



## استعمال مصفوفة التحليل الاستراتيجي swot لتقويم الأداء الجامعي

خالد صباح علي<sup>a\*</sup> ، كريمة عباس جعيلو<sup>b</sup> ، وعد هادي عبد الحساني<sup>c</sup>  
a جامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد  
b جامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد  
c جامعة المثنى/ كلية الادارة والاقتصاد

### الملخص

يهدف البحث الى ابراز اهمية تقويم اداء الجامعات الحكومية نظرا لما يوفره من معلومات عن الكفاءة والفاعلية وذلك من خلال وضع نموذج مقترح لتقويم اداء الجامعات العراقية باعتماد التحليل الاستراتيجي swot ، وتتبع مشكلة البحث من مشكلة ان تقويم الاداء المستند الى الاجراءات التقليدية لا يعد فعالا مما يؤدي الى الضعف في اعطاء صورة واضحة وشاملة عن أداء المؤسسة التعليمية ما لم يقترن بأدوات اخرى حديثة في تقويم اداء الجامعات الحكومية بشكل خاص من اجل الوقوف على مستوى كفاءة وفاعلية الأداء فيها. وأستند البحث إلى فرضية أساسية مفادها " الاعتماد على ادوات التحليل الاستراتيجي swot في تقويم اداء الجامعات الحكومية من شأنه ان يؤدي الى رفع كفاءة وفاعلية الاداء فيها". وخلص البحث الى عدد من الاستنتاجات كان أبرزها ان نموذج swot من النماذج المهمة في الاستخدام لعملية التحليل الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية لقياس وتقويم الأداء في تحديد إمكانية هذه المؤسسة وتسخير طاقاتها وكذلك تشكل عملية تحديد المؤشرات الخاصة بقياس مستوى الاداء ركناً أساسياً ومهما لغرض مراقبة الأداء وتحسينه والتحرري عن أسباب الانحرافات لاتخاذ الاجراءات التصحيحية السليمة، وعلى اثر تلك الاستنتاجات فأن توصيات البحث هي ضرورة قيام المؤسسات التعليمية بمراجعة خططها الاستراتيجية بصفة مستمرة وتحديثها بشكل يمكنها من فرض عنصر الرقابة في ظل نظام الكفاءة والفاعلية، كذلك تكوين فريق لتقويم الأداء من داخل المؤسسة نفسها للتعرف على مدى الكفاءة في استخدام مواردها الاقتصادية المتاحة، ومدى تطبيقها للأهداف المعلن عنها وبشكل يسبق عملية تدقيق الأداء من قبل جهات الرقابة الخارجية.

### معلومات المقالة

تاريخ البحث  
الاستلام: 2018/9/3  
تاريخ التعديل : بدون تعديل  
قبول النشر: 2018/9/30  
متوفر على الأترنت: 2020/4/11

الكلمات المفتاحية :  
التحليل الاستراتيجي  
نموذج Swot  
الاداء الجامعي  
جودة الاداء  
الاعتماد الاكاديمي

## Using the strategic analysis matrix SWOT to evaluate university performance

Khaled Sabah Ali<sup>a</sup> , Karima Abbas Ja`ilo<sup>b</sup> , Hadi Al-Hassani promise<sup>c</sup>

College of Administration and Economics, Al-Muthanna University

### Abstract

The research aims to highlighting the importance of evaluating the performance of public universities in view of the information provided about efficiency and effectiveness by setting a proposed model to evaluate the performance of Iraqi universities by adopting the strategic analysis SWOT. The research problem stems from the idea that the evaluation of performance which is based on traditional procedures is ineffective Its leads to weakness in giving a clear and comprehensive picture of the educational institution's performance unless it is accompanied with other modern tools in evaluating the performance of public universities, in particular in order to stand on the level of the their performance efficiency and effectiveness. The research was based on a basic hypothesis that relying on the tools of strategic analysis SWOT in evaluating the performance of public universities will raise their performance efficiency and effectiveness. The research reached a number of conclusions, the most prominent of which is that the SWOT model is an important model in using the process of the strategic analysis for educational institution. It helps to measure and evaluate the performance for determining the potential of this institution and harnessing its capacity. The process also helps to determine the indicators for measuring the level of performance as an essential and

\*  
Corresponding author : E-mail addresses : alshamrykhalid@yahoo.com.

important basic for the purpose of monitoring and improving performance and investigating reasons of deviations to take correct action. Based on these conclusions, the research recommendations are the necessity for educational institutions to review their strategic plans on an ongoing basis and update them in a way that enables them to impose the control component under the efficiency system. It is also important to create a team of the performance evaluation within the organization itself to identify the efficiency of using its available economic resources, and the extent to which they are applied to the declared goals and prior to the performance audit by external auditors.

**Keywords:** strategic analysis, university performance, performance effectiveness, SWOT model.

## المقدمة

## اهمية البحث

تتبع أهمية البحث من أهمية الأداء الجامعي والحاجة الدائمة لتقويمه وذلك لمعرفة مستويات الأداء من اجل الوقوف على نقاط القوة لتدعيمها وتشخيص نقاط الضعف لمعالجتها لتحسين أداء العملية التعليمية، عبر اعتماد أدوات التحليل الاستراتيجي SWOT لتحقيق الكفاءة والفاعلية.

## اهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الاتية:

- ✓ استعراض طبيعة ومفهوم واهمية التحليل الاستراتيجي SWOT
- ✓ ابراز اهمية تقويم الاداء للجامعات الحكومية نظرا لما يوافره من معلومات عن الكفاءة والفاعلية.
- ✓ وضع تصور لأنموذج مقترح لتقويم اداء الجامعات العراقية بالاعتماد على التحليل الاستراتيجي SWOT.

## فرضية البحث

يقوم البحث على فرضية رئيسة مفادها "ان الاعتماد على أدوات التحليل الاستراتيجي SWOT في تقويم اداء الجامعات العراقية سيوفر أساسا سليما لقياس كفاءة وفاعلية الأداء الجامعي".

## أساليب جمع البيانات والمعلومات

اعتمد الباحثين في سعيهم لإثبات او نفي فرضية البحث وبلوغ هدفه على المصادر الاتية:

- الكتب والنشرات الصادرة وكذلك الرسائل والأطاريح والبحوث العلمية والدراسات المنشورة التي تناولت بعض الجوانب المرتبطة بموضوع البحث سواء أكانت عراقية أم عربية أم أجنبية.
- الإستعانة بشبكة المعلومات الدولية ( الإنترنت ).

تعد الجامعات من اهم مرتكزات التنمية الشاملة، وذلك من خلال مساهمتها في اعداد الملاكات الفنية والأكاديمية والمهنية لمؤسسات المجتمع المختلفة، فضلا عن دورها في تطوير المعرفة واستخدامها ونشرها من خلال البحث العلمي، واعداد المتخصصين في شتى المجالات وتطوير أساليب خدمة المجتمع والبيئة. وان الارتقاء بالجامعات مرهون بجوانب الأداء الجيد للإدارة الجامعية اذ يمثل الأداء انعكاسا لقدرتها على تحقيق أهدافها، وتعد عملية تقويم الاداء وسيلة رقابية لضمان التحقق من سيرها في الاتجاه الذي يحقق أهدافها، ويزيد من كفاءتها وفعاليتها وانسجام تفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية، على النحو الذي يؤدي الى تطورها واستمرارها واتخاذ الإجراءات اللازمة للارتقاء بالأداء، ومن هنا فان التقويم يركز في جودة النتائج النهائية وهو شرط رئيس لتحقيق الجودة في التعليم، عبر وجود معايير ومواصفات لمدخلات العملية التعليمية وعملياتها ونواتجها والتقويم المستمر لها، للتحقق من انها تسير على وفق المواصفات المطلوبة. ومن اجل تطوير عملية تقويم أداء الجامعات فان تحليل SWOT اداة تحليلية تساعد في تحليل العوامل الداخلية والخارجية للجامعات في ظل وجود نظام للرقابة ويتم تنفيذ هذا التحليل على مرحلتين الاولى تبدأ بتحليل البيئة الداخلية للجامعات المتمثلة بنقاط القوة والضعف والثانية من خلال تحليل البيئة الخارجية لكل من الفرص والتهديدات.

