



علم وقيم

جامعة القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية



Knowledge and Values

Al Qalam university for Humanities and Applied Sciences

مجلة القلم

علمية - دورية - محكمة

ISSN
2410 -5228

السنة السادسة
العدد
الثاني عشر
1-3 / 2019م

العدد
12

1-3 / 2019م

السنة
6

Al-Qalam Journal

Scientific-periodical-peer reviewed

six year
Issue
(12)
January-March
1-3 / 2019م

ISSN
2410 -5228

فهرس المحتويات

م	عنوان البحث	اسم الباحث	الصفحات
١	حسن الفهم لتحرير معاني قوله تعالى: ﴿وَلَا يَزَالُونَ مُخْتَلِفِينَ ﴿١٧٣﴾ إِلَّا مَنْ رَجَعَرَ رَبِّكَ ﴿١٧٤﴾ وَلِلذَّكَ حَاقَّةٌ ﴿١٧٥﴾﴾	د. عيسى بن محمد بن عيسى المسلمي	٢٧- ١
٢	الأثار التنموية البيئية المستدامة للعمل الخيري من منظور قرآني.	أ. محمد عبده محمد القباطي أ. د. ذوالكفل محمد يوسف د. عبد اللطيف أحمد رامي	٤٦- ٢٨
٣	الميثاق المأخوذ من بني آدم عليه السلام، دراسة عقديّة في ضوء الكتاب والسنة والآثار.	د. عبد الله بن علي الجوده	١١٢- ٤٧
٤	تعليل أفعال الله تعالى عند الفرق الإسلامية - إنشاء خلق للجنة وخلق للنار أنموذجاً	د. خالد سالم حميد باعوضة	١٤٨- ١١٣
٥	النصرانية الجديدة ودورها في المجتمع الغربي من وجهة نظر البابا بندكت السادس عشر.	د. زياد بن عبد الله الحمام	١٧٤- ١٤٩
٦	توظيف السنن الإلهية في الخطابة الدعوية ودوره في تنمية المجتمع المسلم.	أ. جبريل إسماعيل البركة علي زنجينة	١٩٤- ١٧٥
٧	جزء في مسألة في زكاة الإبل، تأليف الشيخ الإمام جمال الإسلام، أبي الحسن علي بن المسلم بن محمد السلمي المعروف بابن الشهرزوري (ت ٥٣٢هـ).	د. محمد بوزيان رابحية.	٢١٥- ١٩٥
٨	الحالات التي يستثنى فيها جواز إعطاء المال، ودفعه لمن يحرم عليه أخذه وقبوله، تأصيل فقهي وتطبيق معاصر.	د. محمد حسين العيد	٢٤٣- ٢١٦
٩	جريمة إصدار الشيكات بدون رصيد في ضوء الشريعة الإسلامية والقانون اليمني.	د. ناصر بن محمد العبيدي	٢٨٠- ٢٤٤
١٠	التفاعل النصفي في النقد العربي القديم بين التنظير البلاغي والتطبيق النقدي (دراسة نقدية).	د. جمال حسني علي يوسف	٣٠٩- ٢٨١
١١	أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية (دراسة تحليلية).	أ. محمد عبد الجليل ناجي المليك أ. فهد يحيى محمد الجعافي	٣٤٠- ٣١٠
١٢	دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية.	أ. أميرة أمين محمد دماج	٣٦٩- ٣٤١
١٣	التعليقات السنوية على الرسالة الشمسية في القواعد المنطقية (الحدود المنطقية)	أ. د. عبد الله بن دجين السهلي أ. محمد بن عبد الله بن عاطف العمري أ. رضوان نور السلام عارفين أ. عبد الرازق عبد الوهاب صافي	٤٤٣- ٣٧٠

أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية (دراسة تحليلية)

أ. محمد عبد الجليل ناجي المليكي

طالب دكتوراه - قسم الأصول والإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة إب

أ. فهد يحيى محمد الجحافي

طالب دكتوراه - قسم الأصول والإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة إب

Tools for strategic environmental analysis in educational institutions (analytical study)

Mr. Mohammed Abdul Jalil Naji Al - Maliki

Mr. Fahad Yahya Mohammed Al - Jahafi

Department of Foundations & Educational Administration, Faculty of
Education, Ibb University, Yemen

Abstract

This study aimed at identifying and classifying strategic environmental analysis tools, analyzing the main tools of strategic environmental analysis, identifying the relationship between strategic environmental analysis tools and developing a tool consists of characteristics of a set of strategic environmental analysis tools. The researchers has used descriptive method of analytical and developmental approaches. After reviewing relevant literature, the researchers has reached a number of results, remarkably, developing a Strategic Environmental Completed-Analysis Matrix containing a set of strategic environmental analysis tools.

Key words: PESTEL Analysis - REGLO Analysis- Porter's Five Forces Model- McKinsey 7s Model - Value Chain Analysis- SWOT Analysis- (EIF) Matrix - (EEF) Matrix - Strategic Environmental Completed-Analysis Matrix.

ملخص البحث:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي وتصنيفها، وتحليل أبرز أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي، وتشخيص العلاقة بين أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي ببعضها البعض، وتطوير أداة تحتوي على خصائص مجموعة من أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي بنوعيه التحليلي والتطوري. ومن خلال مراجعة الأدبيات ذات العلاقة، توصل الباحثان إلى عدد من النتائج، من أبرزها: تطوير مصفوفة التحليل البيئي الاستراتيجي المتكاملة التي تحتوي على مجموعة من أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: تحليل بيستل - تحليل ريجلو - نموذج

بورتر للقوى التنافسية الخمسة - استراتيجية المحيط الأزرق - نموذج ماكينزي للعناصر السبعة - تحليل سلسلة القيمة - تحليل سوات - مصفوفة تقييم العوامل الداخلية - مصفوفة تقييم العوامل الخارجية - مصفوفة التحليل البيئي الاستراتيجي المتكاملة.

المقدمة

يُعد استخدام الأدوات جوهر الإدارة الاستراتيجية (Gunn & Williams, 2007, 201)؛ حيث يهدف استخدامها إلى زيادة تركيز التحليل وضمان اتباع خطوات منهجية متوازنة، والعمل على التأكد من وجود اتساق ومستوى مناسب من الدقة أثناء تطبيق التحليل الاستراتيجي (Downey, 2007, 4). وتُعد الأدوات الاستراتيجية هامة، ولا غنى عنها لكونها تعمل على تحليل الأعمال والتحليل التنافسي للمؤسسة (Wright et al., 2013, 92). بالإضافة إلى ذلك إحداهن تأثيرات مختلفة على أداء المؤسسة (Nouri & Soltani, 2017, 14).

وقد أكد عدد من الباحثين أهمية الأدوات الاستراتيجية؛ إذ ينظر هوسسي (Hussey, 1997) إلى أن الأدوات تُخدم غرضاً مفيداً في تقديم المعلومات بطرق مختلفة، ويذكر فروست (Frost, 2003) أن الأدوات تساعد المديرين على زيادة الوعي، والحد من المخاطر التي ينطوي عليها اتخاذ القرار، وتوفير إطار لتقييم الأهمية النسبية لمختلف أعمال المؤسسة، ويرى ستينفوس وآخرون (Stenfors et al. 2004) أن وظيفة الأدوات الاستراتيجية هي دعم إنتاج المعرفة من خلال تعزيز الكفاءة والإبداع، ودعم التفاعل بين الأفراد والجماعات، كما يعتقد نوت (Knott, 2006) أن دور الأدوات الاستراتيجية يكون بمثابة دليل للتفكير، ونقطة انطلاق لهيكل نشاط الإدارة الاستراتيجية (Afonina & Chalupský, 2012, 1536).

علاوة على ذلك، تؤكد الدراسات التجريبية أن الأدوات الاستراتيجية أصبحت من الأهمية بمكان؛ لكونها تُسهم في كفاءة وفاعلية أداء المؤسسات، سواءً كانت شركات أم مؤسسات اجتماعية أم تعليمية؛ إذ تمت دراستها تجريبياً في كثير من البلدان، مثل: بريطانيا (Gunn & Williams 2007)، وأمريكا (Jarzabkowski et al., 2009)، وأستراليا (Frost, 2003)، والتشيك (Afonina & Chalupsky, 2013)، وتركيا (Kalkan & Bozkurt, 2013)، وعمان (Rajasekar & Al Raee, 2014)، وإيران (Nouri & Soltani, 2017)، وغيرها من دول العالم.

وتتنوع الأدوات الاستراتيجية بشكل عام، كما تتنوع أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي على وجه الخصوص؛ إذ تُؤكد نتائج عدد من الدراسات أن من بين أكثر الأدوات الاستراتيجية التحليلية شيوعاً تحليل سوات، تحليل بيستل، تحليل بورتير للقوى التنافسية الخمسة (Voloshina, 2014, 58)، وتحليل سلسلة القيم (Tassabehji & Isherwood, 2014, 65)، وإطار ماكينزي (Gunn & Williams, 2007, 201)، وغيرها من الأدوات الاستراتيجية.

وفي ضوء ما سبق تتضح الأهمية الكبيرة للأدوات الاستراتيجية في استخدامها في التحليل البيئي الاستراتيجي؛ حيث أصبحت هذه الأدوات بمثابة العصب الذي يحرك منظومة الإدارة الاستراتيجية بشكل عام، والتحليل البيئي الاستراتيجي بشكل خاص، وتوجهها نحو اختيار الأدوات المناسبة التي تمكن من تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية.

