

استخدام نموذج SWOT كأداة لتحديد البدائل الاستراتيجية-دراسة على عينة من إطارات

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة-

## Implementing a SWOT model as a tool to identify the strategic alternatives: Case study of Frames at Mohamed Boudiaf Msila university

بعيطيش شعبان<sup>1</sup> ، بوساق منيرة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، البلد، chabane.baitiche@univ-msila.dz

<sup>2</sup> جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، boussag.mounira@univ-msila.dz

مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر

تاريخ النشر: 2021/12/31

تاريخ القبول: 2021/11/29

تاريخ الاستلام: 2021/11/06

### ملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة مساهمة تحليل *swot* في تحديد البدائل الاستراتيجية لجامعة المسيلة، وذلك بإجراء الدراسة على عينة قدرها 21 إطار بالجامعة تنوعت بين نواب المدير وعمداء الكليات ومديري المخابر بالإضافة إلى رؤساء المجالس العلمية، حيث تم توزيع قائمة من العبارات على شكل استبيان يحتوي على أبعاد تحليل *swot* (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات)، كل عبارة تحمل الوزن من 1 إلى 10.

بعد توزيع الاستبيان وتحليل البيانات بالاستبانة ببرنامج *spss v22* تم الوصول إلى مجموعة من النتائج أهمها: تحديد البديل الاستراتيجي لجامعة المسيلة انطلاقا من نتائج تحليل *swot* حيث تمثل هذا البديل في الاستراتيجية الدفاعية.

كلمات مفتاحية: تحليل *swot*، نقاط القوة، نقاط الضعف، فرص، تهديدات، بدائل الاستراتيجية.

تصنيفات JEL : Q5, L1, L12, L29

**Abstract:**

The study aimed to know the contribution of SWOT analysis to identifying strategic alternatives to the University of M'Sila, by conducting the study on a sample of 21 frameworks at the university that varied between vice principals, deans of faculties, directors of laboratories in addition to heads of scientific councils, where a list of statements was distributed in the form of a questionnaire containing the dimensions of analysis swot (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), each phrase carries a weight from 1 to 10.

After distributing the questionnaire and analyzing the data using the SPSS v22 program, a set of results were reached, the most important of which are: Identification of the strategic alternative to the University of M'sila, based on the results of the SWOT analysis, where this alternative was represented in the defensive strategy.

**Keywords:** Swot analysis, strengths, weaknesses, opportunities, threats, strategic alternatives

**Jel Classification Codes:** Q5, L1, L12, L29

1. مقدمة

يعتبر التحليل الاستراتيجي من اهم الطرق التي تساهم في تحسين أداء المؤسسة بشكل عام؛ باعتباره يتسم بالمستقبلية في التفكير، فهو يساعد في فهم طبيعة المتغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسة ومحاولة التعامل معها، حيث تواجه هذه الأخيرة العديد من التحديات البيئية، وله دورا هاما في مواجهتها والحد من آثارها السلبية.

من بين اهم أدوات التحليل الاستراتيجي نجد أن التحليل الرباعي SWOT هو النموذج الأكثر شيوعا واستعمالا في منظمات الاعمال، حيث يبين مدى عقلانية التخطيط الاستراتيجي في ضوء دراسته الشاملة لمعطيات البيئة المؤثرة، والهدف الرئيسي لهذه الأداة هو تحليل ثانيا مضامين العوامل الاستراتيجية الداخلية القوة والضعف، والتي تعزى إلى تنظيم العوامل الخارجية، الفرص والتهديدات ومدى خطورتها أو إمكانية استثمارها وتوظيفها بالاتجاه السليم والمنطقي ضمن الخطة الاستراتيجية لتحديد البدائل الاستراتيجية الملائمة أمام المؤسسة.

من هذا المنطلق فإن جامعة محمد بوضياف بالمسيلة مثلها مثل العديد من الجامعات فإنها تمتلك مجموعة من نقاط القوة التي يمكن أن تضعها في منافسة مع أفضل الجامعات الوطنية أو العالمية، كما تمتلك نقاط ضعف تحاول معالجتها. ويعتبر SWOT من أهم الأدوات التي تساعد الجامعة على تحليل وتقييم العوامل الداخلية والخارجية من أجل تحديد الاتجاهات الضرورية لصياغة الاستراتيجيات المناسبة، وللوصول بالجامعة إلى مصاف أفضل الجامعات الوطنية أو العالمية.

### 1.1 إشكالية الدراسة

وانطلاقا مما سبق، سنحاول أن نسلط الضوء من خلال هذه الدراسة على دور تحليل SWOT عبر أبعاده المعبرة عنه والمتمثلة في نقاط القوة ونقاط الضعف، الفرص والتهديدات في تحديد البدائل الاستراتيجية، وهذا عبر دراسة ميدانية بجامعة المسيلة شملت مسؤوليها وإطاراتها.

ومن هذا المنطلق جاءت إشكالية بحثنا هذا على النحو التالي:

كيف يساهم تحليل SWOT في تحديد البدائل الاستراتيجية لجامعة المسيلة؟

يندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التي يمكن إيرادها على النحو التالي:

- هل هناك إدراك لنقاط قوة الجامعة من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- هل هناك إدراك لنقاط ضعف الجامعة من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- هل هناك إدراك للفرص المتاحة للجامعة من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- هل هناك إدراك للتهديدات التي تواجه الجامعة من وجهة نظر عينة الدراسة؟

### 2.1. فرضيات الدراسة

لإعطاء هذه الدراسة البعد العلمي والأكاديمي، حاولنا وضع مجموعة من الفرضيات كما

يلي:

✓ الفرضية الرئيسية:

يساهم تحليل SWOT في تحديد البدائل الاستراتيجية لجامعة المسيلة.

✓ الفرضيات الفرعية:

- يوجد هناك إدراك لنقاط قوة الجامعة من وجهة نظر عينة الدراسة.
- يوجد هناك إدراك لنقاط ضعف الجامعة من وجهة نظر عينة الدراسة.

- يوجد هناك إدراك للفرص المتاحة للجامعة من وجهة نظر عينة الدراسة.
- يوجد هناك إدراك للتهديدات التي تواجه الجامعة من وجهة نظر عينة الدراسة.

