



كلية التربية

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

## SWOT- Analysis في التخطيط الاستراتيجي

### بين النظرية والتطبيق

إعداد

**دكتور/ عفيفه فتحي رفله لوس**

دكتوراه الفلسفة في التربية

تخصص أصول تربية

**الأستاذ الدكتور/ محمود السيد عباس**

أستاذ أصول التربية – والعميد السابق

كلية التربية - جامعة سوهاج

«المجلد التاسع والثلاثون- العدد الثاني عشر - جزء ثاني- ديسمبر ٢٠٢٣م»

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

### ملخص البحث:

هدفت الدراسة الحالية إلى توضيح الاستخدام الأمثل و الصحيح لنموذج - SWOT Analysis في المؤسسات التعليمية المختلفة عند وضع الخطط الاستراتيجية الخاصة بها، واعتمد الباحثان في الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى المنهج الاستشراقي في تحديد كيفية توظيف نموذج - SWOT Analysis في تحديد الاستراتيجيات المختلفة التي يجب على المؤسسات التعليمية توظيفها عند وضع الأهداف الاستراتيجية الخاصة بها، كما أوضحت الدراسة كيفية توظيف كل من نقاط القوة والضعف مع الفرص والتهديدات في بناء هذه الاستراتيجيات حتى يمكن الوصول إلى وضع خطة تنفيذية واستراتيجية سليمة ودقيقة لهذه المؤسسات.

**الكلمات المفتاحية:** التحليل البيئي - سوات - SWOT - Analysis - الاستراتيجيات البديلة.

**Search summary:**

the aimed current study to clarify the optimal and correct use of the SWOT – Analysis model In the different educational institutions when developing their strategic plans, and the researchers relied in the study on the use of the descriptive analytical approach, in addition to the forward-looking approach in determining how to employ the SWOT– Analysis model in determining the different strategies that educational institutions should employ when setting their own strategic objectives, The study also showed how to employ each of the strengths and weaknesses along with the opportunities and threats in building these strategies so that a sound and accurate implementation plan and strategy can be reached for these institutions.

**Key Words:** Scan Environment – SWOT – Analysis– alternative strategies

## مقدمة

يُعدُّ التخطيط الاستراتيجي مدخلاً من المداخل الحديثة والفعالة الذي تعتمد عليه جميع القطاعات والمؤسسات التعليمية سواء التعليم الجامعي أو قبل الجامعي في رسم ووضع الخطط المستقبلية؛ وذلك نظرًا لما للتخطيط الاستراتيجي من دور هام في التحول من الممارسات الإدارية التقليدية والعشوائية إلى الممارسات الإدارية التي تبني على دراسات واقعية وفعلية، تعتمد على المشاركة الجماعية، والدراسات العلمية الحديثة التي ترسم طريق واضح المعالم أمام هذه المؤسسات والقطاعات.

وفي الفترة الأخيرة بدأت المؤسسات التعليمية سواء على المستوى العالمي أو الإقليمي أو المحلي في استخدام التخطيط الاستراتيجي كمدخل لوضع خططها الاستراتيجية، التي يترتب عليها مستقبلها العملي والتعليمي والإداري، وأصبحت الخطط الاستراتيجية هي المسار الذي تتبناه المؤسسات التعليمية الجادة، التي تريد البقاء والتطوير والتنافس من جامعات ومدارس ومديريات وإدارات تعليمية لتحقيق أهدافها ورسالتها.

أما فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي كمدخل؛ فهو تفكير استراتيجي منظم، له مقوماته ومفاهيمه وتقنياته الحديثة والفعالة، ومن أهم مزايا التخطيط الاستراتيجي أنه يعتمد على المنهج العلمي لاستشراف متغيرات المستقبل، وذلك من خلا تحليل بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية للاستفادة من جوانب القوة والفرص المتاحة أمامها في مواجهة التحديات المتوقعة، والتي بدورها تساهم في وضع استراتيجيات قابلة للتطبيق، على أن تكون هذه الاستراتيجيات مستمدة من التحليل البيئي لها، وكذلك تحليل الوضع الراهن بها، من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية لهذه المؤسسات والقطاعات .

ويُعدُّ التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية ضرورة وليس ترفاً؛ لأنه يساهم في رفع وتطوير أداء المؤسسات التعليمية حاضراً ومستقبلاً إذا تم تطبيقه بصورة أكثر فاعلية؛ فالتخطيط الاستراتيجي يحقق الكثير من الفوائد للمؤسسات التعليمية ومن أهمها؛ قدرته على وضع خطط استراتيجية تمثل خارطة طريق لهذه المؤسسات، كما يساعد على تحسين وتقوية الميزة التنافسية على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، كما يوفر التخطيط الاستراتيجي حق المشاركة للجميع في وضع الخطط الاستراتيجية، وغيرها من الفوائد الأخرى.

ويأتي التحليل البيئي ودراسة البيئة المحيطة في مقدمة خطوات استخدام التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه في المؤسسات التعليمية، وتتبع أهمية هذه المرحلة من ضرورة فهم متغيرات البيئة الداخلية والخارجية لهذه المؤسسات، والتي تؤثر تأثيرًا مباشرًا على التعليم فيها، والفهم الواضح والحقيقي يأتي من خلال التحليل الدقيق والشامل لمتغيرات وعناصر البيئة الداخلية والخارجية، والذي بناءً عليه يتم تحديد الاستراتيجيات البديلة التي يمكن أن تختار من بينها المؤسسات التعليمية بما يتناسب مع نتائج هذا التحليل.

وتعدُّ أداة التحليل الرباعي **SWOT** أداة استراتيجية ظهرت منذ عقود وتستخدم على نطاق واسع في العصر الحديث في مختلف المجالات (الصناعة - التجارة - المنظمات الخيرية - والتعليم العالي)، بالإضافة إلى أنها جزءًا رئيسيًا من دراسات الأعمال، وهي أسلوب تحليل يستخدم كأداة فعالة لبناء الخطط الاستراتيجية في مختلف القطاعات والمؤسسات. (Sarsby, 2012)

كما يُعدُّ نموذج **SWOT** من الأدوات الأساسية والأكثر شيوعًا وانتشارًا لمرحلة التحليل البيئي لكافة المؤسسات وخاصة المؤسسات التعليمية، وذلك لما له من أهمية في رسم وتحديد الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسات التعليمية استخدامها في وضع تصورها المستقبلي، وكذلك تحدد الموقع التنافسي لهذه المؤسسات.

ومن خلال خبرات الباحثان في مجال التخطيط الاستراتيجي فقد لاحظا أن هناك عدم وضوح لدى البعض عن مفهوم وأهمية نموذج **SWOT-Analysis** سواء كان عدم الوضوح في الدراسات النظرية، أو في الاستخدام العملي والتطبيقي للنموذج.

وهناك من يعتبر أن نموذج **SWOT- Analysis** هو نموذج خاص بوضع وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات فقط، دون أي توظيف، ومن هنا أطلق عليه البعض نموذج التحليل الرباعي، ومن هذا المنطلق يتم وضع نتائج التحليل البيئي (القوة والضعف والفرص والتهديدات)، ثم استخدامها على مستوى المؤسسات التعليمية المختلفة، وهذا من أكبر الأخطاء التي ترتكبها هذه المؤسسات عند استخدام نموذج **SWOT**.

ولكن يجب أن نؤكد أن نموذج (سوات) **SWOT- Analysis** هو نموذج يقوم بتحديد الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسات التعليمية استخدامها في وضع تصورها المستقبلي وتحقيق ما جاء فيه من أهداف، فهناك من يطلق على نموذج **SWOT** نموذج الاستراتيجيات البديلة، وذلك من خلال ما بها من نقاط قوة وضعف للبيئة الداخلية، والفرص والتهديدات للبيئة الخارجية، وتوظيف هذه العناصر أو النتائج في تحديد الاستراتيجيات التي تستخدمها المؤسسات التعليمية.

من هنا جاءت فكرة إجراء الدراسة الحالية والتي تهدف إلى توضيح وشرح الاستخدام الصحيح والدقيق لنموذج **SWOT- Analysis** في استخراج وتحديد الاستراتيجيات التي يجب على المؤسسات التعليمية استخدامها في وضع خططها التنفيذية والاستراتيجية.

### مشكلة الدراسة

يُعدّ التخطيط الاستراتيجي من أهم المداخل التي يتم الحديث عنها واستخدامها أخيراً في مختلف المؤسسات سواء الإنتاجية أو الخدمية، وذلك لأن التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة تتعلق بالمستقبل، وتبني توقعات البيئة الداخلية والخارجية، وكذلك تقييم الفرص والمخاطر عن طريق صياغة ووضع الأهداف الاستراتيجية.