مشكلة الدراسة:

تتمتع الأدوات الاستراتيجية بقدرات مادية ومفاهيمية تحدد شكل استخدامها، وخيارات تنجسد فيها المعرفة وتميز كل أداة عن الأدوات الأخرى (Jarzabkowski & Kaplan, 2015, 5)، إلا أن لكل أداة من أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي مزاياها وعيوبها (Voloshina, 2014, 58). فعلى سبيل المثال أصبح نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمس بديلاً موثقاً وأكثر إجرائية في التحليل من أسلوب سوات؛ وذلك لأنه ينظر إلى القوى التي يمكن للمنافسين أن يمارسوها في السوق، وكيف يمكن أن يؤثر ذلك على المؤسسة ونجاحها على المدى الطويل (Team FME, 2013, 6). علاوة على ذلك، يؤكد ميننت (Menet, 2016, 261) أنه يجب على المؤسسات إعادة التفكير في استراتيجياتها والبحث عن أدوات جديدة تساعد على تحفيز الابتكار والنمو في الأسواق الدولية والإقليمية والمحلية، ويجب على المديرين تجنب قصر النظر الاستراتيجي الذي ينشأ عندما يتبعون فقط الأدوات الاستراتيجية التقليدية. ومن جانب آخر، يؤكد فيهاجا وآخرون أن الأدوات الاستراتيجية تكون أكثر استخداماً في الدول المتقدمة، ومن ثم الدول النامية، وأقل استخداماً في الدول التي تمر بفترة انتقالية (Qehaja et al., 2017a, 82). وبما أن المؤسسات التعليمية في الجمهورية اليمنية - وخصوصاً الجامعات - تقع في حدود إطار الدول النامية والدول التي تمر بمراحل انتقالية، فقد تم الاطلاع على عدد من الاستراتيجيات الوطنية مثل: الرؤية الاستراتيجية لليمن (٢٠٢٥)، والاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي (٢٠٠٣-٢٠١٥)، والاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام (٢٠٠٧-٢٠١٥)، والاستراتيجية الوطنية للتعليم الفني والمهني (٢٠٠٤-٢٠١٠)، والاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي (٢٠٠٦-٢٠١٠)، واستراتيجية جامعة إب (٢٠١٦-٢٠٢٥)، واستراتيجية جامعة العلوم والتكنولوجيا (٢٠١٨-٢٠٢٢). كما تم الاطلاع على عدد من الدراسات المحلية التي قامت بوضع استراتيجيات مقترحة من قبل عدد من الباحثين، خصوصاً في برامج الدكتوراه، وتبين أن هذه الاستراتيجيات لم تستخدم عند بنائها إلا عدداً محدوداً من أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي؛ مثل: تحليل سوات، والعصف الذهني، ومجموعات العمل البورية، والأساليب الإحصائية التقليدية، وأحياناً بطاقة الأداء المتوازن.

وبناءً على ما تقدم أتت الحاجة إلى إجراء مثل هذه الدراسة التي تسعى - بشكل عام - إلى التعرف على أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي وتصنيفها، وتحليل أبرز أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي، وتشخيص العلاقة بين هذه الأدوات، ومن ثم تطوير أداة تشمل خصائص بعض أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى الآتي:

- التعرف على أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي وتصنيفها.
- تحليل أبرز أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي.
- تشخيص العلاقة بين أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي ببعضها البعض.
- تطوير أداة تحتوي على مجموعة من أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها قد تسهم في الآتي:

- مساعدة المؤسسات التعليمية - ومنها الجامعات والباحثين والممارسين للتخطيط الاستراتيجي - في التعرف على مجموعة من أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي التي تزودهم بمعارف ومهارات تمكنهم من تحقيق الكفاءة والفاعلية في إعداد الاستراتيجيات.
- تقديم مصفوفة متكاملة تجمع بين مجموعة مختلفة من الأدوات الاستراتيجية، وتُسهل على الممارسين للتحليل البيئي الاستراتيجي، باستخدام أداة واحدة تشمل خصائص ومميزات عدد من الأدوات.

- تزويد المكتبات بأحد الأبحاث التي غالباً ما يتم تناولها باللغات العالمية الأخرى كالإنجليزية.
- فتح المجال للباحثين والمهتمين في بناء نماذج أخرى لعدد من أدوات الإدارة الاستراتيجية.

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة الحالية في حدها الموضوعي في تناول أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي بحسب ما تناولها الأدبيات السابقة.

منهج الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي التطويري القائم على وصف وتحليل أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي؛ حيث قام الباحثان بتحليل عدد من الدراسات التي تناولت أدوات التحليل البيئي

الاستراتيجي؛ للتعرف على أبرز الأدوات التي احتوتها هذه الدراسات، ومن ثم تحديد أدوات التحليل البيئي الأكثر استخداماً وتحليلها، وإيجاد العلاقة بينها، وأخيراً تطوير أداة للتحليل البيئي الاستراتيجي. **مصطلحات الدراسة:**

لكي يتسنى للقارئ فهم طبيعة مفهوم أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي من الضرورة بمكان توضيح كل من مفهوم التحليل البيئي الاستراتيجي، ومفهوم الأداة بشكل عام، ومفهوم أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي، وأخيراً تقديم تعريفاً إجرائياً لمفهوم التحليل البيئي الاستراتيجي التي تم استخدامه في هذه الدراسة.

أ- التحليل البيئي الاستراتيجي

يُعرف كل من رودينكي وفاجنر (Rudnicki & Vagner, 2014, 184) التحليل الاستراتيجي بأنه: استخدام أدوات مثل -تحليل سوات (SWOT)، وتحليل بيست (PEST)، وتحليل سلسلة القيمة، وأدوات أخرى- بهدف تحديد أفضل طريقة تُمكن المؤسسة من الوصول إلى الأهداف والغايات المرجوة باستخدام الموارد المتاحة.

ب- الأداة

تُعرف الأداة - بشكل عام - بأنها: اسم عام للأطر والمفاهيم والنماذج أو الأساليب التي يتم استخدامها لغرض ما (Jarzabkowski & Kaplan, 2014, 3).

ج- أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي:

يُعرف كلارك (Clark, 1997, 417) أدوات الإدارة الاستراتيجية بأنها: تقنيات وأدوات وأساليب ونماذج وأطر وطرق ومنهجيات عديدة متاحة لدعم اتخاذ القرارات في الإدارة الاستراتيجية. وتُعرف فوليشينا (Voloshina, 2014, 58) أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي بأنه: وسائل المؤسسة التي تعمل على تحقيق مجموعة من المهام في ظل الوضع القائم للمؤسسة بكل تفاصيله في مرحلة التحليل الاستراتيجي.

ويُعرف الباحثان أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي بأنها: مجموعة من النماذج والمصفوفات والأطر والأساليب التي وضعها علماء وباحثو وممارسو الإدارة الاستراتيجية، والتي يتم استخدامها أثناء التحليل البيئي الاستراتيجي في الجامعات سواء في البيئة الداخلية أم الخارجية العامة أو الخاصة من أجل تحقيق الدقة والموضوعية والتكامل والشمول في عمليات التحليل البيئي الاستراتيجي.

دراسات سابقة:

تزخر الإدارة الاستراتيجية بكم كبير من الدراسات التي تناولت مواضيعها المختلفة، وفقاً لطبيعة الدراسة الحالية وأهدافها، حيث سيتم تناول بعض الدراسات التي تناولت أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي أو بعض منها ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة.

هدفت دراسة الدحاي وانكور (Aldehayya & Anchor, 2008) الموسومة بـ "أدوات وتقنيات التخطيط الاستراتيجي في الأردن: الوعي والاستخدام" إلى استكشاف الوعي واستخدام أدوات وتقنيات التخطيط الاستراتيجي من قبل الشركات العامة الأردنية في القطاعات المالية والخدمية والصناعية. وتم استخدام دراسة استقصائية مستعرضة بدلاً من تحليل متعمق لدراسة الحالة. وتوصلت النتائج الرئيسية لهذه الدراسة إلى أن أكثر التقنيات المستخدمة من قبل الشركات الأردنية هي: التحليل المالي (للأعمال التجارية الخاصة)، تحليل بيست أو ستيب، تحليل بورتر، وتحليل عوامل النجاح (المرجحة) الرئيسية؛ كما أن مدراء هذه الشركات لديهم وعي لمعظم التقنيات التي شملتها الدراسة؛ وأن استخدام أدوات وتقنيات الاستراتيجية يتعلق أكثر بحجم الشركة.

هدفت دراسة سانشيز بلاسيو وآخرون (Sanchis-Palacio et al., 2013) الموسومة بـ "الإدارة في المؤسسات الاجتماعية: تأثير استخدام الأدوات الاستراتيجية في أداء الأعمال" إلى تحليل تأثير استخدام أدوات الإدارة على مستويات الكفاءة والفاعلية في المؤسسات الاجتماعية. واستخدم الباحثون المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث، من عينة مؤلفة من (١٢٩) مشروعاً اجتماعياً متكاملًا. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أدوات الإدارة الاستراتيجية، وكفاءة وفاعلية مشاريع المؤسسات الاجتماعية.

وهدفت دراسة روبيكي وفانجر (Rudnicki & Vagner, 2014) المعنونة بـ: طرق/أدوات التحليل الاستراتيجي وطريقة مقترحة لقياس إنتاجية الشركة" إلى التعرف على جوهر وطبيعة وأهمية أدوات التحليل الاستراتيجي كأحد العناصر الأساسية لتنمية المشاريع الناجحة، وعرض الباحثان التعريفات الأساسية للتحليل الاستراتيجي باستخدام مفردات الأعمال وغيرها من وجهات النظر، والطرق أو الأدوات الأساسية للتحليل الاستراتيجي المتوفرة. وتوصل الباحثان إلى استنتاج مفاده أن طرق التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة تشمل عدد من الأدوات من أهمها: مصفوفة أنسوف، نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمس، نموذج ماكينزي للعناصر السبعة، تحليل بيست، تحليل سبيس، تحليل سوات، مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية. علاوة على ذلك، توضح أساليب التحليل الاستراتيجي

إمكانات البيئة الداخلية والخارجية، وتسمح وظيفة الإنتاج التحليلي بقياس فاعلية استخدام هذه الإمكانيات.

وهدفت دراسة فولوشينا (Voloshina, 2014) الموسومة بـ "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، والصياغة، والتنفيذ والرقابة). 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 والعملة، لذا وجب على مؤسسات التعليم العالي أن تتكيف بسرعة مع ظروف السوق المتغيرة باستمرار، كما ويجب عليها أن تصبح أكثر مرونة وقابلية للتكيف؛ من أجل أن تكون أكثر تنافسية، وإلا فإنها ستصطدم بالصعوبات والمشاكل، وعلى المدى الطويل سيختفي وجودها.

بينما هدفت دراسة أفونينا (Afonina, 2015) الموسومة بـ "أدوات الإدارة الاستراتيجية والتقنيات والأداء التنظيمي: نتائج من الجمهورية التشيكية" إلى التحقق من المستوى الحالي للممارس في استخدام أدوات وتقنيات الإدارة الاستراتيجية، وكذلك استكشاف وتحديد تأثير الأدوات الإدارية على الأداء المؤسسة في الجمهورية التشيكية. واستخدمت الباحثة استبانة تم تطبيقها على (٩١) شركة. وتظهر النتائج مستوى استخدام أدوات الإدارة والإمكانيات التي تؤثر على الأداء كما تشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أدوات الإدارة واستخدام التقنيات والأداء التنظيمي.