### 3.1. أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذا البحث من أهمية أداة التحليل الاستراتيجي SWOT، باعتبارها النموذج المثالي لتحليل متغيرات البيئة ومعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف التي تمتلكها الجامعة، والفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية. كما يكتسي البحث أهمية كبيرة، ليس فقط من حيث محدودية الدراسات والبحوث المماثلة على جامعة المسيلة، ولكن كونه يعتمد على دراسة ميدانية استقرائية للتعرف على البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام الجامعة باستخدام التحليل الرباعي SWOT.

### 4.1. أهداف الدراسة:

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- ✓ محاولة الإلمام بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بالتحليل الاستراتيجي، وإبراز أهميته.
- ✓ التعرف على تحليل SWOT وإبراز أهميته في الجامعة محل الدراسة.
- ✓ إبراز كيفية مساهمة تحليل SWOT في تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام الجامعة محل الدراسة.

### 2. مفاهيم عامة حول SWOT

يعد تحليل SWOT من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة في التحليل الاستراتيجي، حيث تتضح صورة المؤسسة ووضعها الاقتصادي باختلاف مجال نشاطها من خلال التعرف على نقاط القوة التي تمتلكها ونقاط الضعف التي قد تعيق مسارها، وايضا الاستفادة من الفرص المتاحة واقتناصها والتهديدات التي تواجهها.

### 1.2 مفهوم تحليل SWOT:

#### أولاً: تعريف تحليل SWOT:

تعود فكرة تحليل SWOT إلى عام 1957م عندما قدم (Philip Sielzni) أطروحته الخاصة بالمواءمة بين العوامل الداخلية للمؤسسة وبين ظروف البيئة الخارجية، وقد قام بتطوير هذه الفكرة لاحقا أساتذة مجموعة الإدارة العامة في مدرسة هارفارد للأعمال، وعلى وجه الخصوص (Learned & Anderws) كي يصبح أداة يستند عليها ليس فقد في تحديد القدرات

الميزة للمؤسسة، بل في تحديد الفرص التي ليس بمقدور المؤسسة الاستفادة منها، لأسباب تتعلق بعدم امتلاك الموارد المناسبة للتعاطي مع هذه الفرص. (مرعى، 2010، صفحة 85) وقد تم تقديم عدة تعاريف لتحليل SWOT يتم ذكر منها ما يلي :

حيث يعرف تحليل SWOT بأنه: " عملية يقوم بها فريق عمل لتحديد جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية التي تؤثر على الفاعلية المحتملة لها، مما يساهم في تطوير الاستراتيجيات وتنمية جوانب القوة والفرص المتاحة، والتغلب على جوانب الضعف والتهديدات". (زكريا، 2016، صفحة 124)

في حين يعرف بأنه: " التحليل الذي يحدد (يلخص) القضايا المهمة التي تحدث في بيئة وحدة الأعمال، والمقدرة الاستراتيجية للمؤسسة والتي تؤثر على تطوير الاستراتيجية". (النسور، 2014، صفحة 145)

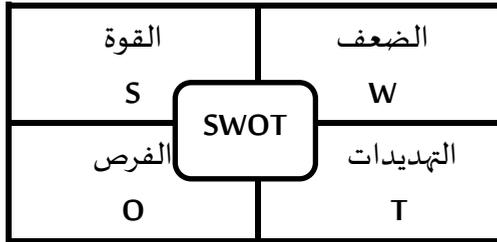
ويعتبر تحليل SWOT عملية تقييم جوانب تَمَكُّن المؤسسة وضعفها والفرص والتهديدات ذات الصلة ببيئة المؤسسة الخارجية، فهو يهتم بالمؤسسة والبيئة، مؤكداً على التلائم بينها بما يساعدها في بناء استراتيجية تحقق ذلك التوافق، وتوضح هذه الأداة العلاقة بين التقييمين الداخلي والخارجي في التحليل الاستراتيجي، أي العلاقة بين أربع متغيران رئيسية هي نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات. (محمد ع.، 2015، الصفحات 202-203)

## 2.2 الشكل العام لنموذج SWOT

أولاً: أبعاد نموذج SWOT (نقاط القوة، ضعف/ فرص، تهديدات)

نموذج SWOT أو ما يطلق عليه التحليل الرباعي هو أسلوب تحليلي لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص لدى المؤسسة ووضعها موضع الدراسة والتحليل، ويضم أربعة عناصر أساسية هي: (الجليل، 2018، صفحة 274)

الشكل رقم (1): تحليل SWOT



• **نقاط القوة:** يعبر مجال القوة عن أي مورد أو ميزة أو مهارة أخرى قد تمتلكها المؤسسة في مواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدومتها. ويطلق على نواحي القوة " القدرة المميزة" حيث تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في السوق وقد تكون مجالات القوة في الموارد المالية، السمعة، العلاقات... (عمرو، 2016، صفحة 27)

وتشير نقاط القوة إلى المهارات والاستعدادات التي تمكن المؤسسة من تصور استراتيجياتها وتنفيذها، وتتجلى في المهارات والاستعدادات التي تساعد المؤسسة للتفوق على عدد من المؤسسات سواء أكان مناخ المنافسة جزئياً أم كلياً. وتتصل جوانب القوة بكل من الكفاءة التمييزية (الاقتدار)، ومدى ملاءمة الموارد المالية، وهل أن مهارات المنافسة جيدة؟، وهل أن التفكير حسن بالمشتريين؟ والاعتراف بقيادة السوق، وحسن تصميم الاستراتيجيات الوظيفية، وزيادة المقياس الاقتصادي، والقدرة على التعامل مع ضغوط المنافسة، ومتانة التكنولوجيا، وميزة الكلفة، والقدرات على ابتكار المنتج وإدارة الحماية. (الخفاجي، 2010، الصفحات 164-165)