وتأتي مرحلة التحليل البيئي ودراسة الوضع الراهن في مختلف المؤسسات والقطاعات في المرتبة الأولى عند استخدام التخطيط الاستراتيجي، ومحاولة تطبيقه فيها، وتأتي أهمية هذه المرحلة كونها الأساس في بناء الرؤية والرسالة لهذه المؤسسات، بالإضافة إلى أنها هي الأساس في وضع وصياغة الأهداف الاستراتيجية فيها؛ بالإضافة إلى أنها مرحلة تُبنى بناءً عليها الاستراتيجيات التي سوف تستخدمها المؤسسات في رسم صورتها المستقبلية والوصول إليها.

وجاءت مشكلة الدراسة من خلال عمل ودراسة الباحثان في مجال التخطيط الاستراتيجي، حيث وجدا الباحثان أن هناك بعض المؤسسات والأشخاص لديهم بعض المفاهيم والاستخدامات الخاطئة لنموذج **SWOT- Analysis** عند استخدامه في التخطيط الاستراتيجي داخل هذه المؤسسات ومن قِبل هؤلاء الأشخاص.

ويجب أن نؤكد في هذه الدراسة أن الهدف الأساسي من استخدام **SWOT- Analysis** هو تحديد ووضع الاستراتيجيات المختلفة أو ما يسمى (الاستراتيجيات البديلة) أمام المؤسسات والأشخاص، بمعنى أن الوظيفة الأساسية لـ **SWOT- Analysis** هي رسم واستنتاج الاستراتيجيات بناءً على نتائج التحليل البيئي، وما تم التوصل إليه من جوانب قوة وضعف في البيئة الداخلية، وفرص وتهديدات للبيئة الخارجية.

ومن المعروف أن أي استراتيجية تقوم المؤسسات باختيارها يجب أن تتناسب مع نتائج التحليل البيئي وتكون قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة المستقبلية، وتعزيز ميزتها التنافسية بين المؤسسات التعليمية المختلفة على جميع الأصعدة.

### ومن هذا المنطلق تدور مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الآتي:

"كيف يمكن استخدام **SWOT- Analysis** بطريقة صحيحة في تحديد الاستراتيجيات المستقبلية في المؤسسات التعليمية"

ولإجابة على هذا التساؤل الرئيس سيتم الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- ما التحليل البيئي ومكوناته وأدواته ومتطلباته؟
  - ٢- ما مكونات نموذج **SWOT- Analysis**؟
  - ٣- ما الكيفية التي يتم بها توظيف نتائج تحليل البيئة الداخلية (قوة-ضعف)، ونتائج البيئة الخارجية (فرص-تهديدات) داخل نموذج **SWOT- Analysis**؟
  - ٤- ما الكيفية والطريقة التي يتم بها توظيف نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية في استخراج الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسات التعليمية استخدامها؟
  - ٥- ما الطريقة التي يمكن من خلالها صياغة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية بناءً على الاستراتيجيات الناتجة من **SWOT- Analysis**؟
- ### أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من الاهتمام الكبير والاستخدام الشائع لنموذج **SWOT- Analysis** في الآونة الأخيرة في جميع نظم التعليم قبل الجامعي والجامعي، خاصة بعد زهاب الكثير من هذه المؤسسات التعليمية إلى الحصول على الجودة والاعتماد، ويمكن حصر أهمية الدراسة الحالية في النقاط التالية:

- ١- انتشار واستخدام الكثير من المؤسسات التعليمية التخطيط الاستراتيجي مدخلاً للحصول على الجودة والاعتماد؟
  - ٢- زيادة عدد المدارس والجامعات التي تقوم بوضع خطط استراتيجية لتحقيق أهداف مستقبلية.
  - ٣- اهتمام الكثير من المؤسسات التعليمية بدراسة الوضع الراهن لديها بهدف التعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات من أجل وضع أهداف واقعية وحقيقية في خططها الاستراتيجية.
  - ٤- توجه الكثير من المؤسسات التعليمية التي تحدد الاستراتيجيات التي سوف تستخدمها في تحقيق أهدافها، والتي جاءت في الخطط الاستراتيجية.
  - ٥- عدم وضوح مفهوم ووظيفة نموذج **SWOT- Analysis** لدى الكثيرين، وكذلك في كيفية توظيف هذا النموذج في التخطيط الاستراتيجي.
- أهداف الدراسة**

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق عدة أهداف منها:

- ١- التعرف على مفهوم وأهمية استخدام **SWOT- Analysis** كأداة من أدوات التخطيط الاستراتيجي.
- ٢- تحديد مكونات نموذج **SWOT- Analysis** في التعليم.
- ٣- التعرف على كيفية توظيف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات داخل نموذج **SWOT- Analysis**.
- ٤- تحليل العلاقات بين كل من نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات داخل هذا النموذج.
- ٥- استنتاج الاستراتيجيات البديلة التي يقدمها **SWOT- Analysis** للمؤسسات التعليمية.
- ٦- اكتساب مهارات كيفية توظيف استراتيجيات **SWOT- Analysis** في وضع وصياغة الأهداف الاستراتيجية العامة والخاصة.

### الإطار النظري للبحث

#### أولاً: التحليل البيئي و SWOT- Analysis

يُعدُّ التحليل البيئي الخطوة الأولى والمهمة من خطوات التخطيط الاستراتيجي، والتي يتم من خلالها تحليل البيئة الداخلية والخارجية بكل دقة وشفافية، لنحصل على نقاط قوة ومواطن ضعف وفرص وتهديدات حقيقية لبيئة المؤسسة، ولا تترك هذه النتائج بدون التعامل معها لصالح



هذه المؤسسة، وللتعامل مع هذه النتائج يتم استخدام عديد من الأدوات من أهمها وأكثرها شيوعاً نموذج التحليل الرباعي **SWOT** ، الذي يتم من خلاله الموازنة بين نتائج التحليل البيئي بحيث يتم التركيز على كافة النتائج باستخدام استراتيجيات **SWOT** المختلفة والمتنوعة والتي تتناسب مع جميع المؤسسات مهما كانت نتائج التحليل البيئي.

إن كثير من الباحثين استخدموا تحليل **SWOT** كأداة للتحليل البيئي، لأنه يتناسب بشكل خاص مع المراحل الأولى للتخطيط الاستراتيجي، وظهر تحليل **SWOT** نتيجة للبحث الذي تم بمعهد ستانفورد من عام ١٩٦٠ إلى عام ١٩٧٠، وقام به ألبرت هامفري، وجاء الاهتمام به في نفس الوقت الذي دعت الحاجة إلى دراسة الاستراتيجية، وبات ذلك واضحاً في العديد من النظريات التي تفرض أن تقوم المؤسسات بالتحليل البيئي للاستعانة بنتائجه في رسم صورة المؤسسة في بيئتها الخاصة والعامة (الزبيدي، ٢٠١٤، صفحة ٥٨)

ويُعدُّ نموذج **SWOT- Analysis** أكثر النماذج الملائمة لميدان التعليم، حيث ظهرت الحاجة إليه انطلاقاً من تزايد الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي، باعتباره قادراً على الاستجابة والتكيف مع التغيرات المتسارعة والدينامية لكل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات التعليمية، وإذا كان التحليل البيئي من أهم متطلبات التخطيط الاستراتيجي، والتي تمكنه من التكيف مع المتغيرات البيئية، فإنه في حاجة إلى استخدام أسلوب دقيق لرصد وتحليل هذه المتغيرات البيئية، ويعتبر أسلوب **SWOT** الأسلوب الأكثر ملائمة للقيام بهذه المهمة ، (الشرقاوي، ٢٠١٦، صفحة ٣٦٩)

وذلك لأن **SWOT** يوفر بصفة عامة تبصراً وتعمقاً من الناحيتين الكمية والكيفية، فيما يتصل بالمؤسسة التعليمية وبيئتها المحيطة، ومن ثم يعد ضرورة وأساساً للتخطيط الاستراتيجي، فهناك حقيقة هي أن تلك العوامل الأربعة (القوة والضعف والفرص والتحديات) تشكل المدخلات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي (الزنفلي، ٢٠١٢، صفحة ١٢٧)

كما أنه قد أكدت التجارب أن التحليل الرباعي **SWOT** أداة فعالة لتقليص فجوة حالة عدم التأكد، ومواكبة التطورات المتسارعة التي تحدث في البيئة التعليمية التنافسية، ودعم المؤسسات التعليمية على بناء المركز الاستراتيجي الخاص بها. (paul & Teryima, 2014)