## منهجية البحث

## مشكلة البحث

ان تقويم الاداء المستند الى الاجراءات التقليدية لا يعد فعالا ما لم يقترن بأدوات اخرى حديثة مواكبة للتطورات للوقوف على مستوى كفاءة وفاعلية واقتصادية الاداء في المؤسسات التعليمية، وهو ما تعانیه البيئة العراقية بافتقارها للأساليب الحديثة المعتمدة في تقويم اداء الجامعات الحكومية بشكل خاص مما يؤدي الى ضعف في اعطاء صورة واضحة وشاملة عنها.

## دراسات سابقة

✓ دراسة (هانج 2004, Hung) بعنوان :

### Using Strategic Analysis To Understand the Institutional Environment

(استخدام تحليل سوات لفهم البيئة المؤسسية): وهدفت الدراسة الى توضيف التحليل الاستراتيجي لتحليل البيئة المؤسسية لمؤسسات التعليم، وأكدت الدراسة التي شملت عدد من الجامعات الفيتنامية فعالية التحليل الاستراتيجي SWOT بالتنبؤ بالتوجهات الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي وتحديد قدرتها للاستجابة للتحديات المعاصرة.

✓ دراسة (عطية، عماد محمد محمد، 2014) بعنوان :

(استراتيجية مقترحة في ضوء التحليل الاستراتيجي

SWOT لتفعيل دور كلية التربية في تحقيق أهدافها):

تناولت الدراسة الميدانية حول الكشف عن العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء كلية التربية في تحقيق أهدافها من خلال موضوع تحليل SWOT لتحليل أداء الكلية نحو استراتيجية التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

✓ دراسة (الريبيعي، باسم محمد هاشم، 2016) بعنوان : (تأثير

ابعاد مصفوفة (SWOT) في اتخاذ القرار الاستراتيجي

للمنظمة): هدف هذا البحث الى بيان مدى تأثير متغيرات

المصفوفة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، من خلال

الدراسة الميدانية في الامانة العامة لمجلس الوزراء العراقي.

- النقاط التي تميز بها البحث:

■ يعد هذا البحث هو البحث الأول الذي تناول استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي SWOT للجامعات العراقية.

■ قدم البحث نموذج لتقويم أداء المؤسسات التعليمية من اجل الوقوف على مستوى الكفاءة والفاعلية.

## الاطار النظري

اولا : التحليل الاستراتيجي SWOT:

1. مفهوم التحليل الاستراتيجي (Strategic Analysis) :

يعد التحليل الاستراتيجي أحد المكونات المهمة لعمليات الإدارة الاستراتيجية إذ يعنى بمتابعة تحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتشخيص مواطن القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة التي تستند اليها المنظمة في ممارسة فاعليتها وتحقيق أهدافها ورسالتها، وذلك من خلال قدرتها على تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، وتعد بيئة المنظمة من العوامل المهمة التي تحدد نجاح او فشل منظمات الاعمال المعاصرة (الحسيني، 2006: 119). وعرفه Wneelen and Hunggre بأنه استعراض وتقييم البيانات

والمعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق مسح البيئة الداخلية والخارجية ومن ثم تقديمها للمدراء في المنظمة والذين يقومون بتحليلها استراتيجيا بهدف تحديد العوامل الاستراتيجية والتي سوف تحدد مستقبل المؤسسة (Wneelen & Hunggre, 2010: 4).

اما Dess and Lumpkin فقد عده نقطة الانطلاق إذ يمكن الإدارة الاستراتيجية ان تنطلق منها في عملها ويمكن ان تستخدمها بفاعلية في عملية صياغة ووضع الاستراتيجية المناسبة لمنظمتهم وان هناك الكثير من المنظمات فشلت بسبب فشلها في هذه المرحلة (Dess&Lumpkin, 2007: 13)، اما Thompson فقد نظر اليه على انه " عملية يقصد من خلالها فهم المنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية وتحديد أفضل السبل استجابة للتغيرات السريعة واستغلالها إزاء تحقيق الأداء الأفضل (30: Thompson, 1994).

## 2. تحليل swot المفهوم والاهمية :

يعد تحليل swot أحد أدوات التحليل الاستراتيجي المهمة لتحديد الوضع العام للمنظمة على وفق عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات والعمل على تمييز جميع العوامل والمتغيرات ذات العلاقة في إطار هذا التصنيف (ياسين، 1998: 97). وكان تحليل swot مجالاً "مألوفاً" للتحليل البيئي وذلك بعد ان ضاعف Welch jack معدل الانتاجية لشركة جنرال موتورز الى ثلاثة اضعاف إذ اكد المحللون على انه كلما كبر حجم المؤسسة كلما زادت اهمية استخدام تحليل swot ، وبسبب التركيز على أثار العوامل الخارجية ( التهديدات والفرص ) سمي التحليل كذلك Tows ولكنه كان يواجه الكثير من الانتقادات لهذا تم ظهور تحليل swot (8: Sharma,Manoj, 2005).

ينظر الى تحليل swot على انه اداة لتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات التي تتعرض لها المنظمة او المشروع. وهو يمثل اطاراً "تحليلياً" ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي لتحليل نقاط القوة (S)، ونقاط الضعف (W)، والفرص (O)، والتهديدات (T)، وهو بذلك يكون عبارة عن طريقة تساعد على فصل البيئة الى بيئة داخلية (قوة وضعف)، وبيئة خارجية (فرص وتهديدات) من اجل تحديد الايجابيات والسلبيات في البيئة المختارة (Ahmed, et al, 2006: 160)، في حين يعرفه (David, 2007: 71) على انه "أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة وهو تقييم للظروف البيئية الداخلية والخارجية سواء مواتية ام غير مواتية وذلك ومن خلال تشخيص نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الخارجية والمستقبلية.

هـ. يعد التحليل الاستراتيجي ضرورة ملحة، نظراً لأنه يؤدي الى الكفاءة في الأداء، وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدمه (رحال، 2005: 53).

و. سعي الكثير من المؤسسات الى التأقلم مع عوامل بيئتها المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل إيجابي على هذه البيئة، وبالتالي القيام بدور فعال تجاه نمو وتطور الاقتصاد (عثمان، 2003: 41).

4. **عناصر مصفوفة swot:** وتتمثل عناصر هذه الأداة التي تسمى في كثير من الأحيان مصفوفة أو نموذج (SWOT) بالآتي:- (مرعي، 2010: 32)، (عطية، 2014: 43)

أ. **عناصر داخلية والتي ينجم عنها:**

❖ نقاط القوة: وهي صفات أو مؤهلات أو موارد تمتلكها الوحدة الاقتصادية والتي تجعلها بمستوى أفضل من الوحدات الاقتصادية المنافسة ويرمز لها بالحرف (S) اختصاراً لكلمة (Strengths).

❖ نقاط الضعف: وهي الأنشطة التي يمكن ان تؤدي او انها أدت الى فشل الوحدة الاقتصادية في تحقيق أهدافها والنتيجة عن قصور أو محدودية الموارد والمهارات والإمكانات التي تعيق أعمال الوحدة الاقتصادية ويرمز لها بالحرف (W) اختصاراً لكلمة (Weaknesses).

ب. **عناصر خارجية والتي ينجم عنها :**

❖ الفرص: موقف ما يمكن للوحدة الاقتصادية استثماره في تحسين الموقف الحالي لها بحيث يزيد من قدرتها على التكيف في بيئة أعمالها لتحقيق أهدافها أو تجاوز تلك الأهداف مقارنة بالمنافسين ويرمز لها بالحرف (O) اختصاراً لكلمة (Opportunities).

❖ التهديدات: ظرف رئيس غير ملائم موجود في البيئة الخارجية للوحدة الاقتصادية ، يؤدي تجاهله أو ضعف التعامل معه الى عرقلة مسيرة الوحدة الاقتصادية أو الحاق الأذى بها حالياً وفي المستقبل ويرمز لها بالحرف (T) اختصاراً لكلمة (Threats).