وهدف دراسة مينيت (Menet, 2016) الموسومة بـ "أهمية الإدارة الاستراتيجية في الأعمال التجارية الدولية: توسيع أسلوب بيستل (PESTEL Analysis)" إلى توضيح أهمية الإدارة الاستراتيجية في الأعمال التجارية الدولية، وتقديم توسيع لأسلوب التحليل بيستل، وتقديم أداة جديدة في نظرية الإدارة الاستراتيجية. تسمى تحليل ريجلو (REGLO Analysis)، وهو نسخة مطورة من تحليل بيستل، وتبرز هذه الأداة الاستراتيجية العملة والقوى الإقليمية التي تشكل جزءاً كبيراً من البيئة الخارجية للمؤسسة. علاوة على ذلك، تؤكد نتائج الدراسة على الحاجة إلى تحسين بعض أدوات الإدارة الاستراتيجية الشائعة التي تستخدمها غالبية المؤسسات في العقد الحالي.

وهدفت دراسة قيهاجا وآخرون (Qehaja et al., 2017a) "أدوات وتقنيات الإدارة الاستراتيجية: تحليل مقارن للدراسات التجريبية"، إلى تحليل الدراسات التجريبية التي استخدمت أدوات

وتقنيات الإدارة الاستراتيجية، وإلى التعرف على أي المؤسسات، وفقاً لمستواها الإنمائي القطري، تستخدم أدوات وتقنيات الإدارة الاستراتيجية أكثر من غيرها، وكذا التعرف على أدوات وتقنيات الإدارة الاستراتيجية المستخدمة عالمياً وفقاً لنتائج الدراسات التجريبية. وتشير نتائج البحوث إلى أن الاستخدام الأكثر لأدوات وتقنيات الإدارة الاستراتيجية هو في البلدان المتقدمة، تليها البلدان النامية، وأقلها استخداماً يكون في البلدان التي تمر بمرحلة انتقالية.

كما هدفت دراسة أخرى لقيهاجا وآخرون (Qehaja et al., 2017b) الموسومة بـ "استخدام أدوات وتقنيات الإدارة الاستراتيجية: دراسة نوعية" إلى الإجابة على الأسئلة الآتية: هل يستخدمون هذه الأدوات والتقنيات الاستراتيجية في مكان عملهم؟ ما هي الأدوات والتقنيات الاستراتيجية الأكثر استخداماً في المنظمات؟ وللإجابة على هذه الأسئلة قام الباحثون باستعراض للدراسات التجريبية باستخدام أسلوب توليف سرد نصي. في البداية تقدم هذه الدراسة جدولاً مع ملخص للبحث التجريبي للفترة ١٩٩٠-٢٠١٥. وتم تنظيم الدراسات المشمولة بتجميعها حسب حجم القطاع على المستوى القطري، وقدمت الدراسة ملخصاً عن عشر أدوات وتقنيات استراتيجية من بين الأكثر استخداماً في جميع أنحاء العالم وهي على النحو التالي: تحليل سوت، تحليل بيست، "ماذا لو" التحليل والرؤية والرسالة البيانات، وتحليل بورتر للقوى الخمس، والتحليل المالي للأعمال، وتحليل عوامل النجاح الرئيسة، والتكلفة تحليل المنفعة ورضا العملاء.

وأبرز الجوانب التي استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسات، تتمثل بالآتي:

- التعرف على بعض أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي.
- التعرف على بعض أهداف ومناهج وإجراءات أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي.
- التعرف على كيفية عمل أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي.

أولاً: أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي:

تضمنت أدبيات الإدارة الاستراتيجية المتخصصة عدد من الدراسات النظرية والتجريبية والتطبيقية والتطويرية لأدوات التحليل البيئي الاستراتيجي، مثل دراسة: (Isoherranen, 2012, 26-34)، (Jurevicius, 2013)، (Voloshina, 2014, 58)، (Rudnicki & Vagner, 2014, 175)، (GLISTAU et al., 2016, 212)، (Aithal et al, 2017, 42-43)، (Qehaja et al., 2017b, 597). بيد أن التحدي الأكبر يتمثل في الاختيار المناسب لهذه الأدوات الاستراتيجية لكي يتم استخدامها وتطبيقها في تحليل البيئية الاستراتيجية للجامعات.

لهذا سيتم عرض أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي بشيء من التفصيل؛ لكي تتم معرفة أكثر الأدوات استخداماً بحسب ما تناولتها الدراسات والأدبيات السابق ذكرها، والموضحة بالجدول التالي.

الجدول (١) أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي

التاريخ	الباحث	أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي
2012	Isoherranen	(تحليل سوات SWOT analysis)، (تحليل بيست PEST analysis)، (تحليل القوى الخمس لبورتر Five Forces analysis)، (تحليل الزوايا/ الأركان الأربعة Four Corners analysis)، (تحليل سلسلة القيمة Value Chain analysis)، (تحليل استراتيجية المحيط الأزرق Blue Ocean strategy analysis).
2013	Jurevicius	(تحليل بيست PEST)، (تحليل سوات SWOT)، (الكفاءات الأساسية Core Competencies)، (عوامل النجاح الحاسمة Critical Success Factors)، (القوى التنافسية الخمس لبورتر Porter's 5 Forces)، (مصفوفة الملامح التنافسية Competitor Profile Matrix)، (مصفوفة تقييم العوامل الخارجية External Factor Evaluation Matrix)، (مصفوفة تقييم العوامل الداخلية Internal Factor Evaluation Matrix)، (المقارنة المعيارية Benchmarking)، (النسب المالية Financial Ratios)، (التنبؤ بالسيناريوهات Scenarios Forecasting)، (تجزئة السوق Market Segmentation)، (تحليل سلسلة القيمة Value Chain Analysis)، (إطار فارو VRIO Framework)
2014	Voloshina	(تحليل سوات)، (تحليل بيست PEST)، (القوى التنافسية الخمس لبورتر)، (مصفوفة دي بي أم DPM matrix)، (إطار ماكينزي McKinsey)، (مصفوفة بي أي إم إس PIMS matrix)، (تحليل إس إن دابلو SNW analysis)، (تحليل الفجوة Gap analysis)، (مصفوفة أي دي إل ADL)، (مصفوفة أسبيس SPACE matrix)، (بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard)، (تحليل السوق Market analysis)، (المقارنة المرجعية Benchmarking)، (مصفوفة BCG)، (تحليل الكفاءة Competence analysis)، (تحليل فارو VRIO).
2014	Rudnicki & Vagner	(شجرة الأهداف "tree of aims")، (طريقة لوست LOTS method)، (نموذج لوست MOST)، (model)، (مصفوفة أنسوف Ansoff's matrix)، (مصفوفة محفظة كوبر Cooper portfolio)، (نموذج القوى التنافسية الخمس)، (نموذج بي سي جي)، (مصفوفة BCG الجديدة)، (مصفوفة GE / McKinsey)، (إطار ماكينزي للعناصر السبعة)، (مصفوفة ADL / LC)، (نموذج هوفر / شيندل)، (تحليل PEST)، (نموذج أبل)، (تحليل SWOT)، (نموذج Shell / DPM)، (نموذج PIMS)، (تحليل SPACE)، (مصفوفة Seiners).
2016	GLISTAU et al	(تحليل بورتر خمسة قوى)، (تحليل الفرص والتهديدات Opportunity and Threats)، (مصفوفة التأثير للمقاطع Cross Impact matrix)، (تحليل المؤشرات indication analysis)، (منحنى تكلفة الصناعة industry cost curve)، (مفهوم الدورة الحياة live cycle concept)، (تحليل المنافسين competitors analysis)، (الخ).
2017	Aithal et al	(تحليل SWOT)، (تحليل PEST / PESTEL)، (تحليل تفكير القبعات الست Six thinking hat analysis)، (إطار ماكينزي للعناصر السبعة)، (بطاقة الأداء المتوازن)، (تحليل القوى الخمسة لبورتر)، (مصفوفة حصة النمو)، (تحليل سلسلة القيمة)، (نموذج دلنا)، (تحليل عرض قائم على الموارد)، (تحليل الكفاءة)، (تحليل MOST/VMOST)، (تحليل CATWOE)، (تحليل VPEC-T)، (نموذج ICDT للأعمال الإلكترونية)، (تحليل ABCD).

إعداد الباحثان

يتضح من الجدول السابق الآتي:

- تنوع وتعدد أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي.
- تباين وجهات نظر الباحثين في أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي وعددها.
- تقارب أو اتفاق الباحثين حول بعض الأدوات التي يمكن استخدامها في التحليل البيئي الاستراتيجي مثل: تحليل سوات، تحليل بيستل، تحليل القوى التنافسية الخمس لبورتر، تحليل سلسلة القيمة، تحليل ماكينزي للعناصر السبعة.
- وجود عدد من الأدوات الهامة التي يمكن استخدامها في التحليل البيئي الاستراتيجي، مثل استراتيجية المحيط الأزرق، مصفوفة تقييم العوامل الداخلية، ومصفوفة تقييم العوامل الخارجية. ثانياً: تصنيف أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي:
بناءً على ما تم عرضه من دراسات لأدوات التحليل البيئي الاستراتيجي وتحليله تم اختيار عدد من الأدوات وتصنيفها، وفقاً لأبعاد التحليل البيئي الاستراتيجي، ووعرضها بشيء من التفصيل كآتي:
١. أدوات تحليل البيئة الاستراتيجية الخارجية: وتحليل بيستل، تحليل ريجلو، نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمسة، استراتيجية المحيط الأزرق.
٢. أدوات تحليل البيئة الاستراتيجية الداخلية: نموذج ماكينزي، تحليل سلسلة القيمة.
٣. أدوات تكاملية مزدوجة لتحليل البيئة الاستراتيجية الداخلية والخارجية: تحليل سوات، مصفوفة تقييم العوامل الداخلية، مصفوفة تقييم العوامل الخارجية.
٤. أدوات تحليل البيئي الاستراتيجية الخارجية:
يركز التحليل البيئي الاستراتيجي لأي مؤسسة تعليمية على فهم شامل للبيئة الخارجية التي تعمل فيها؛ من أجل التعرف بشكل واضح على كل المتغيرات البيئية الخارجية التي تؤثر على عمل المؤسسة. وفيما يأتي عرض مفصل لكل من أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي الخارجي، وفقاً لأبعاد البيئة الخارجية، والمتمثلة بالآتي:
- البيئة الاستراتيجية الخارجية العامة: ويستخدم فيها أداة تحليل بيستل.
- البيئة الاستراتيجية الخارجية الإقليمية والدولية: ويستخدم فيها تحليل ريجلو.
- البيئة الاستراتيجية الخارجية الخاصة: ويستخدم فيها نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمس، واستراتيجية المحيط الأزرق.

وفيما يأتي عرض مفصل لأدوات تحليل البيئة الاستراتيجية الخارجية بشكل مفصل مع توضيح مكونات البيئة الخارجية في كل أداة من الأدوات.

