إستراتيجية مقترحة في ضوء التحليل الإستراتيجي SWOT لتفعيل دور كلية التربية في تحقيق أهدافها

(دراسة على كلية التربية جامعة أسوان)

د. عماد محمد محمد عطية

أستاذ مساعد بكلية التربية - جامعة أسوان

إستراتيجية مقترحة في ضوء التحليل الإستراتيجي SWOT لتفعيل دور كلية التربية في تحقيق أهدافها
(دراسة على كلية التربية جامعة أسوان)

د. عماد محمد محمد عطية
أستاذ مساعد بكلية التربية - جامعة أسوان

مقدمة البحث:

أن الأزمات العالمية التي ظهرت خلال عقد التسعينات وزيادة العولمة والتنافس الشديد على التطور والجودة وخاصة تسارع الدول في تنمية قدرات مؤسساتها العامة دفعت الكثير من المنظمات إلى تبني أفضل الممارسات للوصول إلى تحقيق أهدافها ،

واحتاجت إدارة المؤسسات التعليمية أمام التحديات المعاصرة إلى السير قدمًا سعيًا للتمييز والمنافسة ، وأمام تلك التحديات المحمومة أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها غير قادرة على مواجهة متطلبات الاضطراب البيئي الذي يعد السمة المميزة لتلك التحديات لذلك أصبحت الخطط الإستراتيجية ضرورة حتمية وملحة.([1])

ولكي تتمكن الجامعات من معايشة عصر العولمة والتعامل مع مفرداته، واستيعاب التقنية التي فرضت نفسها على مختلف قطاعات الحياة المعاصرة ، فإن عليها أن تخوض عملية تغيير شامل وجذري يتعدى الشكل إلى المضمون ، بحيث يحقق الصورة المتناسبة مع متطلبات العصر ، وتتطلب عملية التغيير هذه تحقيق الأهداف الإستراتيجية ، والمبادئ الهادية للمنظومة القومية للتعليم

وتعد كلية التربية من أهم المؤسسات التربوية في التعليم الجامعي لأنها يقع عليها عبء تعليمي واجتماعي، فترتبط بتكوين المعلم الذي هو بدوره أساس تكوين المجتمع، ولذلك فإن تحقيق الأهداف التربوية التي يتوخاها المجتمع يعتمد على قدرة النظام التربوي في هذه المؤسسة على تحقيق أهدافه، وإذا كان النظام التربوي والتعليمي في هذه المؤسسة قادرًا على تأسيس المعارف والبحث العلمي وخدمة المجتمع، فإن تحقيق ذلك لا يكون إلا من خلال توجيه وتخطيط استراتيجي يحقق التميز والتنمية لها . أي تستند هذه التطورات إلى إستراتيجية تراعي طبيعة الدور

الخطير الذي يلعبه التعليم الجامعي في نمو الأمم والشعوب .([٢])، وهذا بدوره يعتمد على التحليل الاستراتيجي الذي هو أداة التخطيط لتحقيق تلك الأهداف.

والواقع أن الهدف الأساسي من قيام المؤسسات بعملية التحليل الاستراتيجي يتمثل باتجاه دراسة وتحليل العوامل المؤثرة تجاه مسار المؤسسة لتعليمية الحالي والمستقبلي، وبما يضمن الاختيار السليم للإستراتيجية حيث يتطلب التطور المؤسسي أن يكون هناك استراتيجيات فاعلة ، وإيجاد هذه الإستراتيجيات يتطلب مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتلاحقة تهدف إلى دراسة وتحليل العوامل المؤثرة في اتجاهات ومستقبل المنظمة لتحليل تأثيرات هذه العوامل ضمن إطار البيئة الداخلية إلى البيئة الخارجية، ودراسة طبيعة العلاقات الداخلية والتفاعلية بين هذه العوامل بما يحدد طبيعة الخيار الاستراتيجي الملائم للمنظمة، وهذا ما يطلق عليه " التحليل الاستراتيجي "،

فقد برهن بأن تطبيق التحليل الاستراتيجي في المؤسسة التعليمية قد زاد من فاعلية الإدارة، ويرجع السبب في ذلك إلى دوره الحيوي والعملي، فبالنسبة للغرض الأول فإن التحليل الاستراتيجي يحتوي على نوعين من التحليلات هما: التحليل الداخلي والتحليل الخارجي، وبواسطتهما يمكن الوصول إلى أية نقطة تقع داخل أو خارج بيئة المؤسسة فهو تحليل شامل.

وبالنسبة للدور الثاني فإن هذا التحليل لديه القدرة على الكشف لمواطن القوة والضعف للجامعة، بالإضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة بها. لذلك فإن تلك المؤسسة ستكون قادرة على اختيار البديل الاستراتيجي المناسب حتى تستطيع تحقيق أهدافها.

وعلى ذلك فكلية التربية تعد من أكثر البيئات التي تتطلب إستراتيجيات لتفعيل أدوارها، إذ هي البيئة الخصبة التي تؤثر وتتأثر بعوامل داخلية وعوامل خارجية، فينعكس ذلك على كفاءتها سلبا أو إيجابا، الأمر الذي يتطلب البحث عن إستراتيجية علمية مناسبة من شأنها مواجهة تلك العوامل ، والذي يتطلب بدوره استخدام وسيلة تقنية جديدة من وسائل هذا التحليل والمسماة "SWOT". إن هذه الوسيلة ستقود الإدارة في المؤسسة التربوية باعتبارها مؤسسة إستراتيجية لأن تكون أكثر فاعلية في أدائها باتجاه تحقيق أغراضها.

وبناء على ذلك فإن هذه الدراسة جاءت لتستخدم التحليل الاستراتيجي "SWOT". في التوصل لإستراتيجية مقترحة لتفعيل دور كلية التربية في تحقيق أهدافها.

مشكلة الدراسة:

يشهد العالم تغيرات هائلة في معظم مفاصل الحياة الاقتصادية، والسياسية، الثقافية، الاجتماعية والتكنولوجية، والتي عقدت من بيئة المؤسسات خصوصاً الجامعة وجعلها أكثر تعقيداً، الأمر الذي يتطلب استخدام وسيلة تقنية جديدة والمسماة "SWOT". إن هذا يقود الإدارة الجامعية باعتبار الجامعة مؤسسة إستراتيجية لأن تكون أكثر فاعلية في أدائها باتجاه تحقيق أغراضها.

وكلية التربية جامعة أسوان من المؤسسات التعليمية التي تتولى مسئولية إعداد المعلم الذي هو محور بناء المجتمع، وبالرغم من جهودها الكثيرة التي تبذلها في هذا المجال منذ زمن إلا أن هناك شعور يكاد يكون يقينا لدى منسوبي هذه المؤسسة ببعض المتاعب في عملهم بالإضافة إلى عدم قدرة الكلية على تحقيق الجودة الاعتماد ، وقد يرجعها الباحث العديد من نواحي القصور التي تؤثر في قدرتها على تحقيق أهدافها الأساسية مثل العمل التدريسي، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، ولهذا جاءت ضرورة البحث عن سبل تشخيص هذه المشكلات في تلك النواحي والبحث عن نواحي العلاج.

كما اتضح للباحث من خلال الاستطلاع الأولي أن الكلية تعاني قصوراً كبيراً في تحليل بيئتها، وكذا في تحديد نقاط قوتها وضعفها، وكذا في تحديد الفرص والتهديدات الماثلة أمامها مما كان له الأثر الكبير في ضعف قدرتها في تكوين عدد من البدائل الإستراتيجية وتقييمها واختيار أفضلها لتحقيق أهدافها.

ونتيجة لذلك يرى الباحث ضرورة اللجوء للتحليل الاستراتيجي SWOT الذي من شأنه البحث في العوامل الداخلية من حيث: نواحي الضعف التي تؤثر سلبا على أداء الكلية في تحقيق أهدافها، أو نواحي قوة يمكن أن تفيد في تحقيق تلك الأهداف. وكذلك العوامل الخارجية من حيث: المخاطر أو التهديدات التي تواجه تلك المؤسسة وتعوق تحقيق دورها ، أو فرص يمكن أن تستغلها لتحقيق تلك الأهداف، و كذلك الكشف عن أداء الكلية (واقع موقفها) نحو تلك العوامل،... وهل يمكن التوصل لإستراتيجية مناسبة لتحقيق أهداف كلية التربية بالنسبة لإستراتيجية التدريس والبحث العلمي و خدمة المجتمع؟ ... فإن المنظمة التي تضع خطة ولم تأخذ بعين الاعتبار أهمية العناصر المذكورة التي يشملها هذا التحليل سوف تعرض نفسها للخطر ، كما أن اختيار الإستراتيجية يستمد أساساً من نتائج هذا التحليل الاستراتيجي(SWOT) ( )[٣]

ولذلك جاءت مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية .

١- ما العوامل الداخلية (نواحي القوة والضعف) التي يكشفها التحليل الاستراتيجيSWOT والتي تؤثر في دور كلية التربية بجامعة أسوان في

تحقيق أهدافها المتعلقة بإستراتيجية التدريس والبحث العلمي و خدمة المجتمع .

٢- ما واقع الأداء الاستراتيجي للكلية تجاه العوامل الداخلية (القوة والضعف) التي تؤثر في دور كلية التربية بجامعة أسوان في تحقيق أهدافها ؟

٣- ما العوامل الخارجية(الفرص والتهديدات) التي يكشفها التحليل الاستراتيجي SWOT والتي تؤثر في دور كلية التربية بجامعة أسوان في تحقيق أهدافها المتعلقة بإستراتيجية التدريس والبحث العلمي و خدمة المجتمع ؟

٤- ما واقع الأداء الاستراتيجي للكلية تجاه العوامل الخارجية (الفرص والتهديدات) التي تؤثر في دور كلية التربية بجامعة أسوان في تحقيق أهدافها ؟

٥- ما الإستراتيجية المقترحة التي يمكن التوصل إليها في ضوء تحليل SWOT لتحقيق أهداف كلية التربية بالنسبة لمجالات التدريس والبحث العلمي و خدمة المجتمع؟

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

١- تفيد المسئولين عن التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية، بل والجامعة ، وأصحاب القرار في التعرف على نقاط الضعف المؤثرة على أداء الكلية ، والعمل على تلافيها

٢- تفيد المسئولين عن التخطيط الاستراتيجي فى قطاع التعليم العالي فى مصر من خلال دراسة واقع الأداء للمؤسسة التربوية كحالة يمكن أن تنطبق على باقى كليات التربية بمختلف الجامعات المصرية.

٣- تفيد في طرح سياسة SWOT في تفكير المسئولين بمؤسسات التعليم العالي، وفى سلوكهم الإداري لإيجاد أفضل الخطط الإستراتيجية لحل مشكلات المؤسسات الجامعية وتحقيق أهدافها.

٤- تكمن أهمية الدراسة في كونها إضافة جديدة من حيث الدراسات التي تبحث موضوع التحليل الاستراتيجي لوضع إستراتيجية مقترحة لمؤسسة تربوية في جامعة بالصعيد المصري الذي تندر فيه مثل هذه الدراسات.

حدود الدراسة :

يتحدد مجال الدراسية الحالية بالحدود التالية :

- **الحدود الموضوعية:**

تتناول الدراسة موضوع تحليل SWOT كأحد أدوات التخطيط الاستراتيجي من حيث المفهوم والأهمية و مكوناته ودوره في تطوير المؤسسات.

- **الحدود الميدانية والتحليلية:**

تناولت الدراسة الميدانية حول الكشف عن العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء كلية التربية في تحقيق أهدافها، كما شملت الدراسة التحليلية المكملة لها حول استخدام موضوع تحليل SWOT لتحليل أداء كلية التربية نحو إستراتيجية التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، والتوصل لوضع إستراتيجية مناسبة لتفعيل دور هذه المؤسسة في تحقيق أهدافها المتعلقة بهذه المجالات (إستراتيجية التدريس والبحث العلمي و خدمة المجتمع).

- **الحد البشرى :**

تقتصر الدراسة على عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس كلية التربية جامعة أسوان يمثلون رؤساء الأقسام الأكاديمية ، وأعضاء وحدة الجودة وعددهم ١٢٥ عضوًا **والمسئولين الإداريين** ومديري الإدارات ، بكلية التربية بأسوان.

مصطلحات الدراسة:

١- التحليل الاستراتيجيSWOT Analysis

يُعرف التحليل الاستراتيجي، بأنه تحليل للعوامل المهمة التي تحدد أي من الخصائص أعلاه أكثر ملائمة للمؤسسة، وتصنف إلى: عوامل خارجية أي خارج سلطة المؤسسة، وهى عوامل خاصة ببيئتها الخارجية، وهو ما يعنى أن الهدف من أى تحليل لهذه العوامل هو حصر الفرص، والتهديدات التى يمكن أن تتعرض لها المؤسسة، وعوامل داخلية تخضع لسلطتها لحصر نقاط ضعف، وقوة المؤسسة، أى أن تحليل الموقف، والتحليل الاستراتيجي([٤])

ويعرفه الباحث إجرائيا بأنه " الأسلوب الذي يركز على التحليل الداخلي للمؤسسة من خلال نقاط القوة والضعف ،وعلى المتغيرات الخارجية وهى الفرص والتهديدات مما يمكن من استشراف المستقبل، والإعداد له بصياغة مجموعة من

البدائل الإستراتيجية التى تقود المنظمة لتحقيق أهدافها ، وتوفير شروط وظروف أفضل تساهم فى تسهيل تحقيق هذه الأهداف .

٢- مفهوم الإستراتيجية (Strategy)

وهو الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة لها وتحقيق أفضل النتائج.([٥])

والتعريف الإجرائي للإستراتيجية في الدراسة الحالية هو " (الأسلوب الأكثر ملاءمة بين مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها، والذي يتم التوصل إليه عن طريق التحليل الاستراتيجي SWOT Analysis للعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على المؤسسة ، للاستفادة من الموارد المتاحة وتحقيق أفضل النتائج.

الدراسات السابقة

أولا: الدراسات العربية

جاءت دراسة وفيق مهدي(٢٠١٢)([٦]) هي دراسة بعنوان " التحليل البيئي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي للمنظمة ـدراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية في محافظة عدن" ، وتدور الدراسة حول فكرة الربط بين التحليل البيئي (التحليل الاستراتيجي) والخيار الاستراتيجي ، ولهذا تسعى الدراسة إلى تحقيق العديد من الأهداف الأساسية من بينها الآتي:

١- التعريف بالتحليل البيئي (التحليل الاستراتيجي) والخيار الاستراتيجي وذلك من حيث مفاهيمها ومحتوياتها وغيرها من المضامين الأخرى المتعلقة بها وتقديمها لصناع القرار الاستراتيجي ومتخذيه في منظمات القطاع الصناعي اليمني بوجه عام، وكذا المهتمين من الأكاديميين والباحثين في حقل الإدارة الإستراتيجية بوجه خاص لإتاحة الفرصة أمامهم للاستفادة منها.

٢- تحديد مدى مستوى ممارسة المديرين لتطبيقات الإدارة الإستراتيجية في المنظمات المبحوثة ومن ثم معرفة قدرة هؤلاء المديرين على فهم طبيعة العلاقة بين التحليل البيئي (التحليل الاستراتيجي) والخيار الاستراتيجي واستيعابه من خلال الإجابة عن فقرات الاستبانة.

٣- معرفة مدى قدرة المديرين في كشف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والتعامل معها في النشاطات المختلفة لمنظماتهم، ومن ثم في قدرتهم على تبني الخيار الاستراتيجي الملائم الذي سيمكن منظماتهم من تحقيق النجاح الاستراتيجي لها.

٤- اختبار أثر التحليل البيئي (التحليل الاستراتيجي) في تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب للمنظمة الصناعية.

وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج منها:

- أن هناك علاقة تأثير معنوية بين التحليل البيئي الخارجي وإستراتيجية النمو وإستراتيجية الاستقرار ، و عدم علاقة التأثير المعنوية بين التحليل البيئي الخارجي وإستراتيجية التراجع.
- كان للتحليل البيئي بشقيه(الداخلي،الخارجي) أثر واضح في كل من إستراتيجية النمو والتوسع وإستراتيجية الاستقرار ولم يؤثر في إستراتيجية التراجع.
- أن هناك اهتماماً كبيراً من جانب المديرين في الإدارات العليا للشركات الصناعية عينة الدراسة بمتغيرات إستراتيجية الاستقرار واهتماماً نسبياً ببعض متغيرات إستراتيجية النمو.وضعف الاهتمام بمتغيرات إستراتيجية التراجع.
- أن هناك تفاوتاً نسبياً بين المتغيرات البيئية الداخلية من حيث أهميتها النسبية وذلك يتيح بترتيب المتغيرات البيئية الداخلية من حيث أولويات الاهتمام في وضع الخيار الإستراتيجي الملائم للمنظمة.
- أن هناك تفاوتاً نسبياً بين المتغيرات البيئية الخارجية من حيث أهميتها النسبية وذلك يتيح بترتيب المتغيرات البيئية الخارجية من حيث أولويات الاهتمام في وضع الخيار الاستراتيجي الملائم للمنظمة.

وتأتي دراسة علي بشار بكر اغوان (٢٠١١) ([٧]) بعنوان " التحليل الاستراتيجي للبيئة والعوامل المؤثرة على صناع القرار" ، وهدفت التعرض لتحليل بيئة الخطة الإستراتيجية عن طريق عرض لمفهوم البيئة الداخلية و مفهوم البيئة الخارجية - وعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية ، وعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية وأهميتها ، و بتحليل المتغيرات الداخلية والخارجية ، العوامل المؤثرة على صانع القرار في عملية التحلل الاستراتيجي ، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج جديدة تلك العوامل المؤثرة على صانع القرار في عملية التحلل الاستراتيجي ومن أهمها:

- ميوله واتجاهاته الشخصية.
- رؤيته لمصالح دولته وطبيعة تقييمه لها.
- إدراكه للموقف الخارجي، وكذلك إدراكه لمدى ما يتضمنه من خطورة أو تهديد.

- ثقافة صانع القرار وطبيعة إدراكه للمحيط الذي وله .
- انتماءاته المذهبية أو ميوله العقائدية.
- التركيبة الفكرية التي تؤثر على صانع القرار في عملية تحليله لبيئة الخطة الإستراتيجية.
- تقييمه للنتائج التي يحتمل أن تقود إليها مشاريع القرارات البديلة.
- الظروف الخاصة بالبيئة الداخلية.
- الضغوط النابعة من تقيده بارتباطات وتعهدات سابقة.
- التقاليد والأعراف.
- الاتجاهات الشعبية في دولته.
- توقعاته عن السلوك الذي يحتمل أن يصدر عن الأطراف أو القوى ذوى العلاقة بالموقف.
- الاعتبارات الاقتصادية والتكنولوجية.

وفى دراسة أخرى قام بها أحمد محمد عبيد (٢٠١١)[٨] ، استهدفت تعرف كيفية تطوير علاقة الجامعة بالمجتمع فى ضوء الاستفادة من إعادة هندسة بعض العمليات الجامعية الرئيسة عبر إدخال تغيرات جذرية بتلك العمليات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى التحليلى الذى يتلاءم وطبيعة هذه الدراسة، وتم تطبيق استبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بمختلف الجامعات المصرية، وقدمت الدراسة فصلاً تحليلياً عن واقع العلاقة بين الجامعات المصرية ومجتمعها من خلال استخدام أسلوب **سوات (Swot)** ، وتعرف أوجه القصور في تلك العلاقة، وتحليل بيئة التعليم الجامعي المصري بغية تعرف نقاط القوة ، والضعف، والفرص، والمخاطر التي تحيط ببيئة التعليم الجامعي المصري، وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج ، أهمها أن العلاقة بين الجامعات المصرية والمجتمع لا تزال يشوبها نوع من عدم الوضوح، وضعف القدرة على إقامة علاقة تفاعلية بينهما ، وقدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتطوير علاقة الجامعة بالمجتمع في ضوء إعادة هندسة عمليات التعليم الجامعي.

وقام عبد الغفار عبد العزيز قرشي (٢٠١٠)([٩]) بدراسة هدفت التعرف على واقع التحليل الاستراتيجي في جامعة الطائف ، ومدى وضوح مفهومه لدى إدارة الجامعة، والتعرف على أشكال ومضامين ممارسة إدارة الجامعة لعمليات التخطيط الاستراتيجي ، وإلقاء الضوء على SWOT ونمازج عالمية أخرى، والتعرف على جوانب القوة والضعف في الخطة الإستراتيجية لجامعة الطائف في ضوء تحليل SWOT ، واقتراح مجموعة من الصيغ والتوصيات المناسبة لعلاج جوانب الضعف،

واستخدمت الدراسة استبانة وزعت على عينة من أعضاء مجلس إدارة الجامعة، وعمداء ووكلاء الكليات، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، وأعضاء وحدة الجودة وعمادة التطوير الجامعي، وفريق التخطيط في الجامعة ، ومثلت العينة ٦٥ فردا.

واستخدمت الدراسة البرنامج الإحصائي SPSS ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- أن أفراد العينة لديهم ميل بدرجة مرتفعة نحو المفهوم الذي يربط التخطيط الاستراتيجي بتحليل SWOT
- أن ٣٧.٩٥ من مجتمع الدراسة يوافقون على أن المسئولين عن إدارة الجامعة يمارسون عملية التخطيط الاستراتيجي بدرجة مرتفعة.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة :

- مشاركة أكبر قطاع من العاملين في إعداد الخطة الإستراتيجية في ضوء تحليل SWOT.
- تعزيز اتجاهات العاملين نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي في ضوء تحليل SWOT.

وجاءت دراسة أنعام حسن زويلف([١٠]) بعنوان " دور التحليل الاستراتيجي لأبعاد بيئة التحكم المؤسسي في استمرارية المنظمة وتجنب الأزمات المالية "، وهدفت تشخيص جوانب القوة والضعف، و البيئة الخارجية لاكتشاف الفرص والتهديدات، للتحكم المؤسسي وبيان مساهمتها في استمرارية المنظمة و تفادي الأزمات المالية،

ولتشخيص هذه الأبعاد أستخدم التحليل الاستراتيجي باعتباره مجموعة من الأدوات التي يتم من خلالها مراقبة البيئة الداخلية لتشخيص جوانب القوة والضعف، و البيئة الخارجية لاكتشاف الفرص والتهديدات، لتحديد أثر التغير فيها على اتخاذ القرارات الخاصة بصياغة وتعديل الأهداف والمركز الاستراتيجي، و ذلك باستخدام منهج التحليل الوصفي.

وخلصت الدراسة إلى أن جميع الأبعاد التي تم تحديدها تساهم في فاعلية التحكم المؤسسي واستمرارية المنظمة و تجنبها الوقوع في الأزمات المالية، و أن أبعاد البيئة الداخلية أكثر مساهمة من أبعاد البيئة الخارجية ، كما أن نظم الرقابة الداخلية أكثر عوامل البيئة الداخلية مساهمة، وان المتغيرات القانونية والسياسية أكثر عوامل البيئة الخارجية مساهمة.

ودراسة عبد السلام إبراهيم عبيد(٢٠٠٨)([١١]) بعنوان " التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي دراسة تحليلية في صناعة الخدمات المصرفية "

، واهتمت بقضية التحليل الاستراتيجي وتأثيراته المحتملة في الأداء التنافسي للصناعة المصرفية وفي قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في بيئة الأعمال، ولذلك هدفت الدراسة اختبار وتحليل محددات كثافة التحليل الاستراتيجي في صناعة الخدمات المصرفية، واختبار وتحليل العلاقات السببية بين كثافة التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي للصناعة، و تم تطوير واختبار أنموذجا تكاملياً للعلاقات السببية بين العوامل البيئية والتنظيمية والإدارية وكثافة التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي باستعمال بيانات لعينة من أربعة مصارف خاصة.

وتم توزيع أداة القياس على عينة ضمت ٤٢ مديراً مفوضاً ومدير فرع من أربعة مصارف وقد أخضعت البيانات الأولية إلى عدة اختبارات إحصائية وصولاً إلى اختبار العلاقات السببية بين متغيرات أنموذج البحث عبر عدة برمجيات جاهزة منها LISREL Model، SPSS

وأكدت نتائج البحث أن كثافة استخدام المصارف لعمليات التحليل الاستراتيجي لها أثر إيجابي على الأداء التنافسي للمصارف، كذلك أشارت نتائج التحليل الإحصائي أن العلاقة بين الأداء التنافسي والتحليل الاستراتيجي هي علاقة تبادلية، فالتحليل الاستراتيجي يسبب الأداء الأفضل ، وبالمقابل أن التفوق في الأداء يتطلب المزيد من التحليل الاستراتيجي للبيئة التنافسية والقدرات الإستراتيجية.

وهدفت دراسة عادل محمود عبد الله حبيشي(٢٠٠٦) ([١٢]) الكشف عن الجوانب التي تعرقل تفعيل الجامعة في تحقيق أهدافها عن طريق التحليل الاستراتيجي ، والكشف عما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة معنوية بين آراء الإداريين الأكاديميين والتدريسيين فيما يتعلق بضعف وقوة نشاطات جامعة عدن في تحقيقها للهدفين التدريسي والبحثي، والتوصل إلى الاستراتيجيات التي ينبغي أن تتخذها إدارة جامعة عدن لتفعيل دورها في تحقيق الأهداف الأساسية للجامعة ؟

لتحقيق الأهداف السابقة فقد استخدمت المنهجية السببية المنطقية وبتصميم نوعين من البحوث هما:

أولاً: تصميم البحث الاستكشافي والذي يتلاءم مع طبيعة التحليل الاستراتيجي.

ثانياً: تصميم البحث التفسيري للكشف عن نواحي القوة والضعف للإدارة الجامعية في قيادتها للعملية التربوية ونحو انجاز أهدافها المطلوبة، بالإضافة إلى ذلك فقد سعت الدراسة للكشف عن التهديدات التي تواجه الجامعة في بيئتها الخارجية، بالإضافة إلى الفرص المتاحة والتي ستساهم في تطوير الجامعة حينما تستثمر بطريقة مباشرة.

تكونت عينة البحث من (٢٤) عمداء ونوابهم، (١٦٩) عضواً تدريسياً اختيرت بطريقة عشوائية باعتبارها عينات احتمالية للبحث، بينما (١٨) من الإدارات العامة و(١٨) ممثلاً للمؤسسات الاجتماعية اختيروا كعينة غرضية، و(٢٢) خبيراً من مصر واليمن تمت مقابلتهم من أجل قياس صدق استراتيجيات البحث.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- لقد أهملت جامعة عدن تطبيق التحليل الاستراتيجي SWOT في اختيار البديل الاستراتيجي.
- يوجد غياب في استخدام التخطيط الاستراتيجي من قبل الجامعة من أجل تحقيق أهدافها ضمن السقف الزمني المحدد.
- إن الجامعة لم تقم بإعادة هيكلتها التنظيمية لتصبح ملائمة مع متطلبات الجامعة الحديثة.
- يوجد اتفاق بين عينتي البحث بأن هنالك جوانب ضعف تتعلق بإستراتيجية التدريس ، ومن أهمها: غياب استراتيجيات تدريسية واضحة على مستوى الكليات والأقسام العلمية.
- يوجد اتفاق بين آراء عينتي البحث بأن هناك جوانب ضعف تتعلق بإستراتيجية البحث وأهمها أن أعضاء الهيئة الإدارية الجامعية لم تهتم بإنتاج البحوث السائدة للحركة التنموية في اليمن.
- يوجد اتفاق بين أعضاء الهيئة الإدارية الجامعية وممثلي المؤسسات الاجتماعية بأن هنالك جوانب ضعف متعلقة بغياب التعاون بين الجامعة والمؤسسات الاجتماعية.

وقد ختمت الدراسة البحثية باقتراح عدة استراتيجيات اعتقاداً من الباحث بأنها ستعلب دوراً حيوياً في جعل أعضاء الهيئة الإدارية الجامعية أكثر فاعلية في أدائهم في اتجاه تحقيق أهداف الجامعة.

وتعد دراسة إنعام الشهابي (١٩٩٣)([١٣]) دراسة استكشافية لموضوع التحليل الاستراتيجي وعلاقته بتحديد الأهداف الاجتماعية للوحدات الخدمية ، وقد حاولت التركيز على أهمية التحليل الاستراتيجي في تحديد الأهداف من خلال الموازنة بين مواقع القوة والضعف والفرص والتهديدات وبين تحديد الأهداف الخدمية لرسالة الوحدة.

ووضعت الدراسة هدفا رئيسا يتضمن تحديد أبعاد متغيرات التحليل الاستراتيجي وأثرها في تحديد أهداف المؤسسات الاجتماعية في العراق ، وذلك من خلال تحليل متغيرات البيئة الخارجية الاقتصادية ، والاجتماعية ، والسياسية ، والتشريعية لتشخيص الفرص والتهديدات التي تؤثر في تحديد الأهداف الاجتماعية ،

وتحليل متغيرات البيئة الداخلية من خلال تحليل الموارد والإمكانات والهيكل التنظيمي لتشخيص مواقع القوة والضعف التي تؤثر في تحديد الأهداف الاجتماعية ، واستندت الدراسة إلى فرضية رئيسة مفادها " تتأثر عملية تحديد الأهداف الاجتماعية بطبيعة ونتائج التحليل الاستراتيجي لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية ، وقد توصلت إلى جملة من الاستنتاجات تركزت في أهمية التحليل الاستراتيجي للوحدات عموما وللوحدات الخدمية بشكل خاص كما أظهرت نتائج تحليل متغيرات البيئة.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

أجرى **برنارد (Bernard M ٢٠٠٧)**([١٤]) **دراسة** بعنوان:
"Managing Strategic Analysis in Banks and Financial Service"
(إدارة التحليل الاستراتيجي في البنوك والخدمات المالية).