ويرى الباحثين إن هذه الأداة تقوم على افتراض أساسي مفاده أن الاستراتيجية الفعالة هي التي تنجح في إحداث الموائمة بين القدرات الداخلية للوحدات الاقتصادية (نواحي القوة ونواحي الضعف) وبين الموقف في بيئتها الخارجية (الفرص والتهديدات)، وأن إمكانية الحد من نواحي الضعف وتنمية وتعزيز نواحي القوة هي من مسؤوليات إدارة الوحدات الاقتصادية لإمكانية التحكم بالعوامل الداخلية فيما ينبغي التكيف مع العوامل الخارجية لعدم إمكانية الإدارة التحكم بهذه العوامل.

كما عرف بانه " تحليل يهدف الى موازنة نقاط القوة والضعف في المنظمة بالفرص والتهديدات التي تعرضها البيئة (Wright,et al,1998:77)، واعطي كلا من Robinson and pearce وصفاً دقيقاً لتحليل (SWOT) "بانه تشخيص نظامي لعوامل القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية ، وللإستراتيجية التي تمثل التوافق الافضل ما بينهما (Robinson & pearce,1994:175).

في حين وصف Davies تحليل (SWOT) بانه "اداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة، وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الداخلية والخارجية سواء كانت مناسبة ام غير مناسبة، من خلال نقاط القوة النسبية ونقاط الضعف النسبي والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية، هذا وان تحليل (SWOT) يقوم على اساس افتراض ان الاستراتيجية الفعالة تستطيع ان تعزز ما يتعلق بالمنظمة من نقاط قوة وفرص، وتقليل اثر نقاط الضعف والتهديدات (Davies, 2000: 51). كما ان التحليل البيئي للصناعة يوفر المعلومات من اجل تشخيص الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة التي تعد نقطة التركيز الاساسي الاولي للتحليل الاستراتيجي (SWOT)، اما تشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلي، فإنها تمثل نقطة التركيز الثانية للتحليل الاستراتيجي (-Robinson & rearce 1994:175).

3. **فوائد التحليل الاستراتيجي swot :** يمكن حصر فوائد التحليل الاستراتيجي swot فيما يلي:

أ. توفير المعلومات: وهي اهم الأهداف التي تسعى الإدارة الاستراتيجية الى توفيرها وذلك بتحليلها وتمحيصها وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع التحكم في عدة أنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات (الدوري، 2003: 39).

ب. تحديد الفرص المتاحة امام المؤسسة: من خلال النظر الى إمكانيات وخبرات وموارد هذه الأخيرة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها واي الفرص الممكن استبعادها، فنستطيع من خلال هذا التحليل ان نفهم الفرص المتوفرة لنا والتي يمكن ان تكون على شكل تكنولوجيا جديدة او تطوير البنية التحتية التي يمكن ان توسع قاعدة العمل، فهو يسمح ببناء قوة المؤسسة وخلق فرص جديدة للوصول لمزيد من النمو (القاطمين، 2003: 73).

ج. يساعد على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها (العارف، 2003: 20).

د. تحديد ما يسمى بـ : القدرة المميزة للمؤسسة والتي تعرف على انها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانات لإنجاز الهدف.

## 5. الربط بين نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات:

الداخلية والخارجية والى عوامل لا تخضع لرقابة وتحكم المنظمة وعوامل تخضع لرقابة وتحكم المنظمة وعوامل ترغب فيها وعوامل لا ترغب فيها (مرعي، 2010: 90). ويذكر (Thompson & other, 2008: 107) ان التحديد لقائمة نقاط القوة والضعف وكذلك تشخيص الفرص وتحديد التهديدات ليس كافي بل ان المهم للوحدة الاقتصادية هو مقابلة تلك النقاط لبعضها لتفادي الضعف ومواجهة التهديدات بما موجود من عناصر قوة واغتنام الفرص، والشكل إدناه يوضح عملية الربط في مصفوفة (SWOT).

شكل (1) مصفوفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات

عوامل داخلية عوامل خارجية	قوة S	ضعف W
فرص O	SO	WO
تهديدات T	ST	WT

Source: (Koo& at el,2011:73)

يقصد بتقويم الأداء الجامعي العملية الهادفة للتأكد من تحقيق الأهداف والغايات التي تسعى لها الجامعات في اعداد وتأهيل أجيال من المتخصصين القادرين على المساهمة في عملية التنمية المستدامة بجميع فروعها (عبد الغفور والعزاوي، 2012: 159)، كما انه يبين قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق اهدافها من خلال الاستعمال الكفاء والفاعل لمواردها المتاحة (12 : 2000 ، Draft). كذلك عرف تقويم الأداء الجامعي على انه انعكاس للطريقة التي تم فيها استعمال المؤسسة التعليمية للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي يجعلها قادرة على تحقيق اهدافها التي سبقت وان ساهمت بوضعها ( Hansen & Mowen, 2003:384).

وعرفه المعهد البريطاني للإدارة بأنه: فحص منظم وشامل وبناء وتقييم للهيكल التنظيمي وسياسات وطرق الإدارة للتحقق مما إذا كانت موارد المنشأة تدار من قبل الإدارة بطريقة اقتصادية وكفاءة للحصول على أفضل النتائج وفي أقصر وقت ممكن بما يحقق الأهداف (الوردات، 2014: 244).

أما الذنبيات فقد عرفه بأنه: بحث منظم عن طرق تحسين الكفاءة والفاعلية والاقتصادية في كل عمليات المؤسسة، لذلك فهو يختص بفحص طرق تشغيل واستخدام التسهيلات البشرية والمادية والفنية للتحقق من مدى كفاءة التشغيل وفعالية سياسة

تساعد مصفوفة (SWOT) على تحديد الموقف الاستراتيجي عبر دمج عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) مع أنشطة الأداء الداخلي (القوة والضعف)، وفي ضوء نتائج التفاعلات لتحليل تلك العناصر تظهر استراتيجيات متعددة مما يستوجب على الإدارات القيام باختبار او بناء استراتيجيات تتطابق وموقف المنظمة ازاء اهدافها (الدوري، 2003: 160). وان هذا التحليل يعمل على إيجاد علاقة بين الفرص والتهديدات ونواحي القوة والضعف على وفق المصفوفة وتعمل على تصنيف العوامل

ومن المصفوفة السابقة ينتج لنا اربعة مواقف (السكرانة، 2010: 223):

1. القوة مع الفرص (SO) أفضل المواقف حيث تواجه الوحدة الاقتصادية فرص بيئية وتمتلك بالوقت نفسه نقاط قوة هنا تتبنى الوحدة الاقتصادية استراتيجية نمو وتوسع.
  2. القوة مع التهديدات (ST) تتمتع الوحدة الاقتصادية بنواحي قوة وتواجه تهديدات بيئية خارجية.
  3. الضعف مع الفرص (WO) تواجه الوحدة الاقتصادية فرصاً توفرها البيئة الخارجية ولكنها تعاني من نقاط ضعف ويجب على الشركة إتباع استراتيجية تتغلب فيها على نقاط الضعف وتطوير الوضع الداخلي
  4. الضعف مع التهديدات (WT) تمثل أسوأ المواقف إذ تواجه تهديدات بيئية وفي الوقت نفسه تتسم بيئتها الداخلية بالضعف.
- وهنا تتوضح عملية الربط بين نقاط القوة والضعف (البيئة الداخلية) والفرص والتهديدات (البيئة الخارجية) لغرض معرفة ما هو مطلوب من المؤسسة بعد اجراء التحليل المتقدم وتبني الاستراتيجية المناسبة.

ثانيا : تقويم الأداء الجامعي:

ورغبة مستقبلية في تطوير وتحسين هذا الأداء، ومن ثم سيصب في رفع مستوى جودة مخرجاتها.

وهناك جملة من الأسباب التي تدعو لاعتماد عملية تقويم أداء المؤسسات التعليمية لعل أبرزها: (عبد الغفور والعزاوي، 2012: 165).

1. يساعد في توفير وتقديم معلومات مفيدة عن أداء المؤسسة التعليمية.

2. يعطي صورة عن وضع البرامج والمشروعات والسياسات التي تنفذها المؤسسات التعليمية.

3. تعزيز المصداقية وثقة الجمهور من خلال تقديم تقارير عن نتائج البرامج.

4. المساعدة في تبرير الجهات المختلفة لطلبات التمويل من الموازنة في حال اعتماد موازنة البرامج والأداء.

