

Summary

Scientific Approach of Strategic Evaluation for Institutions and Authorities-Case Study: Faculty of Agriculture- Menofiya University

Khalid S. T. Mahmoud

Associate Professor of Agricultural Economics- Faculty of Agriculture- Menofiya University

ABSTRACT: The various institutions and authorities in Egypt, especially the governmental, suffer from a lack in applying strategic management systems. The most of them including institutions of higher education do not apply strategic plans for achieving their objectives, Which result in the failure in implementing the activities as well as the failure in achieving the goals. The research aims mainly at evaluating strategically the internal and external environment for the faculty of agriculture- Menoufia University as one of the state institutions (according to the norms of the National Authority for Quality Assurance and accreditation of education). The results of strategic evaluation showed internal and external weakness of the faculty. The main recommendations of research could be summarized as follows:

- Utilizing the results of the TOWS Matrix analysis in formulating the goals and activities of the College Strategic Plan.
- Higher education institutions in general and the agricultural in particular should apply the strategic management methods.
- The science of strategic management should be taught beside the science of farm management, which is already taught at the departments of agricultural economics and agri-business.
- generalization applying strategic management approach in various institutions and authorities of the different sectors in the state according to their norms of quality and target groups.

Key Words: Strategic Evaluation; Strategic Management; Strategic Planning; Institutions of Higher Education; Faculty of Agriculture; Menofiya University; SWOT; TOWS.

- تدريب عدد من أساتذة الاقتصاد الزراعي بكل كلية من كليات الزراعة المصرية علي المنهج العلمي للإدارة والتخطيط الاستراتيجي لكي يتولون مسؤولية التقييم الاستراتيجي للمؤسسات التي يعملون بها من ناحية فضلاً عن قيامهم بعملية تدريس ذلك الفرع من العلوم لطلاب التخصص من الناحية الأخرى، علي أن يضطلع بمسؤولية تدريب تلك الكوادر خبراء من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.
- العمل علي تطبيق منهجية الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في مختلف المؤسسات والهيئات العامة بالدولة للنهوض بمستوي الأداء وتحقيق الاستفادة المثلي من الموارد المتاحة.

المراجع

عبد الفتاح، عزت حسن (٢٠٠٨). مقدمة الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، خوارزم العلمية، جدة.

غيث البحر، معن التنجي (٢٠١٤). "التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM SPSS STATISTICS"، مركز سبر للدراسات الإحصائية والسياسات العامة، 5-4-9050-9933-978-ISBN.

David, F.R. (2011). "Strategic Management: Concepts and Cases",13th ed., Francis Marion University, South Carolina, FT Prentice Hall.

Ravanavar, G. M. and Charantimath, P. M (2012). "Strategic Formulation Using TOWS Matrix- A case Study, International Journal of Research and Development, Vol. (1), No. (1), India.

Leila, S. , Tanja, S. and Raija, K. (2017). "A cook book for the Future Introduction of Foresight Tools" DIMECC Oy, Korkeakoulunkatu 7, 33720 Tnmpere, ISBN 978-952-68735-0-3, Helsinki, Finland.

Steven, K. T. (2012). "Sampling", Third Edition, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

استراتيجية (ض/ ت)	استراتيجية (ض/ ف)
١. ٢/ض ٣ ت: وضع خطة لتطوير أداء الجهاز الإداري من خلال تفعيل تطبيق نظم المعلومات الإدارية بالكلية.	١. ٢/ض ٢ ف: الاستفادة من التوجه القومي لربط كفاءة وفاعلية الأداء لمؤسسات التعليم العالي بالتوظيف الأمثل للقيادات والإداريين من خلال وضع خطة موثقة ومعتمدة لمتابعة تطبيق برامج نظم المعلومات الإدارية.
٢. ٤/ض ٤ ت: وضع خطة موثقة ومعتمدة لتطوير الوحدات ذات الطابع الخاص وتعظيم دخلها، كأحد الحلول لعلاج مشكلة نقص المخصصات المالية للكلية.	٢. ٢/ض ٢ ف: الاستفادة من التوجه القومي لربط كفاءة وفاعلية الأداء لمؤسسات التعليم العالي بالتوظيف الأمثل للقيادات والإداريين لوضع خطة موثقة ومعتمدة لتدريب القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وكذا الإداريين والفنيين.
٣. ٦/ض ٢ ت، ٣ ت: وضع خطة موثقة ومعتمدة لتدريب القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة وكذا الإداريين بالكلية لعلاج مشكلة عدم وجود خطة لتدريب تلك الفئات علي المستوي القومي.	٣. ٥/ض ٥ ف: الاستفادة من الطلب المتزايد لبعض الدول العربية علي خريجي كليات الزراعة للعمل علي تحسين شروط القبول بكليات الزراعة ومطالبة المجلس الأعلى للجامعات برفع الحد الأدنى للقبول بتلك الكليات.
٤. ٦/ض ٦ ت: وضع خطة لجذب الطلاب المتميزين لدخول الكلية من خلال الاتجاه إلي تطبيق البرامج التعليمية المتميزة والتي تتوافق و احتياجات سوق العمل مثل برنامج إدارة الأعمال الزراعية.	٤. ٩/ض ٦ ف: الاستفادة من اتجه الدولة لتطوير وسائل التعليم والتعلم من خلال وضع خطة لتطوير المقررات الدراسية ذات المحتوى القديم والإسراع في التحويل الإلكتروني لتلك المقررات.
٥. ٨/ض ٩ ت: وضع خطة لتطوير البرامج والمقررات الدراسية بما يتناسب والتطور السريع في متطلبات واحتياجات سوق العمل.	٥. ٤/ض ٤ ف: الاستفادة من الملثقي السنوي للتوظف والذي يعقد بمقر الكلية لتقوية الروابط والصلات وإيجاد قنوات إتصال بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس مع رجال الأعمال والشركات الزراعية.
٦. ٥/ض ٥ ت: وضع خطة تفصيلية موثقة ومعتمدة تهدف إلي تنمية وتطوير دور الكلية في مجالي البحث العلمي وخدمة المجتمع وتنمية البيئة من خلال تدعيم الروابط وفتح قنوات إتصال مع المراكز البحثية والشركات الزراعية من ناحية وكذا منظمات المجتمع المدني والحكم المحلي و الجمعيات الأهلية من ناحية أخرى.	٦. ٧/ض ٧ ف: الاستفادة من الاهتمام الدولي بالبحث العلمي الزراعي وخاصة في مجالات الزراعة غير التقليدية واستخدامات الطاقة الجديدة والمتجددة لوضع وتفعيل خطة موثقة ومعتمدة للسيناريات للأقسام العلمية بالكلية.
٧. ١٠/ض ١٠ ت: وضع آلية لتصحيح مسار الخطة واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لعلاج المشاكل التي تحد وتضعف من القدرة المؤسسية والفعالية التعليمية.	٧. ٨/ض ٨ ف: الاستفادة من الدعم المتاح من خلال برامج ومشروعات تطوير التعليم العالي والممولة من الجهات الدولية المانحة لوضع خطة وآلية لتوفير الإمكانيات وحل المشكلات التي تحد من الفعالية التعليمية.

التوصيات

- وفقاً لنتائج البحث السالف توضيحها فإن البحث يوصي بما يلي:
- الاستفادة من نتائج تحليل مصفوفة TOWS في صياغة أهداف وأنشطة الخطة الاستراتيجية للكلية.
 - ضرورة تطبيق مؤسسات التعليم العالي في مصر بصفة عامة والزراعية منها علي وجه الخصوص لنظم التقييم والإدارة الاستراتيجية كأحد المكونات الأساسية لمنظومة العمل الخاصة بها.
 - العمل علي إدراج علم الإدارة الاستراتيجية ليدرس بأقسام الاقتصاد الزراعي والإدارة المزرعية بالجامعات المصرية كأحد العلوم التي يجب علي الاقتصاديين الزراعيين الإلمام بها ودراستها جنباً إلي جنب مع علم الإدارة المزرعية.

