



## أ نموذج مقترح لتطبيق أدوات الإدارة الاستراتيجية ومراحلها في الجامعات (\*)

محمد عبد الجليل المليكي

إشراف: أ.د/ نبيل أحمد العفيري

جامعة إب- كلية التربية - قسم الأصول والإدارة التربوية

**المخلص:** هدف البحث الحالي إلى بناء أنموذج مقترح لتطبيق أدوات الإدارة الاستراتيجية ومراحلها في الجامعات؛ وذلك من خلال التعرف على أدوات الإدارة الاستراتيجية ومراحلها ونماذجها وتحليلها. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عبر أسلوب الاستنباط والاستقراء؛ حيث استخدم التحليل الاستنباطي في مراجعة الأطر النظرية والأدبيات السابقة المتعلقة بنماذج أدوات ومراحل الإدارة الاستراتيجية وتحليلها. أما التحليل الاستقرائي فتم استخدامه في استكمال الجانب النظري لأدوات الإدارة الاستراتيجية، وفي بناء الأنموذج المقترح. وخلص البحث إلى عدد من النتائج؛ أبرزها: بناء أنموذج لأدوات الإدارة الاستراتيجية ومراحلها، يمكن تطبيقه أثناء إعداد الاستراتيجيات من قبل الجامعات والباحثين والمتخصصين في مجال الإدارة الاستراتيجية.

**الكلمات المفتاحية:** أدوات الإدارة الاستراتيجية - مراحل الإدارة الاستراتيجية - نماذج أدوات الإدارة الاستراتيجية ومراحلها.

## A Proposed Model for Implementing Strategic Management Tools & Stages in Universities<sup>(\*)</sup>

Mohammed Abduljeel Al-moliki

Supervised by: Prof. / Nabil Ahmed Al-Ofiri

*Ibb University – Faculty of Education- Educational Foundations & Administration Department*

**Abstract:** This paper aimed at building a proposed model for implementing strategic management tools and their stages in universities through identifying and analyzing strategic management tools, stages and models. The descriptive method was used through induction and deduction approaches. The deductive analysis was used to review and analyze the theoretical frameworks and previous literature on the tools and stages of strategic management. Inductive analysis was used to supplement the theoretical aspect of strategic management tools and to build the proposed model. The paper was concluded with a number of results, most notably, building a model of strategic management tools and their stages, which can be applied during preparing strategies by universities, researchers and specialists in the field of strategic management.

**Keywords:** Strategic Management Tools - Strategic Management Stages – Models of Strategic Management Tools and Stages.

(\*) Scientific research presented to the First Scientific Symposium in Strategic Management

(\*) بحث علمي مقدم إلى الندوة العلمية الأولى في الإدارة الاستراتيجية

## ١ . مقدمة:

أصبحت الإدارة الاستراتيجية ضرورة تحتم على الجامعات تبنيها (Volishina, 2014, 56)، في مواجهة التحديات التي تجبرها على تحسين أدائها وجودة خريجها (Nyaungwa, 2016, 60)، والتحول نحو الابتكار والمنافسة في عالم العولمة، خصوصاً الجامعات التي أنشئت حديثاً وتسعى للحصول على مكان في سوق؛ يتزايد فيه التنافس يوماً بعد يوم (Abu Hasan, 2017, 70). ونتيجة لهذه التغيرات والتطورات؛ ظهرت العديد من الأفكار والمفاهيم والنماذج الجديدة في مجال الإدارة الاستراتيجية، خصوصاً تلك المتمثلة في الأدوات والتقنيات الاستراتيجية المختلفة (Senturk, 2012, 13) التي يؤدي استخدامها دوراً إيجابياً في تحسين أداء المؤسسات (Nouri & Soltani, 2017,1; Annofa, 2015, 19)، ورفع كفاءتها وفعاليتها (Sanchis-Palacio et al., 2013, 12)، وتحسين تنافسياتها (Andrea & Edit, 2012, 563).

ويُعد استخدام الأدوات جوهر الإدارة الاستراتيجية (Gunn & Williams, 2007, 201)، وجزءاً مهماً من عملياتها (Qehaja et al., 2017, 67)؛ حيث تعمل هذه الأدوات على تحليل بيئة الأعمال الداخلية والتحليل التنافسي للمؤسسة (Wright et al., 2013, 92)، وتحديد القضايا الاستراتيجية والفرص والتهديدات التي تساعد على تقليل المخاطر التي ينطوي عليها اتخاذ قرارات معينة؛ وتحديد الأولويات في المؤسسات الكبيرة المعقدة؛ وتقييمها (Kalkan & Bozkurt, 2013, 1017). فضلاً عن كون أدوات الإدارة الاستراتيجية تعمل على زيادة تركيز التحليل وضمان اتباع خطوات منهجية متوازنة، وتعمل على التأكد من وجود اتساق ومستوى مناسب من الدقة أثناء تطبيق التحليل الاستراتيجي (Downey, 2007, 4)، وفي التأكد من حالات الشك المرتبطة في صياغة الاستراتيجية (Jarzabkowski & Kaplan, 2015, 2). كما يؤدي استخدام أدوات الإدارة الاستراتيجية إلى إيجاد موقف يمكن من خلاله تطوير استراتيجيات مناسبة؛ تُمكن المؤسسة في صناعة القرارات المناسبة والتنفيذ من أجل تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية من خلال المراقبة الدقيقة للتغيرات البيئية والتحليل الذكي (الذكاء الاستراتيجي) للتهديدات والفرص، إلى جانب القدرات والضعف (Shojaie et al., 2014, 252).

وبالرغم مما تتمتع به أدوات الإدارة الاستراتيجية من قدرات مادية ومفاهيمية تحدد شكل استخدامها، وخيارات تتجسد فيها المعرفة التي تتميز فيها كل أداة (Jarzabkowski & Kaplan, 2015,5)، فإن لكل أداة من أدوات الإدارة الاستراتيجية مزاياها وعيوبها، ولكي يتم تحاشي هذه العيوب؛ يجب دمج أدوات الإدارة الاستراتيجية في نماذج معينة (Voloshina, 2014, 58)؛ وهذا ما يؤكد (وارد وريفاني) بقولهما إنه ينبغي على الأكاديميين والممارسين في الإدارة الاستراتيجية اكتشاف نماذج تكون أكثر شمولاً وتكاملاً بدلاً من التركيز على أدوات محددة مثل نموذج بورتر فقط (Ward & Rivani, 2005, 20)؛ لأن بناء أنموذج متكامل لا يوفر فقط نهجاً شاملاً لتقييم الأداء فحسب؛ بل

يقلل أيضاً من عدم تناسق المعلومات، ومن ثم؛ يقلل من إمكانية الاختيار السلبي وزيادة التكاليف في إعداد الاستراتيجيات (Voloshina, 2014, 58)، وهدر الوقت.

لهذا؛ يُفضل في إقامة البحوث تطبيق عمليات الإدارة الاستراتيجية باستخدام نموذج (Djordjevic et al., 170, 2014)؛ لأن النماذج أصبحت بمثابة أدوات؛ يتم استخدامها في الإدارة الاستراتيجية، ويتوجب على كل مؤسسة أن تختار الأدوات اللازمة لكل مرحلة من مراحل استراتيجيتها (Planellas, 2013, 13).

وبناء على تلك الأهمية في بناء النماذج؛ قامت عدد من الدراسات السابقة ببناء نماذج لأدوات الإدارة الاستراتيجية أو لمراحلها؛ سواء في السياق الغربي أم في السياق العربي. وبعد مراجعة هذه الدراسات والتعرف على مضمونها؛ يُعد هذا البحث - بحسب علم الباحث - من أوائل الأبحاث التي تقوم بدمج مجموعة كبيرة من أدوات الإدارة الاستراتيجية في المراحل الخمس للإدارة الاستراتيجية في نموذج واحد متكامل وشامل، يمكن تطبيقه في أثناء إعداد الاستراتيجيات سواء في الجامعات أم المؤسسات التعليمية الأخرى.

## ٢ . المشكلة:

يؤكد قيهاجا وآخرون أن أدوات الإدارة الاستراتيجية أكثر استخداماً في الدول المتقدمة (Developed countries)، ومن ثم الدول النامية (Developing countries)، وأقل استخداماً في الدول التي تمر بفترة انتقالية (Transition countries) (Qehaja et al., 2017a, 82)؛ ولكون الجامعات العربية تقع في حدود إطار الدول النامية والدول التي تمر بمراحل انتقالية، تم الاطلاع على عدد من الاستراتيجيات الخاصة بعدد من الجامعات المحلية والعربية؛ مثل: (استراتيجية جامعة إب، ٢٠١٦-٢٠٢٥)، (استراتيجية جامعة العلوم والتكنولوجيا ٢٠١٨-٢٠٢٢)، (استراتيجية جامعة بنغازي ٢٠١٧-٢٠٢٢)، (استراتيجية جامعة تبوك ٢٠١٢-٢٠١٦)، (استراتيجية جامعة القاهرة، ٢٠١٠-٢٠١٥). كما تم الاطلاع على عدد من الدراسات المحلية والعربية التي قامت بوضع استراتيجيات مقترحة من قبل عدد من الباحثين، وتبين أن هذه الاستراتيجيات لم تستخدم عند بنائها إلا عدداً محدوداً من أدوات الإدارة الاستراتيجية؛ مثل: تحليل سوات والعصف الذهني والأساليب الإحصائية التقليدية، وأحياناً بطاقة الأداء المتوازن.

ومن ناحية أخرى، يؤكد الغافقي أن علماء الإدارة الاستراتيجية يؤكدون ضرورة دراسة عمليات الإدارة الاستراتيجية وفقاً لنماذج؛ لكي يتمكن فهمها بسهولة ويُسر؛ حيث تعجُّ أدبيات الإدارة الاستراتيجية بعدد من النماذج التي يحتوي كل نموذج منها على مكونات متعددة (Alkhafaji, 2013, 6). وبناءً على ذلك، بنت عدد من الدراسات السابقة نماذج لأدوات الإدارة الاستراتيجية أو لمراحلها أو للأدوات والمراحل معاً كدراسة: (Ward & Rivani, 2005)، و (Voloshina, 2014)، و (Gorbunov et al., 2016)، و (Ullah & Khanam, 2008)، و (Planellas, 2013)، و (الباز، ٢٠١٦)، و (الجزاوي، ٢٠١٦). إلا إن هذه الدراسات - بعد

مراجعتها - تبين أنها قد لا تكون شاملة ومتكاملة - كما أدعى البعض منها - في تنوعها ومرونتها في استخدام عدد من الأدوات في مختلف مراحل الإدارة الاستراتيجية؛ لهذا سيتم التعرف إلى هذه النماذج مع مجموعة من النماذج الأخرى، والتعرف إلى ما إذا كانت هذه النماذج آفة الذكر شاملة ومتكاملة في أدواتها ومراحلها. وبناءً على ما تقدم ذكره، تمحورت مشكلة البحث الحالي - بشكل عام - في بناء أنموذج يضم مجموعة من أدوات الإدارة الاستراتيجية ومراحلها من أجل تطبيقه أثناء عملية إعداد الاستراتيجيات واقتراحها سواءً من قبل الجامعات أم الباحثين والممارسين للإدارة الاستراتيجية، بغية تحقيق كفاءة عمليات التخطيط الاستراتيجية وفعاليتها؛ ما يساعد في تحقيق الجودة والميزة التنافسية التي تسعى إليها الجامعات ومختلف المؤسسات.

### ٣. الأهداف:

تهدف الورقة الحالية إلى الآتي:

- تحليل عدد الدراسات التي تناولت أدوات الإدارة الاستراتيجية ونماذجها ومراحلها.
- بناء أنموذج لتطبيق أدوات الإدارة الاستراتيجية ومرحلها في الجامعات.

### ٤. الأهمية:

تكمن أهمية الورقة في كونها تسهم في الآتي:

- مساعدة الجامعات والباحثين والمهتمين في الإدارة الاستراتيجية وأدواتها في التعرف على بعض أدوات الإدارة الاستراتيجية التي يمكن تطبيقها أثناء صياغة الاستراتيجيات في خطوات ومراحل متتالية من أجل تحقيق الكفاءة في التخطيط والتحليل لعمليات الإدارة الاستراتيجية؛
- اختزال مجموعة من أدوات الإدارة الاستراتيجية ومراحلها في أنموذج واحد يُسهل في التعرف على المكونات التي يرغب القائمين والمسؤولين عن التخطيط في التعرف عليها في الجامعات؛
- تزويد المكتبة العربية بأحد الأبحاث التي غالباً ما يتم تناولها باللغات العالمية الأخرى كالإنجليزية؛
- فتح المجال للباحثين والمهتمين في بناء نماذج أخرى لعدد من أدوات الإدارة الاستراتيجية.

### ٥. المنهج:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عبر أسلوب الاستنباط والاستقراء؛ حيث استخدم التحليل الاستنباطي في مراجعة الأطر النظرية والأدبيات السابقة المتعلقة بنماذج أدوات ومراحل الإدارة الاستراتيجية وتحليلها. أما التحليل الاستقرائي فتم استخدامه في استقراء أدوات الإدارة الاستراتيجية، ومكونات الأنموذج المقترح.

## ٦. المصطلحات:

وفقاً لطبيعة البحث وأهدافه، سيتم التعرض لمصطلحي: أدوات الإدارة الاستراتيجية، والأنموذج، كآآتي:

### أ- أدوات الإدارة الاستراتيجية:

يُعرف كلارك (Clark, 1997, 417) أدوات الإدارة الاستراتيجية بأنها: تقنيات وأدوات وأساليب ونماذج وأطر وطرق ومنهجيات عديدة متاحة لدعم اتخاذ القرارات في الإدارة الاستراتيجية. ويُعرفها كل من جون وويليام (Gunn & Williams, 2007, 201) بأنها: استخدام لوصف طرق تبسيط وتمثيل حالة معقدة.

أما استينفورس وتينز (Stenfors and Tanner, 2007, 2) فيُعرفانها بأنها: مجموعة غير متجانسة من المنتجات المصممة لدعم المؤسسات في التعامل مع المطالب المعقدة للأسواق التنافسية والسعي لخلق الميزة الاستراتيجية والحفاظ عليها.

بينما تُعرفها فوليشينا (Voloshina, 2014, 58) بأنها: وسائل المؤسسة التي تعمل على تحقيق مجموعة من المهام في ظل الوضع القائم للمؤسسة بكل تفاصيله في جميع مراحل التحليل الاستراتيجي، بدءاً من تحليل الرسالة والأهداف، وصنع القرار الاستراتيجي وتنفيذ الاستراتيجية.

ويُمكن تعريف أدوات الإدارة الاستراتيجية بأنها مجموعة متباينة من النماذج والمصفوفات والأطر والأساليب التي يتم استخدامها أثناء إعداد الاستراتيجيات في الجامعات، ويتم تطبيقها في مختلف مراحل الإدارة الاستراتيجية الرئيس والمرحل المتفرعة منها.

### ب- الأنموذج:

يُعرف الأنموذج بأنه: بناء مفاهيمي يعطي صورة دقيقة للواقع الذي يمثله (Glaserfeld & Steffe, 1991, 3). ويُعرف بأنه: تمثيل لبناء عمل النظام المراد دراسته أو بعض أجزائه (Maria, 1997, 7). كما يُعرف بأنه: مخطط منطقي لتوجيه العمليات (Trainer, 2004, 130).

أما الأنموذج في الإدارة الاستراتيجية فيُعرفه أولاه وخانام (Ullah & Khanam, 2008, 1) بأنه: تمثيل لهيكل الإدارة الاستراتيجية الذي يجمع بين الاستراتيجيات وأنشطة الإدارة التي تتمثل أغراضه النهائية في مساعدة المؤسسات على زيادة الأداء من خلال تحسين الفعالية والكفاءة والمرونة.

ويمكن تعريف الأنموذج بأنه: مصفوفة تُمثل مجموعة من المفاهيم الخاصة بأدوات الإدارة الاستراتيجية ومرآتها، وتعمل على مساعد الجامعات وصانعي القرار والباحثين في التعرف إلى الأدوات التي ينبغي استخدامها أثناء وضع الاستراتيجيات؛ بغية تحقيق الكفاءة والفاعلية في بيئتها الداخلية، وتحقيق الميزة التنافسية ومواجهة التحديات الخارجية.

