

آليات تطبيق أدوات مرحلة صياغة الاستراتيجية في الجامعات العربية

Mechanisms for Applying Tools of Strategic Formulation Stage in Arab Universities

أ. محمد عبد الجليل المليكي⁽¹⁾

أ. منال أحمد الفقية⁽²⁾

أ. أفراح علي الشوافي⁽³⁾

(١) طالب دكتوراه- قسم الإدارة وأصول التربية- كلية التربية - جامعة إب

(٢) طالبة دكتوراه- قسم الإدارة وأصول التربية- كلية التربية - جامعة إب

(٣) طالبة دكتوراه- قسم الإدارة وأصول التربية- كلية التربية - جامعة إب

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد آليات تطبيق أدوات مرحلة الصياغة الاستراتيجية التي يمكن أن تتبناها الجامعات العربية في أثناء إعداد الاستراتيجيات، وتقديم أمثلة تطبيقية على هذه الآليات. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. ومن خلال مراجعة الأدبيات والدراسات ذات العلاقة تم التوصل إلى عدد من الاستنتاجات، لعل أبرزها أن آليات صياغة استراتيجية الجامعة تتكون من خمس مراحل فرعية، يتخلل كل مرحلة منها عدد من الأدوات الاستراتيجية؛ (١) مرحلة الوضع الاستراتيجي وتتم وفقاً لثلاث مصفوفات، هي:

مصفوفة تقييم العوامل الخارجية، ومصفوفة تقييم العوامل الداخلية، والمصفوفة الداخلية الخارجية؛ (٢) مرحلة معرفة الخيارات الاستراتيجية: تتم وفقاً لمصفوفة أنسوف؛ (٣) مرحلة البدائل الاستراتيجية: تتم وفقاً لمصفوفة تـوز؛ (٤) مرحلة الاختيار الاستراتيجي: تتم وفقاً لمصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمية؛ و(٥) مرحلة التقويم الاستراتيجي: وتتم وفقاً لثلاثة لمعايير، هي: المواءمة، والقابلية للتنفيذ، والمقبولية.

الكلمات المفتاحية: الصياغة

الاستراتيجية — مراحل الصياغة الاستراتيجية

— أدوات الصياغة الاستراتيجية

Abstract:

This study aimed at identifying the mechanisms for applying tools of strategic formulation stage by which Arab universities can adopt during preparing strategies, and providing practical examples of these mechanisms. The descriptive analytical approach was used. After reviewing the literature and related studies, a number of results were reached, most notably: The strategy formulation mechanisms consist of five sub-phases. Each stage includes a number of strategic tools: (1) strategic position stage: to be carried

out according to three strategic matrices: external factors assessment matrix, internal factor matrix and external internal matrix; (2) the strategic options phase: according to the Ansoff matrix; (3) the strategic alternatives phase: carried out in accordance with the TOWS matrix; (4) strategic selection phase: according to the quantitative strategic planning matrix; and finally (5) the strategic assessment phase: to be carried out in accordance with three criteria which are: acceptability, feasibility, and suitability.

Keywords: Strategic Formulation - Strategic Formulation Stages - Strategic Formulation Tools.

١. مقدمة

يُنظر إلى التعليم - بشكل عام والتعليم الجامعي على وجه الخصوص - على أنه الطريق لتنمية الأمم (Pietrzak & Pietrzak, 2017, 1)؛ لذلك ترتبط إدارة الجامعة المعاصرة ارتباطاً وثيقاً بعملية صياغة الاستراتيجيات من أجل تحقيق الميزة التنافسية (Stukalina, 2017, 1)، ومواجهة التغيرات البيئية المعقدة والمتغيرة، والحاجة المتزايدة إلى استجابات استراتيجية سريعة وفاعلة لمواجهة الضغوط التي تفرضها البيئة الخارجية (Ahmed et al., 2015, 44)؛ نتيجة لذلك أصبحت الجامعات مطالبة اليوم أكثر من أي وقت مضى باستخدام أدوات الإدارة الاستراتيجية في أثناء صياغة الاستراتيجيات وإعدادها؛ إذ يؤدي استخدامها - في نهاية الأمر - إلى تحسين أداء الجامعات وتطويره، ما يمكنها من تحقيق الكفاءة والفاعلية وخلق القيمة المضافة وتحقيق الميزة التنافسية في أثناء صياغة الاستراتيجية (المليكي، ٢٠١٩، ٤٥٠).

ويُعد استخدام الأدوات الاستراتيجية خاصة في مرحلة صياغة الاستراتيجية المرتكز الذي تقف عليه الإدارة الاستراتيجية بشكل عام (Gunn & Williams, 2007, 201)؛ إذ يرى هاريسون، أن هناك توصيفاً خاطئاً للأدوات الاستراتيجية فيما يتعلق بتطبيق الأساليب الكمية التقليدية في التخطيط، مثل (الاحتمالات، بحوث العمليات، البرمجة الخطية)، ويؤكد على أن صياغة الاستراتيجيات هي محاولة للتحليل والبحث عن الأفكار والابتكار والإبداع (هاريسون، ٢٠٠٩، ٢٦٦). فضلاً عن دمج كل من الحدس والتحليل في أثناء استخدامها، وتوفير تحاليل عميقة تكون أساساً لتحديد الاستراتيجيات البديلة وتقييمها على مستوى المؤسسة (David, 2011, 177). لذلك ينبغي أن تركز عملية صياغة الاستراتيجية بشكل أكبر على استخدام الأدوات الاستراتيجية الكمية بغية تحقيق الموضوعية بدلاً عن الذاتية التامة (David et al., 2009, 42).

ومن خلال مراجعة الأدب السابق، تبين أن هناك عدداً كبيراً من الدراسات التي أكدت على استخدام الأدوات الاستراتيجية سواء الكمية أم النوعية منها، وسواء في المؤسسات التربوية أم في غيرها من المؤسسات في مرحلة الصياغة كدراسة (Shojaie et al., 2012)، (Malik et al., 2013)، (Lindawati et al., 2014)، (Falcato, 2016)، (المليكي، ٢٠١٩).