## ثانياً: مفهوم SWOT\_ Analysis في المؤسسات التعليمية

التحليل الاستراتيجي الرباعي (SWOT) يُطلق عليه التحليل الرباعي SWOT\_ Analysis وهي الحروف الأولى من القوة **Strengths** والضعف **Weaknesses** والفرص **Opportunities** والتهديدات **Threats**، كما يسمونه أحياناً بتحليل الموقف، لأنه ينطوي على تحليل كامل للموقف الذي تعمل فيه المؤسسة من بيئة خارجية، وعناصر داخلية، وهو ضروري لتحديد أنشطة جديدة ستمارسها المؤسسة أو إنهاء بعض الأنشطة، التي تشكل عبء على المؤسسة، ويعد بمثابة تحليل دقيق لبعدين في وضع المؤسسة هما: بيئتها الخارجية وخصائصها، والشق الآخر تحليل داخلي، ويتطلب تقييم وضع المؤسسة الداخلي بهدف حصر كل نقاط قوتها ونقاط ضعفها. (Chang, 2008, p. 12)

ويعرف التحليل الاستراتيجي الرباعي (SWOT) أيضاً بأنه: نظام من أجل التعرف على النظام التعليمي، والوقوف على بعض المشكلات التي يعاني منها، كما يعد أداة أساسية للتخطيط الاستراتيجي، حيث تستطيع المؤسسات من خلاله تحديد وضعها، من حيث نقاط قوتها وضعفها الداخلية، والفرص والتهديدات التي تواجهها في بيئتها الخارجية، حيث تستطيع التكيف مع المتغيرات السريعة المتلاحقة عليها، وأخذ الإجراءات المناسبة لملاحقتها، ويطلق عليه علماء الإدارة الاستراتيجية **SWOT\_ Analysis** وهي الحروف الأولى من القوة (**Strengths**)، والضعف (**Weaknesses**)، والفرص (**Opportunities**) والتهديدات (**Threats**).

(Dooris, Kelley, & Trainer, 2014, p. 7)

وأيضاً هو تحليل يشير إلى جوانب القوة وجوانب الضعف والفرص والتهديدات، وهو أسلوب يصلح لبناء الخطط الاستراتيجية، ويراعي العديد من العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة، كذلك يعمل على تعظيم جوانب القوة، والفرص المتاحة، وهو وسيلة للحصول على المعلومات، وتحليل هذه المعلومات في ضوء الملاحظات الواقعية للمؤسسة (Franz & Schall, 2015, p. 15)

وأيضاً **SWOT\_ Analysis** هو عملية تحديد وتقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في المؤسسات، ويستخدم أهداف العمل، ويحدد العوامل الداخلية والخارجية التي تكون مواتية أو غير مواتية للمؤسسة. (DeRuyck, 2011, p. 9)

ويُعرف أيضًا بأنه عملية تستخدمها المنظمات والمؤسسات التعليمية حتى تتمكن من تحليل كل من بيئتها الداخلية والخارجية، بما يؤثر في صياغة الأهداف والاستراتيجيات، التي من شأنها أن تساعد المدرسة لتحقيق رسالتها والالتزام بها، وحيثما أمكن يُنبئ بالتوقعات المحتملة للمدرسة، شرط اكتساب فهم نقاط القوة والضعف في ضوء الفرص والتحديات، ويستخدم لتعزيز النجاح في المدرسة (Koulamanis, 2016, p. 12)

وتعرفه الدراسة بأنه أداة مفيدة وفعالة للموائمة بين نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتحديات الخارجية للمؤسسات التعليمية، ينتج عن هذه الموائمة الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية، وتحسين وتطوير العملية التعليمية بها، وزيادة قدرتها التنافسية بين المؤسسات المختلفة (محليًا وإقليميًا وعالميًا).

### ثالثًا: فكرة نموذج SWOT في المؤسسات التعليمية

إن الفكرة التي يعمل بها نموذج **SWOT- Analysis** بعد الانتهاء من تحليل عوامل البيئة الداخلية، للتعرف على نقاط القوة والضعف، وتحليل عوامل البيئة الخارجية، للتعرف على الفرص والتحديات، وبعد تحديد هذه العوامل يتم تطوير البدائل الاستراتيجية التي تُبنى على أساس استخدام نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف، واستغلال الفرص، ومواجهة التحديات، من خلال المزوجة بين عوامل البيئة الداخلية، مع عوامل البيئة الخارجية، ومن ثم إعداد مصفوفة **SWOT** للبدائل الاستراتيجية، بما يسهم في اختيار الاستراتيجية المناسبة (الشرقاوي، ٢٠١٦، صفحة ٣٤٥)

وتجدر الإشارة إلى أن عملية الموائمة بين نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، تتم من خلال مصفوفة **SWOT** والتي ينتج عنها امكانية اختيار الاستراتيجية المناسبة لكل موقف، فيما يتناسب مع المؤسسة التعليمية. (Daft, 2012, p. 15)

وبذلك فإن فكرة نموذج **SWOT** الأساسية في المؤسسات التعليمية هي الموائمة والتنسيق بين نتائج تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية الذي أجرته المؤسسة، وينتج عن هذه الموائمة أربع استراتيجيات رئيسية، تختار منها المؤسسة الأنسب والملائم لها سواء استراتيجية أو أكثر تبعًا لحالة المؤسسة ووضعها الفعلي لتحسين الأداء وتطوير العملية التعليمية بها.

### رابعًا: أهمية النموذج الرباعي SWOT في المؤسسات التعليمية

ترجع أهمية **SWOT** في تحديد الاستراتيجيات البديلة التي يمكن للمؤسسة استخدامها، وذلك حسب نتائج التحليل البيئي الخاص بها، وبما يتناسب معها، وعند الالتزام بهذه الاستراتيجيات فإن المؤسسة يمكنها الانتقال من مستوى أقل إلى مستوى أعلى، كما يمكن للمؤسسة استخدام استراتيجية أو أكثر بما يتوافق مع حالتها وامكانياتها.

ويُعدُّ نموذج **SWOT** من النماذج المسيطرة على عالم التخطيط، ويستخدم هذا النموذج في التخطيط التشغيلي بنسبة ٨٣% في الخطة الاستراتيجية بمختلف المؤسسات والقطاعات، ويدل ذلك على ارتفاع نسبة استخدام **SWOT - Analysis** مقارنةً بالنماذج الأخرى الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي. (سويدان، ٢٠١٦)

وتُستمد أهمية نموذج **SWOT - Analysis** من أهمية تحديده الاستراتيجيات التي تُبنى عليها الصورة المستقبلية للمؤسسات التعليمية، حيث يقدم نموذج **SWOT** أربع استراتيجيات أساسية من خلال علاقات التفاعل بين القوة والضعف والفرص والتهديدات، ويمكن لأي مؤسسة تعليمية الاختيار من بين هذه الاستراتيجيات، أو يمكن أن تأخذ بالأربع استراتيجيات، هذا حسب ما تتطلع إليه المؤسسة.

ويمكن استخدام تحليل **SWOT** لتعزيز نجاح المؤسسة بدلاً من مجرد الجلوس والانتظار لفهم ما سيحدث، ويساعد هذا التحليل أيضاً في معرفة وضع المؤسسة بشكل صحيح، ومتابعة الفرص التي لديها وإمكانية المساهمة في نجاحها في المستقبل، ومن خلال تحليل **SWOT** يمكن للمؤسسة تعزيز فعاليتها وكفاءتها، وكذلك قدرتها على الوفاء بمهمتها. (Koulamanis, 2016, p. 12)

إن دراسة **SWOT** عملية عقلانية، أو سلسلة من الخطوات تسهم في تطوير العمل في المؤسسات التربوية من خلال التقييم النوعي للطاقت والقدرات الداخلية في المدرسة، وكذلك تطوير الأهداف والخطط المستقبلية للمؤسسة، من خلال وضع الرؤية والرسالة، وتطوير الرؤية المستقبلية لها، والمهام ذات الأولوية في التنفيذ للوصول بها إلى المستقبل المنشود، بالإضافة إلى الأساليب الاستراتيجية المتبعة لإنجاز تلك المهام، وتطبيق الخطط وتقييمها والعمل على تطويرها أخيراً مراجعة التقدم والتطوير الحادث في المؤسسة، وحل المشكلات وتجديد ومتابعة الخطط فيها. (القشيري، ٢٠٠٧، صفحة ٦)

ويساعد نموذج **SWOT - Analysis** المؤسسات التعليمية على استخدام المعرفة التي تمتلكها من تحليل بياناتها الداخلية والخارجية في صياغة الاستراتيجية واتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة تحدد حاضر ومستقبل المؤسسة. (Sammut-Bonnici, 2015, p. 3)

كما يسهم **SWOT - Analysis** في تقديم حلول فعالة لمشكلات المؤسسات بصورة واقعية واضحة، وتعكس بوضوح الإيجابيات المتمثلة في نقاط القوة والفرص والسلبيات المتمثلة في نقاط الضعف والتهديدات؛ بحيث تتكامل الأربع عند استخدام سوات كأداة للتحليل البيئي وينتج عنها مصفوفة التحليل الرباعي (البدايل الاستراتيجية الأربعة). (السويفي، ٢٠١٨، صفحة ٢٣)

١- وقد ذكر (الكرخي، ٢٠١٤، صفحة ١٩٥) أهمية النموذج الرباعي **SWOT- Analysis**

ومنها:

١- يكشف كيفية معالجة المشاكل العالقة بصورة صادقة وواضحة.