## ٧. دراسات سابقة:

وفقاً لطبيعة البحث الحالي وأهدافها، سيتم تناول بعض الدراسات المباشرة التي تناولت نماذج أدوات الإدارة

الاستراتيجية ومراحلها، كالآتي:

هدفت دراسة وارد وريفاني (Ward & Rivani, 2005) الموسومة بـ "نظرة عامة على نماذج تطوير الاستراتيجية ونموذج وارد وريفاني (Ward-Rivani)" إلى تقديم نظرة عامة ومقارنة بعض النماذج المختارة والمستخدم في بناء استراتيجية الأعمال، ومناقشة موجزة لمدارس الفكر الاستراتيجي، ومن ثم اقتراح أنموذجاً افتراضياً جديداً يسعى إلى دمج أكبر عدد من المعايير الرئيسية الموجودة في النماذج الأخرى من أجل توفير "حزمة استراتيجية" كاملة. ومن خلال مراجعة الببليوجرافيا التي تم البحث فيها عن أدوات الإدارة الاستراتيجية، تم التوصل إلى أن النماذج، على الأقل في إيطاليا، نادراً ما تتم مقارنتها، وإذا تمت مقارنتها، فتتم عبر مقارنة نموذج مع نموذج آخر. والهدف من تلك المقارنات البدء في ربط ومقارنة النماذج وإظهار كيف يمكن بناء نماذج جديدة. واختتمت الورقة باقتراح أنموذج جديد، هو أنموذج وارد ريفاني (Ward-Rivani model)، الذي لا يدعي أنه الأنموذج الأكثر شمولاً، بل قد يكون منصة مفيدة للأبحاث المستقبلية في الاستراتيجية.

وهدفت دراسة أولاه وخانام (Ullah & Khanam, 2008) المعنونة بـ "تقويم نماذج الإدارة الاستراتيجية" إلى تقييم نماذج الإدارة الاستراتيجية في ضوء الاستراتيجيات المختلفة والمفاهيم الاستراتيجية والخطط ومهام المراقبة، ومن ثم وضع أنموذج مقترح للإدارة الاستراتيجية. وقام الباحثان بدراسة مكتبية لتكوين فكرة واضحة عن الإدارة الاستراتيجية ونماذجها، ومراجعة الأدبيات ذات الصلة التي ساعدتها على تصميم الإطار المفاهيمي والنظري الضروري للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن النجاح النهائي لنماذج الإدارة الاستراتيجية يعتمد على الاستخدام الفعال للاستراتيجية أو الاستراتيجيات في التكيف مع التغيرات التي تحدث في قوى السوق والمنافسة العالمية.

أما دراسة بلانيلاس (Planellas, 2013) الموسومة بـ "في البحث عن جوهر الاستراتيجية: أنموذج للإدارة الاستراتيجية على ثلاث مراحل" فهدفت إلى التعرف على المراحل التاريخية لتطور الاستراتيجية، واقتراح أنموذج للإدارة الاستراتيجية. وبعد مراجعة الأدب المتصل بأهداف الدراسة، تم التوصل إلى بناء أنموذج تمر به عملية الاستراتيجية الشاملة بثلاث مراحل وتشبه العجلة؛ حيث يتكون المركز الذي هو سبب وجود المنظمة من: رسالتها ورؤيتها وقيمها، وتمر المراحل الثلاث للعملية الاستراتيجية الشاملة في: التحليل، القرار، والتنفيذ. وهذه المراحل مترابطة وتشكل سلسلة استراتيجية، وتساعد المؤسسة على فهم القواعد والنماذج بسهولة من قبل الجميع.

بينما هدفت دراسة فولوشينا (Voloshina, 2014) التي بعنوان "أدوات الإدارة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي" إلى الكشف عن جوهر الإدارة الاستراتيجية وأدواتها، وتحديد أدوات الإدارة الاستراتيجية التي يمكن استخدامها لمؤسسات التعليم العالي وفقاً لمراحل الإدارة الاستراتيجية (التحليل، والصيغة، والتنفيذ والرقابة)، ومن ثم اقتراح أنموذج لدمج أدوات الإدارة الاستراتيجية. وقامت الباحثة بتحليل آخر الدراسات والمنشورات التي تتعلق

بموضوع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة الاستراتيجية وأدواتها أصبحت ضرورية للغاية لمؤسسات التعليم العالي، كما إن الاقتصاد العالمي يتغير بسرعة في الوقت الحاضر، بسبب التنافسية المتزايدة والتغيير التكنولوجي والعمولة، لذا يجب على مؤسسات التعليم العالي أن تتكيف بسرعة مع ظروف السوق المتغيرة بسرعة، ويجب أن تصبح أكثر مرونة وقابلية للتكيف من أجل أن تكون أكثر تنافسية؛ وإلا فإنها ستصطدم بالصعوبات والمشاكل، وعلى المدى الطويل سيختفي وجودها.

ومن جهة أخرى، هدفت دراسة جوربونوف وآخرون (Gorbunov et al., 2016) المعنونة بـ "منظور لأدوات الإدارة الاستراتيجية لتنمية السياحة في (VFR) على المستوى الإقليمي" إلى تحديد أدوات لمنظور الإدارة الاستراتيجية بشكل عام والتخطيط الاستراتيجي للسياحة VFR على المستوى الإقليمي على وجه الخصوص. واستندت الدراسة إلى الأساليب الجدلية والمنطقية، والتحليل والتوليف، والاستقراء والاستنتاج، والمنهج التاريخي النظامي الواقعي، والتي ساعدت في مجملها على الكشف عن الخصائص الرئيسية لسياح (VFR) القادمين إلى منطقة ستافروبول في روسيا. وقدم الباحثون أنموذج لاستراتيجية تنمية السياحة في VFR على المستوى الإقليمي. وتم إجراء هذه الدراسة في إطار المشروع رقم (٢٥٧٠) "نموذج الإدارة التحويلية والإبداعية في الأنظمة الاجتماعية-الاقتصادية ذاتية التنظيم بما في ذلك المدارس الثانوية"، والتي يتم تنفيذها في سياق الجزء الأساسي من الرسالة العامة في مجال الأنشطة العلمية لوزارة التعليم والعلوم في الاتحاد الروسي.

أما الدراسات العربية، فمنها دراسة (الباز، ٢٠١٦) المعنونة بـ "نموذج مقترح للعناصر المؤثرة في جودة التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي"؛ إذ هدفت إلى تقديم نموذج مقترح لمنهجية إعداد الخطة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي. واعتمد الباحث على المنهج الاستنباطي الذي يقوم على أساس مراجعة الخلفية النظرية للبحث، كما اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي. وتم اختبار الأنموذج من خلال فرضين الأول: لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية والخاصة وبين عناصر التخطيط الاستراتيجي التي تُعبر عن منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية. والثاني: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ادراك عضو الخطة الاستراتيجية نحو عناصر التخطيط الاستراتيجي التي تعبر عن منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية وفقاً لعوامل طبيعة الكلية، الرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها تقديم الأنموذج الذي يتكون من خمس مراحل.

بينما هدفت دراسة (الجيزاوي، ٢٠١٦) الموسومة بـ: "نحو نموذج مقترح لبناء التوجهات الاستراتيجية في الجامعات الحكومية السعودية" إلى اقتراح أنموذج لبناء التوجهات الاستراتيجية في الجامعات الحكومية السعودية، ودراسة إمكانية استخدام النمذجة في تحديد التوجهات الاستراتيجية. واستخدم الباحث المنهج الاستقرائي في إتمام الجانب النظري للدراسة عند بناء نموذج التوجهات الاستراتيجية للجامعات الحكومية السعودية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها قبول نموذج التوجهات الاستراتيجية في كل المؤشرات المقترحة لقراءة التوجهات السياسية

والاقتصادية والمالية والاجتماعية والثقافية، وكان أكثر المؤشرات تأثيراً تنوع البرامج والتخصصات ونمو عدد الجامعات.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

يكن الاختلاف الرئيس بين البحث الحالي والدراسات السابقة من حيث هدفها؛ حيث تركز الهدف الرئيس في بعض الدراسات السابقة حول بناء نماذج لأدوات الإدارة الاستراتيجية، وكانت مراحل الإدارة الاستراتيجية فيها ضمنية، كدراسة: (Ward & Rivani, 2005)، و(Voloshina, 2014)، و(Gorbunov et al., 2016). بينما تركز الهدف الرئيس لبقية الدراسات حول بناء نماذج لمراحل الإدارة الاستراتيجية، وكانت أدوات الإدارة الاستراتيجية بعض الأدوات فيها ضمنية، كدراسة: (Ullah & Khanam, 2008)، و(Planellas, 2013)، و(الباز، ٢٠١٦)، و(الجزوي، ٢٠١٦). أما البحث الحالي، يهدف إلى بناء أنموذج لأدوات الإدارة الاستراتيجية ومراحلها ككل متكامل يمكن تطبيقه في الجامعات سواء من قبل الباحثين والمختصين أم الجامعات أم غيرها من المؤسسات.

واستفاد البحث الحالي من هذه الدراسات في عدد من الجوانب أبرزها: التعرف على بعض أدوات الإدارة الاستراتيجية ونماذجها ومراحلها، والتعرف على بعض أهدافها ومناهجها وإجراءاتها، والتعرف على كيفية بناء أنموذج وفق خطوات علمية.

### ٨. أدوات الإدارة الاستراتيجية:

تزرخ أدبيات الإدارة الاستراتيجية بعدد كبير من الدراسات التجريبية والتطبيقية التي تناولت موضوع أدوات الإدارة الاستراتيجية وتقنياتها، في عدد من دول العالم في العشر السنوات الماضية (١٩٩٧-٢٠١٧)، كدراسة Clark (1997, 423)، (Frost, 2003, 59)، (Gunn & Williams 2007, 207)، (Jarzabkowski et al., 2009, 8)، (Rajasekar & Al Raee, (Kalkan & Bozkurt, 2013, 1019)، (Afonina & Chalupsky, 2013, 837)، (Nouri & Soltani, (Voloshina, 2014, 58)، (Tassabehji & Isherwood, 2014, 71)، (2014, 163-164)، (Qehaja et al., 2017b, 597)، (2017, 12-13)، و(Aithal et al, 2017, 42-43).

ومن خلال تحليل هذه الدراسات والتعرف على أدواتها يتضح الآتي:

- أن أدوات الإدارة الاستراتيجية أصبحت من الأهمية بمكان؛ لكونها تُسهم في كفاءة وفاعلية أداء المؤسسات سواء كانت شركات أم مؤسسات اجتماعية أم تعليمية؛ إذ تمت دراستها تجريبياً في كثير من البلدان: **كبريطانيا وأمريكا أستراليا والتشيك وإيران والأردن وتركيا وعمان؛**
- وجود شبه إجماع حول استخدام بعض الأدوات مثل سوات (SWOT Analysis)، المقارنة المرجعية (Benchmarking)، تحليل بيستل (PESTEL Analysis)، نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمسة (Porter's

(Five Forces Model) ، تحليل سلسلة القيمة (Value Chain analysis)، بيان الرؤية والرسالة (Vision and Mission Statement)، مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG Matrix)؛

- وجود تباين في وجهات نظر الباحثين حول استخدام بعض أدوات الإدارة الاستراتيجية؛ إذ يتنوع استخدام الأدوات بحسب طبيعة الدراسة، والبلد التي تمت دراستها فيه؛

- وجود العديد من أدوات الإدارة الاستراتيجية التي يمكن استخدامها في مختلف مراحل الإدارة الاستراتيجية، ولعل أبرز هذه الأدوات ما يأتي: تحليل سوات، تحليل سلسلة القيمة، بيان الرؤية والرسالة، تحليل بيستل، نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمسة، نموذج ماكينزي (Mckieny 7s Model)، ومصفوفة سبيس (SPACE matrix)، والتقسيم الاستراتيجي (Strategical Segmentation)، استراتيجية المحيط الأزرق (Blue Ocean Strategy)، مصفوفة الاستراتيجيات الكبرى (Grand Strategy Matrix)، تحليل الفجوة (Gap analysis)، وتحليل مست/فموست (MOST/VMOST analysis)، التحليل المالي (Financial Analysis)، مصفوفة أنسوف (Ansoff Matrix)، إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)، إدارة المعرفة (Knowledge Management)، بطاقة الأداء المتوازن (Balance Soccer Card)، المقارنة المرجعية (Benchmarking)، عوامل النجاح الحاسمة (Critical Success Factors)، مؤشرات الأداء الرئيس (Key Performance Indicators)، الخارطة الاستراتيجية (Strategic Map)، تحليل أصحاب المصلحة (Stakeholder Analysis)، إدارة التغيير (Change Management). وغيرها.

## ٩. مراحل الإدارة الاستراتيجية

ليس يوجد إجماع بين علماء الإدارة الاستراتيجية وباحثيها حول عدد المراحل التي ينبغي أن تمر بها عمليات الإدارة الاستراتيجية؛ نظراً لتباين وجهات النظر حول مراحل الإدارة الاستراتيجية؛ إذ يرى باردفورد (Bardford, 2000) أن هناك خمس مراحل تمر بها الإدارة الاستراتيجية، هي: (التوجهات المستقبلية، التحليل البيئي الداخلي والخارجي للمؤسسة، صياغة الاستراتيجية وتكوينها، تطبيق الاستراتيجية، والتقييم والرقابة الاستراتيجية) (Krishnakumar, 2015, 78). بينما يرى (بلانيلاس) أن عمليات العمليات الاستراتيجية الشاملة تمر بثلاث مراحل، هي: (التحليل الاستراتيجي، واتخاذ القرار، والتنفيذ) (Planellas, 2013, 3). أما هيل وجونز فقاما باختزال مراحل الإدارة الاستراتيجية إلى مرحلتين هما: صياغة الاستراتيجية وتنفيذها (Hill & Jones, 2013, 11). وهذا يعني أن تباين وجهات نظر علماء الإدارة الاستراتيجية ومؤلفيها حول مراحل الإدارة الاستراتيجية. وبالرغم من هذا التباين، فهذا لا يعني أن هناك قصوراً في تصنيفات هذه المراحل، وإنما المسألة بين من يختزلها في مرحلتين أو ثلاث مراحل، والبعض الآخر وسعها إلى أربع أو خمس مراحل.

وهذا ما يؤكد كل من رمضان وبجونوفي الذين لخصا أبرز آراء علماء الإدارة الاستراتيجية حول مراحلها، كما هو موضح في الجدول (1).

**الجدول (1) مراحل الإدارة الاستراتيجية**

التاريخ	الباحث/العالم	مراحل الإدارة الاستراتيجية
1994	Mintzberg	صياغة الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجية، تطبيق الاستراتيجية
1998	Wright et al.	التحليل البيئي، التوجه الاستراتيجي(الرسالة والرؤية)، صياغة الاستراتيجية، تطبيق الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية
1998 & 2006	Wheelen & Hunger	التحليل البيئي (الداخلي والخارجي)، صياغة الاستراتيجية، تطبيق الاستراتيجية، التقييم والرقابة الاستراتيجية
2003	Pitts and Lie	التحليل، الصياغة، التطبيق، التقييم
2003	Thompson & Strickland	الرؤية والرسالة، وضع الأهداف، صياغة الاستراتيجية، تطبيق الاستراتيجية، وتقييم الأداء
2007	Morden	التحليل الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية وصناعة القرار، الخيار الاستراتيجي، تطبيق الاستراتيجية
2009	David	التوجهات الاستراتيجية، التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تطبيق الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية

المصدر: (Abo Ramadan & Borgonovi, 2015, 105)

يتضح من الجدول السابق، أن التباين بين وجهات نظر علماء الإدارة الاستراتيجية ليس فقط في عدد مراحلها، بل أيضاً يكمن في الترتيب؛ أي مراحل الإدارة الاستراتيجية يتم البدء بها؟ بمعنى آخر، هل تبدأ مراحل الإدارة الاستراتيجية بالتوجهات الاستراتيجية أولاً أم بالتحليل البيئي الاستراتيجي؛ وقد يرجع ذلك إلى طبيعة المدرسة التي ينتمي إليها علماء الإدارة الاستراتيجية.