فعلى سبيل التوضيح، تتمثل أدوات الإدارة الاستراتيجية الكمية في مرحلة صياغة الاستراتيجية بمصفوفة تقييم العوامل الداخلية (IFE) من أجل تلخيص نقاط القوة والضعف الداخلية الرئيسة للمؤسسة، ومن ثم مصفوفة تقييم العوامل الخارجية (EFE)؛ بغية تلخيص الفرص والتهديدات الرئيسة للبيئة الخارجية وكيفية تأثيرها في المؤسسة (Capps & Glissmeyer, 2012، 1059). كما تعد مصفوفة الداخلية الخارجية (IE matrix) إطاراً تحليلياً بسيطاً لتحديد الوضع

الاستراتيجي للمؤسسة، وتستند إلى الملخص النهائي لمصفوفة العوامل الداخلية ومصفوفة العوامل الخارجية (Sarma, 2014, 353). إلى جانب ذلك؛ تمثل مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي (QSPM) نهجاً موضوعياً للتقييم والاختيار من بين الاستراتيجيات البديلة (David, 1986, 102)، وتحديد الجاذبية النسبية للاستراتيجيات المختلفة التي تم إعدادها؛ من أجل تحديد أفضل استراتيجية سيتم تنفيذها؛ لذا يوصى باستخدامها لكونها تقوم بتقييم الخيارات الاستراتيجية البديلة بموضوعية (Putrikusuma, 2016, 74).

أما أدوات الإدارة الاستراتيجية النوعية في مرحلة صياغة الاستراتيجية فتتمثل بمصفوفة أنسوف (Ansoff's Matrix) التي تتناول استراتيجيات النمو (Shaw, 2012, 33)، وتعمل على تصور الخيارات المتاحة للمؤسسة (Ahmed et al., 2015, 40). علاوة على ذلك تقدم مصفوفة توز (TOWS Matrix) آلية لتسهيل الروابط بين نقاط القوة والضعف في المؤسسة، والتهديدات والفرص في البيئة، وتوفر إطاراً لتحديد الاستراتيجيات وصياغتها (Proctor, 2000, 137-138). وأخيراً، يوفر نموذج جونسون للمؤسسات إطاراً لتقييم واختيار الاستراتيجية المثلى للمؤسسة، ويتضمن ثلاثة معايير أساسية لتقييم الاستراتيجية هي: المؤاممة، والقابلية للتنفيذ، والمقبولية (Johnson et al., 2008, 382).

وبالرغم من هذه الأهمية التي حظيت بها مرحلة صياغة الاستراتيجية وأدواتها، فإن بن لادن والشاب يريان (Binladen & Al-Ashaab, 2017, 96) أن هناك نقصاً في الأبحاث التي تُساعد في فهم عملية صياغة الاستراتيجية. ويرى (هوجلوند وآخرون) وجود حاجة إلى إجراء مزيد من الدراسات حول الأدوات الاستراتيجية المستخدمة وكيف يتم استخدامها ولماذا؟ (Höglund et al., 2018, 32). علاوة على ذلك؛ أوصت كل من دراسة (المليكي، ٢٠٠٩، ٤٥١)، ودراسة (المليكي والجحافي، ٢٠١٩، ٣٣٦) إلى ضرورة إجراء دراسات تفصيلية لأدوات الإدارة الاستراتيجية في مختلف مراحلها في مختلف المؤسسات التعليمية.

وبناءً على ما تقدم ذكره من أهمية علمية وعملية حظيت بها أدوات مرحلة صياغة الاستراتيجية، فإن أهمية الدراسة الحالية تتمثل بالآتي:

- تُعد أدوات الإدارة الاستراتيجية بشكل عام - وأدوات صياغة الاستراتيجية بشكل خاص - من أهم مواضيع الاستراتيجية على المستوى العالمي، خصوصاً في ظل تنوع وتعدد الأدوات واستخدامها على مدى واسع.

- زيادة الفهم والتعمق في أدوات مرحلة صياغة الاستراتيجية التي أضحت - اليوم - المحرك الأساسي لعملياتها من خلال عرض آليات تطبيق هذه الأدوات التي يُمكن تطبيقها في أثناء صياغة الاستراتيجيات في الجامعات أو المؤسسات التعليمية المختلفة، أو في أثناء صياغة الاستراتيجيات واقتراحها من قبل الباحثين.
- وجود ندرة في الدراسات (بحسب علم الباحثين) التي تناولت آليات تطبيق أدوات صياغة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية العربية بشكل عام وفي الجامعات على وجه الخصوص.

٢. مشكلة الدراسة:

إن عملية اختيار الاستراتيجية ليست بالأمر السهل؛ إذ تؤكد دراسة فالكاتو (Falcato, 71, 2016) أن عملية اتخاذ القرار بشأن استراتيجية أمر معقد للغاية، وتتضمن مجموعة واسعة من الخطوات من أجل الحصول على أفضل آلية لاتخاذ قرار مناسب، ومن ثم أصبح تقييم عمليات صياغة الاستراتيجية المختلفة أمراً حاسماً للممارسين والباحثين (31, n.d, Bordeani et al.); لذلك يتوجب على الاستراتيجيين أن يستخدموا أدوات تحليلية لصياغة الاستراتيجيات من أجل تسهيل التواصل بينهم بدلاً عن تقليصها بدون البيانات والتحليلات الموضوعية (177, 2011, David).

وسواء أكانت مرحلة صياغة الاستراتيجية رسمية أم غير رسمية، وسواء أكانت الاستراتيجيات متعمدة أم مقترحة، فإن التحليل المنهجي يمثل مدخلات حيوية في عملية الصياغة الاستراتيجية، فبدون تحليل، تكون القرارات الاستراتيجية عرضة لمعارك السلطة والأهواء الفردية والابتداع والتفكير بالتمني (26, 2010, Grant); ومن ثم، ينعكس ذلك على المخرجات النهائية لعملية صياغة الاستراتيجية، ويتمثل بالكيفية التي يتم في ضوءها تكوين أنشطة الأعمال والموارد والعمليات لتحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها (92, 2017, Binladen & Al-Ashaab).

وتؤكد الدراسات على المستوى العالمي، كدراسة شجاعى وآخرين (2012, Shojaie et al.) (3329) أن التحدث عن تحقيق المؤسسات التعليمية للتنافسية والابتكار دون وجود خريطة منهجية واضحة مبنية وفقاً لأدوات استراتيجية، ليس أكثر من مجرد مزحة ومضيعة للوقت. علاوة على ذلك، تؤكد دراسة مالك وآخرين أن المشكلة الرئيسية في التخطيط الاستراتيجي في الجامعات بشكل عام تتمثل في الميل إلى إجراء تغييرات صغيرة على الاستراتيجيات الناجحة الماضية بدلاً عن التفكير "خارج الصندوق" وتحقيق الإبداع الحقيقي في استخدام أدوات استراتيجية (2, 2013, Malik et al.). واستجابة للتحديات المرتبطة بصياغة الاستراتيجيات، تؤكد دراسة ستوكالينا (2017, Stukalina) (1) أنه يتعين على المسؤولين على مؤسسات التعليم العالي أن يعيدوا النظر في استراتيجياتهم وأساليبهم في صياغتها.