ثالثاً: تحديد الاستراتيجيات البديلة باستخدام مصفوفة TOWS

تم بناء مصفوفة الاستراتيجيات البديلة TOWS بالاعتماد علي نتائج التحليل البيئي SWOT ANALYSIS، كما تم الاستعانة بتلك المصفوفة في صياغة أهم الأهداف الاستراتيجية للكلية علي النحو الموضح بجدول (٩) وذلك حتي يمكن للمؤسسة علاج ضعف الوضع الداخلي والخارجي والذي أظهرته نتائج التحليل البيئي للكلية ، كما أنه من الأهمية إقتراح الأنشطة المناسبة واللازم تفعيلها في إطار خطة تنفيذية مكتملة العناصر لضمان تحقيق الأهداف ذات الأولوية للكلية.

جدول (٩). أهم الأهداف ذات الأولوية لكلية الزراعة- جامعة المنوفية بناءً علي نتائج مصفوفة الاستراتيجيات البديلة (TOWS)

إستراتيجية (ق / ف)	إستراتيجية (ق / ت)
١. ٣/ق: وضع خطة للاستفادة من النشاط المتميز للوقائف الزراعية التي تنظمها الكلية للتعرف علي واقترح الحلول لأهم المشكلات الزراعية التي يعاني منها قطاع الزراعة في مصر.	١. ٢/ق: الإعلان علي الموقع الإلكتروني للكلية عن خطة الكلية لتدريب القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم و الإداريين والفنيين.
٢. ١/ق: وضع خطة عمل لوحدة ضمان الجودة بالكلية بحيث تكون في اطار الخطة العامة للهيئة القومية لضمان جودة التعليم و بالتنسيق مع وحدة ضمان الجودة بالجامعة.	٢. ٣/ق: وضع خطة للاستفادة من لبرامج نظم المعلومات الإدارية التي تم اعدادها بالكلية لتطوير أداء الجهاز الإداري.
٣. ٤/ق: تفعيل نشاط وحدة الخريجين بالكلية و دعم الروابط بينها وبين الشركات الزراعية ورجال الأعمال.	٣. ٨/ق: تفعيل دور وحدة ضمان الجودة بالكلية للعمل علي تفعيل تطبيق المعايير الأكاديمية لقطاع الزراعة في توصيف البرامج والمقررات الدراسية.
٤. ١/ق: وضع خطة لتطوير وتحديث البرامج والمقررات الدراسية لمرحلتى البكالوريوس والدراسات العليا بالكلية بما يتناسب والمعايير الأكاديمية القياسية القومية لقطاع العلوم الزراعية.	٤. ١/ق: الاستفادة من وحدة ورابطة الخريجين بالكلية للمساعدة في تشغيل الخريجين المتميزين بالتعاون مع الشركات الزراعية الكبرى ورجال الأعمال وذلك للحد من التأثير السلبي الراجع لعدم وجود خطة قومية لتدريب وتشغيل الخريجين.
٥. ٤/ق: الاستفادة من دعم رجال الأعمال والشركات الزراعية الكبرى لتمويل برامج دراسية جديدة بالكلية علي غرار برنامج إدارة الأعمال الزراعية.	٥. ١/ق: الاستفادة من البرامج الدراسية المتميزة كبرنامج إدارة الأعمال الزراعية لإعداد خريجين متميزين مؤهلين لسوق العمل، الأمر الذي يساعد في الحد من الآثار السلبية الناتجة من ضعف مستوي الطلاب المقبولين بالكلية بسبب انخفاض الحد الأدنى للقبول بها.
٦. ٢/ق: التوظيف الأمثل للقيادات والإداريين والفنيين في هيكل تنظيمي مطور ومحدث.	٦. ٩/ق: وضع خطة لتنمية مصادر التمويل الذاتي والمساهمة في تحسين دخول أعضاء هيئة التدريس من خلال إشراك أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة في إدارة و حل مشاكل الوحدات ذات الطابع الخاص.
٧. ٧/ق: وضع خطة بحثية للاستفادة من التعاون العلمي المشترك مع عدد من الجامعات العالمية في المجالات الزراعية وخاصة مجالات الزراعة غير التقليدية (العضوية - المانية) بالإضافة إلي التطبيقات الخاصة باستخدام مصادر الطاقة الجديدة والمتجددة.	٧. ٨/ق: الاستفادة من اتفاقات الشراكة مع بعض الجامعات العالمية لرفع مستوي أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بما يواكب التطورات السريعة في مجال التعليم والبحث العلمي، الأمر الذي يساعد في إعداد خريجين متميزين مواكبين لاحتياجات سوق العمل.
٨. ٨/ق: التقييم المستمر للفعالية التعليمية بواسطة وحدة ضمان الجودة من باستخدام الطرق والأساليب المعتمدة و المطبقة بواسطة الهيئة القومية لضمان جودة التعليم.	

كما يوضح جدول (٨) نتائج الحسابات الخاصة بتقييم عوامل البيئة الخارجية للكلية، حيث أشارت تلك النتائج أن الوزن الكلي المرجح للفرص والتهديدات معاً قد قدرت بحوالي ٢,١٩ وهو ما يشير إلى ضعف استجابة الكلية في استغلال المتاح لديها من فرص، فضلاً عن ضعف استجابتها في اتخاذ ما يلزم من إجراءات لمواجهة المخاطر الخارجية التي تهددها، ومن ثم يجب على إدارة الكلية اتخاذ ما يلزم من إجراءات علاجية لتصحيح وتحسين ذلك الوضع من خلال اقتراح الاهداف والأنشطة الاستراتيجية اللازمة لذلك.

جدول (٨). مصفوفة تقييم عوامل البيئة الخارجية

م	العوامل الاستراتيجية الخارجية		الفرص
	الوزن النسبي	الرتبة	
١	٠,٠٥	٣	تبنى الدولة لاتجاه تطوير التعليم وجودته من خلال الدور المتميز للهيئة القومية لضمان جودة التعليم.
٢	٠,٠٦	٢	التوجه القومي لربط كفاءة وفاعلية الأداء لمؤسسات التعليم العالي بالتوظيف الأمثل للقيادات والإداريين و الفنيين في هياكل تنظيمية محدثة و مطورة.
٣	٠,٠٨	٣	إمكانية الاستفادة من دعم القطاع الخاص في تمويل بعض المشروعات البحثية الزراعية والتي تساهم في إيجاد حلول لمشكلات قطاع الزراعة في مصر.
٤	٠,٠٨	٤	اهتمام الشركات الزراعية ورجال الأعمال المستفيدين من خريجي الكلية وخدماتها بحضور الملثقي السنوي للتوظيف التي تنظمه الكلية.
٥	٠,٠٩	٣	تزايد الطلب على خريجي كليات الزراعة سواء من قبل القطاع الخاص داخل مصر أو من قبل الدول العربية وخاصة دول الخليج.
٦	٠,٠٦	٣	اتجاه الدولة الي تطوير وسائل التعليم و التعلم من خلال الاهتمام بتطبيق طرق التعليم الإلكتروني وطرق التدريس غير تقليدية.
٧	٠,٠٦	٢	الاهتمام الدولي بالبحث العلمي في مجالات الزراعة غير التقليدية مثل الزراعة العضوية والمائية والتطبيقات الخاصة باستخدام مصادر الطاقة الجديدة والمتجددة في الزراعة.
٨	٠,٠٤	٣	اهتمام الدولة من خلال برامج ومشروعات تطوير التعليم بنشر الوعي بمفاهيم ومتطلبات الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم والتي من اهم متطلباتها التقييم المستمر للفاعلية التعليمية.
م	التحديات		النقاط المرجحة
١	٠,٠٧	٢	عدم وجود خطة واضحة علي المستوي القومي لتدريب وتشغيل الخريجين.
٢	٠,٠٣	٢	عدم وجود خطة واضحة لتدريب القيادات الاكاديمية علي مستوي مؤسسات التعليم العالي.
٣	٠,٠٣	٢	تطوير أداء الجهاز الإداري بالدولة لا يتم وفق خطة واضحة المعالم.
٤	٠,٠٩	١	انخفاض مخصصات قطاع الزراعة في موازنة الدولة مقارنةً بالقطاعات الأخرى.
٥	٠,٠٣	٢	ضعف التواصل والتعاون علي المستوي القومي بين كليات الزراعة ومراكز البحوث الزراعية من أجل إيجاد حلول مناسبة للمشكلات الزراعية الملحة.
٦	٠,٠٦	٢	انخفاض الحد الأدنى للقبول بكليات الزراعة مقارنةً بالكليات الأخرى، الأمر الذي لا يتيح قبول عناصر متميزة من طلاب الثانوية العامة.
٧	٠,٠٥	٢	عدم تبنى الدولة لخطة واضحة وجادة لتوزيع الأراضي المستصلحة حديثاً علي الخريجين الجاديين.
٨	٠,٠٤	٣	التطور السريع في متطلبات سوق العمل الزراعي، والذي يتطلب سرعة تفعيل تطبيق المعايير الأكاديمية المتنباه والخاصة بقطاع الزراعة.
٩	٠,٠٨	١	ضعف دخول أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالنسبة لتكاليف المعيشة المرتفعة.
١٠	٠,٠٢	٢	لا توجد خطة قومية لمتابعة وتقييم أداء ومخرجات مؤسسات التعليم العالي في مصر.
			اجمالي النقاط المرجحة
			٢,١٩