٢- يساعد على التكيف وتعديل إطار الخطة الاستراتيجية.

٣- يساعد على تنظيم المعلومات وربطها بالمشاكل التي يتناولها تحليل الوضع الراهن.

٤- يساعد على وضع الأهداف الاستراتيجية الفرعية.

٥- ينمي قوة الملاحظة والتحليل لدى المخططين لأوضاع المنظمة والظروف التي تحيط بها.

هذا بالإضافة إلى أن **SWOT** أداة من الأدوات التحليلية الفعالة لتقييم الموقف، وغالباً ما يستخدم **SWOT** في التخطيط الاستراتيجي؛ حيث يشكل أحد العوامل التي تؤدي إلى نجاح عملية التخطيط واستمرارها. (Foong, 2019)

كما أضافت دراسة (Franz & Schall, 2015, p. 19) عديد من النقاط التي

توضح أهمية تحليل **SWOT \_ Analysis** للمؤسسات التعليمية منها:

١- يسهل فهم واقع المؤسسة التعليمية وعلاقتها بالمؤسسات الأخرى، وعلاقتها بعملائها ومموليها.

٢- يساعد في الخطوط العريضة للاختيارات الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية.

٣- طريقة أكثر فعالية وموضوعية في تحديد مدى قدرة المؤسسة التعليمية على مواجهة التحديات، واستغلال الفرص المتاحة.

كما يسمح نموذج **SWOT \_ Analysis** بتحديد فيما إذا كانت المؤسسة تمتلك الموارد

والكفاءات الضرورية للاستجابة للتطورات البيئية، وكذا إن كان بمقدورها تطوير خدماتها وأنشطتها وتوجيهها نحو طرق وأساليب جديدة تسمح لها بالتنافس مع المدارس المشابهة (وهابي، ٢٠١٧، صفحة ٣٢٠)

ويستخدم تحليل **SWOT \_ Analysis** بصورة عامة عادة عند تقييم المؤسسات ويمكن

استخدامه بعدة طرق ذكية أخرى للحصول على تقييم كفاء ومثمر في هذا المجال، وبشكل عام يتم توظيف نقاط وعناصر التحليل في تحسين حالة المؤسسة الحالية والمستقبلية، فإذا كانت هناك عناصر قوة غير مستغلة يمكن استغلالها لتحسين الأداء في المؤسسة، وإيجاد فرص تنافسية جديدة، وربطها بخطة عمل سريعة، أو اتجاهات استراتيجية مقترحة، وكذلك يمكن الاستفادة من نفس نقاط الضعف والعمل على اصلاحها أو تحييد بعضها على الأقل (الكرخي، ٢٠١٤، صفحة ٢٠٨)

هذا بالإضافة إلى الصورة الواقعية التي يقدمها نموذج **SWOT- Analysis** من خلال ما يوضحه من إيجابيات تتمثل في نقاط القوة والفرص للمؤسسة التعليمية، وكذلك ما يوضحه من معوقات أو سلبيات تتمثل في نقاط الضعف والتهديدات التي تواجه المؤسسات التعليمية، ويحقق نموذج **SWOT** الترابط والتكامل بين هذه العناصر الأربعة كأداة من أدوات التحليل البيئي التي تؤدي إلى ما يسمى بمصفوفة التحليل الرباعي التي نستنتج منها الاستراتيجيات الأربع للمؤسسات التعليمية. (السويفي، ٢٠١٨، صفحة ٢٦)

وبالإطلاع على معظم الخطط الاستراتيجية بالجامعات المصرية، والمتاحة يمكن التعرف على الأدوات والأساليب المستخدمة في التحليل البيئي لتلك الخطط، فقد جاء في معظم استراتيجيات الجامعات المصرية ومنها: استراتيجية جامعة سوهاج، جامعة الاسكندرية، جامعة عين شمس، جامعة الفيوم، جامعة جنوب الوادي، وجامعة طنطا وغيرهم، أنهم استخدموا بعد مرحلة التحليل البيئي أداة التحليل البيئي **SWOT** حيث تم تحديد عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات لكل قسم من أقسام الكلية.

ومن هنا يأتي دور **SWOT- Analysis** كأحد النماذج المهمة في تحديد الاستراتيجية أو مجموعة الاستراتيجيات التي سوف تستخدمها المؤسسة التعليمية، والتي تبنى عليها كل هذه المؤسسات صورتها المستقبلية، والتي تأمل في الوصول إليها من أجل تحقيق ميزة تنافسية قوية.

### خامساً: مزايا تحليل SWOT\_ Analysis في المؤسسات التعليمية

هناك عديد من المزايا لأجراء تحليل سوت **SWOT \_ Analysis** في المؤسسات التعليمية، حين يتم تطبيقه وتنفيذه بطريقة واقعية صحيحة، حيث يمكن للمؤسسة التعليمية أن تستفيد من استراتيجياته، غذا كانت مناسبة وملائمة لحالة المؤسسة، ويتوقف ذلك على واقعية ودقة التحليل البيئي من البداية.

إن تحليل سوت **SWOT \_ Analysis** يلعب دوراً محورياً في صياغة الاستراتيجية وخياراتها، بل هو أداة قوية لرسم أهداف المؤسسة التعليمية، بالرغم من أنه ينطوي على عناصر ربما تكون ذاتية أي (شخصية)، ولهذا يفضل عند استخدامه تناوله كدليل ووسيلة لإثارة الطريق أمام المؤسسة، وليس وصفاً نهائية للمشاكل التي تواجهها. إن المؤسسات الناجحة هي التي تسعى بكل ما لديها لتحديد مواطن القوة لديها، وتصحيح ضعفها، ومواجهة التهديدات الخارجية، كما انها تبقى في مراقبة دائمة لبيئتها الشاملة وتمييز واستغلال الفرص بشكل أسرع من منافسيها. (الكرخي، ٢٠١٤، صفحة ٢٠٢)

ومن أهم مميزات أسلوب SWOT في المؤسسات التعليمية ما يلي: (الشرقاوي، ٢٠١٦، صفحة ٤٠٢)

١- يوفر رؤية واضحة وشاملة للوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسة؛ بما يمكنها من اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة.

٢- يمكن المؤسسة التعليمية من الاستجابة والتكيف مع التغيرات المتسارعة والدينامية لكل من البيئة الداخلية والخارجية.

٣- يعد طريقة منهجية وأداة هامة داعمة لاتخاذ القرار، إذ يسهم في تقديم رؤية واضحة لوضع المؤسسة، بما يدعم اتخاذ القرار بشكل ممنهج.

٤- يسهم في توفير رؤية واضحة لأوضاع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بما فيها من نقاط قوة، وضعف، وفرص، وتحديات، بما يمكنها من بناء استراتيجيات أكثر فعالية للتكيف مع المتغيرات، تقوم على اساس تدعيم الاستفادة من نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف، واستثمار الفرص المتاحة، والحد من آثار التحديات، بما يزيد من قدرة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

٥- يعد جدول SWOT أداة مفيدة لتصنيف نتائج التحليل البيئي، حيث يقوم بتوضيحها واطهارها بطريقة يسهل فهمها، ومثل هذا التقسيم يؤدي إلى رؤية استراتيجية واضحة.