5. تركيز الاهتمام على تحقيق النتائج المهمة للمؤسسة التعليمية وأصحاب المصالح.

6. يوفر في الوقت المناسب معلومات مهمة لجهات مختلفة كالهئية التدريسية والإدارات الجامعية.

7. المساعدة في تنمية وتطوير الأهداف والغايات داخل المؤسسة التعليمية.

8. يسمح للقيادات في المؤسسات التعليمية بتشخيص واتخاذ القرارات لتصحيح جوانب الضعف، ودعم قيادات المؤسسات التعليمية لتحقيق أنجاز جامعي أفضل.

**2. أهداف تقويم الأداء الجامعي:** ان الغرض من تقويم الأداء الجامعي هو تحسين وتطوير البرامج الاكاديمية، واكتشاف مدى نجاح المؤسسة التعليمية في توزيع الموارد، وتنظيم الوحدات التعليمية بالصورة التي تحقق رسالة الجامعة، وإذا كان الغرض من التقويم اجمالاً هو معرفة مواطن القوة وتعزيزها، ومعرفة اوجه القصور وعلاجها، فان التقويم في مجال التعليم العالي يضيف الى ذلك تحقيق التطور المستمر للمناهج والادوات والوسائل التي تستعملها الجامعات لتحقيق اهدافها، وتطوير هذه الاهداف بحيث تلبي حاجات المجتمع المتطورة، وضرورات نموه وتقدمه المتجددة (عبد المجيد، 2013: 69). وإن أهداف التقويم الجامعي تكمن فيما يأتي (درويش، 2010: 103) (سعيد، 2013: 78-79)

1. تحليل الوضع الراهن للأداء الأكاديمي والمؤسسي بالكليات التابعة للجامعة.

المؤسسة (الذنيات، 2015: 31). ويلاحظ من خلال التعريفات السابقة أنها جميعاً ركزت على التأكد من الكفاءة والفاعلية والاقتصادية من خلال عملية تقويم الأداء عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالخطط والاهداف الموضوعية، كما ويعد تقويم الاداء من المرتكزات الحيوية للمؤسسات التعليمية التي تسعى الى تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية، إذ يعد الأداء مؤشراً مهماً يبنى عليه العديد من القرارات المهمة فهو يحدد اتجاهات سير نشاط الوحدة الاقتصادية سلباً وإيجاباً ويحدد مدى الاقتراب او الابتعاد عن تحقيق الاهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية وبذلك يعكس مدى نجاح المؤسسة التعليمية أو أخفاها.

كما ويوافر تقويم الاداء معلومات تساعد في تحسين عمليات صنع القرار والمساءلة عن مدى الكفاءة في استخدام الموارد العامة والفاعلية في تحقيق الأهداف ( Taylor & Glezen, 1997: 40-41).

**1. اهمية تقويم الأداء الجامعي:** تتجلى أهمية تقويم الأداء في مجال التعليم الجامعي كما موضح فيما يأتي: (العجرش، 2015: 100)

أ. التعرف بمدى تحقيق برامج التعليم العالي لأهدافها.

ب. الوقوف على نقاط القوة ونواحي الضعف في المحتوى وأساليب العملية التعليمية.

ج. تحديد المستوى النوعي لمخرجات التعليم العالي من القوى البشرية التي تحتاج اليها الخطط التنموية.

د. مدى تحقق اهداف التعليم العالي في مجال خدمة المجتمع والتعليم المستمر.

هـ. التعرف بمستوى تحقيق التعليم العالي لأهدافه في مجال البحث العلمي.

و. التعرف بمستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في مجال التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

ز. انتقاء افضل الكفاءات البشرية للعمل في مؤسسات التعليم العالي.

ومما سبق، يتبين لنا اهمية تقويم الاداء ودوره البارز في اداء المؤسسات فهي عملية جوهرية وحيوية لاستمرارها، ومطلوبة في كل وقت وفي أي نظام اقتصادي من اجل معرفة مراكز الخلل في المؤسسة بغية معالجتها ومن ثم تنمية النواحي الايجابية والعمل على تطويرها، وأن اجراءه يعتبر ضرورة من خلال ما يوفره من تغذية راجعة لمتخذي القرارات، إذ تتعرف المؤسسة من خلاله على حقيقة أدائها وعن جميع نقاط القوة والضعف، وبسبب معرفة إن مستقبلها مرتبط بهذه النتائج، سيتولد لديها دافع

تنفيذا لخططها الاستراتيجية وتركيزها على تحقيق الأهداف المحددة لها (عبد الغفور والعزاوي، 2012: 162) اذ يرتبط مفهوم الكفاءة بالاستعمال الأفضل للموارد المادية والبشرية، وترتكز على الطريقة التي تُنجز بها الأهداف، وتقيس الكفاءة العلاقة بين المدخلات والمخرجات بمعنى إنجاز أقصى ما يمكن بأقل ما يمكن، وتقليص نسبة الهدر للحد الأدنى (يوسف، 2009: 91). كما تشير الى "الدرجة التي عن طريقها يتم تخفيض التكاليف من دون اجراء تخفيض في الفعالية" (Arens and Other, 2012: 843) وتهتم الفعالية بالدرجة التي من خلالها يتم انجاز المؤسسة لأهدافها (أرينز وآخرون، 2013: 1318)، كما ان هناك علاقة بين كفاءة الوحدة وفعاليتها، حيث تعتبر الكفاءة احدى المتغيرات الهامة في تحقيق فعالية المؤسسة التعليمية، اذ انه من المهم لأية وحدة خدمات او انتاج ان تحقق أهدافها بأحسن استخدام ممكن للموارد المتاحة وبأقل ضياع او فقد منها، وتظهر أهمية تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة ومحاولة تعظيم العائد منها بما يسهم في تحقيق فعالية الوحدة من جهة والمساهمة في تحقيق اهداف النمو الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع من جهة أخرى (سليمان، 2006: 20).

ويقاس أداء المؤسسات التعليمية بالعلاقة بين الجهود المبذولة والإنجازات المتحققة حيث يفترض وجود علاقة سببية بينهما، وتتضمن الجهود المبذولة الاستحواذ على الموارد الاقتصادية (المدخلات) وعملية التشغيل التي تجري لهذه المدخلات لتصبح في شكل مخرجات نهائية، بينما تتضمن الإنجازات ما تحقق من مخرجات وما نتج عنها من عوائد مادية او غير مادية تحقيقا للخطط والبرامج وما يحدثه من تأثير في حالة المجتمع، وبالتالي فانه من الضروري الاخذ في الاعتبار مقياس الكفاءة والفاعلية في تقويم الأداء الجامعي (حسونة، 2008: 16).

واعتمادا على نطاق تقويم الأداء يمكن ابراز أهمية التحقق من مستوى الكفاءة والفعالية في مدى منفعتها للإدارة العليا ولجميع المستويات في تحديد مجالات المشاكل والأسباب المرتبطة بها والبدائل الخاصة بأجراء التحسينات، وتحديد فرص القضاء على الهدر وعدم الكفاءة وهو ما يعرف بتخفيض التكلفة (لطفى، 2011: 193)، اذ ان الوقوف على نتائج ما حققته المؤسسة التعليمية لا يمكن الا بالاستعانة بنظام شامل لقياس كفاءة الأداء يؤشر لمتخذي القرارات المستوى الادائي الذي وصلته الوحدة، كما يقدم للوحدة نفسها صورة واضحة عن النتائج التي حققتها خلال السنوات المعنية مما يرشدها الى تصحيح أوضاعها وتعزيز قدرتها وهذا ما يعينها على الاستمرار والتطور والبقاء (العبادي، 2006: 17)، ويلعب تقويم الأداء دورا هاما في التحقق من كفاءة وفعالية الأداء في المؤسسات التعليمية وذلك من خلال مجموعة من الإجراءات التي يقارن بها النتائج المتحققة

2. تحديد الانحرافات وواجه القصور المختلفة والتي يمكن أن تؤثر على الأداء الأكاديمي والمؤسسي بكل كلية او معهد.

3. رفع النتائج مقرونة بالتوصيات الى ادارة الجامعة لاتخاذ ما يلزم بشأنها.