جدول (٧). مصفوفة تقييم عوامل البيئة الداخلية

النقاط المرجحة	الرتبة	الوزن النسبي	العوامل الاستراتيجية الداخلية مجالات القوة	م
٠,٠٦	٣	٠,٠٢	وجود موقع الكتروني للكلية مطور يتم تحديثه بصفة دورية.	١
٠,٠٩	٣	٠,٠٣	الإنهاء من اعداد وتثبيت البرامج الالكترونية اللازمة لميكنة العمل الإداري وفقاً لخطة نظم المعلومات الإدارية بالكلية.	٢
٠,١٨	٣	٠,٠٦	توافر عدد كاف من مدرجات وقاعات التدريس وقاعات المناقشات العلمية	٣
٠,١٦	٤	٠,٠٤	النشاط الواضح والتميز للقوافل الزراعية التي تنظمها الكلية لخدمة المجتمع المدني.	٤
٠,١٢	٤	٠,٠٣	وجود وحدة لضمان الجودة لها لائحة داخلية ومجلس إدارة وهيكل تنظيمي معتمد من قبل مجلس الكلية ومدرب ومؤهل من قبل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم	٥
٠,٠٦	٣	٠,٠٢	وجود وحدة ورابطة للخريجين تعمل علي توفير فرص عمل لهم من خلال الملثقي السنوي للتوظيف والذي يعقد سنوياً بالكلية بحضور عدد من كبار رجال الأعمال وأصحاب الشركات الزراعية	٦
٠,٠٩	٣	٠,٠٣	تبني المعايير الأكاديمية القياسية القومية لقطاع العلوم الزراعية فيما يخص برامج ومقررات مرحلتي البكالوريوس والدراسات العليا	٧
٠,١٨	٣	٠,٠٦	فتح برنامج ادارة الاعمال الزراعية (تخصصات: الإنتاج النباتي والحيواني والداخلي) بالتعاون مع كبري الشركات المتخصصة العاملة في المجال الزراعي الأمر الذي يساعد في إعداد خريجين مؤهلين بما يتناسب واحتياجات سوق العمل.	٨
٠,٢٠	٤	٠,٠٥	تطبيق الدراسة بنظام الساعات المعتمدة تمثياً مع متطلبات الجودة والاعتماد ومتطلبات تطوير التعليم.	٩
٠,٢٤	٤	٠,٠٦	أعضاء هيئة تدريس متنوعين ما بين الخبرة والحدثة	١٠
٠,٠٩	٣	٠,٠٣	توقيع بروتوكولات للتعاون المشترك بين جامعة المنوفية وجامعة كونيتيكت لتبادل الاساتذة والاشرف العلمي المشترك في مختلف مجالات العلوم الزراعية.	١١
٠,٠٣	٣	٠,٠١	التقييم المستمر للفعالية التعليمية بواسطة وحدة ضمان الجودة بالكلية بالتعاون مع الأقسام العلمية.	١٢
النقاط المرجحة	الترتيب	الوزن	مجالات الضعف	م
٠,٠٧	١	٠,٠٧	نظام الحوافز لا يطبق بصورة عادلة الأمر الذي يجعل الموظفين لا يهتمون بسرعة وجودة أداء الأعمال الموكلة إليهم.	١
٠,٣	١	٠,٠٣	لا توجد خطة لمتابعة تطبيق عملية ميكنة الأعمال وفقاً لبرامج نظم المعلومات الإدارية MIS والتي تم تثبيتها بمعظم الأقسام الإدارية بالكلية	٢
٠,٠١٢	٢	٠,٠٦	عدم وجود خطة واضحة المعالم للإشراف علي وصيانة الأجهزة و التجهيزات والمعدات و الآلات بالأقسام العلمية والمعامل ومزارع الكلية	٣
٠,٠٦	١	٠,٠٦	عدم جود خطة واضحة موثقة ومعتمدة لتنمية وتطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية وحل مشاكلها القانونية والفنية.	٤
٠,٠٤	١	٠,٠٤	البطء الشديد في سرعة الإنترنت بالكلية، وكثرة أعطال الشبكة وعدم انتظام عملها.	٥
٠,١٤	٢	٠,٠٧	عدم وجود خطة واضحة لتدريب القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وكذا الإداريين بالكلية.	٦
٠,٠٧	١	٠,٠٧	انخفاض المستوى العلمي للطلاب الجدد بسبب انخفاض الحد الأدنى لدرجات القبول بالكلية.	٧
٠,٠٦	٢	٠,٠٣	عدم وجود لائحة للدراسات العليا لبرنامج إدارة الأعمال الزراعية.	٨
٠,٠٤	١	٠,٠٤	محتوي بعض المقررات قديم ولا يتناسب والمعارف والمهارات التي يتطلبها سوق العمل	٩
٠,٠٤	١	٠,٠٤	عدم قدرة الكثير من أعضاء هيئة التدريس علي نشر الأفكار الجديدة المعنية بحل المشكلات العلمية بسبب عدم وجود قنوات جيدة للاتصال مع المراكز البحثية والشركات الزراعية والمجتمع المدني.	١٠
٠,٠٢	١	٠,٠٢	عدم تفعيل خطة السيمينار ببعض الأقسام العلمية.	١١
٠,٠٣	١	٠,٠٣	الضعف في اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لعلاج المشاكل التي تحد من الفعالية التعليمية.	١٢
٢,٢٢		١,٠٠	اجمالي النقاط المرجحة	