## ١٠. نماذج أدوات الإدارة الاستراتيجية ومراحلها:

قام عدد من مؤلفي الإدارة الاستراتيجية وباحثيها ببناء عدد من نماذج أدوات الإدارة الاستراتيجية ومراحلها. وقد تمت مراجعة وتحليل النماذج الآتية: (Schreyogg & Steinmann, 1987)، (David, 2009, 177)، (Ward, 2005, 15)، (Rivani, 2005, 15)، (Johnson et al. Model, 2008, 382)، (Ullah & Khanam, 2008, 15)، (Buil, 2010, 38)، (Planellas, 2013, 23)، (Hill & Jones, 2013, 13)، (Voloshina, 2014, 59)، (Gorbunov et al, 2016, 10808)، (الجزوي، ٢٠١٦، ٣٦)، (الباز، ٢٠١٦، ١١٣-١١٥).

ويمكن تلخيص هذه النماذج وعرضها وتحليلها بصورة مبسطة كما في الجدول (٢). بالإضافة إلى عرض مكونات النموذج المقترح ومقارنته بالنماذج السابقة، وتوضيح مدى التشابه والاختلاف عنها، وأوجه الاستفادة منها.

## الجدول (٢) ملخص لنماذج أدوات الإدارة الاستراتيجية ومراحلها الأساسية والفرعية

م	اسم الباحث	الأدوات الاستراتيجية المستخدمة في الأنموذج	المراحل الرئيس والفرعية في الأنموذج
١	أنموذج سكريوج وستينمان Schreyogg & (Steinmann, 1987)		<ul style="list-style-type: none"> <li>الرقابة الاستراتيجية: وتتجزأ إلى: مرحلة مراقبة (المراقبة البيئية)، مرحلة مراقبة التنفيذ، مرحلة المراقبة الاستراتيجية (المسح البيئي)، مرحلة رقابة التغيير الفجائي</li> </ul>
٢	أنموذج ديفيد (David, ) 2001	مصفوفة تقييم العوامل الداخلية، مصفوفة العوامل الخارجية، مصفوفة الملامح التنافسية، مصفوفة سوات، مصفوفة الموقف الاستراتيجي والإجراء التقييمي، مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية، المصفوفة الداخلية والخارجية، مصفوفة الاستراتيجية الكبرى، مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمية	<ul style="list-style-type: none"> <li>صياغة الاستراتيجية: وتتجزأ إلى مرحلة المدخلات، مرحلة توليد البدائل، مرحلة القرار</li> </ul>
٣	أنموذج وارد وريفاني (Ward-Rivani, ) 2005	نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر، مصفوفة أنسوف، تحليل بيست، تحليل سوات، إطار ماكينزي (7s)، مصفوفة مجموعة بوسطن، تحليل (3C)	<ul style="list-style-type: none"> <li>التحليل الاستراتيجي</li> <li>صياغة الاستراتيجية</li> </ul>
٤	أنموذج جونسون واخرين (Johnson et al., ) 2008	تحليل بيستل، نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر، تحليل ديموند، تحليل الفرص والتحديات، تحليل نقاط القوة والضعف، الاستراتيجيات العامة لبورتر، مصفوفة أنسوف، تحليل اصحاب المصلحة عبر مصفوفة مانديلو، التحليل المالي عبر تحليل المخاطر وتحليل العائد، تحليل (6M)	<ul style="list-style-type: none"> <li>صياغة الاستراتيجية: وتتجزأ إلى مرحلة الوضع الاستراتيجي، مرحلة الخيار الاستراتيجي، مرحلة الاختيار والتقييم الاستراتيجي</li> </ul>
٥	أنموذج أولاه وخانام (Ullah & Khanam ) Model, 2008	تحليل سوات	<ul style="list-style-type: none"> <li>(١) توجهات المؤسسة (٢) فحص البيئة (٣) تحليل سوات (٤) صياغة الاستراتيجية (٥) تطبيق الاستراتيجية (٦) الرقابة الاستراتيجية</li> </ul>
٦	أنموذج بول (Bull, ) 2010	الحوكمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>تطبيق الاستراتيجية: وتتجزأ إلى مرحلة التحضير، مرحلة التنفيذ، مرحلة التقييم</li> </ul>
٧	أنموذج هيل وجونز (Hill & Jones 2013)	تحليل سوات، الحوكمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>صياغة الاستراتيجية: وتتجزأ إلى تحديد رسالة ورؤية وقيم المؤسسة وأهداف تحليل البيئة واختيار استراتيجيات تنفيذ الاستراتيجية: وتتجزأ إلى (تصميم الهيكل، الثقافة، الرقابة)</li> </ul>
٨	أنموذج بلانيلاس (Planellas Model, ) 2013	إدارة التغيير، مؤشرات الأداء الرئيسية	<ul style="list-style-type: none"> <li>الرسالة والرؤية والقيم</li> <li>مرحلة التحليل: تتجزأ إلى البيئة الداخلية والخارجية والثقافة والمستفيدين</li> <li>مرحلة القرار: تتجزأ إلى الخيارات، والتقييم، والاختيار</li> <li>مرحلة التطبيق: تتجزأ إلى الموارد، والمؤشرات، وإدارة التغيير</li> </ul>
٩	أنموذج فولوشينا (Voloshina, 2014)	تحليل بيست، تحليل سوات، الرؤية، بطاقة الأداء المتوازن، نموذج محفظة البرنامج الأكاديمي، المقارنة المرجعية، نموذج التميز الأوروبي	
١٠	أنموذج جوربونوف وآخريين (Gorbunov et al., , 2016)	تحليل بيستل، تحليل سوات، الرؤية، بطاقة الأداء المتوازن، والخارطة الاستراتيجية، مؤشرات الأداء الرئيسية، أساليب التنبؤ: دلفي، الخبراء، السيناريوهات، سوات وغيرها	<ul style="list-style-type: none"> <li>التحليل البيئي الاستراتيجي</li> <li>الصياغة الاستراتيجية</li> <li>التنفيذ الاستراتيجي</li> <li>الرقابة وتقييم الاستراتيجية</li> </ul>
١١	أنموذج الباز ٢٠١٦	تحليل عوامل النجاح الرئيسية، تحليل الشركة (مؤسسة التعليم) المنافسة المستهدفة، ونموذج أوستن لتحليل قوى التنافس، مدخل تحليل سلسلة القيمة، ومدخل اعتمادية الموارد، تحليل سوات،	<ul style="list-style-type: none"> <li>التوجه الاستراتيجي: لتحديد الرؤية والرسالة والأهداف والقيم</li> <li>الاستكشاف والمسح البيئي</li> <li>صياغة وإعداد الاستراتيجية</li> <li>تنفيذ الاستراتيجية</li> <li>الرقابة وتقييم الاستراتيجية</li> </ul>
١٢	أنموذج الجيزاوي ٢٠١٦	الرؤية والرسالة والأهداف والقيم	<ul style="list-style-type: none"> <li>مرحلة التوجهات الاستراتيجية</li> </ul>
١٣	الأنموذج المقترح في البحث الحالي	بيان الرؤية، بيان الرسالة: أسلوب دلفي، المجموعات البورية، العصف الذهني، بناء السيناريوهات. إطار ماكينزي، سلسلة القيمة، القوى التنافسية، استراتيجية المحيط الأزرق، تحليل بيستل، مصفوفة سوات، مصفوفة تقييم العوامل الداخلية ، ومصفوفة العوامل الخارجية، ومصفوفة الملامح التنافسية، المصفوفة الداخلية والخارجية، مصفوفة أنسوف، الاستراتيجيات العامة لبورتر، مصفوفة الاستراتيجيات الكبرى، استراتيجية المحيط الأزرق، مصفوفة توز، مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمية، معايير (المقبولية، والملاءمة، والقابلية للتنفيذ)، تحليل الفجوة، تحليل فاموست، تحليل سمات، خارطة الاستراتيجية، عوامل النجاح الحاسمة، مؤشرات الأداء الرئيسية، إدارة التغيير (الحوكمة، إدارة المعرفة، الجودة)، بطاقة الأداء المتوازن، المقارنة المرجعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>مرحلة التوجهات الاستراتيجية الأولية</li> <li>مرحلة التحليل البيئي الاستراتيجي: البيئة الداخلية، البيئة الخاصة، البيئة العامة</li> <li>مرحلة الصياغة الاستراتيجية: الوضع، الخيارات، البدائل، الاختيار، والتقييم الاستراتيجي</li> <li>مرحلة التطبيق الاستراتيجي: التهيئة، التنفيذ، التقييم</li> <li>مرحلة التقييم والرقابة الاستراتيجية:</li> <li>- التقييم الاستراتيجي: ضمناً في جميع المراحل السابقة</li> <li>- الرقابة الاستراتيجية: مراقبة التنفيذ، الرقابة الفجائية، مراقبة الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية.</li> </ul>

المصدر: (إعداد الباحث بالاعتماد على مكونات النماذج السابقة من مصادرها الأصلية)

يتضح من الجدول السابق - بشكل عام - التنوع والاختلاف في تقديم وعرض النماذج التي تناولت أدوات

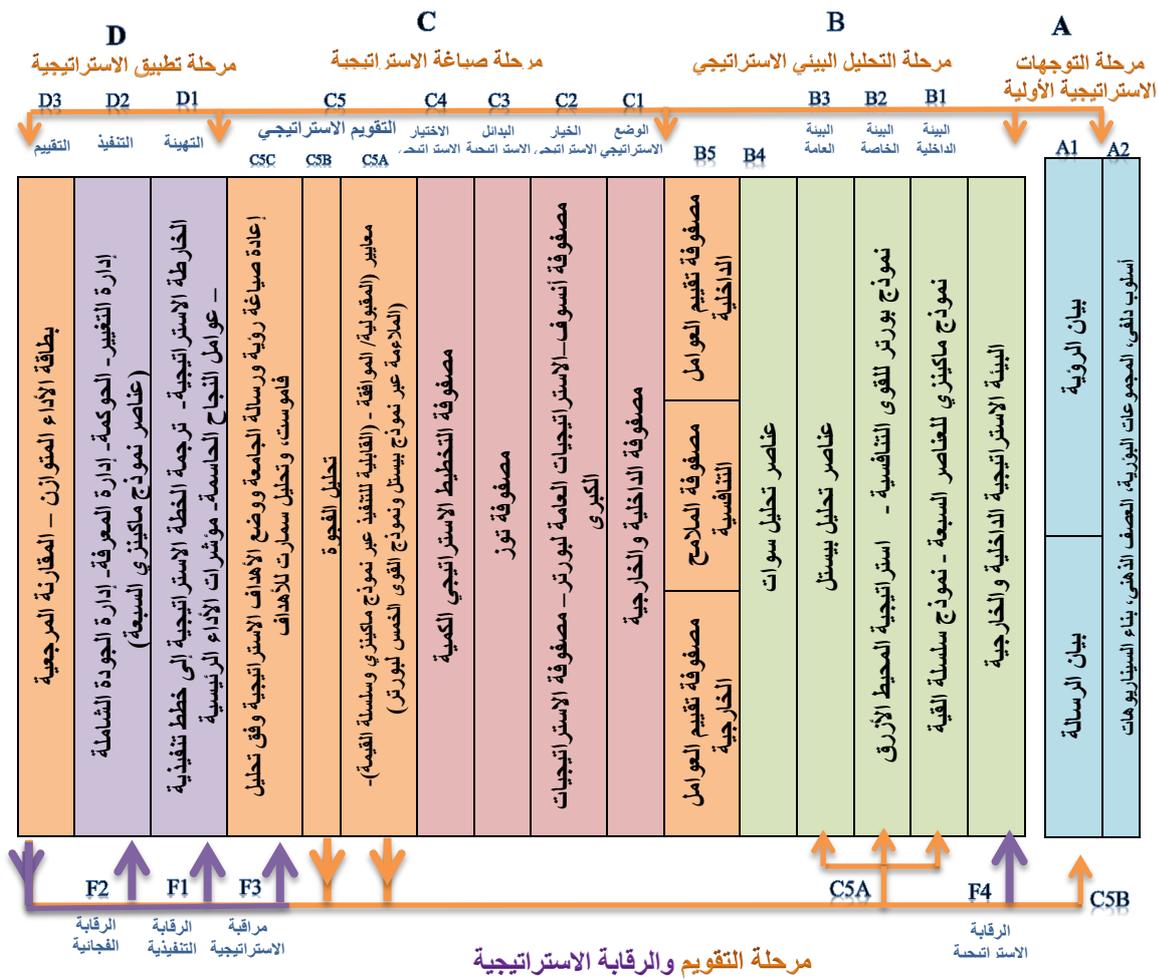
الإدارة الاستراتيجية ومراحلها. ويمكن توضيح هذا التنوع والاختلاف كالتالي:

- وجود نماذج اقتصرت على تناولت أدوات الإدارة الاستراتيجية، وهي النماذج رقم: (٢، ٣، ٤، ٩، ١٠). وقد تعددت الأدوات الاستراتيجية المستخدمة في هذه النماذج، وتم اعتماد معظمها في بناء الأنموذج المقترح؛ ومع هذا، ومن خلال استقراء الأدوات الاستراتيجية التي تناولتها بعض الدراسات (انظر ص ٧-٨)، يتبين وجود عدد من الأدوات الأخرى التي لم تتطرق إليها هذه النماذج، مثل أدوات: (تحليل فاموست، تحليل الفجوة، مصفوفة توز، استراتيجية المحيط الأزرق). كما ظهرت في هذه النماذج بعض مراحل الإدارة الاستراتيجية بشكل ضمني.
- وجود نماذج اقتصرت على تناول مراحل الإدارة الاستراتيجية، وهي النماذج رقم: (٥، ٧، ٨، ١١). وقد تعددت مراحل الإدارة الاستراتيجية؛ فعلى سبيل المثال، حدد الأنموذج رقم (٥) ست مراحل للإدارة الاستراتيجية، وحدد الأنموذج رقم (٧) مرحلتين للإدارة الاستراتيجية، والآنموذج رقم (٨) أربع مراحل، والآنموذج رقم (١١) خمس مراحل. ومع هذا؛ لم تقم هذه النماذج بتفصيل المراحل الجزئية لكل مرحلة، كما هو موضح في الفقرة الآتية؛ باستثناء الأنموذج (٨) الذي فصل المراحل الثلاث للإدارة الاستراتيجية إلى مراحل فرعية، ومع ذلك، اقتصر هذا الأنموذج على ثلاث مراحل استراتيجية رئيسية. علاوة على ذلك، كان استخدام الأدوات الاستراتيجية في هذه النماذج ضمناً.
- تُعد النماذج (١، ٢، ٤، ٦، ١٢) من أبرز النماذج التي تناولت مرحلة استراتيجية معينة، وقامت بتفصيل هذه المرحلة إلى مراحل فرعية؛ فعلى سبيل المثال، فصلت مرحلة الرقابة الاستراتيجية إلى أربعة أنواع، كما في الأنموذج رقم (١). وتجزأت مرحلة الصياغة إلى ثلاث مراحل فرعية، كما في الأنموذج رقم (٢)، وأربع مراحل كما في الأنموذج رقم (٤). واستخدمت في هذين الأنموذجين (٢، ٤) عدداً من الأدوات في مختلف المراحل الفرعية لمرحلة الصياغة؛ بينما غابت الأدوات المستخدمة في الأنموذج رقم (١). أما الأنموذج رقم (١٢) فقد تناول مرحلة التوجهات الاستراتيجية فقط، واستخدم ضمناً الرؤية والرسالة والأهداف والقيم - ويمكن اعتبارها من ضمن أدوات الإدارة الاستراتيجية.
- تُعد النماذج (١٠، ١١) من أهم النماذج التي حاولت إبراز عدد من الأدوات التي يمكن استخدامها في عدد من مراحل الإدارة الاستراتيجية؛ ومع هذا لا زالت هذه النماذج يعترضها شيء من النقص؛ حيث لم تتكامل الأدوات ولا المراحل فيها؛ فقد استخدم الأنموذج رقم (١٠) عدداً لا بأس به من أدوات الإدارة الاستراتيجية في أربع مراحل بالإدارة الاستراتيجية، إلا أنه لم يقم بتفصيل هذه المراحل، وإبراز كيفية تطبيق هذه الأدوات في هذه المراحل. وبالمثل، استخدم الأنموذج رقم (١١) عدداً محدوداً من الأدوات الاستراتيجية، تركز معظمها في مرحلة التحليل البيئي، وغابت عنه معظم الأدوات في بقية مراحل الإدارة الاستراتيجية.
- وأخيراً، تم بناء الأنموذج (المقترح) رقم (١٣) بالاستفادة من مكونات النماذج السابق ذكرها؛ فمن ناحية الأدوات تم الاعتماد على عدد كبير من الأدوات التي تناولتها النماذج السابقة. فضلاً عن إضافة عدد من الأدوات التي لم تستخدمها هذه النماذج، كأدوات: (تحليل فاموست، تحليل الفجوة، مصفوفة توز، استراتيجية المحيط الأزرق). ومن ناحية المراحل، تم الاعتماد على خمس مراحل أساسية، تنفرع كل مرحلة إلى مراحل فرعية يتم فيها توظيف الأدوات الاستراتيجية. وهذا ما تميز به الأنموذج المقترح عن بقية النماذج الأخرى.