ومن هذا المنطلق، تم الرجوع والاطلاع على عدد من الاستراتيجيات في الجامعات الحكومية والخاصة لعدد من الجامعات العربية. إلى جانب ذلك تم الاطلاع على عدد من الدراسات العربية التي

قامت بوضع استراتيجيات مقترحة من قبل عدد من الباحثين، وتبين أن هذه الاستراتيجيات انكفأت على استخدام عدد محدود من أدوات مرحلة صياغة الاستراتيجية، ولعل أبرز هذه الأدوات: مصفوفة سوات، والعصف الذهني، والأساليب الإحصائية التقليدية.

وبناءً على ما تقدم، تبرز الحاجة إلى إجراء هذه الدراسة وتحديد الآليات والإجراءات المختلفة التي يتم على إثرها تطبيق أدوات مرحلة الصياغة الاستراتيجية - مستقبلاً - في المؤسسات التعليمية بشكل عام، والجامعات العربية على وجه الخصوص، وفقاً لفهم المواقف والظروف الاستراتيجية الخاصة بكل جامعة. وبشكل أدق تتحدد مشكلة الدراسة الحالية بالسؤال الرئيس الآتي: **ما آليات تطبيق أدوات مرحلة صياغة الاستراتيجية التي يمكن أن تتبناها الجامعات العربية في أثناء إعداد الاستراتيجيات؟**

٣. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

(١) التعرف على بعض النماذج التي تناولت أدوات مرحلة صياغة الاستراتيجية.

(٢) تحديد آليات تطبيق أدوات مرحلة صياغة الاستراتيجية.

(٣) تقديم مثال تطبيقي على آليات تطبيق أدوات مرحلة صياغة الاستراتيجية في الجامعات.

٤. منهجية الدراسة وإجراءاتها:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي القائم على وصف بعض نماذج أدوات مرحلة صياغة الاستراتيجية والمراحل المنترعة منها وتحليلها، وتقديم آليات تطبيق أدوات مرحلة صياغة الاستراتيجية من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات ذات العلاقة، وتقديم أمثلة تطبيقية عليها.

٥. مصطلحات الدراسة:

وفقاً لطبيعة الدراسة وأهدافها، سيتم التعرض لمصطلحات: الآليات، والأدوات، وصياغة الاستراتيجية، على النحو الآتي:
أ- الآليات:

يُعرف قاموس علم الاجتماع الآليات بأنها: "أي ترتيبات أو أي بناء، أو تعاقب وتسلسل الأفعال والاستجابات والاتجاهات والأنماط الثقافية، أو الأوضاع الاجتماعية، أو أي وحدات أخرى، ويكون من شأنها تسهيل إنجاز أهداف بعينها أو وظائف أو حاجات أو عمليات بغض النظر عما إذا كانت قائمة في طبيعة الأشياء أو مختارة عن طريق من يقومون بالفعل، أو أبرزت وشخصت نظرياً عن طريق الملاحظة" (غيث، ٢٠٠٦، ٢٦١).

ويعرفها قاموس لونج مان بأنها: الطريقة التي يعمل بها شيء ما (Longman, 2011, 1087).

ب- الأدوات:

يُعرف كلارك (Clark, 1997, 417) الأدوات بأنها: تقنيات وأدوات وأساليب ونماذج وأطر وطرق ومنهجيات عديدة متاحة لدعم اتخاذ القرارات في الإدارة الاستراتيجية. ويعرفها المليكي (٢٠١٩، ٤٣١) بأنها مجموعة متباينة من النماذج والمصفوفات والأطر والأساليب التي يتم استخدامها في أثناء إعداد الاستراتيجيات في الجامعات، ويتم تطبيقها في مختلف مراحل الإدارة الاستراتيجية الرئيسية والمراحل المتفرعة منها.

ج- صياغة الاستراتيجية:

تُعرف صياغة استراتيجية بأنها العملية التي يستطيع من خلالها الاستراتيجيون تصور استراتيجية يمكن أن تؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة (Rothaermel, 2012, 20). وتعرف بأنها: عملية منهجية تمكن المؤسسات من تطوير استراتيجيات تتماشى مع أهدافها وتطلعاتها (Nwachukwu et al., 2018, 150).

وعليه؛ يمكن تقديم تعريف لآليات أدوات مرحلة صياغة الاستراتيجية بأنها مجموعة من الإجراءات أو العمليات التي يتم تطبيقها في أثناء تحديد الوضع الاستراتيجي للجامعة، ومعرفة الخيارات الاستراتيجية المتاحة، وتوليدها، واختيار الأولويات الاستراتيجية وتقويمها وفقاً لعدد من أدوات الإدارة الاستراتيجية.

٦. دراسات سابقة:

يزخر الأدب النظري لأدوات الإدارة الاستراتيجية بعدد كبير من الدراسات التي تناولت أدوات الصياغة في عالم الإدارة الاستراتيجية. ووفقاً لطبيعة الدراسة الحالية وأهدافها، سيتم التطرق إلى أبرز الدراسات التي ترتبط بموضوع الدراسة الحالية.

هدفت دراسة وو (Wu, 2010) الموسومة بـ "الخيار الاستراتيجي - أنموذج وجونسون وشولز لمعايير الملاءمة والقابلية للتنفيذ والمقبولية" إلى التعرف على كيفية استخدام الملاءمة والقابلية للتنفيذ والمقبولية بوصفها معايير لتحديد الخيار الاستراتيجي التي تم اختياره للاستراتيجية المراد تنفيذها. وتوصلت الدراسة إلى أن أسئلة الاختيار الاستراتيجي شائعة نسبياً، وللتعامل مع هذا النوع من الأسئلة بشكل جيد، يحتاج القائمون على التخطيط الاستراتيجي إلى تحليل البيئات الخارجية والداخلية للشركة، وتكون لديهم المعرفة حول مجموعة واسعة من المواضيع، ويكونون قادرين على التركيز على العوامل ذات العلاقة؛ لهذا يوفر نموذج وجونسون وشولز للملاءمة والقابلية للتنفيذ والمقبولية لفرق عمل التخطيط الاستراتيجي مقارنة منطقية وشاملة لإدارة هذا النوع من الاختيار الاستراتيجي.