جدول (٦) نتائج التحليل الكمي للبيئة الخارجية للكلية

أهم التهديدات	أهم الفرص
(١) عدم وجود خطة واضحة علي المستوى القومي لتدريب وتشغيل الخريجين.	(١) تبني الدولة لاتجاه تطوير التعليم و جودته من خلال الدور المتميز للهيئة القومية لضمان جودة التعليم.
(٢) عدم وجود خطة واضحة لتدريب القيادات الاكاديمية علي مستوى مؤسسات التعليم العالي.	(٢) التوجه القومي لربط كفاءة و فاعلية الأداء لمؤسسات التعليم العالي بالتوظيف الأمثل للقيادات والإداريين والفنيين في هياكل تنظيمية محدثة ومطورة.
(٣) تطوير أداء الجهاز الإداري بالدولة لا يتم وفق خطة واضحة المعالم.	(٣) إمكانية الإستفادة من دعم القطاع الخاص في تمويل بعض المشروعات البحثية الزراعية والتي تساهم في إيجاد حلول لمشكلات قطاع الزراعة في مصر.
(٤) انخفاض مخصصات قطاع الزراعة في موازنة الدولة مقارنةً بالقطاعات الأخرى.	(٤) اهتمام الشركات الزراعية ورجال الأعمال المستفيدين من خريجي الكلية وخدماتها بحضور الملتقي السنوي للتوظيف التي تنظمه الكلية.
(٥) ضعف التواصل والتعاون علي المستوى القومي بين كليات الزراعة ومراكز البحوث الزراعية من أجل إيجاد حلول مناسبة للمشكلات الزراعية الملحة.	(٥) تزايد الطلب علي خريجي كليات الزراعة سواء من قبل القطاع الخاص داخل مصر أو من قبل الدول العربية وخاصة دول الخليج.
(٦) انخفاض الحد الأدنى للقبول بكليات الزراعة مقارنةً بالكليات الأخرى، مما لا يتيح قبول عناصر متميزة من طلاب الثانوية العامة.	(٦) اتجاه الدولة الي تطوير وسائل التعليم والتعلم من خلال الاهتمام بتطبيق طرق التعليم الإلكتروني وطرق التدريس غير تقليدية.
(٧) عدم تبني الدولة لخطة واضحة وجادة لتوزيع الأراضي المستصلحة حديثاً علي الخريجين الجاديين.	(٧) الاهتمام الدولي بالبحث العلمي في مجالات الزراعة غير التقليدية مثل الزراعة العضوية والمائية والتطبيقات الخاصة باستخدام مصادر الطاقة الجديدة والمتجددة في الزراعة.
(٨) التطور السريع في متطلبات سوق العمل الزراعي، والذي يتطلب سرعة تفعيل تطبيق المعايير الأكاديمية المتبناه والخاصة بقطاع الزراعة.	(٨) اهتمام الدولة من خلال برامج ومشروعات تطوير التعليم بنشر الوعي بمفاهيم و متطلبات الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم و التي من اهم متطلباتها التقييم المستمر للفاعلية التعليمية.
(٩) ضعف دخول أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالنسبة لتكاليف المعيشة المرتفعة.	
(١٠) لا توجد خطة قومية لمتابعة وتقييم أداء ومخرجات مؤسسات التعليم العالي في مصر.	

ثانياً: مصفوفتي تقييم عوامل البيئة الداخلية والخارجية للكلية

تشير نتائج مصفوفة تقييم عوامل البيئة الداخلية للكلية والموضحة بجدول (٧) إلي أن الوزن الكلي المرجح لأهم عوامل القوة والضعف معاً بلغت حوالي ٢,٢٢ وهو ما يشير إلي ضعف الوضع الداخلي للكلية وهو الأمر الذي يتطلب اتخاذ ما يلزم من إجراءات لعلاج أهم نقاط الضعف التي تعاني منها الكلية، علي أن يتم ترجمة هذه الإجراءات إلي أهداف وأنشطة استراتيجية للكلية، كما يجب العمل علي صياغتها وتضمينها داخل إطار خطة استراتيجية ذات إطار زمني محدد، بحيث تتبني الكلية تنفيذها خلال الفترة المقبلة من أجل تحسين الوضع الاستراتيجي الداخلي لها.

نتائج التحليل الكمي للبيئة الداخلية والخارجية للكلية

تم إجراء التحليل الكمي للبيئة الداخلية والخارجية للكلية، من خلال حساب الأهمية النسبية لعوامل القوة والضعف والفرص والتهديدات وفقاً لمعايير القدرة المؤسسية والفعالية التعليمية سألغة الذكر وبنفس ترتيبها، حيث تم عرض نتائج ذلك التحليل علي النحو الموضح بجدولي (٥)، (٦):

جدول (٥). نتائج التحليل الكمي للبيئة الداخلية للكلية

أهم نقاط القوة	أهم نقاط الضعف
(١) وجود موقع الكتروني للكلية مطور يتم تحديثه بصفة دورية.	(١) نظام الحوافز لا يطبق بصورة عادلة الامر الذي يجعل الموظفين لا يهتمون بسرعة وجودة أداء الأعمال الموكلة إليهم.
(٢) الانتهاء من اعداد وتثبيت البرامج الالكترونية اللازمة لميكنة العمل الإداري وفقاً لخطة نظم المعلومات الإدارية بالكلية Management Information System (MIS)	(٢) لا توجد خطة لمتابعة تطبيق عملية ميكنة الأعمال وفقاً لبرامج نظم المعلومات الإدارية MIS والتي تم تثبيتها بمعظم الأقسام الإدارية بالكلية.
(٣) توافر عدد كاف من مدرجات وقاعات التدريس وقاعات المناقشات العلمية.	(٣) عدم وجود خطة واضحة المعالم للإشراف علي وصيانة الأجهزة والتجهيزات و المعدات والآلات بالأقسام العلمية والمعامل ومزارع الكلية.
(٤) النشاط الواضح والمتميز للقوافل الزراعية التي تنظمها الكلية لخدمة المجتمع المدني.	(٤) عدم وجود خطة واضحة موثقة ومعتمدة لتنمية وتطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية وحل مشاكلها القانونية والفنية.
(٥) وجود وحدة لضمان الجودة لها لائحة داخلية ومجلس إدارة وهيكل تنظيمي معتمد من قبل مجلس الكلية ومدرّب و مؤهل من قبل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم.	(٥) البطء الشديد في سرعة الإنترنت بالكلية، وكثرة أعطال الشبكة و عدم انتظام عملها.
(٦) وجود وحدة ورابطة للخريجين تعمل علي توفير فرص عمل لهم من خلال الملتقي السنوي للتوظيف والذي يعقد سنوياً بالكلية بحضور عدد من كبار رجال الأعمال وأصحاب الشركات الزراعية.	(٦) عدم وجود خطة واضحة لتدريب القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم كذا الإداريين بالكلية.
(٧) تبني المعايير الأكاديمية القياسية القومية لقطاع العلوم الزراعية فيما يخص برامج ومقررات مرحلتي البكالوريوس والدراسات العليا.	(٧) انخفاض المستوي العلمي للطلاب الجدد بسبب انخفاض الحد الأدنى لدرجات القبول بالكلية.
(٨) فتح برنامج ادارة الاعمال الزراعية (تخصصات: الإنتاج النباتي والحيواني والداخلي) بالتعاون مع كبري الشركات المتخصصة العاملة في المجال الزراعي الأمر الذي يساعد في إعداد خريجين مؤهلين بما يتناسب و احتياجات سوق العمل.	(٨) عدم وجود لائحة للدراسات العليا لبرنامج إدارة الأعمال الزراعية.
(٩) تطبيق الدراسة بنظام الساعات المعتمدة تمشياً مع متطلبات الجودة والاعتماد و متطلبات تطوير التعليم.	(٩) محتوى بعض المقررات قديم ولا يتناسب والمعارف والمهارات التي يتطلبها سوق العمل.
(١٠) أعضاء هيئة تدريس متنوعين ما بين الخبرة والحداثة.	(١٠) عدم قدرة الكثير من أعضاء هيئة التدريس علي نشر الأفكار الجديدة المعنية بحل المشكلات العلمية بسبب عدم وجود قنوات جيدة للاتصال مع المراكز البحثية والشركات الزراعية والمجتمع المدني.
(١١) توقيع بروتوكولات للتعاون المشترك بين جامعة المنوفية وجامعة كونيتيكت لتبادل الأساتذة والإشراف العلمي المشترك في مختلف مجالات العلوم الزراعية.	(١١) عدم تفعيل خطة السيمينار ببعض الأقسام العلمية.
(١٢) التقييم المستمر للفعالية التعليمية بواسطة وحدة ضمان الجودة بالكلية بالتعاون مع الأقسام العلمية.	(١٢) الضعف في اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لعلاج المشاكل التي تحد من الفعالية التعليمية.