## ١.١. الأنموذج المقترح لأدوات الإدارة الاستراتيجية ومراحلها:

يُعد الأنموذج المقترح مخططاً توضيحياً يحتوي على مجموعة من أدوات الإدارة الاستراتيجية (مصفوفات، نماذج، خرائط) تتوزع على خمس مراحل هي: (مرحلة التوجهات الاستراتيجية الأولية - مرحلة التحليل البيئي الاستراتيجي - مرحلة صياغة الاستراتيجية - مرحلة تنفيذ الاستراتيجية - مرحلة الرقابة والتقييم الاستراتيجي). وسيتم لاحقاً تقديم عرض مفصل لأدوات الأنموذج ومراحلها.

ويمكن تطبيق الأنموذج على الجامعات التي لم تمتلك بعد استراتيجيات فعلية؛ حيث يتم تطبيقه وفقاً للمراحل الخمس المقترحة. أما الجامعات التي تمتلك استراتيجيات، وتتوي القيام بتقييم استراتيجيتها، فتكتفي بأن تبدأ من المرحلة الثانية من هذا الأنموذج. وقد وضع مرحلة التوجهات الاستراتيجية معزولة عن بقية المراحل التالية لسببين: الأول: لكي يتناسب الأنموذج وطبيعة كل جامعة كما ذكر سابقاً. والآخر؛ لأن مرحلة التوجهات الاستراتيجية الأولية، هي مرحلة قبلية ضرورية، تبدأ بتحديد ما الذي تُريد الجامعة أن تتبناه، ولكي يتسنى للعاملين والقائمين على عمليات الإدارة الاستراتيجية معرفة اتجاهاتهم وتوجهاتهم التي يرغبون في الوصول إليها في المستقبل. ويوضح الشكل (١) الأنموذج المقترح لتطبيق أدوات الإدارة الاستراتيجية ومراحلها في الجامعات.



الشكل (١) أنموذج مقترح لتطبيق أدوات الإدارة الاستراتيجية ومراحلها في الجامعات (إعداد الباحث)

## (A) مرحلة التوجهات الاستراتيجية الأولية:

تبدأ مرحلة التوجهات الاستراتيجية بوضع الرؤية والرسالة التي تتوي الجامعة تحقيقها؛ إذ يُعد تطوير بيان الرؤية والرسالة جزءاً مهماً من عمليات الإدارة الاستراتيجية، وجزءاً من صياغة الاستراتيجية (Papulova, 2014, 12). لهذا يتم أولاً وضع الرؤية والرسالة لكي تعرف الجامعات وموظفيها ما الذي تتوي الجامعة القيام به، كما تضع مساراً أولياً يُساعد في شحذ همم العاملين في المضي قدماً في المراحل القادمة؛ ويؤكد جاري وآخرون أن المفتاح الأهم لأي رحلة ناجحة هو البداية في التفكير من النهاية، سواء كانت الرحلة من البدء بإنشاء مؤسسة جديدة، أم بإعادة هيكلة عمل مؤسسي قائم (Gray et al., N.D. 1). كما أصبح وضع التوجهات الاستراتيجية مرحلة أولية؛ واسع الانتشار، ومن ثم يتم تحليل بيئة المؤسسة، وبعد ذلك القيام بتعديل بيان الرؤية والرسالة التي تم وصفها مسبقاً (Tanković, 2013, 332).

**(A1)** يعتمد وضع هذه التوجهات على مجموعة من الأدوات الاستراتيجية، هي: بيان الرؤية، وبيان الرسالة. ويتضمن بيان الرؤية ثلاثة عناصر مهمة، هي: الإيديولوجيا التي تعتقدها الجامعة، والمستقبل المرغوب في الوصول إليه، والاعتراف بخدمة أصحاب المصلحة (Gray et al., N.D. 1). أما بيان الرسالة فيوضح قيم الجامعة، وتوليد المبادئ التي تعمل الجامعة بموجبها، وتوليد المعايير التي ترغب في الحكم بها على أداؤها (Talbot, 2003, 9).

**(A2)** كما يتم تطبيق بيان الرؤية والرسالة باستخدام أدوات أخرى مساعدة أثناء عملية بلورتها عند الاستعانة بالخبراء أو أصحاب المصلحة؛ مثل: أسلوب دلفي، العصف الذهني، المجموعات البورية وغيرها من الوسائل المساعدة. وسيتم التفصيل أكثر عن الرؤية والرسالة في الفقرة (C5c).

## (B) مرحلة التحليل البيئي الاستراتيجي:

تُعد مرحلة التحليل البيئي الاستراتيجي هي المرحلة الأولية التي تتم فيها عملية جمع البيانات والمعلومات وتحليلها عن البيئة الداخلية والبيئة الخاصة والعامّة للجامعة وفقاً لعدد من الأدوات الاستراتيجية.

### (B1) البيئة الداخلية:

تقوم عملية جمع البيانات من البيئة الداخلية عبر **أنموذج ماكنزي (7s)**، وأنموذج سلسلة القيمة. وقد تم استخدام أنموذج ماكنزي في هذا الأنموذج للجوانب الإدارية، وأنموذج تحليل سلسلة القيمة للأنشطة الأكاديمية؛ لكي يسهل التعامل معهما أثناء عملية التحليل البيئي.

تبدأ عملية التحليل البيئي الداخلي وفقاً **لأنموذج ماكنزي**؛ إذ يؤكد فرانتا أن أنموذج ماكنزي أصبح كثير الاستخدام من قبل الأكاديميين والممارسين، ويُعد واحداً من أكثر أدوات التخطيط الاستراتيجي شعبية (Franta, 2012, 37)، لكونه أداة تحليلية للتصميم التنظيمي للمؤسسة التي تنظر إلى سبعة عناصر داخلية رئيسة هي: الاستراتيجية والهيكل والنظم والقيم المشتركة ونمط الإدارة والموظفين والمهارات؛ وذلك من أجل تحديد ما إذا كانت هذه السبعة العناصر تتماشى بشكل فعال وتسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها (Nejad et al., 2015, 44).

أما فيما يتعلق بالشؤون الأكاديمية، فقد قامت عدد من الدراسات بتكييف نموذج سلسلة القيمة الذي أعده بورتر الخاص بالشركات؛ ليصبح ملائماً لمؤسسات التعليم، وخصوصاً الجامعات، منها نموذج (Pathak & Pathak 2010)، وأنموذج (Hutaibat 2011)، وأنموذج (محمد، ٢٠١٣). ويعتمد تحليل سلسلة القيمة على مبدأ أن وجود المؤسسات يخلق قيمة لعملائها. ويمكن النظر إلى سلسلة القيمة في الجامعات الحديثة على أنها شبكة من الأنشطة تتمحور حول وظائف التدريس والبحث والخدمة المجتمعية (Sison et al., 2000, 1). ويتم تحليل كل وظيفة/نشاط وتقسيمه إلى مجموعات منفصلة من الأنشطة التي تُضيف قيمة، ويعد كل نشاط من أنشطة القيمة المضافة مصدراً للميزة التنافسية (Downey, 2007, 10-11). كما يساعد تحليل سلسلة القيمة مؤسسات التعليم العالي في التركيز على المكونات الرئيسية لنجاح الأعمال، والتركيز بشكل أكبر على عملاء الجامعة (الداخليين والخارجيين)، وإعادة التفكير بشكل أساس في العمليات في المؤسسة التي ستؤدي إلى تحسينات في الطريقة يتم إنشاء هذه القيمة (Tomašević et al., 2011, 1187).

خلاصة القول، إن أنموذج سلسلة القيمة، يتكون من أنشطة أساسية وأنشطة داعمة؛ تنقسم الأنشطة الأساس على ثلاثة مسارات:

- يتعلق المسار الأول في التدريس وكل ما يرتبط فيه من عمليات.
- أما المسار الثاني، فيتكون من المسار البحثي وكل ما يشتمل عليه من عمليات أيضاً،
- ويرتبط المسار الأخير بخدمة المجتمع والقيمة المضافة التي تقدمها الجامعة بكل هذه المكونات. بينما ترتبط الأنشطة الداعمة بكل ما يتعلق بالبنية التحتية للجامعة التي تدعم الأنشطة الأساس في عملياتها.

## (B2) البيئة الخارجية الخاصة:

تتم عملية جمع البيانات في البيئة الخاصة بالجامعات عبر أنموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر، واستراتيجية المحيط الأزرق.

ويُعد أنموذج بورتر للقوى التنافسية من أكثر الأدوات شعبية عند محلي الأعمال والاستراتيجية، وغالباً ما يُعد بديلاً موثوقاً وأكثر عملية للتحليل من أسلوب سوات؛ لأنه ينظر إلى القوى التي يمكن للمنافسين أن يمارسوها في السوق، وكيف يمكن أن يؤثر ذلك على المؤسسة ونجاحها على المدى الطويل (Team FME, 2013a, 6). كما يُساعد في اكتساب فهم جوهري للبيئة الخارجية الخاصة في مؤسسات التعليم العالي؛ فإذا كانت الجامعة قادرة على الفهم والتقييم للقوى البيئة الخارجية الخاصة، يمكنها تقييم الفرص والتهديدات؛ ومن ثم تتمكن الجامعة من تطوير ميزتها التنافسية عن طريق الخروج باستراتيجيات مختلفة (Aydin, 2017, 388).

ما تجدر الإشارة إليه في هذا الصدد أنه، قام عدد من الباحثين بتكييف أنموذج بورتر المعد للشركات ليتناسب مع طبيعة الجامعات (Pringle & Huisman, 2011, 41)، (Ogut, 2015, 14). وفيما يأتي عرض موجز للقوى التنافسية الخمس في الجامعات:

- تهديد دخول منافسين جدد: (جامعات جديدة - مؤسسات دولية - تكرار العرض من الجامعات الحالية)؛
- تهديد البدائل: (الجامعات التي تمنح الدرجات عبر الإنترنت - عروض جديدة للريج - شركات/مؤسسات التدريب والندوات - برامج الجامعات الخاصة - الجامعات المفتوحة، التعلم عن بعد، والتعلم الإلكتروني)؛

- القدرة التفاوضية للعملاء: ( اتحادات الطلبة - المجتمع المحلي - الشركات)؛
  - القدرة التفاوضية للموردين: (نقابات أعضاء هيئة التدريس - نقابات أعضاء الهيئة الإدارية - الكليات التي لديها برامج بساعات إضافية)؛
  - تهديد سيطرة الحكومة: (تقديم المعلومات - تمويل الجامعات - تمويل الطلبة - شراء البحوث)؛
- ونتيجة للتفاعلات بين العناصر السابقة، يمكن التعرف على شدة/حدة المنافسة بين الجامعات.

بعد أن تتعرف الجامعة إلى منافسيها وتحلل وضعها وتقارنه بالمنافسين، يأتي الدور على المنافسين غير المعروفين في السوق حالياً، وهذا ما سيتم التعرض إليه عبر إحدى الأدوات الاستراتيجية الحديثة، وهي استراتيجية المحيط الأزرق؛ إذ تعمل استراتيجية المحيط الأزرق على توفير رؤية استراتيجية قوية ومستدامة للجامعة في مسيرتها لتصبح جامعة منافسة ولها مكانتها (Abu Hasan, 2017, 77). وترتكز استراتيجية المحيط الأزرق على الافتراض القائل بأن على المؤسسة أن تقضي على المنافسة مع منافسيها التقليديين لأن هذه هي الطريقة الوحيدة التي تحقق النجاح للمؤسسة في المستقبل. ويؤكد كل من كيم ومابورجن أن سوق المنافسة يتكون من محيطات حمراء ومحيطات زرقاء؛ حيث تكون المحيطات الحمراء هي المجالات والأسواق المعروفة، بينما المحيطات الزرقاء هي غير المعروفة أو غير الموجودة؛ حتى يتم اكتشافها أو إنشاؤها؛ وفي المحيطات الحمراء، يتم تحديد حدود المناطق المختلفة وقبولها بشكل عام، وقواعد المنافسة تكون معروفة، وعند المنافسة في المحيط الأحمر، تركز المؤسسة على الحصول على حصة كبيرة قدر الإمكان من الطلب الحالي في السوق، وعندما تتوافر العديد من العروض في السوق، تصبح الأسواق مزدحمة وتكون إمكانيات الربح والنمو محدودة، وتصبح المنتجات شائعة. وعلى العكس من ذلك؛ يتميز المحيط الأزرق بسوق محتمل غير مستغل من قبل المنافسين، وخلق طلب جديد، وإمكانية نمو مريح للغاية، كما يتم إنشاء بعض المحيطات الزرقاء في مواقع بعيدة عن المحيطات الحمراء الحالية، ولكن يتم أيضاً إنشاء عدد منها عن طريق توسيع حدود الصناعة الحالية، وتصبح المنافسة لا علاقة لها بالمنافسين الآخرين بسبب عدم وجود قواعد محددة مسبقاً (Kim & Mauborgne, 2005, 4). كما يُعد حجر الزاوية في استراتيجية المحيط الأزرق هو "ابتكار القيمة"؛ إذ يتم إنشاء المحيط الأزرق عندما تحقق المؤسسة ابتكار القيمة التي تخلق في وقت واحد لكل من العميل/الطالب والشركة/الجامعة (Bourletidis, 2014, 645).

### (B3) البيئة الخارجية العامة:

تتم عملية جمع البيانات في البيئة العامة للجامعة وفقاً لأداة التحليل بيستل (PESTEL) المكون من ستة عوامل، هي: العوامل (السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والبيئية، والقانونية)؛ إذ تكمن القيمة الكبيرة في أسلوب بيستل في فهم العوامل البيئية الكلية التي تؤثر أو من المحتمل أن تؤثر على المؤسسة (Doherty et al., 2012, 11). كما يتميز تحليل بيستل في كونه أداة بسيطة سهلة الفهم والاستخدام تساعد على فهم بيئة المؤسسة بشكل أفضل، ويشجع على تطوير التفكير الاستراتيجي، ويساعد على توقع الصعوبات المستقبلية واتخاذ الإجراءات لتجنبها أو الحد منها، ويتيح للمؤسسة اكتشاف الفرص الجديدة واستغلالها بفاعلية (Rastogi & Trivedi, 2016, 388).

**(B4)** وبعد الانتهاء من عملية تحليل كل من (البيئة الداخلية، البيئة الخاصة، البيئة العامة) للجامعة وفقاً للأدوات السابق ذكرها، يتم تجميع تلك العناصر ووضعها في **مصفوفة سوات (SWOT Matirx)**، وفرزها كنقاط قوة ونقاط ضعف، وفرص وتهديدات. وبما أن أسلوت التحليل البيئي سوات أحد أكثر أدوات التحليل الاستراتيجي استخداماً في العالم (Czuma-Imioł czyk, 2017, 188)؛ فقد تم مراعاة ذلك أثناء بناء النموذج؛ إذ تم وضع مصفوفة سوات في عمود مستقل، يمكن استخدامه عوضاً عن كل أدوات التحليل السابقة (انظر الشكل ١٣).

وأخيراً، تُعد عمليات التحليل السابقة بمثابة التحليل النوعي للمعلومات التي تم جمعها؛ لهذا ينبغي أن تمر هذه المعلومات بتحليل كمي؛ يضيف عليها مزيداً من الدقة والموضوعية؛ إذ يؤكد ديفيد أن الأدوات الاستراتيجية الكمية تحقيقاً للموضوعية بدلاً من الذاتية واستخدام الأدوات النوعية (David et al., 2009, 42).

**(B5)** وبعد وضع كل من نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في مصفوفة سوات، يتم وضع نقاط القوة والضعف - على حدة - في **مصفوفة تقييم العوامل الداخلية (IFE)**، وبالمثل، توضع الفرص والتهديدات - على حدة - أيضاً في **مصفوفة تقييم العوامل الخارجية (EFE)**. وتسمح كل من هاتين المصفوفتين بتقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (Cassidy et al., 2012, 1523) بطرق موضوعية كمية.