ودارت الدراسة حول العلاقة بين التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي للمصارف تحديداً ومنظمات الخدمات المالية بشكل عام، ودرس الباحث ١٥ منظمة رائدة في مجال الخدمات المالية في المملكة المتحدة بضمنها مصارف تجزئة واستثمار ومصارف شاملة ،أكدت الدراسة أن العديد من منظمات الخدمات المالية تواجه تحديات وضغوطاً تنافسية أدت إلى تقليص هامش الربحية وولاءات الزبائن ، وأن عمل تلك المنظمات في بيئة ذات مخاطرة عالية (High Risk Environment) جعل التحليل الاستراتيجي هو الخيار الأنسب لتعقب التغيرات المتسارعة في البيئة التنافسية ، كما أن تحقيق التمايز والإبداع يقف عند قدرة تلك المنظمات على مرونة وسرعة استجابتها لتغيرات السوق وطلبات الزبائن .توصلت الدراسة إلى أن التحليل الاستراتيجي أحد أهم المؤشرات الفعالة للتنبؤ بالأداء التنافسي للمصارف تحديداً ومنظمات الخدمات المالية بشكل عام.

ودراسة كلية مدينة **لوس انجلوس (دوريس ,Dooris ٢٠٠٦، ، مترجم)**([١٥]) حول تطبيق التخطيط الاستراتيجى لتحسين عملية التطوير وإصلاح البنية التنظيمية للكلية وحل المسائل المالية ، ومن خلال تشكيل فريق مكون من المعنيين بالعملية وأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين والإداريين، بالإضافة إلى الطلاب ، تم رسم التصور المستقبلي للكلية، وشملت الرؤية والرسالة والأهداف، ووضعت خطة التنفيذ والمتابعة والتقويم، وحققت عملية الخطة الرئيسة في كلية مدينة لوس أنجلوس فى السنة الثانية نجاحًا واضحًا .

وأجرى هانج (Hung 2004) ([١٦]) دراسة بعنوان

Using Strategic Analysis To Understand The Institutional Environment

(استخدام تحليل سوات SWOT لفهم البيئة المؤسسية)

وسعت الدراسة إلى توظيف تحليل سوات SWOT لتحليل البيئة المؤسسية لمنظمات التعليم العالي ، بعد أن شهدت تطورات متسارعة أفرزتها ثورة المعلومات وتقنيات التعلم الشبكي والإلكتروني ، وأكدت نتائج الدراسة التي شملت عدد من الجامعات الفيتنامية أن التحليل الاستراتيجي للبيئة المؤسسية لمنظمات التعليم العالي مؤشر فعال للتنبؤ بالتوجهات الإستراتيجية للجامعات وفي تحديد قدرتها على الاستجابة للتحديات الإستراتيجية المعاصرة.

وتأتي دراسة(Hopkins & Hopkins 1997) ([١٧]) بعنوان:

(Strategic Planning and Financial Performance ,Strategic Management)

حيث قدم الباحثان أنموذجاً مفاهيمياً لتحليل العلاقات السببية بين التخطيط الاستراتيجي والتفوق المالي بدلالة مؤشرات صافي الدخل ونمو الودائع ومعدل العائد على حق الملكية ، وشملت الدراسة ٣٥٠ مصرفاً تجارياً في الولايات المتحدة الأمريكية وبتوظيف أنموذجLISREL Model قدمت الدراسة الأدلة الإحصائية والتجريبية لصحة الافتراضات الخاصة بتزامن التخطيط الاستراتيجي في المصارف عينة البحث مع مؤشرات التفوق المالي في بيئة الصناعة المصرفية

التعليق على الدراسات السابقة:

١- ركزت بعض الدراسات السابقة على دور التحليل البيئي للعوامل الداخلية والخارجية للمنظمة وربطه بتحديد الخيار الاستراتيجي الشركات الصناعية ، مثل دراسة (دراسة وفيق مهدي ٢٠١٢). أو بحث أثره على صناع القرار" كما في دراسة (علي بشار بكر اغوان ٢٠١١) ،

٢- وركزت بعض الدراسات السابقة على دور التحليل الاستراتيجي في الجامعات لتحديد العلاقة بين الجامعات ومجتمعها كما جاء في دراسة (أحمد محمد عبيد ٢٠١١) ، والتعرف على جوانب القوة والضعف في الخطة الإستراتيجية للجامعة في ضوء تحليلSWOT كما في دراسة عبد الغفار عبد العزيز قرشي (٢٠١٠) ، ودراسة (أنعام حسن زويلف) ، ودراسة عادل محمود عبد الله حبيشي ٢٠٠٦) و دراسة (2004) Hung) ، كما ركزت بعض الدراسات على دور التحليل الاستراتيجي في كليات معينة بالجامعات في المدن الموجودة بها مثل دراستي (دوريس

،٢٠٠٦)، وجاء من الدراسات ما يهتم بأثر التحليل الاستراتيجي في تحديد أهداف المنظمات الاجتماعية كما جاء في دراسة إنعام الشهابي (١٩٩٣)

٣- كان استخدام التحليل الاستراتيجي في مختلف الدراسات بهدف تحسين الأداء المصرفي وإثبات أن التحليل الاستراتيجي أحد أهم المؤشرات الفعالة للتنبؤ بالأداء التنافسي كما في دراسة عبد السلام إبراهيم عبيد ٢٠٠٨) ، ودراسة أنعام حسن زويلف ، ودراسة برنارد (Bernard M ٢٠٠٧) و دراسة (Hopkins & Hopkins 1997)

٤- وقد خلصت الدراسات السابقة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

أ. أن هناك توجهًا إيجابيًا وقناعة راسخة بتطبيق التحليل الاستراتيجي للوصول إلى تطوير الأداء.

ب. وجود علاقة طردية بين مستوى التميز وبين السلوك الإداري الاستراتيجي .

ج. مؤسسات التعليم العالي هي الأكثر حاجة للتخطيط الاستراتيجي والأكثر قدرة على ممارسته عمليًا .

د. كما اتضح من نتائج الدراسات السابقة أن منهجية التحليل الاستراتيجي مستخدمة في معظم القطاعات المختلفة ، ولكن تطبيق تلك المنهجية والاستفادة منها ما زال محدودًا.

٥- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الاهتمام بالتحليل الاستراتيجي كأداة لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في مؤسسة جامعية، كما تتفق مع معظمها في استخدام المنهج المتبع في الدراسة

٦- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الهدف من استخدام تلك الأداة حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على بيان أثر تلك الأداة على جانب معين مثل الأداء، في حين استخدمت الدراسة الحالية التحليل الاستراتيجي لتحليل العوامل الداخلية والخارجية لكلية التربية للتوصل لإستراتيجية مناسبة لتحقيق أهداف تلك المؤسسة.

٧- يمكن الاستفادة من الدراسات السابقة في دعم موضوع الدراسة الحالية من حيث الإطار النظري المقدم عن التحليل الاستراتيجي، ، وما تم استخدامه من أساليب كأسلوب SWOT ، منهج الدراسة ،وأيضاً في بناء أدوات الدراسة الحالية، وتفسير النتائج.

الإطار النظري للدراسة

يتناول الإطار النظري طبقا لأهداف الدراسة عرضا حول كلية التربية مقصد الدراسة من حيث النشأة والرؤية والرسالة والأهداف ، ووصف الإستراتيجية والتحليل الاستراتيجي الرباعي SWOT (فوائده و آلية العمل في تحليل SWOT والمراحل العملية للوصول إلى صياغة الإستراتيجية)، وتفصل تلك المحاور فيما يلي:

- كلية التربية بأسوان - نشأتها ودورها ، والرؤية والرسالة:([١٨])

أنشئت كلية التربية بأسوان عام ١٩٧٣ تابعة لجامعة أسيوط بموجب القرار الجمهوري رقم 34 لسنة ١٩٧٣، و تستهدف كلية التربية بأسوان إعداد معلم كفء لديه المعارف و المهارات الأساسية التي تمكنه من التعامل مع المتغيرات الحالية و المستقبلية و تجعله قادرًا على تطوير نفسه ذاتيًا و المشاركة في الارتقاء بالمجتمع الذي يعيش فيه، و يسهم بفعالية في تنشئة جيل نافع لنفسه و لمجتمعه، وقادر على التعامل مع متغيرات العصر. و انطلقت فلسفة نظام إعداد المعلم بكلية التربية بأسوان من منطلق إيمان الكلية بضرورة تقديم نوع من الإعداد الأكاديمي و التربوي و الثقافي لطلاب الكلية الذين لديهم طاقات و إمكانات و مهارات يمكن أن ترتقي بها الكلية لمستوى التمكن و التميز، و يستهدف الإعداد الأكاديمي تزويد الطالب المعلم بمقررات تخصصية تتلاءم و طبيعة المرحلة التعليمية التي سيقوم بالتدريس فيها، و خصائص المجال الذي تنتمي إليه، و دراسة أسسها و نظرياتها و المستحدث فيها، و كذلك دراسة علوم المستقبل و مستجداته، بالإضافة إلى تنمية قدرة الطالب على البحث و الإطلاع و التعلم الذاتي فيما يخص مجال تخصصه و علي صعيد الإعداد التربوي (المهني) للطالب المعلم تقوم كلية التربية بأسوان بتقديم مجموعة من المقررات التربوية تزود الطالب المعلم بمجموعة من الخبرات والمعارف التربوية و النفسية والمهارات المهنية اللازمة لمهنة التدريس، هذا بالإضافة إلي التدريب الميداني (التربية العملية) والتي يمارس فيها الطالب على مدار سنتين دراسيتين التدريب علي مهام التدريس و فعالياته في مدارس مدينة أسوان و هذا ما يصقل القدرات المهنية لدى طلاب الكلية، و يكسبهم أساسيات مهنة التدريس و مهاراتها.

رؤية الكلية

كلية التربية مؤسسة تربوية أكاديمية تسعى إلى التميز لتحقيق المعايير القياسية للجودة لإعداد المعلم والبحث التربوي والعلمي وتطبيقاته ، والريادة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي في مجالات التعليم والتعلم والتنمية المهنية المستمرة وخدمة المجتمع.

رسالة الكلية

إعـداد معلـم مبـدع مؤهـل للمنافسـة ومواكبـة التطـورات التكنولوجيـة والاتجاهات الحديثة في التعليم والتعلم ، وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري بالكلية من خلال الارتقاء ببرامج الكلية ووحداتها المختلفة وتشجيع البحث التربوي والعلمي ، تلبية لاحتياجات المجتمع والمشكلات التربوية المتنوعة ، وذلك بتوفير الخدمات و الاستشارات الفنية المتخصصة لمؤسسات المجتمع المختلفة.

أهداف الكلية:

في ضوء ما جاء في نشأة كلية التربية – جامعة أسوان ودورها، فقد حددت أهدافها فيما يلي:([١٩])

- إعداد الخريج الذي يتمتع بالمواصفات المطلوبة للقرن الحادي والعشرين من خلال تنمية مهارات التعليم الذاتي المستمر والتكوين المتكامل علميا وفكرياً.
- تزويد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بالبرامج الأكاديمية المتطورة.
- نشر ثقافة الجودة بين جميع المستفيدين.
- إنشاء قاعدة بيانات حديثة لخدمة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية لرفع كفاءة التعليم والبحث العلمي والإدارة.
- رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وتدريبهم على التكنولوجيا الحديثة في مهارات التدريس والبحث العلمي والإدارة.
- بناء البرامج ومحتوى المقررات في ضوء المستويات المعيارية والأطر النظرية للتطوير.
- الانفتاح على المجتمع المحلى ، وتقديم الاستشارات والاحتياجات.
- تطوير نظم القياس وتقويم الأداء.

نلاحظ من خلال عرض أهداف الكلية وأدوارها أن أهم أهدافها تتحدد في عدة مجالات رئيسة تتفق مع وظيفة ورسالة الجامعة وهي:

١- مجال التدريس لإعداد المعلم المستنير.
٢- مجال البحث العلمي.
٣- مجال خدمة المجتمع.

وتلك الأهداف هي ما تقوم عليه هذه الدراسة حيث استخدام التحليل الاستراتيجي لتفعيل دور الكلية في تحقيق تلك الأهداف عن طريق وضع إستراتيجية مناسبة لهذا الغرض.

مفهوم الإستراتيجية والتحليل الاستراتيجي الرباعي (SWOT)

إن تحليل (SWOT) يعتبر من الأدوات المهمة التي تستخدمها الإدارة الإستراتيجية لتحديد اتجاهاتها واستراتيجيات المستقبل. وهنا لابد لنا من التعرض لمفهوم الإستراتيجية. وترجع بعض المصادر أصل كلمة إستراتيجية (Strategy) مشتق من الكلمة اليونانية (Strategos) والتي تعني فن القيادة أو فن الجنرال (Threat of Generalship) لارتباطها بالجوانب العسكرية([٢٠]).

لقد اختلف الباحثين في تعريف الإستراتيجية فمنهم من يرى أنها الغايات الأساسية للمؤسسة الاقتصادية وآخرون يرون أنها الأهداف المحددة للمؤسسة والبدائل المتاحة وتبني البديل المناسب لتنفيه خلال فترة زمنية محددة. وفيما يلي مجموعة من التعاريف للإستراتيجية:

١. عملية التوافق التي تقوم بها مؤسسة ما بين مواردها الداخلية والمهارات والإمكانيات التي تملكها، وبين الفرص الخارجية والمخاطر والتحديات التي قد تؤججها معاملاتها المختلفة( ). ويمكن تنفيذ مرحلة التوافق بين الإستراتيجية وصياغة الإطار العام، باستخدام بعض الآليات والتقنيات سابقة لذلك.

٢. إنها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات.([٢١])

٣. إنها تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية وفي ضوئها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، وتحديد الأفق الذي تسعى المنظمة من ورائه تحقيق غاياتها وأهدافها ([٢٢]).

٤. إنها وضع الخطط المستقبلية للمنظمة وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذها.([٢٣]) أي أنها " الوسيلة التي تمكن من تحقيق الأهداف طويلة الأجل([٢٤])

٥. إنها تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها، وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة وكفؤة. ([٢٥]).

٦. إنها الأنموذج أو الخطة التي تتكامل الأهداف الرئيسية والسياسات، الإجراءات، ومتابعة أنشطتها للتأكد من تحقيق الترابط التام (Quinn)([٢٦]).

٧- الإستراتيجية هي عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال.([٢٧])

٨- تعرف بأنها نمط الأهداف والأغراض والبرامج، وأعمال السياسات والقرارات والخطط وتخصيص المصادر التي يمكن من خلالها معرفة ما هي النظم التربوية؟ ولماذا تعمل؟ وماذا تريد أن تعمل؟.([٢٨])

٩- ويعرفها الشمري(٢٠٠٧) بأنها مجموعة الأفكار و المبادئ التي تتناول ميدانا من ميادين النشاط الإنساني بصورة شاملة ومتكاملة، وتكون ذات دلالة على وسائل العمل، ومتطلباته و اتجاهات مساره لغرض الوصول إلى أهداف محددة مرتبطة بالمستقبل ([٢٩])

١٠- هي الخطة بعيدة المدى التي تنفذ بعد أعوام طويلة متى ما توفرت الظروف المناسبة لتنفيذها.([٣٠])

١١- من الناحية اللغوية يمكن تعريف كلمة إستراتيجية بأنها خطة أو سبيل للعمل، والذي يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمة المنظمة ككل وبطبيعة الحال فإن هذا المفهوم لا يعكس المضمون العلمي للإستراتيجية حيث لا يمكن دائما تحديد تلك الأعمال ذات الأهمية الدائمة للمنظمة ككل، وعليه فقد ازداد الاهتمام بتحديد مفهوم الاستراتيجية بحيث يمكن أن تساعد في تطبيقها واستخدامها من قبل القائمين على ممارسة العمليات الإدارية للمنظمة ووفقا لوجهة النظر هذه فإن الإستراتيجية هي خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية ([٣١])

إن التعاريف السابقة للإستراتيجية ركزت جميعها على تفاعل المنظمة مع بيئتها الخارجية وصياغة غاياتها وخططها بعيدة المدى وإن هذه العملية مستمرة وليست آنية أو دورية، أي أن عملية فحص البيئة الخارجية بصورة دائمة تعتبر ضرورية لتحديد الفرص التي يمكن استغلالها والتهديدات التي ستواجهها ، والأداة التي توفر ذلك هي تحليل الاستراتيجي (SWOT).

وظهر تحليل swot نتيجة للبحث الذي تم بمعهد ستانفورد من عام ١٩٦٠ إلى عام ١٩٧٠ وقام به البرت همفرى وآخرون بالمعهد، وكان الغرض من إجراء هذا البحث هو معرفة أسباب فشل التخطيط المشترك corporate planning وما نتج عنه من مشاكل اقتصادية وكيفية تلافية.

وعلى ذلك يستخدم التحليل الرباعي (بالإنجليزية: SWOT) كأداة تحليل استراتيجي عامة في عدة مجالات كإدارة الأعمال والتسويق والتنمية البشرية وغيرها.

ويرى (Mondey & Permeaux،1995) أن التحليل الاستراتيجي يشكل ضمن الرؤية الشاملة المستقبلية احد الأركان الرئيسة للخطط الإستراتيجية معبرا عنه بتقييم البيئة الداخلية لتحديد قوة واقتدار المنظمة و ضعفها من جانب وتقييم البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات من جانب اخر ([٣٢])

ويرى الحسيني(٢٠٠٦) أن التحليل الاستراتيجي يمثل مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتلاحقة تهدف إلى دراسة وتحليل العوامل والتغيرات المؤثرة في اتجاهات ومستقبل الوحدة الاقتصادية ، وتحديد تأثيرات تلك التغيرات ضمن إطار البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ودراسة طبيعة العلاقات الداخلية والتفاعلية بين هذه التغيرات.([٣٣])

ويتفق الدوري (٢٠٠٣) مع المفهوم السابق فيشير إلى أن التحليل الاستراتيجي هو مجموعة الأدوات التي تستخدمها الإدارة الإستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات وتشخيص السمات او المميزات في الوحدة الاقتصادية من اجل السيطرة على بيئتها الداخلة وبشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الايجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف الوحدة الاقتصادية والإستراتيجية المطلوبة([٣٤])

ويشير الخفاجي (٢٠٠٤)إلى أغراض التحليل الاستراتيجي بأنه الخطوة الأولى للإدارة الإستراتيجية لمراقبة بيئة المنظمة عبر زاويتين تحدد الأولى الفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية ، وتقدر الثانية ما تملكه المنظمة من جوانب قوة وضعف ، وينبغي أن يكون غرض المدراء من التحليل هو بتشخيص بيئات متعددة تؤدي المنظمة عملياتها فيها ، فضلا عن ضرورة أن تمكن نتائج التحليل من إنشاء جوانب قوة الوحدة واستعداداته لتأمين ما يجب القيام به وتمكينها من رؤية أية مشكلات مستقبلية. ([٣٥])

مكونات التحليل الرباعي (سوات SWOT)

مما سبق فإن التحليل الرباعي أو تحليل سوات هو أحد أشهر أدوات التخطيط الاستراتيجي ويتكون من تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والمعروف باسم SWOT اختصاراً لكلمات:

(Strengths , Weaknesses, Opportunities and Threats)

ويمكن تعريفها كما يلي:

- **عنصر القوة**: يمثل العوامل والجوانب الإيجابية الداخلية بالمؤسسة التي تعطي المؤسسة ميزة إستراتيجية في تحقيق أهدافها في مجالات معينة.([٣٦])

- **عنصر الضعف**: وهى ترجمة لكلمة Weaknesses ، وتمثل مجموعة من جوانب القصور والمعوقات الداخلية بالمؤسسة التي ينتج عنها عجز هذه المؤسسة عن تحقيق الأهداف المرسومة لها، وهي عكس عوامل القوة([٣٧]).

- **عنصر الفرص**: وهي ترجمة لكلمة Opportunities ، ويتضمن العوامل الخارجية المفضلة والمشجعة للمؤسسة والتي يمكن استغلالها والاستفادة منها لتحقيق أهدافها أو تجاوزها أهداف جديدة.([٣٨])

- **عنصر المخاطر أو التهديدات** : وهي ترجمة لكلمة Threats، و تمثل العوامل الخارجية المحيطة بالمؤسسة التي تشكل مخاطر وتحديات غير مشجعة وحرجة أحياناً قد تواجه المؤسسة. وقد تتمثل بظهور مؤسسة جديدة منافسة، أو بطء في نمو السوق وقلة فرص التسويق، أو زيادة في حدة المساومة من قبل الجهات المستفيدة المشترية و/أو الموردة، أو تحولات وتغييرات تكنولوجية رئيسية، أو حتى تغير القوانين واللوائح التي تحكم العمل في هذا المجال.([٣٩])

سوات SWOT وتحليل بيئة العمل

يقوم تحليل SWOT بتحليل أوضاع بيئة العمل الداخلية والخارجية من خلال عواملها. تلك الأداة تصنف تلك العوامل إلى عوامل سلبية أو إيجابية. إن كانت سلبية عالجتها وإن كانت إيجابية استغلتها.

ومن حيث تقسيم الجوانب الأربعة طبقا لكونها عوامل داخلية أو خارجية و الأسئلة التي تطرح بشأنها فيمكن النظر إليها كما يلي:

١- نقاط القوة التي تمثل أية إمكانيات داخلية ذاتية موجودة فعلاً تساعد على استغلال الفرص المتاحة والممكنة وعلى مكافحة التهديدات. فبشأنها يمكن التطرق للأسئلة التالية:

أ. ما هي نقاط القوة؟
ب. مـا هـي الحسـنات والمميـزات الإيجابيـة (مواهـب، مهـارات، تصرفات، أقوال)؟
جـ. ما هي مصادر القوة؟.

٢- نقاط الضعف التي تمثل أية ظروف وعوامل نقص داخلية موجودة فعلاً تعيق من القدرة على استغلال الفرص. فبشأنها يمكن التطرق للأسئلة التالية:
أ. ما هي نقاط الضعف؟
ب. ما هي الأمور المزعجة أو المخلة بالاتزان؟
جـ. ما هي الأمور التي تحتاج إلى معالجة، متابعة، دعم وتقوية؟

٣- الفــرص التي هي أية ظروف أو اتجاهات خارجية ذات أثر إيجابي تمكّن أو مكنت فرصة للتطور والنمو. فيمكن التطرق للأسئلة التالية:
أ. ما هي التغيرات أو الظروف الخارجية التي ساعدت؟
ب. ما هي الأمور التي تمّ استغلالها أو يمكن استغلالها للتقدم والنمو؟
جـ. ما هي الأمور التي ساهمت في عملية التطور والتقدم؟

٤- التهديـدات التي تعبر عن أيـة ظـروف أو اتجاهـات خارجيـة قد تـؤثر سلباً أو أثرت بشكل سلبي وهي عامل مهدد أو قد تسبب خسارة وضرر. يمكن التطرق للأسئلة التالية:
أ. ما هي التهديدات والمخاطر المحيطة؟
ب. ما هي التغيرات التي أثرت أو قد تؤثر بشكل سلبي؟
جـ. كيف تمّ التعامل مع هذه التهديدات؟

وبذلك فإن تحليل SWOT هو أسلوب تحليلي لمعرفة نقاط الضعف ونقاط القوة في المنظمة (ويمكن استخدامه لتحليل مقومات شخص أو مجموعة) ومعرفة الفرص والتهديدات التي تواجه بيئة العمل. يعتبر هذا النظام من أفضل النظم لبناء استراتيجيات الأعمال (خطط طويلة المدى وخطط قصيرة المدى) وخطط الأعمال للوصول إلى الأهداف المرجوة لنجاح المنظمة، وذلك بتحليل الوضع الداخلي والخارجي من خلال البنود الأربعة التالية كما يلي:



شكل (١) نموذج التحليل الاستراتيجي SWOT

وبذلك يتكون هذا الأسلوب من جانبين:

١. تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات):

إن البيئة الخارجية للمنظمة هي البيئة التي تقع خارج حدود المنظمة وخارج نطاق سيطرتها ورقابتها([٤٠]) ، وعوامل البيئة الخارجية تتمثل بعوامل البيئة الاقتصادية ، وعوامل البيئة الاجتماعية والثقافية ، وعوامل البيئة التكنولوجية ، والعوامل الديموغرافية ، وعوامل البيئة السياسية والقانونية ، عوامل البيئة الدولية والعالمية .

ويؤخذ تحليل البيئة الخارجية بعين الاعتبار لأنه يبين الوضع الفعلي والحقيقي حيث التهديدات الموجودة والفرص غير المستغلة من ناحية، كما يحلل التغيير المحتمل في كل منهما من ناحية أخرى.كما يفيد تحليل البيئة في تصميم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.([٤١])

والحقيقة أن عملية التحليل لبيئة الخطة الإستراتيجية الخارجية هي عملية غاية في الصعوبة . ولذلك فإن عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية تتضمن اختيار المتغيرات البيئية الرئيسة.(الدول والمنظمات الدولية والشركات العابرة للحدود)، و

اختيـار المصـادر الرئيسـية للمعلومـات البيئيـة، وكـذلك التنبـؤ بـالمتغيرات البيئيـة الرئيسة.([٤٢])

وفيما يلي وصف للعوامل المؤثرة في البيئة الخارجية:

أ – العوامل الاقتصادية :

تعتبر العوامل الاقتصادية إحدى العوامل البيئية الكلية الهامة المؤثرة على منظمات الأعمال . وتتمثل العوامل الاقتصادية في تعظيم قيمة أسهم المنظمات وتدعيم تنافسيتها في أسواق المال العالمية وخاصة في ظل استحداث أدوات وآليات مالية جديدة وحدوث الاندماجات، وضمان قدر ملائم من الطمأنينة للمستثمرين والمساهمين على تحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم ([٤٣]) كما تشمل معدل الفائدة ، مقدار النمو الاقتصادي الميزان التجاري ، معدلات التضخم ، السياسات المالية والنقدية للدولة والخاصة بالضرائب على الدخل والضرائب على الأرباح ، والرسوم الجمركية المفروضة على المواد المستوردة وغيرها.([٤٤])

ب – العوامل الاجتماعية والثقافية :

تتضمن العوامل الاجتماعية التقاليد ، والقيم ، واتجاهات وثقافة المجتمع،الأعراف الاجتماعية ، الثقافة والتعليم والتدريب والخبرات ، أنماط السلوك الإنساني ([٤٥]).

ج – العوامل التكنولوجية :

نتيجة التطورات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة ، أصبح لزاماً على المنظمات متابعة التغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية وخاصة تلك التغيرات والتطورات التكنولوجية التي ترتبط بأعمال المنظمة .([٤٦])

إن الرغبات المتغيرة للمستهلكين ، وتزايد المنافسة ، وظهور تقنيات جديدة تدعو الإدارة العليا إلى تقديم منتجات جديدة بتقنيات حديثة ، وإلا فإنها سوف تعرض نفسها للمخاطرة بسبب الإبقاء على تقديم المنتجات الحالية ، مما قد يعرضها للفشل والخروج من السوق .([٤٧])

د – العوامل الديموغرافية :

إن العوامل الديموغرافية تؤثر بشكل كبير جداً على المنظمات ، فزيادة السكان مثلاً تؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات أو الخدمات ، كما أن تناقص السكان يؤدي إلى تناقص حجم الطلب على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمات . وبالمثل فإن حركة السكان من الأرياف إلى المدن ، أو تغير مستوى الدخل ، أو تغير التركيبة العمرية للسكان ، يفرض على الإدارة العليا للمنظمة اختيار إستراتيجية تتلاءم والبيئة الديموغرافية المحيطة بالمنظمة .([٤٨])

هـ - العوامل السياسية والقانونية :

تؤثر القرارات الحكومية في الاختيارات الإستراتيجية للمنظمات ، فقد تتيح لها في بعض الأحيان فرص عمل ، أو تحد منها لتمثل تهديداً لأعمالها في أحيان أخرى .فقد تصدر قوانين حماية المنتج الوطني؛([٤٩]) ففي حال فرض الحكومات ضرائب على المنتجات المستوردة قد يعود بفائدة على المصانع الوطنية ، كما قد يعود بضرر في نفس الوقت على المنظمات المستوردة . فالتغير في القرارات السياسية قد يخلق فرصاً لبعض المنظمات ، أو قد يؤدي إلى زيادة التهديدات لمنظمات أخرى .([٥٠])

وتعتبر الجماعات والمنظمات والأفراد الذين يمتلكون قوة تأثير على قرارات المنظمة من ضمن نطاق البيئة السياسية والقانونية . وتعتبر تحليل البيئة السياسية من الأمور المهمة التي ينبغي أخذها في الاعتبار ، ومن أهم هذه العوامل: نمط السلطة السياسي، والوعي السياسي والديمقراطي، ودرجة الاستقرار السياسي([٥١])

و – عوامل البيئة الدولية والعالمية :

تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دوراً هاماً ومؤثراً على منظمات الأعمال بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات في نفس الوقت . وتعتبر التكتلات الاقتصادية الدولية ، التحالفات السياسية الدولية ، الحروب والمنازعات الدولية ، المنازعات الاقتصادية الدولية ، الكوارث الطبيعية ، الأزمات الاقتصادية والسياسية الدولية ، التطورات التكنولوجية السريعة ، كل ذلك يعتبر من عوامل البيئة الدولية والعالمية .

٢ – تحليل البيئة الداخلية (مناطق القوة ومناطق الضعف) :

البيئة الداخلية هي التي تستطيع الدولة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة إستراتيجيتها والتي من خلالها تتمكن القيادة الإستراتيجية من تسيير دولتها بفعالية اكبر وأدق ، ولا يمكن للدولة صياغة إستراتيجية بدون تحليل كاف وجيد لبيئتها الداخلية وإمكانياتها.([٥٢])

أي أن عملية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة لها أهمية خاصة نظراً لما تحققه من تحديد للإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة سواء كانت مادية أم بشرية ، وهي تحدد مناطق القوة ومناطق الضعف في المنظمة ، مما يساعد في معرفة موقع المنظمة في السوق مقارنة بالمنظمات المنافسة ، وهذا يساعد المنظمة على معرفة كيفية استغلال الفرص المتوفرة في البيئة المحيطة ، كما يساعد في تجنيب المنظمة للمخاطر والتهديدات المتوقعة .([٥٣])

كما تسهم عملية التحليل البيئي الداخلي في تكامل عملية التحليل الإستراتيجي ، حيث أن اجتماع التحليل البيئي الداخلي مع الخارجي يوفر التكامل لعملية لتحليل الإستراتيجي .