• **نقاط الضعف:** تعد الجانب السلبي في عوامل البيئة الداخلية، والذي يجب على منظمات الأعمال أن تسعى للتقليل منها من خلال توجيه نقاط القوة التي تتوفر في أنشطتها الداخلية نحو نقاط ضعفها، وقد عرفها كل من (Vincze & Higgins) نقاط الضعف بأنها " أشكال من العجز الداخلي والأوضاع الداخلية التي يمكن أن تؤدي أو أنها أدت إلى فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها"، فيما حددها (Thompson) بأنها " نقاط تمنع المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية"، هذا وإن تحديد نقاط الضعف يجب أن يتم ليس فقط من وجهة نظر المؤسسة، بل كذلك والأهم من وجهة نظر عملاء المؤسسة، وعلى الرغم من أنه لربما يكون من الصعب على المؤسسة أن تعترف بنقاط ضعفها، غير أنه من الأفضل أن تعالج هذه الحقيقة من دون أي تسويق. (ادريس، 2009، الصفحات 67-68)

• **الفرص:** توصف الفرص بأنها مجموعة من العوامل والأوضاع الخارجية التي تساعد المؤسسة على تحقيق رسالتها والوصول بها إلى غاياتها المنشودة. (فراج، 2015، صفحة 254)

وتظهر هذه الفرص في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، والتي يمكن للمؤسسة الاستفادة منها في تخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات التي تمكنها من أن تصبح أكثر ربحية. وبإستطاعة المؤسسات

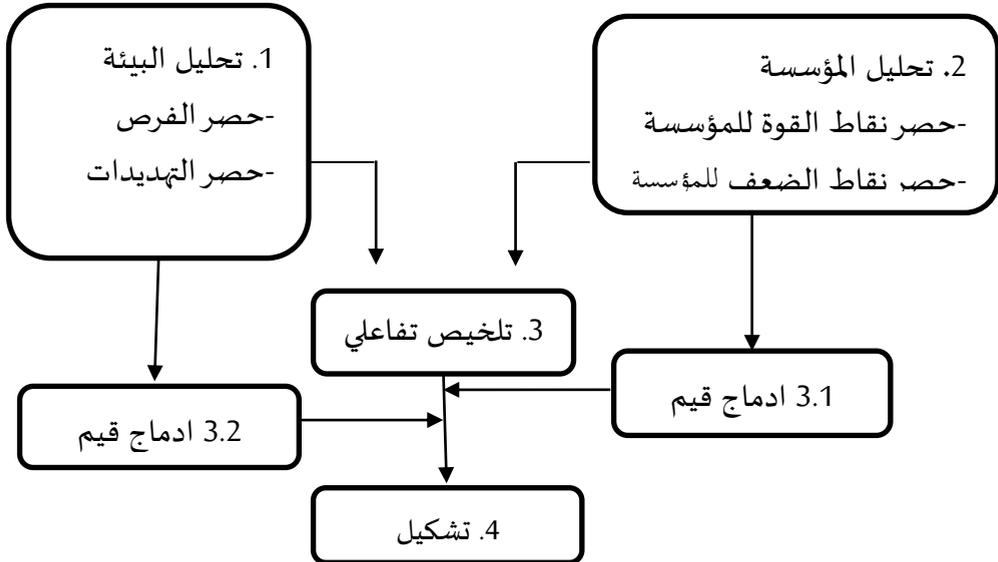
اكتساب ميزة تنافسية من خلال الاستفادة من الفرص المتاحة امامها وفي ذات الوقت يتعين على المؤسسة الانتباه الشديد من اجل اقتناص هذه الفرص والإمساك بها عند ظهورها واختيار الأهداف المشتقة منها من اجل وضع السبل اللازمة للارتقاء بالمؤسسة وخدمة العملاء، من خلال التقاط الفرص في أسواق المنافسة، او من السياسات الحكومية او فرص التطورات التكنولوجية والطلب المتزايد على الاتصالات السلكية واللاسلكية وغير ذلك. (الكرخي، 2014، صفحة 202)

- التهديدات: هي تلك العناصر التي تؤثر سلبا على المؤسسة بعينها أكثر من غيرها من المؤسسات المنافسة مثل دخول تكنولوجيا جديدة بأقل تكلفة، دخول سلع جديدة منافسة أكثر جودة من سلع المؤسسة، دخول منافسين جدد يستخدمون تكلفة أقل من تكاليف المؤسسة، بروز سياسات حكومية جديدة في غير صالح المؤسسة، زيادة في معدل الفائدة، تحرك سكاني معاكس، تغير سلبي في سعر الصرف. (المختار، 2011، صفحة 97)

#### ثانيا: مقارنة SWOT

تتمثل مقارنة SWOT في الرؤية الخاصة بأصحاب النموذج فيما يتعلق بكيفية إعداد الاستراتيجية. فهم يرون أن إعداد الاستراتيجية يجب أن يتم في مجموعة من المراحل، كما تظهر الشكل التالي: (حيرش، 2012، صفحة 179)