وهدفت دراسة شجاعي وآخرين (Shojaie et al., 2012) الموسومة بـ "صياغة استراتيجية مؤسسة سام للتعليم العالي باستخدام منهجية سوات ومصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمية" إلى استخدام الطريقة العلمية وتصميم استراتيجية لمؤسسات التعليم العالي في سام من أجل تحسين خدمات المعهد. ومن أجل صياغة الاستراتيجية، استخدم الباحثون إطاراً شاملاً لصياغة الاستراتيجية. ففي بادئ الأمر، تم شرح رسالة مؤسسة التعليم العالي الحالية في معهد سام، ومن ثم في مرحلة الإدخال، تم تقييم الفرص والتهديدات من خلال مصفوفة العوامل الخارجية، وتم تقييم نقاط القوة والضعف عن طريق مصفوفة العوامل الداخلية. ووفقاً للمعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة من المطابقة والمقارنة، تم تكوين مصفوفة سوات والمصفوفة الداخلية الخارجية. وفي مرحلة صنع القرار، تم تحديد مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمية من أجل تحديد خيارات استراتيجية مختلفة، ومن ثم تم تقييمها وإصدار الأحكام، وتم اختيار أفضل استراتيجية لمعهد سام، وهي: استراتيجية التغلغل في السوق والحصول على حصة أكبر من السوق لتحقيق مزايا تنافسية.

أما دراسة مالك وآخرون (Malik et al., 2013) الموسومة بـ "دمج أدوات عملية التحليل الهرمي (AHP) ومصفوفة سوات (SWOT) ومصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمية (QSPM) في التخطيط الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في كلية إدارة الأعمال في المملكة العربية السعودية" فهدفت إلى تكامل الأدوات النوعية والكمية المتمثلة في أداة: عملية التحليل الهرمي (AHP) ومصفوفة سوات (SWOT) ومصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمية (QSPM) من أجل صياغة استراتيجية كلية إدارة الأعمال في المملكة العربية السعودية. وتوصلت الدراسة إلى أن النموذج المقترح يحسن صياغة الاستراتيجية من خلال دمج عملية التحليل الهرمي أثناء تطوير مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمية.

وهدفت دراسة لينداويت وآخرون (Lindawati et al., 2014) الموسومة بـ "تحديد أساس وضع الميزة التنافسية واختيار البدائل الاستراتيجية في جامعة ويديا ماندالا (Widya Mandala الكاثوليكية في سورابايا (Surabaya))" إلى إجراء تحليل للميزة التنافسية في جامعة ويديا ماندالا الكاثوليكية. ومن أجل تحديد موقع الميزة والاستراتيجيات التنافسية، تم تحديد العوامل الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة والضعف الحالية وكذلك الفرص والتهديدات التي من المحتمل أن تظهر. ومن ثم تمت صياغة نتائج التحليل باستخدام عدد من الأدوات، مثل: تحليل سوات، ومصفوفة تقييم العوامل الداخلية، ومصفوفة تقييم العوامل الخارجية والمصفوفة الداخلية الخارجية. وتوصلت الدراسة إلى أن نتيجة المصفوفة الداخلية الخارجية حددت الوضع الاستراتيجي لجامعة ويديا ماندالا الكاثوليكية والمتمثل باستراتيجية المحافظة والبقاء، وتم اختيار وتحديد بديلين استراتيجيين مقترحين، هما: اختراق السوق، وتطوير المنتجات.

ومن ناحية أخرى، هدفت دراسة فالكاتو (Falcato, 2016) الموسومة بـ "المنهجيات الاستراتيجية التي سيستخدمها صانعو القرار في شركة (TAP) البرتغال: دراسة الحالة البيداغوجية" إلى تقديم بعض الأدوات الاستراتيجية والمالية التي يجب أن يستخدمها صانع القرار لاتخاذ القرارات واستنادها إلى حقائق ومعلومات موثوق بها، أي الأدوات التي يجب اعتبارها مكملة للآليات الأخرى لتحديد الإجراءات المستقبلية. وتوصلت الدراسة إلى أن المنهجيات التي يتم تقديمها بناءً على المراحل التي تُعد أساسية لاتخاذ قرار، وهي: مرحلة تحليل الوضع الاستراتيجي وفقاً للأدوات (مصنوفة الملامح التنافسية، ومصنوفة تقييم العوامل الخارجية، ومصنوفة تقييم العوامل الداخلية)، ومرحلة المطابقة وفقاً للأدوات (مصنوفة سوات أو توز، ومصنوفة الموقف الاستراتيجي والإجراء التقييمي، ومصنوفة مجموعة بوسطن الاستشارية، والمصنوفة الداخلية والخارجية، ومصنوفة الاستراتيجية الكبرى)، ومرحلة اتخاذ القرارات وفقاً لمصنوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي.

وهدفت دراسة كولشريستا وبوري (Kulshrestha & Puri, 2017) الموسومة بـ "مصنوفة توز (TOWS) لتحليل الخيارات الاستراتيجية لفرص العمل والنمو المستدام في الشركات الصغيرة" إلى التركيز على تحليل توز الذي يُعد مصنوفة تحليل التهديدات والفرص ونقاط الضعف والقوة التي لا تساعد في اختيار الأفضل فحسب؛ بل تساعد على اختيار أفضل فرصة عمل، وأفضل صياغة استراتيجية لتقليل تأثير التهديدات والضعف في المؤسسة، وتعظيم نقاط القوة والفرص، والمساعدة في الإشارة بوضوح إلى التطلعات (المستقبل المفضل / ما ترغب المؤسسة أن تكون معروفة به) والنتائج (القابلة للقياس) التي تُعد ضرورية لتحديد ما إذا كان المشروع سيحقق نمواً مستداماً أو سيغلق في المستقبل.

وبالعودة إلى الدراسات التي تناولت الجامعات، هدفت دراسة ستوكالينا (Stukalina, 2017) الموسومة بـ "بعض القضايا المرتبطة بصياغة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في الجامعة المعاصرة" إلى تحديد القضايا والتحديات ذات الصلة المرتبطة بصياغة الاستراتيجية ومناقشتها والتخطيط الاستراتيجي في الجامعة الحديثة في سياق تحقيق ميزة تنافسية في سوق التعليم العالي الدولي. وتم استخدام تحليل الأدبيات النظرية حول موضوع الدراسة، وكذلك تحليل الخطط الاستراتيجية التي وضعتها بعض الجامعات الرائدة من أوروبا والولايات المتحدة وأستراليا من أجل الحصول على منظور دولي حول التخطيط الاستراتيجي، ووضع الاستراتيجية في التعليم العالي.