فوائد وأهمية التحليل الاستراتيجيSWOT

تمر عملية تصميم الإستراتيجية بعدة مراحل من بينها دراسة البيئة الداخلية والخارجية مما يحتم استقراء البيئة بجانبيها، والاستعداد ببدائلها الإستراتيجية للمتغيرات المتوقعة، وسنحاول ذكر مدى الأهمية النسبية لتحليلSWOT التي يمكن حصرها فيما يلي:

١- توفير المعلومات: وهي أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى توفيرها وذلك بتحليلها وتمحيصها وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع الدولة بالتحكم في عدة أنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات وعلى الدولة أن تكون لديها أسلوب لتأكد من صحة المعلومات الواردة لأن الأخطاء غير مسموحة قط . ([٥٤])

٢- تحديد الفرص المتاحة إمام المؤسسة، وبالنظر إلى إمكانات وخبرات وموارد هذه الأخيرة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها وأي الفرص الممكنة استبعادها. فنستطيع من خلال هذا التحليل أن نفهم الفرص المتوفرة لنا والتي يمكن أن تكون على شكل تكنولوجيا جديدة أو تطوير البنية التحتية التي يمكن أن توسع قاعدة العمل .. فهو يسمح ببناء قوة المنظمة وخلق فرص جديدة للوصول لمزيد من النمو . وهو مهم أيضا لأخذ المخاطر بعين الاعتبار مثل الـ "Feed-back" التي تأتي من البيئة الخارجية. ويجاوب على كثير من الأسئلة حول ما هي المخاطر الكبرى التي سوف تواجهها المنظمة الآن وخلال الأعوام القادمة ؟ وهنا نعرف أننا يجب مراقبة هذه المخاطر التي سوف تواجهها المنظمة بشكل مستمر للتوصل إلى الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها لتحقيق أهداف المنظمة. ([٥٥])

٣- يساعد التحليل الإستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها. ([٥٦])

٣- تحديد ما يسمى بـ: القدرة المميزة للمؤسسة والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانيات لإنجاز الهدف.

٤- يعد التحليل الإستراتيجي ضرورة ملحة، نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء، وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم التحليل الإستراتيجي.

٥- الهدف الرئيسي من التحليل الإستراتيجي هو معرفة أربع مفاهيم أساسية؛ نقاط القوة والضعف الداخلية، الفرص والتهديدات الخارجية وهذا التحليل يبنى على دراسة المؤسسة من جوهرها والمحيط الذي هو حولها. ([٥٧])

٦- ويساعد هذا الأمر في الوصول إلى ألإستراتيجيات العامة التي يمكن اتخاذها وتطبيقها في المنظمة.

٧- يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، وبدرجة تأثير كل منهما، حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة.. ([٥٨])
٨- سعي الكثير من المؤسسات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل إيجابي على هذه البيئة، وبالتالي القيام بدور فعال تجاه نمو وتطور الاقتصاد . ([٥٩])
٩- كما يساعد تحليلSWOT على اتخاذ القرار على أساس منطقي دون الاعتماد على مجرد الحدس.

آلية العمل في تحليل SWOT

يُعملSWOT استناداً على منهج ورشة العمل مع تصوّر نظامي يستخدم أيضاً في ورش العمل الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي([٦٠])، أي يعتبر SWOT جزءاً من ورش عمل إستراتيجية تضم أناساً من أقسام مختلفة للمنظمة وأشخاص من مصادر خارجية مثل الفئات المستهدفة ويجب ضمهم لهذه المجموعة. ويمكن أن يأخذ ذلك وقتاً يصل إلى ٤ ساعات أو أكثر وذلك يعتمد على عمق التحليل. فمن الضروري وقف ورشة العمل ليتسنى جمع معلومات أكثر.

إن تطبيق طريقة العصف الذهني لتقصي أوضاع البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة سيقود إلى مجموعة من العناصر التحليلية التي تمثل ما يسمى بمصفوفة التحليل الرباعي (SWOT). وقد لا يكون بين العناصر التحليلية أي رابط أو عامل مشترك أو علاقة ظاهرة. لذا، فأنه ما لم يكن هناك جهد منظم وحرص على ربط هذه العناصر ببعضها البعض، فلن تكون لها أهمية وجدوى خاصة في تحديد وتوضيح خيارات السياسات والاستراتيجيات الأساسية التي تواجه المؤسسة.

شروط نجاح تحليل swot

يلزم لنجاح التحليل الاستراتيجي توفر الشروط التالية:

- الواقعية في تحليل الوضع الراهن للتنبؤ بالوضع المستقبلي
- الواقعية في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف
- بساطة التحليل والبعد عن التعقيد

التحليل الاستراتيجيSWOT ومراحل عملية صياغة الإستراتيجية

لصياغة الإستراتيجية والتقنيات تضم عملية التحليل الرباعي عدة خطوات تتمثل في تلك الإجراءات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف والأغراض العامة للمؤسسة. وتبين الخطوات التالية مراحل عملية صياغة الإستراتيجية :

- الخطوة الأولى: تحليل المعامل الاستراتيجي الخارجي (external strategic factor) وتحديد الموقف الإستراتيجي

يتيح تحليل المعامل الاستراتيجي الخارجي لواضعي الاستراتيجيات تلخيص وتقييم المعلومات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والحضاري الديموغرافية والبيئية والسياسية والحكومية والقانونية والتكنولوجية والتنافسية لتحديد الفرص والمخاطر.

وهناك خطوات يجب وضعها بالاعتبار عند استخدام تحليل العامل الاستراتيجي الخارجي: ([٦١])

• تحديد المعامل الخارجي الرئيسي كما وردت في عملية المراجعة الخارجية وبإجمالي من ١٠ -٢٠ معامل تتضمن كل من الفرص والمخاطر المؤثرة على المؤسسة أو الصناعة بحيث يتم أولاً تحديد الفرص ثم المخاطر بما أمكن من الدقة والتحديد وباستخدام نسبة مئوية ومعدلات وأرقام مقارنة ما أمكن.
• إعطاء كل معامل درجة أو وزن يتراوح بين ٠.٠(غير مهم) إلى ١.٠ (هام جداً) ليشير إلى الأهمية النسبية للمعامل في نجاح المؤسسة. وغالباً ما يحصل معامل الفرص على درجات أعلى من معامل المخاطر إلا أنها أي المخاطر تستطيع أيضاً الحصول على درجات عالية إذا ما كانت شديدة. ويمكن تحديد الدرجات أو الأوزان المناسبة بمقارنة المتنافسين الناجحين وغير الناجحين أو بالمناقشة والاتفاق بالإجماع على وزن المعامل. ويجب أن تكون أوزان كل المعامل المحددة ١.٠.
• إعطاء كل معامل استراتيجي درجة من القياس (١-٥) ليشير إلى مدى استجابة الاستراتيجيات الحالية بالمؤسسة إلى المعامل حيث أن الدرجة ٥ تعني أن الاستجابة ممتازة في حين تشير الدرجة ١ إلى ضعف الاستجابة أما الرقم الأوسط ٣ فيدل فعالية إستراتيجية المؤسسة بهذا تكون المعدلات معتمدة على المؤسسة في حين أن الأوزان في الخطوة الثانية تعتمد على الأنشطة التجارية.

• يتم ضرب درجة الأهمية أو الوزن النسبي لكل معامل بالمعدل لتحديد درجة الوزن المرجح.
• يؤدي جمع درجات الأوزان المرجحة لكل متغير إلى تحديد الدرجة الكلية للمؤسسة (أو تحديد الموقف الإستراتيجي للمؤسسة من العوامل الخارجية التي تمثل الفرص والتهديدات).

وأياً كان عدد الفرص و التهديدات أو المخاطر الرئيسية التي يتم تحديدها في جدول تحليل المعامل الاستراتيجي الخارجي فإن أعلى درجة وزن إجمالية ممكنة للمؤسسة تكون ٥ وأقل درجة هي ١ والمتوسط يكون ٣. والدرجة ٥ تعني أن المؤسسة تستجيب بشكل ممتاز للفرص الراهنة والمخاطر التي تواجهها في عملها. وبتعبير آخر، فإن إستراتيجية المؤسسة تستفيد بشكل فعال من الفرص الموجودة وتقلل إلى أقصى حد ممكن من تأثير المخاطر الخارجية المحتملة. أما الإجمالي ١ فيشير إلى ان استراتيجيات المؤسسة لا تستثمر الفرص المتاحة ولا تتجنب المخاطر الخارجية التي تهددها.

- الخطوة الثانية: تحليل المعامل الاستراتيجي الداخلي (internal strategic factor) وتحديد الأداء الإستراتيجي.

هذه الأداة تتيح لواضعي الاستراتيجيات تلخيص وتقييم عوامل القوة والضعف الرئيسية بالمجالات الوظيفية بالعمل، كما توفر أساساً لتحديد وتقييم العلاقات بين هذه المجالات، وهنا يتطلب الأمر استخدام الحكم الحدسي أو البديهي في تطوير أو وضع ملخص لتحليل المعامل الاستراتيجي الداخلي بالإضافة إلى فهم عميق للمعامل التي هي أهم بكثير من الأرقام الحقيقة.

• إعداد قائمة بمعامل النجاح كما جاء تحديدها في عملية المراجعة الداخلية واستخدام مقياس درجات من ٥-١٠ للمعامل الداخلية التي تتضمن عوامل القوة والضعف على أن يتم تحديد معامل القوة أولاً يليه معامل الضعف ويجب تحري الدقة واستخدام الأرقام والنسب المئوية والمعدلات والأرقام المقارنة ما أمكن.

• تحديد معامل درجة أو وزن يتراوح بين ٠.٠ (غير مهم) إلى ١.٠ (هام جداً) ليشير إلى أهميته النسبية في نجاح المؤسسة. وبغض النظر أن كان المعامل الرئيسي هو معامل ضعف أو قوة داخلية فأن المعاملات التي تحصل على أكبر تأثير على أداء

المؤسسة يجب ان تأخذ أعلى الدرجات. ويجب أن يكون مجموع كل المعاملات المحددة ١.٠.

• إعطاء كل معامل استراتيجي درجة من مقياس (١-٥) ليشير إلى ما إذا كان المعامل يمثل ضعف رئيسي (١) أو معامل قوة رئيسي (٥). بهذا تكون المعدلات معتمدة على المؤسسة في حين أن الأوزان في الخطوة الثانية تعتمد على إدارة الأعمال.

• يتم ضرب درجة الأهمية أو الوزن النسبي لكل معامل بالمعدل لتحديد درجة الوزن المرجح لكل متغير.

• جمع درجات الأوزان المرجحة لكل متغير لتحديد الدرجة الكلية للمؤسسة (أو تحديد الموقف الإستراتيجي للمؤسسة من العوامل الداخلية التي تمثل نقاط القوة ونقاط الضعف)) .

وبغض النظر عن عدد المعاملات الرئيسية التي يتم تحديدها في جدول تحليل المعامل الاستراتيجي الداخلي فإن أعلى درجة وزن إجمالية ممكنة للمؤسسة تكون ٥ وأقل درجة هي ١ والمتوسط يكون ٣. أما الأرقام من ٣ فما فوق إلى موقف داخلي قوي ومثل المعامل الاستراتيجي الخارجي يجب أن يضم المعامل الاستراتيجي الداخلي من ٨-١٠ معاملات رئيسية وليس لعدد المعاملات أي تأثير على الدرجة أو الوزن الإجمالي لأن مجموعها في النهاية دائماً يكون مساويا ١ ، وعندما يكون المعامل الداخلي مزدوج أي يعني ضعفاً وقوة بنفس الوقت فأنه يجب تمثيله مرتين في جدول التحليل، في كل مرة يتم تحديد الوزن أو الدرجة التي يسجلها المعامل. وفي المؤسسات المتعددة الأقسام والإدارات يجب أفراد جدول تحليل منفصل لكل قسم أو وحدة عمل على حدة ثم يتم دمجها في جدول واحد ليمثل وضع المؤسسة ككل أو يتم استخدام هذه الجداول المنفصلة للمقارنة بين الأقسام أو الإدارات.

وقد تتضمن عملية صياغة التحليل الرباعي (SWOT) بعض الأخطاء، ومن بينها افتراض أن التحليل لابد وأن يكون صحيحاً إذا غطى كل قضية أو جانب في عمل المؤسسة أي أن يكون شاملاً حقاً. وهذا ليس بصحيح إذ انه يعكس قلة الاهتمام الجاد وقصور الحكم الاستراتيجي.

- الخطوة الثالثة: تكوين مصفوفة التحليل الاستراتيجي: SWOT Analysis matrix للوصول إلى الإستراتيجية المناسبة

تُعد مصفوفة التحليل الاستراتيجي الأداة الرئيسية التي تستخدم أثناء عملية التخطيط الإستراتيجي لتحقيق التوافق بين العوامل الداخلية، والخارجية، وبعد الانتهاء من تحليل البيئيتين الخارجية والداخلية، يتم التعرف على نقاط القوة والضعف ورصدها، وكذلك كشف الفرص والتهديدات، وتدوينها، **يتم إفراغ النتائج فى المصفوفة التالية: ([٦٢])**

تقييم البيئة الداخلية / تقييم البيئة الخارجية	نقاط القوة	نقاط الضعف
الفرص	**(١)** **استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة** **(إستراتيجية النمو والتوسع)**	**(٢)** **معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة** **(إستراتيجية علاجية)** **أو** **(التطوير والتحسين)**
التهديدات	**(٣)** **استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات** **(إستراتيجية الثبات والاستقرار)**	**(٤)** **تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات** **(إستراتيجيات انكماشية)**

شكل (٢)نموذج استراتجيات تحليل مصفوفة SWOT

وبهذا فإن تحليل المتغيرات الأربعة للمصفوفة يساعد على تحليل الموقف الإستراتيجي عبر دمج تقييم عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) مع أنشطة الإدارة الداخلية (القوة والضعف) ، وفي ضوء النتائج يتبن لنا الإستراتيجيات التي يتوجب العمل بها .

ويمكن تلخيص هذه الإستراتيجيات طبقاً للآتي :

- **إستراتيجية (SO) :** وهى استراتيجيات **(النمو والتوسع)** ، وعادة يحدث الموقف المرغوب عندما تستخدم المؤسسة جوانب القوة في بيئتها الداخلية

لتأخذ ميزة من الفرص المتاحة فى بيئتها الخارجية ، وفى الواقع يكون هدف هذه الإستراتيجية هو التحرك من الجوانب الأخرى فى المصفوفة الإستراتيجية التي تجعل المؤسسة لديها القدرة على التغلب على جوانب الضعف وتحولها إلى جوانب قوة ، وعلى الاستفادة من الفرص المتاحة للتغلب على التهديدات .

- **إستراتيجية (WO) :** وهى إستراتيجية **(تحسين وتطوير)** تهدف إلى تقليل جوانب الضعف وزيادة الفرص ، فالمؤسسة بالطبع بها بعض ضعف، وربما تقوم بتطوير هذه الجوانب داخل عملياتها أو تكتسب بعض الكفاءات مثل: (التكنولوجيا أو الأفراد الذين تتوافر فيهم المهارات المطلوبة) من الخارج تمكنها من الاستفادة من الفرص المتاحة .
- **إستراتيجية (ST) :** وهى استراتيجيات **(ثبات واستقرار)** ، وتهتم باستخدام جوانب القوة للتعامل مع التهديدات، أو تجنبها، فعند تنمية هذه البدائل يجب التأكد من أنها تقود التنظيم المؤسسي إلى تحقيق أهدافه، وأن تكون في حدود الموارد الحالية والممكنة، وأن تتوافق مع مقتضيات نتائج التحليل لأوضاع البيئة الخارجية، بالإضافة إلى نتائج العوامل الداخلية للتنظيم.
- **إستراتيجية (WT) :** وهى استراتيجيات انكماشية تهدف إلى تقليل جوانب الضعف فى البيئة الداخلية للمؤسسة التعليمية، وما تفرزه البيئة الخارجية من تهديدات، ويتطلب الأمر من المسئولين عن تنفيذ الخطة الإستراتيجية كيفية الاستفادة من جوانب القوة فى البيئة الداخلية للمؤسسة للتقليل من جوانب الضعف، والاستفادة من الفرص المتاحة فى البيئة الخارجية للحد من تأثير هذه التهديدات .

الخطوة الرابعة: إيجاد مصفوفة التحليل الإستراتيجي الكمي (لتحديد الإستراتيجية الرئيسية و الإستراتيجية البديلة)

في هذه الخطوة يتم تحليل الاستراتيجيات التي تم التوصل إليها في ضوء مجالات القوة و الضعف والفرص والتهديدات عن طريق التحليل الكمي للوقوف على الإستراتيجية المناسبة الرئيسة التي يجب أن تتبعها المؤسسة لتحقيق أهدافها.

مما سبق يتضح أن مصفوفة التحليل الرباعي هي وسيلة تساعد على تقييم وأحداث التوافق بين عناصر البرنامج والإدارة وأوليات التشغيل. كما أنها وسيلة

ناجحة لتوضيح وتحديد بعض الجوانب والعوامل الهامة التي تؤثر على الخيارات الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة. وبتعبير آخر، أنها إطار عام مفاهيمي التحليل المنظم الذي يسهل عملية التوفيق بين الفرص والتحديات الخارجية من جهة وبين مكامن الضعف والقوة في البيئة الداخلية للمؤسسة من جهة أخرى.

الدراسة الميدانية :

يمكن تحديد أهداف الدراسة الميدانية التحليلية في ضوء التحليل الاستراتيجي SWOT في هذه الدراسة كما يلي :

١ - الكشف عن العوامل الداخلية (القوة والضعف) المؤثرة في كلية التربية فيما يتعلق بإستراتيجية التدريس والبحث العلمي و خدمة المجتمع؟
٢ - بيان مدى الأداء الاستراتيجي للكلية واستجابتها للعوامل(الداخلية) ؟
٣ - الكشف عن العوامل الخارجية (الفرص والتهديدات) المؤثرة على كلية التربية فيما يتعلق بإستراتيجية التدريس والبحث العلمي و خدمة المجتمع؟؟.
٤ بيان مدى الأداء الاستراتيجي للكلية واستجابتها لهذه العوامل(الخارجية) ؟
٥ - التوصل من خلال تحليل SWOT إلى الإستراتيجية المناسبة التي تفعل دور كلية التربية في تحقيق أهدافها المتعلقة بإستراتيجية التدريس والبحث العلمي و خدمة المجتمع؟

ولذلك فإن الباحث قد اعتمد على ما جاء في الدراسات و التجارب العالمية والمحلية وجلسات التحليل الاستراتيجي SWOT في تحديد أهم العوامل(القوة والضعف والفرص والمخاطر) المؤثرة على كلية التربية في تحقيق أهدافها.

الخطوات الإجرائية للسير في التحليل الإستراتيجي:

أولا: انعقاد الجلسات المبدئية

تم عقد جلسات لمناقشة وتحديد العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على كلية التربية- جامعة أسوان فيما يتعلق بإستراتيجية التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، والوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف وفق هذه المحاور ، وكذلك الفرص والتهديدات فيها، وكشرط مسبق لجلسة SWOT، كان من الضروري أن يكون هناك تفاهم وتصور مشترك لدى المشاركين في الجلسة حول ماهية تلك العوامل. وسارت تلك العملية وفق الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: بدأت بالعصف الذهني على عوامل القوى والضعف في المؤسسة(الكلية) فيما يتعلق بإستراتيجية التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع. وتم توزيع الأوراق والبطاقات ، وطلب من المشاركين كتابة فكرة على كل بطاقة عن الأشياء التي يعتبرها قوى أو ضعف وفق تلك المحاور ، وأعطي لكل شخص أكبر قدر

ممكن من المدخلات. وتم جمع البطاقات وعرضها على لوح. كما تم جمع الأفكار وإزالة أية مدخلات غير مناسبة.

الخطوة الثانية: تم إعادة الخطوة الأولى وجمعت المدخلات الخاصة بنقاط الضعف وفق نفس المحاور، وهو ما يناقض القوة التي تم تعريفها في الخطوة الأولى.

الخطوة الثالثة: نم توجيه الجلسة نحو تحليل الفرص. و توجيه المشاركين للبحث عن فرص واقعية وليست فرص افتراضية.

الخطوة الرابعة: تم توجيه الجلسة نحو تحليل التهديدات، مع مراعاة التمييز بين التهديدات الواقعة والافتراضية.

ثانيا: إعداد أداة الدراسة (الاستبانة)

في ضوء نتائج الجلسات السابقة لتحليل البيئة الداخلية تم تحديد بعض نقاط القوة التي تتميز بها الكلية و التي يمكن استثمارها على النحو الذي يحقق رسالة الكلية ؛ كما أظهرت بعض نقاط الضعف التي قد تؤثر على كفاءة وفاعلية الكلية في تحقيق أهدافها.، وجمعت هذه النقاط في استبانه تحوي ثلاث محاور، على النحو التالي:

المحور الأول: يشتمل على (٢٢) عبارة تعبر عن العبارات الممثلة لنواحي القوة والضعف بالنسبة لإستراتيجية التدريس

المحور الثاني: يشتمل على(٢١) عبارة تعبر عن العبارات الممثلة لنواحي القوة والضعف بالنسبة لإستراتيجية البحث العلمي

المحور الثالث: يشتمل على (١١) عبارات حول العبارات الممثلة لنواحي القوة والضعف بالنسبة لخدمة المجتمع

صدق أداة الدراسة

نظرا لطبيعة موضوع البحث وطبيعة العينة فقد استخدم في التحقق من صدق أداة هذه الدراسة أكثر من طريقة كما يلي :

أ- صدق المحتوى أو المضمون :

ويعرف بالصدق الافتراضي أو الظاهري ويهتم بالمحتوى ويتضمن فحص أسلوب القياس من حيث المضمون أو المحتوى بعد أن يكون فكرة عن الميادين التي ينبغي أن تتناولها ثم القيام بفحص أسلوب القياس لبيان ما إذا كانت وحداته أو بنوده

تعطى الجوانب المختلفة للمادة أو الموضوع المطلوب تغطيته تغطية ملائمة أو يمثله تمثيلا صحيحا .

وقد تحقق هذا الصدق حيث لم يبدأ الباحث في وضع بنود أداة القياسي إلا بعد الرجوع إلى الدراسة النظرية حول هذا الموضوع لتحديد نواحي القوة والضعف بالنسبة لعملية التحليل الإستراتيجيSWOT لكلية التربية فيما يتعلق بإستراتيجية التدريس و البحث العلمي وخدمة المجتمع.

ب- الصدق المنطقي:

يعتمد هذا النوع على أحكام أو آراء الخبراء الذين يقررون بعد فحص محتوى أسلوب القياس ما يظنون أن هذا الأسلوب يقيسه.([٦٣])

ولهذا عرضت الصورة الأولية للأداة على مجموعة من المحكمين من أساتذة التربية لبحث مدى صلاحيتها للتأكد من صدقها، وللتأكد من مدى تمثيل عبارات الاستبانة لمحاورها وشمولها لنواحي القوة والضعف بالنسبة لعملية التحليل الإستراتيجي لكلية التربية فيما يتعلق بإستراتيجية التدريس و البحث العلمي وخدمة المجتمع.

وبعد إرشادات وتوجيهات هؤلاء الخبراء وتعديل بعض العبارات اتفقوا على صلاحية الأداة وصدقها وأصبحت هذه الأداة **في صورتها النهائية** تتكون من عدة محاور هي :

المحور الأول : يشتمل على (٢١) عبارة تعبر عن العبارات الممثلة لنواحي القوة والضعف بالنسبة لإستراتيجية التدريس

المحور الثاني :يشتمل على(٢٠) عبارة تعبر عن العبارات الممثلة لنواحي القوة والضعف بالنسبة لإستراتيجية البحث العلمي

المحور الثالث : يشتمل على (١١) عبارات حول العبارات الممثلة لنواحي القوة والضعف بالنسبة لإستراتيجية خدمة المجتمع

(ج) صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة :

تم حساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين بنود محاور نواحي القوة والضعف بالنسبة لإستراتيجية التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع والدرجة الكلية للمجالات المنتمية إليها باستخدام معامل ارتباط (بيرسون)، وكان عدد أفراد العينة الاستطلاعية (٣٤).

وجاءت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١ مما

يشير إلى الاتساق الداخلي بين كل بند (فقرة) من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه .

و في ضوء ما سبق تأكد للباحث صدق أداة الدراسة.

ثبات الأداة (الاستبانة):

تم حساب الثبات لأداة الدراسة باستخدام معامل(ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبانة وأبعادها .

جدول رقم (١) معاملات ثبات أداة الدراسة

المجالات	عدد البنود	معامل ثبات ألفا كرونباخ
نواحي القوة والضعف بالنسبة لإستراتيجية التدريس	٢١	٠.٩٠
نواحي القوة والضعف بالنسبة البحث العلمي	٢٠	٠.٨٤
نواحي القوة والضعف بالنسبة لخدمة المجتمع	١١	٠.٨٧

يوضح الجدول السابق أن معامل الثبات في الاستبانة الأولى بالنسبة لمحاور واقع التكامل ما بين ٠.٨٤، ٠.٩٠ وهي معاملات ثبات مرتفعة، وهذا يدل على ثبات أداة الدراسة الذي من شأنه أن يرفع درجة الثقة في نتائج التحليل الإستراتيجي (SWOT)

عينة الدراسة :

اقتصرت إجراءات الدراسة الميدانية على عينة من أعضاء هيئة التدريس وقدامى المسئولين بإدارات كلية التربية جامعة أسوان وبلغ عددها ١٢٥ عضوا من منسوبي هذه الكلية ويوضح الجدول التالي توزيع أفراد هذه العينة .

جدول(٢)

توزيع عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس كلية التربية جامعة أسوان

الكلية	عدد أفراد العينة				
	أستاذ	أستاذ مساعد	مدرس	المسئولين الإداريين	المجموع
كلية التربية جامعة أسوان	١٢	١٢	٤٣	٥٨	١٢٥

خطوات التحليل الاستراتيجي SWOT في الدراسة:

هناك عدة خطوات متتابعة يجب وضعها في الاعتبار عند استخدام تحليل العامل الاستراتيجي الداخلي، وقد جاءت تلك الخطوات كما يلي :

- الخطوة الأولى: تحليل المعامل الاستراتيجي الداخلي (internal strategic factor):

وتأتي تلك الخطوة للإجابة عن التساؤل الثاني **" ما واقع الأداء الاستراتيجي للكلية تجاه العوامل الداخلية (القوة والضعف)** التي تؤثر في دور كلية التربية بجامعة أسوان في تحقيق أهدافها ؟ **" ..** ويتم ذلك عن طريق الخطوات التالية:

أولا: حساب أوزان العوامل الداخلية

١- إعداد قائمة بمعامل النجاح كما جاء تحديدها في عملية المراجعة الداخلية واستخدام مقياس درجات للعوامل الداخلية التي تتضمن عوامل القوة والضعف.

٢- تحديد معامل درجة أو وزن يتراوح بين ٠.٠ (غير مهم) إلى ١.٠ (هام جداً) ليشير إلى أهميته النسبية في نجاح المؤسسة. و المعاملات التي تحصل على أكبر تأثير على أداء الكلية يجب أن تأخذ أعلى الدرجات. ويجب أن يكون مجموع كل المعاملات المحددة ١.٠.

ثانيا: للكشف عن أداء الكلية واستجابتها للعوامل الداخلية

١- إعطاء كل معامل استراتيجي درجة أو معدل من مقياس (١-٥) ليشير إلى ما إذا كان المعامل يمثل ضعف رئيسي (١) أو معامل قوة رئيسي (٥)..

٢- يتم ضرب درجة الأهمية أو الوزن النسبي لكل معامل بالمعدل لتحديد درجة الوزن المرجح لكل متغير.

٣- جمع درجات الأوزان لكل متغير لتحديد الدرجة الكلية للمؤسسة.

وتكون أعلى درجة وزن إجمالية ممكنة للمؤسسة هي ٥ وأقل درجة هي ١ والمتوسط يكون ٣. أما الأرقام من ٣ فما فوق إلى موقف يزداد قوة كلما أتجه للرقم ٥

- الخطوة الثانية: تحليل المعامل الاستراتيجي الخارجي (external strategic factor)

تأتي هذه الخطوة للإجابة عن التساؤل الرابع في الدراسة وهو: " ما واقع

الأداء الاستراتيجي للكلية تجاه العوامل الخارجية (الفرص والتهديدات) التي تؤثر في دور كلية التربية بجامعة أسوان في تحقيق أهدافها ؟ "

وهناك عدة خطوات متتابعة يجب وضعها في الاعتبار عند استخدام تحليل العامل الاستراتيجي الخارجي، وقد جاءت تلك الخطوات كما يلي :

أولا: حساب أوزان العوامل الخارجية

١- تحديد المعامل الخارجي الرئيسي وتتضمن كل من الفرص والمخاطر المؤثرة على المؤسسة باستخدام نسبة مئوية ومعدلات وأرقام مقارنة ما أمكن.

٢- إعطاء كل معامل درجة أو وزن يتراوح بين ٠.٠(غير مهم) إلى ١.٠ (هام جداً) ليشير إلى الأهمية النسبية للمعامل في نجاح المؤسسة.

ثانيا: الكشف عن الأداء الاستراتيجي للكلية تجاه العوامل الداخلية

١- إعطاء كل معامل استراتيجي درجة من القياس (١-٥) ليشير إلى مدى استجابة الاستراتيجيات الحالية بالمؤسسة إلى المعامل حيث أن الدرجة ٥ تعني أن الاستجابة ممتازة في حين تشير الدرجة (١)إلى ضعف الاستجابة أما الرقم الأوسط (٣) فيدل على أن فعالية إستراتيجية المؤسسة للعوامل متوسطة

٢- يتم ضرب درجة الأهمية أو الوزن النسبي لكل معامل بالمعدل لتحديد درجة الوزن.