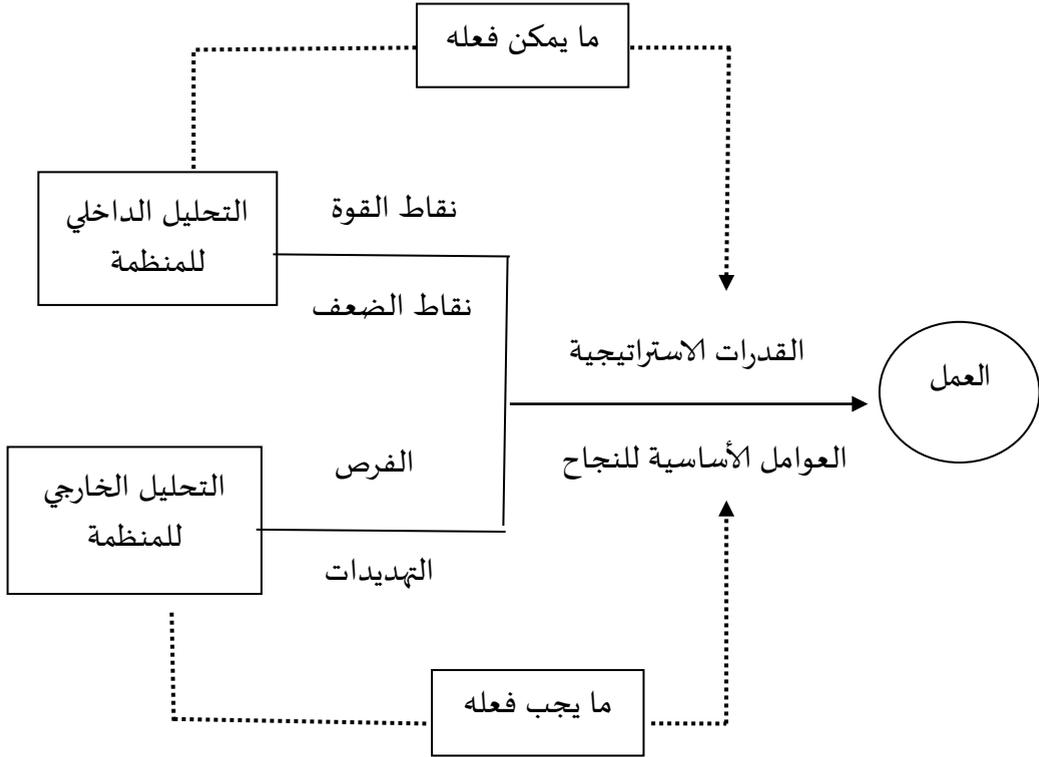
الشكل رقم (2): مقارنة SWOT



المصدر: عيسى حيرش، 2012، ص 179.

ولقد قدم بعض الباحثين مقارنة SWOT بكيفية مختصرة وأكثر وضوحاً، وإن كان هذا التقديم يحمل نوعاً من التبسيط فإنه يحافظ، في المقابل، على المبدأ الأصل للمقارنة وهو أن العمل الاستراتيجي للمؤسسة يتمثل في السعي إلى إيجاد الوضع الأمثل في ظل ظروف البيئة وظروف المؤسسة. كما يظهر في الشكل التالي: (حيرش، 2012، صفحة 180)

الشكل رقم (3): تقديم آخر لمقارنة \*SWOT



المصدر: عيسى حيرش، 2012، ص 180.

### ثالثاً: مصفوفة SWOT

تعتبر مصفوفة SWOT من الأدوات المفيدة لتنمية الاستراتيجيات البديلة التي تعتمد على تحقيق الموائمة بين البيئة الخارجية للمؤسسة ممثلة في التهديدات والفرص، وبين البيئة الداخلية ممثلة في مجالات القوة والضعف. ويمكن استخدام هذه المصفوفة من جانب متخذي القرارات الاستراتيجية سواء على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى وحدة الأعمال التابعة للمؤسسة. (المرسى، 2007، صفحة 270)

إن تحليل المتغيرات الأربعة للمصفوفة يساعد على تحليل الموقف الاستراتيجي عبر دمج تقييم عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) مع أنشطة الإدارة الداخلية (القوة والضعف)، وفي ضوء النتائج يتبين لنا الاستراتيجيات التي يتوجب العمل بها. (خلاصي، 2015، صفحة 234)

الجدول رقم (2): مصفوفة SWOT المساعدة في تحديد الخيارات الاستراتيجية

العوامل الداخلية			
نقاط الضعف (W)	نقاط القوة (S)		
الخيارات الاستراتيجية WO تدنيت نقاط الضعف لانتهاز الفرص. (استراتيجية علاجية)	الخيارات الاستراتيجية SO استعمال نقاط القوة لانتهاز الفرص. (استراتيجية هجومية)	الفرص (O)	العوامل الخارجية
الخيارات الاستراتيجية WT تدنيت نقاط الضعف لتجنب التهديدات. (استراتيجية انكماشية)	الخيارات الاستراتيجية ST استعمال نقاط القوة لتجنب التهديدات. (استراتيجية دفاعية)	التهديدات (T)	

المصدر: مداح عرايبي الحاج، 2015، ص173.

ويمكننا قراءة هذه المصفوفة على النحو التالي: (الحاج، 2015، صفحة 171)

- ✓ استراتيجية هجومية: وتكشف لنا هذه المصفوفة أن أفضل وضع بالنسبة للمؤسسة عندما تكون نقاط القوة تقابلها الفرص في المنطقة (S-O) وفيها يمكن أن تحقق المؤسسة النمو والتوسع؛
- ✓ استراتيجية علاجية: عندما تتقاطع الفرص مع نقاط الضعف في المنطقة (W-O) فإن المؤسسة تواجه عجز في القدرات الاستراتيجية وتكون في حالة حرجة لمعالجته، هل بالاستثمار أم بالتعاون مع الآخرين لاستغلال هذه الفرص المتاحة؛
- ✓ استراتيجية دفاعية: أما عندما تتقاطع التهديدات مع نقاط القوة في المنطقة (S-T) هنا تحتاج المؤسسة لحماية نفسها من التهديدات الخارجية باستعمال قدراتها الذاتية لخلق حواجز الدخول مثلاً؛

✓ استراتيجية انكماشية: أما عندما تتقاطع نقاط الضعف مع التهديدات في المنطقة (W-) (T) فإنه العجز الكلي وأحسن وسيلة هي الانسحاب وإعادة التمرکز حول الحرفة الأساسية للمؤسسة.

### 3. الجانب التطبيقي:

بغية التعرف على دور استخدام SWOT في تحديد البدائل الاستراتيجية والإجابة على إشكالية الدراسة يجب اتباع منهجية ملائمة تسمح بالربط المنطقي بين الإطار النظري المقترح والدراسة الميدانية المنجزة، لذلك سنحاول من خلال هذا المبحث توضيح الأسس المنهجية الواجب تبنيها من أجل الإحاطة الجيدة بطبيعة الموضوع.

#### 1.3 مصادر الحصول على المعلومات:

تم اللجوء في جمع البيانات الأولية الى الاستبانة التي قام الباحثان بإعدادها من اجل قياس استخدام SWOT كأداة لتحديد البدائل الاستراتيجية، اشتملت الاستبانة على رسالة موجهة لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في إطارات ومسؤولي جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. هذه الاستبانة ضمت (57) سؤالاً، وهذا من اجل الحصول على البيانات اللازمة من اجل استكمال الجانب التطبيقي، حيث تم تصميمه بالاعتماد على مقاييس دراسات سابقة، وقد تم تكييفه بما يناسب دراستنا الميدانية، حيث تم اعداد الاسئلة وفق الأوزان من 1-10 لمعرفة أهمية العنصر من عدمه وفق عينة الدراسة.

اشتملت أداة الدراسة على قسمين أساسيين هما:

❖ القسم الأول: ويشمل العبارات المتعلقة بالعوامل الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف).