أ- تحليل بيستل (PESTEL Analysis):

يرى كلاً من دوكاليكوف وكاشي أن الأدبيات السابقة التي تناولت تحليل بيستل قد بدأت بالشكل الأول له والذي تم تصوره لأول مرة من قبل اجيلار (Aguilar) كأسلوب (ETPS) والذي يعد اختصاراً للعوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية، وفي وقت لاحق، تم تعديله لمعالجة تحليل البيئة الخارجية والتشخيص من أجل التغيير البيئي، وبهذا عُرف على أنه أسلوب (STEPE) - بمعنى أنه تم إضافة العوامل البيئية إليه بجانب العوامل السابق ذكرها - وفي ثمانينيات القرن العشرين، تمت إضافة العامل القانوني ليصبح مسماه بعد ذلك بأسلوب بيستل (PESTEL) (Dockalikova & Kashi, 2014, 337).

ويُعرف معهد الإدارة القانوني (Chartered Management Institute) تحليل بيستل بأنه أداة تحليلية تستخدم لتحديد وتقويم البيئة الخارجية التي تؤثر على أداء المؤسسة بهدف جمع المعلومات التي توجه عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية (CMI, 2013, 1).

ويتميز 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). كما يساعد في دعم التخطيط الاستراتيجي الفعال، واتخاذ القرارات (Unicef, N.D., 1). بالإضافة إلى أنه يوفر كثير من المعلومات للإدارة والموظفين المشاركين في تحليل بيئة المؤسسة الخارجية (Morrison, 2016).

كما يعد بيستل وسيلة فعالة من حيث التكلفة والوقت لتسليط الضوء على القضايا الرئيسية المتعلقة بسياق المؤسسة، والتي إذا لم يتم تحديدها ومعالجتها، فقد تؤثر بشكل خطير على فرص النجاح (Unicef, N.D., 1)؛ لأن القيمة الكبيرة في أسلوب بيستل تكمن في فهم العوامل البيئية الكلية التي تؤثر أو من المحتمل أن تؤثر على المؤسسة (Doherty et al., 2012, 11). وعادة ما يُستخدم تحليل بيستل في المؤسسات كجزء من التطوير الاستراتيجي لخطة الأعمال والتسويق، كما يمكن استخدامه كجزء من تحديد الفرص والتهديدات التي يتضمنها أسلوب سوات (Morrison, 2016).

ولمزيد من التوضيح لمكونات أسلوب التحليل بيستل وضعت جامعة أوكسفورد شرحاً مبسطاً عن مكوناته، يمكن تلخيصها كالآتي: (Oxford, 2016)

- **العوامل السياسية:** التي تحدد مدى تأثير سياسة الحكومة على المؤسسة أو صناعة معينة، ويشمل ذلك السياسة السياسية، والاستقرار السياسي، وكذلك السياسات التجارية والمالية والضريبية أيضاً.
- **العوامل الاقتصادية:** وتؤثر هذه العوامل على الاقتصاد وأدائه، مما يؤثر بشكل مباشر على المؤسسة وربحيتها، وتشمل العوامل معدلات الفائدة، والعمالة أو معدلات البطالة، وتكاليف المواد الخام وأسعار صرف العملات الأجنبية.
- **العوامل الاجتماعية:** وتتركز هذه العوامل على البيئة الاجتماعية وتحديد الاتجاهات الناشئة؛ وهذا يساعد السوق على فهم احتياجات العملاء ورغباتهم، وتشمل العوامل تغيير التركيبة الديمغرافية للأسر، ومستويات التعليم، والاتجاهات الثقافية، والتغيرات في أنماط الحياة.
- **العوامل التكنولوجية:** وتنظر هذه العوامل في معدل الابتكار التكنولوجي والتنمية التي يمكن أن تؤثر على السوق، ويمكن أن تشمل العوامل تغييرات في التكنولوجيا الرقمية أو المتنقلة، والتشغيل الآلي، والبحث والتطوير، وكثيراً ما يكون هناك ميل إلى التركيز على التطورات في التكنولوجيا الرقمية فقط، ولكن يجب أيضاً إيلاء الاعتبار للأساليب الجديدة للتوزيع والتصنيع وكذلك الخدمات اللوجستية.
- **العوامل البيئية:** وتعلق هذه العوامل بتأثير البيئة المحيطة وتأثير الجوانب الإيكولوجية، ومع ازدياد أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات، أصبح هذا العنصر أكثر أهمية، وتشمل العوامل المناخ، وإجراءات إعادة التدوير للمخلفات، والبصمة الكربونية، والتخلص من النفايات، والاستدامة.
- **العوامل القانونية:** يجب على المؤسسة أن تفهم ما هو قانوني ومسموح به داخل الأراضي التي تعمل فيها، كما يجب أن تكون على بينة من أي تغيير في التشريعات وأثر ذلك على العمليات التجارية، وتشمل العوامل تشريعات العمالة، وقانون حماية المستهلك، والصحة والسلامة، والتنظيم والقيود الدولية وكذلك التجارية؛ فالعوامل السياسية تتقاطع مع العوامل القانونية؛ ومع ذلك فإن الفرق الرئيسي هو أن العوامل السياسية تقودها السياسة الحكومية، في حين يجب الامتثال للعوامل القانونية.
- يتضح مما سبق التطور الذي حدث لتحليل بيستل، ومع هذا لا زال تحليل بيستل يغفل العديد من المتغيرات التي قد تؤثر على المؤسسة، كالمغيرات الإقليمية والدولية/العالمية. وهذا بالفعل ما عاجلته أداة التحليل البيئي الاستراتيجي (تحليل ريجلو).

ب- تحليل ريجلو (REGLO Analysis):

يؤكد مينيت (Menet, 2016, 267) على أن تحليل بيستل لم يستطع معالجة أو تناول قضايا العولمة والقضايا الإقليمية المحيطة بالمؤسسات؛ لهذا قام باقتراح أداة للتحليل البيئي الاستراتيجي للبيئة الخارجية

على المستوى الإقليمي والدولي للمؤسسة، وهذه الأداة تُسمى تحليل ريجلو (REGLO Analysis)، وهي اختصار لكلمة (Regionalization) التي تعني القوى الإقليمية، وكلمة (Globalization) التي تعني قوى العولمة.

يتضح مما سبق أن أداة تحليل البيئة العالمية (تحليل ريجلو) قد تناولت التهديدات أو الفرص التي تحيط بالجامعات على المستويين الإقليمي والدولي، فعلى سبيل المثال تعمل الجامعات -سواء في اليمن أم غيرها من بلدان العالم- وتركيزها يتوجه صوب معايير الجودة وتصنيف الجامعات والتنافسية التي تمثل تهديدات أو فرص حقيقية على المستوى الإقليمي والدولي للجامعات.

ج- نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر (Porter's Five Forces Model):

قام مايكل بورتر (Michael Porter) عام ١٩٨٥م بتطوير نموذج القوى التنافسية الخمس في كلية هارفارد لإدارة الأعمال، وهو عبارة عن نموذج موجه نحو التحليل البيئي للمؤسسة وجاذبية السوق؛ فبينما يحدد التشخيص البيئي: الفرص والتهديدات الخارجية، تقييم الجاذبية الشاملة السوق، وتحدد العوامل التي تساهم في جذب السوق أو الاستغناء عنها من خلال اختيار المؤسسة للاستراتيجية التي يمكن أن تغير تأثير هذه القوى لصالحها (Lerner, 1999, 26).

ويستند نموذج بورتر للقوى الخمس (The Five Forces Model) على الافتراض القائل أن البيئة الخارجية لها تأثير كبير في تطوير الاستراتيجية (Ogulu, 2015, 4). كما يساعد على التنبؤ بمعدل العائد على المدى الطويل في صناعة معينة، ويُشدد على أهمية البحث في الأسواق الناشئة التي توفر فرصاً وطنية أكثر للعائدات ذات الجودة العالية (Grund, 2006, 215). بالإضافة إلى أنه يساعد في فهم سيناريو السوق بشكل عام، وصياغة وتنفيذ استراتيجية فعّالة (Ontario, 2009, 2).

وقد أصبح نموذج بورتر أكثر شهرة عند محلي الأعمال والاستراتيجية، وغالباً ما يعتبر بديلاً موثقاً وأكثر عملية للتحليل من أسلوب سوات؛ وذلك لأنه ينظر إلى القوى التي يمكن للمنافسين أن يمارسوها في السوق وكيف يمكن أن يؤثر ذلك على المؤسسة ونجاحها على المدى الطويل، كما تستخدم المؤسسات تحليل القوى الخمس هذا لمساعدتها على إجراء تقييم نوعي لموقفها الاستراتيجي في بداية عملية التطوير أو المراجعة، لكونها تساعد في تحديد الفرص المحتملة (Team FME, 2013, 6).

ويمكن توضيح القوى الخمس التي حددها بورتر، كالآتي: Pringle & Huisman, 2001, 39- (40)

- التهديد من الداخلين الجدد: الوافدين الجدد إلى السوق يجلبون قدرة جديدة ورغبة في الحصول على حصة في السوق، لهذا يكون هناك ضغط على الأسعار والتكاليف ومعدل الاستثمار اللازم

للمنافسة. وإذا ظلت الحواجز أمام الداخلين في المنافسة مرتفعة، فإن تهديد الوافدين الجدد سيكون منخفض.

- **قوة الموردين:** إذا كان هناك عدد محدود من الموردين لعدد أكبر من العملاء مع عدد قليل من البدائل المتاحة، فإن قوة الموردين تكون كبيرة، ويمكن للموردين على حد سواء أخذ القيمة نفسها، ووضع أسعار متميزة.

- **قوة العملاء:** يمكنهم الحصول على المزيد من الخدمة عن طريق إجبار الموردين على تخفيض الأسعار، والمطالبة بجودة أفضل وخدمة أكثر، مما يضطر موردو المنتج التنافس بشكل أكثر قوة (عدوانية) ضد بعضهم البعض، وعادة على حساب الربحية الصناعية.

- **التهديد من المنتجات البديلة:** يؤدي المنتج البديل نفس وظيفة المنتج الصناعي الذي تم التعود عليه بوسائل مختلفة؛ وعندما يكون خطر التعويض مرتفعاً فإن ربحية الشركة ستكون منخفضة، لأن هذا التهديد يمكن أن يضع سقفاً للأسعار، وإذا لم تختلف الشركة المنتجة عن بدائلها في تطوير أداء المنتج أو التسويق أو غير ذلك من الوسائل فإنها ستعاني بالتأكد من حيث الربح والنمو.

- **شدة التنافس:** يأخذ التنافس بين المنافسين الحاليين أشكالاً عديدة، بما في ذلك تخفيض الأسعار، وإدخال المنتجات الجديدة، والحملات الإعلانية، وتحسينات الخدمة، حيث أن التنافس العالي يحد من ربحية المصنع.