٣- جمع درجات الأوزان لكل متغير، حيث يؤدي مجموع درجات هذه الأوزان إلى تحديد الدرجة الكلية للمؤسسة.

ـ الخطوة الثالثة: استراتيجيات وأساليب إعداد مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT):

وهذه الخطوة تأتي للإجابة عن التساؤل الخامس في الدراسة وهو : " ما الإستراتيجية المقترحة التي يمكن التوصل إليها في ضوء تحليل SWOT لتحقيق أهداف كلية التربية بالنسبة لمجالات التدريس والبحث العلمي و خدمة المجتمع؟ "

فبعد إعداد معاملات البيئة الداخلية والخارجية يمكن إنشاء مصفوفة نظام التحليل الرباعي وهذه المصفوفة ذات أهمية كبيرة في مطابقة الفرص المتاحة والمخاطر من جهة مع جوانب الضعف والقوة من جهة أخرى بغية استنباط أربعة أنواع من الاستراتيجيات المطلوبة: استراتيجيات القوة والفرص، استراتيجيات الضعف والفرص، استراتيجيات الضعف والمخاطر واستراتيجيات القوة والمخاطر. وهذه المصفوفة تحدد العلاقة بين المعاملات الداخلية والخارجية والتحليل الاستراتيجي.

المعالجة الإحصائية :

بالنسبة لنتائج السؤال الأول الذي يكشف العوامل الداخلية (نواحي القوة والضعف) التي تؤثر في دور كلية التربية في تحقيق أهدافها المتعلقة بإستراتيجية التدريس والبحث العلمي و خدمة المجتمع . .. فقد اعتمد التحليل الإحصائي للبيانات علي استخدام برنامج (spss)، والذي يفيد في إعداد البيانات بشكل يساعد في فهمها، واستخدام المعالجة الإحصائية التي تؤكد صحة النتائج التي يتم التوصل إليها، حيث تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

أولاً:- دلالات الإحصاء الوصفي

- حساب التكرارات لاستجابات أفراد العينة.
- حساب النسبة المئوية(%) لتكرار كل عبارة، وذلك باستخدام المعادلة الآتية:

$$\text{النسبة المئوية لتكرار الـ} \frac{\text{عدد تكرار الاستجابات لهذه العبارة}}{\text{عدد العينة الكلي}}$$

- حساب **الوزن النسبي** لكل عبارة من عبارات الاستبانة :

وتم ذلك بإعطاء الاختيار الأول (يتحقق بدرجة كبيرة) الدرجة (٣)، والاختيار الثاني (يتحقق بدرجة قليلة) الدرجة (٢)، والاختيار الثالث (لا يتحقق) الدرجة (١).

وتم حساب الوزن النسبي (و) من المعادلة:

$$\text{الوزن النسبي (و)} = \frac{٣س_{١} + ٢س_{٢} + س_{٣}}{٣ ن}$$

حيث: س١ تكرار استجابات الأفراد عن "يتحقق بدرجة كبيرة"

س٢ تكرار استجابات الأفراد عن "يتحقق بدرجة قليلة"

س٣ تكرار استجابات الأفراد عن "لا يتحقق" ".

ن: عدد أفراد العينة

- وقد اتبعت نفس الخطوات لحساب الأوزان النسبية في الكشف عن العوامل الخارجية (الفرص والتهديدات) التي تؤثر في دور كلية التربية في تحقيق أهدافها المتعلقة بإستراتيجية التدريس والبحث العلمي و خدمة المجتمع.

ثانياً:- تعيين حدود الثقة في استجابات أفراد العينة على عبارات الاستجابة وفق الآتي :

أ - تقدير نسبة متوسط درجات الاستجابة(الموافقة) لكل عبارة من عبارات الاستبانة من المعادلة الآتية:

$$\text{نسبة متوسط الموافقة} = \frac{\text{أكبر درجة موافقة – اقل درجة موافقة}}{\text{عدد الاختيارات}} = \frac{٢}{٣} = ٠.٦٧$$

ب- تقدير الخطأ المعياري بالنسبة لمتوسط درجة الاستجابة لكل عبارة [٦٤].

ج- تم حساب الثقة لنسبة متوسط درجة الاستجابة لكل عبارة :[٦٥]

وجاء الحد الأعلى للثقة مساويا ٠.٧٠٥ ، و الحد الأدنى للثقة مساويا ٠.٥١٥ وعلى ذلك تكون العبارة إيجابية إذا كانت نسبة متوسط درجة الاستجابة أكبر من الحد الأعلى للثقة (٠.٧٠٥)، وتكون العبارة سلبية إذا كانت نسبة متوسط الاستجابة أقل من الحد الأدنى للثقة (٠.٥١٥).

نتائج دراسة تحليل SWOT بالنسبة لكلية التربية :

أولا: الكشف عن العوامل الداخلية

يأتي ذلك للإجابة عن التساؤل الأول في الدراسة وهو : **" ما العوامل الداخلية (نواحي القوة والضعف) التي يكشفها التحليل الاستراتيجيSWOT والتي تؤثر في دور كلية التربية بجامعة أسوان في تحقيق أهدافها المتعلقة بإستراتيجية التدريس والبحث العلمي و خدمة المجتمع " .**

وللكشف عن نقاط القوة التي تتميز بها الكلية بالنسبة لإستراتيجية التدريس والبحث العلمي و خدمة المجتمع و التي يمكن استثمارها على النحو الذي يحقق رسالة الكلية وأهدافها ؛ و بعض نقاط الضعف لنفس العوامل التي قد تؤثر على كفاءة وفاعلية الكلية في تحقيق أهدافها، فقد تم حساب الأوزان النسبية لاستجابات العينة ودلالة تلك الاستجابات بالنسبة للعوامل المذكورة حسب المحاور تباعا كما يلي:

(أ) بالنسبة لإستراتيجية التدريس

يتناول الجدول التالي العوامل المؤثرة على تحقيق أهداف الكلية فيما يتعلق بإستراتيجية التدريس من خلال استجابات أفراد العينة:

جدول(٣)

استجابات أفراد العينة حول العبارات الممثلة لنواحي القوة والضعف بالنسبة لإستراتيجية التدريس

م	العبارات	الوزن النسبي للتحقيق %	دلالة العبارة
١	وجود استراتيجيات تدريسية واضحة على مستوى الأقسام العلمية.	%٤٠	٠٠
٢	وجود برامج للدراسات العليا تحقق بنسبة كبيرة رسالة الكلية و أهدافها.	%٩٠	٠.٠٠١
٣	توافق البرامج الدراسية و احتياج سوق العمل.	%٣٥	٠٠
٤	كفاءة أعضاء هيئة التدريس	%٩٠	٠.٠٠١
٥	وجود مكتبة مجهزة تحتوى على احدث الكتب و المجلات العلمية متاحة لكل الطلاب و أعضاء هيئة التدريس .	%٨٥	٠.٠٠١
٦	توزع خطط تطويرية لأساليب التدريس على أعضاء هيئة التدريس	%٣٥	٠٠
٧	توافر التوصيف الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة للتدريس في التخصصات المختلفة	%٨٥	٠.٠٠١
٨	وجود خطط تقويم مستمر لأساليب التدريس	%٣٥	٠٠
٩	وجود التزام بالواجبات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة تجاه عملية التدريس	%٩٥	٠.٠٠١
١٠	.تنوع عملية تقويم أساليب التدريس	%٣٠	٠٠
١١	استخدام تكنولوجيا التعليم في تدريس المقررات الدراسية.	%٨٥	٠.٠٠١
١٢	وجود موقع للكلية على شبكة الانترنت باللغة العربية والانجليزية يساعد في تعليم الطلاب	%٩٠	٠.٠٠١
١٣	اهتمام أساليب التدريس بتنمية مهارات التعلم الذاتي للطلاب.	%٣٠	٠٠

١٤	ملائمة التخصص العلمي لأعضاء هيئة التدريس للمقررات التي يكلفون بتدريسها .	%٩٠	٠.٠٠١
١٥	الأسلوب الديمقراطي و العدالة والأمانة والحيادية أثناء التدريس.	%٩٥	٠.٠٠١
١٦	اهتمام أساليب التدريس بتنوع عملية تقييم الطلاب..	%٣٠	٠٠
١٧	ملائمة قاعات التدريس بالكلية من حيث التجهيزات و المساحة بالنسبة لعدد الطلاب.	%٣٥	٠٠
١٨	توفر الأجهزة و المعدات ومناسبة حالة المعامل.	%٣٠	٠٠
١٩	وجود نظام لتشغيل وصيانة الأجهزة و المعدات و المعامل اللازمة للتدريس.	%٣٠	٠٠
٢٠	توفر وسائل الأمان والحماية ووجود المناخ الصحي بقاعات التدريس.	%٣٠	٠٠
٢١	كفاية العمال بالنسبة لقاعات ومتطلبات العمل التدريسي.	%٣٥	٠٠

أظهرت نتائج تحليل البيئة الداخلية بعض نقاط القوة التي تتميز بها الكلية و التي يمكن استثمارها على النحو الذي يحقق أهداف الكلية المتعلقة بإستراتيجية التدريس ، وقد حققت تلك العوامل نسب تتراوح بين ٨٥% و ٩٥% ، كما أظهرت بعض نقاط الضعف التي قد تؤثر على كفاءة وفاعلية الكلية في تحقيق تلك الأهداف،وجاءت بنسب تتراوح بين ٣٠% و ٤٠% .

وجاءت تلك العوامل كما يلي:

مجالات القوة:

- وجود برامج للدراسات العليا تحقق بنسبة كبيرة رسالة الكلية و أهدافها.
- كفاءة أعضاء هيئة التدريس.
- توافر التوصيف الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة للتدريس في التخصصات المختلفة.
- ملائمة التخصص العلمي لأعضاء هيئة التدريس للمقررات التي يكلفون بتدريسها .
- وجود التزام بالواجبات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة تجاه عملية التدريس
- وجود مكتبة مجهزة تحتوى على احدث الكتب و المجلات العلمية متاحة لكل الطلاب و أعضاء هيئة التدريس .
- استخدام تكنولوجيا التعليم في تدريس المقررات الدراسية.
- وجود موقع للكلية على شبكة الانترنت باللغة العربية والانجليزية يساعد في تعليم الطلاب.
- الأسلوب الديمقراطي و العدالة والأمانة والحيادية أثناء التدريس.
- **مجالات الضعف**
- عدم وجود استراتيجيات تدريسية واضحة على مستوى الأقسام العلمية.

- عدم توافق البرامج الدراسية و احتياج سوق العمل.
- القصور توزع خطط تطويرية لأساليب التدريس على أعضاء هيئة التدريس.
- القصور في وجود خطط تقويم مستمر لأساليب التدريس.
- القصور في تنوع عملية تقويم أساليب التدريس
- قلة اهتمام أساليب التدريس بتنمية مهارات التعلم الذاتي للطلاب.
- عدم ملائمة قاعات التدريس بالكلية من حيث التجهيزات و المساحة بالنسبة لعدد الطلاب.
- عدم توفر الأجهزة و المعدات وسوء حالة المعامل
- القصور في وجود نظام لتشغيل وصيانة الأجهزة و المعدات و المعامل
- القصور في وسائل الأمان والحماية ووجود المناخ الصحي بقاعات التدريس.
- عدم كفاية العمال بالنسبة لقاعات ومتطلبات العمل التدريسي.

*** الكشف عن واقع الأداء الاستراتيجي للكلية تجاه العوامل الداخلية(مجالات القوة و الضعف) المتعلقة بإستراتيجية التدريس ،**

يتم التعرف على ذلك عن طريق التحليل البيئي الكمي للعوامل الإستراتيجية الداخلية لكلية التربية في هذا المجال(التدريس) ، وذلك من خلال خطوتين هما:

- حساب أوزان هذه العوامل
- الكشف عن واقع الأداء الاستراتيجي للكلية نحوها.

وفيما يلي نتائج هاتين الخطوتين:

١- حساب أوزان العوامل الإستراتيجية الداخلية

تتناول المصفوفة التالية حساب أوزان العوامل التي تمثل مجالات القوة و مجالات الضعف بالنسبة لإستراتيجية التدريس كما يلي:

جدول (٤)

مصفوفة حساب أوزان العوامل الإستراتيجية الداخلية بالنسبة لإستراتيجية التدريس

مجالات القوة والضعف	التأثير (الوزن النسبي)	احتمال بقاء المؤسسة	حاصل الضرب	الوزن
(أ) مجالات القوة				
ـ وجود برامج للدراسات العليا تحقق بنسبة كبيرة رسالة الكلية وأهدافها.	٩٠%	٨٥%	٠.٧٧	٠.٠٩

كفاءة أعضاء هيئة التدريس.	%٩٠	%٩٠	٠.٨١	٠.٠٩
توافر التوصيف الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة للتدريس في التخصصات المختلفة.	%٨٥	%٩٠	٠.٧٧	٠.٠٩
ملائمة التخصص العلمي لأعضاء هيئة التدريس للمقررات التي يكلفون بتدريسها .	%٩٠	%٩٥	٠.٨٦	٠.١٠
وجود التزام بالواجبات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة تجاه عملية التدريس	%٩٥	%٨٠	٠.٧٦	٠.٠٨
وجود مكتبة مجهزة تحتوى على احدث الكتب و المجلات العلمية متاحة لكل الطلاب و أعضاء هيئة التدريس .	%٨٥	%٩٠	٠.٧٧	٠.٠٩
استخدام تكنولوجيا التعليم في تدريس المقررات الدراسية.	%٨٥	%٨٥	٠.٧٢	٠.٠٨
وجود موقع للكلية على شبكة الانترنت باللغة العربية والانجليزية يساعد في تعليم الطلاب.	%٩٠	%٨٥	٠.٧٧	٠.٠٩
الأسلوب الديمقراطي و العدالة والأمانة والحيادية أثناء التدريس.	%٩٥	%٩٥	٠.٩٠	٠.١٠
(ب) مجالات الضعف				
عدم وجود استراتيجيات تدريسية واضحة على مستوى الأقسام العلمية.	%٤٠	%٤٥	٠.١٨	٠.٠٢
عدم توافق البرامج الدراسية و احتياج سوق العمل.	%٣٥	%٤٠	٠.١٤	٠.٠١
القصور في توزيع خطط تطويرية لأساليب التدريس على أعضاء هيئة التدريس.	%٣٥	%٤٥	٠.١٦	٠.٠٢
القصور في وجود خطط تقويم مستمر لأساليب التدريس.	%٣٠	%٥٥	٠.١٧	٠.٠٢
.القصور في تنوع عملية تقويم أساليب التدريس	%٣٠	%٥٠	٠.١٥	٠.٠٢
قلة اهتمام أساليب التدريس بتنمية مهارات التعلم الذاتي للطلاب.	%٣٠	%٥٥	٠.١٦	٠.٠٢
عدم ملائمة قاعات التدريس بالكلية من حيث التجهيزات و المساحة	%٣٥	%٥٠	٠.١٨	٠.٠٢

بالنسبة لعدد الطلاب.				
عدم توفر الأجهزة و المعدات وسوء حالة المعامل	%٣٠	%٥٥	٠.١٧	٠.٠٢
القصور في وجود نظام لتشغيل وصيانة الأجهزة و المعدات و المعامل	%٣٠	%٤٠	٠.١٢	٠.٠١
القصور في وسائل الأمان والحماية ووجود المناخ الصحي بقاعات التدريس.	%٣٠	%٤٠	٠.١٢	٠.٠١
عدم كفاية العمال بالنسبة لقاعات ومتطلبات العمل التدريسي.	%٣٥	%٤٥	٠.١٦	٠.٠٢
المجموع			**٨.٨٤**	**١.٠٠**

يتضح من الجدول السابق :
- أن تقديرات بقاء أو نجاح المؤسسة(الكلية) لعوامل القوة تتراوح بين ٨٠% و ٩٥% ، وأنها حققت أوزان تتراوح من ٠.٨ – ٠.١٠
- أن تقديرات بقاء أو نجاح المؤسسة(الكلية) لعوامل الضعف تتراوح بين ٤٠% و ٥٥% ، وأنها حققت أوزان تتراوح من (٠.٠١ – ٠.٠٢)
- أن إجمالي حواصل ضرب الأوزان النسبية (درجة التأثير) و نجاح المؤسسة(الكلية) مساويا ٨.٨٤
- كما أن إجمالي أوزان العوامل (١.٠) وهذا يدل على صحة خطوات التحليل الإستراتيجي.

٢- الكشف عن واقع الأداء الاستراتيجي للكلية.

للكشف عن واقع الأداء الاستراتيجي للكلية تجاه العوامل الداخلية بالنسبة لإستراتيجية التدريس يتم ذلك من خلال حساب أوزان العوامل التي تمثل مجالات القوة و مجالات الضعف كما توضحها المصفوفة التالية:

جدول(٥)
مصفوفة توضح واقع الأداء الاستراتيجي للكلية تجاه العوامل الداخلية بالنسبة لإستراتيجية التدريس

العوامل الإستراتيجية الداخلية	الوزن	الترتيب	النقاط المرجحة (الأوزان المرجحة)
(أ) مجالات القوة			
وجود برامج للدراسات العليا تحقق بنسبة كبيرة رسالة الكلية و أهدافها.	٠.٠٩	٣	٠.٢٧
كفاءة أعضاء هيئة التدريس.	٠.٠٩	٣	٠.٢٧
توافر التوصيف الوظيفي لأعضاء هيئة	٠.٠٩	٣	٠.٢٧

التدريس والهيئة المعاونة للتدريس في التخصصات المختلفة.			
ملائمة التخصص العلمي لأعضاء هيئة التدريس للمقررات التي يكلفون بتدريسها .	٠.١٠	٤	٠.٤٠
وجود التزام بالواجبات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة تجاه عملية التدريس	٠.٠٨	٢	٠.١٦
وجود مكتبة مجهزة تحتوى على احدث الكتب و المجلات العلمية متاحة لكل الطلاب و أعضاء هيئة التدريس .	٠.٠٩	٣	٠.٢٧
استخدام تكنولوجيا التعليم في تدريس المقررات الدراسية.	٠.٠٨	٢	٠.١٦
وجود موقع للكلية على شبكة الانترنت باللغة العربية والانجليزية يساعد في تعليم الطلاب.	٠.٠٩	٣	٠.٢٧
الأسلوب الديمقراطي و العدالة والأمانة والحيادية أثناء التدريس.	٠.١٠	٥	٠.٥٠
(ب) مجالات الضعف			
عدم وجود استراتيجيات تدريسية واضحة على مستوى الأقسام العلمية.	٠.٠٢	١	٠.٠٢
عدم توافق البرامج الدراسية و احتياج سوق العمل.	٠.٠١	١	٠.٠١
القصور توزع خطط تطويرية لأساليب التدريس على أعضاء هيئة التدريس.	٠.٠٢	١	٠.٠٢
القصور في وجود خطط تقويم مستمر لأساليب التدريس.	٠.٠٢	١	٠.٠٢
.القصور في تنوع عملية تقويم أساليب التدريس.	٠.٠٢	١	٠.٠٢
قلة اهتمام أساليب التدريس بتنمية مهارات التعلم الذاتي للطلاب.	٠.٠٢	١	٠.٠٢
عدم ملائمة قاعات التدريس بالكلية من حيث التجهيزات و المساحة بالنسبة لعدد الطلاب.	٠.٠٢	١	٠.٠٢
عدم توفر الأجهزة و المعدات وسوء حالة المعامل	٠.٠٢	١	٠.٠٢
القصور في وجود نظام لتشغيل وصيانة الأجهزة و المعدات و المعامل	٠.٠١	١	٠.٠١
القصور في وسائل الأمان والحماية ووجود المناخ الصحي بقاعات التدريس.	٠.٠١	١	٠.٠١
عدم كفاية العمال بالنسبة لقاعات ومتطلبات	٠.٠٢	١	٠.٠٢

العمل التدريسي.			
إجمالي النقاط المرجحة	**١.٠٠**		**٢.٧٦**

تبين من المصفوفة السابقة أن إجمالي درجات الأوزان المرجحة ٢.٧٦، وذلك يدل على أن أداء الكلية واستجابتها للعوامل الداخلية (نقاط القوة والضعف) بالنسبة لإستراتيجية التدريس أقل من المتوسط.

أي أن إستراتيجية الكلية تستغل مجالات القوة الحالية لديها والمتعلقة بإستراتيجية التدريس بدرجة أقل من المتوسط ، كما أنها لا تعالج نواحي الضعف بالدرجة المطلوبة ، تلك التي تمثل مجموعة من جوانب القصور والمعوقات الداخلية بالكلية التي ينتج عنها عجز هذه المؤسسة عن تحقيق الأهداف المرسومة لها في هذا الجانب. **وهناك تشابه بين** هذه النتائج وما **ما توصلت إليه دراسة عادل محمود عبد الله حبيشي(٢٠٠٦) من حيث وجود جوانب ضعف في ممارسة إستراتيجية التدريس** كجانب غياب استراتيجيات تدريسية واضحة.

(ب) بالنسبة للبحث العلمي

يتناول الجدول التالي الكشف عن العوامل الداخلية(نقاط القوة والضعف) المؤثرة على الكلية فيما يتعلق بإستراتيجية البحث العلمي من خلال استجابات أفراد العينة .

جدول(٦)
استجابات أفراد العينة حول العبارات الممثلة لنواحي القوة والضعف بالنسبة لإستراتيجية البحث العلمي

م	العبارات	الوزن النسبي للتحقيق %	دلالة العبارة
١	تتوفر في الكلية شبكة الاتصالات للحصول على المعلومات لأحدث الانجازات البحثية من الجامعات المحلية والأجنبية.	%١٤	٠٠
٢	يتوفر بالكلية مركز للنقل المباشر لوقائع المؤتمرات البحثية المحلية والأجنبية.	٠٠	٠٠
٣	المكتبة الكترونية بالكلية تتضمن نقل وقائع المؤتمرات البحثية بالصوت والصورة.	٠٠	٠٠
٤	توفر الكلية للباحثين الخدمات البحثية من الأجهزة و المعدات المعامل التكنولوجية المناسبة.	%٥٣	٠.٠٠٥
٥	تسهم الكلية في توفير سبل النشر الميسرة في دوريات علمية بحثية في الخارج.	%١٥	٠٠

٦	تتوفر المكتبة الالكترونية داخل الكلية لتيسير الوصول إلى المراجع والدوريات بأقل جهد وأقل وقت.	%٧٤	٠.٠٠١
٧	تدعو الكلية الأساتذة والخبراء من جامعات ومراكز علمية أجنبية متميزة في البرامج البحثية.	%١٥	٠٠
٨	عقد دورات تدريبية لصقل خبرات الأعضاء في المجال البحثي.	%٦٩	٠.٠٠٥
٩	إمداد الأعضاء بنشرات دورية بتفاصيل موجزة للبحوث في التخصص.	%٦١	٠.٠٠٥
١٠	يتوفر في الكلية مركز متخصص للخدمات البحثية مثل طبع البحوث للأعضاء.	%١٩	٠٠
١١	تقديم التسهيلات للأعضاء المعارين لتجاوز عقبات حضور الدورات التدريبية والمؤتمرات.	%١٢	٠٠
١٢	يهتم أعضاء الهيئة الإدارية الجامعية بإنتاج البحوث الداعمة لتطوير المؤسسة(الكلية).	%١٠	٠٠
١٣	توافر مفهوم العمل الجماعي وأسلوب أبحاث الفريق بأقسام الكلية المختلفة.	%٢٠	٠٠
١٤	وجود سياسة محددة واضحة لربط الخريجين بحثيا بالكلية بعد التخرج.	%١٥	٠٠
١٥	وجود نظام لتشغيل وصيانة الأجهزة و المعدات اللازمة للبحوث .	%٦٥	٠.٠٠٥
١٦	دعم الكلية لأعضائها ماليا لإجراءات التنقل من اجل البحث العلمي وحضور المؤتمرات العلمية	%٧٢	٠.٠٠١
١٧	تقديم تسهيلات مالية أكبر للأعضاء للحصول على الأدوات والخامات اللازمة لإجراء البحوث	%٦٢	٠.٠٠٥
١٨	تتكفل الكلية بقيمة نشر البحوث في المجالات والدوريات العلمية المحكمة	٠٠	٠٠
١٩	تشجيع الأعضاء بتقديم مكافآت مالية لهم مقابل كل بحث علمي يتم نشره	%٣	غير دالة
٢٠	عدم تحصيل أية أموال من الأعضاء مقابل حضورهم الدورات التدريبية التي تعقد لتنميتهم مهنيا بل تشجيعهم بالمكافآت المادية	٠٠	٠٠

أظهرت نتائج تحليل البيئة الداخلية المتعلقة بإستراتيجية البحث العلمي بعض نقاط القوة التي تتميز بها الكلية و التي يمكن استثمارها على النحو الذي يحقق أهداف

الكلية ، وقد حققت تلك العوامل نسب تتراوح بين ٥٣% و ٧٤% ، كما أظهرت بعض نقاط الضعف التي قد تؤثر على كفاءة وفاعلية الكلية في تحقيق تلك الأهداف،وجاءت بنسب تتراوح بين ٠٠% و ٢٠% .

وجاءت تلك العوامل حسب تصنيفها كما يلي:

(أ) مجالات القوة

- توفر الكلية للباحثين الخدمات البحثية من الأجهزة و المعدات المعامل التكنولوجية المناسبة.
- تتوفر المكتبة الالكترونية داخل الكلية لتيسير الوصول إلى المراجع والدوريات بأقل جهد وأقل وقت.
- عقد دورات تدريبية لصقل خبرات الأعضاء في المجال البحثي.
- إمداد الأعضاء بنشرات دورية بتفاصيل موجزة للبحوث في التخصص
- وجود نظام لتشغيل وصيانة الأجهزة و المعدات اللازمة للبحوث .
- دعم الكلية لأعضائها ماليا لإجراءات التنقل من اجل البحث العلمي وحضور المؤتمرات العلمية
- تقديم تسهيلات مالية أكبر للأعضاء للحصول على الأدوات والخامات اللازمة لإجراء البحوث.

(ب) مجالات الضعف Weaknesses

- لا تتوفر في الكلية شبكة الاتصالات للحصول على المعلومات لأحدث الانجازات البحثية من الجامعات المحلية والأجنبية.
- لا يتوفر بالكلية مركز للنقل المباشر لوقائع المؤتمرات البحثية المحلية والأجنبية.
- المكتبة الكترونية بالكلية لا تتضمن تنقل وقائع المؤتمرات البحثية بالصوت والصورة.
- تقصير الكلية في توفير سبل النشر الميسرة في دوريات علمية بحثية في الخارج.
- قصور دور الكلية في دعوة الأساتذة والخبراء من جامعات ومراكز علمية أجنبية متميزة في البرامج البحثية .