❖ القسم الثاني: ويشمل العبارات المتعلقة بالعوامل الخارجية (الفرص والتهديدات).

الجدول رقم (3): الفقرات المستعملة لكل عنصر من عناصر تحليل SWOT

عدد الفقرات	تحليل SWOT	عناصر البيئة
1-15	نقاط القوة	العوامل الداخلية
16-30	نقاط الضعف	
31-42	الفرص	العوامل الخارجية
43-57	التهديدات	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبانة.

### 2.3 مجتمع وعينة الدراسة:

تتمثل مجتمع وعينة الدراسة في إطارات ومسؤولين جامعة محمد بوضياف بالمسيلة تتمثل في نواب مدير الجامعة عمداء الكليات، مدراء المعاهد، رؤساء المجالس العلمية بكل كلية، مدراء المخبر، مدير دار المقاولاتية ومدير حاضنة الأعمال بالجامعة. جدول رقم (4): عدد الاستبيانات الموزعة على مسؤولي وإطارات جامعة المسيلة محل الدراسة

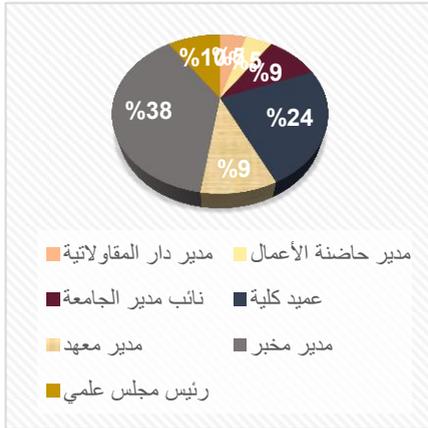
جامعة محمد بوضياف - المسيلة	عدد الاستبيانات	عدد الاستبيانات المسترجعة
	35	21

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبانة.

وتم توزيع مجتمع العينة حسب البيانات الشخصية لهم وفق:

الجدول رقم (5): توزيع أفراد العينة لمتغير المستوى الوظيفي

الشكل رقم (4): تمثيل بياني للنسب المئوية حسب متغير المستوى الوظيفي



المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة %
مدير دار المقاولاتية	1	4.76
مدير حاضنة الأعمال	1	4.76
نائب مدير الجامعة	2	9.52
عميد كلية	5	23.81
مدير معهد	2	9.52
مدير مخبر	8	38.1
رئيس مجلس علمي	2	9.52
المجموع	21	100.0

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على spss22.

من خلال الجدول رقم (5) نلاحظ أن اغلب أفراد عينة البحث تملك مستوى وظيفي من رتبة مدير مخبر بنسبة (38.1%)، واقل نسبة كانت لأفراد العينة التي تمتلك مستوى وظيفي من رتبة مدير دار المقاولاتية ومدير حاضنة الأعمال بـ (4.76%).

### 3.3 الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة.

يتم في هذا المبحث تحليل فقرات أبعاد الدراسة لتحديد موقع جامعة محمد بوضياف في مصفوفة SWOT لمعرفة الاستراتيجية المناسبة التي يجب اتباعها.

أولاً: تحليل فقرات البعد الأول (نقاط القوة):

جدول رقم (7): تحليل فقرات البعد الأول نقاط القوة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف	النسبة	الترتيب
1.	امتلاك الجامعة لعدة فضاءات تمكنها من الارتباط بالقطاع الاقتصادي والاجتماعي، دار المقاولاتية، الحاضنة التكنولوجية، الشراكات، العقود	7,095	2,548	7	
2.	وجود رغبة ريادية في أوساط الطلبة والأساتذة	6,000	2,550	14	
3.	وجود خلية ضمان الجودة بالجامعة	7,048	2,958	9	
4.	دعم قيادات الجامعة وقناعتهم بأهمية التخطيط الاستراتيجي	6,952	2,598	11	
5.	وجود عدد من الخبرات والكفاءات المتميزة في الجامعة	7,714	2,194	3	
6.	شروع ثقافة التميز والسعي للارتقاء بالجامعة في السنوات الأخيرة	7,095	2,528	6	
7.	تنوع التخصصات في الجامعة مما يسمح بوجود أنماط متعددة من التعليم	7,000	2,168	10	
8.	توفر قاعدة بيانات ونظم معلومات حديثة في الجامعة	7,095	2,587	8	

2	2,448	7,905	توفر موقع الكتروني رسمي يقدم خدمات للجمهور مع سهولة استخدامه من قبل الأساتذة والموظفين والطلبة	.9
4	2,785	7,429	تطبيق نظام تسيير للمراسلات الالكترونية مما يسهل تتبع المعاملات المرسلة	.10
12	2,394	6,667	توافر المرافق اللازمة من معامل ومختبرات في الجامعة	.11
15	2,468	5,762	تطوير البرامج والمقررات بشكل دوري	.12
13	2,427	6,238	الخبرة المتراكمة في مجال الدراسات العليا لمرحلي الماجستير والدكتوراه	.13
1	2,233	8,238	وجود إرادة لدى قيادة الجامعة ومنتسبيها نحو التحسين والتغيير	.14
5	2,278	7,095	مشاركة مجالس الجامعة المختلفة في صناعة القرارات	.15
1,918	7,022	7,022	الكلية	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على spss22.

من خلال نتائج الجدول رقم (7)، نلاحظ بأن العبارتان رقم (14) و(9) هما الأكثر ارتفاعا من حيث درجة الأوزان، مما يعني وجود إرادة عالية وقوية لدى قيادة الجامعة نحو التحسين والتغيير، وكذلك امتلاك الجامعة موقع الكتروني رسمي مع سهولة الاستخدام من قبل الأساتذة والطلبة. وكانت أقل عبارتين من ناحية درجة الأوزان رقم (2) و(12)، مما يعني أن الطلبة والأساتذة ليس لديهم رغبة ريادية، وكذلك نسبة تطوير المقررات والبرامج لا تتم عادة بشكل دوري.