4. التشخيص المستمر لمشكلات العمل التي يمكن أن تؤثر سلباً على الاداء التعليمي والأكاديمي بكل كلية او معهد، وعلى مستوى الجامعة ككل لزيادة القدرة على مواجهتها.

5. توافر البيئة المناسبة والمعلومات الدقيقة والآراء الموضوعية التي تساعد على تنمية وتطوير البرامج التعليمية ايجابياً وتعزيز جودتها وجودة التعليم فيها، وعلى تحقيق المستوى العلمي والعملية للجامعة على وفق المعايير المتعارف عليها.

6. توفير قاعدة معلومات عن الجامعة وبرامجها التعليمية كأساس للحكم على مستوى ادائها، وتزويد صانعي القرارات بالمعلومات الدقيقة والواضحة والحديثة، واعتماد هذه المعلومات اساساً لترشيد القرارات الجامعية.

7. اكتساب ثقة جمهور المستفيدين والمنظمات الاخرى داخل البلد وخارجه ببرامج الجامعة وفعاليتها مما يساعد على تهيئة بعضها للاعتماد (Accreditation) وللانتشار الاقليمي والعالمي.

بناءً على ما سبق ذكره نستنتج أن تقويم الاداء هو وسيلة لبيان مدى نجاح المؤسسة التعليمية وقدرتها على تحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية والكشف عن مدى التقدم المتحقق في تحسين كفاءة الأداء، ومعرفة نواحي القوة في المؤسسة التعليمية من اجل تشجيعها ونواحي الضعف لغرض معالجتها والتغلب عليها.

3. التعليم الجامعي وكفاءة وفاعلية الأداء: ان التوسع في الخدمات التي تقوم بها الوحدات الحكومية بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة قد أدى الى المطالبة بتوافر المعلومات الملائمة لتخطيط الأنشطة والبرامج ووضع جداول أولوياتها بما يتفق والاهداف التنظيمية وفي إطار اهداف المجتمع، وتقييم مستوى كفاءتها وفعاليتها وتقييم المنفذ منها بالنسبة للأهداف المحددة لها.

وبهذا الصدد فان تقويم أداء المؤسسة التعليمية يدور بصفة رئيسية حول محورين أساسيين هما: (أبو الليف، 2011: 49)

الأول: Efficiency مقياس الكفاءة والذي يتعلق باستخدام الموارد المتاحة المادية منها والبشرية والنتائج من هذا الاستخدام.

والثاني: Effectiveness مقياس الفاعلية وهذا يتعلق بالأهداف وهل تحققت ام لا، وما نسبة ما تحقق منها. وتسعى الجامعات باختلاف أنواعها لتحقيق هدفين رئيسيين هما الكفاءة والفاعلية عند

2. نقاط الضعف (عيوب الجامعات): عبارة عن تحديد نقاط الضعف للجامعات والتي هي ظروف وعوامل نقص داخلية موجودة فعلا تعيق قدرة الجامعة على استغلال الفرص.

3. الفرص المتاحة للجامعات: عبارة عن تحديد كيفية استطاعة الجامعات بأن تستمر بالنمو، خاصة وان الفرص موجودة في كل مكان في البيئة المحيطة كالتغيرات التي تحدث كالتكنولوجيا والسياسات الحكومية والمتغيرات الاجتماعية، وأي ظروف واتجاهات خارجية ذات أثر إيجابي على المجال الذي تتميز به الجامعة.

4. التهديدات التي تواجه الجامعات: تتمثل التهديدات بالعوامل الخارجية التي لا تستطيع الجامعات التحكم بها، وهي بالتالي تؤثر سلبا على المجال الذي تتميز به الجامعة والتي قد تقود في ظل غياب الإجراءات المدروسة الى خسارة الجامعة لمركزها.

ويمكن تحديد خطوات بناء نموذج SWOT لتقويم الأداء الجامعي:

- الخطوة الأولى : انشاء نظام لجودة الأداء الجامعي

ان الخطوة الأولى والرئيسية لبناء انموذج SWOT هي وجود نظام للجودة مع مراعاة تكلفة بناء الجودة وذلك عن طريق توجيه كافة الأنشطة سواء الإدارية او الاكاديمية او المالية على كافة المستويات في التعليم الجامعي لتحقيق رغبات الطلاب.

- الخطوة الثانية-تحديد العوامل الخارجية

وفي هذه المرحلة يتم تحديد ومعرفة العوامل الخارجية من فرص وتهديدات لدى المؤسسة التعليمية وترتيبها حسب الأهمية النسبية مع ضرورة مراعاة اشراك الأكاديميين والمهنيين في ترتيب العناصر حسب الأولوية.

- الخطوة الثالثة – تحليل العوامل الداخلية

ان العوامل الخارجية من فرص وتهديدات هي عوامل غير خاضعة للرقابة اذ ان عوامل لا يمكن التحكم فيها، بينما العوامل الداخلية من نقاط قوة ونقاط ضعف هي عوامل خاضعة للرقابة لدرجة ما وقابلة للتغيير في إطار رقابة المؤسسة في ظل نظام الكفاءة والفاعلية (أبو الليف، 2011: 136-139)

ويرى الباحثين ان هذه المرحلة هي من اهم وأخطر المراحل اذ من خلالها يكون قد اكتمل التحليل الكلي الى حد ما للجامعات الحكومية وتم انشاء تحليل SWOT الذي يتم فيه تحليل البيئة الداخلية بعناصرها المتمثلة بنقاط القوة والضعف، وكذلك تحليل البيئة الخارجية الذي يتم فيه حصر كل من الفرص والتهديدات.

للنشاط بأهدافه المقررة بقصد بيان مدى انسجام تلك النتائج والأهداف المحددة لتقدير مستوى فعالية الأداء، كما يقارن بين عناصر مدخلات النشاط ومخرجاته للتأكد من ان أداء الوحدة قد تم بدرجة عالية من الكفاءة (زيود وآخرون، 2005: 163).

من ذلك يتبين ان المؤسسة التعليمية التي توصف بالكفاءة هي تلك التي تحقق الاستخدام الافضل للموارد المتاحة لها، مقابل اقل جهد وتكلفة ممكنة، اما المؤسسة التعليمية الفاعلة فهي تلك المؤسسة التي تحقق أهدافها واهداف جميع الجهات المرتبطة بها.

4. تقويم الأداء الجامعي من خلال نموذج SWOT: إن تقويم أداء الجامعات هو أحد ضمانات نجاحها في القيام بمهامها، ومن خلاله يمكن تحديد الاحتياجات الفعلية التي تساعد في وضع الخطط والسياسات التي تعالج أوجه القصور، والوقوف على الاتجاهات الحقيقية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين، وتحدد ما تملكه الجامعة من إمكانيات ومهارات، وتقديم البيانات الدقيقة اللازمة للمساعدة على اتخاذ القرارات الرشيدة.

وتعد عملية تقويم الاداء ضرورية بوصفها جزءا لا يتجزأ من عملية تطوير القطاع التعليمي في المجتمع ومن ضمنها الجامعات والكليات التابعة لها، وبدون هذه العملية لا يمكن التعرف على تحقيق أهداف تلك الجامعات في رفع المستوى وتحقيق الرصانة العلمية (الجبوري، 2005: 7).

ويرى Asan and Tanyas أن المؤسسات التعليمية يجب أن تدار من خلال المفاهيم الاستراتيجية من أجل تلبية الاحتياجات ومواكبة المتغيرات المتسارعة، وقد قامت الدراسات المتعددة ببحث إمكانية تطبيق نماذج التميز ونماذج الأداء في التعليم عامة والتعليم العالي خاصة، منها التحليل الاستراتيجي SWOT و بطاقة الأداء المتوازن ونموذج بالدريج للجودة، منفردة أو متكاملة مع بعضها أو مع أساليب أخرى (Asan & Tanyas,2007:9).

ولم يختلف تحليل SWOT كثيرا في الجامعات الحكومية اذ ان عبارة عن أداة لتحليل العوامل الداخلية والتي تقع داخل نطاق وسيطرة الجامعات الحكومية، والعوامل الخارجية التي لا تقع تحت نطاق وسيطرة الجامعات الحكومية ومن خلال ذلك يمكن تقسيمه الى: (86: 2004) (miorad & other).