- قصور دور الكلية في تقديم التسهيلات للأعضاء المعارين لتجاوز عقبات حضور الدورات التدريبية والمؤتمرات .
- لا يهتم أعضاء الهيئة الإدارية الجامعية بإنتاج البحوث الداعمة لتطوير المؤسسة(الكلية).
- لا يتوافر مفهوم العمل الجماعي وأسلوب أبحاث الفريق بأقسام الكلية المختلفة.
- القصور في عمل سياسة محددة واضحة لربط الخريجين بحثيا بالكلية بعد التخرج.
- لا تتكفل الكلية بقيمة نشر البحوث في المجالات والدوريات العلمية المحكمة
- عدم تشجيع الأعضاء بتقديم مكافآت مالية لهم مقابل كل بحث علمي يتم نشره
- عدم تحصيل أية أموال من الأعضاء مقابل حضورهم الدورات التدريبية التي تعقد لتنميتهم مهنيا بل تشجيعهم بالمكافآت المادية

وهناك تشابه بين هذه النتائج وما توصلت إليه دراسة **دوريس ,Dooris** (٢٠٠٦) بكلية مدينة لوس انجلوس من حيث جوانب الضعف في البنية التنظيمية للكلية والمسائل المالية ، ودراسة عادل **محمود عبد الله حبيشي**(٢٠٠٦) من حيث وجود جوانب ضعف في ممارسة إستراتيجية البحث وأهمها أن أعضاء الهيئة الإدارية الجامعية لم تهتم بإنتاج البحوث السائدة للحركة التنموية

* الكشف عن واقع الأداء الاستراتيجي للكلية تجاه العوامل الداخلية(مجالات القوة و الضعف) المتعلقة بإستراتيجية البحث العلمي

ويتم ذلك بواسطة التحليل البيئي الكمي للعوامل الإستراتيجية الداخلية لكلية التربية بالنسبة لإستراتيجية البحث العلمي، وذلك من خلال خطوتين هما : حساب أوزان هذه العوامل، ثم الكشف عن أداء الكلية واستجابتها لها ، وفيما يلي نتائج هاتين الخطوتين:

١- حساب أوزان العوامل

تتناول المصفوفة التالية حساب أوزان العوامل التي تمثل مجالات القوة و مجالات الضعف بالنسبة للبحث العلمي كما يلي:

جدول (٧)

مصفوفة حساب أوزان العوامل الإستراتيجية الداخلية(مجالات القوة والضعف) بالنسبة للبحث العلمي

مجالات القوة والضعف	التأثير (الوزن النسبي)	احتمال بقاء المؤسسة	حاصل الضرب	الوزن
(أ) مجالات القوة				
توفر الكلية للباحثين الخدمات البحثية من الأجهزة و المعدات المعامل التكنولوجية المناسبة.	%٥٣	%٧٥	٠.٤٠	٠.١١
تتوفر المكتبة الالكترونية داخل الكلية لتيسير الوصول إلى المراجع والدوريات بأقل جهد وأقل وقت.	%٧٤	%٨٠	٠.٥٩	٠.١٦
عقد دورات تدريبية لصقل خبرات الأعضاء في المجال البحثي.	%٦٩	%٧٥	٠.٥٢	٠.١٤
إمداد الأعضاء بنشرات دورية بتفاصيل موجزة للبحوث في التخصص	%٦١	%٧٠	٠.٤٣	٠.١١
وجود نظام لتشغيل وصيانة الأجهزة و المعدات اللازمة للبحوث	%٦٥	%٧٠	٠.٤٦	٠.١٢
دعم الكلية لأعضائها ماليا لإجراءات التنقل من اجل البحث العلمي وحضور المؤتمرات العلمية	%٧٢	%٧٥	٠.٥٤	٠.١٤
تقديم تسهيلات مالية أكبر للأعضاء للحصول على الأدوات والخامات اللازمة لإجراء البحوث	%٦٢	%٧٠	٠.٤٣	٠.١١
(ب) مجالات الضعف Weaknesses				
لا تتوفر في الكلية شبكة الاتصالات للحصول على المعلومات لأحدث الانجازات البحثية من الجامعات المحلية والأجنبية.	%١٤	%٣٠	٠.٠٤	٠.٠١
لا يتوفر بالكلية مركز للنقل المباشر لوقائع المؤتمرات البحثية المحلية والأجنبية.	٠٠	%٢٠	٠٠	٠٠
المكتبة الكترونية بالكلية لا تتضمن تنقل وقائع المؤتمرات البحثية بالصوت والصورة.	٠٠	%٢٠	٠٠	٠٠
تقصير الكلية في توفير سبل النشر الميسرة في دوريات علمية بحثية في الخارج.	%١٥	%٣٠	٠.٠٥	٠.٠١
قصور دور الكلية في دعوة الأساتذة والخبراء من جامعات ومراكز علمية أجنبية متميزة في البرامج البحثية.	%١٥	%٣٥	٠.٠٥	٠.٠١
قصور دور الكلية في تقديم التسهيلات	%١٢			

للأعضاء المعارين لتجاوز عقبات حضور الدورات التدريبية والمؤتمرات .		%٣٥	٠.٠٤	٠.٠١
لا يهتم أعضاء الهيئة الإدارية الجامعية بإنتاج البحوث الداعمة لتطوير المؤسسة(الكلية).	%١٠	%٢٠	٠.٠٢	٠.٠١
لا يتوافر مفهوم العمل الجماعي وأسلوب أبحاث الفريق بأقسام الكلية المختلفة.	%٢٠	%٣٠	٠.٠٦	٠.٠٢
القصور في عمل سياسة محددة واضحة لربط الخريجين بحثيا بالكلية بعد التخرج.	%١٥	%٣٠	٠.٠٥	٠.٠١
لا تتكفل الكلية بقيمة نشر البحوث في المجالات والدوريات العلمية المحكمة	٠٠	%٢٠	٠٠	٠٠
عدم تشجيع الأعضاء بتقديم مكافآت مالية لهم مقابل كل بحث علمي يتم نشره.	%٣	%٣٠	٠.٠٩	٠.٠٢
عدم تحصيل أية أموال من الأعضاء مقابل حضورهم الدورات التدريبية التي تعقد لتنميتهم مهنيا بل تشجيعهم بالمكافآت المادية .	٠٠	%٣٥	٠٠	٠٠
المجموع			٣.٧٧	١.٠٠

تبين من الجدول السابق :
- أن تقديرات بقاء أو نجاح المؤسسة(الكلية) لعوامل القوة تتراوح بين ٧٠% و ٨٠% ، وأنها حققت أوزان تتراوح من ٠.١١ – ٠.١٦
- أن تقديرات بقاء أو نجاح المؤسسة(الكلية) لعوامل الضعف تتراوح بين ٢٠% و ٣٥% ، وأنها حققت أوزان تتراوح من (٠.٠٠ – ٠.٠٢)
- أن إجمالي حاصل الأوزان النسبية (درجة التأثير) و نجاح المؤسسة(الكلية) مساويا ٣.٧٧

٢- الكشف عن واقع الأداء الاستراتيجي للكلية.

للكشف عن واقع الأداء الاستراتيجي للكلية تجاه العوامل الداخلية بالنسبة لإستراتيجية البحث العلمي يكون من خلال حساب أوزان العوامل التي تمثل مجالات القوة و مجالات الضعف كما توضحها المصفوفة التالية:

جدول (٨)

مصفوفة توضح الأداء الاستراتيجي للكلية تجاه العوامل الداخلية بالنسبة لإستراتيجية البحث العلمي

العوامل الإستراتيجية الداخلية بالنسبة لإستراتيجية البحث العلمي	الوزن	الترتيب	النقاط المرجحة (الأوزان المرجحة)
(أ) مجالات القوة			
توفر الكلية للباحثين الخدمات البحثية من الأجهزة و المعدات المعامل التكنولوجية المناسبة.	٠.١١	٢	٠.٢٢
تتوفر المكتبة الالكترونية داخل الكلية لتيسير الوصول إلى المراجع والدوريات بأقل جهد وأقل وقت.	٠.١٦	٥	٠.٨٠
عقد دورات تدريبية لصقل خبرات الأعضاء في المجال البحثي.	٠.١٤	٤	٠.٥٦
إمداد الأعضاء بنشرات دورية بتفاصيل موجزة للبحوث في التخصص	٠.١١	٢	٠.٢٢
وجود نظام لتشغيل وصيانة الأجهزة و المعدات اللازمة للبحوث .	٠.١٢	٣	٠.٣٦
دعم الكلية لأعضائها ماليا لإجراءات التنقل من اجل البحث العلمي وحضور المؤتمرات العلمية	٠.١٤	٤	٠.٥٦
تقديم تسهيلات مالية أكبر للأعضاء للحصول على الأدوات والخامات اللازمة لإجراء البحوث	٠.١١	٢	٠.٢٢
(ب) نقاط الضعف Weaknesses			
لا تتوفر في الكلية شبكة الاتصالات للحصول على المعلومات لأحدث الانجازات البحثية من الجامعات المحلية والأجنبية.	٠.٠١	١	٠.٠١
لا يتوفر بالكلية مركز للنقل المباشر لوقائع المؤتمرات البحثية المحلية والأجنبية.	٠٠	٠٠	٠٠
المكتبة الكترونية بالكلية لا تتضمن تنقل وقائع المؤتمرات البحثية بالصوت والصورة.	٠٠	٠٠	٠٠
تقصير الكلية في توفير سبل النشر الميسرة في دوريات علمية بحثية في الخارج.	٠.٠١	١	٠.٠١
قصور دور الكلية في دعوة الأساتذة والخبراء من جامعات ومراكز علمية أجنبية متميزة في البرامج البحثية .	٠.٠١	١	٠.٠١
قصور دور الكلية في تقديم التسهيلات للأعضاء المعارين لتجاوز عقبات حضور الدورات التدريبية والمؤتمرات .	٠.٠١	١	٠.٠١
لا يهتم أعضاء الهيئة الإدارية الجامعية بإنتاج البحوث الداعمة لتطوير المؤسسة(الكلية).	٠.٠١	١	٠.٠١
لا يتوافر مفهوم العمل الجماعي وأسلوب أبحاث الفريق بأقسام الكلية المختلفة.	٠.٠٢	١	٠.٠٢
القصور في عمل سياسة محددة واضحة لربط		١	٠.٠١

الخريجين بحثيا بالكلية بعد التخرج.	٠.٠١		
لا تتكفل الكلية بقيمة نشر البحوث في المجالات والدوريات العلمية المحكمة	٠٠	١	٠٠
عدم تشجيع الأعضاء بتقديم مكافآت مالية لهم مقابل كل بحث علمي يتم نشره	٠.٠٢	١	٠.٠٢
عدم تحصيل أية أموال من الأعضاء مقابل حضورهم الدورات التدريبية التي تعقد لتنميتهم مهنيا بل تشجيعهم بالمكافآت المادية	٠.٠١	١	٠.٠١
إجمالي النقاط المرجحة	**١.٠٠**		**٣.٠٥**

تبين من المصفوفة السابقة أن إجمالي درجات الأوزان المرجحة ٣.٠٥، وذلك يدل على أن <u>الأداء الاستراتيجي للكلية تجاه العوامل الداخلية (مجالات القوة و الضعف) بالنسبة لإستراتيجية البحث العلمي فوق المتوسط.</u>

أي أن إستراتيجية الكلية تستغل مجالات القوة الحالية لديها المتعلقة بإستراتيجية البحث العلمي بدرجة متوسطة أو تتعداها قليلا، كما أنها لا تعالج نواحي الضعف بالدرجة المطلوبة ، تلك التي تمثل مجموعة من جوانب القصور والمعوقات الداخلية بالكلية التي ينتج عنها عجز هذه المؤسسة عن تحقيق الأهداف المرسومة لها في هذا الجانب.

(ج) بالنسبة لخدمة المجتمع

يتناول الجدول التالي العوامل المؤثرة على الكلية فيما يتعلق بإستراتيجية خدمة المجتمع من خلال استجابات أفراد العينة.

جدول(٩)

استجابات أفراد العينة حول العبارات الممثلة لنواحي القوة والضعف المتعلقة بخدمة المجتمع

م	العبارات	الوزن النسبي للتحقيق %	دلالة العبارة
١	توجد لدى الكلية خطة معتمدة لخدمة المجتمع و تنمية البيئة من ٢٠١٤ إلى ٢٠١٨	%١٥	٠٠
٢	مساهمة الأطراف المجتمعية المختلفة في توفير فرص العمل لخريجي الكلية في برامج التعليم ومحو الأمية.	%٧٤	٠.٠٠١

٣	كفاية وفاعلية نظم المعلومات و الاتصالات لربط الكلية بالمجتمع	%٦٢	٠.٠٠٥
٤	تفعيل سياسات تسويق الخدمة التي تقدمها الوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية.	%١٢	٠٠
٥	وجود إدارة تابعة لوكيل شئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة.	%٥٣	٠.٠٠٥
٦	اتساع دور البحوث الأكاديمية في مواجهة المشكلات المجتمعية.	%١٤	٠٠
٧	المشاركة فى المشاريع التي تتيح التعاون الاقتصادي بين الكلية وقطاع رجال الأعمال في المجتمع .	%١٥	٠٠
٨	وجود نظام لمراجعة اللوائح و القواعد وإجراءات العمل و تحديد كيفية تحسينها للتفاعل مع المجتمع	%٢٠	٠٠
٩	إن خدمة المجتمع من خلال التخصص احد مبادئ برامج التنمية المهنية بالكلية لأعضاء هيئة التدريس.	%٦١	٠.٠٠٥
١٠	رسالة برامج التنمية للأعضاء بالكلية توجه فعليا لخدمة البيئة في ضوء فلسفة الجودة في العمل الجامعي.	%١٤	٠٠
١١	تمكين عضو هيئة التدريس من الاتصال بالمسئولين في المجتمع.	%١٠	٠٠

أظهرت نتائج تحليل البيئة الداخلية بعض نقاط القوة التي تتميز بها الكلية و التى يمكن استثمارها على النحو الذي يحقق أهداف الكلية المتعلقة بخدمة المجتمع ، وقد حققت تلك العوامل نسب تتراوح بين ٥٣% و ٧٤% ، كما أظهرت بعض نقاط الضعف التي قد تؤثر على كفاءة وفاعلية الكلية في تحقيق تلك الأهداف،وجاءت بنسب تتراوح بين ١٠% و ٢٠% .

وجاءت تلك العوامل حسب تصنيفها كما يلي:

(أ) مجالات القوة

- مساهمة الأطراف المجتمعية المختلفة في توفير فرص العمل لخريجي الكلية في برامج التعليم ومحو الأمية.
- كفاية وفاعلية نظم المعلومات و الاتصالات لربط الكلية بالمجتمع
- وجود إدارة تابعة لوكيل شئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة.
- إن خدمة المجتمع من خلال التخصص احد مبادئ برامج التنمية المهنية بالكلية لأعضاء هيئة التدريس.

(ب) مجالات الضعف Weaknesses

- لا توجد لدى الكلية خطة معتمدة لخدمة المجتمع و تنمية البيئة من ٢٠١٤ إلى ٢٠١٨

- القصور في تفعيل سياسات تسويق الخدمة التي تقدمها الوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية.

- قصور دور البحوث الأكاديمية في مواجهة المشكلات المجتمعية.

- قصور دور الكلية من حيث المشاركة في المشاريع التي تتيح التعاون الاقتصادي بين الكلية وقطاع رجال الأعمال في المجتمع .

- لا يوجد نظام لمراجعة اللوائح و القواعد وإجراءات العمل و تحديد كيفية تحسينها للتفاعل مع المجتمع

- لا توجه رسالة برامج التنمية للأعضاء بالكلية فعليا لخدمة البيئة في ضوء فلسفة الجودة في العمل الجامعي.

- عدم تمكين عضو هيئة التدريس من الاتصال بالمسئولين في المجتمع.

وهناك تشابه بين هذه النتائج وما ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة عادل محمود عبد الله حبيشي(٢٠٠٦) خاصة من حيث وجود جوانب ضعف في التعاون بين المؤسسة التعليمية العالية والمؤسسات الاجتماعية.

* الكشف عن واقع الأداء الاستراتيجي للكلية تجاه العوامل الداخلية(مجالات القوة و الضعف) المتعلقة بإستراتيجية خدمة المجتمع

ويتم بواسطة التحليل البيئي الكمي للعوامل الإستراتيجية الداخلية لكلية التربية بالنسبة لإستراتيجية خدمة المجتمع، وذلك من خلال خطوتين هما : حساب أوزان هذه العوامل، ثم الكشف عن أداء الكلية واستجابتها لها ، وفيما يلي نتائج هاتين الخطوتين:

١- حساب أوزان العوامل

تتناول المصفوفة التالية حساب أوزان العوامل التي تمثل مجالات القوة و مجالات الضعف بالنسبة لخدمة المجتمع كما يلي:

جدول (١٠)

مصفوفة حساب أوزان العوامل الإستراتيجية الداخلية(مجالات القوة والضعف)

بالنسبة لخدمة المجتمع

مجالات القوة والضعف	التأثير	احتمال بقاء المؤسسة	حاصل الضرب	الوزن
(أ) مجالات القوة				
مساهمة الأطراف المجتمعية المختلفة في توفير فرص العمل لخريجي الكلية في برامج التعليم ومحو الأمية.	%٧٤	%٨٠	٠.٥٩	٠.٢٧
كفاية وفاعلية نظم المعلومات و الاتصالات لربط الكلية بالمجتمع	%٦٢	%٧٠	٠.٤٣	٠.٢٠
وجود إدارة تابعة لوكيل شئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة.	%٥٣	%٧٥	٠.٤٠	٠.١٩
إن خدمة المجتمع من خلال التخصص احد مبادئ برامج التنمية المهنية بالكلية لأعضاء هيئة التدريس.	%٦١	%٧٠	٠.٤٣	٠.٢٠
(ب) مجالات الضعف Weaknesses				
لا توجد لدى الكلية خطة معتمدة لخدمة المجتمع و تنمية البيئة من ٢٠١٤ الى ٢٠١٨	%١٥	%٣٥	٠.٠٥	٠.٠٢
القصور في تفعيل سياسات تسويق الخدمة التي تقدمها الوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية.	%١٢	%٣٥	٠.٠٤	٠.٠٢
قصور دور البحوث الأكاديمية في مواجهة المشكلات المجتمعية.	١٤ %	%٣٠	٠.٠٤	٠.٠٢
قصور دور الكلية من حيث المشاركة في المشاريع التي تتيح التعاون الاقتصادي بين الكلية وقطاع رجال الأعمال في المجتمع .	%١٥	%٣٠	٠.٠٥	٠.٠٢
لا يوجد نظام لمراجعة اللوائح و القواعد وإجراءات العمل و تحديد كيفية تحسينها للتفاعل مع المجتمع	%٢٠	%٣٠	٠.٠٦	٠.٠٣
لا توجه رسالة برامج التنمية للأعضاء بالكلية فعليا لخدمة البيئة في ضوء فلسفة الجودة في العمل الجامعي.	١٤ %	%٣٠	٠.٠٤	٠.٠٢
عدم تمكين عضو هيئة التدريس من الاتصال بالمسئولين في المجتمع.	%١٠	%٢٠	٠.٠٢	٠.٠١
المجموع			٢.١٥	١.٠٠

تبين من الجدول السابق ما يلي :

- أن تقديرات بقاء أو نجاح المؤسسة(الكلية) لعوامل القوة تتراوح بين ٧٠% و ٨٠% ، وأنها حققت أوزان تتراوح من ٠.١٩ – ٠.٢٧
- أن تقديرات بقاء أو نجاح المؤسسة(الكلية) لعوامل الضعف تتراوح بين ٢٠% و ٣٥% ، وأنها حققت أوزان تتراوح من (٠.٠١ – ٠.٠٢)
- أن إجمالي حواصل ضرب الأوزان النسبية (درجة التأثير) و نجاح المؤسسة(الكلية) مساويا ٢.١٥

٢- الكشف عن واقع الأداء الاستراتيجي للكلية.

للكشف عن أداء الكلية واستجابتها للعوامل الداخلية **التي تتعلق بخدمة المجتمع** يكون من خلال حساب أوزان العوامل التي تمثل مجالات القوة و مجالات الضعف كما توضحها المصفوفة التالية:

جدول (١١)
مصفوفة توضح واقع الأداء الاستراتيجي للكلية تجاه العوامل الداخلية المتعلقة بخدمة المجتمع

م	مجالات القوة والضعف	الوزن	الترتيب	النقاط المرجحة (الوزن المرجح)
١	مساهمة الأطراف المجتمعية المختلفة في توفير فرص العمل لخريجي الكلية في برامج التعليم ومحو الأمية.	٠.٢٧	٥	١.٣٥
٢	كفاية وفاعلية نظم المعلومات و الاتصالات لربط الكلية بالمجتمع	٠.٢٠	٤	٠.٨٠
٣	وجود إدارة تابعة لوكيل شئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة.	٠.١٩	٢	٠.٣٨
٤	إن خدمة المجتمع من خلال التخصص احد مبادئ برامج التنمية المهنية بالكلية لأعضاء هيئة التدريس.	٠.٢٠	٣	٠.٦٠
	(ب) نقاط الضعف Weaknesses			
٨	**لا توجد لدى الكلية خطة معتمدة لخدمة المجتمع و تنمية البيئة من ٢٠١٤ الى ٢٠١٨**	٠.٠٢	١	٠.٠٢
٩	القصور في تفعيل سياسات تسويق الخدمة التي تقدمها الوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية.	٠.٠٢	١	٠.٠٢
١٠	قصور دور البحوث الأكاديمية في مواجهة			

	المشكلات المجتمعية.	٠.٠٢	١	٠.٠٢
١١	قصور دور الكلية من حيث المشاركة في المشاريع التي تتيح التعاون الاقتصادي بين الكلية وقطاع رجال الأعمال في المجتمع .	٠.٠٢	١	٠.٠٢
١٢	لا يوجد نظام لمراجعة اللوائح و القواعد وإجراءات العمل و تحديد كيفية تحسينها للتفاعل مع المجتمع	٠.٠٣	١	٠.٠٣
١٣	لا توجه رسالة برامج التنمية للأعضاء بالكلية فعليا لخدمة البيئة في ضوء فلسفة الجودة في العمل الجامعي.	٠.٠٢	١	٠.٠٢
١٤	عدم تمكين عضو هيئة التدريس من الاتصال بالمسئولين في المجتمع.	٠.٠١	١	٠.٠١
	إجمالي النقاط المرجحة	**١.٠٠**		**٣.٢٧**

في المصفوفة السابقة جاء إجمالي درجات الأوزان المرجحة ٣.٢٧، وذلك يدل على أن <u>الأداء الاستراتيجي للكلية تجاه مجالات القوة والضعف المتعلقة بإستراتيجية خدمة المجتمع فوق المتوسط.</u>

أي أن إستراتيجية الكلية تستغل مجالات القوة الحالية لديها المتعلقة بإستراتيجية خدمة المجتمع بدرجة متوسطة أو تتعداها قليلا، كما أنها لا تعالج نواحي الضعف بالدرجة المطلوبة ، تلك التي تمثل مجموعة من جوانب القصور والمعوقات الداخلية بالكلية التي ينتج عنها عجز هذه المؤسسة عن تحقيق الأهداف المرسومة لها.

ثانيا: تحليل البيئة الخارجية

يأتي تحليل البيئة الخارجية للإجابة عن التساؤل الثالث في الدراسة وهو " ما العوامل الخارجية(الفرص والتهديدات) التي يكشفها التحليل الاستراتيجي SWOT والتي تؤثر في دور كلية التربية بجامعة أسوان والمتعلقة بإستراتيجية التدريس والبحث العلمي و خدمة المجتمع ؟

وللكشف عن أهم الفرص التي تتوفر أمام كلية التربية و التي يمكن استثمارها على النحو الذي يحقق رسالة الكلية ؛ و أهم التهديدات التي قد تؤثر على كفاءة وفاعلية الكلية في تحقيق رسالتها، فقد تم حساب الأوزان النسبية لاستجابات العينة ودلالة تلك الاستجابات بالنسبة للعوامل المذكورة ، والجدولين التاليين يوضحان ذلك.

جدول(١٢)

الآراء حول أهم الفرص التي تتوفر أمام كلية التربية

م	العبارات	الوزن النسبي للتحقيق %	دلالة العبارة
١	إنشاء الهيئة القومية للجودة.	%٨٥	٠.٠٠١
٢	قلة فرص العمل أمام خريجي الكليات الأخرى مع تفضيل خريجي كلية التربية في مجال التدريس.	%٨٠	٠.٠٠١
٣	النمو المتزايد في أعداد الطلاب من خريجي كليات وجامعات مختلفة وبالأخص فى الدراسات العليا.	%٨٧	٠.٠٠١
٤	الزيادة في الطلب الاجتماعي على الدورات التدريبية بمقابل مادي.	%٥٣	٠.٠٠٥
٥	الطلب المتزايد على تخصصات معينة للخريج مثل تخصص المكتبات والتاريخ والاقتصاد والتخطيط التربوي لزيادة كفاءة المجال التربوي.	%٧٥	٠.٠٠١
٦	الطلب المتزايد من الجهات التعليمية الخاصة في الاستعانة بكلية التربية لتطوير العملية التربوية فيها.	%٧٤	٠.٠٠١

جدول(١٣)

الآراء حول أهم التهديدات التي تواجه كلية التربية

م	العبارات	الوزن النسبي للتحقيق %	دلالة العبارة
١	الزيادة المستمرة و المتتالية في قبول أعداد الطلاب الملتحقين بكليات التربية وهذا يمثل عبئا على الكلية.	%٨٠	٠.٠٠١
٢	قبول الطلاب في كلية التربية يعتمد فقط على مكتب التنسيق بناءا على معيار واحد فقط وهو مجموع الطالب دون مراعاة الرغبة أو الاستعداد لديه.	%٨٥	٠.٠٠١
٣	إلحاق الطلاب القادمين من التعليم الثانوي في الشعب أو الأقسام بالكلية حسب المجموع يضعف من مستوى بعض الشعب والأقسام.	%٨٥	٠.٠٠١
٤	عدم قبول طلاب وافدين من الخارج من الدول العربية وبالأخص في الدراسات العليا.	%١٢	٠٠
٥	المستوى المادي المتدني لعضو هيئة التدريس بالنسبة لبعض المهن الأخرى الأقل في مستوى الدرجة العلمية أو الوظيفية.	%٧٠	٠.٠٠١
٦	سياسات الإعارة لأعضاء هيئة التدريس إلى كليات خارج الوطن.	%٦٦	٠.٠٠٥
٧	إحجام أصحاب الأعمال و الشركات عن تدعيم البحث العلمي على مستوى البحوث التربوية و	%٨٥	٠.٠٠١

	التطبيقية.		
٨	قلة فرص العمل حاليا أمام خريجي كلية التربية في مجال التدريس .	%٦٩	٠.٠٠٥
٩	القصور في عقد الاتفاقيات الدولية التي تنمي الكلية وأعضاء هيئة التدريس.	%٧٨	٠.٠٠١
١٠	جذب المؤسسات التعليمية الخاصة و الحكومية لأعضاء هيئة التدريس عن طريق الانتداب.	%٦٥	٠.٠٠٥
١١	لا يوجد نظام التعليم المتميز بمقابل مادي و صفات معينة للخريج مثل الطالب المبتكر.	%١٤	٠٠

أوضحت نتائج التحليل البيئي - في الجدولين السابقين - الفرص المتاحة التي يمكن الاستفادة منها في تحقيق غايات وأهداف الكلية ؛ كما أظهرت مجموعة من التهديدات التي يتحتم على الكلية أن تتعامل معها في سبيل تحقيق رسالتها وغاياتها، وقد حققت الفرص المتاحة نسب وزنية من ٥٣% إلى ٨٧% ،وهي ذات دلالة ، كما جاءت التهديدات بنسب ذات دلالة، وتتراوح هذه النسب من ٦٥% إلى ٨٥% .

وكانت تلك الفرص والتهديدات على النحو التالي:

الفرص المتاحة Opportunities:

- إنشاء الهيئة القومية للجودة.
- قلة فرص العمل أمام خريجي الكليات الأخرى مع تفضيل خريجي كلية التربية في مجال التدريس.
- النمو المتزايد فى أعداد الطلاب من خريجي كليات وجامعات مختلفة وبالأخص فى الدراسات العليا.
- الزيادة فى الطلب الاجتماعي على الدورات التدريبية بمقابل مادي.
- الطلب المتزايد على صفات معينة للخريج مثل تخصص المكتبات والتاريخ والاقتصاد والتخطيط التربوي لزيادة كفاءة المجال التربوي.
- الطلب المتزايد من الجهات التعليمية الخاصة في الاستعانة بكلية التربية لتطوير العملية التربوية فيها.

التهديدات Threats:

- الزيادة المستمرة و المتتالية في قبول أعداد الطلاب الملتحقين بكليات التربية وهذا يمثل عبئا على الكليات .

- قبول الطلاب في كلية التربية يعتمد فقط على مكتب التنسيق بناءا على معيار واحد فقط وهو مجموع الطالب دون مراعاة الرغبة أو الاستعداد لديه.
- إلحاق الطلاب القادمين من التعليم الثانوي في الشعب أو الأقسام بالكلية حسب المجموع يضعف من مستوى بعض الشعب الأقسام.
- جذب المؤسسات التعليمية الخاصة و الحكومية لأعضاء هيئة التدريس عن طريق الانتداب.
- المستوى المادي المتدني لعضو هيئة التدريس بالنسبة لبعض المهن الأخرى الأقل في مستوى الدرجة العلمية أو الوظيفية.
- سياسات الإعارة لأعضاء هيئة التدريس إلى كليات خارج الوطن.
- إحجام أصحاب الأعمال و الشركات عن تدعيم البحث العلمي على مستوى البحوث التربوية و التطبيقية.