النتائج والمناقشات

أولاً: نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للكلية:

تتمثل نتائج تحليل البيئة الداخلية للكلية في تحديد أهم نقاط القوة ونقاط الضعف المتواجدة في البيئة الداخلية لها، في حين تتمثل نتائج تحليل البيئة الخارجية للكلية في تحديد أهم الفرص المتاحة للكلية وأهم التهديدات التي تواجهها، ويمكن توضيح أهم نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للكلية وفقاً لمعايير القدرة المؤسسية والفعالية التعليمية والمحددة من قبل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد كما هو موضح بجدولي (٣)، (٤).

جدول (٣). نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للكلية وفقاً لمعايير القدرة المؤسسية

عدد نقاط القوة	عدد نقاط الضعف	عدد الفرص	عدد التهديدات	المعايير الخاصة بالقدرة المؤسسية
٤	١	٣	٣	التخطيط الإستراتيجي
٣	١	٢	١	الهيكل التنظيمي
٣	٥	٢	٣	القيادة والحوكمة
٦	٤	٢	٢	المصادقية والاخلاق
٣	٥	١	٢	الجهاز الإداري
١١	٩	٣	٢	الموارد المالية والمادية
٦	٢	٥	٢	المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة
٣	٢	١	٢	تقويم القدرة المؤسسية ونظم إدارة الجودة
٣٩	٢٩	١٩	١٧	المجموع

المصدر: نتائج التحليل البيئي لكلية الزراعة- جامعة المنوفية.

جدول (٤). نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للكلية وفقاً لمعايير الفعالية التعليمية.

عدد نقاط القوة	عدد نقاط الضعف	عدد الفرص	عدد التهديدات	المعايير الخاصة بالفعالية التعليمية
٦	٦	٣	٥	الطلاب والخريجون
٣	٢	١	١	المعايير الأكاديمية
٢	١	٣	٢	البرامج التعليمية
١٠	٩	٢	٣	التعليم و التعلم والتسهيلات الداعمة
٧	٥	١	٢	أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم
٦	٨	٢	٢	البحث العلمي والأنشطة العلمية الأخرى
٧	٧	٢	٣	الدراسات العليا
٣	١	١	١	التقييم المستمر للفاعلية التعليمية
٤٤	٣٩	١٥	١٩	المجموع

المصدر: نتائج التحليل البيئي لكلية الزراعة- جامعة المنوفية.

وتشير نتائج الحصر العددي لتحليل البيئة الداخلية للكلية وفقاً لمعايير القدرة المؤسسية والفعالية التعليمية والواردة بجدول (٣)، (٤) زيادة عدد عوامل القوة علي حساب عدد عوامل الضعف، وبالنسبة لنتائج الحصر العددي لتحليل البيئة الخارجية للكلية وفقاً لمعايير القدرة المؤسسية كما هو موضح بجدول (٣) فقد أشارت أيضاً إلي تفوق في عدد الفرص علي حساب عدد التهديدات، في حين جاءت نتائج الحصر العددي لتحليل البيئة الخارجية للكلية وفقاً لمعايير الفعالية التعليمية والواردة بجدول (٤) لتؤكد علي زيادة عدد التهديدات علي حساب عدد الفرص المتاحة.

- حساب الوزن الكلي المرجح للفرص والتهديدات معاً، ويعبر الناتج عن درجة الاستجابة العالية المؤسسة لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات، و التي إما أن تكون استجابة عالية في استغلال الفرص وتجنب التهديدات (إجمالي الوزن المرجح للفرص و التهديدات معاً يتراوح من أكبر من ٢,٥ إلى ٤)، أو قد تكون استجابة المؤسسة متوسطة في استغلاله للفرص المتاحة ومواجهتها للتهديدات، (الوزن المرجح للفرص والتهديدات يساوي ٢,٥)، أما ضعف استجابة المؤسسة في استغلالها للفرص المتاحة وفي مواجهتها للأخطار الخارجية المحدقة بها فيمكن التأكد منه عندما يتراوح ناتج مجموع الوزن المرجح للفرص والتهديدات معاً من أكبر من ١ إلى أقل من ٢,٥

ثالثاً: مرحلة تحديد الاستراتيجيات البديلة باستخدام مصفوفة TOWS

بعد مرحلة التحليل البيئي يتم تصميم مصفوفة TOWS (Ravanavar and Charantimath, 2012) كما هو موضح بجدول (٣) وذلك بغرض اقتراح الاستراتيجيات البديلة والتي يمكن للكلية تبنيها لتعزيز عناصر القوة وتعظيم الاستفادة من الفرص، بالإضافة إلى علاج نقاط الضعف بها ومواجهة التهديدات المحتملة التي قد تعوق الكلية عن أداء رسالتها وتحقيق أهدافها، والجدير بالذكر أن تلك الاستراتيجيات تكون ذات أهمية كبيرة حيث تعتبر من الركائز الأساسية والتي تقوم عليها عملية صياغة الأهداف المرورية للكلية والمطلوب إنجازها خلال الفترة المستقبلية.

شكل (٣). مصفوفة TOWS وكيفية الاستفادة منها في إعداد الاستراتيجيات البديلة والتي يمكن أن تتبناها المؤسسة

عناصر البيئة الخارجية		الفرص (O)	التهديدات (T)
	(١)	(١)	(١)
	(٢)	(٢)	(٢)
	.	.	.
	.	.	.
	.	.	.
	(n)	(n)	(n)
عناصر البيئة الداخلية		القوة (S)	الضعف (W)
	(١)	"Maxi-Maxi" Strategy Strategic that use strengths to maximize opportunities	"Maxi-Mini" Strategy Strategic that use strengths to minimize opportunities
	(٢)	تعتمد تلك الاستراتيجية علي تعظيم الاستفادة من الفرص بالاعتماد علي نقاط القوة	تعتمد تلك الاستراتيجية علي الاستفادة من نقاط القوة لمواجهة وتدنية التهديدات
	.	.	.
	.	.	.
	(n)	.	.
عناصر البيئة الداخلية		القوة (S)	الضعف (W)
	(١)	"Mini-Maxi" Strategy Strategic that minimize weaknesses by taking advantage of opportunities	"Mini-Mini" Strategy Strategic that minimize weaknesses and avoid treats
	(٢)	تعتمد تلك الاستراتيجية علي تدنية نقاط الضعف من خلال الاستفادة من المميزات المتوفرة في الفرص المتاحة	تعتمد تلك الاستراتيجية علي تدنية نقاط الضعف وتجنب التهديدات
	.	.	.
	.	.	.
	(n)	.	.

ثانياً: حساب مصفوفتي تقييم عوامل البيئة الداخلية والخارجية للكلية (David, 2011)

IFE-Matrix, EFE-Matrix

أ- مصفوفة تقييم عوامل البيئة الداخلية للمؤسسة Internal Factors Evaluation Matrix

يتم إعداد مصفوفة تقييم عوامل البيئة الداخلية للكلية عقب الحصول علي نتائج التحليل البيئي وتحديد أهم عوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية للكلية، وتفيد تلك المصفوفة في التعرف علي درجة قوة الوضع الداخلي للمؤسسة ، ويمكن تلخيص خطوات اعدادها علي النحو التالي:

- تحديد الأهمية النسبية لأهم عوامل القوة وأهم عوامل الضعف سألقة التحديد بناءً علي آراء عينة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم و جميع القيادات الأكاديمية وغير الأكاديمية بالكلية مع مراعاة أن مجموع الأوزان النسبية لنقاط القوة ونقاط الضعف معاً تكون مساوية ١٠٠%.

- حساب الوزن المرجح لكل نقطة من نقاط القوة عن طريق ضرب الوزن النسبي لها $\times 4$ في حالة عوامل القوة الرئيسية ذات الأهمية النسبية العالية وبضرب الوزن النسبي $\times 3$ في حالة عوامل القوة الثانوية ذات الأهمية النسبية الأقل، أما بالنسبة لحساب الوزن المرجح لكل نقطة من نقاط الضعف فيكون عن طريق ضرب الوزن النسبي لها $\times 2$ في حالة عوامل الضعف الثانوية ذات الأهمية النسبية المنخفضة من بين العوامل الأخرى، في حين يتم ضرب الوزن النسبي لعوامل الضعف $\times 1$ في حالة عوامل الضعف الرئيسية ذات الأهمية النسبية العالية.