وهدفت دراسة (المليكي، ٢٠١٩) الموسومة بـ "أنموذج مقترح لتطبيق أدوات الإدارة الاستراتيجية ومراحلها في الجامعات" إلى بناء أنموذج 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 الاستبطان والاستقراء؛ حيث استخدم التحليل الاستبطاني 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. وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج؛ أبرزها: بناء أنموذج لأدوات الإدارة الاستراتيجية ومراحلها، يمكن تطبيقه في أثناء إعداد الاستراتيجيات من قبل الجامعات والباحثين والمتخصصين في مجال الإدارة الاستراتيجية.

وأخيراً، هدفت دراسة (المليكي والجحافي، ٢٠١٩) الموسومة بـ "أدوات التحليل البيئي الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية" إلى التعرف على أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي وتصنيفها، وتحليل أبرزها، 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 والتطويري. ومن خلال مراجعة الأدبيات ذات العلاقة، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: تطوير مصفوفة التحليل البيئي الاستراتيجي المتكاملة التي تحتوي على مجموعة من أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي.

أولاً- مرحلة صياغة الاستراتيجية (المفهوم والأهمية):

على الرغم من عدم وجود تعريف عالمي واحد للاستراتيجية (Sarbah & Nyarko, 2014, 231)، فإن مفهوم كلمة الاستراتيجية تُعد واحدة من أكثر الكلمات شيوعاً في الدراسات الإدارية (White, 2004, 13)؛ فالاستراتيجية، بمعناها الواسع، تعني العملية التي يحقق بها الأفراد أو المنظمات أهدافهم (Grant, 2010, 16)؛ كما تعني مجموعة من العمليات التي تتوي المؤسسة استخدامها لتحقيق أهدافها وغاياتها المحددة (Pearce, 2009) المشار إليه في (NJIRU, 2014, 2). ومن هذه الزاوية ركزت الاستراتيجية على بعد العمليات، والعملية عبارة عن مجموعة من المعلومات التي يتم صياغتها في مراحل مترابطة من أجل تحقيق هدف ما (Abo Ramadan & Borgonovi, 2015, 104). ومن أهم هذه المراحل التي تُعنى بها جمع المعلومات في الاستراتيجية، مرحلة الصياغة الاستراتيجية - موضوع الدراسة الحالية، وهي المرحلة الثانية من عمليات الإدارة الاستراتيجية التي تأتي بعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية (Bordeani et al., n.d, 31). وتعني مرحلة صياغة الاستراتيجية أنها عملية مدروسة للفكر الواعي وتصور على أنها الموازنة بين القدرات الداخلية والاحتمالات الخارجية (Hattangadi, 2017, 31). ويُخلص بن لادن والشاب (Binladen & Al-Ashaab, 2017, 92) نقلاً عن (Collis & Cannon, 1996; Davidson et al; 2015) تعريفاً شاملاً لمرحلة الصياغة الاستراتيجية بأنها: تمرين هادف وخطي ومتسلسل ومدروس لتحقيق الرؤية التنظيمية للمؤسسة ورسالتها من خلال تحليل وفهم العوامل المؤثرة في تأثير على المؤسسة وفي نظامها البيئي.

يتضح مما سبق، أن تعريف مرحلة صياغة الاستراتيجية، اتجه نحو العمليات التي تتم فيها صياغة الاستراتيجية، وهذه العمليات تُعد بمثابة مراحل فرعية لمرحلة صياغة الاستراتيجية، مثل:

تحديد الوضع الاستراتيجي للمؤسسة، وتوليد البدائل الاستراتيجية واختيارها وتقييمها. علاوة على ذلك؛ يُلاحظ أن تعريفات مرحلة الصياغة الاستراتيجية لا يُقصد بها وضع التوجهات الاستراتيجية المتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف، وإنما هي المراحل الفرعية السابق ذكرها. وتتمثل الأهمية الرئيسة لمرحلة صياغة الاستراتيجية في تأكيد عملية التفكير الاستراتيجي الذي تدور حول مستقبل المؤسسة وكيف يمكن ضمان ذلك المستقبل، وتوفير آلية لتسهيل الأفكار ونقلها وتسيق الجهود (Macmillan & Tampoe, 2001, 51)، وزيادة الوعي لدى المشاركين من حيث التغيرات التي قد تطرأ على المؤسسة (Steiss, 2003, 64). إلى جانب ذلك تُعد صياغة الاستراتيجية مرحلة مهمة للمؤسسات من أجل تحقيق أداء متميز، والمحافظة على قدرتها التنافسية (Nwachukwu et al., 2018, 150). فضلاً عن ذلك تهتم مرحلة صياغة الاستراتيجية بصياغة الاستراتيجيات وتصميمها واختيار أفضل استراتيجية للتنفيذ لتحقيق الأهداف والغايات التطبيقية المطلوبة (Surbhi, 2015)، وتلبية طلب الأسواق، وتوقعات أصحاب المصلحة، وخلق منتجات مبتكرة، والحفاظ على ميزتها التنافسية (Sarbah & Nyarko, 2014, 231).

ثانياً- نماذج لأدوات مرحلة صياغة الاستراتيجية:

يؤكد (وارد وريفاني) أنه ينبغي على الأكاديميين والممارسين في الإدارة الاستراتيجية اكتشاف نماذج تكون أكثر شمولاً وتكاملاً بدلاً عن التركيز على أدوات استراتيجية محددة (Ward & Rivani, 2005, 20)؛ لأن لكل أداة من أدوات الإدارة الاستراتيجية مزاياها وعيوبها، ولكي يتم تحاشي هذه العيوب؛ يتم دمجها في نماذج معينة (Voloshina, 2014, 58). وبناء على ذلك؛ سيتم مراجعة عدد من النماذج التي تناولت أدوات مرحلة صياغة الاستراتيجية والمتمثلة بأنموذج ديفيد (David Model, 2001)، وأنموذج جونسون وآخرين (Johnson et al., 2008)، وأنموذج (المليكي، ٢٠١٩).