ثانيا: تحليل فقرات البعد الثاني (نقاط الضعف)

جدول رقم (8): تحليل فقرات البعد الثاني نقاط الضعف

الترتيب حسب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
15	2,655	4,381	تناثر الكليات في نطاق جغرافي كبير وغير متصل	.16
9	2,459	4,952	سوء مرافق التعليم والبنية الأساسية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	.17
12	2,217	4,714	الإجراءات الإدارية غير الفعالة وضعف قدرات معظم الإداريين	.18
8	2,355	5,048	ضعف التفاعل والاتصال بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين	.19
4	2,283	5,286	عدم فاعلية نظام قياس رأي المستفيدين عن جودة التعليم	.20
10	2,657	4,476	ضعف الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة	.21
1	2,614	6,333	نوعية الطلبة الوافدين الى الجامعة وتدني تحصيلهم العلمي نتيجة المشكلات التي يعاني منها قطاع التربية وتقليدية اساليب الدراسة ومناهجها	.22
2	2,606	6,238	عدم وجود ارتباط بين كليات الجامعة ومراكز البحوث فيها من جهة ومنظمات الاعمال من جهة ثانية	.23

24.	عدم كفاءة نظم المعلومات الادارية وغيابها وعدم اعتماد الادارة الجامعية على تقارير واحصاءات مستخرجه من هذه النظم	5,286	2,533	5
25.	مخرجات الجامعة لا تتوافق مع احتياجات البيئة الخارجية	5,143	2,535	7
26.	عدم تفعيل دور خلية الجودة بالجامعة	4,762	2,791	11
27.	ندرة النشر العلمي في المجلات والدوريات العالمية	5,238	2,606	6
28.	عدم التزام بعض الباحثين بالخطة البحثية وأخلاقيات البحث العلمي	4,571	2,357	14
29.	التساهل في تطبيق القوانين واللوائح في الجانبين الأكاديمي والإداري	6,143	2,555	3
30.	وجود فجوة أجيال بين أعضاء هيئة التدريس	4,714	2,348	13
--	الكلية	5,152	1,474	--

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على spss22.

من خلال نتائج الجدول رقم (8)، نلاحظ بأن العبارتان رقم (22) و(23) هما الأكثر ارتفاعا من حيث درجة الأوزان، مما يعني أن الطلبة الوافدين إلى الجامعة تحصيلهم العلمي متدني وذلك نتيجة المشاكل التي يعاني منها قطاع التربية بسبب تقليدية أساليب الدراسة ومناهجها، وكذلك كليات الجامعة غير مرتبطة مع مراكز البحوث من جهة ومع منظمات الأعمال من جهة أخرى. وكانت أقل عبارتين من ناحية درجة الأوزان رقم (28) و(16)، تتمثل في عدم التزام بعض الباحثين بالخطة البحثية واخلاقيات البحث العلمي، وكذلك تناثر الكليات في نطاق جغرافي كبير وغير متصل.

ثالثا: تحليل فقرات البعد الثالث الفرص

جدول رقم (9): تحليل فقرات البعد الثالث الفرص

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية حسب الترتيب
31.	توجه الدولة نحو منح المزيد من الاستقلالية للجامعات	6,000	2,665	9
32.	امكانية ابرام الاتفاقيات الدولية ومشاريع الشراكة	7,381	2,291	1
33.	تنامي الطلب على الخدمات الجامعية	6,095	2,606	8
34.	التشريعات وقوانين التعليم العالي محفزة لتبني نظام الجودة	6,286	2,795	5
35.	توجه الدولة لدعم التجديد والابتكار	6,381	2,655	3
36.	الاستفادة من دعم المشاريع البحثية بالجامعة	6,191	2,6	7
37.	وجود تصنيفات عالمية لترتيب الجامعة	7,095	2,737	2
38.	ثقة العديد من الهيئات الخارجية بالجامعة	5,048	2,617	11
39.	وجود توجهات رسمية وإرادة سياسية نحو تطوير التعليم العالي مع توفر الخبرات الوطنية	6,238	2,682	6
40.	ثقة المجتمع المحلي بمخرجات الجامعة	4,857	2,707	12
41.	الربط الالكتروني لقواعد البيانات داخل الجامعة وخارجها	6,381	2,692	4
42.	التعاون مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين	5,714	2,283	10
--	الكلية	6,139	1,616	--

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على spss22.

من خلال نتائج الجدول رقم (9)، نلاحظ بأن العبارتان رقم (32) و(37) هما الأكثر ارتفاعا من حيث درجة الأوزان، مما يعني أن الجامعة لديها إمكانية ابرام الاتفاقيات الدولية ومشاريع الشراكة، وكذلك وجود تصنيفات عالمية لترتيب الجامعة. وكانت أقل عبارتين من ناحية درجة

الأوزان رقم (38) و(40)، تتمثل في ثقة الهيئات الخارجية بالجامعة، وكذلك ثقة المجتمع بمخرجات الجامعة.

رابعاً: تحليل فقرات البعد الرابع التهديدات

جدول رقم (10): تحليل فقرات البعد الرابع التهديدات

الترتيب الأهمية الأسبقية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
9	2,536	6,333	منافسة مباشرة من الجامعات المجاورة	.43
14	2,941	5,619	ضعف مساهمة المجتمع في تمويل مؤسسات التعليم الحكومي	.44
13	2,765	5,619	ضعف الربط بين منظومة البحث العلمي واحتياجات المجتمع	.45
15	2,692	5,048	عدم توفر الخبرات البشرية الكافية لتنفيذ الاستراتيجية	.46
12	3,223	5,905	عدم مرونة القوانين والتعليمات التي تنظم عمل الجامعات	.47
8	3,09	6,381	إن ارتباط الجامعة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، يعني استمرار خضوعها للإدارة المركزية، وفقدانها لكثير من هامش الحركة والاستقلال المالي والإداري	.48
11	2,991	5,952	عدم منح هامش حرية للجامعات لإدراج التخصصات التي تتواءم مع متطلبات وطبيعة البيئة المحيطة بها	.49
4	2,462	6,810	البيئة مغلقة، غير منظمة وتفقد لثقافة تبني البحث العلمي ولا تمنح الثقة الكافية للجامعة	.50
6	3,059	6,571	الظروف الاقتصادية والاجتماعية غير مشجعة لتعاون الجامعة مع البيئة الخارجية	.51
10	2,745	6,333	غياب الثقافة الريادية لدى الأكاديمي الجزائري	.52

5	3,064	6,761	53. عدم وجود استعداد لاستقبال الطلبة من طرف الشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين من أجل التريصات الميدانية بسبب مشكلة الكم
7	2,657	6,429	54. ضعف الثقة من قبل رجال الاستثمار والصناعة بأهمية الابحاث التي تجري داخل كليات الجامعة لتطوير القطاعات الصناعية والتجارية والخدمية
3	2,783	6,952	55. شيوع التفكير المادي وغلبته على القيم المهنية والأخلاقية
2	2,600	7,476	56. ضعف ثقافة الدعم المالي المجتمعي للجامعة
1	2,768	7,810	57. تأثر الجامعة بالأزمات والمشاكل الاجتماعية والأمنية
--	1,765	6,400	الكلي

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على spss22.