- حساب الوزن الكلي المرجح لكل من نقاط القوة ونقاط الضعف معاً، ويعبر الناتج عن درجة قوة الوضع الداخلي للكلية والذي يكون إما ضعيف (الوزن المرجح يتراوح من ١: أقل من ٢,٥) أو يكون متوسط (الوزن المرجح يساوي ٢,٥) أو قوي (الوزن المرجح أكبر من ٢,٥).

ب- مصفوفة تقييم عوامل البيئة الخارجية للمؤسسة External Factors Evaluation Matrix

يتم إعداد مصفوفة تقييم عوامل البيئة الخارجية للكلية بنفس الأسلوب المتبع سالفاً في إعداد مصفوفة تقييم عوامل البيئة الداخلية حيث يتم تحديد أهم الفرص المتاحة للمؤسسة وكذلك التهديدات التي تواجهها، وتفيد تلك المصفوفة في التعرف علي درجة استجابة المؤسسة في التعامل مع الفرص و التهديدات الخارجية وتوضح الخطوات التالية مراحل إعداد مصفوفة تقييم عوامل البيئة الخارجية للمؤسسة:

- تحديد الأهمية النسبية لأهم الفرص وأهم التهديدات الموجودة في البيئة الخارجية للكلية مع مراعاة أن المجموع الكلي للأوزان النسبية للفرص والتهديدات معاً تكون مساوية ١٠٠%.

- حساب الوزن المرجح لكل فرصة عن طريق ضرب الوزن النسبي لها $\times 4$ في حالة الاستجابة العالية للمؤسسة نحو استغلال تلك الفرصة وبضرب الوزن النسبي للفرصة $\times 1$ في حالة انعدام الاستجابة لاستغلال تلك الفرصة، كما يتم ضرب الوزن النسبي للفرصة في ٣ أو ٢ في حالة الاستجابة المتوسطة أو الضعيفة في استغلال تلك الفرص علي الترتيب، أما بالنسبة لحساب الوزن المرجح لكل عامل من عوامل التهديد فيتم من خلال ضرب الوزن النسبي لعنصر التهديد $\times 4$ في حالة الاستجابة العالية للمؤسسة في اتخاذ اجراءات فاعلة لتجنب ذلك التهديد ، في حين يتم ضرب الوزن النسبي للتهديد $\times 1$ في حالة انعدام الاستجابة من قبل المؤسسة في اتخاذ ما يلزم لتجنبه، أما الضرب في ٣ أو ٢ فيتم للتعبير عن الاستجابة المتوسطة أو الضعيفة للمؤسسة في اتخاذ ما يلزم لتجنب أخطار تلك التهديدات.

الخمسة والمساوي ٠,٨ من خلال قسمة المدي العام والذي يساوي ٤ والناتج من طرح الحد الأدنى لدرجات الفئات من الحد الأقصى لها (4=5-1) علي عدد الفئات و المساوي ٥.

جدول (٢). درجات المستويات المختلفة لمقياس ليكارت الخماسي ومدي كل مستوي

مستويات الموافقة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
الدرجة لكل مستوي	١	٢	٣	٤	٥
مدي الدرجات لكل مستوي	١-١,٧٩	١,٨٠-٢,٥٩	٢,٦٠-٣,٣٩	٣,٤٠-٤,١٩	٤,٢٠-٥,٠٠

ويجدر بالذكر أن تحديد نقاط القوة والضعف و الفرص والتهديدات تم علي مرحلتين يمكن الإشارة إليهما علي النحو التالي:

المرحلة الأولى

تناولت تلك المرحلة تحديد كل نقاط القوة والضعف و جميع الفرص والتهديدات بصفة عامة وذلك من خلال نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للكلية، حيث تم تحديد نقاط القوة من خلال حصر الإخطارات الإيجابية للبيئة الداخلية والحاصلة علي درجات تراوحت بين ٣,٤٠ و ٥,٠٠ والأخري السلبية الحاصلة علي درجات تراوحت بين ١,٠٠ و ٢,٥٩ ، كما تم حصر نقاط الضعف من خلال تحديد الإخطارات الإيجابية الحاصلة علي درجات تراوحت بين ١,٠٠ و ٢,٥٩ والأخري السلبية الحاصلة علي درجات تراوحت بين ٣,٤٠ و ٥,٠٠.

أما بالنسبة لنتائج تحليل البيئة الخارجية للكلية فقد تم تحديد الإخطارات الإيجابية الحاصلة علي درجات تراوحت بين ٣,٤٠ و ٥,٠٠ والأخري السلبية الحاصلة علي درجات تراوحت بين ١,٠٠ و ٢,٥٩ لتعبر عن الفرص المتاحة للكلية، في حين تم تحديد التهديدات التي تواجه الكلية عن طريق حصر الإخطارات الإيجابية الحاصلة علي درجات تراوحت بين ١,٠٠ و ٢,٥٩ والأخري السلبية الحاصلة علي درجات تراوحت بين ٣,٤٠ و ٥,٠٠.

المرحلة الثانية:

تم التركيز خلال تلك المرحلة علي تحديد أهم نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للكلية وأهم الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية لها ذات الأهمية النسبية العالية، حيث تم تحديد أهم نقاط القوة من خلال التركيز علي الإخطارات الإيجابية للبيئة الداخلية والحاصلة علي درجات تراوحت بين ٤,٢٠ و ٥,٠٠ والأخري السلبية الحاصلة علي درجات تراوحت بين ١,٠٠ و ١,٧٩، في حين تم تحديد نقاط الضعف من خلال حصر الإخطارات الإيجابية الحاصلة علي درجات تراوحت بين ١,٠٠ و ١,٧٩ والأخري السلبية الحاصلة علي درجات تراوحت بين ٤,٢٠ و ٥,٠٠.

أما بالنسبة لنتائج تحليل البيئة الخارجية للكلية فقد تم حصر أهم الفرص بعد تحديد الإخطارات الإيجابية الحاصلة علي درجات تراوحت بين ٤,٢٠ و ٥,٠٠ والأخري السلبية الحاصلة علي درجات تراوحت بين ١,٠٠ و ١,٧٩ ، في حين تم تحديد أهم التهديدات التي تواجه الكلية من خلال تحديد الإخطارات الإيجابية الحاصلة علي درجات تراوحت بين ١,٠٠ و ١,٧٩ والأخري السلبية الحاصلة علي درجات تراوحت بين ٤,٢٠ و ٥,٠٠.

القوة والضعف الموجودة في البيئة الداخلية (Leila et al., 2017) ، بالإضافة إلي تحديد أهم الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية لها ، ويوضح شكل (١) مكونات التحليل البيئي الرباعي ويمكن شرحه باختصار علي النحو التالي:

القوة Strengths: عناصر القوة في المؤسسة هي عبارة عن أية عوامل إيجابية داخلية موجودة فعلاً داخل المؤسسة و تساعدها على استغلال الفرص المتاحة لها و تزيد من قدرتها على مواجهة التهديدات التي تواجهها.

الضعف Weaknesses: نقاط الضعف في المؤسسة تتمثل في أية عوامل نقص داخلية موجودة في بيئتها الداخلية وتعيق من قدرتها على استغلال الفرص المتاحة لها.

الفرص Opportunities: تتمثل في أي ظروف أو اتجاهات خارجية يكون مصدرها من خارج المؤسسة وتكون ذات أثر إيجابي يجعل الظروف المحيطة بالمؤسسة ملائمة لعملية التطور والنمو.

التهديدات Threats: وهي أي عناصر تأتي من خارج المؤسسة وتسبب اضطرابات لها و تؤثر سلباً عليها.