مما سبق تتضح مميزات SWOT كأداة فعالة في المؤسسات التعليمية، إذ يوفر للمؤسسة رؤية شاملة تمكنها من اتخاذ القرارات السليمة، ويمكنها من التكيف مع المتغيرات الخارجية المتسارعة، كما يعد أيضاً أداة هامة لتصنيف نتائج التحليل البيئي للمؤسسة، مما يؤدي إلى وضع رؤية استراتيجية واضحة للمؤسسة بما يزيد من قدرة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

### سادساً: المجالات التي يمكن أن يستخدم فيها أسلوب SWOT\_Analysis

نظراً لأهمية أسلوب SWOT وفعاليته تتعدد استخداماته إذ يمكن أن يستخدم في عدة مجالات منها: (الشرقاوي، ٢٠١٦، صفحة ٣٨٠)

١- عمليات التخطيط لوضع وصياغة الاستراتيجيات المختلفة التي تستخدمها المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها الحالية المستقبلية.

٢- تشخيص وتقييم المؤسسات الوضع الراهن للمؤسسات المختلفة وذلك لوضع اهداف واقعية يمكن تحقيقها في المستقبل.

٣- تقييم البرامج والمشروعات حيث يسهم في تقييم مختلف البرامج والمشروعات التي تعمل داخل المؤسسات التعليمية، والتعرف على مدى التقدم من عدمه.

٤- عمليات حل المشكلات، وعمليات اتخاذ القرارات وبناءً على ما سبق يؤدي إلى التعرف على المشكلات والمعوقات التي تحول دون تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية. نستنتج من ذلك تعدد المجالات التي يمكن أن يستخدم فيها أسلوب SWOT داخل المؤسسات التعليمية، بداية من عمليات التخطيط لتحديد الأهداف، ثم عمليات التشخيص والتقييم للوضع الراهن للمدرسة وكافة البرامج والمشروعات داخلها، انتهاءً بعمليات حل المشكلات واتخاذ القرارات الحاسمة.

ولكن يلزم لنجاح التحليل الاستراتيجي SWOT\_ Analysis في المؤسسات التعليمية توفر عدة شروط أهمها الواقعية في تحليل الوضع الراهن للمؤسسة للتنبؤ بالوضع المستقبلي، والواقعية في تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وكذلك الواقعية في تحديد الفرص والتهديدات، وبساطة التحليل والبعد عن التعقيد وذلك حتى يكون تحليل SWOT على قدر عالي من الوضوح والشفافية. (عطية، ٢٠١٥، صفحة ١٠٨)

### سابعاً: العناصر الأربعة التي يقوم عليها SWOT- Analysis

يقوم نموذج SWOT- Analysis على توظيف ومواءمة الأربع عناصر الأساسية التي جاءت نتيجة التحليل البيئي، ودراسة الوضع الراهن للمؤسسة، وهذه العناصر هي:

#### ١- جوانب القوة: Strengths

وهي عبارة عن النقاط والجوانب الإيجابية أو المتميزة داخل المؤسسة التعليمية والتي أفرزها التحليل البيئي لهذه المؤسسة.

#### ٢- جوانب الضعف: Weaknesses

هي عبارة عن بعض الجوانب التي تكون سلبية أو ليست متميزة داخل المؤسسة، أيضاً هي جوانب تمنع المؤسسة من الوصول إلى أو تحقيق الميزة التنافسية، ويجب أن تحدد هذه النقاط ليس فقط من العاملين داخل المؤسسة، ولكن أيضاً ضرورة إشراك الأطراف الخارجية المستفيدة من خدمات هذه المؤسسة.

#### ٣- الفرص: Opportunities

وهي عبارة عن الخدمات التي يقدمها للمجتمع الخارجي، والتي يمكن من خلالها للمؤسسة في تطوير وتعزيز جوانب القوة بها وصولاً إلى الأهداف التي تسعى إليها.

#### ٤- التهديدات: Threats

وهي عبارة عن المعوقات الموجودة بالمجتمع الخارجي، وتمثل تهديداً لوضع المؤسسة في تحقيق أهدافها.



## ثامناً: SWOT\_ Analysis والاستراتيجيات البديلة

### ١- مفهوم الاستراتيجية

كما سبق القول بأن الهدف الأساسي والرئيسي من نموذج سوت **Analysis** \_ **SWOT** هو توضيح الاستراتيجيات فعلينا أن نوضح أولاً مفهوم الاستراتيجية كالتالي:

تعرف الاستراتيجية بأنها منهج مقترح شامل، يعتمد على فهم المحيط الواسع الذي يعمل فيه المرء، وكذلك فهم نقاط القوة والضعف في المؤسسة بالإضافة إلى الفرص والتهديدات، والقيود التي تحاول المؤسسة معالجتها، وتعطي الاستراتيجية إطاراً عاماً يقوم العمل في حدوده، كما أنها توضح الأهداف والطريقة التي تعتمد استخدامها لتحقيق ذلك. (مؤسسة الملك خالد الخيرية، ٢٠١٠، صفحة ٣٦٣)

وتعني أيضاً تحديد الأهداف والغايات الرئيسية، والطريقة التي تنجز أو تحقق بها المؤسسة هذه الأهداف والغايات تتم من خلال التخطيط الاستراتيجي، وتكون الاستراتيجية هي نتاج لعملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة. (جثير و حسين، ٢٠١٨، صفحة ٢٧٠)

وتعرف الاستراتيجية أيضاً بأنها خطة شاملة تبين إمكانية تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها، حيث يمثل الدور الرئيسي للاستراتيجية في زيادة وتعظيم الميزة التنافسية، والحد من نقاط الضعف التنافسية، والاستراتيجية الجيدة هي التي يجب أن يعرفها جميع العاملين ويعملون على تحقيقها بشكل لا يبعث على سوء الفهم، أو التضارب، أو التداخل في الأداء. (باكير، ٢٠١٧، صفحة ٧٨٢)

وتعرف الاستراتيجية اجرائياً بأنها الإطار العام الذي يوضح الخطوات واجراءات العمل لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية، من خلال الفهم الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة ورسم الخطوط العريضة لكيفية تحقيق أهداف المدرسة ورؤيتها ورسالتها.

### ٢- استراتيجيات SWOT\_ Analysis في المؤسسات التعليمية

بعد الموائمة بين نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات تنتج أربع استراتيجيات (التوجهات الاستراتيجية) لسوات **SWOT**، وتختلف مسميات الاستراتيجيات الأربعة لسوات، ولكنها في النهاية لها نفس المضمون وهي:

أ- التوجه الاستراتيجي (OS)، **Strategic (OS)**: وتسمى استراتيجية التوسع والنمو، أو القوة والفرص (ق \_ ص): وتعتمد هذه الاستراتيجية على الاستفادة من الفرص المتاحة أمام المؤسسة في البيئة الخارجية التي تنتجها التغيرات والتطورات بأبعادها المختلفة، سواء

الاقتصادية أو الاجتماعية، أو التقنية، للتوسع في جوانب القوة في البيئة الداخلية للمؤسسة، وتهتم هذه الاستراتيجية بظروف البيئة التنافسية أي بناء الموقع التنافسي للمؤسسة (عباس، ٢٠٠٧، صفحة ٣٤٨)

ب- التوجه الاستراتيجي **(WO Strategic (WO)**: وتسمى التحسين والتطوير، أو استراتيجية الضعف والفرص (ض\_ ف): هذه الاستراتيجية تمثل انعكاس للعلاقة بين نقاط الضعف الموجودة في المؤسسة التعليمية والفرص المتاحة لها في البيئة الخارجية، وهي تمثل حالة المؤسسة التعليمية وما تمتلكه من فرص كثيرة ومناحة، إلا أنها تعاني من ضعف في قدراتها وامكاناتها الداخلية، وعليه فإن المؤسسة تعتمد استراتيجية تحسين لمواجهة نقاط الضعف وتصحيحها. (البكري، ٢٠٠٨، صفحة ١٤)

ج- التوجه الاستراتيجي **(ST Strategic (ST)**: وتسمى استراتيجية الثبات والاستقرار أو استراتيجية القوة والتهديدات (ق \_ ت)، يعتمد هذا النوع من الاستراتيجيات على تعظيم الاستفادة من عناصر القوة الداخلية، وتجنب تهديدات البيئة الخارجية، أو الحد من آثارها السلبية على البيئة المدرسية، مما يحقق تحسينها أو إصلاحها، لتنتج تفاعل ثنائي يمكن صياغته بشكل سياسات ومبادرات بتعزيز وتقوية مكامن قوتها لمواجهة التهديدات والتي قد تكون ذات فترة زمنية محددة، وتستطيع تجاوزها. (السويد، ٢٠١٤، صفحة ٢٤٩)