ومن أجل زيادة التركيز والتحليل والمقارنة بين الجامعة ومنافسيها؛ يمكن استخدام **مصفوفة الملامح التنافسية (CPM)**؛ إذ تساعد هذه المصفوفة المؤسسات في تقييم نفسها مقارنة بمنافسيها الرئيسيين باستخدام عوامل النجاح الحاسمة (CSF) (Sohel et al, 2014, 42)؛ مثل (حصة الجامعة من خريجي الثانوية، جودة الخريج، الوضع المالي، عدد البرامج). كما يتم استخدام مصفوفة الملامح التنافسية (CPM) لإظهار نقاط القوة والضعف الخاصة حول موقف الجامعة الاستراتيجي، حيث يظهر التحليل المقارن من خلال مصفوفة الملامح التنافسية معلومات استراتيجية مهمة (Avinante, 2016, 78).

### **(C) مرحلة صياغة الاستراتيجي:**

تبدأ مرحلة صياغة الاستراتيجية مباشرة من النقطة الأخيرة التي انتهت فيها عملة التحليل البيئي الاستراتيجي. وتتكون هذه المرحلة من خمس مراحل فرعية يتخللها خطوتان؛ يتم فيهما العودة إلى مرحلة التحليل، ومرحلة التوجهات الاستراتيجية المبدئية. وفيما يأتي عرض لهذه المراحل الفرعية.

#### **(C1) مرحلة الوضع الاستراتيجي:**

تُعد مرحلة الوضع الاستراتيجي أولى مراحل صياغة الاستراتيجية، والتي من خلالها يتم تحديد موقف/ وضع الجامعة الاستراتيجي. ويتم معرفة هذا الوضع من خلال **المصفوفة الداخلية الخارجية (I-E Matrix)**؛ حيث تستخدم لمصفوفة الداخلية والخارجية من أجل تحليل العوامل الداخلية والخارجية في نفس الوقت، وتستخدم أيضاً لتحديد موقع المؤسسة بناءً على النتائج النهائية لتقييم مصفوفتي العوامل الداخلية والعوامل الخارجية التي يتم إدخالها في الأبعاد الأفقية والرأسية للمصفوفة (Pratiwi et al., 2016, 217-218). وتكون هذه المصفوفة مقسمة إلى أربع خلايا، تحتوي على الاستراتيجيات العامة للجامعة (استراتيجية هجومية، استراتيجية تنافسية، استراتيجية محافظة، استراتيجية دفاعية)، ويمثل الناتج النهائي لتقييم العوامل الداخلية المحور الأفقي، بينما يمثل الناتج النهائي لتقييم العوامل الخارجية المحور الرأسي للمصفوفة.

وبعد معرفة الوضع الاستراتيجي للجامعة (على مستوى المؤسسة)، توجد عدد من الخيارات الاستراتيجية التي تتضمنها الاستراتيجية العامة للمؤسسة، كالاتراتيجيات على مستوى وحدة الأعمال التي سيتم مناقشتها فيما يأتي.

## (C2) مرحلة الخيار الاستراتيجي:

تنبثق أهمية معرفة مرحلة الخيار الاستراتيجي في كونها تُساعد كلاً من الجامعات والباحثين والمهتمين في الإدارة الاستراتيجية في بناء خلفية معرفية حول الاستراتيجيات والخيارات المتاحة فيها، وتُمكن من معرفة كيفية توليد البدائل الاستراتيجية في المرحلة التي تليها ودمجها وفقاً لأطر وخلفية علمية تتمثل بمجموعة من الأدوات الاستراتيجية؛ مثل: مصفوفة أنسوف، نموذج بورتر للاستراتيجيات التنافسية العامة، مصفوفة الاستراتيجيات الكبرى، استراتيجية المحيط الأزرق.

تُعد مصفوفة أنسوف (Ansoff's Matrix 1957, 1965) من أقدم المداخل في الإدارة الاستراتيجية التي تتناول استراتيجيات النمو (Growth Strategies) على مستوى استراتيجية المؤسسة (Shaw, 2012, 33). كما تُعد واحدة من أهم الأدوات في مجال التسويق والإدارة الاستراتيجية على حد سواء، وتحتوي المصفوفة على أربع استراتيجيات للنمو؛ هي: التغلغل في السوق، وتطوير المنتجات، وتطوير السوق والتنويع (Watts & Hulme, 1998, 101). وتعتمد كل من خيارات/استراتيجيات النمو هذه على التأثيرات الداخلية والخارجية والتحقيقات والتحليلات التي يتم تطبيقها بعد ذلك في الاستراتيجيات البديلة (Team FME, 2013b, 6).

أما نموذج بورتر الاستراتيجيات التنافسية العامة Porter's Generic Strategies Model (1980/85/90) فيُعد من أشهر نماذج الاستراتيجيات التنافسية الممارسة التي تُكسب المؤسسة ميزة تنافسية ضد المنافسين (Yusuf et al., 2015, 55). ويتكون النموذج من ثلاث استراتيجيات عامة؛ هي: قيادة التكلفة، والتميز، والتركيز التي يتم تطبيقها على مستوى وحدة الأعمال، ويطلق عليها استراتيجيات عامة؛ لأنها ليست ثابتة أو تعتمد على الصناعة (Tanwar, 2013, 17). ومع هذا يؤكد شاو أن معظم الكتاب الذين تناولوا استراتيجيات التسويق التي تقع في المستوى الثاني من مستويات الاستراتيجية (وحدة الأعمال)، قد قاموا باستعارتها من الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة، التي وضعها كل من أنسوف وبيروتر (Shaw, 2012, 33).

وتُعد مصفوفة الاستراتيجيات الكبرى كتلة من جميع أنواع الاستراتيجيات التي تختارها المؤسسات من أجل المنافسة، وتتضمن عدداً من الخيارات الاستراتيجية في كل من الاستراتيجية الهجومية والتنافسية والمحافظة والدفاعية (Yusuf et al., 2015, 55). كما تستخدم استراتيجية المحيط الأزرق لتوسيع حجم السوق التي تتنافس فيه المؤسسة، وتساعد هذه الاستراتيجية في استبعاد العناصر التي لا تخلق قيمة للوضع الحالي للمؤسسة (Korhonen, 2014, 18).

الجدير ذكره أن مرحلة الخيار الاستراتيجي، تأتي بعد التعرف على الوضع الاستراتيجي للجامعة، ويوجد لكل وضع استراتيجي عدة خيارات استراتيجية؛ فعلى سبيل المثال، إذا كان الوضع الاستراتيجي للجامعة وضعاً هجوماً، فإن هذا الوضع يحتوي على عدد من الخيارات الاستراتيجية كالتغلغل في السوق، وتطوير المنتج، وغيرها. أو مثلاً تتضمن الاستراتيجية التنافسية عدداً من الخيارات الاستراتيجية؛ مثل قيادة التكلفة، التركيز، التميز. وتتم هذه المرحلة

وفقاً لمعرفة مجموعة من النماذج والمصفوفات، مثل مصفوفة أنسوف، وأنموذج بورتر للاستراتيجيات العامة، ومصفوفة الاستراتيجيات الكبرى.

وتتمثل الأدوات السابق ذكرها ما يُسمى باستراتيجيات المحيط الأحمر التي تُعنى بدراسة القوى والعوامل المعروفة المحيطة بالجامعة؛ لهذا تُستخدم استراتيجية المحيط الأزرق التي تُعنى بالتعرف إلى الفرص المجهولة من أجل ابتكار قيمة جديدة للجامعة تساعد في النمو بشكل أكبر.

### (C3) مرحلة البدائل الاستراتيجية:

بعد التعرف على الاستراتيجيات وأنواعها والخيارات الاستراتيجية التي تتضمنها؛ تأتي مرحلة توليد البدائل الاستراتيجية، وتتم عملية توليد البدائل وفقاً لمصفوفة توز (TOWS Matrix)؛ التي طورها فيهرتش (Wehrich) عام ١٩٨٢م بوصفها خطوة إضافية في التحليل أبعد من تلك التي في مصفوفة سوات (SWOT)؛ ما يجعلها أكثر قابلية للتطبيق وترتكز على الواقع (Alaaraj & Sallahuddin, 2014, 184). فضلاً عن أن إعادة رسم مصفوفة سوات إلى مصفوفة توز أدى إلى دمج كل من العوامل الخارجية والداخلية وتوليد استراتيجية جديدة (Sarsby, 2012, 20).

### (C4) مرحلة الاختيار الاستراتيجي:

تتمخض عن المرحلة السابقة (مرحلة البدائل الاستراتيجية)، توليد عدد من البدائل الضرورية للجامعة، لكن أي البدائل الاستراتيجية يُمثل أولوية قصوى لكي تختاره الجامعة؟ هنا يأتي دور مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمية (Quantitative Strategic Planning Matrix QSPM) التي تُعنى بالاختيار والمفاضلة بين البدائل وترتيب أولوياتها؛ حيث قام (ديفيد) بوضع مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمية عام (١٩٨٦)، وأصبحت تستخدم على نطاق واسع في الإدارة الاستراتيجية (David et al., 2016, 1). كما تُعد المصفوفة الوحيدة في أدب الإدارة الاستراتيجية التي تعمل على تحديد الجاذبية النسبية للاستراتيجيات البديلة (Hansanti, 2016, 371). على أن هذه المصفوفة تُبنى على البيانات الموجودة في مصفوفتي تقييم العوامل الداخلية والخارجية التي في مرحلة التحليل البيئي الاستراتيجي.

### (C5) مرحلة التقييم الاستراتيجي:

تُعد مرحلة التقييم الاستراتيجي من أهم المراحل التي يتوجب مراعاتها جيداً؛ لكونها تزود بتغذية راجعة حول ما تم التوصل إليه من المراحل السابقة.

(C5a) قد تكون الاختيارات الاستراتيجية التي تم التوصل إليها وفقاً لمصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمية الموضوعية، وتم ترتيبها وفقاً لأولوياتها، لكن هل هذا يعني أن هذه الاستراتيجيات المختارة تكون نهائية وقابلة للتطبيق؟ للإجابة على هذا السؤال، يتم تطبيق مجموعة من المعايير التي تحكم على مدى قابلية الاستراتيجيات للتنفيذ، ومدى مواءمتها، ومدى مقبوليتها من قبل أصحاب المصلحة. ويؤكد وو (Wu) على استخدام هذه المعايير الثلاثة (المواءمة، القابلية للتنفيذ، والمقبولية) لتقييم واختيار استراتيجية المؤسسة كالاتي: (Hansanti, 2016, 373-374)

- **المواءمة/الملاءمة (Suitability):** يجب على المؤسسات تحديد ما إذا كانت الخيارات الاستراتيجية مناسبة ومتوافقة مع البيئة الخارجية الحالية والمتوقعة، وأفضل طريقة للتعامل مع معيار الملاءمة هي تحديد ما إذا كانت البدائل الاستراتيجية يمكن أن تساعد المؤسسة في استغلال الفرص والتغلب على التهديدات أو تجنبها في البيئة المحيطة للمؤسسة. ولتحديد الملاءمة، يمكن للمؤسسات استخدام النماذج التحليلية الخارجية لتقييم كل خيار استراتيجي، وتتضمن هذه النماذج تحليل بيستل، وتحليل القوى التنافسية؛
- **القابلية للتنفيذ (Feasibility):** يركز هذا المعيار على ما إذا كان لدى المؤسسة الموارد الكافية لمتابعة وتنفيذ الخيارات الاستراتيجية، ويمكن استخدام نماذج التحليل الداخلي للمؤسسات، وهي: نموذج ماكينزي، وتحليل سلسلة القيمة، وتحليل سوات؛
- **المقبولية/الموافقة (Acceptability):** تركز المقبولية على الجوانب الأخرى للخيارات الاستراتيجية والمتمثلة بالجوانب المالية وجانب أصحاب المصلحة؛

- حيث يركز الجانب المالي على العودة إلى بيان مخاطر كل بديل، ويمكن حساب العائد المالي المحتمل للخيارات الاستراتيجية باستخدام قياسات مالية مختلفة مثل: صافي القيمة الحالية (NPV)، ومعدل العائد الداخل (IRR)، وتحليل منافع التكاليف، والقيمة الاقتصادية المضافة (EVA)، ويمكن تقييم مخاطر الخيارات الاستراتيجية باستخدام تحليل الحساسية والاحتمالات، النسب المالية والمعدلات النسبية، ناهيك عن تحليل القيمة الأكثر تقدماً في المخاطر (VaR).

- أما جانب أصحاب المصلحة فيركز على التفاعل بين الخيارات الاستراتيجية ورد فعل أصحاب المصلحة تجاه هذه الخيارات. كما هي الحال في جانب المساهمين من المقبولية؛ فهو نوعي تماماً ولكنه مهم؛ لأن أية استراتيجية جديدة يتم اختيارها لا يمكن أن تتجح إلا إذا كان هناك دعم من أصحاب المصلحة.

**(C5b)** وبعد كل هذه الاجراءات تتولد الاستراتيجيات التي ستتخذها الجامعة في سبيل تحقيق أهدافها ورسالتها ورؤيتها، لكن هل هذه الاستراتيجيات التي ستتخذها المؤسسة تتناسب مع التوجهات الاستراتيجية الأولية التي تم وضعها في المرحلة الأولى؟ من هنا، تأتي الحاجة إلى إعادة النظر في التوجهات الاستراتيجية الأولية للجامعة التي تم وضعها في المرحلة الأولى، ومقارنتها بالاستراتيجيات التي تمخضت عنها مرحلة الصياغة؛ وذلك بغية معرفة مدى توافقها (ملاءمتها)، ويتم ذلك وفقاً لأداة تحليل الفجوة (Gap Analysis)؛ إذ يُعد أحد أغراض أداة تحليل الفجوة تحديد الفجوات بين ما اسفرت عنه نتائج الواقع والرؤية والرسالة، كما يُعد تحليل الفجوة الأساس لتطوير الأهداف الاستراتيجية (Hinton, 2012, 46).

**(C5c)** وتختتم هذه المرحلة بمعرفة الفجوة بين التوجهات الاستراتيجية الأولية للجامعة (الرؤية والرسالة)، وبين الاستراتيجيات التي تم اختيارها؛ لهذا يتم إعادة صياغة التوجهات الاستراتيجية الأولية بما يتلاءم مع الاستراتيجيات المختارة وفقاً لأداة التحليل فاموست (VMOST)، فضلاً عن صياغة الأهداف الاستراتيجية؛ إذ قدم راكيش سوندي (Rakesh Sondhi) عام ١٩٩٩م تقنية التحليل فاموست (VMOST)، التي تُعد وسيلة لتفكيك استراتيجية الأعمال إلى المكونات الأساسية: الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات والتكتيكات (Bleistein, 2005, 6). كما يعد تحليل فاموست أداة لتقويم استراتيجية المؤسسة وأنشطة الدعم فيها، وتحديد ما إذا كانت الاستراتيجية والأنشطة

متوافقة فيما بينها، ويمكن استخدام تحليل فاموست في التحديد والتحليل للاستراتيجيات الحالية والمستقبلية للمؤسسة (Olson, 2016). علاوة على أن تقنية فاموست تستخدم للتحليل من أعلى إلى أسفل، كما تستخدم لتحليل ماذا وكيف يجب أن تحقق استراتيجية المؤسسة (Fenicio et al., 2016, 6). ناهيك عن أنها تُساعد في إعادة الاتصال برؤية المؤسسة وتبسيط الضوء على تحديد مجال المشكلة التي تحتاج إلى معالجة، وتساعد في إنشاء خطط للمستقبل وتقييمها؛ بحيث يُمكن التأكد من أنها تتماشى مع الرؤية لهذا المستقبل (MindTool Team, 2018). وقد جاءت تسمية أداة التحليل فاموست (VMOST) اختصاراً من الحروف الأولى لكلمات (رؤية Vision، رسالة Mission، أهداف Objectives، استراتيجيات Strategies، تكتيكات Tactics). وفيما يأتي عرض يوضح هذه المفاهيم المرتبطة بتحليل فاموست.