وعند النظر بشكل منفصل إلى القوى التنافسية الخمس لا يمكن الحصول على الصورة الكاملة للاستراتيجيات التنافسية التي تقود المؤسسة إلى الأمام؛ إذ أن تحليل كل قوة يمكن أن يساعد المؤسسة على وضع نفسها في السوق، ولكن لا يمكن أن تمتلك التحليل الهيكلي لهذه السوق، والذي هو الهدف من نموذج القوات الخمس لبورتر، وبالتالي فإن الروابط والتأثيرات بين هذه القوى الخمس تكون أكثر فائدة وتكامل عند ربط المؤسسة في بيئتها (Nguyen, 2015, 9).

ما تجدر الإشارة إليه في هذا الصدد أنه، قام عدد من الباحثين بتكييف نموذج بورتر المعد للشركات ليتناسب مع طبيعة الجامعات (Pringle & Huisman, 2011, 41)، (Ogut, 2015, 14)؛ لكونه يُساعد في اكتساب فهم جوهرى للبيئة الخارجية الخاصة في مؤسسات التعليم العالي؛ فإذا كانت الجامعة قادرة على الفهم والتقييم للقوى البيئية الخارجية الخاصة، يمكنها تقييم الفرص والتهديدات؛ ومن ثم تتمكن الجامعة من تطوير ميزتها التنافسية عن طريق الخروج باستراتيجيات مختلفة (Aydin, 2017, 388).

وفيما يأتي عرض موجز للقوى التنافسية الخمس في الجامعات التي ينتج عن تفاعلها التعرف على حدة المنافسة بين الجامعات.

- **تهديد دخول منافسين جدد:** (جامعات جديدة - تكرار العرض من الجامعات الحالية).
- **تهديد البدائل:** (الجامعات التي تمنح الدرجات عبر الإنترنت - عروض جديدة للربح - 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).

د- استراتيجية المحيط الأزرق (Blue Ocean Strategy):

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 مربح 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)

٢. أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي الداخلية:

هناك العديد من الأدوات التي يمكن استخدامها في التحليل البيئي الاستراتيجي. وسيتم عرض اثنتان منها: هي نموذج أو إطار ماكينزي للعناصر السبعة، وتحليل سلسلة القيمة.

أ- نموذج ماكينزي إس7 (McKinsey 7'S Model)

تم تطوير نموذج ماكينزي في بدايات الثمانينيات من القرن العشرين من قبل مستشارين: ماكينزي توم بيترز، روبرت واترمان وجوليان (Tom Peters & Robert Waterman)، وقد تم استخدام هذا النموذج على نطاق واسع من قبل الأكاديميين والممارسين، ويعد واحداً من أكثر أدوات التخطيط الاستراتيجي شهرة (Franta, 2012, 37).

ويُعرف نموذج ماكينزي إس7 (McKinsey 7s model) بأنه أداة لتحليل التصميم التنظيمي للمؤسسة من خلال النظر إلى سبعة عناصر داخلية رئيسية، هي: الاستراتيجية، والهيكل، والنظم، والقيم المشتركة والأسلوب والموظفين والمهارات؛ من أجل تحديد ما إذا كانت تتماشى هذه السبعة العناصر بشكل فعال وتسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها (Najad et al., 2015, 44).

علاوة على ذلك يُعد نموذج ماكينزي أداة قيمة، ويستخدم لتسهيل التغيير التنظيمي، وللمساعدة في تنفيذ استراتيجية جديدة، وتحديد كيفية تغيير كل حقل في المستقبل (Najad et al., 2015, 45)، وتحسين أداء المؤسسة، وتحليل الآثار المحتملة للتغيرات المستقبلية، وتحديد أفضل السبل لتنفيذ استراتيجية مقترحة (Manktelow & Carison, 2013, 1). علاوة على ذلك، يهدف النموذج إلى إظهار كيف يمكن مواءمة سبعة عناصر في المؤسسة (الهيكل، الاستراتيجية، المهارات، الموظفين، أسلوب الإدارة، النظم، القيم المشتركة) معاً لتحقيق الفاعلية في المؤسسة، حيث تتمثل النقطة الرئيسية للنموذج في أن جميع العناصر السبعة مترابطة ويتطلب التغيير في عنصر واحد التغيير في بقية العناصر، لكي تعمل المؤسسة بفاعلية، وقد قسم ماكينزي هذه العناصر إلى عناصر صلبة (Hard Elements) وعناصر لينة (Soft Elements) وهذه العناصر الصلبة واللينة مهمة جداً وتلعب دوراً ديناميكياً إذا كانت المؤسسة سوف تكون ناجحة، ويوضح الشكل التالي نموذج ماكينزي وعناصره (Saeeda, et al., 2015, 95).

ويمكن توضيح العناصر السبعة لنموذج ماكينزي، كالآتي: (Paym & Zare, 2011, 34)

- الاستراتيجية (Strategy): هي خطة وضعتها المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتنافس بنجاح في السوق، وبصفة عامة فإن الاستراتيجية السليمة هي الاستراتيجية الواضحة طويلة الأجل التي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية وتعزيز رؤية ورسالة وقيم قوية للمؤسسة، ولكن من الصعب معرفة ما إذا كانت هذه الاستراتيجية تتماشى بشكل جيد مع العناصر الأخرى عند تحليلها بمفردها، وبالتالي فإن مفتاح هذا النموذج يكمن النظر إلى المؤسسة ككل متكامل للعناصر السبعة.

- الهيكل (Structure): يمثل الهيكل الطريقة التي يتم بها تنظيم أقسام الأعمال والوحدات، ويشمل الهيكل على معلومات عن المسؤولين المباشرين؛ وبعبارة أخرى، هو: الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وهو واحد من العناصر الأكثر وضوحاً.

- الأنظمة (Systems): هي عمليات وإجراءات المؤسسة التي تكشف عن الأنشطة اليومية للأعمال وكيفية اتخاذ القرارات، والنظم هي مجال المؤسسة التي تحدد كيف يتم العمل، وينبغي أن يكون التركيز الرئيس على المدراء التنفيذيين خلال التغيير التنظيمي.

- المهارات (Skills): هي القدرات التي يقوم بها موظفو المؤسسة بشكل جيد للغاية، وتشمل أيضاً القدرات والكفاءات، وأثناء التغيير التنظيمي، غالباً ما ينشأ السؤال عن المهارات التي تحتاجها المؤسسة بالفعل لتعزيز استراتيجيتها الجديدة أو هيكلها الجديد.

- الموظفين (Staff): يتعلق عنصر الموظفين بنوع وعدد الموظفين الذين تحتاجهم المؤسسة، وكيف سيتم إعدادهم وتدريبهم ودفعهم ومكافأهم.

- الأسلوب (Style): يمثل الأسلوب الطريقة التي تدار بها المؤسسة من قبل كبار المديرين، وكيفية تفاعلهم، والإجراءات التي يتخذونها وقيمتها الرمزية، وبعبارة أخرى، هو: أسلوب إدارة قادة المؤسسة.

- القيم المشتركة (Shared Values) : تمثل صميم نموذج ماكينزي، لكونها المعايير التي توجه سلوك الموظف وإجراءات المؤسسة، وبالتالي، هي: أساس كل مؤسسة.

- نموذج سلسلة القيمة (Value Chain Model):

قام مايكل بورتر بتطوير إطار سلسلة القيمة، ويُعد تحليل لسلسلة القيمة إحدى الطرق التي تمكن من فهم كيف أن الأنشطة داخل المنظمة تخلق قيمة للعملاء، ويعتمد تحليل سلسلة القيمة على مبدأ أن وجود المنظمات يخلق قيمة لعملائها (Downey, 2007, 10)، ويساعد هذا الإطار على فهم القيمة التي تقدمها المؤسسة لعملائها، والأنشطة التي تساهم في تقديم القيمة، وتصميم عملية تطوير الأعمال، ويمكن تصنيف أنشطة المؤسسة إلى مجموعتين، هما: الأنشطة الأساسية، والأنشطة الداعمة.

ب ١. الأنشطة الرئيسية:

تشارك الأنشطة الرئيسية بشكل مباشر في تدفق المنتج أو الخدمة إلى العميل، وتنتمي إلى هذه الأنشطة الأساسية المجموعات الآتية: (Johnson et al., 2008, 110-111)

- **اللوجستيات الداخلية:** تشمل اللوجستيات الداخلة أنشطة الاستقبال والتخزين وتوزيع المدخلات، على سبيل المثال مناولة المواد، مراقبة المخزون أو النقل.
- **العمليات:** في العمليات نحصي جميع الأنشطة التي ترتبط بنقل المدخلات إلى منتج نهائي أو خدمة، على سبيل المثال أنشطة القطع أو التغليف.
- **اللوجستيات الصادرة:** أنشطة جمع وتخزين وتوزيع المنتج على العملاء، على سبيل المثال التخزين أو التوزيع تنتمي إلى الخدمات اللوجستية الصادرة.
- **التسويق والمبيعات:** يحتوي التسويق والمبيعات على الأنشطة التي تجعل العملاء على علم بالمنتج أو الخدمة، حتى يتمكنوا من شرائه.
- **الخدمة:** تمثل الخدمة جميع الأنشطة التي تعزز أو تحافظ على قيمة المنتج أو الخدمة، مثل التركيبات أو الإصلاح.

ب ٢. الأنشطة الداعمة:

هي جميع الأنشطة الأخرى التي تدعم الأنشطة الأساسية، وتتكون من الآتي: (Cadle et al., 2010, 96-98)

- **الشراء:** تشمل الأنشطة اللازمة لشراء البضائع والخدمات.
- **تطوير التكنولوجيا:** تحتوي على الأنشطة المطلوبة لتطوير وتنفيذ التكنولوجيا المستخدمة.
- **إدارة الموارد البشرية:** تركز على الأنشطة اللازمة للتطوير والحفاظ على القوى العاملة.
- **البنية التحتية:** تشمل أنشطة التطوير والحفاظ على البنية التحتية المادية المطلوبة، مثل التمويل والحاسبة أو الإدارة العامة.

نتيجة لتلك الأهمية الكبيرة التي حظي بها نموذج سلسلة القيمة، قامت عدد من الدراسات بتكييف هذا النموذج الذي أعده بورتر وهو الخاص بالشركات؛ ليصبح ملائماً للمؤسسات التعليمية، وخصوصاً الجامعات، منها نموذج (Pathak & Pathak 2010)، وأنموذج (Hutaibat 2011)، وأنموذج (مُجد، ٢٠١٣).