د- التوجه الاستراتيجي **(OW Strategic (OW)**: وتسمى استراتيجية الانكماش، واستراتيجية الضعف والتهديدات (ض- ت)، وتستند هذه الاستراتيجية إلى معالجة جوانب الضعف والقصور، بما يساعد على تلافي التهديدات، أو معالجة الآثار السلبية الناجمة عنها، وهي تمثل أخطر الحالات التي تكون بها المؤسسة التعليمية (المدرسة)، لأنها تمثل حالة التوافق بين نقاط الضعف التي تعثرها، وما تواجهه من تهديدات، ويعود السبب في ذلك إلى عدم الكفاءة التشغيلية والخدمية، فضلاً عن الضغوط والتنافسية، والظروف الاقتصادية السيئة. (الشلاش، ٢٠٢٠، صفحة ٢٠)

يتضح من العرض السابق أن نموذج **SWOT - Analysis** يوفر للمؤسسات التعليمية أربعة نماذج من الاستراتيجيات المختلفة، التي تتناسب مع جميع الحالات التي يمكن أن تكون عليها أي المؤسسة، ويحق لكل مؤسسة أن تختار الاستراتيجية أو الاستراتيجيات التي تتناسب مع واقع تحليلها البيئي، والتي تحقق لها أهدافها المستقبلية، التي تضمن بها تطوير العملية التعليمية بها، والحصول على الجودة والاعتماد الأكاديمي، بما يضمن لها خلق ميزة تنافسية تنافس بها مع المؤسسات التعليمية الأخرى.

ويمكن توضيح استراتيجيات **SWOT - Analysis** من خلال جدول سوات ويعرف بشبكة تحليل سوات، أو مصفوفة سوات **SWOT Matrix** وتستخدم لزيادة الفائدة من البيانات التي تم جمعها، والمتصلة بالقوة والضعف والفرص والتهديدات، وتسمح برؤية بعض الديناميكيات في اختيار الاستراتيجيات. (١)

ويمكن توضيح استراتيجيات **SWOT - Analysis** في الجدول التالي:

جدول رقم (١)

ضعف Weaknesses	قوة Strengths	بيئة داخلية بيئة خارجية
S2 WO Strategic التحسين والتطوير	S1 SO Strategic التوسع والنمو	فرص Opportunities
S4 WT Strategic الانكماش	S3 ST Strategic الثبات والاستقرار	تهديدات Threats

(3)Alison Michael, Kaye. J, Second Edition, Library of Congress, 2005,pp 182- 183

## تاسعاً: معايير SWOT \_ Analysis

وعند إجراء جدول SWOT - Analysis يجب التأكد من ضرورة توافر المعايير التالية: (Allison & Kaye, 2015, p. 182), (١).

١- يجب أن يكون جدول SWOT محددًا بكل دقة، وأكثر تركيزًا، ويفضل ألا تزيد نقاط القوة والضعف وكذلك الفرص والتهديدات في كل قائمة عن (١٠) نقاط ويفضل ان تكون أقوى النقاط من حيث النسبة.

٢- ضرورة تحديد وترتيب الأولويات ضمن كل قائمة، وفقًا لأولوية العمل بها نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، حيث يتم ترتيبها وفقًا لدرجة أهميتها، وتأثيرها على أداء المؤسسة.

٣- يجب تدعيم جدول SWOT - Analysis بمقاييس كمية، وذلك من خلال تقديرات وقيماً كمية وفقًا لدرجة الأولوية، والاهمية لمكونات وعوامل SWOT - Analysis، من أجل توفير مقياس كمي لأهمية كل عامل في صناعة القرار، ولتحديد أولويات الاستراتيجيات، بما يسهم في زيادة وكفاءة وفعالية أسلوب SWOT - Analysis.

٤- ضرورة تدعيم استراتيجيات مصفوفة SWOT - Analysis كميًا من خلال التقييم الكمي لقوة العلاقات المتبادلة بين العوامل الداخلية والخارجية، وقوة التأثير على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، وذلك لتحديد الاستراتيجيات ذات الأولوية، بما يمكن أسلوب SWOT من تحديد واختيار الاستراتيجية الأنسب بدلًا من أن يقتصر على توليد بدائل استراتيجية دون تحديد أي البدائل الأفضل.

يتضح مما سبق أنه لزيادة فعالية SWOT - Analysis عند اجراءه في المؤسسات التعليمية لابد أن تلتزم كل مدرسة بعدة معايير، وذلك بتحديد وترتيب الأولويات في كل قائمة من قوائم تحليل البيئة الداخلية والخارجية، بما يتناسب مع أهداف المؤسسة، ويتم ذلك بإعطاء تقديرات كمية تحدد المؤسسة لكل عنصر على حسب أهميته، وقوة تأثيره على توجه المدرسة الاستراتيجية، حتى يتثنى للمدرسة اختيار الاستراتيجية المناسبة على اسس واقعية واضحة.

المعايير والاعتبارات التي يجب مراعاتها عند استخدام نموذج SWOT - Analysis في المؤسسات التعليمية

(١) أميرة محمود الشراوي، مرجع سابق، ص ٤٩٥، ٤٠٦

- هناك عدة معايير واعتبارات يجب مراعاتها لضمان نجاح **SWOT** نحو تحقيق الأهداف المرجوة منه بكفاءة وفعالية وهي: (الشرقاوي، ٢٠١٦، الصفحات ٤٠٥ - ٤٠٦)
- ١- التأكد من ضرورة وجود الكفاءات والقدرات التخطيطية التي لديها الخبرة الكافية بخطوات واجراءات تطبيقه على النحو السليم، بما يضمن تطبيقه بشكل ملائم ومناسب.
  - ٢- التأكد من تشكيل فريق عمل متنوع العضوية من قطاعات مختلفة ويجب ان يكون لديهم خبر بالتحليل الاستراتيجي.
  - ٣- ضرورة دمج أسلوب **SWOT - Analysis** مع اجراء تحليل قوي الميدان الذي يقوم بتحديد القوى الدافعة للتغيير أو القوى المعوقة للتغيير، كي تأخذ استراتيجيات **Analysis - SWOT** في اعتبارها تدعيم القوى الدافعة للتغيير المؤسسي، ومقاومة القوى المعوقة للتغيير، وإلا لن تلقى استراتيجيات **SWOT** لتطوير المؤسسات صدى على أرض الواقع، إذا كانت ثقافة المؤسسة غير داعمة للتغيير والتطوير المؤسسي.
  - ٤- التأكيد على ضرورة تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة التعليمية، بما يمكن من تحديد واختيار استراتيجيات تسعى إلى تحقيق مكانة تنافسية.
  - ٥- ضرورة اجراء تحديثات دورية مستمرة لنتائج **SWOT - Analysis** لتقييم وضع المؤسسة والبيئة الموجودة فيها، في إطار الديناميكية التي تتسم بها بيئة النظام التعليمي، كي يكون هناك توافق بين نتائج **SWOT - Analysis**، وما يحدث من تغييرات غي البيئة الخارجية بما يمكن من بناء استراتيجيات قادرة على التكيف مع هذه المتغيرات بشكل فعال.
  - ٦- التأكيد على ضرورة تدعيم أسلوب **SWOT - Analysis** بالتفكير بمنهجية السيناريو، حيث يجب على القائمين بالتحليل الإجابة عن سؤال ماذا يحدث لو...؟ في بناء وإعداد الاستراتيجيات، وذلك بتحديد.
- يتضح من العرض السابق المعايير والاعتبارات التي يجب مراعاتها عند استخدام المؤسسات التعليمية لنموذج **SWOT - Analysis** أهمها التأكد من وجود الكفاءات، والقدرات التخطيطية القادرة على اجراءه، والتأكيد على تحليل البيئة التنافسية للمدرسة، وذلك لاختيار الاستراتيجيات المناسبة، وأيضًا يجب إجراء التحديثات الدورية لنتائج **SWOT - Analysis**، وذلك للتغيير السريع الذي تتسم به بيئة المدرسة، وتحديد السيناريوهات البديلة والاستراتيجيات المناسبة لها استعدادًا لأي تغيير مفاجئ أو تغيير غير متوقع.

## عاشراً: الخطوات العملية لاستخدام SWOT- Analysis

بعد الاستعراض السابق في كل ما يخص استخدام SWOT - Analysis في المؤسسات التعليمية المختلفة، سوف يتم توضيح الخطوات اللازمة عن تطبيق واستخدام SWOT- Analysis، وهي كالتالي:

١- في البداية ضرورة تصميم الاستبانة الخاصة بتحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية بدرجة عالية من الدقة والاتساق، ويفضل أن تكون محاور هذه الاستبانة عبارة عن معايير الاعتماد الخاصة بالمؤسسة، وتكون التساؤلات الخاصة بكل محور هي عبارة عن المؤشرات الخاصة بكل معيار من معايير الاعتماد.