من خلال نتائج الجدول رقم (10)، نلاحظ بأن العبارتان رقم (57) و(56) هما الأكثر ارتفاعاً من حيث درجة الأوزان، مما يعني أن الجامعة تتأثر بالأزمات والمشاكل الاجتماعية والأمنية، وكذلك ضعف ثقافة الدعم المالي والمجتمعي للجامعة. وكانت أقل عبارتين من ناحية الأوزان رقم (44) و(46)، تتمثل في ضعف مساهمة المجتمع في تمويل مؤسسات التعليم الحكومي، وعدم توفر الخبرات الكافية لتنفيذ الاستراتيجية.

#### اختبار الفرضيات

#### أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية

لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة نستخدم اختبار T Test لعينة واحدة وذلك بمقارنة المتوسط الحسابي للعينة بالمتوسط الحسابي الفرضي (5)، كون أن مقياس الدراسة احتوى على الأوزان من 1-10.

وقاعدة الاختبار تنص على أنه إذا كانت sig أقل من 0,05 فإننا نرفض الفرض العدمي H0 ونقبل الفرض البديل H1، حيث كانت نتائج الاختبار ممثلة كالتالي:

الجدول رقم(11): اختبار T لعينة واحدة.

Valeur de test = 5							نتيجة الاختبار
T	Ddl	Sig. (bilatéral )	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %			
				Inférieur	Supérieur		
نقاط القوة	4,832	20	0,000	2,02222	1,1493	2,8952	قبول الفرض البديل
نقاط الضعف	0,474	20	0,641	0,15238	-0,5185	0,8232	قبول الفرض العدمي
الفرص	3,229	20	0,004	1,13889	0,4031	1,8747	قبول الفرض البديل
التحديات	3,635	20	0,002	1,4	0,5966	2,2034	قبول الفرض البديل

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على spss22.

من خلال الجدول السابق ان هناك إدراك لكل عناصر بيئة المؤسسة بجامعة محمد

بوضياف من طرف عينة الدراسة ما عدا نقاط الضعف.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية

بناء على ما تم التوصل إليه من خلال نتائج تحليل فقرات أبعاد الدراسة، فإن هذا المطلب

خصص لتحديد موقع جامعة محمد بوضياف في مصفوفة التحليل الرباعي SWOT من أجل

معرف الاستراتيجية التي تتلاءم مع الوضع الحالي للجامعة.

ولتحديد موقع الجامعة في المصفوفة نقوم بحساب الإحداثيات لكل محور على المصفوفة

كالتالي:

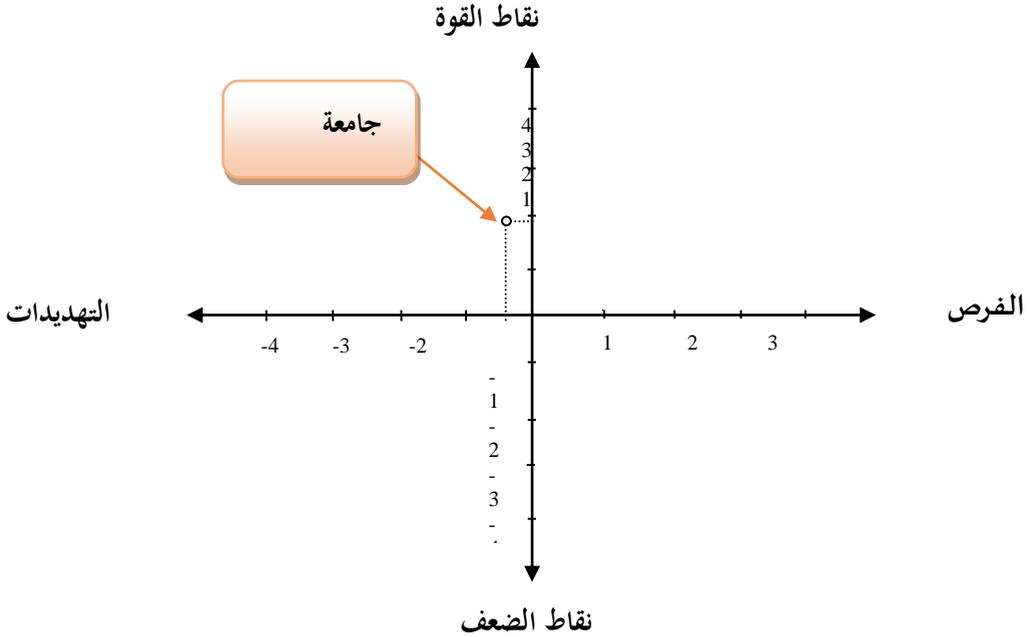
محور (نقاط القوة/ نقاط الضعف) = المتوسط الحسابي لنقاط القوة - المتوسط الحسابي  
لنقاط الضعف.

محور (الفرص/ التحديات) = المتوسط الحسابي للفرص - المتوسط الحسابي للتحديات.

محور (نقاط القوة/ نقاط الضعف) =  $5,15 - 7,02 = 1,87$

محور (الفرص/ التحديات) =  $6,4 - 6,14 = -0,26$

الشكل رقم (5): نموذج مقترح لمصفوفة SWOT لجامعة المسيلة



المصدر: من اعداد الباحثين

من خلال الشكل رقم(5)، فإن جامعة محمد بوضياف تقع في الجزء الذي تلتقي فيه نقاط القوة مع التهديدات. ومنه فإن الاستراتيجية التي تتلاءم مع الوضع الراهن لجامعة محمد بوضياف هي الاستراتيجية الدفاعية، وعليه فإن على الجامعة أن تستغل مجموعة نقاط القوة التي تمتلكها في تجنب التهديدات التي تحصل على مستوى البيئة الخارجية. فيمكن للجامعة استغلال وجود إرادة لدى قيادة الجامعة ومنتسبيها نحو التحسين والتغيير في تجنب تأثر الجامعة بالأزمات والمشاكل الاجتماعية والأمنية. ومنه فإن الفرضية الرئيسية محققة وهي:

✓ يساهم تحليل SWOT في تحديد البدائل الاستراتيجية لجامعة المسيلة.