- **الرؤية:** هي صورة ذهنية لحالة مستقبلية مرغوبة لمنظمة ما، كما أنها بيان للحالة المستقبلية المرغوبة للمؤسسة ضمن حدود مساحة المنافسة المحددة في الرسالة (Daura & Pers, 2012, 21)
- **الرسالة:** هي بيان مستمر للهدف الذي يميز أعمال المؤسسة عن المؤسسات المناظرة لها، ويحدد نطاق عملياتها، ويجسد فلسفة أعمالها ويعكس الصورة التي تسعى إليها، وتجب على الأسئلة الأساس لكل مؤسسة: لماذا نحن موجودون؟ لماذا نحن هنا؟ ما هو هدفنا؟ (Daura & Pers, 2012, 24). علاوة على كون بيان الرسالة يُعرف بأنه: بيان يوضح قيم المؤسسة، وتقوم الرسالة بتوليد المبادئ التي بموجبها تعمل المؤسسة، وتوليد المعايير التي ترغب في الحكم بها على أداء المؤسسة (Talbot, 2003, 9).
- **الاستراتيجية:** هي خطة عالية المستوى موجهة لتحقيق هدف/أهداف، ويمكن تعيين أي عدد من الاستراتيجيات لكل هدف (LGA Guide, 2012, 10).
- **التكتيكات:** هي أعمال وأفعال محددة، تستخدم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتطبيق الخطط الاستراتيجية، فهي أنشطة محددة وقابلة للقياس تحافظ على تحرك المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحقيق مستقبلها المنشود (Lerner, 1999, 25-26). وبما أن التكتيكات تمثل الأهداف الإجرائية، فإنه يمكن قياسها باستخدام تحليل سمارت (SMART) التي تُعد اختصاراً للكلمات الآتية التي ينبغي أن تكون عليها الأهداف: محددة (Specific)، قابلة للقياس (Measurable)، ممكنة/قابلة للتحقيق (Attainable)، واقعية (Realistic)، مؤطرة زمنياً (Timely). ويؤكد كيتشين وشورت أن الأهداف الأكثر فاعلية هي تلك المحددة والقابلة للقياس والقابلة للتحقيق والواقعية والمحددة زمنياً (Ketchen & Short, 2014, 31). وتكمن القوة الحقيقية لأهداف سمارت في كونها تؤدي إلى تقدم سريع في تطبيق الاستراتيجية؛ لأنها تركز على مناطق محددة (RICHARDSON, 2007, 2).

فإذا كان بيان الرؤية يركز على المستقبل والتوجه المستقبلي للجامعة، فإن بيان الرسالة يركز على أعمال المؤسسة الحالية، كما يوضح بيان الرسالة "من نحن وماذا نفعل، ومن أجل من نقوم بذلك (Gray et al., N.D.) (2). أما الهدف الاستراتيجي فهو عكس الرؤية؛ إذ ينظر إليه بشكل عام على أنه التزام وليس صورة أو توقعاً، حيث تُعزز الأهداف الاستراتيجية النوايا، وتتحدث عن المواقف التي نتخذها المؤسسة، وفي النهاية النتائج التي تود المؤسسة تحقيقها، بينما تقود الاستراتيجية المؤسسة إلى المركز/الوضع الاستراتيجي المنشود، المحدد بوصفه هدفاً

استراتيجياً لتوجه المؤسسة في وقت معين (Papulova, 2014, 12). وأخيراً تعد **التكتيكات** بمثابة الإجراءات التي سنقوم بها من أجل تحقيق الاستراتيجيات (BAD.Wiki, 2018).

وإذا كانت **الرؤية** هي المكان الذي نريد أن نكون فيه، فإن **الرسالة** هي الكتل الكبيرة التي تساعد في إيصالنا إلى هناك، ولدى كل رسالة عدد من الأهداف المرتبطة بها لتسمح لنا بقياس النجاح (BAD.Wiki, 2018). يجب أن تكون ولكل **هدف استراتيجية** واحدة أو أكثر يتم تحديدها لتكون بمثابة أدلة لتحقيق هذا الهدف، ولكل استراتيجية عدد من **التكتيكات** المحددة التي تتضمنها (Olson, 2016).

## (D) مرحلة تطبيق الاستراتيجية:

تبدأ مرحلة تطبيق الاستراتيجية، بعد الانتهاء من صياغة الاستراتيجية ووضع خيارات استراتيجية واضحة تتلاءم مع رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها. وتُقسم مرحلة تطبيق الاستراتيجية على ثلاث مراحل فرعية، هي: **مرحلة التهيئة** - **مرحلة التنفيذ** - **مرحلة التقييم**.

### (D1) مرحلة التهيئة:

تُشكل المرحلة الفرعية التهيئة الاستراتيجية جزءاً مهماً من عملية تنفيذ الاستراتيجية (المرحلة التي تليها)؛ فالإعداد غير الملائم للتنفيذ يُهدد لفشل التنفيذ، وتتطوي هذه المرحلة من التحضير لتنفيذ الاستراتيجية أساساً على وضع الخطة التنفيذية (Buul, 2010, 38)؛ لهذا تتم مرحلة التهيئة وفقاً لعدد من أدوات الإدارة الاستراتيجية، وهي: **الخارطة الاستراتيجية (Strategic Map)**، **الموازنات الاستراتيجية (Strategic Budgets)**، و**عوامل النجاح الحاسمة (CSFs)**، **مؤشرات الأداء الرئيسية (KIPs)**، **السياسات (Policies)**.

بعد إعادة تقييم رؤية الجامعة ورسالتها، ووضع الأهداف الاستراتيجية وفقاً لنتائج التحليل البيئي الاستراتيجية، وما أسفرت عنه مرحلة صياغة الاستراتيجية من بدائل وتقييمها؛ تضع الجامعات **خارطتها الاستراتيجية** في كل مرافق أو وحدات أعمال تابعة لها (كالكلبات)؛ إذ يؤكد (إيفتهموف) أن الخريطة الاستراتيجية تُقدم عرضاً دقيقاً في صفحة واحدة للاستراتيجية التنظيمية، تتكامل فيها الأهداف وتتصل في عملية تنفيذ الاستراتيجية؛ لذا يجب أن يوفر التخطيط الاستراتيجي أفضل نظم الاتصالات في المؤسسة، وتحسين فهم الموظفين ووعيهم بالاستراتيجية، وكذلك تنفيذ أفضل للاستراتيجية (Eftimov et al., 2016, 36-37). كما تُعد أداة يمكن أن تصور بالرسم استراتيجية المؤسسات بطريقة تسهم في جعل كل شخص يعمل في المؤسسة قادراً على فهمها (Xin & Wei, 2009, 34)، لكونها تمثل بنية عامة ومنطقية وشاملة لوصف إطار الاستراتيجية (Murby & Gould, 2005, 4). كما تعمل الخارطة الاستراتيجية بوصفها أداة اتصال تزود الموظفين برؤية واضحة لكيفية ارتباط مهامهم بأهداف المنظمة وتوجيههم نحو أدائهم للوصول إلى الأهداف النهائية (Niven 2005, 66). علاوة على ذلك، توفر الخريطة الاستراتيجية إطاراً مفاهيمياً يستخدمه القادة التنظيميون وأتباعهم لفهم الاستراتيجية وتنفيذها بشكل أفضل (Armitage & Scholey, 2006, 7). على أن **الخريطة الاستراتيجية تُعد جزءاً من الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن (Kaplan & Norton, 2004, 56)**.

بعد ذلك، تتم ترجمة الخطة الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية من خلال إعداد البرامج (Programs)، والمشاريع (Projects)، **الموازنات الاستراتيجية (Strategic Budgets)**، وإعداد السياسات (Policies)؛ إذ ويؤكد (بول)

ذلك بقوله: إن تنفيذ الاستراتيجية يتكون من وضع المشروعات وميزانياتها، وتحديد السياسات والإجراءات لتنفيذها (Buul, 2010, 19).

ومن ثم؛ يتم وضع صيغتين من العوامل والمؤشرات في الخطة الاستراتيجية، تتمثل بعوامل النجاح الحاسمة، ومؤشرات الأداء الرئيسة؛ إذ تُعد أداة عوامل النجاح الحاسمة (Critical Success Factors CSFs) أكثر الأدوات استخداماً في تنفيذ الاستراتيجية من أية مرحلة أخرى؛ فهي خصائص المنتج التي يتم تقييمها بشكل خاص من قبل مجموعة من العملاء، ومن ثم، يجب على المؤسسة أن تتميز لكي تتفوق في المنافسة، ويعد تخفيض التكلفة، وخدمة العملاء من الأمثلة على ذلك (Spee & Jarzabkowski, 2009, 16)؛ لهذا تحتاج كل جامعة إلى تحديد عوامل نجاح رئيسة محددة من أجل أن تكون رائدة وفقاً لرؤيتها (Sudirman, 2012, 203). أما مؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs)، فهي مقاييس تدل على أن أداء العمليات المرتبطة تُساعد في مراقبة ما إذا كان مستوى الأداء المطلوب قد تحقق (Liviu, N.D, 194)، وتساعد على فهم مدى جودة أدائها مقارنة مع أهدافها التشغيلية والاستراتيجية، وتوفر أهم معلومات عن الأداء التي تمكن مجلس (الأمناء) وأصحاب المصلحة من فهم ما إذا كانت المؤسسة تسيّر وفقاً لما خطط له أم لا؟ (LGA Guide, 2012, 11)؛ لهذا يجب أولاً تحديد عوامل النجاح الحاسمة، ومن ثم القيام بصياغة مؤشرات الأداء الرئيسة (Spee & Jarzabkowski, 2009, 16).

## (D2) مرحلة التنفيذ:

يُعد التنفيذ العملية التي تحول الاستراتيجيات والخطط إلى إجراءات من أجل تحقيق الأهداف والغايات الاستراتيجية، فبينما تتناول الخطة الاستراتيجية ما الأنشطة ولماذا؟ يُجيب التنفيذ على: من وأين ومتى وكيف؟ (Krishnakumar, 2015, 79). وهذا يعني: أن الخطط التنفيذية التي تم إجراؤها، قد تم وضع السياسات والإجراءات الخاصة بتنفيذها من قبل المستويات العليا في الجامعات؛ إذ يتم التغيير الفعلي لهياكل ونظم وأنظمة وثقافة وتنمية مهارات وقدرات العاملين في الجامعة بما يتوافق مع الاستراتيجية الحالية. ومن هنا يمكن القول: إن مداخل أو أدوات إدارية تم/يتم استخدامها لتنفيذ الاستراتيجية، ومن هذه الأدوات: إدارة التغيير (Change Management)، الحوكمة (Governance)، إدارة المعرفة (Knowledge Management)، إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management).

وقد برزت إدارة التغيير بوصفها قضية مهمة في العقود الثلاثة الأخيرة، وبشكل متزايد أصبحت المؤسسات أكثر إدراكاً لأهمية الديناميكيات والعمليات اللازمة للتعامل مع التغييرات الرئيسية في سياق عملها (Tavakoli & Perks, 2001, 298). وتحتوي العمليات على: التنسيق الفعال للعمليات، وتحليل شامل للمخاطر وإدارة المخاطر، والتخطيط الواقعي، وتوفير الموارد الكافية (أي الوقت والمال والأشخاص المهرة)، والمراقبة المستمرة للمحتوى والجودة ومستوى التقدم، وخطة تنفيذ دقيقة، وتتضمن على الأقل: المجال والأهداف، أنشطة التنفيذ، الأفراد الرئيسيين المعنيين بما في ذلك المسؤوليات والسلطة، الجداول الزمنية المخطط لها، المخاطر المحددة وخطط الطوارئ، وتأثير الاتصال المخطط، وعمليات مستوى التقدم في التقارير والمراقبة (Buul, 2010, 38).

أما الحوكمة، فإن الغرض منها التأكد من أن المديرين من المستوى الأدنى، بصفتهم وكلاء لكبار المديرين، يتصرفون بطريقة تتفق مع أهداف كبار المديرين، التي يجب أن تكون لتعظيم ثروة المساهمين، وتخضع للقوانين

والمرجعيات الأخلاقية (Hill & Jones, 2013, 376) المتمثلة بمبادئ الحوكمة؛ وهي: المشاركة والمساءلة والشفافية والكفاءة والفاعلية وغيرها من المبادئ. وترتكز الحوكمة على القيادة القوية، إشراك الموظفين الرئيسيين من البداية إلى النهاية، إنشاء الملكية، مشاركة المعرفة، فهم الأهداف والمهام والمسؤوليات، تحديد أولوية واضحة لتنفيذ الاستراتيجية والعمل المنتظم للبرامج والمشاريع الأخرى (Buul, 2010, 38).

كما أن هناك عدداً من العوامل المؤثرة في تنفيذ الاستراتيجية من أهمها: القيادة والهيكل التنظيمي ونظم المعلومات؛ إذ يؤثر أسلوب القيادة على التنفيذ من خلال توجيه الاستراتيجية، والحفاظ على التركيز، والعمل بوصفها محركاً لإدارة التغيير التي تتطلبها الاستراتيجية الجديدة، بينما يشرح الهيكل التنظيمي عملية صنع القرار، ويوضح الأدوار والمسؤوليات، ويخصص الموارد البشرية، ويضمن مستوى من المرونة للاستجابة للظروف غير المتوقعة، وتوفر الثقافة التنظيمية معلومات عن البيئة الداخلية والعقلية التي تدار بها المؤسسة، وتنعكس في مستوى الانفتاح وتوجيه العملاء وجودة العمل وسرعة إنجاز المهام والاستجابة للتغيرات، أما أنظمة المعلومات فتدعم عملية صنع القرار من خلال نوعية وكمية المعلومات المتاحة للمدراء التنفيذيين لاستخدامها في صنع القرار (Rajasekar & Al Raei, 2014, 174).

### (D3) مرحلة التقييم:

يُعد تقييم الاستراتيجية الخطوة النهائية في عملية إدارة الاستراتيجية، وتتمثل أنشطة تقييم الاستراتيجية الرئيسية في: دراسة تأثير العوامل الداخلية والخارجية على الاستراتيجيات الحالية، وقياس الأداء، واتخاذ خطوات علاجية/تصحيحية/التغذية الراجعة. ويضمن التقييم أن الاستراتيجية التنظيمية وتنفيذها يفيان بالأهداف الاستراتيجية (Zafar et al., 2013, 18). ويتم التقييم وفقاً لأداتي بطاقة الأداء المتوازن، والمقارنة المرجعية.

وتُعد بطاقة الأداء المتوازن (Balance Soccer Card) بمثابة نظام لإدارة الأداء؛ يمكن استخدامها بشكل مناسب لتحسين مساهمة مؤسسات التعليم العالي (Sudirman, 2012, 203). ويجب استخدامها لتعزيز أهمية الإدارة بدلاً من مجرد مراقبة الأداء؛ ففي الوقت الحاضر، تتبنى العديد من المؤسسات التعليمية سياسة بطاقة الأداء المتوازن من أجل تقييم برمجها الأكاديمية وعملية التخطيط، ولفهم دور بطاقة الأداء المتوازن وتطبيقه في النظام التعليمي، يتم سرد المعايير الأساس للمقاييس المتوقعة في التعليم كالاتي: (Tumyan, 2012, 78).

- نتائج تعلم الطلاب: يجب أن تستند النتائج إلى مجموعة متنوعة من أساليب التقييم، ويجب أن تعكس رسالة المؤسسة الشاملة وأهداف التحسين، ويجب أن تمثل معاً التقييمات الشاملة لتعلم الطلاب.
- الموازنة، والنتائج المالية ونتائج السوق: النفقات التعليمية والإدارية العامة لكل طالب، ومستويات الرسوم الدراسية والرسوم، والتكلفة لكل ساعة أكاديمية، والموارد المعاد توجيهها إلى التعليم من مناطق أخرى، ونمو المنح الدراسية.
- نتائج الجامعة وأعضاء هيئة التدريس:
  - الابتكار؛ الدورات أو البرامج التعليمية المنجزة؛
  - التعلم؛ تحسينات الأداء في العمل؛ التعاون والعمل الجماعي؛ المعرفة وتبادل المهارات عبر وظائف العمل والوحدات والمواقع؛ رفاهية الموظف... إلخ.