٢- يتم تحليل الاستبانة بعد تطبيقها، وذلك لاستخراج نقاط القوة والضعف من البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات من البيئة الخارجية ونفترض جاءت نتائج التحليل كالتالي:

٣- تصميم قائمة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بناءً على النتائج السابقة وتكون كالتالي:

## جدول رقم (٢)

نقاط القوة	نقاط الضعف
١- معلمين على درجة عالية في استخدام التكنولوجيا الحديثة	١- معامل قديمة ومتهالكة
٢- مبني دراسي حديث	٢- انخفاض المستوي التحصيلي للطلاب
٣- أماكن جيدة لتنفيذ الأنشطة المختلفة	٣- إدارة مدرسية ضعيفة المستوي في استخدام التكنولوجيا الحديثة
الفرص	التهديدات
١- دعم مادي ومعنوي من الوزارة للمؤسسات التعليمية	١- القوانين واللوائح الخاصة بالوزارة قديمة وغير مناسبة
٢- دعم من أولياء الأمور ورجال الاعمال للمؤسسة	٢- الموقع الجغرافي غير الملائم
٣- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد	٣- ضعف مستوي الميزانيات المخصصة للتعليم من قبل الدولة

٤- يتم تصميم نموذج **SWOT \_ Analysis** من اجل الوصول الي الاستراتيجيات الأكثر مناسبة والتي يمكن للمؤسسة التعليمية استخدامها، ويتم الوصول اليها من خلال الشرح التالي:

جدول رقم (٣)

<p><b>نقاط الضعف</b></p> <p>٩- معام قديمة ومتهالكة</p> <p>١٠- انخفاض المستوي التحصيلي للطلاب</p> <p>١١- ضعف مستوي الإدارة في استخدام التكنولوجيا الحديثة</p>	<p><b>نقاط القوة</b></p> <p>٥- معلمين متميزين في استخدام التكنولوجيا الحديثة</p> <p>٦- مبني د دراسي حديث</p> <p>٧- أماكن جيدة لتنفيذ الأنشطة</p> <p>٨- موارد مالية جيدة</p>	<p>بيئة داخلية</p> <p>بيئة خارجية</p>
<p><b>الاستراتيجية الثانية (wo)</b></p> <p><b>استراتيجية التحسين والتطوير</b></p> <p>وتقوم هذه الاستراتيجية على اساس الاستفادة من الفرص المتاحة امام المؤسسة لتقليل وتحسين جوانب الضعف</p>	<p><b>الاستراتيجية الاولى (SO)</b></p> <p><b>استراتيجية التوسع والنمو</b></p> <p>وتقوم هذه الاستراتيجية على اساس الاستفادة من الفرص المتاحة امام المؤسسة للتوسع في جوانب القوة وزيادة قوتها</p>	<p><b>الفرص</b></p> <p>١٢- دعم مادي ومعنوي من الوزارة</p> <p>١٣- دعم أولياء الأمور ورجال الاعمال للمؤسسة</p> <p>١٤- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد</p>
<p><b>الاستراتيجية الرابعة (WT)</b></p> <p><b>استراتيجية التقليل والاكتماش</b></p> <p>وتقوم هذه الاستراتيجية على أساس تقديم مجموعة من الأهداف على هيئة مقترحات يتم من خلالها التغلب على كل من نقاط الضعف والتهديدات</p>	<p><b>الاستراتيجية الثالثة (ST)</b></p> <p><b>استراتيجية الثبات والاستقرار</b></p> <p>تقوم هذه الاستراتيجية على اساس الاستفادة من نقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة في تثبيت التهديدات واستقرارها دون زيادة</p>	<p><b>التهديدات (التحديات)</b></p> <p>١٥- قوانين ولوائح خاصة بالوزارة قديمة وغير مناسبة</p> <p>١٦- الموقع الجغرافي غير الملائم</p> <p>١٧- ضعف الميزانيات المخصصة للتعليم</p>

وفيما يلي توضيح لكيفية استخراج الاستراتيجيات الأربعة من نموذج \_ SWOT

### :Analysis

**الاستراتيجية الاولى** وهي استراتيجية التوسع والنمو والتي تقوم على أساس الاستفادة من الفرص الموجودة اما المؤسسة التعليمية في تقوية و دعم جوانب القوة الموجودة بها، نفترض انه يتم الاستفادة من فرصة الدعم المادي و المعنوي من الوزارة او المديرية مع نقطة القوة معلمين متميزين في استخدام التكنولوجيا، هنا يكون الهدف الاستراتيجي طبقا لاستراتيجية التوسع و النمو هو تطوير و زيادة مهارات أعضاء هيئة التدريس (المعلمين) علي استخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريس.

ويرجع أهمية اختيار وتطبيق هذه الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية المختلفة أنها تقوم على استغلال كل الفرص التي يظهرها التحليل في زيادة التوسع في جوانب القوة، وهي تعزز وتزيد من نقاط القوة والتي تعتبر بمثابة مزايا تنافسية لهذه المؤسسات، باستغلالها للفرص المتاحة والمحيطه بيئته المؤسسات الخارجية خاصة التطورات التقنية والتكنولوجية التي تتجتاح العالم بمؤسساته وهيئاته ومنظماته المختلفة، وأصبحت توجهاً عاماً للدول والحكومات، وأصبحت عاملاً أساسياً لتعزيز مركز التنافسي للمؤسسات التعليمية محلياً وإقليمياً وعالمياً، وبذلك تساعد استراتيجية التوسع والنمو هذه المؤسسات على مواكبة التطورات المختلفة حولها لتعزيز مزاياها التنافسية، وتبوءها مركزاً متميزاً في تصنيفات التنافسية المختلفة على الصعيدين الدولي والعالمي.

**الاستراتيجية الثانية** وهي استراتيجية التوسع والنمو والتي تقوم على أساس الاستفادة من الفرص المتاحة امام المؤسسة في تحسين وتقليل جوانب الضعف، نفترض تم اختيار دعم أولياء الأمور ورجال الاعمال كفرصة لتحسين نقطة الضعف وهي معامل قديمة ومتهالكة وبالتالي يكون الهدف الاستراتيجي طبقا لهذه الاستراتيجية هو " تطوير وتحسين المعامل بالمؤسسة من خلال دعم أولياء الأمور ورجال الاعمال.

وترجع أهمية استراتيجية التحسين والتطوير للمؤسسات التعليمية عندما يتم تطبيقها أنها تعالج مواطن الضعف الداخلية الموجودة بها وتحولها لنقاط قوة تدعم ميزتها التنافسية باستغلالها للفرص الخارجية المتعددة من حولها، سواءً من الهيئات المحلية أو الهيئات والمؤسسات الدولية، أو القرارات والقوانين الحكومية، أو قرارات الوزارات المعنية، وهذه الفرص على هيئة مشروعات أو بروتوكولات تعاون، أو قوانين وقرارات لصالح هذه المؤسسات أو دعم مادي ومعنوي من الهيئات والمؤسسات المختلفة، بما يساعد المؤسسات التعليمية على معالجة نقاط الضعف، وتطوير إمكاناتها الداخلية بما يتلاءم مع البيئة الخارجية لهذه المؤسسات، ويعزز الميزة التنافسية لها.



**الاستراتيجية الثالثة** وهي استراتيجية الثبات والاستقرار والتي تقوم على أساس الاستفادة من نقاط القوة الموجودة لدي المؤسسة في تقليل التهديدات او التحديات التي تواجهها المؤسسة، نفترض سوف يتم الاستفادة من نقطة القوة وهي الموارد المالية الجيدة لدي المؤسسة في تقليل اثار الموقع الجغرافي غير الملائم او البعيد للمؤسسة، هنا يكون الهدف الاستراتيجي طبقا لهذه الاستراتيجية هو: شراء وتوفير بعض وسائل النقل (اتوبيسات او سيارات مثلا) لنقل أعضاء هيئة التدريس / المعلمين من والي المؤسسة من خلال الموارد المالية.

أما بالنسبة لاستراتيجية الثبات والاستقرار فيمكن للمؤسسات التعليمية استخدامها في الأنشطة والخدمات والمشروعات التي تواجه مخاطر خارجية، ولكنها تمتلك نقاط قوة، وذلك بتعزيز وزيادة نقاط القوة لمواجهة التهديدات الخارجية التي لا تستطيع مواجهتها، لتتمكن من تجنبها قدر الإمكان، وفي نفس الوقت تزيد من قوتها داخلياً، وبذلك لا تؤثر هذه التهديدات تأثيراً سلبياً على هذه المؤسسات، وتستطيع الحفاظ على استقرار وثبات تلك المشروعات والخدمات لمناحة بها.