١. أنموذج ديفيد (David Model, 2001):

يُعد كتاب فريد ديفيد الموسوم بـ "الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم ودراسات الحالة"، واحداً من أكثر الكتب شهرة على مستوى العالم الذي يتم تدريسه في الكليات وفي العديد من دورات الإدارة الاستراتيجية (Persaud et al., 2016, 4)؛ حيث قام ديفيد بتقديم أنموذج في كتابه، لأدوات صياغة الاستراتيجية يتكون من ثلاث مراحل، ويُساعد في تحديد الاستراتيجيات وتقييمها واختيارها (David, 2011, 177). وتوضح المصفوفة في الشكل (١) أنموذج صناعة القرار ثلاثي المراحل.

مرحلة المدخلات		STAGE 1: THE INPUT STAGE		
External Factor Evaluation (EFE) Matrix		Competitive Profile Matrix (CPM)		Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix
مرحلة توليد البدائل / المطابقة		STAGE 2: THE MATCHING STAGE		
Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT) Matrix	Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix	Boston Consulting Group (BCG) Matrix	Internal-External (IE) Matrix	Grand Strategy Matrix
مرحلة اتخاذ القرار		STAGE 3: THE DECISION STAGE		
Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)				

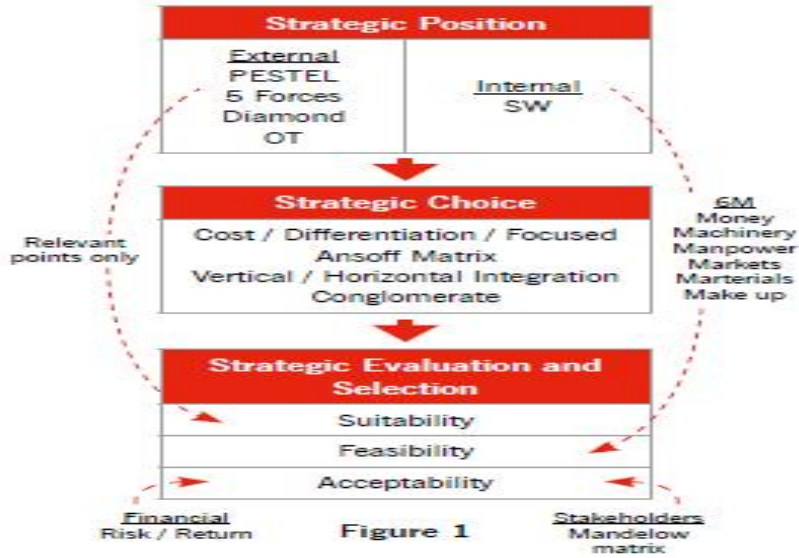
شكل (١) الإطار التحليلي لصياغة الاستراتيجية (David, 2011, 177)

ويوضح ديفيد أن أدوات صياغة الاستراتيجية مرت وفق ثلاث مراحل، هي: (David, 2009, 432-433)

- (١) مرحلة المدخلات (The Input Stage)، وفيها يتم استخدام ثلاث مصفوفات، هي: مصفوفة تقييم العوامل الداخلية (IFE)، ومصفوفة العوامل الخارجية (EFE)، ومصفوفة الملامح التنافسية (CPM).
- (٢) مرحلة المطابقة/ توليد البدائل (The Matching Stage)، وفيها يتم استخدام بعض من المصفوفات الآتية أو كلها، وهي: مصفوفة سوات (SOWT Matrix)، ومصفوفة الموقف الاستراتيجي والإجراء التقييمي (SPACE Matrix)، ومصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)، والمصفوفة الداخلية والخارجية (I-E Matrix)، ومصفوفة الاستراتيجية الكبرى (Grand Strategy matrix).
- (٣) مرحلة القرار (The Decision Stage)، التي تركز على مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي (QSPM).

٢. أنموذج جونسون وآخرين (Johnson et al. Model, 2008):

يوفر أنموذج (جونسون وآخرون) إطاراً لاختيار الاستراتيجية المثلى للمؤسسة وتقويمها، ويتضمن الأنموذج ثلاثة معايير أساسية لتقويم الاستراتيجية، هي: المؤاممة، والقابلية للتنفيذ، والمقبولية (Johnson et al., 2008, 382). ويوضح الشكل (٢) أنموذج جونسون وآخرين.



الشكل (٢) أنموذج جونسون لاختيار استراتيجية المؤسسة وتقويمها (Wu, 2010, 17)

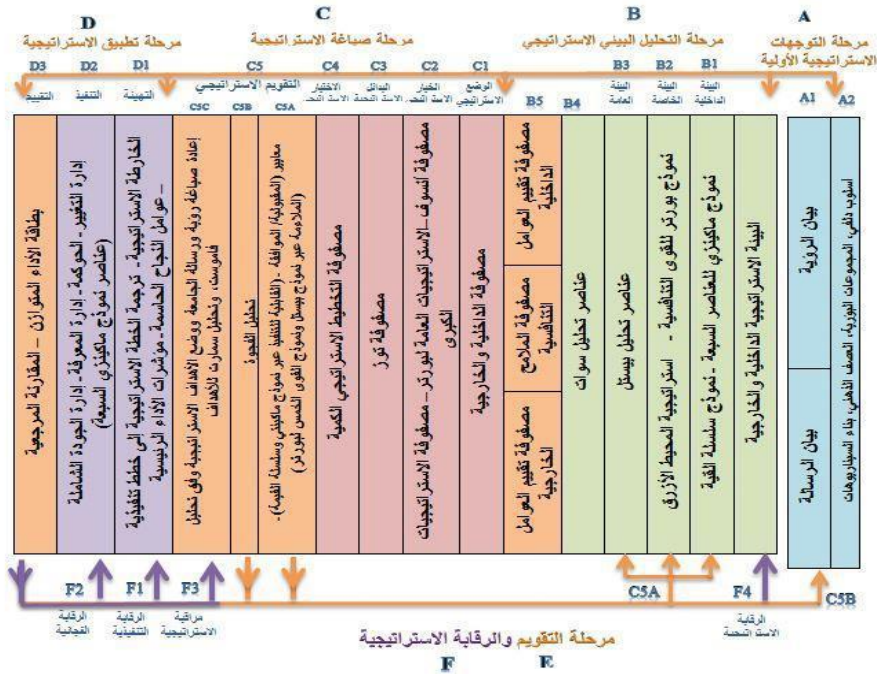
وبشيء من التوضيح، يتكون أنموذج (جونسون وآخرون) لاختيار وتقويم استراتيجية المؤسسة من الآتي:

- (١) مرحلة الوضع الاستراتيجي: ويتم فيها معرفة الوضع الاستراتيجي للمؤسسة من خلال تحليل بيستل، أنموذج القوى التنافسية الخمس، تحليل ديموند، تحليل الفرص والتحديات، تحليل نقاط القوة والضعف.
- (٢) مرحلة الخيار الاستراتيجي: بعض من الاستراتيجيات العامة لبورتر، ومصنوفة أنسوف.
- (٣) مرحلة الاختيار والتقويم الاستراتيجيين: وتتم وفقاً للمعايير الآتية:
 - معيار المقبولية (Acceptability): وفقاً لتحليل أصحاب المصلحة عبر مصنوفة ماندليو، التحليل المالي عبر تحليل المخاطر، وتحليل العائد.
 - معيار القابلية للتنفيذ/الجدوى (Feasibility): وفقاً لتحليل القوة والضعف، وتحليل (6M).
 - معيار المواءمة/الملاءمة (Suitability): وفقاً لتحليل بيستل، وتحليل القوى التنافسية الخمس لبورتر، وتحليل الفرص والتحديات.