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

بتقسيمه إلى مجموعات منفصلة من الأنشطة التي تُضيف قيمة، ويعد كل نشاط من أنشطة القيمة المضافة مصدراً للميزة التنافسية (Downey, 2007, 11). كما يساعد تحليل سلسلة القيمة بمؤسسات التعليم العالي في التركيز على المكونات الرئيسة لنجاح الأعمال، والتركيز بشكل أكبر على عملاء الجامعة (الداخليين والخارجيين)، وإعادة التفكير بشكل أساس في عمليات المؤسسة التي ستؤدي إلى تحسينات في المؤسسة (Tomašević et al., 2011, 1187).

٣. أدوات تكميلية مزدوجة للتحليل البيئي الاستراتيجي الداخلي والخارجي:

يمكن لعدد من الأدوات أن تستخدم كأدوات تكميلية للتحليل البيئي الاستراتيجي الداخلي والخارجي على حد سواء مثل أسلوب سوات. كما إن مصفوفتي تقييم العوامل الداخلية والخارجية يُستخدم كل منها لغرض معين. وفيما يأتي عرض موجز لهذه الأدوات.

أ- تحليل سوات (SWOT Anaylsis):

وضع ألبيرت هامفراي (Albert Humphrey) عام ١٩٦٠م مصفوفة بسيطة لتسجيل نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، وعُرفت هذه المصفوفة بأسلوب سوات، الذي يمكن تعريفه بأنه: مجموعة من نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية للمؤسسة (Ritson, 2011, 41).

وتؤكد بعض الدراسات الحديثة، أن أسلوب التحليل البيئي سوات أحد أكثر أدوات التحليل الاستراتيجي شيوعاً في العالم (Czuma-Imiołczyk, 2017, 188)؛ لكونه يُعد أداة مألوفة وسهلة الفهم من قبل المستخدمين، ويمثل هيكلية جيدة لفرز الأفكار حول المستقبل وقدرة المؤسسة على استغلال ذلك المستقبل (Valkanos, 2009, 6). علاوة على ذلك، يُعد أسلوب سوات وسيلة فعالة لفهم المستوى الحالي للمؤسسة، ودليلاً عملياً يُحدث مزيداً من التحسينات في المؤسسة (Khalid et al., 2017, 26). إلى جانب تقويم كفاءة وفاعلية العمليات والبرامج الحالية للمؤسسة، وهذا التقييم ينبغي أن يتضمن تقويم العمليات القائمة على بيانات كمية (مراجعة السجلات، الاحصائيات الوصفية المرتبطة بالمؤشرات المتعددة، وتقويم الأداء الرسمي)، والبيانات النوعية (القوانين واللوائح، وآراء الأفراد حول برامج المؤسسة) (Steiss, 2003, 73).

ويمكن توضيح مكونات مصفوفة سوات بشيء من التفصيل (Rai Technology University, N.D., 111):

- نقاط القوة (Strengths): سمة خاصة إيجابية تعطي المؤسسة قدرة على الاستمرار، لكونها مصدر تنظيمي مهم يعزز من الوضع التنافسي للمؤسسة.

- نقاط الضعف (Weaknesses): حالة أو خاصية تضع المؤسسة في مواجهة أضرار كبيرة، وتجعل المؤسسة عرضة لهجوم المنافسين.

- الفرص (Opportunities): تعتبر الفرص ظرف سانح يمكن استخدامه لأغراض مفيدة، وتأتي الفرص من البيئة الخارجية للمؤسسة، لذا تقرر إدارة المؤسسة كيفية الاستفادة منها، وقد تحدث هذه الفرص نتيجة لتغيرات مفيدة في أحد العوامل التي تكون البيئة الخارجية للمؤسسة أو أكثر؛ بالإضافة إلى ذلك، قد يتم خلق هذه الفرص عن طريق مبادرة الإدارة في تكيف البيئة لمصلحتها.

- التهديدات (Threats): خاصية في البيئة الخارجية تكون غير مريحة للمؤسسة، لذا ينبغي على الإدارة توقع مثل هذه التهديدات المحتملة، وإعداد الاستراتيجيات لتحييدها والحد منها.

ب- مصفوفتي تقييم العوامل الداخلية والخارجية:

تُعد عمليات التحليل السابقة سواء للبيئة الداخلية أو الخارجية بمختلف الأدوات التي تم عرضها (تحليل بيستل، تحليل ريجلو، نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمس، استراتيجية المحيط الأزرق، إطار ماكينزي، تحليل سلسلة القيمة، وتحليل سوات) 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 تعمل على تحقيق الموضوعية بدلاً من الذاتية (David et al., 2009, 42).

ويُعد الغرض من استخدام المصفوفتين الداخلية والخارجية من أجل تحليل العوامل الداخلية والخارجية (Pratiwi et al., 2016, 217). وقد تم تقديم هاتين المصفوفتين من قبل (David) في كتابه "الإدارة الاستراتيجية"، حيث يتم استخدام كلتا الأداتين لتلخيص المعلومات المكتسبة من تحليلات البيئة الخارجية والداخلية للشركة، ويتم تقييم المعلومات الملخصة واستخدامها لأغراض أخرى، مثل، بناء مصفوفة التحليل سوات، وعلى الرغم من بساطة هاتين الأداتين، إلا أنها تحقق أفضل أداء ممكن في تحديد وتقييم العوامل المؤثرة الرئيسية (Cassidy et al., 2012, 1523). وفيما يلي عرض موجز لمصفوفتي تقييم العوامل الخارجية والداخلية.

ب ١. مصفوفة تقييم العوامل الخارجية (EFE Matrix):

تُعد مصفوفة تقييم العوامل الخارجية أداة استراتيجية كمية تُستخدم لفحص البيئة الخارجية للمؤسسة ولتحديد الفرص والتهديدات المتاحة، وعند استخدامها يمكن تحديد الفرص والتهديدات الخارجية الرئيسية التي تؤثر أو قد تؤثر على المؤسسة، كما يمكن الحصول على هذه العوامل عن طريق تحليل البيئة الخارجية

باستخدام أدوات، مثل: تحليل بيستل، أو تحليل بورتر للقوى التنافسية الخمس، أو غيرها من الأدوات (Jurevicius, 2014). علاوة على ذلك تمكن مصفوفة تقييم العوامل الخارجية (EFE) الخبراء والمدبرين الاستراتيجيين من تلخيص وتقييم المعلومات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والديموغرافية البيئية والسياسية والقانونية والتكنولوجية والتنافسية الخاصة بالمؤسسة (David, 2011, 80).

ب ٢. مصفوفة تحليل العوامل الداخلية (IFE Matrix):

تُعد مصفوفة تحليل العوامل الداخلية أداة استراتيجية كمية تستخدم لتقييم البيئة الداخلية للمؤسسة، وللكشف عن نقاط قوتها، وكذلك نقاط ضعفها، وعند استخدامها يمكن تحديد موارد المؤسسة وقدراتها وهيكلها التنظيمي وثقافتها ومجالاتها الوظيفية، عن طريق تحليل سلسلة القيمة، وتحليل ماكينزي (Jurevicius, 2014). إلى جانب ذلك، تمثل المصفوفة الخطوة الموجزة في إجراء التحليل الداخلي في الإدارة الاستراتيجية، وتوفر أساسًا لتحديد العلاقات وتقييمها فيما بين تلك المجالات (David, 2011, 122).

ثالثاً: العلاقة بين أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي:

لكي يتم إبراز العلاقة بين أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي بشكل واضح ينبغي أولاً استخلاص عدد من الأمور التي تناولتها الأدوات السابق (تحليل بيستل، تحليل ريجليو، تحليل بورتر للقوى الخمس، تحليل استراتيجية المحيط الأزرق، تحليل نموذج ماكينزي 7s، تحليل سلسلة القيمة، تحليل سوات، مصفوفة تقييم العوامل الخارجية، ومصفوفة تقييم العوامل الداخلية)، وتمثل هذه الأمور بالنقاط الآتية:

- تُعد أداة التحليل بيستل أداة تحليل استراتيجية هامة، تتناولت تحليل البيئة الخارجية (العامة) المتمثلة بالعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية والتكنولوجية والقانونية.
- ركزت أداة تحليل البيئة العالمية (تحليل ريجلو) على القوى الإقليمية وقوى العولمة التي تحيط بالجامعات والتي قد تشكل فرص أو تهديدات لها.
- تناولت أداة التحليل بورتر للقوى التنافسية الخمس البيئة المحيطة للجامعة (البيئة الخارجية الخاصة)، التي تتمثل بالقوى الخمس (تهديد دخول منافسين جدد، تهديد البدائل، القدرة التفاوضية للعملاء، القدرة التفاوضية للموردين، وتهديد سيطرة الحكومة).
- تركزت أداة التحليل ماكينزي للعناصر السبعة على البيئة الداخلية للجامعة، وتمثلت هذه العناصر بالاستراتيجية والهيكل والنظم والقيم المشتركة والأسلوب والموظفين والمهارات.

- تناولت أداة التحليل سلسلة القيمة على الأنشطة الداخلية الرئيسة والفرعية للجامعة، وتتمثل الأنشطة الرئيسة في وظائف الجامعات الثلاث: (التدريس وكل ما يرتبط فيه من عمليات، والبحث وكل ما يشتمل عليه من عمليات أيضاً، وخدمة المجتمع والقيمة المضافة التي تقدمها الجامعة بكل هذه المكونات). أما الأنشطة الداعمة ترتبط بكل ما يتعلق بالبنية التحتية للجامعة التي تدعم الأنشطة الأساس في عملياتها مثل: (الشراء، وتطوير التكنولوجيا، إدارة الموارد البشرية، والبنية التحتية).

- تقوم أداة التحليل سوات بفرز أو جمع خلاصة النقاط التي تم الخروج بها من الأدوات السابقة، ووضعها على شكل نقاط قوة وضعف وفرص وتحديات.

- تعمل مصفوفة تقييم العوامل الداخلية على التقييم الموضوعي لنقاط القوة والضعف وفقاً لأساليب كمية موثوقة.

- وكذا الحال تعمل مصفوفة تقييم العوامل الخارجية على التقييم الموضوعي للفرص والتحديات وفقاً لأساليب كمية موثوقة.

بناءً على ما تقدم يُلاحظ أن هناك علاقة كبيرة بين مختلف أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي؛ حيث تشترك جميعها في التحليل البيئي الاستراتيجي للجامعة، وتكمل كل أداة عمل أدوات أخرى، ويمكن توضيح ذلك كالآتي:

ففي حين يعمل (أسلوب التحليل ريجلو) على تناول البيئة الخارجية العالمية للجامعات، يقوم (أسلوب تحليل بيستل) بتحليل البيئة الخارجية العامة للمؤسسة، بينما يعمل (نموذج بورتر) على تحليل القوى التنافسية الخمس المعلومة المحيطة للبيئة الخارجية الخاصة للجامعات، يقوم (تحليل استراتيجية المحيط الأزرق) بتحليل القوى التنافسية غير المعلومة للجامعة، والعمل على خلق فرص جديدة وقيمة مضافة للجامعات. وبذلك تكتمل العناصر التي يمكن أن يشملها التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للجامعات، وتتجلى العلاقة التكاملية بين أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية.