* الكشف عن واقع الأداء الاستراتيجي للكلية تجاه العوامل الخارجية(الفرص والتهديدات)

وذلك للإجابة عن التساؤل الرابع في الدراسة وهو: " ما واقع الأداء الاستراتيجي للكلية تجاه العوامل **الخارجية** (الفرص **والتهديدات**) التي تؤثر في دور كلية التربية بجامعة أسوان في تحقيق أهدافها ؟ **"**

ويتم بواسطة التحليل البيئي الكمي للعوامل الإستراتيجية الخارجية، وذلك من خلال خطوتين هما : حساب أوزان هذه العوامل، ثم الكشف عن أداء الكلية واستجابتها لها ، وفيما يلي نتائج هاتين الخطوتين:

١- حساب أوزان العوامل

تتناول المصفوفة التالية حساب أوزان العوامل **الإستراتيجية** الخارجية التي تمثل الفرص والتهديدات كما يلي:

جدول (١٤)

مصفوفة حساب أوزان العوامل الإستراتيجية الخارجية (الفرص والتهديدات)

الفرص والتهديدات	التأثير (الوزن النسبي) %	احتمال بقاء المؤسسة %	حاصل الضرب	الوزن
(أ) الفرص				
إنشاء الهيئة القومية للجودة.	%٨٥	%٩٠	٠.٧٧	٠.١٤
قلة فرص العمل أمام خريجي الكليات الأخرى مع تفضيل خريجي كلية التربية في مجال التدريس.	%٨٦	%٧٥	٠.٦٥	٠.١٢
النمو المتزايد فى أعداد الطلاب من	%٨٩	%٧٠	٠.٦٢	٠.١١

خريجي كليات وجامعات مختلفة وبالأخص فى الدراسات العليا.				
الزيادة فى الطلب الاجتماعي على الدورات التدريبية بمقابل مادي.	%٥٣	%٧٠	٠.٣٧	٠.٠٧
الطلب المتزايد على صفات معينة للخريج مثل تخصص المكتبات والتاريخ والاقتصاد والتخطيط التربوي لزيادة كفاءة المجال التربوي.	%٧٠	%٨٠	٠.٥٦	٠.١٠
الطلب المتزايد من الجهات التعليمية الخاصة في الاستعانة بكلية التربية لتطوير العملية التربوية فيها.	%٧٤	%٧٠	٠.٥٢	٠.١٠
(ب) التهديدات				
الزيادة المستمرة و المتتالية في قبول أعداد الطلاب الملتحقين بكليات التربية وهذا يمثل عبئا على الكلية.	%٨٠	%٣٠	٠.٢٤	٠.٠٤
قبول الطلاب في كلية التربية يعتمد فقط على مكتب التنسيق بناءا على معيار واحد فقط وهو مجموع الطالب دون مراعاة الرغبة أو الاستعداد لديه.	%٨٥	%٢٥	٠.٢١	٠.٠٤
إلحاق الطلاب القادمين من التعليم الثانوي في الشعب أو الأقسام بالكلية حسب المجموع يضعف من مستوى بعض الشعب والأقسام .	%٨٥	%٢٥	٠.٢١	٠.٠٤
المستوى المادي المتدني لعضو هيئة التدريس بالنسبة لبعض المهن الأخرى الأقل في مستوى الدرجة العلمية أو الوظيفية.	%٧٠	%٣٠	٠.٢٥	٠.٠٥
سياسات الإعارة لأعضاء هيئة التدريس إلى كليات خارج الوطن.	%٦٦	%٣٥	٠.٢٣	٠.٠٤
إحجام أصحاب الأعمال و الشركات عن تدعيم البحث العلمي على مستوى البحوث التربوية و التطبيقية.	%٨٥	%٢٠	٠.١٧	٠.٠٣
قلة فرص العمل حاليا أمام خريجي كلية	%٦٩	%٣٠	٠.٢١	٠.٠٤

التربية في مجال التدريس .				
القصور في عقد الاتفاقيات الدولية التي تنمي الكلية وأعضاء هيئة التدريس.	%٧٨	%٢٥	٠.٢٠	٠.٠٤
جذب المؤسسات التعليمية الخاصة و الحكومية لأعضاء هيئة التدريس عن طريق الانتداب.	%٦٥	%٤٠	٠.٢٠	٠.٠٤
المجموع			٥.٤١	١.٠٠

تبين من الجدول السابق ما يلي :

- أن تقديرات بقاء أو نجاح المؤسسة(الكلية) للفرص المتاحة تتراوح بين ٧٠% و ٩٠% ، وأنها حققت أوزان تتراوح من ٠.٠٧ إلى ٠.١٤
- أن تقديرات بقاء أو نجاح المؤسسة(الكلية) للتهديدات تتراوح بين ٢٠% و ٣٥% ، وأنها حققت أوزان تتراوح من (٠.٠٣ – ٠.٠٥)
- أن إجمالي حاصل ضرب درجة التأثير أو الأوزان النسبية ٥.٤١

٣- الكشف عن واقع الأداء الاستراتيجي للكلية تجاه العوامل الإستراتيجية الخارجية :

للكشف عن أداء الكلية واستجابتها للعوامل الإستراتيجية الخارجية التي تمثل الفرص والتهديدات من خلال حساب أوزان تلك العوامل كما توضحها المصفوفة التالية:

جدول (١٥)
مصفوفة توضح الأداء الاستراتيجي للكلية الكلية تجاه العوامل الإستراتيجية الخارجية (الفرص والتهديدات)

العوامل الإستراتيجية الخارجية	الوزن	الترتيب	الوزن المرجح
(أ) الفرص			
إنشاء الهيئة القومية للجودة.	**٠.١٤**	**٥**	**٠.٧٠**

قلة فرص العمل أمام خريجي الكليات الأخرى مع تفضيل خريجي كلية التربية في مجال التدريس.	٠.١٢	٤	٠.٤٨
النمو المتزايد فى أعداد الطلاب من خريجي كليات وجامعات مختلفة وبالأخص فى الدراسات العليا.	٠.١١	٤	٠.٤٤
الزيادة فى الطلب الاجتماعي على الدورات التدريبية بمقابل مادي.	٠.٠٧	٢	٠.١٤
الطلب المتزايد على صفات معينة للخريج مثل تخصص المكتبات والتاريخ والاقتصاد والتخطيط التربوي لزيادة كفاءة المجال التربوي.	٠.١٠	٣	٠.٣٠
الطلب المتزايد من الجهات التعليمية الخاصة في الاستعانة بكلية التربية لتطوير العملية التربوية فيها.	٠.١٠	٣	٠.٣٠
(ب) التهديدات			
الزيادة المستمرة و المتتالية في قبول أعداد الطلاب الملتحقين بكليات التربية وهذا يمثل عبئا على الكلية.	٠.٠٤	١	٠.٠٤
قبول الطلاب في كلية التربية يعتمد فقط على مكتب التنسيق بناءا على معيار واحد فقط وهو مجموع الطالب دون مراعاة الرغبة أو الاستعداد لديه.	٠.٠٤	١	٠.٠٤
إلحاق الطلاب القادمين من التعليم الثانوي في الشعب أو الأقسام بالكلية حسب المجموع يضعف من مستوى بعض الشعب والأقسام.	٠.٠٤	١	٠.٠٤
المستوى المادي المتدني لعضو هيئة التدريس بالنسبة لبعض المهن الأخرى الأقل في مستوى الدرجة العلمية أو الوظيفية.	٠.٠٥	١	٠.٠٥
سياسات الإعارة لأعضاء هيئة التدريس إلى كليات خارج الوطن.	٠.٠٤	١	٠.٠٤
إحجام أصحاب الأعمال و الشركات عن تدعيم البحث العلمي على مستوى البحوث التربوية و التطبيقية.	٠.٠٣	١	٠.٠٣
قلة فرص العمل حاليا أمام خريجي كلية التربية في مجال التدريس .	٠.٠٤	١	٠٠٤
القصور في عقد الاتفاقيات الدولية التي تنمي الكلية وأعضاء هيئة التدريس.	٠.٠٤	١	٠.٠٤
جذب المؤسسات التعليمية الخاصة و الحكومية لأعضاء هيئة التدريس عن طريق الانتداب.	٠.٠٤	١	٠.٠٤
إجمالى النقاط المرجحة	١.٠٠		٢.٧٢

يتضح من المصفوفة السابقة أن إجمالي درجات الأوزان المرجحة ٢.٧٢، وذلك يدل على أن الأداء الاستراتيجي للكلية أو استجابتها للعوامل الخارجية (الفرص والتهديدات) أقل من المتوسط .

أي أن إستراتيجية الكلية لا تستغل الفرص الحالية بشكل كاف، كما أنها لا تقلل من الأثر السلبي للتهديدات الخارجية بالدرجة المطلوبة.

ثالثا: تحليل SWOT للوصول الى الإستراتيجيات المختلفة

للإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة الدراسة وهو " ما الإستراتيجية المناسبة التي يمكن التوصل إليها من تحليل SWOT لتحقيق أهداف كلية التربية بالنسبة لمجالات التدريس والبحث العلمي و خدمة المجتمع؟ "، فيتم استخدام تحليل SWOT للعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على أداء الكلية وذلك بالنسبة لهذه المجالات، والجداول: (١٦) ، (١٧)، (١٨)، (١٩) توضح ذلك.

جدول (١٦)

مصفوفة تحليل SWOT للعوامل الداخلية والخارجية

وعرض الاستراتيجيات المختلفة

	نقاط القوة (S)	نقاط الضعف (W)
تحليل SWOT للكلية حسب محاور الدراسة (إستراتيجية التدريس - للبحث العلمي - خدمة المجتمع)	**أ- إستراتيجية التدريس**	
	• وجود برامج للدراسات العليا تحقق بنسبة كبيرة رسالة الكلية و أهدافها.	• عدم وجود استراتيجيات تدريسية واضحة على مستوى الأقسام العلمية.
	• كفاءة أعضاء هيئة التدريس.	• عدم توافق البرامج الدراسية و احتياج سوق العمل.
	• توافر التوصيف الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة للتدريس في التخصصات المختلفة.	• القصور توزع خطط تطويرية لأساليب التدريس على أعضاء هيئة التدريس .
	• ملائمة التخصص العلمي لأعضاء هيئة التدريس للمقررات التي يكلفون بتدريسها .	• القصور في وجود خطط تقويم مستمر لأساليب التدريس.
	• وجود التزام بالواجبات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة تجاه عملية التدريس	• .القصور في تنوع عملية تقويم أساليب التدريس
	• وجود مكتبة مجهزة تحتوى على احدث الكتب و المجلات العلمية متاحة لكل الطلاب و أعضاء هيئة التدريس .	• قلة اهتمام أساليب التدريس بتنمية مهارات التعلم الذاتي للطلاب.
	• استخدام تكنولوجيا التعليم في تدريس المقررات الدراسية.	• عدم ملائمة قاعات التدريس بالكلية من حيث التجهيزات و المساحة بالنسبة لعدد الطلاب.
	• وجود موقع للكلية على شبكة الانترنت باللغة العربية والانجليزية يساعد في تعليم الطلاب.	• عدم توفر الأجهزة و المعدات وسوء حالة المعامل
	• الأسلوب الديمقراطي و العدالة والأمانة والحيادية أثناء التدريس.	• القصور في وجود نظام لتشغيل وصيانة الأجهزة و المعدات و المعامل
		• القصور في وسائل الأمان

		والحماية ووجود المناخ الصحي بقاعات التدريس.
		• عدم كفاية العمال بالنسبة لقاعات ومتطلبات العمل التدريسي.
	ثانيا: بالنسبة للبحث العلمي	
	• توفر الكلية للباحثين الخدمات البحثية من الأجهزة و المعدات المعامل التكنولوجية المناسبة.	• لا تتوفر في الكلية شبكة الاتصالات للحصول على المعلومات لأحدث الانجازات البحثية من الجامعات المحلية والأجنبية.
	• تتوفر المكتبة الالكترونية داخل الكلية لتيسير الوصول إلى المراجع والدوريات بأقل جهد وأقل وقت.	• لا يتوفر بالكلية مركز للنقل المباشر لوقائع المؤتمرات البحثية المحلية والأجنبية.
	• عقد دورات تدريبية لصقل خبرات الأعضاء في المجال البحثي.	• المكتبة الكترونية بالكلية لا تتضمن تنقل وقائع المؤتمرات البحثية بالصوت والصورة.
	• إمداد الأعضاء بنشرات دورية بتفاصيل موجزة للبحوث في التخصص	• تقصير الكلية في توفير سبل النشر الميسرة في دوريات علمية بحثية في الخارج.
	• وجود نظام لتشغيل وصيانة الأجهزة و المعدات اللازمة للبحوث .	• قصور دور الكلية في دعوة الأساتذة والخبراء من جامعات ومراكز علمية أجنبية متميزة في البرامج البحثية .
	• دعم الكلية لأعضائها ماليا لإجراءات التنقل من اجل البحث العلمي وحضور المؤتمرات العلمية	• قصور دور الكلية في تقديم التسهيلات للأعضاء المعارين لتجاوز عقبات حضور الدورات التدريبية والمؤتمرات .
	• تقديم تسهيلات مالية أكبر للأعضاء للحصول على الأدوات والخامات اللازمة لإجراء البحوث	• لا يهتم أعضاء الهيئة الإدارية الجامعية بإنتاج البحوث الداعمة لتطوير المؤسسة(الكلية).
		• لا يتوافر مفهوم العمل الجماعي وأسلوب أبحاث الفريق بأقسام الكلية المختلفة.
		• القصور في عمل سياسة محددة واضحة لربط الخريجين بحثيا بالكلية بعد التخرج.
		• لا تتكفل الكلية بقيمة نشر البحوث في المجالات والدوريات العلمية المحكمة
		• عدم تشجيع الأعضاء بتقديم مكافآت مالية لهم مقابل كل بحث علمي يتم نشره
		• عدم تحصيل أية أموال من

		الأعضاء مقابل حضورهم الدورات التدريبية التي تعقد لتنميتهم مهنيا بل تشجيعهم بالمكافآت المادية
	ثالثا: بالنسبة لخدمة المجتمع	
	• مساهمة الأطراف المجتمعية المختلفة في توفير فرص العمل لخريجي الكلية في برامج التعليم ومحو الأمية.	• لا توجد لدى الكلية خطة معتمدة لخدمة المجتمع و تنمية البيئة من ٢٠١٤ الى ٢٠١٨
	• كفاية وفاعلية نظم المعلومات و الاتصالات لربط الكلية بالمجتمع	• القصور في تفعيل سياسات تسويق الخدمة التي تقدمها الوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية.
	• وجود إدارة تابعة لوكيل شئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة.	• محدودية دور البحوث الأكاديمية في مواجهة المشكلات المجتمعية.
	• إن خدمة المجتمع من خلال التخصص احد مبادئ برامج التنمية المهنية بالكلية لأعضاء هيئة التدريس.	• قصور دور الكلية من حيث المشاركة في المشاريع التي تتيح التعاون الاقتصادي بين الكلية وقطاع رجال الأعمال في المجتمع .
		• لا يوجد نظام لمراجعة اللوائح و القواعد وإجراءات العمل و تحديد كيفية تحسينها للتفاعل مع المجتمع
		• لا توجه رسالة برامج التنمية للأعضاء بالكلية فعليا لخدمة البيئة في ضوء فلسفة الجودة في العمل الجامعي.
		• عدم تمكين عضو هيئة التدريس من الاتصال بالمسئولين في المجتمع.
الفرص (O)	إستراتيجية (S + O) (نمو وتوسع)	إستراتيجية (W + O) (تحسين وتطوير)
إنشاء الهيئة القومية للجودة.	البحث في تعزيز صور الشراكة مع الجامعات العربية والأجنبية وقطاعات المجتمع المدني.	الاستفادة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في رفع كفاءة الجهاز الإداري والفني بالكلية.
قلة فرص العمل أمام خريجي الكليات الأخرى مع تفضيل خريجي كلية التربية في مجال التدريس.	الاستفادة من برامج الهيئة القومية للجودة والاعتماد في تعزيز ثقافة الجودة والدعم الفني.	مراجعة وتطوير برامج الدراسات العليا الحالية
النمو المتزايد في أعداد طلاب الدراسات العليا من خريجي كليات وجامعات مختلفة.	التوسع والاستمرار في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.	تطوير منظومة البحث العلمي تحسين البنية التحتية لمبنى

الزيادة في الطلب الاجتماعي على الدورات التدريبية بالكلية بمقابل مادي.	التوسع في برامج الدراسات العليا.	الكلية والمعامل.
الطلب المتزايد على صفات معينة للخريج مثل تخصص المكتبات والتاريخ والاقتصاد والتخطيط التربوي لزيادة كفاءة المجال التربوي.	الاستفادة من تنوع برامج الدراسات العليا بأنواعها المختلفة في قبول و جذب طلاب من الدول العربية والأفريقية كوافدين.	تطوير ربط برامج التدريب والتطبيقات العملية باحتياجات المجتمع وتنمية البيئة.
الطلب المتزايد من الجهات التعليمية الخاصة في الاستعانة بكلية التربية لتطوير العملية التربوية فيها.	الاستفادة من الاتفاقيات الدولية في زيادة أقسام و أنشطة الكلية.	توظيف نتائج البحث العلمي في تطوير البرامج التربوية. الارتقاء بمهارات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في العملية التعليمية. تمكين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من استخدام التكنولوجيا في العمليات التعليمية. تطوير عمليات التقويم المختلفة.
التهديدات (T)	**إستراتيجية (S + T) (ثبات واستقرار)**	**إستراتيجية (W + T) (انكماش وتقليل)**
• الزيادة المستمرة و المتتالية في قبول أعداد الطلاب الملتحقين بكليات التربية وهذا يمثل عبئا على الكلية . • قبول الطلاب في كلية التربية يعتمد فقط على مكتب التنسيق بناءا على معيار واحد فقط وهو مجموع الطالب دون مراعاة الرغبة أو الاستعداد لديه. • إلحاق الطلاب القادمين من التعليم الثانوي في الشعب أو الأقسام بالكلية حسب المجموع يضعف من مستوى بعض الشعب الأقسام. • جذب المؤسسات التعليمية الخاصة و الحكومية لأعضاء هيئة التدريس عن طريق الانتداب.	١- الاستمرار في برامج الدراسات العليا . ٢- التعاون مع المؤسسات والشركات والبحث عن صور للشراكة معها. ٣- استمرار برامج لخدمة المجتمع وتنمية البيئة. ٤- الاستمرار في قبول الطلاب وفق النظام الحالي للقبول مع استحداث نظم تتعلق بالقدرات. ٥- تنظيم عملية انتدابات و إعارات أعضاء هيئة التدريس بما لا يؤثر على سير العمل بالكلية. ٦- حث أصحاب الأعمال و الشركات على تدعيم البحوث التربوية و التطبيقية	١. خفض أعداد المقبولين بالكلية. ٢. خفض نسبة الانتدابات من أعضاء هيئة التدريس لكليات أخرى. ٣. خفض نسبة الإعارة لأعضاء هيئة التدريس إلى كليات خارج الوطن.

• المستوى المادي المتدني لعضو هيئة التدريس بالنسبة لبعض المهن الأخرى الأقل في مستوى الدرجة العلمية أو الوظيفية. • سياسات الإعارة لأعضاء هيئة التدريس إلى كليات خارج الوطن. • إحجام أصحاب الأعمال و الشركات عن تدعيم البحث العلمي على مستوى البحوث التربوية و التطبيقية. • قلة فرص العمل حاليا أمام خريجي كلية التربية في مجال التدريس . • القصور في عقد الاتفاقيات الدولية التي تنمي الكلية وأعضاء هيئة التدريس.		

تبين من الجدول السابق أن التحليل الاستراتيجي قد توصل إلى بعض الاستراتيجيات التي يمكن الانتقاء منها بعد عملية التحليل الاستراتيجي الكمي – التي ستتم في الخطوة القادمة ، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة هانج (Hung 2004) التي بينت أن التحليل الاستراتيجي للبيئة المؤسسية لمنظمات التعليم العالي مؤشر فعال للتنبؤ بالتوجهات الإستراتيجية المؤسسة (الجامعات)، وفي تحديد قدرتها على الاستجابة للتحديات الإستراتيجية المعاصرة.

* مصفوفة التخطيط الإستراتيجى الكمى (لإختيار الأستراتيجية الرئيسية و الأستراتيجية البديلة)

أولا: بالنسبة لإستراتيجية التدريس

يشمل الجدول التالي (١٧) مصفوفة التخطيط الإستراتيجي الكمي (لاختيار الإستراتيجية الرئيسية و الإستراتيجية البديلة) بالنسبة لمجال التدريس، و**ذلك لتحديد أي من الاستراتيجيات أكثر مناسبة لهذا الغرض.**

مع ملاحظة ما يلي:

- تحديد أوزان لكل عنصر وتكون مطابقة للأوزان المدرجة في مصفوفة حساب أوزان العوامل الإستراتيجية الداخلية و مصفوفة حساب أوزان العوامل الإستراتيجية الخارجية
- أن درجات الجاذبية (التي هي القيم الكمية التي تشير إلى الجاذبية الكمية لكل إستراتيجية ضمن مجموعة معينة من البدائل)، تتراوح درجاتها من ١ إلى ٤ مناظرة للتدرج (غير جذاب – جذاب نسبيا – جذاب بدرجة معقولة – جذاب للغاية)

جدول(١٧)

مصفوفة التخطيط الإستراتيجي الكمي بالنسبة **لإستراتيجية التدريس**

العناصر الرئيسية	الوزن		البدائل الإستراتيجية					
			إستراتيجية S) (O + (نمو وتوسع)		إستراتيجية W) (O + (تحسين وتطوير)		إستراتيجية S) (T + (ثبات واستقرار)		إستراتيجية W) (T + (انكماش)	
			درجة الجاذبية	جملة الدرجة	درجة الجاذبية	جملة الدرجة	درجة الجاذبية	جملة الدرجة	درجة الجاذبية	جملة الدرجة
الفرص										
إنشاء الهيئة القومية للجودة.	٠.١٤		٢	٠.٢٨	٣	٠.٤٢	٣	٠.٤٢	١	٠.١٤
قلة فرص العمل أمام خريجي الكليات الأخرى مع تفضيل خريجي كلية التربية في مجال التدريس.	٠.١٢		١	٠.١٢	٣	٠.٣٦	٢	٠.٢٤	١	٠.١٢
النمو المتزايد	٠.١١		٣	٠.٣٣	٣	٠.٣٣	٢	٠.٢٢	١	٠.١١

في أعداد الطلاب من خريجي كليات وجامعات مختلفة وبالأخص في الدراسات العليا.										
الزيادة في الطلب الاجتماعي على الدورات التدريبية بمقابل مادي.	٠.٠٧		٢	٠.١٤	٣	٠.٢١	٢	٠.١٤	١	٠.٠٧
الطلب المتزايد على صفات معينة للخريج مثل تخصص المكتبات والتاريخ والاقتصاد والتخطيط التربوي لزيادة كفاءة المجال التربوي.	٠.١٠		٢	٠.٢٠	٣	٠.٣٠	٢	٠.٢٠	١	٠.١٠
الطلب المتزايد من الجهات التعليمية الخاصة في الاستعانة بكلية التربية لتطوير العملية التربوية فيها.	٠.١٠		٣	٠.٣٠	٣	٠.٣٠	١	٠.١٠	٢	٠.٢٠
التهديدات										
الزيادة المستمرة و المتتالية في قبول أعداد الطلاب الملتحقين بكليات التربية وهذا يمثل عبئا على الكلية .	٠.٠٤		٢	٠.٠٨	٣	٠.١٢	٢	٠.٠٨	٢	٠.٠٨
قبول الطلاب في كلية التربية يعتمد فقط على مكتب التنسيق	٠.٠٤		٣	٠.١٢	٣	٠.١٢	٢	٠.٠٨	٣	٠.١٢

بناءا على معيار واحد فقط وهو مجموع الطالب دون مراعاة الرغبة أو الاستعداد لديه.									
إلحاق الطلاب القادمين من التعليم الثانوي في الشعب أو الأقسام بالكلية حسب المجموع يضعف من مستوى بعض الشعب الأقسام.	٠.٠٤		١	٠.٠٤	١	٠.٠٤	١	٢	٠.٠٨
جذب المؤسسات التعليمية الخاصة و الحكومية لأعضاء هيئة التدريس عن طريق الانتداب.	٠.٠٥		١	٠.٠٥	٣	٠.١٥	٢	٢	٠.١٠
المستوى المادي المتدني لعضو هيئة التدريس بالنسبة لبعض المهن الأخرى الأقل في مستوى الدرجة العلمية أو الوظيفية.	٠.٠٤		٣	٠.١٢	٣	٠.١٢	٢	٢	٠.٠٨
سياسات الإعارة لأعضاء هيئة التدريس إلى كليات خارج الوطن.	٠.٠٣		٣	٠.٠٩	٣	٠.٠٩	٢	٢	٠.٠٦
إحجام أصحاب الأعمال و الشركات عن تدعيم البحث العلمي على مستوى البحوث التربوية و التطبيقية.	٠.٠٤		٢	٠.٠٨	٣	٠.١٢	٢	٢	٠.٠٨
قلة فرص العمل حاليا أمام خريجي كلية التربية في مجال	٠.٠٤		٢	٠.٠٨	٣	٠.١٢	٢	١	٠.٠٤

التدريس .									
القصور في عقد الاتفاقيات الدولية التي تنمي الكلية وأعضاء هيئة التدريس.	٠.٠٤		٣	٠.١٢	٣	٠.١٢	٢	٠.٠٨	١	٠.٠٤
نقاط القوة										
وجود برامج للدراسات العليا تحقق بنسبة كبيرة رسالة الكلية و أهدافها	٠.٠٩		٣	٠.٢٧	٣	٠.٢٧	٢	٠.١٨	٢	٠.١٨
كفاءة أعضاء هيئة التدريس.	٠.٠٩		٢	٠.١٨	٣	٠.٢٧	١	٠.٠٩	١	٠.٠٩
توافر التوصيف الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة للتدريس في التخصصات المختلفة.	٠.٠٩		٣	٠.٢٧	٢	٠.١٨	١	٠.٠٩	١	٠.٠٩
ملائمة التخصص العلمي لأعضاء هيئة التدريس للمقررات التي يكلفون بتدريسها	٠.١٠		٣	٠.٣٠	٣	٠.٣٠	١	٠.١٠	١	٠.١٠
وجود التزام بالواجبات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة تجاه عملية التدريس	٠.٠٨		٣	٠.٢٤	٣	٠.٢٤	١	٠.٠٨	٢	٠.١٦
وجود مكتبة مجهزة تحتوى على احدث الكتب و المجلات العلمية متاحة لكل الطلاب و أعضاء هيئة التدريس .	٠.٠٩		٣	٠.٢٧	٣	٠.٢٧	٢	٠.١٨	١	٠.٠٩

استخدام تكنولوجيا التعليم في تدريس المقررات الدراسية.	٠.٠٨		٢	٠.١٦	٣	٠.٢٤	١	٠.٠٨	١	٠.٠٨
وجود موقع للكلية على شبكة الانترنت باللغة العربية والانجليزية يساعد في تعليم الطلاب.	٠.٠٩		٣	٠.٢٧	٢	٠.١٨	١	٠.٠٩	١	٠.٠٩
الأسلوب الديمقراطي و العدالة والأمانة والحيادية أثناء التدريس.	٠.١٠		٣	٠.٣٠	٣	٠.٣٠	١	٠.١٠	٢	٠.٢٠
نقاط الضعف										
عدم وجود استراتيجيات تدريسية واضحة على مستوى الأقسام العلمية.	٠.٠٢		٢	٠.٠٤	٣	٠.٠٦	٣	٠.٠٦	١	٠.٠٢
عدم توافق البرامج الدراسية و احتياج سوق العمل.	٠.٠١		٢	٠.٠٢	٣	٠.٠٣	٣	٠.٠٣	٢	٠.٠٢
القصور توزع خطط تطويرية لأساليب التدريس على أعضاء هيئة التدريس .	٠.٠٢		٢	٠.٠٤	٣	٠.٠٦	٣	٠.٠٦	١	٠.٠٢
القصور في وجود خطط تقويم مستمر لأساليب التدريس.	٠.٠٢		١	٠.٠٢	٢	٠.٠٤	٢	٠.٠٤	٢	٠.٠٤
.القصور في تنوع عملية تقويم أساليب التدريس	٠.٠٢		١	٠.٠٢	٢	٠.٠٤	٢	٠.٠٤	١	٠.٠٢
قلة اهتمام أساليب التدريس بتنمية مهارات	٠.٠٢		١	٠.٠٢	٢	٠.٠٤	٢	٠.٠٤	١	٠.٠٢

التعلم الذاتي للطلاب.										
عدم ملائمة قاعات التدريس بالكلية من حيث التجهيزات و المساحة بالنسبة لعدد الطلاب.	٠.٠٢		٢	٠.٠٤	٢	٠.٠٤	٢	٠.٠٤	١	٠.٠٢
عدم توفر الأجهزة و المعدات وسوء حالة المعامل	٠.٠٢		٢	٠.٠٤	٣	٠.٠٦	١	٠.٠٢	١	٠.٠٢
القصور في وجود نظام لتشغيل وصيانة الأجهزة و المعدات و المعامل	٠.٠١		٢	٠.٠٢	٣	٠.٠٣	٢	٠.٠٢	٢	٠.٠٢
القصور في وسائل الأمان والحماية ووجود المناخ الصحي بقاعات التدريس.	٠.٠١		٢	٠.٠٢	٣	٠.٠٣	٢	٠.٠٢	١	٠.٠١
عدم كفاية العمال بالنسبة لقاعات ومتطلبات العمل التدريسي.	٠.٠٢		٢	٠.٠٤	٣	٠.٠٦	٢	٠.٠٤	١	٠.٠٢
الإجمالي	٢.٠٠			٤.٧٣		٥.٦٦		٣.٤٠		٢.٧٣

وبناء على هذه النتائج تم اختيار **إستراتيجية تحسين وتطوير** كإستراتيجية رئيسة حيث حققت **٥.٦٦** ، واختيار **إستراتيجية نمو وتوسع** كإستراتيجية بديلة إذ حصلت على **٤.٧٣**

ثانيا: بالنسبة للبحث العلمي

يشتمل الجدول التالي على مصفوفة التخطيط الإستراتيجي الكمي (لاختيار الإستراتيجية الرئيسية و الإستراتيجية البديلة) بالنسبة لإستراتيجية البحث العلمي.