1. نقاط القوة (مميزات للجامعات): عبارة عن تحديد نقاط القوة للجامعات من خلال الإمكانيات الداخلية الذاتية الموجودة فعلا والتي تساعد في استغلال الفرص المتاحة والممكنة وعلى مواجهة التهديدات.

متابعة دورية لجميع المراحل بصفة مستمرة حيث ان البيئة أصبحت بيئة متغيرة وليست ثابتة وبالتالي من الممكن ان يكون هناك العديد من التغيرات في الأهمية النسبية لبعض المؤشرات (Ahmed & Others, 2006: 160-173) وفي ظل هذا النموذج SWOT يمكن للمؤسسات التعليمية فرض عنصر الرقابة المتكامل في ظل نظام الكفاءة والفاعلية وكما موضح في الشكل الاتي:

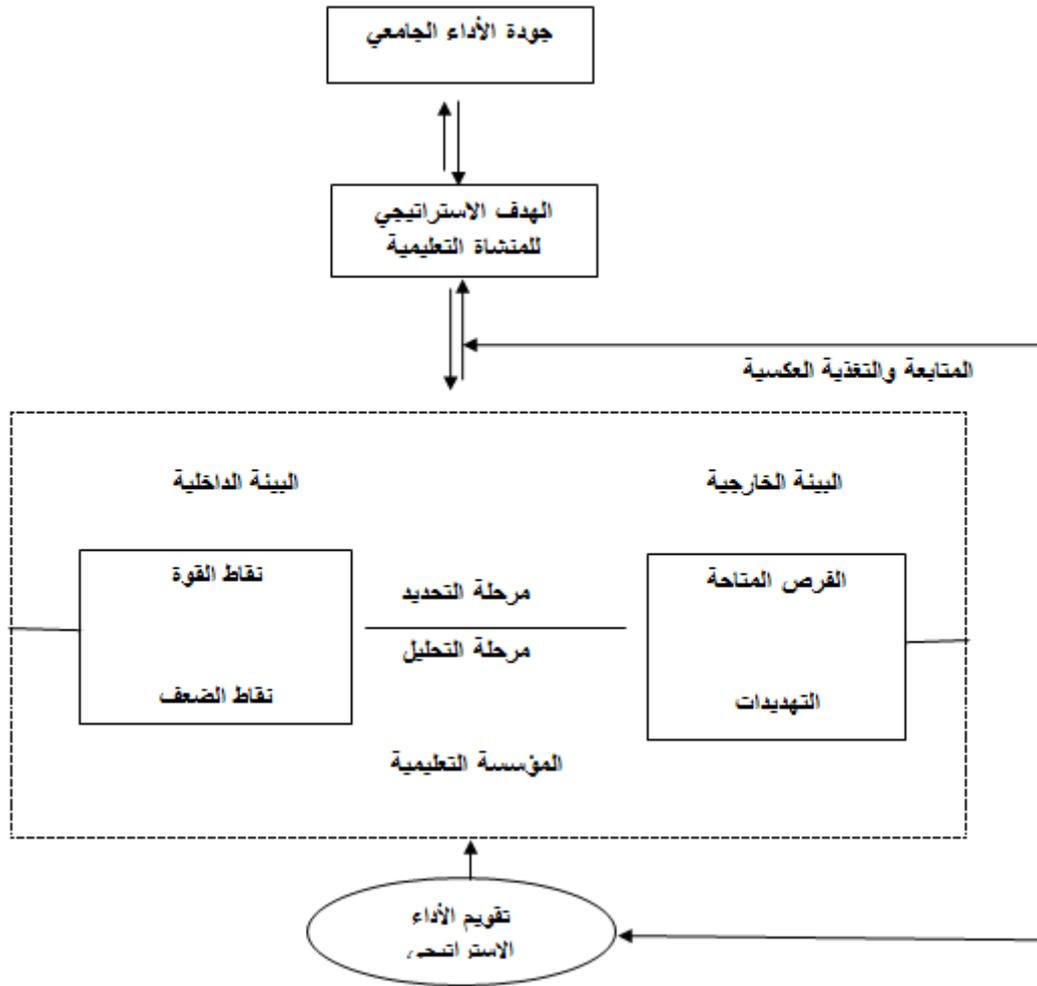
- الخطوة الرابعة : استكمال تحليل SWOT

وفي هذه الخطوة من خلال تحليل SWOT يمكننا استبعاد العوامل الأقل أهمية والتركيز على العوامل الهامة وذلك من خلال مؤشرات قياس الأداء وليس هذا فقط بل يمكننا أيضا من معرفة المخاطر التي تواجهنا عند استبعاد عوامل معينة.

- الخطوة الخامسة : المتابعة والتغذية العكسية

وهذه الخطوة هي الخطوة الأخيرة في بناء SWOT فبعد استكمال الخطوات الاربعة السابقة يجب ان يكون هناك عملية

شكل (2) انموذج SWOT لتقويم أداء المؤسسة التعليمية



استراتيجيات واضحة ومحددة للجامعة وباستخدام مصفوفة SWOT فقد تم استنتاج مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي يمكن تطبيقها في الجامعة وكما مبين فيما يلي :

وبهذا الصدد نستنتج ان على الجامعات الحكومية ان تراجع خططها الاستراتيجية بصفة مستمرة وتغييرها وتحديثها بحيث تستطيع إضافة الميزة التنافسية المستمرة لها وهذا ما نفتقده في المؤسسات الحكومية بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة، وان تتم عملية المتابعة والتقييم بشكل دوري ومنظم للوصول الى

شكل (3) البدائل الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية

<p><b>مجالات الضعف</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ضعف مستوى لمشاركة في التحليل البيئي، من جانب مختلف الاطراف من خارج الكلية .</li> <li>● القصور في تدريب القيادات وعدم وجود برامج تدريبية فعالة.</li> <li>● ضعف القيادة والحوكمة</li> <li>● غياب الرضاء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين .</li> <li>● عدم كفاية الموارد المالية لتلبية طموحات الكلية.</li> <li>● قلة برامج التدريب الطلابي</li> <li>● ضعف البرامج الاكاديمية</li> <li>● قلة البرامج التعليمية</li> <li>● ضعف في تمويل البحث العلمي</li> <li>● محدودية برامج الدراسات العليا</li> <li>● انعدام التقويم المستمر للفاعلية التعليمية</li> </ul>	<p><b>مجالات القوة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● تبنى الكلية فكر التخطيط الاستراتيجي</li> <li>● للكلية هيكل تنظيمي رسمي ملائم الحجم ونوع انشطتها، ويضمن تحقيق رسالتها واهدافها الاستراتيجية .</li> <li>● الكلية مشتركة في مشروع تنفيذ قواعد البيانات الشاملة الخاصة بالجامعة .</li> <li>● المصادقية والاخلاقيات</li> <li>● المشاركة المجتمعية</li> <li>● القدرة المؤسسية</li> <li>● الطلاب والخريجون</li> <li>● البحث العلمي</li> </ul>	<p><b>العوامل الاستراتيجية الداخلية</b></p> <p>العوامل الاستراتيجية الخارجية</p>
<p><b>(استراتيجيات تطوير وتحسين )</b></p>	<p><b>(استراتيجيات نمو وتوسع )</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● الاعتماد الاكاديمي</li> <li>● انشاء برامج تعليمية جديدة متميزة لمرحلتى الماجستير والدراسات العليا.</li> <li>● عقد اتفاقيات شراكة مع جامعات اجنبية متميزة لتبادل الاعتراف بالبرامج .</li> <li>● تطوير اداء منظومة البحث العلمي.</li> </ul>	<p><b>الفرص</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● الحصول على الاعتماد ، وتبنى الدولة لسياسة ضمان الجودة.</li> <li>● الاستقرار في الاوضاع السياسية والتنظيمية واعتبار التعليم مشروع قومي بمصر وخطط التنمية المستدامة للدولة .</li> <li>● الاتفاقيات الدولية ومشروعات الشراكة.</li> <li>● وجود مشروعات لتطوير البرامج وتأهيل المعامل والمختبرات التعليمية.</li> <li>● مرونة اللوائح والقوانين التي تتيح استحداث برامج تعليمية بانماط غير تقليدية تواكب احتياجات سوق العمل.</li> <li>● صدور قوانين تحمي حقوق الملكية الفكرية.</li> <li>● توافر جهات مانحة وممولة للبحث العلمي .</li> <li>● الدعم المادي والفنى الذي يقدمه مركز ضمان الجودة لوحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة .</li> <li>● الاستفادة من نظام المراجعة الداخلية الذي يتبناه مركز ضمان الجودة بالجامعة.</li> <li>● المجتمع في حاجة الى تطبيقات البحث العلمي .</li> <li>● زيادة الطلب على التعليم العالي من جانب الطلاب الوافدين من الدول العربية.</li> </ul>