ومن جانب عمل التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية، تقوم أداة التحليل (نموذج ماكينزي للعناصر السبعة) بتحليل جزء من البيئة الداخلية للجامعة، والمتمثل بالهيكل والنظم.. إلخ. أما الجزء الآخر من البيئة الداخلية والمتمثل بالأنشطة الأساسية والثانوية للجامعة، فيتم وفقاً للأداة الاستراتيجية (تحليل سلسلة القيمة). وعليه، يكتمل التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية، وتتكامل فيه أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية.

ومن ناحية أخرى، يعمل (أسلوب سوات) على تجميع وفرز وتنقيح نتائج التحليل الأولية التي تمت وفقاً للأدوات السابقة في البيئتين الداخلية والخارجية إلى نقاط قوة وضعف وفرص وتهديدات. لذلك، تتجلى العلاقة بين الأدوات السابقة بشكل أوضح مع (أسلوب سوات) في أن كل الأدوات تشترك في كونها تنتج أثناء مرحلة التحليل البيئي إما نقاط قوة وضعف كما في (نموذج ماكينزي، وتحليل سلسلة القيمة)، أو فرص وتهديدات كما في (تحليل بيستل، وتحليل ريجلو، وتحليل بورتر، وتحليل استراتيجية المحيط الأزرق). علاوة على ذلك، يتم تقييم كل من نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تضمها (أسلوب سوات) وفقاً لـ (مصفوفة تقييم العوامل الداخلية)، و (مصفوفة تقييم العوامل الخارجية). وبذلك تكتمل علاقة أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي فيما بينها لتشكيل كل متكامل.

رابعاً: مصفوفة التحليل البيئي الاستراتيجي المتكاملة:

نتيجة لتكامل العلاقة بين أدوات التحليل الاستراتيجي السابق ذكرها تم التوصل إلى تطوير أو استخلاص مصفوفة تشتمل على خصائص ومزايا الأدوات السابقة، ودمجها في إطار واحد لتعمل ككل متكامل في تحليل البيئة الخارجية العامة والخاصة وكذا تحليل البيئة الداخلية، ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للمؤسسة المراد دراستها. وهذه المصفوفة تسمى: مصفوفة التحليل البيئي الاستراتيجي المتكاملة (Strategic Environmental Completed-Analysis Matrix) الموضحة في الشكل (١).

١. ماهية مصفوفة التحليل البيئي الاستراتيجي المتكاملة:

هي عبارة عن مصفوفة تحتوي على عناصر مجموعة من أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي الهادفة إلى تحليل البيئة الاستراتيجية تحليلاً شاملاً ومتكاملاً لكل من نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي يمكن التعرف عليها سواءً من البيئة الداخلية أو البيئة الخاصة والعامة والدولية للجامعات.

٢. مميزات استخدام مصفوفة التحليل البيئي الاستراتيجي المتكاملة:

- تتميز مصفوفة التحليل البيئي الاستراتيجي المتكاملة بالآتي:
- تشمل كافة الأبعاد والمتغيرات التحليلية في البيئة الداخلية والخارجية للجامعات.
 - تشتمل على خصائص تسع أدوات تُعد من أشهر أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي.
 - تحتزل كما هائلاً من المعلومات المتعلقة بأدوات التحليل البيئي الاستراتيجي.
 - تُسهل للباحثين والمهتمين بالتعرف على المتغيرات الخاصة في البيئة الداخلية والخارجية بسهولة.

مصفوفة تقييم العوامل الداخلية (EIFM)		تحليل البيئة الداخلية				
		عناصر ماكينزي McKinsey 7'S	نقاط القوة	نقاط الضعف		
مصفوفة تقييم العوامل الداخلية (EIFM)	عناصر تحليل سوات SWOT Analysis	العناصر الهيكلية	الاستراتيجية			
			الهيكل			
			النظام			
		العناصر الإنسانية	نمط الإدارة			
			الهيئة الإدارية			
			المهارات			
				القيم المشتركة		
		عناصر سلسلة القيمة Value Chain Analysis			نقاط القوة	نقاط الضعف
		الأنشطة الأساسية	مسار التدريس			
			مسار البحث			
			مسار خدمة المجتمع			
		الأنشطة التأثيرية	البنية التحتية			
للجامعة بكل مكوناتها المادية وغير المادية						
تحليل البيئة الخارجية الخاصة						
مصفوفة تقييم العوامل الخارجية (EEFM)	عناصر تحليل سوات SWOT Analysis	عناصر القوى التنافسية Porter's Five Forces	الفرص	التحديات		
		الفرص	تهديد دخول منافسين جدد			
			تهديد منتجات أو خدمات بديلة			
			القوة التفاوضية للموردين			
				القوة التفاوضية للعملاء		
				شدة المنافسة بين المنافسين		
		التحديات	استراتيجية المحيط الأزرق Strategic Blue Ocean	الفرص	التحديات	
			أسواق جديدة – برامج جديدة خلق قيمة مضافة			
تحليل البيئة الخارجية العامة						
التحديات	الفرص	عناصر تحليل بيستل PESTEL	عوامل سياسية			
			عوامل اقتصادية			
			عوامل اجتماعية			
			عوامل تكنولوجية			
			عوامل بيئية			
			عوامل قانونية			
تحليل البيئة الخارجية الدولية						
التحديات	الفرص	تحليل ريجلو REGLO Analysis	القوى الإقليمية			
			قوى العولمة			

الشكل (1) مصفوفة التحليل البيئي الاستراتيجي المتكاملة
(Strategic Environmental Completed-Analysis Matrix)
(إعداد الباحثان)

٣. آلية عمل مصفوفة التحليل البيئي الاستراتيجي المتكاملة:

تعمل مصفوفة التحليل البيئي الاستراتيجي المتكاملة وفقاً للآتي:

- تبدأ عملية جمع البيانات من البيئة الداخلية للجامعات، وفقاً لنموذج ماكنزلي، ونموذج سلسلة القيمة؛ حيث يتكون نموذج ماكنزلي من سبعة عناصر، هي: (الاستراتيجية، الهيكل، النظم، نخط الإدارة، الموظفين، المهارات، والقيم المشتركة). أما نموذج سلسلة القيمة، فيتكون من أنشطة أساسية وأنشطة ثانوية. وتنقسم الأنشطة الأساسية إلى مسارين: يتعلق المسار الأول في التدريس وكل ما يتربط فيه من عمليات. أما المسار الثاني، فيتكون من المسار البحثي وكل ما يشتمل عليه من عمليات أيضاً. بينما يتناول المسار الثالث، مجمل القضايا التي تنطوي على خدمة المجتمع.

- تتم عملية جمع البيانات في البيئة الخاصة للجامعة عبر نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر المكون من العناصر الآتية: (التهديد من دخول منافسين جدد، التهديد من المنتجات والخدمات البديلة، القوة التفاوضية للموردين، القوة التفاوضية للعملاء، وشدة المنافسة ما بين المنافسين الحاليين)، وتحديد ما إذا كانت هذه العناصر تمثل فرص أو تهديدات بالنسبة للجامعات. علاوة على استخدام تحليل استراتيجية المحيط الأزرق للكشف عن أسواق جديدة لعمل الجامعات، أو خلق قيمة مضافة للجامعة تميزها عن غيرها من الجامعات.

- تتم عملية جمع البيانات في البيئة العامة للجامعة وفق تحليل بيستل المكون من ستة عوامل قد تمثل فرص أو تهديدات تُؤثر على عمل الجامعة، وهذه العوامل، هي: (السياسية، والاقتصادية والاجتماعية، والتكنولوجية، والبيئية، والقانونية). أما بالنسبة للبيئة العامة العالمية للجامعات، فيتم فيها تحديد القوى الإقليمية وقوى العولمة التي قد تمثل إما فرصاً أو تهديدات لعمل الجامعات.

- بعد الانتهاء من الجمع الأولي للبيانات وفق الأدوات السابقة، يتم تجميع عناصر التحليل البيئي بمراحلها النهائية في مصفوفة سوات وفرزها إلى نقاط قوة وضعف وفرص وتهديدات.

- وبعد ذلك، توضع كل من نقاط القوة والضعف في مصفوفة تقييم العوامل الداخلية، وتوضع الفرص والتهديدات في مصفوفة تقييم العوامل الخارجية. وتعد هاتان المصفوفتان من الأدوات الكمية التي تُساعد على معرفة الوضع الاستراتيجي الحالي للجامعات، وتُعدان نقطة إنطلاق للمرحلة التالية للتحليل البيئي الاستراتيجي.

خامساً: محددات استخدام أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي:

تعمل أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي على زيادة تركيز التحليل وضمان اتباع خطوات منهجية متوازنة، وتعمل على التأكد من وجود اتساق ومستوى مناسب من الدقة أثناء تطبيق التحليل

الاستراتيجي؛ لهذا هناك ثمة اعتبارات مهمة يجب مراعاتها عند استخدام الأدوات التحليلية والمتمثلة بالآتي: (Downey, 2007, 4).

- يجب أن تساعد الأداة في الإجابة على السؤال الذي تضعه المؤسسة.
 - يجب تحديد الفائدة المتوقعة من استخدام الأداة ويجب أن تكون قابلة للتنفيذ، وكلما تم تحديد الأداة بشكل أكثر وضوحاً، زاد احتمال نجاح التحليل.
 - تستفيد عدد من الأدوات من المدخلات والتعاون من قبل الآخرين، لذا ينبغي أن يكون هناك وقت كافٍ للتعاون والإنذار المسبق بحيث يمكن للناس أن يستوعبوا التحليل.
 - قد يكون الاستخدام الشائع للأدوات التحليلية مضيعة للوقت؛ لذا من الضرورة بمكان التأكد من أن أصحاب المصلحة الرئيسيين مثلاً مجلس الإدارة (ومجلس الجامعة)، وكبار المديرين وإدارات المؤسسة - على علم بذلك، وإلا فإن الأدوات قد لا تكون قادرة على توفير الالتزام الكافي لاستكمال التحليل؛
 - يمثل فهم الأدوات والتقنيات التحليلية التي تتلاءم بشكل كبير مع الأهداف إحدى المهارات الرئيسية للمحلل الاستراتيجي.
- يتضح مما سبق أن وجود بيئة وثقافة تنظيمية سليمة يساعد المؤسسة على تطبيق إجراءات التحليل البيئي الاستراتيجي بشكل سليم، وذلك بدوره يُمكن أدوات التحليل الاستراتيجي من تحقيق الهدف الذي وضعت من أجله بأكثر فاعلية ودقة.