جدول(١٨)
مصفوفة التخطيط الإستراتيجي الكمي بالنسبة للبحث العلمي

العناصر الرئيسية	الوزن	البدائل الإستراتيجية							
		إستراتيجية (S + O) (نمو وتوسع)		إستراتيجية (W + O) (تحسين وتطوير)		استراتيجية (S + T) (ثبات واستقرار)		استراتيجية (W + T) (انكماش)	
		درجة الجاذبية	جملة الدرجة	درجة الجاذبية	جملة الدرجة	درجة الجاذبية	جملة الدرجة	درجة الجاذبية	جملة الدرجة
الفرص									
إنشاء الهيئة القومية للجودة.	٠.١٤	٢	٠.٢٨	٣	٠.٤٢	٣	٠.٤٢	١	٠.١٤
قلة فرص العمل أمام خريجي الكليات الأخرى مع تفضيل خريجي كلية التربية في مجال التدريس.	٠.١٢	١	٠.١٢	٣	٠.٣٦	٢	٠.٢٤	١	٠.١٢
النمو المتزايد في أعداد الطلاب من خريجي كليات وجامعات مختلفة وبالأخص في الدراسات العليا.	٠.١١	٣	٠.٣٣	٣	٠.٣٣	٢	٠.٢٢	١	٠.١١
الزيادة في الطلب الاجتماعي على الدورات التدريبية بمقابل مادي.	٠.٠٧	٢	٠.١٤	٣	٠.٢١	٢	٠.١٤	١	٠.٠٧
الطلب المتزايد على صفات معينة للخريج مثل تخصص المكتبات والتاريخ والاقتصاد والتخطيط التربوي لزيادة كفاءة المجال التربوي.	٠.١٠	٢	٠.٢٠	٣	٠.٣٠	٢	٠.٢٠	١	٠.١٠
الطلب المتزايد من الجهات التعليمية الخاصة في الاستعانة بكلية التربية لتطوير العملية التربوية فيها.	٠.١٠	٣	٠.٣٠	٣	٠.٣٠	١	٠.١٠	٢	٠.٢٠
التهديدات									
الزيادة المستمرة و المتتالية في قبول أعداد الطلاب	٠.٠٤	٢	٠.٠٨	٣	٠.١٢	٢	٠.٠٨	٢	٠.٠٨

الملتحقين بكليات التربية وهذا يمثل عبئا على الكلية .								
قبول الطلاب في كلية التربية يعتمد فقط على مكتب التنسيق بناءا على معيار واحد فقط وهو مجموع الطالب دون مراعاة الرغبة أو الاستعداد لديه.	٠.٠٤	٣	٠.١٢	٣	٠.١٢	٢	٠.٠٨	٣	٠.١٢
إلحاق الطلاب القادمين من التعليم الثانوي في الشعب أو الأقسام بالكلية حسب المجموع يضعف من مستوى بعض الشعب الأقسام.	٠.٠٤	١	٠.٠٤	١	٠.٠٤	١	٠.٠٤	٢	٠.٠٨
جذب المؤسسات التعليمية الخاصة و الحكومية لأعضاء هيئة التدريس عن طريق الانتداب.	٠.٠٥	١	٠.٠٥	٣	٠.١٥	٢	٠.١٠	٢	٠.١٠
المستوى المادي المتدني لعضو هيئة التدريس بالنسبة لبعض المهن الأخرى الأقل في مستوى الدرجة العلمية أو الوظيفية.	٠.٠٤	٣	٠.١٢	٣	٠.١٢	٢	٠.٠٨	٢	٠.٠٨
سياسات الإعارة لأعضاء هيئة التدريس إلى كليات خارج الوطن.	٠.٠٣	٣	٠.٠٩	٣	٠.٠٩	٢	٠.٠٦	٢	٠.٠٦
إحجام أصحاب الأعمال و الشركات عن تدعيم البحث العلمي على مستوى البحوث التربوية و التطبيقية.	٠.٠٤	٢	٠.٠٨	٣	٠.١٢	٢	٠.٠٨	٢	٠.٠٨
قلة فرص العمل حاليا أمام خريجي كلية التربية في مجال التدريس .	٠.٠٤	٢	٠.٠٨	٣	٠.١٢	٢	٠.٠٨	١	٠.٠٤
القصور في عقد الاتفاقيات الدولية التي تنمي الكلية وأعضاء	٠.٠٤	٣	٠.١٢	٣	٠.١٢	٢	٠.٠٨	١	٠.٠٤

هيئة التدريس.								
نقاط القوة								
توفر الكلية للباحثين الخدمات البحثية من الأجهزة و المعدات المعامل التكنولوجية المناسبة.	٠.١١	٢	٠.٢٢	٣	٠.٣٣	٢	٠.٢٢	٢	٠.٢٢
تتوفر المكتبة الالكترونية داخل الكلية لتيسير الوصول إلى المراجع والدوريات بأقل جهد وأقل وقت.	٠.١٦	٣	٠.٤٨	٣	٠.٤٨	٢	٠.٣٢	١	٠.١٦
عقد دورات تدريبية لصقل خبرات الأعضاء في المجال البحثي.	٠.١٤	٣	٠.٤٢	٣	٠.٤٢	١	٠.١٤	١	٠.١٤
إمداد الأعضاء بنشرات دورية بتفاصيل موجزة للبحوث في التخصص	٠.١١	٢	٠.٢٢	٣	٠.٣٣	١	٠.١١	١	٠.١١
وجود نظام لتشغيل وصيانة الأجهزة و المعدات اللازمة للبحوث .	٠.١٢	٣	٠.٣٦	٣	٠.٣٦	١	٠.١٢	١	٠.١٢
دعم الكلية لأعضائها ماليا لإجراءات التنقل من اجل البحث العلمي وحضور المؤتمرات العلمية.	٠.١٤	٢	٠.٢٨	٣	٠.٤٢	٢	٠.٢٨	١	٠.١٤
تقديم تسهيلات مالية أكبر للأعضاء للحصول على الأدوات والخامات اللازمة لإجراء البحوث	٠.١١	٢	٠.٢٢	٣	٠.٣٣	١	٠.١١	١	٠.١١
نقاط الضعف									
لا تتوفر في الكلية شبكة الاتصالات للحصول على المعلومات لأحدث الانجازات البحثية من الجامعات المحلية والأجنبية.	٠.٠١	٢	٠.٠٢	٣	٠.٠٣	٢	٠.٠٣	١	٠.٠١
لا يتوفر بالكلية مركز للنقل المباشر لوقائع المؤتمرات البحثية المحلية والأجنبية.	٠٠	٠٠	٠٠	٣	٠٠	٣	٠٠	٢	٠٠
المكتبة الكترونية بالكلية لا تتضمن تنقل وقائع المؤتمرات البحثية بالصوت والصورة.	٠٠	٠٠	٠٠	٣	٠٠	٣	٠٠	١	٠٠
تقصير الكلية في توفير سبل النشر الميسرة في	٠.٠١	١	٠.٠١	٢	٠.٠٢	٢	٠.٠٢	٣	٠.٠٣

دوريات علمية بحثية في الخارج.									
قصور دور الكلية في دعوة الأساتذة والخبراء من جامعات ومراكز علمية أجنبية متميزة في البرامج البحثية .	٠.٠١	٢	٠.٠٢	٢	٠.٠٢	٢	٠.٠٢	٢	٠.٠٢
قصور دور الكلية في تقديم التسهيلات للأعضاء المعارين لتجاوز عقبات حضور الدورات التدريبية والمؤتمرات .	٠.٠١	٢	٠.٠٢	٣	٠.٠٣	١	٠.٠١	١	٠.٠١
لا يهتم أعضاء الهيئة الإدارية الجامعية بإنتاج البحوث الداعمة لتطوير المؤسسة(الكلية).	٠.٠١	٢	٠.٠٢	٣	٠.٠٣	٢	٠.٠٢	٢	٠.٠٢
لا يتوافر مفهوم العمل الجماعي وأسلوب أبحاث الفريق بأقسام الكلية المختلفة.	٠.٠٢	٢	٠.٠٤	٣	٠.٠٦	١	٠.٠٢	١	٠.٠٢
القصور في عمل سياسة محددة واضحة لربط الخريجين بحثيا بالكلية بعد التخرج.	٠.٠١	٢	٠.٠٢	٣	٠.٠٣	٢	٠.٠٢	١	٠.٠١
لا تتكفل الكلية بقيمة نشر البحوث في المجالات والدوريات العلمية المحكمة	٠٠	٢	٠٠	٣	٠٠	٢	٠٠	١	٠٠
عدم تشجيع الأعضاء بتقديم مكافآت مالية لهم مقابل كل بحث علمي يتم نشره	٠.٠٢	٢	٠.٠٤	٣	٠.٠٦	٢	٠.٠٤	١	٠.٠٢
عدم تحصيل أية أموال من الأعضاء مقابل حضورهم الدورات التدريبية التي تعقد لتنميتهم مهنيا بل تشجيعهم بالمكافآت المادية	٠.٠١	٢	٠.٠٢	٣	٠.٠٣	٢	٠.٠٢	١	٠.٠١
الإجمالي	٢.٠٠		٤.٥٦		٥.٩٠		٣.٥٠		٢.٥٧

وبناء على هذه النتائج تم اختيار **إستراتيجية تحسين وتطوير** كإستراتيجية رئيسية حيث جملة الدرجات التي حققتها **٥.٩٠** ، واختيار **إستراتيجية نمو وتوسع** كإستراتيجية بديلة **بمجموع درجات ٤.٥٦ .**

ثالثا: بالنسبة لخدمة المجتمع

يشمل الجدول التالي مصفوفة التخطيط الإستراتيجي الكمي (لاختيار الإستراتيجية الرئيسية و الإستراتيجية البديلة) بالنسبة خدمة المجتمع.

جدول(١٩)
مصفوفة التخطيط الإستراتيجي الكمي بالنسبة لخدمة المجتمع

العناصر الرئيسية	الوزن	البدائل الإستراتيجية							
		إستراتيجية (S + O) (نمو وتوسع)		إستراتيجية (W + O) (تحسين وتطوير)		إستراتيجية (S + T) (ثبات واستقرار)		إستراتيجية (W + T) (انكماش)	
		درجة الجاذبية	جملة الدرجة	درجة الجاذبية	جملة الدرجة	درجة الجاذبية	جملة الدرجة	درجة الجاذبية	جملة الدرجة
الفرص									
إنشاء الهيئة القومية للجودة.	٠.١٤	٢	٠.٢٨	٣	٠.٤٢	٣	٠.٤٢	١	٠.١٤
قلة فرص العمل أمام خريجي الكليات الأخرى مع تفضيل خريجي كلية التربية في مجال التدريس.	٠.١٢	١	٠.١٢	٣	٠.٣٦	٢	٠.٢٤	١	٠.١٢
النمو المتزايد في أعداد الطلاب من خريجي كليات وجامعات مختلفة وبالأخص في الدراسات العليا.	٠.١١	٣	٠.٣٣	٣	٠.٣٣	٢	٠.٢٢	١	٠.١١
الزيادة في الطلب الاجتماعي على الدورات التدريبية بمقابل مادي.	٠.٠٧	٢	٠.١٤	٣	٠.٢١	٢	٠.١٤	١	٠.٠٧
الطلب المتزايد على صفات معينة للخريج مثل تخصص المكتبات والتاريخ والاقتصاد والتخطيط التربوي لزيادة كفاءة	٠.١٠	٢	٠.٢٠	٣	٠.٣٠	٢	٠.٢٠	١	٠.١٠

المجال التربوي.									
الطلب المتزايد من الجهات التعليمية الخاصة في الاستعانة بكلية التربية لتطوير العملية التربوية فيها.	٠.١٠	٣	٠.٣٠	٣	٠.٣٠	١	٠.١٠	٢	٠.٢٠
التهديدات									
الزيادة المستمرة و المتتالية في قبول أعداد الطلاب الملتحقين بكليات التربية وهذا يمثل عبئا على الكلية .	٠.٠٤	٢	٠.٠٨	٣	٠.١٢	٢	٠.٠٨	٢	٠.٠٨
قبول الطلاب في كلية التربية يعتمد فقط على مكتب التنسيق بناءا على معيار واحد فقط وهو مجموع الطالب دون مراعاة الرغبة أو الاستعداد لديه.	٠.٠٤	٣	٠.١٢	٣	٠.١٢	٢	٠.٠٨	٣	٠.١٢
إلحاق الطلاب القادمين من التعليم الثانوي في الشعب أو الأقسام بالكلية حسب المجموع يضعف من مستوى بعض الشعب الأقسام.	٠.٠٤	١	٠.٠٤	١	٠.٠٤	١	٠.٠٤	٢	٠.٠٨
جذب المؤسسات التعليمية الخاصة و الحكومية لأعضاء هيئة التدريس عن طريق الانتداب.	٠.٠٥	١	٠.٠٥	٣	٠.١٥	٢	٠.١٠	٢	٠.١٠
المستوى المادي المتدني لعضو هيئة التدريس بالنسبة لبعض المهن الأخرى الأقل في مستوى الدرجة	٠.٠٤	٣	٠.١٢	٣	٠.١٢	٢	٠.٠٨	٢	٠.٠٨

العلمية أو الوظيفية.									
سياسات الإعارة لأعضاء هيئة التدريس إلى كليات خارج الوطن.	٠.٠٣	٣	٠.٠٩	٣	٠.٠٩	٢	٠.٠٦	٢	٠.٠٦
إحجام أصحاب الأعمال و الشركات عن تدعيم البحث العلمي على مستوى البحوث التربوية و التطبيقية.	٠.٠٤	٢	٠.٠٨	٣	٠.١٢	٢	٠.٠٨	٢	٠.٠٨
قلة فرص العمل حاليا أمام خريجي كلية التربية في مجال التدريس .	٠.٠٤	٢	٠.٠٨	٣	٠.١٢	٢	٠.٠٨	١	٠.٠٤
القصور في عقد الاتفاقيات الدولية التي تنمي الكلية وأعضاء هيئة التدريس.	٠.٠٤	٣	٠.١٢	٣	٠.١٢	٢	٠.٠٨	١	٠.٠٤
نقاط القوة									
مساهمة الأطراف المجتمعية المختلفة في توفير فرص العمل لخريجي الكلية في برامج التعليم ومحو الأمية.	٠.٢٧	٢	٠.٥٤	٣	٠.٨١	٢	٠.٥٤	٢	٠.٥٤
كفاية وفاعلية نظم المعلومات و الاتصالات لربط الكلية بالمجتمع	٠.٢٠	٢	٠.٤٠	٣	٠.٦٠	٢	٠.٤٠	١	٠.٢٠
وجود إدارة تابعة لوكيل شئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة.	٠.١٩	٣	٠.٥٧	٣	٠.٥٧	١	٠.١٩	١	٠.١٩
إن خدمة المجتمع من خلال التخصص احد مبادئ برامج التنمية المهنية بالكلية لأعضاء هيئة التدريس.	٠.٢٠	٢	٠.٤٠	٣	٠.٦٠	٢	٠.٤٠	١	٠.٢٠

نقاط الضعف									
لا توجد لدى الكلية خطة معتمدة لخدمة المجتمع و تنمية البيئة من ٢٠١٤ الى ٢٠١٨	٠.٠٢		٢	٠.٠٤	٣	٠.٠٦	٢	٠.٠٤	١	٠.٠٢
القصور في تفعيل سياسات تسويق الخدمة التي تقدمها الوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية.	٠.٠٢		٣	٠.٠٦	٣	٠.٠٦	٣	٠.٠٦	٢	٠.٠٤
قصور دور البحوث الأكاديمية في مواجهة المشكلات المجتمعية.	٠.٠٢		٢	٠.٠٤	٣	٠.٠٦	٣	٠.٠٦	١	٠.٠٢
قصور دور الكلية من حيث المشاركة في المشاريع التي تتيح التعاون الاقتصادي بين الكلية وقطاع رجال الأعمال في المجتمع .	٠.٠٢		١	٠.٠٢	٢	٠.٠٤	٢	٠.٠٤	٣	٠.٠٦
لا يوجد نظام لمراجعة اللوائح و القواعد وإجراءات العمل و تحديد كيفية تحسينها للتفاعل مع المجتمع	٠.٠٣		٢	٠.٠٦	٢	٠.٠٦	٢	٠.٠٦	٢	٠.٠٦
لا توجه رسالة برامج التنمية للأعضاء بالكلية فعليا لخدمة البيئة في ضوء فلسفة الجودة في العمل الجامعي.	٠.٠٢		٣	٠.٠٦	٣	٠.٠٦	١	٠.٠٢	١	٠.٠٢
عدم تمكين عضو هيئة التدريس من الاتصال بالمسئولين في المجتمع.	٠.٠١		٢	٠.٠٢	٣	٠.٠٣	٢	٠.٠٢	٢	٠.٠٢
الإجمالي	٢.٠٠			٤.٣٦		٥.٨٧		٣.٨٣		٢.٧٩

وبناء على هذه النتائج تم اختيار إستراتيجية تحسين وتطوير كإستراتيجية رئيسية بالنسبة لخدمة المجتمع بمجموع درجات ٥.٨٧ ، واختيار إستراتيجية نمو وتوسع كإستراتيجية بديلة بمجموع درجات ٤.٣٦.

وبناء على نتائج الجداول (١٧)، (١٨)، (١٩) تكون نتائج التحليل الاستراتيجي لاختيار الإستراتيجية المناسبة والإستراتيجية البديلة مجملة كما بالجدول (٢٠):

جدول(٢٠)
نتائج التحليل الاستراتيجي لاختيار الإستراتيجية المناسبة والإستراتيجية البديلة بالنسبة لمجالات التدريس والبحث العلمي و خدمة المجتمع

	إستراتيجية S) (O + (نمو وتوسع)	إستراتيجية W) (O + (تحسين وتطوير)	إستراتيجية S) (T + (ثبات واستقرار)	إستراتيجية W) (T + (انكماش)
إستراتيجية التدريس	٤.٧٣	٥.٦٦	٣.٤٠	٢.٧٣
إستراتيجية البحث العلمي	٤.٥٦	٥.٩٠	٣.٥٠	٢.٥٧
إستراتيجية خدمة المجتمع	٤.٣٦	٥.٨٧	٣.٨٣	٢.٧٩

يتضح من الجدول السابق أن الإستراتيجية الرئيسة المناسبة لتفعيل دور كلية التربية لتحقيق أهدافها ورسالتها في مجمل المجالات (مجالات التدريس والبحث العلمي و خدمة المجتمع) هي **إستراتيجية W + O (تحسين وتطوير) ، واختيار إستراتيجية S + O (نمو وتوسع) كإستراتيجية بديلة.**

وفيما يلي عرض تصورلهاتين الإستراتيجيتين الرئيسة والبديلة:

تصور للإستراتيجية الرئيسة W + O (تحسين وتطوير)

لصياغة الإستراتيجية وتكوينها، فإن ذلك يتطلب اتخاذ قرارات حول الآتي([٦٦])

٣- تحديد فلسفة المؤسسة،وغرضها، ورسالتها.

٤- وضع أهداف لتحقيق الرسالة.

٥- اختيار الإستراتيجية لتحقيق الأهداف .

وفي ضوء نتائج الدراسة التي أثبتت مناسبة إستراتيجية تحسين وتطوير (W + O) كإستراتيجية رئيسة لتفعيل دور كلية التربية لتحقيق أهدافها ورسالتها فيما يتعلق بمجالات التدريس و البحث العلمي و خدمة المجتمع، فقد اقترح الباحث تصورا لهذه الإستراتيجية كما يلي:

أولا: رؤية الكلية

كلية التربية مؤسسة تربوية أكاديمية تسعى إلى التميز لتحقيق أهدافها وفق المعايير القياسية للجودة بتحقيق الريادة في مجالات التعليم والتعلم والبحث العلمي التربوي على المستوى المحلي والإقليمي والدولي وبما يفيد خدمة المجتمع.

ثانيا: رسالة الكلية

إعداد معلم مبدع مؤهل للمنافسة عن طريق مواكبة التطورات التكنولوجية والاتجاهات الحديثة في التعليم والتعلم ، وتشجيع البحث التربوي والعلمي ، تلبية لاحتياجات المجتمع والمشكلات التربوية المتنوعة ، وذلك بتوفير الخدمات و الاستشارات الفنية المتخصصة لمؤسسات المجتمع المختلفة.

ثالثا: أهداف الاستراتيجية (Objectives) :-

١- الاستفادة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في رفع كفاءة الجهاز الإداري والفني بالكلية.

٢- رفع مستوى البحث العلمي وتطبيقاته

٣- رفع الكفاءة الأكاديمية والبحثية والوظيفية لعضو هيئة التدريس

٤- رفع كفاءة عضو هيئة التدريس للمنافسة العلمية الشريفة بين زملائه بالكلية.

٥- التعاون والتكامل التدريسي والبحثي من الأقسام العلمية المختلفة داخل الكلية وخارجها.

٦- تشجيع عضو هيئة التدريس على نشر أبحاثه العلمية داخل مصر وخارجها.

٧- توجيه البحث العلمي للتخصصات التطبيقية .

٨- تطوير خطط وبرامج الدراسات العليا لخريجي الكلية و الكليات الأخرى و الوافدين .

رابعا: الغايات النهائية لكلية التربية جامعة أسوان ومنهجية إعدادها :

١- تم الاعتماد على ثلاث عناصر رئيسية عند صياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للكلية وهذه العناصر هي:

أ- التحليل البيئي للكلية (تحليل العوامل الداخلية والخارجية).

ب- رؤية ورسالة الكلية.

ت- التوافق بين الغايات والأهداف الإستراتيجية للكلية مع الغايات والأهداف الإستراتيجية للجامعة (خاصة فيما يتعلق بوظائف الجامعة).

٢- عقد ورشة عمل لصياغة مقترح للغايات والأهداف الإستراتيجية للكلية وتم فيها عملية عصف ذهني للحضور.

٣- المقابلة مع بعض المستفيدين من داخل وخارج الكلية لعرض ومناقشة مقترح الغايات والأهداف الإستراتيجية للكلية ، وفيما يلي جدول يوضح فئة ونسبة المشاركين في هذا الاجتماع

الفئة المشاركة	عدد المشاركين	نسبة

		المشاركة
أعضاء هيئة تدريس	١٩	%٦٥
معاونو أعضاء هيئة تدريس	٤	%١٤
مسئولي المؤسسات البيئية	٢	%٧
رؤساء الأقسام الإدارية بالكلية	٤	%١٤

وبناء على تلك الإجراءات تحددت الغايات النهائية لكلية كما يلي:

١. تطوير دور الكلية كمؤسسة تعليمية في مجال إعداد المعلم.
٢. رفع كفاءة وفاعلية البحث العلمي بالكلية و تنمية المشاركة الفعالة والتعاون مع المؤسسات البحثية فى المجتمع المحلى والإقليمي والدولي.
٣. زيادة قدرة الكلية على المساهمة في خدمة المجتمع وتنمية البيئة ؛ وتفعيل الوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية .
٤. توفير مناخ جامعي ملتزم بالقيم و المبادئ الاجتماعية و الأخلاقية السليمة.

خامسا : منهجية اعتماد الخطة الإستراتيجية المقترحة

إنه لاعتماد الإستراتيجية الحالية (**التحسين والتطوير W + O**) تتخذ الإجراءات التالية:

- **تشكيل فريق عمل من داخل المؤسسة "فريق التخطيط الاستراتيجي" برئاسة المدير التنفيذى لمشروع CIQAP ورئيس وأعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي .**
- **تنظيم ورشة عمل لمناقشة الخطة الإستراتيجية المقترحة من حيث:**

١- تشخيص الوضع الحالي للكلية من خلال متابعة تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (التحليل البيئى).

٢- تنظيم ورشة عمل لدراسة رؤية ورسالة الكلية بما يضمن التعبير عن هذه الرؤية ويمثل أبعاد البيئة الملائمة والآليات الكفيلة والمناسبة للانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف .

٣- مناقشة الغايات و الأهداف الإستراتيجية للكلية وربطها بالأهداف الإستراتيجية للجامعة من خلال اجتماعات متكررة للجنة التخطيط الاستراتيجي .

- **تعميم الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية داخل الكلية (على مستوى الأقسام العلمية و الإدارية) وخارجها (للمستفيدين الخارجيين) للاستفادة من التغذية الراجعة .**
- **اعتماد كل من الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية من مجلس الكلية.**
- **مناقشة البرامج التي سيتم تنفيذها في إطار الخطة الإستراتيجية المقترحة وتحديد مراحلها الزمنية والجهة المسئولة عن التنفيذ .**
- **اعتماد الخطة الإستراتيجية المقترحة من قبل مجلس الكلية .**

سادسا: الإجراءات التنفيذية للإستراتيجية (Action plan)

تعد عملية تنفيذ الإستراتيجية من المراحل المهمة في ترجمة الرؤى والأهداف العامة إلى واقع عملي، ويعرف تنفيذ الإستراتيجية بأنه " عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض، والتي تتضمن تكوين متطلبات الإستراتيجية التي يتم اختيارها.([٦٧])

وفي ضوء نتائج الدراسة كما جاءت في الجدول (١٦) من حيث مجالات إستراتيجية التحسين والتطوير (W + O) فقد تحددت الإجراءات التنفيذية لهذه الإستراتيجية في ضوء محاورها كما يلي:

١- الاستفادة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في رفع كفاءة الجهاز الإداري والفني بالكلية.

يكون ذلك عن طريق:

- اطلاع الجهاز الإداري على مؤشرات الهيئة القومية للجودة والاعتماد.
- إعداد دورات تدريبية متطورة طبقا لمؤشرات الجودة لزيادة مهارات الجهاز القيادي بالكلية
- إعداد دورات تدريبية متطورة في إطار الجودة لزيادة مهارات الجهاز الإداري للموظفين
- تطبيق عمليات التقويم المستمر الجهاز الإداري والفني بالكلية.

٢- تحسين البنية التحتية لمبنى الكلية ومحتوياته.

يكون ذلك عن طريق:

- توافر استراتيجيات تدريسية واضحة على مستوى الأقسام العلمية بالكلية.
- زيادة مساحات الممكنة لمباني الكلية الخاصة بقاعات التدريس والمعامل وغيرها.
- إنشاء معامل متنوعة لخدمة التخصصات المختلفة.
- تجهيز غرف لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والإداريين (تتناسب مع مكانتهم وتناسب الأعداد المتزايدة لهم) بوسائل الاتصالات والإنترنت والحاسبات الإلكترونية وتكيف الهواء حتى تضمن تحسين الأداء في العمل التدريسي والبحثي وخدمة المجتمع.
- توفير وسائل الأمان والحماية ووجود المناخ الصحي بقاعات التدريس.
- توفير العمالة الكافية بالنسبة لعدد القاعات ومتطلبات العمل التدريسي.
- بناء وتجهيز معامل مركزية لخدمة الكلية والمجتمع الخارجي.
- وجود نظام لتشغيل وصيانة الأجهزة و المعدات و المعامل

- تطوير معمل الكمبيوتر وزيادة مساحة شبكة الاتصالات.
- توفير الدعم المالي اللازم لتنفيذ خطة تطوير مباني الكلية.
- تطوير المكتبة وإمدادها بأحدث وسائل العرض والاتصالات لنقل التطورات البحثية والمؤتمرات العلمية.

٣- تطوير منظومة البحث العلمي

إن تطوير البحث العلمي يأتي وفق المحور الأساسية والفرعية الآتية:

أ- التطوير الدائم لخطة البحث التربوي العلمي بالكلية وربطها برؤية الكلية واحتياجات المجتمع.

وذلك عن طريق:

- توجيه البعثات البحثية الداخلية والخارجية لخدمة رؤية الكلية.
- رفع مستوى البحث العلمي وتطبيقاته ذات العائد المباشر على خطط التنمية وخدمة المجتمع
- تحفيز شباب الباحثين للمشاركة الفعالة في المشروعات البحثية.
- عقد مؤتمر علمي للكلية في نهاية العام الدراسي لعرض ما تم انجازه وتنفيذه في الخطة البحثية في مشروعات الماجستير والدكتوراه
- إعطاء فرص للدارسين بعرض المشاكل التي تعوق البحث ويوثق ذلك في مجالس الأقسام.
- تقديم تقرير إلى عميد الكلية ، ومن ثم نائب رئيس الجامعة لشئون الدراسات العليا والبحوث عن البحوث التي تم نشرها في دوريات محلية أو عالمية في نهاية كل عام دراسي من قبل الأقسام وعمل نشرة بملخصات الأبحاث المنشورة.

ب-المشاركة الفعالة للبحث التربوية في خدمة المجالات التعليمية والتطبيقية

وذلك بواسطة:

- مشاركة الكلية والمركز البحثية في إنتاج البحوث وتقييمها والاستفادة منها.
- توجيه الأبحاث التربوية لخدمة حل المشكلات التعليمية.
- توجيه نقاط البحث بالكلية إلي الأبحاث التطبيقية.

٤- الارتقاء بمهارات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في العملية البحثية والتعليمية.
وذلك عن طريق:

- تطبيق دورات تدريبية تتعلق بفنيات وتطوير البحث العلمي لرفع الكفاءة الأكاديمية والبحثية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
- رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم للمنافسة العلمية الشريفة بين زملائهم بالكلية.
- التعاون والتكامل بين الأقسام العلمية المختلفة داخل الكلية وخارجها.
- تشجيع عضو هيئة التدريس على نشر أبحاثه العلمية داخل الدولة وخارجها مع تقديم التسهيلات اللازمة.
- تسهيل نشر الأبحاث العلمية في دوريات ومجلات علمية محكمة دولية و ذو تأثير عالي (Impact Factor)
- التقييم العلمي لعضو هيئة التدريس عن مجمل نشاطه العلمي والبحثي من قبل اللجان العلمية.

٥- مراجعة وتطوير برامج الدراسات العليا الحالية..

عن طريق:

- إعداد برامج دراسات عليا متميزة تخدم السمة المميزة للكلية
- الارتقاء بالدراسات العليا لتمكينها من الإسهام بفاعلية فى تعزيز كفاءة العملية التعليمية العليا
- الارتقاء بنوعية تأهيل خريجي الدراسات العليا بما يحقق درجة رفيعة لمستوى الكفاءة الخارجية لها
- تطوير أساليب وأهداف الدراسات العليا والرسائل البحثية والعلمية في خدمة العلم والعملية التعليمية ورقى المجتمع.
- تشجيع الالتحاق بالدراسات العليا لخريجي الكلية و الكليات الأخرى و الوافدين وذلك بفتح باب التقدم للقيد بالدراسات العليا من داخل وخارج الكلية، وعلى المستويين المحلي والدولي.
- البحث الدائم عن مصادر تمويل للأبحاث من خارج الجامعة.

٦- تطوير برامج التدريب والتطبيقات العملية لربطها باحتياجات المجتمع وتنمية البيئة.

وذلك عن طريق :

أ-المساهمة الفعالة للكلية في خدمة المجتمع والعملية التعليمية

وهذا يكون عن طريق:

- الاستشارات المقدمة في مختلف مجالات التطبيقات التربوية من خلال السادة أعضاء هيئة التدريس وذوي الخبرة بالكلية
- الوحدات المتخصصة مثل وحدة الجودة ووحدة محو الأمية
- دورات تدريبية في مجالات المهارات الوظيفية لكوادر العملية التعليمية والإدارية بمؤسسات المجتمع

- إصدار نشرة دورية تتبع شئون البيئة خدمة المجتمع بالكلية توضع الخدمات والاستشارات التي يمكن تقديمها للمجتمع.

ب- رفع كفاءة الرعاية التربوية والتعليمية في المجتمع.
وذلك عن طريق

- محاولة إيجاد حلول للمشاكل التربوية والنفسية من خلال القنوات البحثية المشتركة.
- محاولة مكافحة المشكلات المجتمعية من خلال عمل حملات توعية و ندوات مثل اليوم العالمي لمكافحة المخدرات واليوم العالمي لمكافحة الإرهاب.
- تقديم خدمة رعاية النفسية والتربوية لذوي الاحتياجات الخاصة بالمجتمع.
- إقامة شراكة مع بعض المؤسسات والشركات المجتمعية المهتمة بتطوير تقديم الرعاية التربوية والتعليمية.

٧- تمكين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من استخدام التكنولوجيا في العمليات التعليمية.

وهذا يكون بواسطة:

- توفير الأجهزة التكنولوجية اللازمة للعملية التعليمية مثل أجهزة العرض الحديثة والحاسب الآلي وغيرها .
- تدريب أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على استخدام التكنولوجيا في التدريس.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على إنتاج واستخدام المقررات الالكترونية وفق التخصصات المختلفة.

٨- تطوير عمليات التقويم المختلفة.

عن طريق:

- وجو خطط لتقويم مهارات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بشكل دوري.

- الاهتمام بعملية التقويم الذاتي لأساليب لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
- اهتمام أساليب التدريس بتنمية مهارات التقويم الذاتي للطلاب.