(استراتيجيات اصلاح)	(استراتيجيات مواجهة)	التحديات
		<ul style="list-style-type: none"> <li>التغيرات في الاوضاع الاقتصادية والاجتماعية والمتسارعة والمتلاحقة.</li> <li>لتطورات التكنولوجيا المتسارعة، وصعوبة الحصول على التكنولوجيا الحديثة في المعامل والمختبرات التعليمية .</li> <li>توسيع افاق سوق العمل وتأثيره بالعولمة.</li> <li>استقطاب الجامعات العربية والاجنبية والخاصة لأعضاء هيئة التدريس.</li> <li>تقلص الموازنات الخاصة بمؤسسات التعليم العالي .</li> <li>المكاتب الاستشارية الخاصة ومنافستها لمركز الدراسات والاستشارات الهندسية.</li> <li>سياسات القبول وتزايد اعداد المقبولين عن القدرة الاستيعابية للكلية .</li> <li>مركزية الادارة وصدور بعض اللوائح والقرارات التنظيمية تنصف بالعمومية والتي قد لا تتلائم وطبيعة العمل بالكلية .</li> </ul>

التي لديها في بناء فرص في مجالات أخرى وتبنى استراتيجيات المواجهة.

وينتج من المصفوفة السابقة أربع خلايا:

الخلية (4): وتمثل أسوأ المواقف حيث تواجه المؤسسة التعليمية تهديدات بيئية وفي نفس الوقت تتسم أنشطتها الداخلية ومواردها بالضعف، وفي هذه الحالة تبنى المؤسسة التعليمية استراتيجيات تقلل من المخاطر والتهديدات وعادة ما تكون استراتيجيات إصلاحية.

الخلية (1): تمثل أفضل المواقف، حيث تواجه المؤسسة التعليمية فرص بيئية وتمتلك في نفس الوقت نقاط قوة تساعد على استغلال هذه الفرص، وتبنى المؤسسة التعليمية في هذه الحالة استراتيجيات النمو والتوسع.

وهنا تتوضح عملية الربط بين نقاط القوة والضعف (البيئة الداخلية) والفرص والتهديدات (البيئة الخارجية) لغرض معرفة ما هو مطلوب من المؤسسة التعليمية بعد اجراء التحليل المتقدم وتبنى الاستراتيجية المناسبة والتي قد تكون واحدة من الاتي وكما يعكسها الشكل رقم (4):

الخلية (2): وهي المؤسسة التعليمية التي تواجه فرص بيئية ولكنها تمتلك نقاط ضعف داخلية، في هذه الحالة تحاول اتباع استراتيجيات التطوير والتحسين على نواحي الضعف الداخلية.

الخلية (3): وهي المؤسسة التي تتمتع بنواحي قوة وتواجه تهديدات بيئية، وفي مثل هذه الحالة تحاول استخدام نواحي القوة

شكل (4) مصفوفة الاستراتيجية التعليمية

نقاط الضعف W	نقاط القوة S	تقويم البيئة الداخلية تقويم البيئة الخارجية
(2) معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة (WO) (استراتيجية تحسين وتطوير)	(1) استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة (SO) (استراتيجية نمو وتوسع)	الفرص O
(4) معالجة نقاط الضعف والتقليل من التهديدات (WT) (استراتيجية إصلاحية)	(3) استعمال نقاط القوة والتقليل من التهديدات (ST) (استراتيجية مواجهة)	التهديدات T

المصدر : (Koo& at el, 2011:73)

### التوصيات

1. ضرورة قيام المؤسسات التعليمية بمراجعة خططها الاستراتيجية بصفة مستمرة وتحديثها بشكل يمكنها من فرض عنصر الرقابة في ظل نظام الكفاءة والفاعلية، وذلك بتبني الوسائل الحديثة في عملية التقويم الأداء الجامعي من خلال الاعتماد على التحليل الاستراتيجي swot.
2. من الضروري ان تكون عملية تقويم الأداء الجامعي عملية مستمرة ومصاحبه لتدقيق الأنشطة وفي توافق زمني مناسب وذلك لمعرفة الأسباب وراء الاخفاقات في عملها ومحاولة تصحيحها ولمعرفة المسؤولين عن هذه الاخفاقات ومحاسبتهم لكي لا يكون المال العام عرضة للإسراف والتبذير، وبالمقابل معرفة عوامل النجاحات وتعميمها ومكافأة المسؤولين عنها.
3. تكوين فريق لتقويم الأداء من داخل المؤسسة نفسها للتعرف على مدى الكفاءة في استخدام مواردها الاقتصادية المتاحة، ومدى تطبيقها للأهداف المعلن عنها وبشكل يسبق عملية تدقيق الأداء من قبل جهات الرقابة الخارجية.
4. العمل على تطوير الاداء الجامعي من خلال عملية البحث عن التميز والتي تستدعي معرفة جوانب القوة والضعف في كل عنصر من عناصر الأداء الجامعي مع العمل على تعزيز عوامل القوة واستدراك جوانب الضعف وتصحيحها.
5. التأكيد على تطوير مؤشرات ومعايير الاداء التقليدي مع توافر نظام متكامل للمعلومات الإدارية والمحاسبية للقيام بمهمة تقويم الاداء على ان يكون هناك تحديد واضح لمعدلات او معايير الاداء بصوره مسبقه لمستوى الاداء المرغوب.
6. على الجامعات الحكومية ان تراجع خططها الاستراتيجية بصفة مستمرة وتغييرها وتحديثها بشكل يسمح إضافة الميزة التنافسية المستمرة لها، وان تتم عملية المتابعة والتقييم بشكل دوري منتظم من خلال النماذج المتكاملة لعملية التحليل الاستراتيجي.
7. التأكيد على أهمية الدور الذي يمكن ان تلعبه الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في نشر المعرفة حول أهمية تقويم الاداء وذلك من خلال التأكيد على هذا الموضوع ضمن مناهج تدريس المحاسبة والتدقيق وعقد المؤتمرات العلمية والندوات وتشجيع البحث العلمي في هذا المجال الخصب والمهم.

ومن خلال ما سبق يتبين ان عملية تقويم الأداء من خلال استخدام الأدوات التحليلية ل SWOT تمثل اهم مجالات تحليل وقياس الأداء الجامعي والتي تتناسب مع فلسفة الجودة في المؤسسات التعليمية، اذ يعمل تحليل SWOT على تحليل مؤشرات العوامل الداخلية والخارجية للجامعات في ظل وجود نظام للرقابة، اذ ان كل من نقاط القوة ونقاط الضعف هي عوامل داخلية يمكن فرض السيطرة والتحكم بها من خلال فرض عمليات الرقابة، اما بالنسبة للفرص والتهديدات فهي عوامل خارجية يصعب فرض السيطرة او التحكم بها، وبالتالي تكون خارج نطاق الرقابة والسيطرة وعلى الجامعات التكيف معها.