- نتائج الفاعلية التنظيمية، بما في ذلك إجراءات أداء العمليات الداخلية الرئيسية: القدرة على تحسين أداء الطلاب، وتطوير/تنمية الطلاب، ومناخ التعليم، ومؤشرات الاستجابة لاحتياجات الطلاب، والمقاييس أو المؤشرات الرئيسية لإنجاز الاستراتيجية التنظيمية وخطط العمل.
- نتائج الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية: المساءلة المالية الداخلية والخارجية على السواء؛ مقاييس أو مؤشرات السلوك الأخلاقي في حوكمة المؤسسة؛ الامتثال التنظيمي والقانوني.
- وتُعد المقارنة المرجعية (Benchmarking) عملية منهجية مستمرة لقياس أعمال المؤسسة العمليات والممارسات والأداء ومقارنتها مع الآخرين داخل وخارج المؤسسة، بما في ذلك تقييم "أفضل الممارسات" في المؤسسات الأخرى (Lerner, 1999, 21).
- وتوفر عملية دمج أداة المقارنة المرجعية مع بطاقة الأداء المتوازن في أنموذج الإدارة الاستراتيجية (وبالتحديد في التقييم) تحليلاً عميقاً للنتائج والإدارة نفسها داخل الجامعة (بين الكليات والإدارات والمعاهد والمشاريع) وخارجها (بين المنافسين وجامعات أخرى، أو مع المجالات الأخرى للنشاط التي تقوم به هذه الجامعات (Voloshina, 2014, 59).

### (E & F) مرحلة التقييم والرقابة الاستراتيجية:

- تتضمن هذه المرحلة، مرحلتَي التقييم والرقابة الاستراتيجية. وبالرغم من تداخلهما فسيتم محاولة فصلهما لتوضيحهما بشيء من التفصيل.
- (E) التقييم الاستراتيجي:

- بالعودة إلى الشكل السابق (١٣)، يتضح أن التقييم والتقييم الاستراتيجي يحدث ضمناً في كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية (تم تمييزها باللون البرتقالي). ويمكن توضيح ذلك، كالآتي:
- تظهر عملية التقييم الاستراتيجي في نهاية مرحلة التحليل البيئي الاستراتيجي؛ حيث تم عدد من المصفوفات لتقييم البيئة الداخلية والخارجية والتنافسية (انظر B5).
- وفي مرحلة صياغة الاستراتيجية، تظهر عملية التقييم والتقييم الاستراتيجي؛ حيث تم اختيار أفضل البدائل الاستراتيجية وفقاً لمصفوفة التخطيط الاستراتيجية الكمية (انظر C4). بينما تمت عملية التقييم الاستراتيجي في الآتي:
- عند التعرف إلى مدى ملاءمة البدائل الاستراتيجية لمعايير المقبولية والقابلية للتنفيذ والملاءمة، وذلك من خلال العودة إلى البيئة الداخلية للمؤسسة وفقاً لأدوات ماكينزي وسلسلة القيمة (انظر B1).
- عند التعرف إلى الفجوة بين التوجهات الاستراتيجية المبدئية التي تم وضعها في المرحلة الأولى، وبين البدائل الاستراتيجية التي أسفرت عنها نتائج التحليل (انظر C5b).
- بعد أن تتم معرفة الفجوة، يتم تقويم الرؤية والرسالة، وإعادة صياغتهما ووضع الأهداف الاستراتيجية، والاستراتيجيات والتكتيكات وفقاً لأداة التحليل فاموست (انظر C5c).
- أما في مرحلة تطبيق الاستراتيجية، فيتم تقييم تنفيذ الاستراتيجية في آخر خطوة (كما هو مبين بالشكل ١٣)، وفُتت لأداتي بطاقة الأداء المتوازن والمقارنة المرجعية (انظر D3).

## (F) الرقابة الاستراتيجية:

يُنظر إلى الرقابة الاستراتيجية على أنها أداة ضرورية لتنفيذ الاستراتيجية ولتوجيه المؤسسة من خلال الاستجابة للتغيرات الخارجية والداخلية للمؤسسة، وتقديم تغذية راجعة عن عمليات إدارة الاستراتيجية (CHIKWE et al., 2016, 2)؛ لهذا يتم وضع أنظمة الرقابة الاستراتيجية، التي تُعد بمثابة آليات الحوكمة التي تم إنشاؤها داخل المؤسسة لتقليل نطاق مشكلة الوكالة بين مستويات الإدارة، وهذه الأنظمة هي النظم الرسمية لوضع الأهداف ولقياسها وللتغذية الراجعة التي تسمح للمديرين - بشكل عام - بتقييم ما إذا كانت المؤسسة تقوم بتنفيذ الاستراتيجيات الضرورية لتحقيق أقصى قدر من الفائدة على المدى الطويل، وعلى وجه الخصوص، تقييم ما إذا كانت المؤسسة تحقق كفاءة عالية وجودة وابتكار واستجابة العملاء (Hill & Jones, 2013, 376). كما إن المعلومات التي تم الحصول عليها من التقييم تُمكن من الرقابة بشكل أفضل (Rainey 2010, 83).

ويُعد الغرض من أنظمة الرقابة الاستراتيجية (١) وضع معايير وأهداف يمكن قياس الأداء من خلالها، (٢) إنشاء أنظمة لقياس الأداء ومراقبته على أساس منتظم، (٣) مقارنة الأداء الفعلي مقابل الأهداف المحددة، (٤) تقييم النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر (Hill & Jones, 2013, 376). وتوجد أنواع لمختلفة للرقابة الاستراتيجية تتمثل في الآتي: (CHIKWE et al., 2016, 2)

**(F1) الرقابة التنفيذية:** هي نوع من الرقابة الاستراتيجية التي يجب القيام بها أثناء تطور الأحداث، وهناك نوعان من الرقابة التنفيذية:

- **مراجعة الخطط السنوية:** يمكن مراقبة تقدم الاستراتيجية على فترات زمنية أو مراحل مختلفة.
- **التوجهات الاستراتيجية:** وتوفر مراقبة التوجهات الاستراتيجية معلومات تساعد على تحديد ما إذا كانت الاستراتيجية العامة يتم تنفيذها كما هو مخطط لها، ومن ضمنها **الخراطم الاستراتيجية** (Hartmann, N.D, 10).

**(F2) الرقابة الفجائية:** هي إعادة تقييم صارمة وسريعة لاستراتيجية المؤسسة بسبب حدوث حدث فوري غير متوقع؛ لهذا يتم إعادة تقييم فوري ومكثف لاستراتيجية المؤسسة، وتشكيل فرق **الأزمات** للتعامل مع الاستجابة الأولية للأحداث غير المتوقعة في المؤسسة.

**(F3) رقابة الاستراتيجية:** تستند كل استراتيجية على تخطيط يستند على افتراضات وتنبؤات؛ حيث يتم تصميم الرقابة البيئية للتحقق بشكل منهجي ومستمر؛ سواءً كانت هذه الافتراضات والتنبؤات التي تستند إليها الاستراتيجية لا تزال صالحة أم لا، وإذا تم الاكتشاف أن البديل الاستراتيجي لم يعد صالحاً، يتعين تغيير الاستراتيجية، وكلما أسرع المؤسسة في فهم البديل الاستراتيجي، كان ذلك أفضل؛ لأن الاستراتيجية يمكن تعديلها لتعكس الواقع.

**(F4) الرقابة الاستراتيجية (مسح البيئة):** تتم الرقابة الاستراتيجية في مراقبة مجموعة كبيرة من الأحداث داخل المؤسسة وخارجها، ومن المحتمل أن تؤثر على مسار استراتيجية المؤسسة.

## ١٢. النتائج:

بناءً على ما تقدم توضيحه، تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- أن أدوات الإدارة الاستراتيجية لم تأت من عبث أو لأمر زائدة، وإنما هي الأطر والنماذج والمصفوفات التي تشكل نظرية الإدارة الاستراتيجية التي تم بناؤها من قبل علماء الإدارة الاستراتيجية؛ مثل: إيجور أنسوف، ومايكل بروتير، وديفيد، وغيرهم، كما تم بناؤها عبر كثير من الخبراء الممارسين في مجال الإدارة الاستراتيجية مثل مجموعة بوسطن، ومجموعة ماكينزي وغيرها.
- تتنوع أدوات الإدارة الاستراتيجية وتتعدد بتنوع مراحلها وتعددتها، ويمكن تطبيقها بحسب الغرض منها؛ إذ يؤدي استخدامها - في نهاية الأمر - إلى تحسين أداء الجامعات وتطويره؛ ما يمكنها من تحقيق الكفاءة والفاعلية وخلق القيمة المضافة وتحقيق الميزة التنافسية أثناء وضع التوجهات الاستراتيجية، والتحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجيات، وتطبيقها، وتقويمها ومراقبتها.
- تُعد نماذج أدوات الإدارة الاستراتيجية توليفات لمجموعة من الأدوات التي يمكن استخدامها في مختلف مراحل الإدارة الاستراتيجية الرئيسية والمتفرعة منها.
- وأخيراً، تقديم الأنموذج المقترح لتطبيق أدوات الإدارة الاستراتيجية ومراحلها في الجامعات (انظر ص ٢١).

## ١٣. التوصيات:

- بناءً على ما تقدم تناوله في موضوع أدوات الإدارة الاستراتيجية ومراحلها ونماذجها؛ تُوصى الجامعات والباحثون والمهتمون في الإدارة الاستراتيجية بالآتي:
- تطبيق الأنموذج المقترح أثناء إعداد الاستراتيجيات والقيام بعمليات التخطيط الاستراتيجي الحديث.
  - نشر ثقافة الفهم والممارسة في كيفية استخدام أدوات الإدارة الاستراتيجية في الجامعات العربية، ومختلف المؤسسات؛ وذلك من خلال التأكيد على أهمية استخدامها في مقررات الإدارة الاستراتيجية.

## ١٤. المقترحات:

- بالرغم مما تم تناوله في موضوع أدوات الإدارة الاستراتيجية ومراحلها ونماذجها، فما زالت هناك حاجة كبيرة إلى طرق زوايا متنوعة متعددة في هذا الموضوع، سواء على المستوى المحلي والعربي أو العالمي، لما له من أهمية وحدانية أكدتها الأطر النظرية والدراسات السابقة؛ وعليه، يُؤمل أخذ المواضيع الآتية بشكل متعمق:
- قياس فاعلية الأنموذج المقترح من خلال القيام بإعداد استراتيجية متكاملة للجامعات أو لأية مؤسسات أخرى.
  - إجراء دراسة تطبيقية في أدوات الإدارة الاستراتيجية ونماذجها ومراحلها.
  - إجراء دراسات تفصيلية لأدوات الإدارة الاستراتيجية في جميع مراحلها (التوجهات الاستراتيجية، التحليل البيئي الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقويم الاستراتيجية).
  - بناء نماذج لأدوات الإدارة الاستراتيجية الأخرى التي لم يتضمنها الأنموذج الحالي.

## قائمة المراجع:

- الباز، حسن منصور السيد عوض (٢٠١٦). نموذج مقترح للعناصر المؤثرة في جودة التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي: دراسة مقارنة. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، العدد (١)، ص ص (٨٣-١٣٤)، مصر.
- الجزاوي، محمد أحمد (٢٠١٦). نحو نموذج مقترح لبناء التوجهات الاستراتيجية في الجامعات الحكومية السعودية. *المجلة المصرية للتنمية والتخطيط*، المجلد (٢٤)، العدد (٢)، ص ص (١٦-٥٥)، مصر.
- محمد، أمل عبد الفتاح (٢٠١٣). سلاسل القيمة في التعليم الجامعي نحو نموذج لجامعة المستقبل في مصر. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، المجلد (٣)، العدد (٤٠)، ص ص (١٠٤-١٣٢)، السعودية.
- Abo Ramadan, M., & Borgonovi, E. (2015). Strategic Management in Non-Governmental Organizations: Process, Application and Key Players. **The International Journal Of Business & Management**, Vol. 3, Issue 1.
- Abu Hasan, F., Komoo, I., Nor, M. N. M., & Abdullah, Z. (2017). Transformation of Universities and the National Blue Ocean Strategy: A Case Study of Universiti Malaysia Terengganu. **Journal of Sustainability Science and Management**, Vol. 12 No. 1, :70-78.
- Afonina, A. (2015). Strategic Management Tools and Techniques and Organizational Performance: Findings from the Czech Republic. *Journal of Competitiveness*, Vol. 7, Issue 3, pp. 19 - 36, September, (On-line), DOI: 10.7441/joc.2015.03.02.
- Afonina, A., & Chalupský, V. (2012). The Current Strategic Management Tools and Techniques: the Evidence from Czech Republic. **ECONOMICS AND MANAGEMENT**:. 17 (4).
- Aithal, S. (2017). ABCD Analysis as Research Methodology in Company Case Studies. **International Journal of Management, Technology, and Social Sciences (IJMITS)**, Vol. 2, No. 2, September.
- Alaaraj, H., & Sallahuddin, H. (2014). Developing SWOT/ TOWS Strategic Matrix for E-government in Lebanon. **International Journal of Multidisciplinary Research and Development**; 1(7): 181-186.
- Alkhafaji, A. (2003). **Strategic Management, Formulation, Implementation and Control in a Dynamic Environment**, The Haworth Press, New York, USA.
- Andrea, M., & Edit, S. (2012). THE STRATEGIC MANAGEMENT TOOLS AND THEIR RELATION TO COMPETITIVENESS IN HIGHER EDUCATION. *ANNALS of the ORADEA UNIVERSITY. Fascicle of Management and Technological Engineering*, Vol. XI (XXI), NR2.
- Armitage, H. M., & Scholey, C. (2006). **Using Strategy Maps to Drive Performance MANAGEMENT ACCOUNTING GUIDELINE**. The Society of Management Accountants of Canada, the American Institute of Certified Public Accountants and The Chartered Institute of Management Accountants.

- Avinante, M.D.P. (2016). Competitive Profile Matrix as a tool for evaluating strategic performance of Higher Education Institutions, **Journal of Strategy and Performance Management**, 4(3), 77-92.
- Aydin, O. T. (2017). Assessing the Environmental Conditions of Higher Education: In a Theoretical Approach Using Porter's Five Forces Model. **Journal of Higher Education and Science**, Vol. 7, No. 2, August.
- Bleisteinm S. J. (2005). Validating strategic alignment of organizational IT requirements using goal modeling and problem diagrams. **The Journal of Systems and Software**, xxx (2005) xxx-xxx.
- Bourletidis, D. (2014). The Strategic Model of Innovation Clusters: Implementation of Blue Ocean Strategy in a typical Greek Region. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 148, 645 – 652.
- Buul, M. V. (2010). Successful Strategy Implementation – A Job for the Internal Auditor? **Executive Master of Internal Auditing**, Amsterdam Business School, University of Amsterdam.
- Cassidy, C. M., Glissmeyer, M. D., & Capps III, C. J. (2012). Mapping An Internal-External (I-E) Matrix Using Traditional And Extended Matrix Concepts. **The Journal of Applied Business Research – September/October 2013**, Vol. 29, N. 5, pp 1523-1528.
- CHIKWE, G. C., ANYANWU, P. C., & EDEJA, S. M.E. (2016). Examination of Strategic Control and Continuous Improvement as Competition Enablers in Small and Micro Enterprises: A Study of Selected Pure Water Manufacturing Firms in Ebonyi State. *Advance Research Journal of Multidisciplinary Discoveries Business Management /Vol. 1 Issue 01, May.*
- Clark, D. N. (1997). Strategic management tool usage: a comparative study. **Strategic Change**, **John Wiley & Sons Ltd.** Vol. 6, 417-427.
- Czuma-Imiołczyk, L. (2017). SWOT analysis as an organizational management tool on the example of a meat processing company. **World Science News (WSN)**, 78, 185-192.
- Daura, M. A., & Pers, T. (2012). Purpose, Vision and Mission: A Clarification of fundamental Concepts. **(Unpublished Master thesis)**, Jund University.
- David M. E., David, F. R., & David, F. R. (2016). The quantitative strategic planning matrix: a new marketing tool, **Journal of Strategic Marketing**. **JOURNAL OF STRATEGIC MARKETING**, 2016 <http://dx.doi.org/10.1080/0965254X.2016.1148763>.
- David, F. R. (2009). **Strategic Management CONCEPTS AND CASES** (Ed.13). Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey, USA.