سابعا: آليات مراجعة الرؤية والرسالة:

١- تقييم سنوي لإنجازات الكلية مع رؤية ورسالة الكلية وذلك من خلال استبيانات واجتماعات مع الأقسام العلمية المختلفة والطلاب والخريجين وهيئات المجتمع المدني.

٢- تقييم كل أربع سنوات لمعرفة ما تم تحقيقه من رؤية الكلية ورسالتها.

ثامنا: أصحاب الاهتمام:

تراعي الخطة الإستراتيجية متطلبات أصحاب الاهتمام من أجل رفع جودة العملية التعليمية والبحثية، وخدمة البيئة، حيث أن مقابلة متطلبات واحتياجات هؤلاء الأطراف تعتبر أحد الدعامات التي توضح إمكانية تطبيق هذه الخطة بنجاح وتؤكد واقعيتها، ويمكن تحديد أصحاب الاهتمام فيما يلي:

١. اللجنة القومية لإدارة مشروع الجودة والاعتماد.
٢. مشروع التطوير المستمر والتأهيل للاعتماد
٣. مجلس الكلية والأقسام العلمية.
٤. الوحدات ذات الطابع الخاص.
٥. أعضاء هيئة التدريس.
٦. الطلاب والخريجين.
٧. المشاركين أولياء أمور الطلاب.
٨. الجهاز الإداري بالكلية.
٩. مجتمع الأعمال الخاصة والحكومية.

تاسعا: القيم التي تتبناها الكلية في تحقيق الاستراتيجية

١. احترام العمل.

٢. الولاء والانتماء.

٣. التعاون والعمل بروح الفريق.

٤. الأمانة والمصداقية والشفافية.

٥. الالتزام والمسئولية والمحاسبة.

٦. تواصل الأجيال.

عاشرا: يراعى أخذ القيم الآتية فى الاعتبار عند وضع الخطة الإستراتيجية :

١- **قيم الطلاب:** (الالتزام- الجدية- الاحترام)
٢- **قيم العاملين:** (الالتزام- احترام العمل-الأمانة)
٣- **قيم المجتمع:** (الوعي - التعاون)

حادي عشر : الخطة الزمنية للإستراتيجية:

يتم تنفيذ الإستراتيجية على وفق الفترة زمنية كما يلي(مع إمكانية تمديد الفترة الزمنية):

النشاط	الفترة الزمنية	المسئولون
١- الاستفادة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في رفع كفاءة الجهاز الإداري والفني بالكلية.	٢٠١٥/٢٠١٦	

٣- تحسين البنية التحتية لمبنى الكلية ومحتوياته.	٢٠١٥/٢٠١٧	
٤- تطوير منظومة البحث العلمي	٢٠١٥/ ٢٠١٧	
الارتقاء بمهارات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في العملية البحثية والتعليمية.	٢٠١٥/٢٠١٩	عميد الكلية + وكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة + رؤساء الأقسام العلمية بالكلية + رؤساء الوحدات ذات الطابع الخاص
٥- مراجعة وتطوير برامج الدراسات العليا الحالية..	٢٠١٥/٢٠١٩	
٦- تطوير برامج التدريب والتطبيقات العملية لربطها باحتياجات المجتمع وتنمية البيئة.	٢٠١٥/ ٢٠١٩	
٧- تمكين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من استخدام التكنولوجيا في العمليات التعليمية.	٢٠١٥/٢٠١٦	
٨- تطوير عمليات التقويم المختلفة	٢٠١٥/ ٢٠١٦	

ثاني عشر: السياسات الادارية

١- ترسيخ ثقافة العمل استناداً إلى المصداقية والشفافية والمسائلة والمحاسبة وروح العمل الجماعي

٢-الدعم والمساندة للجهات والإدارات المختلفة داخل الكلية بما يكفل توفير المستلزمات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية.

٣-تعزيز الكفاءة الإدارية للمسئولين وتأسيس عمل مؤسسي يستند إلى الكفاءة

ثالث عشر : العقبات المحتملة أمام تطبيق الإستراتيجية:

من العقبات المحتملة التي تواجه تطبيق الإستراتيجية ما يلي:

١. عدم كفاية الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.
٢. عدم تفرغ أعضاء هيئة التدريس بشكل كامل
٣. جمود اللوائح والقوانين
٤. تغيير اتجاهات وأولويات الإدارة العليا للكلية

رابع عشر : وسائل التغلب على العقبات:

في ضوء العقبات المحتملة السابقة فإنه للحد من تلك العقبات يتم العمل على:

١. دعم الدولة ورجال الأعمال والمجتمع المدني للكلية.
٢. زيادة الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الخطة وخصوصاً في مجال المباني و الإنشاءات ، **وذلك عن طريق**:

- ميزانية الكلية.
- الوحدات ذات الطابع الخاص التابعة للكلية.
- ميزانية برامج الدراسات العليا.
- إيرادات الدورات المشاريع.
- رجال الأعمال.
- المصانع والشركات وقطاع الأعمال العام.

** تصور للإستراتيجية البديلة (S + O)
(نمو وتوسع)

في ضوء نتائج الدراسة جاءت إستراتيجية (S + O) (نمو وتوسع) كإستراتيجية بديلة لتفعيل دور كلية التربية لتحقيق أهدافها ورسالتها فيما يتعلق بمجالات التدريس و البحث العلمي و خدمة المجتمع، فقد اقترح الباحث تصورا لهذه الإستراتيجية كما يلي:

أولا: رؤية الكلية

كلية التربية مؤسسة تربوية أكاديمية تسعى إلى التميز لتحقيق أهدافها وفق المعايير القياسية للجودة بتحقيق الريادة في مجالات التعليم والتعلم والبحث العلمي التربوي على المستوى المحلي والإقليمي والدولي وبما يفيد خدمة المجتمع.

ثانيا: رسالة الكلية

إعداد معلم مبدع مؤهل للمنافسة عن طريق مواكبة التطورات التكنولوجية والاتجاهات الحديثة في التعليم والتعلم ، وتشجيع البحث التربوي والعلمي ، تلبية لاحتياجات المجتمع والمشكلات التربوية المتنوعة ، وذلك بتوفير الخدمات و الاستشارات الفنية المتخصصة لمؤسسات المجتمع المختلفة.

ثالثا: أهداف الاستراتيجية البديلة (S+ O) (نمو وتوسع) :

١- البحث في تعزيز صور الشراكة مع الجامعات العربية والأجنبية وقطاعات المجتمع المدني.
٢- الاستفادة من برامج الهيئة القومية للجودة والاعتماد في تعزيز ثقافة الجودة والدعم الفني.
٣- الاستمرار في رفع الكفاءة الأكاديمية والبحثية والوظيفية لعضو هيئة التدريس
٤- التوسع في برامج الدراسات العليا.

٥-التعاون والتكامل التدريسي والبحثي من الأقسام العلمية المختلفة داخل الكلية وخارجها.

٦-التعاون والتكامل التدريسي والبحثي من الأقسام العلمية المختلفة داخل الكلية وخارجها.

٧- رفع كفاءة عضو هيئة التدريس للمنافسة العلمية الشريفة بين زملائه بالكلية.

٨- التعاون والتكامل التدريسي والبحثي مع الجامعات العربية والأجنبية. .

٩- تشجيع عضو هيئة التدريس على نشر أبحاثه العلمية داخل مصر وخارجها.

١٠- توجيه البحث العلمي للمستوى العالمي.

١١- تطوير خطط وبرامج الدراسات العليا لخريجي الكلية و الكليات الأخرى و الوافدين .

رابعا : منهجية إعتماد الخطة الإستراتيجية البديلة S + O (نمو وتوسع)

إنه لاعتماد الإستراتيجية **البديلة S + O (نمو وتوسع)** تتخذ الإجراءات التالية:

- **تشكيل فريق عمل من داخل المؤسسة "فريق التخطيط الاستراتيجي" برئاسة المدير التنفيذي لمشروع الCIQAP ورئيس وأعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي .**
- **تنظيم ورشة عمل لمناقشة الخطة الإستراتيجية البديلة من حيث:**

١- تشخيص الوضع الحالي والمستقبلي للكلية من خلال متابعة تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (التحليل البيئي).

٢- تنظيم ورشة عمل لدراسة رؤية ورسالة الكلية بما يضمن مناسبتها للإستراتيجية البديلة والتعبير عن هذه الرؤية،

وبحث أبعاد الآليات الكفيلة والمناسبة للانتقال من تطبيق الخطة الرئيسة إلى الخطة البديلة إذا لزم الأمر.

٣- في حالة تطبيق الإستراتيجية البديلة S + O (نمو وتوسع) يتم مناقشة الغايات و الأهداف الإستراتيجية للكلية وربطها بالأهداف الإستراتيجية للخطة البديلة وأهداف لجامعة من خلال اجتماعات متكررة للجنة التخطيط الاستراتيجي .

- **تعميم الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية داخل الكلية (على مستوى الأقسام العلمية و الإدارية) وخارجها (للمستفيدين الخارجيين) للاستفادة من التغذية الراجعة .**
- **مناقشة البرامج التي سيتم تنفيذها في إطار الخطة الإستراتيجية البديلة وتحديد مراحلها الزمنية والجهة المسئولة عن التنفيذ .**
- **اعتماد كل من الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية و الإستراتيجية البديلة S + O (نمو وتوسع) من مجلس الكلية.**

خامسا: الإجراءات التنفيذية للإستراتيجية (Action plan)

في ضوء نتائج الدراسة كما جاءت في الجدول (١٦) من حيث مجالات إستراتيجية (S + O) **(نمو وتوسع)** ، فقد تحددت الإجراءات التنفيذية لهذه الإستراتيجية في ضوء محاورها كما يلي:

١. البحث في تعزيز صور الشراكة مع الجامعات العربية والأجنبية وقطاعات المجتمع المدني.

وذلك عن طريق:

- عقد مؤتمرات علمية بالتعاون مع كليات مناظرة بجامعات داخل الوطن وخارجه.
- عقد دورات تدريبية بالتعاون مع مؤسسات المجتمع المدني.
- تسويق الخدمات التنموية على مستوى الجامعات العربية والأجنبية وقطاعات المجتمع المدني وذلك من خلال الوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية.
- التوسع في فرص البعثات والمهمات العلمية لجامعات أجنبية ذات مستوى جودة مرموق.

٢. الاستفادة من برامج الهيئة القومية للجودة والاعتماد في تعزيز ثقافة الجودة والدعم الفني.

يكون ذلك عن طريق:

- اطلاع الجهاز الإداري على مؤشرات الهيئة القومية للجودة والاعتماد.
- إعداد دورات تدريبية متطورة طبقا لمؤشرات الجودة لزيادة مهارات الجهاز القيادي بالكلية
- إعداد دورات تدريبية متطورة في إطار الجودة لزيادة مهارات الجهاز الإداري للموظفين
- تطبيق عمليات التقويم المستمر الجهاز الإداري والفني بالكلية.

٣. التوسع والاستمرار في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

وذلك عن طريق:

- تطبيق دورات تدريبية تتعلق بفنيات وتطوير التدريس و البحث العلمي وخدمة المجتمع لرفع الكفاءة الأكاديمية والبحثية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

- التوسع في تطبيق الدورات تدريبية، وإجراء دورات خارج الكلية والجامعة والدولة.
- رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم للمنافسة العلمية الشريفة بين زملائهم بالكليات المناظرة.
- التوسع في التعاون والتكامل بين الأقسام العلمية المختلفة داخل الكلية وخارجها.
- إنشاء دار نشر بالكلية تحت إشراف الجامعة لتكون مقرا لنشر المؤلفات وإعداد البحوث.
- تشجيع عضو هيئة التدريس على نشر أبحاثه العلمية داخل الدولة وخارجها مع تقديم التسهيلات اللازمة.
- تسهيل نشر الأبحاث العلمية في دوريات ومجلات علمية محكمة دولية و ذو تأثير عالي (Impact Factor)
- التقييم العلمي لعضو هيئة التدريس عن مجمل نشاطه العلمي والبحثي من قبل اللجان العلمية.

٤. التوسع في برامج الدراسات العليا .

وذلك عن طريق:

- التوسع في إعداد برامج دراسات عليا متميزة بالكلية.
- التوسع في فتح المزيد من الأقسام في الدراسات العليا لتمكينها من الإسهام بفاعلية تلبية متطلبات العملية.
- تحقيق النمو والزيادة في أساليب وأهداف الدراسات العليا فيما يتعلق بحجم الإنتاج العلمي، وتوظيفه في خدمة العلم والعملية التعليمية وتنمية المجتمع.
- التوسع في إعداد مصادر تمويل للبحوث من خارج الجامعة سواء من الجهود الأهلية والتمويل من دول عربية وأجنبية.

٥. الاستفادة من تنوع برامج الدراسات العليا بأنواعها المختلفة في قبول و جذب طلاب من الدول العربية والأفريقية كطلاب وافدين.

وذلك عن طريق:

- التوسع في إتاحة الفرص للالتحاق بالدراسات العليا للطلاب المصريين و الوافدين من دول عربية وإفريقية وآسيوية.
- إدخال برامج للدراسات العليا (الدبلومات) ناطقة بلغات أجنبية لتناسب الطلاب الوافدين.
- قبول طلاب وافدين من دول أخرى في برامج الماجستير والدكتوراه

٦. الاستفادة من الاتفاقيات الدولية في زيادة أقسام و أنشطة الكلية.

وذلك عن طريق:

- استحداث أقسام متخصصة بالشراكة مع كليات بجامعات عربية وأجنبية.
- تنفيذ برامج لأنشطة متنوعة (علمية- رياضية-ترفيهية.....) بالاتفاق مع جامعات بدول أخرى.
- نقل تجارب لأنشطة وأقسام تعليمية متخصصة من كليات مناظرة بجامعات عربية وأجنبية بما يلائم العصرية وثقافة مجتمعنا المصري.
- الاستعانة بخبراء في المجال التربوي من دول أخرى لتنمية أقسام وشعب الكلية وتحسين العملية التعليمية بما يلائم المتطلبات المعرفية العصرية.

سادساً: آليات مراجعة الرؤية والرسالة:

٤- تقييم سنوي لإنجازات الكلية في ضوء الإستراتيجية البديلة **S + O (نمو وتوسع)** مع رؤية ورسالة الكلية، وذلك من خلال

استبيانات واجتماعات مع الأقسام العلمية المختلفة والطلاب والخريجين وهيئات المجتمع المدني.

٥- تقييم كل ٥ سنوات وذلك لمعرفة ما تم تحقيقه من رؤية ورسالة الكلية في ضوء الإستراتيجية البديلة.

سابعاً: أصحاب الاهتمام في الإستراتيجية البديلة S + O (نمو وتوسع):

تراعي **الإستراتيجية البديلة S + O (نمو وتوسع)** متطلبات أصحاب الاهتمام من أجل رفع جودة العملية التعليمية والبحثية، وخدمة البيئة، ويمكن تحديد أصحاب الاهتمام فيما يلي:

١- اللجنة القومية لإدارة مشروع الجودة والاعتماد.
٢- مشروع التطوير المستمر والتأهيل للاعتماد
٣- مجلس الكلية والأقسام العلمية.
٤- الوحدات ذات الطابع الخاص.
٥- أعضاء هيئة التدريس.
٦- الطلاب والخريجين.
٧- المشاركين أولياء أمور الطلاب.
٨- الجهاز الإداري بالكلية.
٩- مجتمع الأعمال الخاصة والحكومية.

ثامناً: القيم التى تتبناها الكلية فى تحقيق الإستراتيجية البديلة S + O (نمو وتوسع):

١- احترام العمل.
٢- الولاء والانتماء.
٣- التعاون والعمل بروح الفريق.
٤- الأمانة والمصداقية والشفافية.
٥- الالتزام والمسئولية والمحاسبة.
٦- تواصل الأجيال.

تاسعاً : الخطة الزمنية للإستراتيجية البديلة S + O (نمو وتوسع) : :

يتم تنفيذ **الإستراتيجية البديلة S + O (نمو وتوسع)** في حالة استخدامها عوضا عن الخطة الرئيسة وفق الفترة زمنية التي تتحدد في حينها، و كما يلي :

النشاط	الفترة الزمنية	المسئولون
١- البحث في تعزيز صور الشراكة مع الجامعات العربية والأجنبية وقطاعات المجتمع المدني.	على مدى عامين من بداية الخطة	عميد الكلية + وكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة + رؤساء الأقسام العلمية بالكلية + رؤساء الوحدات ذات الطابع الخاص
٢- الاستفادة من برامج الهيئة القومية للجودة والاعتماد في تعزيز ثقافة الجودة والدعم الفني.	على مدى نفس العام	
٣- التوسع والاستمرار في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.	مدة الخطة (استمرارية)	
٤- التوسع في برامج الدراسات العليا .	ثلاث أعوام من بداية الخطة	

٥- الاستفادة من تنوع برامج الدراسات العليا بأنواعها المختلفة في قبول و جذب طلاب من الدول العربية والأفريقية كطلاب وافدين.	مدة الخطة (استمرارية)	
٦- الاستفادة من الاتفاقيات الدولية في زيادة أقسام و أنشطة الكلية.	مدة الخطة	

عاشراً : السياسات الإدارية

تقوم السياسات الإدارية في الإستراتيجية البديلة S + O (نمو وتوسع) على الآتي:

١- ترسيخ ثقافة العمل **التنموي التوسعي** استناداً إلى الخبرة الإدارية ، والمصداقية والمحاسبة وروح العمل الجماعي.

٢- الدعم والمساندة للجهات والإدارات المختلفة داخل الكلية بما يكفل توفير المستلزمات اللازمة لتنفيذ الخطوات التوسعية وفق الإستراتيجية.

حادى عشر : العقبات المحتملة أمام تطبيق الإستراتيجية البديلة :

من العقبات المحتملة التي تواجه تطبيق الإستراتيجية ما يلي:

١- عدم كفاية الموارد المالية اللازمة لخطة النمو والتوسع.

٢- الصعوبة في إيفاد أعضاء هيئة التدريس بالقدر الكافي إلى الجامعات الأجنبية.

٣- جمود اللوائح والقوانين المتعلقة باتفاقيات التعاون والشراكة مع الجامعات الأجنبية.

ثاني عشر : وسائل التغلب على العقبات:

في ضوء العقبات المحتملة السابقة فإنه للحد من تلك العقبات يتم العمل على:

١. دعم الدولة ورجال الأعمال والمجتمع المدني للكلية.

٢. زيادة الموارد المالية اللازمة لتنفيذ خطة النمو والتوسع ، خصوصاً في مجال البعثات والمهمات العلمية، والأنشطة الخارجية

وذلك عن طريق:

- ميزانية الكلية.
- الوحدات ذات الطابع الخاص التابعة للكلية.
- ميزانية برامج الدراسات العليا.
- إيرادات الدورات والمشاريع.
- رجال الأعمال.
- المصانع والشركات وقطاع الأعمال العام.

بحوث مقترحة:

- التحليل الاستراتيجي **SWOT** لتفعيل دور التعليم العام في تحقيق أهدافه.
- إستراتيجية مقترحة في ضوء تحليل **SWOT** لتطوير التعليم الفني في مناطق جنوب الصعيد.
- التحليل الاستراتيجي SWOT لتفعيل دور جامعة أسوان نحو تحقيق رسالتها.

هوامش ومراجع الدراسة

١- زكريا الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الأردن ، دار البازوري العلمية للنشر ، ٢٠٠٥، ص١٧.

٢- علي السلمي ، خواطر الإدارة المعاصرة، القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر، ٢٠١٠، ص ٢٧٠.

٣- زكريا الدوري، مرجع سابق، ص١٥٧.

٤- عبد الغفار عبد العزيز قرشي دراسة لواقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة الطائف في ضوء تحليل SWOT ومقترحات علاجية لجوانب الضعف، مجلة كلية التربية بأسوان، العدد٢٤، ديسمبر ٢٠١٠، ص١٨.

٥- علي السلمي ، مرجع سابق ، ص ١٢٠.

٦- وفيق مهدي، التحليل البيئي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي للمنظمة ـ دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية في محافظة عدن ، رسالة ماجستير غير منشورة، العلوم الإدارية، جامعة عدن، ٢٠١٢.

٧- علي بشار بكر أغوان ، التحليل الاستراتيجي للبيئة والعوامل المؤثرة على صناع القرار، ورقة بحثية ،الحوار المتمدن-العدد: ٣٤٤١ ـ ٢٠١١

٨- أحمد محمد عبيد مكي: " تطوير علاقة الجامعة بالمجتمع بجمهورية مصر العربية في ضوء إعادة هندسة عمليات التعليم الجامعي"، رسالة دكتوراه، كلية التربية بأسوان، جامعة جنوب الوادي، ٢٠١١.

٩- عبد الغفار عبد العزيز قرشي دراسة لواقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة الطائف في ضوء تحليل SWOT ومقترحات علاجية لجوانب الضعف، مجلة كلية التربية بأسوان، العدد٢٤، ديسمبر ٢٠١٠.

١٠- أنعام حسن زويلف، دور التحليل الاستراتيجي لأبعاد بيئة التحكم المؤسسي في استمرارية المنظمة وتجنب الأزمات المالية مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد ٢٠، ٢٠٠٥

١١- عبد السلام إبراهيم عبيد ، التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي دراسة تحليلية في صناعة الخدمات المصرفية "، مجلة مركز دراسات الألوفة، العدد العاشر ٢٠٠٨.

١٢- عادل محمود عبد الله حبيشي التحليل الإستراتيجي لتفعيل دور الإدارة الجامعية اليمنية في تحقيق أهدافها، رسالة دكتوراه غير منشورة،كلية التربية- جامعة عدن،٢٠٠٦.

١٣- إنعام عبد اللطيف الشهابي، التحليل الاستراتيجي وأثره في تحديد أهداف المنظمات الاجتماعية، دراسة تطبيقية في دائرة الرعاية الاجتماعية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة بغداد ، ١٩٩٣.

14- Bernard M ,Managing Strategic Analysis in Banks and Financial Service, 2007 : See (http www.knowledsystem.com

15- Dooris, Michael, J Kelley, John, Trainer, James F " StrateGic Planning In Highe Education "Fall,2006,

16- Hung L Using Strategic Analyses to Understand the InstitutionalEnvironment,2004

17- Hopkins & Hopkins, Strategic Planning and Financial Performance ,Strategic Management Journal, Vol 18, No 8, (1998) , PP.634- 653

١٨- كلـية التربـــية - الصفحة الرئيسية موجود على:
edu.aswu.edu.eg/Arabic/Pages/default.aspx

١٩- نفس المرجع.

٢٠- ياسـين، سـعد غالـب: "الإدارة الإسـتراتيجية"، ط١، عمـان: دار اليـازوري العلمية،٢٠٠٩، ٤٩.

21- Chandler, A.D., "Strategy and Structure": Chapters In The History of The Industrial Enterprise, MIT Press.,2009

22- Ansoff, H.T, "Corporate Strategy: An Analytic Approach To Growth and Expansion", McGraw-Hill, New York.. 2001,P201

23- Strikland, A.J., and Tomspon, J.R., "Strategic Management", 9th ed, Irwin Company . 2005,P112.

٢٤- نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، مصر الدار الجامعية، ٢٠٠٣، ص ٢٤.

25- Thomas, R.E., "Business Policy" Philip Allan Publishers Limited, Oxford, UK ,2003,P 93.

26- Quinn, J.B., , "Strategy For Change: Logical Instrumentalism" Honnewood Hill, Irwin, Company,1980 .

27- Drucker, P.F., "Management: Tasks and Responsibilities" Heinman, 2002,P 221

٢٨- محمـد غنـيم، التخطـيط التربـوي، ط١، عمـان ، دار المسـيرة للنشـر والتوزيع،٢٠٠٩،ص ٤٥٩.

٢٩- عيد الشمري نقلا عن موقع منتديات طلاب الجامعة العربية المفتوحة، ٢٠٠٧
http://www.aoua.com/vb/showthread.php?t=9838
٣٠- سلسلة الإدارة المثلى، التفكير الاستراتيجي، لبنان، مكتبة لبنان ناشرون، ٢٠٠٨، ص٦.
٣١- عبد القادر قرّوش نقلا عن مجلة المعلم، ٢٠٠٧
http://www.almualem.net/maga/a1024.html
32- Mondey,R.W., & Permeaux ,S.R. Management Concepts Practical and Skills , 8 Th ., New Ger sey,2007, P.175.
٣٣- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية المعاصرة، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها ، عمان ، دار وائل للنشر، ٢٠٠٦، ص١٢٠
٣٤- زكريا الدوري، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ،، المكتبة الوطنية، دار الكتب والوثائق، ٢٠٠٣، ص ١٠٧.
٣٥- عباس خضير الدوري، الإدارة الإستراتيجية، المدخل والمفاهيم والعمليات ، عمان، الثقافة للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٤، ص ١١٣
٣٦- راضي عدلي كامل، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطوير الدور التربوي للجمعيات الأهلية المعنية بالمعوقين، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة أسوان، ٢٠١١ ص٨٠
٣٧- الهلالي الشربيني الهلالي، التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغير في النظم التعليمية،المنصورة، المكتبة العصرية، ٢٠٠٦، ص٢٨٣.
٣٨- عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ص٧٣.
٣٩- أحمد الخطيب و عادل معايعة ، الإدارة الإبداعية للجامعات،، نماذج حديثة، جدار للكتاب العالمي ، ٢٠٠٩، ص ١٠.

٤٠- أحمد سيد مصطفى ، الإدارة الإستراتيجية- دليل المدير العربي للتفكير و التغيير الاستراتيجي، القاهرة، ٢٠٠٥،ص١٥٨.
٤١- حسن مختار حسين، تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد السادس، مارس ٢٠٠٢، ص١٨٠.
٤٢- عبد المليك مزهوده ، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات – مقاربة مفهومية وتحديات التنافسية ، جامعة بسكرة ، مجلة الباحث ، عدد٢٠٠٦/ ٤ ، ص،٩٠.
٤٣- نرمين أبو العطار ، حوكمة الشركات، سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية ، مجلة الإصلاح الاقتصادي ، ، العدد الثامن ، يناير، ٢٠٠٣، ص٤٨.
٤٤- أحمد سيد مصطفى، تحيات العولمة والتخطيط الاستراتيجي،ط٣،القاهرة دار الكتب، ٢٠٠٨، ص ص ١٢٦-١٢٧.
٤٥- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ١٩٩٩، ص١١٣- ١١٤
٤٦- عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطوير المنظمات العالمية في مصر، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة ، ٢٠٠١، ص٥٣.
٤٧- عبد الرحمن توفيق ، التخطيط الاستراتيجي للجمعيات الأهلية، ط٢، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ص ص٧٧-٧٨.
٤٨- الإستراتيجية وخطط الإعمال ، بحث منشور في الشبكة الدولية للمعلومات (الانترنت) على موقع مركز الإدارة والتنمية ، ابريل ،٢٠١٠ ، www.kantakji.com/fiqh/strategy planning.asp

٤٩- عبد الغفار عبد العزيز قرشي، دراسة لواقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة الطائف في ضوء تحليل SWAT ومقترحات علاجية لجوانب الضعف، مجلة كلية التربية بأسوان،العدد الرابع والعشرون، ديسمبر ٢٠١٠ ، ص٣٦.

٥٠- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الإسكندرية ، الدار الجامعية،، ٢٠١٠، ص ص١٠١-١٠٢.

٥١- مدحت محمد عبد العزيز، الدور الاستراتيجي لمجالس الإدارات، رسالة ماجستير بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٨،،ص٦٦

٥٢- محمد حسام سعد ، اثر البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الاستراتيجيات ، بحث منشور في الشبكة الدولية للمعلومات، يونيو ٢٠١٠

٥٣- عبد الرحمن توفيق ، التخطيط الاستراتيجي للجمعيات الأهلية، ص٨٤.

٥٤- الطيب داودي ، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، جامعة محمد خيضر بسكرة،٢٠٠٩،ص ص ٣٩ ،٤٤ .

٥٥- أحمد القطامين ،الإدارة الإستراتيجية – مفاهيم وحالات تطبيقية، عمان ،دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ، ٢٠٠٢-٢٠٠٣، ص ٧٣.

٥٦- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية – إدارة الألفية الثالثة –، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، ٢٠٠٠، ص ٢٠ .

٥٧- علي رحال ، مقياس الإستراتيجية، تخصص التسيير العمومي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ٢٠٠٤ .

٥٨- محمد جمال الدين المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية - منهج تطبيقي-، الإسكندرية ، الدار الجامعة ، ، ٢٠٠٢، ص ص: ١٥٣ – ١٥٤ .

٥٩- عثمان حسن عثمان، المؤسسات الاقتصادية والمحيط، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسطنطينة، ٢٠٠٣.

٦٠- عزيز دعيم، أسلوب تحليل سوات SWOT ، ٢٠١١

٦١- نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٣ ، ص ص ١٦٢-١٦٤

٦٢- عماري عمارة، مقياس الإستراتيجية المؤسسية، جامعة المسيلة، ٢٠٠٨، ص٢٥

٦٣- أحمد حسين الصغير، "بعض مشكلات أعضاء هيئة التدريس التي تؤثر على أدائهم المهني"، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية ، ،مجلة جامعة قناة السويس، العدد العاشر،يناير ٢٠٠٨م، ص ٧.

٦٤- فؤاد البهي السيد : علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشرى، ط٣ القاهرة : دار الفكر العربي ، ١٩٧٩، ص ٤٣١ .

٦٥-ج ملتون سميت : الدليل إلى الإحصاء في التربية وعلم النفس ، ترجمة إبراهيم سيونى عميرة ، القاهرة : دار المعارف بمصر ؛ ١٩٨٧ ؛ ص ٨٠ .

٦٦-ماجد الفرا، الإدارة المفاهيم والممارسات، غزة مكتبة الجامعة الإسلامية،ط١، ٢٠٠٥، ص٨.

٦٧- زكريا الدوري، ص ٢٩٣