### الاستنتاجات والتوصيات

#### الاستنتاجات

1. ان الغاية الرئيسية من التحليل الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية هو تسليط الضوء نحو الفرص البيئية ونقاط القوة بهدف الاستفادة منها في تطوير الأداء كذلك التركيز على نقاط الضعف لغرض الحد منها، والتعرف على التهديدات لغرض مجابتهها وتقليل اثارها.
2. يعد تحليل swot اداة تحليلية تساعد في تحليل العوامل الداخلية والخارجية للجامعات في ظل وجود نظام للرقابة ويتم تنفيذ هذا التحليل على مرحلتين الاولى تبدأ بتحليل البيئة الداخلية للجامعات المتمثلة بنقاط القوة والضعف والثانية من خلال تحليل البيئة الخارجية لكل من الفرص والتهديدات
3. تتمثل عملية تقويم الأداء من خلال استخدام الأدوات التحليلية swot اهم مجالات تحليل وقياس الأداء الجامعي والتي تتناسب مع فلسفة الجودة في مؤسسات التعليم العالي.
4. يعد انموذج swot من النماذج الشاملة والمتكاملة في الاستخدام لعملية التحليل الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية لقياس وتقويم الأداء في تحديد إمكانية هذه المؤسسة وتسخير طاقاتها للوصول لمستوى الجودة.
5. تشكل عملية تحديد المؤشرات الخاصة بقياس مستوى الاداء ركناً أساسياً ومهما لغرض مراقبة الأداء وتحسينه والتحري عن أسباب الانحرافات لاتخاذ الاجراءات التصحيحية السليمة.
6. ان تقويم الأداء الجامعي يركز في جودة النتائج النهائية وهو شرط رئيس لتحقيق الجودة في التعليم.
7. يعد تقويم الأداء من خلال انموذج swot من أهم الركائز التي تبني عليها عمليات الضبط والمراقبة اذ يعمل على توفير تغذية راجعة لمتخذي القرارات ويفيد في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف داخل المؤسسات مما يصب في تطوير وتحسين الأداء.

## المصادر

### اولا : المصادر العربية

#### أ. الكتب

مقدمة لكلية التجارة، جامعة عين شمس، للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة.

الجبوري، خالد ابراهيم سلمان.(2010). تأثير ثقافة الجودة في تقييم أداء المنظمة التعليمية"، دراسة تحليلية لآراء القيادات الادارية لكليات التعليم التقني في بغداد، رسالة ماجستير في علوم الادارة العامة، جامعة بغداد.

درويش ، رعد الياس.(2010). تقييم الاداء الجامعي باستخدام برنامج المقارنة المرجعية، المؤتمر العلمي الاول للكلية التقنية الادارية ، بغداد.

الربيعي، باسم محمد هاشم .(2016). تأثير ابعاد مصفوفة swot في اتخاذ القرار الاستراتيجي للمنظمة". بحث لنيل درجة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

رحال، علي رحال .(2005). مقياس الاستراتيجية تخصص التسيير العمومي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بصره.

زيود، لطيف والأمين، ماهر والمهندس، منيرة .(2005). تقويم أداء المصارف باستخدام أدوات التحليل المالي. مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، المجلد (27)، العدد (4).

سليمان ، احمد هاشم .(2006). التحلل الاستراتيجي وانعكاساته على خيارات الاعمال والميزة التنافسية ، دراسة حالة في التنمية العامة للصناعات الكهربائية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

العبادي، ظافر حسين مفتن .(2006). رقابة الأداء وانعكاسها في تحسين مستوى أداء الأنشطة الفندقية . بحث مقدم الى هيئة الأمانة في المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، بغداد.

عبد المجيد، غادة طارق .(2013). تكاليف الجودة بالتعليم العالي ودورها في تقويم الاداء وفق معايير الاعتماد الأكاديمي"، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد ماجستير في علوم المحاسبة.

عثمان، حسن عثمان .(2003). المؤسسات الاقتصادية والمحيط، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة.

عطية، عماد محمد محمد .(2014). استراتيجية مقترحة في ضوء التحليل الاستراتيجي SWOT لتفعيل دور كلية التربية في تحقيق أهدافها" دراسة ميدانية.

مرعي، منى سالم حسين .(2010). استخدام مفهوم التحليل الاستراتيجي swot في تحقيق استراتيجية الريادة في التكلفة ودعم القدرة التنافسية". مجلة بحوث مستقبلية العدد (31، 32).

يوسف، بان رياض .(2009). أثر مخاطر التدقيق على جودة أداء مراقب الحسابات . بحث مقدم الى مجلس أمناء المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، لنيل شهادة المحاسبة القانونية في بغداد.

أرنز، البيغن والدر، راندال ج وببيلي، مارك .(2013). "المراجعة المحاسبية وخدمات التأكيد مدخل متكامل. الرياض : دار المريخ للنشر.

الحسيني، فلاح حسن عداي.(2006). الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم – مداخلها -عملياتها المعاصرة ، الطبعة الثانية : دار وائل للنشر والتوزيع.

حسونة، محمد لطفي .(2008). المحاسبة الحكومية -المفاهيم والاسس . مصر : دار الوادي للنشر والتوزيع، مكتبة جامعة عين شمس.

الدوري، زكريا مطلق .(2003). الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية . بغداد : المكتبة الوطنية.

سعيد، محمد، واحمد، عثمان امين .(2013). الرقابة المالية والتدقيق بين النظرية والتطبيق ، الطبعة الاولى . عمان، الأردن.

الذبيبات، علي عبد القادر .(2015). تدقيق الحسابات في ضوء المعايير الدولية نظرية وتطبيق، الطبعة الخامسة . عمان : دار وائل للنشر.

السكرانة، بلال خلف .(2010). التخطيط الاستراتيجي ، الطبعة الاولى عمان، الأردن : دار الميسرة للنشر والتوزيع.

العارف، نادية،.(2003). التخطيط الاستراتيجي والعولمة . الإسكندرية ، مصر: الدار الجامعية.

عبد الغفور، همام عبد الخالق والعزاوي، محمد عبد الوهاب.(2012). منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

العجروش، حاتم فالح .(2015). الاعتماد الأكاديمي في التعليم العالي، الطبعة الاولى . عمان : دار الرضوان للنشر والتوزيع.

القطامين، أحمد .(2004). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية . عمان ، الأردن : دار مجدلاوي للنشر والتوزيع .

لطفي، امين السيد احمد .(2011). المراجعة الإدارية وتقييم الأداء ، الطبعة الاولى . الإسكندرية، مصر : الدار الجامعية.

الوردات ، خلف عبد الله الوردات .(2014). دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن "IIA"، الطبعة الاولى . عمان، الأردن : مؤسسة الورق للنشر والتوزيع.

ياسين، سعد غالب.(1998). الادارة الاستراتيجية، الطبعة الاولى . عمان، الاردن : دار اليازوري العلمية.

#### ب. الأبحاث والرسائل الجامعية

أبو الليف، إيهاب احمد محمد.(2011). استخدام الأدوات التحليلية الحديثة في قياس وتقييم أداء الجامعات الحكومية ، رسالة

- Robbins, stephenp.(1994). organization theory, 3th edition.
- Shamra, Manoj.(2005).Health Education in India: A Strengths, Weaknesses, Opportunites, and Threats SWOT Analysis.
- Taylor, Daylor & G.W Glazen .(1997). Auditing an Assertion Approach", John Wily & Sons, New York.
- Thompson, J.(1994).Strategic Management: Awareness and change", 2 th ed., Hall pub., u.s.A.
- Thompson, A and stick land, A. J.(2008). Strategic Management: Concepts and cases B the d., Rich and Irwin publishing, New York.
- Wright, p. kroll, M.J. &, parnell, J.A.(1998). Strategic Management: Concepts: 4 th ed., pretice Hall, U.S.A.
- Wheelen, Thomasl, and Hunger, J. David.(2010). Cocepis strategic management and Business policy.

#### Reference:

- Ahmed, A. M. & Zairi, m.& Almarrim K. S.(2006).SWOT analysis for Air China performance and its experience with quality.
- Arens, Alvin A. & Randal J. Elder & Mark S. Beasley.(2012).Auditing and Assurance Services an Integrated Approach", America.
- Dess, Gregory G., & T. Lumpkin, G, & taylor, Marilynl.(2007). strategic Management.
- Davies, Mark, A.P.(1998).Understanding Marketing " Prentice , Hill, Europe ,U.k, 1<sup>st</sup> ed , David, B., & Harold, T. (2000). Quality in Higher Education, Rout ledge, The Taylor & Francis Group. Vol. 6.
- David, F.(2007).Strategic Management: Concepts and cases" 8 the ed., prentice – Hell Inc., New York.
- Hung .(2004).Using Strategic Analysis To Understand the Institutional Environment.
- Koo,Hannah & Chau, Ka-yin & Koo, Leug-chi & Liu, Songhai & Tsui, Shu-chuen.(2011). A structured SWOT Approach to Develop For Government Macau , SAR " Journal of Strategic and Management, Group Publishing , Vol.4, No.1.