- Djordjević, B. (2014). STRATEGY ANALYSIS AND CHOICE. **MEST Journal**, Vol. 2 No. 2 pp. 42-50.
- Doherty, I., Steel, C. & Parrish, D. (2012). The challenges and opportunities for professional societies in higher education in Australasia: A PEST analysis. **Australasian Journal of Educational Technology**, 28 (1), 105-121.
- Downey, J. (2007). **Strategic Analysis Tools Topic Gateway Series No. 34**. The Chartered Institute of Management Accountants.
- Durden, C.H. (2001). THE DEVELOPMENT OF A STRATEGIC CONTROL FRAMEWORK AND ITS RELATIONSHIP WITH MANAGEMENT ACCOUNTING. **paper series of the School of Accountancy**, College of Business, Massey University, Palmerston North, New Zealand.
- Eftimov, L., Trpeski, P., Gockov, G., & Vasileva, V. (2016). DESIGNING A BALANCED SCORECARD AS STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM FOR HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: A CASE STUDY IN MACEDONIA. **ЕКОНОМИКА**, Vol. 62, april-june 2016, № 2, P. 29-48.
- Fenicio, A., Calvary, G., Laurillau, Y., & Vanderdonckt, J. (2016). ProSPer: a MOST model extension applied to persuasive interactive systems. **Proceedings of British HCI 2016 Conference Fusion**, Bournemouth, UK.
- Franta, D. (2012). SOF AS A LEARNING ORGANIZATION. (**Unpublished Master's Thesis**), NAVAL POSTGRADUATE SCHOOL MONTEREY, CALIFORNIA, USA.
- Frost, F. A. (2003). The use of strategic tools by small and medium-sized enterprises: an Australasian study. **Strat. Change** 12: 49–62.
- Glaserfeld, E. V., & Steffe, L. P. (1991). Conceptual models in educational research and practice. **Journal of Educational Thought**, 25(2): 91-103.
- Glistau, E., Schenk, M., & Machado, N. I. C. (N. D). **LOGISTICS STRATEGIES AND TOOLS**. Otto-von-Guericke-University Magdeburg, ILM, Magdeburg, Germany.
- Gorbunova, A. P., Efimovaa E. V., Kobetsa M. V., & Kilinkarovaa, S. G. (2016). Perspective Tools of the Strategic Management of VFR Tourism Development at the Regional Level. **International Journal of Environment & Science Education**, Vol. 11, No. 18, (pp. 10801 -10815).
- Gray, A., Dobbins, C., Boehlje, M., Miller, A., Ehmke, C. (N. D). Vision and Mission Statements. **Purdue University is an equal opportunity/equal access institution**.
- Gunn, R., & Williams, W. (2007). Strategic tools: an empirical investigation into strategy in practice in the UK. **Published online in Wiley Inter Science. Strat. Change** 16: 201–216.

- Hansanti, S. (2016). THE QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX (QSPM) TECHNIQUE FOR MARKET PLANNING. **Journal of Teaching and Education**, 05(01), pp371–380.
- Hartmann, B. (N. D). Enterprise Architecture as an Instrument of Strategic Control. Department of Information Systems – Systems Engineering University of Bamberg Feldkirchenstr. 2196045 Bamberg [beate.hartmann@uni-bamberg.de](mailto:beate.hartmann@uni-bamberg.de).
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2013). **Strategic Management: An Integrated Approach** (Tenth Ed). South-Western, Cengage Learning, USA.
- Hinton, K. E. (2012). **A Practical Guide to Strategic Planning in Higher Education**. Society for College and University Planning, [www.scup.org](http://www.scup.org).
- Hutaibat, K. A. (2011). Value Chain for Strategic Management Accounting in Higher Education. **International Journal of Business and Management**, Vol. 6, No. 11; November.
- Jarzabkowski, P. & Kaplan, S. (2015). STRATEGY TOOLS-IN-USE: A FRAMEWORK FOR UNDERSTANDING "TECHNOLOGIES OF RATIONALITY" IN PRACTICE. **STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL**, 36(4), pp. 537-558. doi:10.1002/smj.2270.
- Jarzabkowski, P., Giulietti, M., & Oliveira, B. (2009). **Building a strategy toolkit Lessons from business**. Advanced Institute of Management Research, [www.aimresearch.org](http://www.aimresearch.org).
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). **EXPLORING CORPORATE STRATEGY**. Pearson Education Limited, Italy.
- Jurevicius, O. (2013). **IFE & EFE Matrices**. Retrieved [17/3/2018] from <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/ife-efe-matrix.html>
- Kalkan, A., & Bozkurt, C. (2013). The choice and use of strategic planning tools and techniques in Turkish SMEs according to attitudes of executives. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 99 ( 2013 ) pp. 1016 – 1025.
- Ketchen, D., & Short, J. (2014). **Mastering Strategic Management**. The Saylor Foundation <http://open.bccampus.ca/find-open-textbooks/?uuid=807b5297-67ba-4e65-8dc7c871e6c633ac&contributor=&keyword=&subject=Management>.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R.(2005). **Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant**. Boston: Harvard Business School Press.
- Korhonen, J. (2014). Exploration and Analysis of Market Growth Opportunities in the Tractor Municipality Segment in Germany: Case Company. (**Unpublished Master's Thesis**), Master of Business Administration, TORNIO, Italy.
- Krishnakumar, M. (2015). Strategy Implementation: Strategic Change Model. **Strategic Management Review**, 9(1).

- Lerner, A. L. (1999). A Strategic Planning Primer for Higher Education. **Strategic Planning Essays, (Unpublished manuscript)**, College of Business Administration and Economics, California State University, Northridge. July.
- LGA Guide (2012). **GUIDE TO PREPARING A STRATEGIC MANAGEMENT PLAN**. LGA Guide to preparing a Strategic Management Plan – December.
- Liviu, C., Sorina, G., & Radu, O. (N. D). **STRATEGIC CONTROL AND THE PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEMS**. University of Craiova, Faculty of Economics and Business Administration, A.I. Cuza ,no. 13, lcraciun70@yahoo.com, 0744197459.
- Maria, A. (1997). INTRODUCTION TO MODELING AND SIMULATION. **Proceedings of the 1997 Winter Simulation Conference**, ed. S. Andradóttir, K. J. Healy, D. H. Withers, and B. L. Nelson.
- Mišanková, M., & Kočišová, K. (2014). Strategic implementation as a part of strategic management. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 110, 861 – 870.
- Murby, L., & Gould, S. (2005). Effective Performance Management with the Balanced Scorecard. **Technical Report**. The Chartered Institute of Management Accountants, 26 Chapter Street, London, UK.
- Nejad, T. A., Behbodi, M. R., & Ravanfar, M. M. (2015). Analyzing Organizational Structure based on 7s model of McKinsey. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol. 5, No. 5, May.
- Niven, P. (2005). **Balanced Scorecard Diagnostics**. Maintaining Maximum Performance, John Wiley & Sons, New Jersey, USA.
- Nouri, B. A., & Soltani, M. (2017). ANALYZING THE USE OF STRATEGIC MANAGEMENT TOOLS AND TECHNIQUES BETWEEN IRANIAN FIRMS. **Academy of Strategic Management Journal** ,Vol. 16, Number 1.
- Nyaungwa, D. F. (2016). Value Chain Analysis and Modelling to Assess and Create Modern and Innovative Methods of Quality Culture at Institutions of Higher Learning. **International Journal of Education and Social Science**, Vol. 3 No. 8; August, , [www.ijessnet.com](http://www.ijessnet.com).
- Ogulu, F. M. M. (2015). Porter's Five Competitive Forces Framework and Other Factors that influence the choice of response strategies adapted by public universities in Kenya. **International Journal of Educational Management**, Vol. 29, Iss. 3.
- Olson, D. (2016). A Reference and Blog for Business Analysts. Retrieved at 18/4/2008 from <http://bawiki.com/wiki/techniques/vmost-analysis/>
- Papulova, Z. (2014). The Significance of Vision and Mission Development for Enterprises in Slovak Republic. **Journal of Economics, Business and Management**, Vol. 2, No. 1, February.

- Pathak, V. and Pathak, K. (2010). Reconfiguring the higher education value chain. **Management in Education**, Vol. 24 No. 4, pp. 166-171.
- Planellas, M. (2013). In search of the essence of strategy, a model for strategic management in three stages. **ESADE Working Papers Series**, Available from ESADE Knowledge, Web: [www.esadeknowledge.com](http://www.esadeknowledge.com).
- Pratiwi, A., Sutopo, W., Zakaria, R., & Rasli A. (2016). Formulating Strategy Through QSPM Based on SWOT Framework: A Case Study Spin-Off Company in Malaysia. **Abasyn Journal of Social Sciences – Special Issue: AIC**.
- PREBLE, J. F. (1992). TOWARDS A COMPREHENSIVE SYSTEM OF STRATEGIC CONTROL. **Journal of Management Studies**, Vol. 29, 4July.
- Pringle, J., & Huisman, J. (2011). Understanding Universities in Ontario, Canada: An Industry Analysis Using Porter's Five Forces Framework. **Canadian Journal of Higher Education Revue canadienne d'enseignement supérieur**, V. 41, No. 3, Pp. 36 – 58
- Qehaja, A. B., Kutllovci, E., & Pula, J. S. (2017a). Strategic Management Tools and Techniques: A Comparative Analysis of Empirical Studies. **Croatian Economic Survey**, Vol. 19, No. 1. June 2017 , pp. 67-99.
- (2017b). STRATEGIC MANAGEMENT TOOLS AND TECHNIQUES USAGE: A QUALITATIVE REVIEW. **ACTA UNIVERSITATIS AGRICULTURAE ET SILVICULTURAE MENDELIANAE BRUNENSIS**. Vol. 65, N. 2.
- Rainey, H. G. (2010). **Understanding and Managing Public Organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, USA.
- Rajasekar, J., & Al Raee, A. (2014). Organizations' Use of Strategic Planning Tools and Techniques in the Sultanate of Oman. **International Business Research**; Vol. 7, No. 3.
- Rastogi, N., & Trivedi, M. K. (2016). A Tool to Identify External Risk in Construction Projects. **International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)**, Vol. 03, Iss. 01.
- Richardson, J. (2007). **WORK SMARTER, NOT HARDER SMART goals keep key objectives in focus**. National Staff Development Council, [www.nsd.org](http://www.nsd.org).
- Rudnicki, W., & Vagner, I. (2014). Methods of strategic analysis and proposal method of measuring productivity of a company. **The Malopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection**, vol. 25, iss. 2, December.
- Sanchis-Palacio, J. R., Campos-Climent, V., & Mohedano-Suanes, A. (2013). Management in social enterprises: the influence of the use of strategic tools in business performance. Springer Science+Business Media New York, **Int Entrep Manag J**. DOI 10.1007/s11365-013-0262-7

- Sarsby, A. (2012). **A Useful Guide to SOWT Analysis**. Pansophix Online Publisher, Nottingham, UK.
- Senturk, F. K. (2012). A Study to Determine the Usage of Strategic Management Tools in the Hotel Industry. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 58 ( 2012 ), pp 11 – 18.
- Shaw, E. H. (2012). Marketing strategy: From the origin of the concept to the development of a conceptual framework. **Journal of Historical Research in Marketing**, Vol. 4 No. 1, pp. 30-55.
- Siddique, M. I., & Shadbolt, N. (2016). Strategy Implementation Literature Review. **A report, Massey University, Palmerston North**, funded by New Zealand dairy farmers through DairyNZ and the Ministry for Primary Industries through the Primary Growth Partnership.
- Sison, R. (2000). Value Chain Framework and Support System For Higher Education. **Proceedings of the Philippine Computing Science Congress (PCSC)**.
- Sohel, S. M., Rahman, A. M. A., Uddin, A. (2014). Competitive Profile Matrix (CPM) As a Competitors' Analysis Tool: A Theoretical Perspective. **IJHPD**, Vol. 3, No. 1, JAN-JUNE.
- Spee, A. P., & Jarzabkowski P. (2009). Strategy tools as boundary objects. **Strategic Organization**, 7(2): 223-232.
- Stenfors, S., Tanner, L. ( 2007). Evaluating Strategy Tools Through Activity Lens. **Helsinki School of Economics Working Papers**, W-419.
- Sudirman, I. (2012). Implementing Balanced Scorecard in Higher Education Management Case Study: Hasanuddin University of Indonesia. **International Journal of Business and Social Science**, Vol. 3 No. 18, September.
- Talbot, M. (2003). **Make Your Mission Statement Work: Identify your organisation's values and live them every day**. Cromwell Press, Trowbridge, Wiltshire, UK.
- Tanković, A. C. (2013). DEFINING STRATEGY USING VISION AND MISSION STATEMENTS OF CROATIAN ORGANIZATIONS IN TIMES OF CRISIS. **THE 6TH INTERNATIONAL CONFERENCE "THE CHANGING ECONOMIC LANDSCAPE: ISSUES, IMPLICATIONS AND POLICY OPTIONS" May 30th - June 1st 2013**. Juraj Dobrila University of Pula, Faculty of Economics and Tourism "Dr. Mijo Mirković"<http://oetconference2013.estudy-oet.net/>
- Tanwar, R. (2013). Porter's Generic Competitive Strategies. **IOSR Journal of Business and Management**, Vol. 15, Issue 1 (Nov. - Dec.), PP 11-17 [www.iosrjournals.org](http://www.iosrjournals.org).
- Tassabehji, R., & Isherwood, A. (2014). Management Use of Strategic Tools for Innovating During Turbulent Times. **John Wiley & Sons, Ltd. Strat. Change** 23: 63–80. Published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com).
- Tavakoli, I., & Perks, K. J. (2001). The development of a strategic control system for the management of strategic change. **Strat. Change** , Vol. 10, pp. 297–305.

- Team FME. (2013b). **Ansoff Matrix:: Strategy Skills**. [www.free-management-ebooks.com](http://www.free-management-ebooks.com)
- Team,FME. (2013a). **Porter's Five Forces Strategy Skill**. <http://www.free-management-ebooks.com/>
- The Mind Tool. (2018). VMOST Strategy Analysis Framework. Retrieved at 15/4/2008 from [https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_72.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_72.htm)
- Tomašević, I.,Stojanović, D., Simeunović, B., Radović M., & Andrić-Gušavac5, B. (2011). CREATING VALUE IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS. **Conference Proceedings, 14<sup>th</sup> Toulon-Berona Conference "Organizational Excellence in Services" University of Alicante- University of Oviedo (Spain)- September 1-3, 2011**, pp. 1179-1188.
- Trainer, J. F. (2004). Models and Tools for Strategic Planning. **NEW DIRECTIONS FOR INSTITUTIONAL RESEARCH**, no. 123, Fall 2004 © Wiley Periodicals, Inc.
- Tumyan, L. (2012). APPLYING THE BALANCED SCORECARD TO EDUCATION. **ИЎИ»ә3Ї3Ў Û»Ē3ЎÇ½ÛŸ»ñ, # 1 2 ( 1 5 0 )<sup>1</sup> » Ĭ ĭ » Û μ » ñ .**
- Ullah, M. A., & Khanam, A. A. (2008). Strategic Management Models: An Evaluation. **Prime University Journal**, Vol. 2, No. 2 July-December.
- Voloshina, V. (2014). THE STRATEGIC MANAGEMENT TOOLS FOR HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS. **EKOHOMIKA**. 2(155).
- Ward, D., & Rivani, E. (2005). An Overview of Strategy Development Models and the Ward-Rivani Model. **All correspondence to Dr David Ward, Via Fornari 46, 20146 Milan, Italy email: [daward@tin.it](mailto:daward@tin.it).**
- Watts, G., Cope, J., & Hulme, M. (1998). Ansoff's Matrix, pain and gain Growth strategies and adaptive learning among small food producers. **Inte Jnl of Entrepreneurial Behaviour & Research**, Vol. 4 No. 2, pp. 101-111.
- Wright , R. P., Paroutis, S. E., & Blettner, D. P. (2013). How Useful Are the Strategic Tools We Teach in Business Schools? **Journal of Management Studies** 50:1
- Xin, J., & Wei, Y. (2009). How to develop a Balanced Scorecard into a Strategy Map - A case study of Ericsson. **(Unpublished Master thesis)**, The Department of business administration, Lund University.
- Yusuf1, A., Buuni, E. H., Kiiru, G., & Grace Karemu, G. (2015). Effect of porter's generic competitive strategies and the performance of soft drink companies: case of Somaliland beverage industry (SBI) in Somaliland. **IOSR Journal of Business and Management**, Vol. 17, Issue 11 .Ver. II, November, PP 55-59. [www.iosrjournals.org](http://www.iosrjournals.org).
- Zafar, F., Babar, S., & Abbas, H. (2013). THE ART OF STRATEGIC MANAGEMENT- A KEY TO SUCCESS IN CORPORATE SECTOR. **European Journal of Research and Reflection in Management Sciences** Vol. 1 No. 1.