أهمية التحليل الرباعي SWOT

يساعد التحليل البيئي للمؤسسة في إنجاز ما يلي:

١. تحديد أهم عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة و كذا الفرص والتهديدات بالبيئة الخارجية لها علي أسس علمية واضحة.
٢. المساعدة في حساب مصفوفة تقييم عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
٣. المساعدة في اقتراح الأهداف المرورية ذات الأولوية للمؤسسة في ضوء نتائج التحليل البيئي.
٤. المساعدة في رسم الاستراتيجيات اللازمة لتنفيذ الأهداف المرورية للمؤسسة.
٥. المساعدة في وضع الخطة التنفيذية التفصيلية المطلوبة لإنجاز أهداف المؤسسة.

شكل (١). مكونات التحليل البيئي الرباعي للمؤسسة

عناصر داخلية INTERNAL ORIGIN	
Strengths	Weaknesses
القوة	الضعف
S	W
عناصر خارجية EXTERNAL ORIGIN	
Opportunities	Threats
الفرص	التهديدات
O	T

و الجدير بالذكر أن التقييم الكمي لاستثمارات الإستبيان للفئات المبحوثة اعتمد علي تطبيق مقياس ليكارت الخماسي (عبد الفتاح ، ٢٠٠٨) وفقاً لمستويات الإجابة علي الإخطارات الواردة بالاستبيانات المختلفة وذلك علي النحو الموضح بجدول (٢)، حيث يتم إعطاء الخمسة مستويات المختلفة للموافقة لدرجات تراوحت من ١ في حالة الإجابة بغير موافق تماماً إلي ٥ درجات للإجابة بموافق تماماً، كما تم تحديد مدي كل فئة من المستويات

أما فيما يتعلق بالإدارة العليا الأكاديمية (عميد الكلية - الوكلاء - رؤساء الأقسام العلمية) وكذلك الإدارة العليا غير الأكاديمية (رؤساء الأقسام الإدارية) فقد تم جمع بيانات الاستبيان الخاصة بهم من جميع أفراد هاتين الفئتين بالكامل.

الطريقة البحثية

لتحليل بيانات البحث فقد تم الاعتماد علي تطبيق الأساليب التحليلية التالية:

أولاً: مرحلة تجهيز الاستبيانات

تم التأكد من جودة الاستبيانات المصممة من خلال إجراء الاختبارات التالية:

- إختبار الصدق الظاهري (Face validity): و فيه يتم التأكد من مدى صلاحية أسئلة الاستبيانات لقياس الأغراض التي وضعت لقياسها، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من الأساتذة المتخصصين، وطلب منهم إبداء الرأي فيما يتعلق بمدى صدق وصلاحية كل محور من محاور الاستبيانات بما تضمنه من أسئلة حتي وصلت الاستبيانات إلي شكلها النهائي.

- إختبار الثبات والصدق Reliability & Validity: يدرس معامل الثبات درجة استقرار الأسئلة الموضوعية فيما يتعلق بما وضعت لقياسه و عدم تناقضها مع نفسها إذا أعيد تطبيقها علي نفس العينة، ويقاس معامل الثبات بحساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha ويتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، ويعتبر الثبات عالي كلما اقترب من الواحد الصحيح والعكس بالعكس. في حين يستخدم معامل الصدق لكل سؤال من الأسئلة داخل كل محور من محاور الاستبيانات المختلفة و ذلك للتأكد من ملائمة الأسئلة لما وضعت لقياسه، ويحسب ذلك المعامل بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ويتراوح كذلك بين الصفر والواحد الصحيح، ويعتبر الصدق عالي كلما اقترب من الواحد الصحيح، أما اقتراب قيمة المعامل من الصفر فتعني عدم مصداقية السؤال المستخدم (غيث البحر، معن التنجي ، ٢٠١٤).

ثانياً: مرحلة تحليل الاستبيانات

وفيها تم تحليل الاستبيانات من خلال تطبيق الطرق التالية:

- التحليل البيئي الرباعي SWOT ANALYSIS للبيئة الداخلية والخارجية للكلية.
 - حساب مصفوفتي تقييم العوامل الاستراتيجية الداخلية Internal Matrix والخارجية External Matrix للكلية للحكم علي الوضع الداخلي والخارجي لها.
 - اعداد مصفوفة الاستراتيجيات البديلة TOWS وترجمتها في صورة استراتيجيات مختلفة قابلة للتطبيق تشمل علي مجموعة من الأهداف ذات الأولوية والتي يلزم تنفيذها بما يضمن تنمية نقاط القوة و الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة من ناحية، علاوة علي تدنية نقاط الضعف وتجنب التهديدات من الناحية الأخرى.
- والجدير بالذكر أن التحليلات الكمية تم إجرائها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS Ver. 23

الإطار النظري للطرق البحثية المطبقة لتحليل الاستبيانات

أولاً: التحليل الرباعي للبيئة الداخلية والخارجية لكلية الزراعة- جامعة المنوفية SWOT ANALYSIS يستخدم التحليل الرباعي للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة SWOT ANALYSIS من أجل تحديد أهم نقاط

- أ- الاستبيان **Questionnaire**: وفيها تم جمع المعلومات اللازمة للتحليل البيئي من الفئات المستهدفة بالكلية وخارجها من خلال الإجابة علي الأسئلة التي تضمنتها استمارات الإستبيان الخاصة بكل فئة من تلك الفئات، علاوة علي الأسئلة الخاصة بموارد الكلية وبنيتها التحتية.
- ب- لقاءات العصف الذهني وورش العمل: وفيها تم جمع المعلومات اللازمة للتحليل البيئي من الفئات المستهدفة بالكلية وخارجها من خلال الاجتماعات التي تعقد مع تلك الفئات.
- ج- استقاء بعض البيانات من إدارة الكلية: ومن أهمها تلك البيانات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس والأنشطة العلمية والبحثية لهم، وكذا تلك الخاصة بالأنشطة المختلفة الأخرى بالكلية العلمية و الثقافية والفنية والرياضية، بالإضافة إلي أنشطة المكتبة وغيرها من الأنشطة واللازم جمع البيانات عنها ليتم بعد ذلك توثيقها من قبل إدارات الكلية المعنية.
- د- الملاحظة: وهي من المصادر الثانوية للمعلومات والتي قد تساعد في تجميع بعض المعلومات التي قد تفيد عند وضع الخطة الاستراتيجية.

عينة الدراسة

بالاعتماد علي حصر العام الجامعي ٢٠١٥/٢٠١٦ فقد تم أخذ عينات الدراسة عشوائياً من الفئات التالية: أعضاء هيئة التدريس - الهيئة المعاونة (المعيدين و المدرسين المساعدين) - طلاب مرحلة البكالوريوس - طلاب الدراسات العليا - الموظفين الإداريين والفنيين - المستفيدين من الكلية (رجال أعمال - شركات زراعيه.... الخ). حيث روعي بالنسبة للطلاب أن يكونوا من جميع الفرق الأربعة ومن التخصصات المختلفة بما يتناسب وأعدادهم في كل فرقة وفي كل تخصص، و بحيث يتم الاختيار عشوائياً من الطلاب الذين لم تتجاوز نسبة غيابهم النسب القانونية المقررة (أكثر من أربعة أسابيع)، كما روعي بالنسبة للفئات الأخرى (أعضاء هيئة التدريس و معاونيهم، طلاب الدراسات العليا، الموظفين الإداريين و الفنيين) أن يتم اختيارهم عشوائياً بحيث تراعي التخصصات المختلفة و العدد داخل كل فئة، وبالنسبة لرجال الأعمال والشركات الزراعية المختلفة فقد تم جمع ثلاثون استمارة استبيان من تلك الفئة، ويوضح جدول (١) حجم العينة من كل فئة و التي تم اختيارها باستخدام معادلة Steven (2012).