٣. أنموذج (المليكي، ٢٠١٩)

بناءً على دراسة تحليلية لـ (١٢) أنموذجاً لأدوات الإدارة الاستراتيجية ومراحلها، قدم المليكي (٢٠١٩، ٤٣١) أنموذجاً يحتوي على مجموعة من أدوات الإدارة الاستراتيجية (مصنوفات، 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). ويمكن توضيح هذا النموذج بالشكل رقم (٣).



الشكل (٣) أنموذج تطبيق أدوات الإدارة الاستراتيجية ومراحلها في الجامعات (المليكي،

٢٠١٩، ٤٣٢)

يتضح من الشكل السابق أن الأنموذج يتكون من خمس مراحل. ووفقاً لطبيعة الدراسة الحالية وأهدافها، سيتم استعراض مرحلة صياغة الاستراتيجية وأدواتها فقط. وتتكون هذه المرحلة من خمس مراحل فرعية، تتخلل كل مرحلة فرعية عدد من الأدوات، يمكن توضيحها كالتالي: (المليكي، ٢٠١٩، ٤٣٤ - ٤٣٧)

(١) **مرحلة الوضع الاستراتيجي:** تُعد مرحلة الوضع الاستراتيجي أولى مراحل صياغة الاستراتيجية، والتي من خلالها يتم تحديد وضع الجامعة الاستراتيجي من خلال المصفوفة الداخلية الخارجية.

- ٢) **مرحلة الخيار الاستراتيجي:** تتمثل بمجموعة من الأدوات الاستراتيجية، مثل: مصفوفة أنسوف، أنموذج بورتر للاستراتيجيات التنافسية العامة، مصفوفة الاستراتيجيات الكبرى، استراتيجية المحيط الأزرق.
- ٣) **مرحلة البدائل الاستراتيجية:** بعد التعرف على الاستراتيجيات وأنواعها والخيارات الاستراتيجية التي تتضمنها، تأتي مرحلة توليد البدائل الاستراتيجية، وتتم عملية توليد البدائل وفقاً لمصفوفة توز.
- ٤) **مرحلة الاختيار الاستراتيجي:** يأتي دور مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمية التي تُعنى بالاختيار والمفاضلة بين البدائل وترتيب أولوياتها.
- ٥) **مرحلة التقويم الاستراتيجي:** تتم وفقاً لمجموعة من المعايير التي تحكم على مدى قابلية الاستراتيجيات للتنفيذ، ومدى مواءمتها، ومدى مقبوليتها من قبل أصحاب المصلحة، ومجموعة من الأدوات، مثل: تحليل الفجوة، وتحليل فاموست.
- يتضح من النماذج السابقة - بشكل عام - التنوع والتوسع في تناول مرحلة صياغة الاستراتيجية وأدواتها ومراحلها الفرعية. كما تُعد النماذج الثلاثة السابقة نماذج نظرية؛ إذ تتعدد أدوات صياغة الاستراتيجية فيها؛ لذلك من الصعوبة بمكان توضيح آليات كل هذه الأدوات في دراسة محصورة بعدد الصفحات كهذه الدراسة. علاوة على ذلك؛ تبين الدراسات السابقة التطبيقية التي تم التطرق إليها في هذه الدراسة إلى استخدام عدد محدد من أدوات الصياغة. ولكي لا يكون في استخدام أدوات صياغة الاستراتيجية إسهاب ممل، أو اختصار مخل، سنتناول هذه الدراسة نظرياً وتطبيقياً عدد من الأدوات الاستراتيجية التي يمكن تطبيقها في مرحلة صياغة الاستراتيجية ومراحلها المتفرعة منها، وذلك كالآتي:
١. **مرحلة الوضع الاستراتيجي:** وفقاً لثلاث مصفوفات، هي: مصفوفة تقييم العوامل الخارجية، ومصفوفة تقييم العوامل الداخلية، والمصفوفة الداخلية الخارجية.
 ٢. **مرحلة معرفة الخيارات الاستراتيجية:** وفقاً لمصفوفة أنسوف.
 ٣. **مرحلة البدائل الاستراتيجية:** وفقاً لمصفوفة توز.
 ٤. **مرحلة الاختيار الاستراتيجي:** وفقاً لمصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمية.
 ٥. **مرحلة التقويم الاستراتيجي:** وفقاً لثلاثة معايير، هي: المواءمة، والقابلية للتنفيذ، والمقبولية.

ثالثاً- آليات تطبيق أدوات مرحلة صياغة الاستراتيجية:

تُعد مرحلة صياغة الاستراتيجية بدايةً لنهاية مرحلة التحليل البيئي الاستراتيجي؛ حيث تنتهي مرحلة التحليل البيئي الاستراتيجي بفرز نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. ووفقاً لما تم

استخلاصه من النماذج النظرية والدراسات التطبيقية السابقة، تتكون آليات تطبيق مرحلة صياغة الاستراتيجية من خمس مراحل فرعية، هي: مرحلة الوضع الاستراتيجي، مرحلة الخيارات الاستراتيجية، مرحلة البدائل الاستراتيجية، مرحلة الاختيار الاستراتيجي، ومرحلة التقويم الاستراتيجي. وتتخلل كل مرحلة فرعية أدوات استراتيجية. وفيما يأتي عرض مفصل لآليات تطبيق الأدوات في مختلف المراحل الفرعية لمرحلة صياغة الاستراتيجية.