**الاستراتيجية الرابعة** وهي استراتيجية التقليل والانكماش والتي تقوم على أساس تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات او التحديات التي امام المؤسسة *دائما ما يتم كتابة الأهداف الاستراتيجية لهذه الاستراتيجية في صورة مقترحات*، فمثلا يتم وضع الهدف الاستراتيجي كالتالي: *يقترح الحد من مشكلة انخفاض المستوي التحصيلي للطلاب من وضع بعض القوانين واللوائح المرنة بالاتفاق مع الوزارة او المديرية لإقامة مجموعات دراسية داخل المدرسة او داخل الجامعة* ، او دمج بعض التخصصات او البرامج بالكليات نظرا لنقص الميزانيات الخاصة بهذه الكليات وهنا يكون الهدف الاستراتيجي هو *يقترح دمج برنامج معين مع برنامج اخر بالكلية.*

وتعد هذه الاستراتيجية من الاستراتيجيات المهمة للمؤسسات التعليمية المختلفة ، لأنها تمثل حالة التوافق بين نقاط الضعف التي تعترضها، وما تواجهه من تهديدات، وتهدف إلى تقليل جوانب الضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة التعليمية، وما تمثله البيئة الخارجية من تهديدات، وتستخدم هذه الاستراتيجية في حالات تدهور الموارد المالية، أو ضعف الإدارة، أو ضعف البنية التحتية، أو صدور تشريعات أو قرارات مقيدة لنشاط الجامعة أو مجال عملها، أو ظهور كيانات أخرى أهلية أو رسمية تشكل عامل منافسة وتحدي، وفي هذه الحالة تقلل الجامعة حجم الخدمات والأنشطة، أو تقوم بالاستغناء عن بعض الأنشطة والخدمات.

### الحادي عشر: نقاط مهمة:

- يتوقف استخدام هذه الاستراتيجيات بناءً على نتائج تحليل الوضع الراهن للمؤسسة
- يمكن للمؤسسة عند وضعها الأهداف الاستراتيجية التي سيتم وضعها في الخطة التنفيذية أو الخطة الاستراتيجية الخاصة بها استخدام استراتيجية واحدة أو اثنتين أو الأربع استراتيجيات معا
- يمكن توظيف الفرصة الواحدة في المؤسسة في ومع أكثر من نقطة قوة أو نقطة ضعف.
- يمكن استخدام نقاط القوة مع أكثر من تحدي أو تهديد بالمؤسسة
- يتوقف استخدام هذه الاستراتيجيات بناءً على نتائج تحليل الوضع الراهن للمؤسسة.

المراجع:

المراجع العربية

١. أحمد محمود الزنفلي. (٢٠١٢). التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي ودوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
٢. أميرة محمود الشرفاوي. (٢٠١٦). أساليب التخطيط التربوي رؤية تحليلية نقدية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
٣. تامر ياسر البكري. (٢٠٠٨). استراتيجيات التسويق. عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.
٤. سعدون حمود جثير، و مهدي حنون حسين. (٢٠١٨). "التسويق الاجتماعي وتأثيره في المفاضلة بين استراتيجيات بورتر التنافسية: بحث تطبيقي في فنادق الدرجة الممتازة في بغداد". مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار.
٥. سعيد محمد القشيري. (٢٠٠٧). "تفعيل أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة عدن للتخطيط الاستراتيجي في ضوء نموذج سوات SWOT". رسالة ماجستير. كلية التربية. جامعة عدن.
٦. طارق سويدان. (٢٠١٦). محاضرات حول نماذج التخطيط الاستراتيجي. تم الاسترداد من [www.youtube.com/watch?=buniouhow](http://www.youtube.com/watch?=buniouhow)
٧. عبد الرحمن سليمان الشلاش. (٢٠٢٠). "واقع المزايا التنافسية للجامعات والكليات الأهلية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية باستخدام التحليل الرباعي SWOT سوات وسبل تحسينها في ضوء مدخلي الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي". مجلة كلية التربية. كلية التربية. جامعة أسيوط.
٨. عماد محمد محمد عطية. (٢٠١٥). "استراتيجية مقترحة في ضوء التحليل الاستراتيجي SWOT لتفعيل دور كلية التربية في تحقيق أهدافها (دراسة على كلية التربية - جامعة أسوان)". المجلة التربوية. كلية التربية. جامعة سوهاج.

٩. كلثوم وهابي. (٢٠١٧). "دور الابداع في ابراز ميزة تنافسية في منظمات الأعمال". مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية. جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي. الجباية والتأمين، عدد ٧.
١٠. مجيد الكرخي. (٢٠١٤). التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج. قطر: وزارة الثقافة والفنون والتراث. دار الكتب القطرية.
١١. محمد بن ناصر الشبل السويد. (٢٠١٤). "بناء مصفوفة الخيارات الاستراتيجية للتنمية المهنية للمعلمين بالمملكة العربية السعودية باستخدام SWOT". مجلة التربية. كلية التربية. جامعة الأزهر.
١٢. محمود السيد عباس. (٢٠٠٧). "مهارة استخدام نموذج SWOT في التخطيط الاستراتيجي للحصول على الجودة والاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم المختلفة". المؤتمر القومي الرابع عشر: آفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي. مركز تطوير التعليم الجامعي. جامعة عين شمس. نوفمبر.
١٣. مؤسسة الملك خالد الخيرية. (٢٠١٠). "دليل التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية". المملكة العربية السعودية: الرياض.
١٤. نهاد عباس كرمش الزبيدي. (٢٠١٤). "دور تحليل بيئة المنظمة في الحد من الفساد". مجلة النزاهة والشفافية للبحوث والدراسات. وزارة التخطيط. هيئة النزاهة. العراق.
١٥. وائل صلاح السويدي. (٢٠١٨). "فاعلية برنامج قائم على استراتيجية التحليل الرباعي SWOT Analysis في تدريس الاستماع لطلاب الصف الثاني الإعدادي". مجلة العلوم التربوية والنفسية، الجزء الثالث. عدد ١٩.
١٦. وسام أحمد علي باكير. (٢٠١٧). "التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين: دراسة ميدانية بالتطبيق على الشركة الليبية للحديد والصلب". المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. كلية التجارة بالإسماعيلية. جامعة قناة السويس.

المراجع الأجنبية

17. Anastasios Koulamanis. (2016) .Greek Orthodox Education and Saint Demetrios School of Astoria: 1950\_ 2015 . Doctor Degree. ST. John's Univesity. New Yourk.
18. Angahar paul & Aondona Teryima . (2014) ."Corporate Level Strategic Analysis and Choice as A Measure of Achieving Performance in Organization: (asurvey of Dangote Groups of Companies/ Conglomerates) Quoted on Nigeria Stock Exchange Market" . International Journal of Business & Economic Development.
19. Elizabeth. M. DeRuyck. (2011 ) "Elements of Strategic Planning Required to Merge the three Delivery Systems in Minnesota Corrections. Master Degree. The College of St. Schoolastica ProQuest Dissertations Publishing.
20. Foong, L. M. (2019). Unerstanding of SWOT Analysis. Available Online from <http://article.tqmcasestudies>. Retrieved November 2019, from <http://:articl.tqmcasestudies.com/free-tqm-ebook/swot-analysis.pdf>
21. Gwang-Chol Chan. (2008) .Strategic Planning in Education: some Concepts and Methods. International Institute for Educational Planning.
22. Johannes Von Franz ،Nikolous Schall. (2015). Practitioners Guide: Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats (SWOT) .Germany: Deutsche Gesellschaft fur Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH.

- 
23. Michael Allison ،Jude Kaye. (2015). Strategic Planning For Nonprofit Organizations – A Practical Guid for Dynamic Times. ed 3 . Canada ،New Jersey: Published by John Willy & Sins. Inc. Hoboken.
24. Michael j Dooris ،John M Kelley & James F Traine. (2014). "Strategic Planning in Higher Education ."New Direction for Institutional Research.
25. Richard. L. Daft. (2012). Management Tenth Edition . .USA: South West: Garage Learning.
26. Sammut–Bonnici, T. (2015). SWOT Analysis Wiely Encyclopedia or Management. Willey Encyclopedia Management, Vol 6, International Management .
27. Sarsby, A. (2012). A Useful Guide to SWOT Analysis. Nottingham:Pansophy "Online".