جدول(١). بيان العدد الكلي وحجم العينة لمختلف الفئات التي أجري عليها التحليل البيئي بكلية الزراعة- جامعة المنوفية وفقاً لحصر العام الجامعي ٢٠١٥/٢٠١٦

الفئة	العدد الكلي	حجم العينة
أعضاء هيئة التدريس	٢١٨	١٣٩
الهيئة المعاونة	٥٣	٤٧
طلاب الدراسات العليا	٤٧٤	٢١٢
طلاب مرحلة البكالوريوس	١٤٩٤	٣٠٦
الإداريين والفنيين	٤٧٥	٢١٣

المصدر: الدراسة الذاتية لكلية الزراعة- جامعة المنوفية للعام الجامعي ٢٠١٥/٢٠١٦.

تهدف الى توفير وتفعيل برامج دراسية متميزة ومتنوعة لطلاب مرحلة البكالوريوس والدراسات العليا ودعم وتشجيع البحث العلمي الزراعي وتوفير البرامج الإرشادية والاستشارية الزراعية على أن ينطلق كل ما سبق من قاعدة أساسها الارتقاء بجودة الموارد البشرية والمادية المتاحة بتلك المؤسسات والتوظيف الأمثل لها فضلاً عن تحقيق التكامل بين مختلف قطاعاتها، ولما كان التخطيط الزراعي يمثل الأمر الهام والضروري لتنمية قطاع الزراعة والنهوض به حيث يضطلع بهذا الأمر الخبراء المتخصصين في مختلف مجالات الزراعة فإن التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي الزراعي أصبح لا يقل أهمية بأي حال من الأحوال عن نظيره على مستوى القطاع ككل، ويرجع ذلك إلى أسباب يتمثل أهمها في كون مؤسسات التعليم العالي الزراعي هي المفرخ الرئيسي للمهندسين الزراعيين والمتخصصين من حملة الماجستير والدكتوراة الذين يحتاجهم قطاع الزراعة وأحد الركائز الأساسية التي يعتمد عليها ذلك القطاع في تحقيق تنمية المستدامة، و أمرٌ هذا شأنه إنما يتطلب ضرورة اعتماد منظومة العمل بمؤسسات التعليم العالي الزراعي في إدارتها علي تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية على أن يضطلع بتلك المسؤوليه الأساتذه المتخصصين في تلك المؤسسات ويأتي في مقدمة أولئك المتخصصين أساتذه الاقتصاد الزراعي والمعنيين أساساً بالتخطيط الزراعي.

المشكلة البحثية

تفتقر مؤسسات التعليم العالي الزراعي في مصر في إدارتها الى تطبيق أسلوب التخطيط الاستراتيجي، شأنها في ذلك شأن الكثير من المؤسسات والهيئات، فمعظمها لا يتبنى خطاً استراتيجياً وهو ما قد يؤدي الى الافتقار إلى الرؤية العلمية الصحيحة بالإضافة الى العشوائية في الأداء ومن ثم فإن عدم التقييم العلمي الصحيح للوضع الاستراتيجي لتلك المؤسسات سواء على الصعيد الداخلي (نقاط القوة والضعف) أو الخارجي (الفرص والتهديدات) يترتب عليه تضييع الوقت وتشتيت الجهود وإهدار الموارد وعدم إنجاز الغايات والأهداف المرجوه للمؤسسة.

وتتمثل أهم مظاهر عدم تبني المؤسسة لخطة استراتيجية مبنية علي أسس علمية سليمة في ما يلي:

- عدم وضوح الغايات والأهداف الخاصة بالمؤسسة.
- عدم تبني الأنشطة الاستراتيجية المناسبة واللازمة لتحقيق غايات وأهداف المؤسسة.
- عدم وجود خطة تنفيذية للمؤسسة تشتمل على الجداول الزمنية والتمويلية الخاصة بتنفيذ أنشطة المؤسسة.
- عدم الإهتمام بالشق الخاص بالرقابة والمتابعة الداخلية فيما يتعلق بتنفيذ أنشطة المؤسسة.

الهدف البحثي

يهدف البحث أساساً إلى تقييم الوضع الاستراتيجي الداخلي والخارجي لكلية الزراعة جامعة المنوفية باعتبارها نموذجاً للهيئات والمؤسسات العامة (وفقاً لمعايير القدرة المؤسسية والفعالية التعليمية)، من أجل صياغة الاستراتيجيات المختلفة التي يلزم للكليه تبنيها لتحقيق أهدافها المقترحة بما يتلائم ونتائج تقييم ذلك الوضع.

مصادر وأسلوب جمع البيانات

تطلب إجراء التحليل الرباعي للبيئة الداخلية والخارجية للكليه و اللازم لتحديد نقاط القوة والضعف الموجودة في بيئتها الداخلية والفرص والتهديدات التي مصدرها البيئة الخارجية للكليه أن يتم جمع البيانات من المصادر التالية:

المنهج العلمي للتقييم الاستراتيجي للمؤسسات والهيئات - حالة دراسية: كلية الزراعة - جامعة المنوفية

خالد صلاح الدين طه محمود

قسم الاقتصاد الزراعي - كلية الزراعة - جامعة المنوفية

الملخص: تعاني المؤسسات والهيئات المختلفة في مصر وبصفة خاصة الحكومية منها من نقص تطبيق نظم الإدارة الاستراتيجية، حيث أن العديد من تلك المؤسسات ومن بينها مؤسسات التعليم العالي لا يطبق خطأً استراتيجية لإنجاز أهدافه، الأمر الذي يؤدي إلي عجز تلك المؤسسات في تنفيذ أنشطتها وعجزها كذلك في تحقيق غاياتها. ويهدف البحث أساساً إلي التقييم الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية لكلية الزراعة - جامعة المنوفية باعتبارها مؤسسة من مؤسسات الدولة، وفقاً لمعايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. ولقد أظهرت نتائج التحليل ضعف الكلية داخلياً وخارجياً، ويمكن تلخيص أهم توصيات البحث علي النحو التالي:

- الاستفادة من نتائج تحليل مصفوفة TOWS في صياغة أنشطة وأهداف الخطة الاستراتيجية للكلية.
- يجب علي مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة والزراعية منها علي وجه الخصوص تطبيق طرق الإدارة الاستراتيجية.
- يجب تدريس علم الإدارة الاستراتيجية إلي جانب علم إدارة المزارع والذي يدرس بالفعل بأقسام الاقتصاد الزراعي وإدارة الأعمال الزراعية.
- تعميم تطبيق منهجية الإدارة الاستراتيجية في مختلف مؤسسات وهيئات الدولة في مختلف القطاعات وفقاً لمعايير الجودة والفئات المستهدفة بها.

الكلمات الدلالية: التقييم الاستراتيجي، الإدارة الاستراتيجية، مؤسسات التعليم العالي، كلية الزراعة، جامعة المنوفية، التخطيط الاستراتيجي.

المقدمة

في الوقت الذي يعد فيه التخطيط الزراعي أحد أهم فروع الاقتصاد الزراعي على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي حيث يساعد المسؤولين عن القطاع الزراعي في تنمية وحل مشاكل ذلك القطاع على أسس علمية، فإن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات والهيئات ومنها مؤسسات التعليم العالي يعد من أهم الأساليب المتبعة عالمياً لتطوير وتنمية تلك المؤسسات، لذا وجب علي الدول النامية أن تسرع الخطي نحو تبني ذلك النوع من التخطيط لكي تستطيع تقييم وتطوير مؤسسات التعليم العالي بها بصفة عامة والزراعية منها علي وجه الخصوص، فضلاً عن المساهمة في تفعيل دور تلك المؤسسات من خلال حل مشاكلها لكي تستطيع القيام بدورها الرئيسي على الوجه الأكمل والذي يتمثل في إعداد خريجين قادرين على المنافسة محلياً وإقليمياً في مختلف مجالات الزراعة فضلاً عن دورها في خدمة المجتمع وحل مشاكله الزراعية بأبعادها المختلفة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. ولتحقيق ذلك الهدف كان ولا بد أن تتبنى تلك المؤسسات خطأً استراتيجيه