الاستنتاجات:

- تُعد أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي بمثابة العصب الذي يحرك منظومة الإدارة الاستراتيجية، وتوجهها نحو اختيار الأدوات المناسبة التي تمكن من تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية، كما يؤدي استخدامها إلى تحسين أداء المؤسسات التعليمية وتطويره؛ بما يمكنها من تحقيق الكفاءة والفاعلية وخلق القيمة المضافة وتحقيق الميزة التنافسية.
- تنوع وتعدد أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي؛ حيث يمكن استخدامها في تحليل البيئة الخارجية، مثل أدوات: (تحليل بيستل، تحليل ريجلو، نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمسة، استراتيجية المحيط الأزرق)، وفي تحليل البيئة الداخلية، مثل أدوات: (نموذج ماكينزي للعناصر السبعة، تحليل سلسلة القيمة)، علاوة على ذلك، هناك أدوات تكميلية لتحليل البيئة الداخلية والخارجية، مثل أدوات: (تحليل سوات، مصفوفة تقييم العوامل الداخلية، مصفوفة تقييم العوامل الخارجية).

- هناك علاقة كبيرة بين مختلف أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي؛ حيث تكمل كل أداة من الأدوات عمل الأدوات الأخرى، وتشترك جميعها في التحليل البيئي الاستراتيجي للمؤسسة.
- تطوير مصفوفة التحليل البيئي الاستراتيجي المتكاملة التي تحتوي على مجموعة من أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي.

التوصيات والمقترحات:

- بالرغم مما تم تناوله في موضوع أدوات التحليل الاستراتيجي ما زالت هناك حاجة كبيرة إلى طرق زوايا متنوعة متعددة في هذا الموضوع، سواء على المستوى المحلي والعربي أو العالمي، لما له من أهمية وحدائة أكدتها الأطر النظرية والدراسات السابقة؛ لهذا يُوصي الباحثان المؤسسات التعليمية بشكل عام، والجامعات بشكل خاص والباحثين والمهتمين والممارسين لإدارة الاستراتيجية بالآتي:
- نشر ثقافة استخدام أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي؛ وذلك من خلال التأكيد على أهمية استخدامها في مقررات الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي التي يتم تدريسها في مختلف المؤسسات التعليمية الحكومية والخاصة.
- إجراء دراسة قياسية لإضفاء مزيد من الدقة والموضوعية والمصدقية لهذه الأداة (مصفوفة التحليل البيئي الاستراتيجي المتكاملة) وتصميم الأدوات اللازمة لتنفيذها.
- التحليل البيئي الاستراتيجي لإحدى المؤسسات التعليمية باستخدام مصفوفة التحليل البيئي الاستراتيجي المتكاملة.
- إجراء دراسات ميدانية في أدوات الإدارة الاستراتيجية ونماذجها ومراحلها.
- إجراء دراسات تفصيلية أخرى لأدوات الإدارة الاستراتيجية في مختلف مراحلها (التوجهات الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم الاستراتيجية).
- إجراء دراسات أخرى لأدوات التحليل البيئي الاستراتيجي التي لم تتضمنها الدراسة الحالية.

قائمة المراجع:

- جامعة إب (٢٠١٦). الخطة الاستراتيجية ٢٠١٥-٢٠٢٥. مركز التطوير وضمان الجودة، جامعة إب، اليمن.
- جامعة العلوم والتكنولوجيا (٢٠١٧). استراتيجية جامعة العلوم والتكنولوجيا (٢٠١٨-٢٠٢٢)، صنعاء، اليمن.
- مُجد، 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 (١٠٤-١٣٢)، السعودية.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٣). الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي في الجمهورية اليمنية ٢٠٠٣-٢٠١٥، صنعاء، اليمن.

- (٢٠٠٦). الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي في الجمهورية اليمنية (٢٠٠٧-٢٠١٥)، صنعاء، اليمن.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠٠٥). الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي (٢٠٠٦-٢٠١٠)، صنعاء، اليمن.
- وزارة التعليم الفني والتدريب المهني (٢٠٠٣). الاستراتيجية الوطنية للتعليم الفني والتدريب المهني. ٢٠٠٤-٢٠١٠، صنعاء، اليمن.

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.

Aldehayyat, J. S., & Anchor, J. R. (2009). Strategic Planning Tools and Techniques in Jordan: Awareness and Use. **Strategic Change**, 17 (7-8), pp. 281-293.

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.

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.

Cadle, J., Paul, D., & Turner, P. (2010). **BUSINESS ANALYSIS TECHNIQUES 72 Essential Tools for Success**. British Informatics Society Limited (BISL), UK.

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.

CMI. (2013). **Carrying out a PEST Analysis Checklist 196**. Chartered Management Institute (CMI).

Czuma-Imiolczyk, L. (2017). SWOT analysis as an organizational management tool on the example of a meat processing company. **World Science News (WSN)**, 78, 185-192.

David, M. E., David, F. R., & David, F. R. (2009). The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) applied to a retail computer store. **The Coastal Business Journal**, Vol. 8, No. 1.

David, F. R. (2011). **Strategic Management CONCEPTS AND CASES (Ed.13)**. Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey, USA.

Dockalikova, I., & Kashi, K. (2014). MCDM Methods in Practice: Determining Importance of PESTEL Analysis Criteria. **The 8th International Days of Statistics and Economics**, Prague, September 11-13.

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.

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.

GLISTAU, E., SCHENK, M., & Coello MACHADO, N. I. C. (2016). TOOLS FOR IMPROVING LOGISTICS PROCESSES. **ANNALS of Faculty Engineering Hunedoara – International Journal of Engineering Tome, XIV [2016] – Fascicule 4 [November]**.

Grund, T. (2006). Rethinking and reinventing Michael Porter's Five Forces Model. **From Strategic Change**, (15), (5), pp. 213-229.

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.

Hutaibat, K. A. (2011). Value Chain for Strategic Management Accounting in Higher Education. **International Journal of Business and Management**, Vol. 6, No. 11; November.

Isoherranen, V. (2012). Strategy analysis frameworks for strategy orientation and focus. (**Unpublished Doctoral Dissertation**), University of Oulu, Faculty of Technology, Department of Industrial Engineering and Management, Finland.

Jarzabkowski, P., Giulietti, M., & Oliveira, B. (2009). **Building a strategy toolkit Lessons from business**. Advanced Institute of Management Research, 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.

Khalid, J., Ali, A. J., Khaleel, M., & Islam, S. (2017). Towards Global Knowledge Society: A SWOT Analysis of Pakistan Higher Education in Context of Internationalization. **Developing Country Studies**, Vol.7, No.2.

Kim, W. C., & Mauborgne, R.(2005). **Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant**. Boston: Harvard Business School Press.

Lerner, A. L. (1999). **College of Business Administration and Economics**. California State University, Northridge.

Manktelow, J., & Carlson, A. (2013). **The McKinsey 7S Framework Ensuring That All Parts of Your Organization Work in Harmony**. Mind Tools Ltd, 1996-2013.

Marrison, M. (2016).PESTLE Analysis for Schools or Education. Retrieved at 2018/2/10 on web site: <https://rapidbi.com/pestle-analysis-for-schools-and-education/amp/>

Menet, G. (2016). The importance of strategic management in international business: Expansion of the PESTEL method. **International Business and Global Economy**, No. (35/2), pp. 261-270.

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

Nguyen, T. T. T. (2015). Porter's five forces reconsideration: Model of joint MBA programmes and schools' fusion in the industry of Management Education as a counter point of competitive environment model. **COMMUNICATION POUR LA BIENNALE 2015 " COOPERER** Identifiant: N 448. LA BIENNALE 2015 " COOPERER ", Jun 2015, Paris, France.

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.

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.

Ontario, N. F. (2009). **Porter's Generic Strategies and Their Application in Supply Chain Management**. ASAC, Carleton University.

Oxford. (2016). What is a PESTEL analysis? Retrieved at 2018/2/15 on web site: <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/30/pestel-analysis/>

Pathak, V. and Pathak, K. (2010). Reconfiguring the higher education value chain. **Management in Education**, Vol. 24 No. 4, pp. 166-171.

Payam, H., & Zare, R. A. (2011). A McKinsey 7S Model-Based Framework for ERP Readiness Assessment. **International Journal of Enterprise Information Systems**, 7(4), 23-63.

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.

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 ANDTECHNIQUES USAGE: A QUALITATIVE REVIEW. **ACTA UNIVERSITATIS AGRICULTURAE ET SILVICULTURAE MENDELIANAE BRUNENSIS**. Vol. 65, N. 2.

Rai Technology University. (N. D). **Strategic Management**. Rai Technology University Campus.

Rajasekar, J., & Al Rae, 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 Constriction Projects. **International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)**, Vol. 03, Iss. 01.

Ritson, N. (2011). **Strategic Management**. Neil Ritson & Ventus Publishing Aps.

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.

Saeeda, D., Mommona, Fahmeeda, & Aijaz, A.(2015). LEARNING ORGANIZATION –Conceptual and Theoretical Overview. **International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE)** 2(4); pp: 93-98.

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

Sison, R. (2000). Value Chain Framework and Support System For Higher Education. **Proceedings of the Philippine Computing Science Congress (PCSC)**.

Steiss, A. W. (2003). **Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations**. Marcel Dekker, Inc. The United State of America.

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).

Team, FME. (2013). **Porter's Five Forces Strategy Skill**. <http://www.free-management-ebooks.com/>

Tomašević, I., Stojanović, D., Simeunović, B., Radović M., & Andrić-Gušavac, B. (2011). CREATING VALUE IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS. **Conference Proceedings, 14th Toulon-Berona Conference "Organizational Excellence in Services" University of Alicante- University of Oviedo (Spain)- September 1-3, 2011**, pp. 1179-1188.

Unicef. (N. D). **SWOT AND PESTEL: Understanding your external and internal context for better planning and decision-making**. Unicef. https://www.unicef.org/files/SWOT_a...swotandpestel – Unicef.

Valkanos, A., Anastasiou, A., & Androutsou, D. (2009). The importance of SWOT Analysis for educational units that belong to the field of Vocational Education and Training: The case of the State Institute (IEK) of Epanomi in Thessaloniki, Greece. **A draft of this contribution will be presented and discussed at the Decowe Conference: Ljubljana, Slovenia, 24-25 September 2009**.

Voloshina, V. (2014). THE STRATEGIC MANAGEMENT TOOLS FOR HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS. **EKOONOMIKA**, 2(155).

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.