وهو ما تم تحقيقه بجامعة المسيلة حيث ساهم تحليل SWOT من تحديد البديل الاستراتيجي الذي يتوافق مع الوضعية التي حددتها المصفوفة.

#### 4. خاتمة:

#### 1.4 النتائج

من خلال دراستنا الميدانية توصلنا إلى مجموعة من النتائج التالية:

- ❖ مكنت نتائج الدراسة من إعداد مصفوفة SWOT الخاصة بجامعة المسيلة بناء على إجابات عينة الدراسة على الأبعاد الأربعة للتحليل البيئي، والذي سمح للباحثين من تحديد البديل الاستراتيجي للجامعة والمتمثل في اختيار استراتيجية دفاعية في ظل ارتفاع متوسط التهديدات مقارنة مع الفرص؛
- ❖ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود إدراك لنقاط القوة، التي تملكها الجامعة والفرص والتهديدات التي تنجم عن البيئة الخارجية؛
- ❖ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي غياب إدراك نقاط الضعف حسب وجهة نظر عينة الدراسة لجامعة المسيلة، والذي يتوافق مع نتائج الإحصاء الوصفي حيث أن الطلبة الوافدين إلى الجامعة تحصيلهم العلمي متدني وذلك نتيجة المشاكل التي يعاني منها قطاع التربية بسبب تقليدية أساليب الدراسة ومناهجها، وكذا عدم ربط كليات الجامعة مع مراكز البحوث من جهة ومع منظمات الأعمال من جهة أخرى.

#### ثانيا: التوصيات

من خلال جملة النتائج المتوصل إليها يمكننا أن نعرض جملة من التوصيات فيما يلي:

- ❖ ضرورة الاهتمام أكثر بتفعيل التحليل الاستراتيجي داخل الجامعة؛
- ❖ الاهتمام أكثر بتحليل المحيط الخارجي للجامعة لمواجهة المخاطر والتهديدات التي تتعرض لها كوسيلة دفاعية وقائية، واستغلال الفرص لتقوية وتحسين وسائلها الدفاعية؛
- ❖ الاهتمام أكثر بتطوير البرامج والمقررات بشكل دوري؛
- ❖ ضرورة التزام الباحثين بالخطة البحثية واخلاقيات البحث العلمي؛
- ❖ محاولة زرع الثقافة الريادية في أوساط الأساتذة والطلبة؛
- ❖ ضرورة كسب ثقة الهيئات الخارجية وكذلك المجتمع بالجامعة؛
- ❖ توفير الخبرات الكافية لتنفيذ الاستراتيجية بالجامعة؛
- ❖ تشجيع المجتمع على تمويل مؤسسات التعليم الحكومي.

## 5. قائمة المراجع

- ايداد عبد الفتاح النسور. (2014). *استراتيجيات التسويق -مدخل نظري وكيمي*. عمان- الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- جمال الدين محمد المرسي. (2007). *التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية*. الاسكندرية -مصر: الدار الجامعية.
- حسن محمد المختار. (2011). *الادارة الاستراتيجية (المفاهيم والنماذج)*. القاهرة- مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- عبد القادر محمد. (2015). *اساسيات الادارة الاستراتيجية*. عمان-الاردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- رضا خلاصي. (2015). *مروج الادارة الاستراتيجية*. الجزائر: هومة للنشر والتوزيع.
- عيسى حيرش. (2012). *الادارة الاستراتيجية الحديثة*. عين مليلة: الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
- محمد الكرخي. (2014). *التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج*. مسقط- عمان: الغشام للنشر والتوزيع.
- مداح عرابي الحاج. (2015). *إدارة الأعمال الاستراتيجية*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- نعمة عباس الخفاجي. (2010). *الادارة الاستراتيجية - المداخل والمفاهيم والعمليات*. عمان- الاردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- صائل وليد يوسف عمرو. (2016). *تحليل بيئة الأعمال لصناعة الأدوية في فلسطين*. رسالة ماجستير. الخليل، فلسطين: جامعة الخليل.
- زكريا محمد زكريا. (2016). *التحليل البيئي باستخدام نموذج سوات (swot) في التعليم " مفهومه وآليات تطبيقه "*. العلوم التربوية ، صفحة 124.
- طاهر منصور الغالي، وائل صبيحي ادريس. (2009). *استخدام بطاقة الاهداف الموزونة (BCG) مع تحليل (SWOT) لصياغة الاستراتيجية*. *الاقتصادي الخليجي* ، الصفحات 67-68.
- علي غباش محمد. (2015). *تقييم واختيار البديل الاستراتيجي الملائم لمحفظة الأعمال باستخدام مصفوفة (Bcg) الادارة والاقتصاد*، صفحة 210.
- منى سالم حسين مرعي. (2010). *استخدام مفهوم التحليل الاستراتيجي SWOT في تحقيق استراتيجية الريادة في التكلفة ودعم القدرة التنافسية*. بحوث مستقبلية، صفحة 85.
- هناء عبد القادر فايد، محمد محمد فراج. (2015). *البدائل الاستراتيجية المقترحة لتنمية المنتج السياحي لمحافظة الاسماعيلية باستخدام نموذج التحليل الرباعي*. SWOT، *كلية السياحة والفنادق*، صفحة 254.
- بن علي امينة، شناق سميحة، مقدم عبد الجليل. (2018). *تحليل استراتيجيات التسويق الموجه للنساء باستعمال SWOT/اقتصاديات المال والأعمال*، صفحة 274.
- نور الشوابكة. (30 اوت، 2021). *تحليل SWOT*. تم الاسترداد من موقع موضوع على ويب: [https://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%8A%D9%84\\_swot](https://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%8A%D9%84_swot)