١. مرحلة الوضع الاستراتيجي:

من أجل تحديد الوضع أو الموقف الاستراتيجي للجامعة، يتم أخذ نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تم فرزها ووضعها في مصفوفة سوات، ووضع كل من نقاط القوة والضعف على حدة في مصفوفة تقييم العوامل الداخلية، وبالمثل، توضع الفرص والتهديدات في مصفوفة تقييم العوامل الخارجية. وبعد ذلك يتم تحديد الوضع الاستراتيجي للجامعة بشكل عام من خلال المصفوفة الداخلية الخارجية التي تبنى وفقاً للمجموع النهائي لكل من مصفوفة تقييم العوامل الداخلية، ومصفوفة تقييم العوامل الخارجية. ويمكن توضيح آليات عمل المصفوفات الثلاث كالآتي:

أ- مصفوفة تقييم العوامل الخارجية (EFE Matrix):

يرى ديفيد أن مصفوفة تقييم العوامل الخارجية تسمح للاستراتيجيين بتلخيص وتقييم المعلومات الاقتصادية والاجتماعية، والثقافية والديمقراطية والبيئية، والسياسية والحكومية والقانونية، والتكنولوجية والمعلومات التنافسية، ويمكن إعداد هذه المصفوفة من خلال الخمس الخطوات الآتية: (David, 2011, 80-81) (ينظر الجدول ١)

- تسجيل العوامل الخارجية الرئيسية التي تم تحديدها في عملية تشخيص البيئة الخارجية، ثم تحديد (١٥) إلى (٢٠) عاملاً، بما في ذلك الفرص والتهديدات التي تؤثر في المؤسسة؛ حيث يتم ذكر الفرص أولاً ثم التهديدات.

- تحديد وزن لكل عامل يتراوح من (٠.٠) (غير مهم) إلى (١.٠) (مهم جداً)؛ ويشير الوزن إلى الأهمية النسبية لهذا العامل ليكون عامل نجاح للمؤسسة. وغالباً ما تحصل الفرص على أوزان أعلى من التهديدات، لكن يمكن أن تحصل التهديدات على أوزان عالية إذا كانت مؤثرة بشكل كبير في المؤسسة أو مهددة لها بشكل خاص. ويمكن تحديد الأوزان المناسبة من خلال مناقشة العامل والتوصل إلى إجماع المجموعة (فريق العمل)، ويجب أن يساوي مجموع جميع الأوزان المخصصة للعوامل (١.٠).

- القيام بوضع ترتيب (تقييم) ما بين (١ و ٤) لكل عامل خارجي رئيس (فرصة أو تهديد) لإظهار مدى فاعلية استراتيجيات المؤسسة الحالية في الاستجابة للعامل، حيث يكون الرقم (٤ = فرصة أو تهديد عال جداً)، (٣ = فرصة أو تهديد أعلى من المتوسط)، (٢ = فرصة

- أو تهديد متوسطة)، و (١ = فرصة أو تهديد ضعيفة). ومن المهم ملاحظة أن كل من التهديدات والفرص يمكن أن تحصل على ترتيب يكون بين (١ أو ٢ أو ٣ أو ٤).
- القيام بضرب وزن كل عامل مع ترتيبه لتحديد (الدرجة المرجحة).
 - القيام بجمع الدرجات المرجحة لكل متغير لتحديد المجموع الكلي للدرجة المرجحة للمؤسسة.

ب- مصفوفة تقييم العوامل الداخلية (IFE Matrix):

- تلخص أداة صياغة الاستراتيجية مصفوفة تقييم العوامل الداخلية نقاط القوة والضعف الرئيسة في المجالات الوظيفية للمؤسسة، وتوفر أساساً لتحديد العلاقات بين تلك المجالات وتقييمها، ويمكن إعدادها من خلال الخمس الخطوات الآتية: (David, 2011, 122-123) (ينظر الجدول ٢)
- تسجيل النقاط الداخلية الرئيسة التي تم تحديدها في عملية تشخيص البيئة الداخلية، ثم تحديد من (١٥) إلى (٢٠) نقطة، بما في ذلك نقاط القوة والضعف في المؤسسة؛ حيث يتم ذكر نقاط القوة والضعف.
 - تحديد وزن لكل نقطة يتراوح من (٠.٠) (غير مهم) إلى (١.٠) (مهم جداً)؛ ويشير الوزن المخصص لهذه النقطة إلى الأهمية النسبية لتكون نقطة نجاح للمؤسسة. وبغض النظر عما إذا كانت النقطة الرئيسة هي نقطة قوة أو ضعف، يجب تعيين أعلى الأوزان للنقاط التي يُعد أن لها أكبر تأثير في الأداء التنظيمي. ويجب أن يساوي مجموع جميع الأوزان المخصصة للنقاط (١.٠).
 - القيام بوضع تقييم ما بين (١ و ٤) لكل نقطة رئيسة لإظهار ما إذا كان هذه النقطة تمثل نقطة ضعف كبيرة (تصنف = ١)، أو ضعف صغيرة (تصنف = ٢)، أو قوة صغيرة (تصنف = ٣)، أو قوة كبيرة (تصنف = ٤)؛ وهذا يعني أن نقاط القوة يجب أن تحصل على تصنيف (٣ أو ٤) وأن نقاط الضعف يجب أن تحصل على تصنيف (١ أو ٢).
 - القيام بضرب وزن كل عامل مع ترتيبه لتحديد الدرجة المرجحة.
 - القيام بجمع الدرجات المرجحة لكل متغير لتحديد المجموع الكلي للدرجة المرجحة للمؤسسة.

ج- المصفوفة الداخلية الخارجية (I-E Matrix)

- تم التعرض سابقاً إلى كل من مصفوفة تقييم العوامل الداخلية ومصفوفة تقييم العوامل الخارجية كل على حدة، ومع ذلك تظل فائدة هاتين المصفوفتين قليلة إذا ما استخدمت لوحدها؛ لهذا يجب القيام بدمج النتائج النهائية للمصفوفتين للتعرف على الوضع الاستراتيجي للمؤسسة عن طريق المصفوفة الداخلية الخارجية.

وتعد المصفوفة الداخلية الخارجية إطاراً تحليلياً بسيطاً يستند إلى الملخص النهائي لمصفوفة العوامل الداخلية ومصفوفة العوامل (Sarma, 2014, 353). ويتم استخدام هذه المصفوفة لتحديد الوضع أو الموقع الاستراتيجي المؤسسة، ويمكن للمؤسسة استخدام هذه المصفوفة لتحديد وتكوين مهام استراتيجيات الأعمال (Taslimi et al., 2014,454)

ومن أجل تشكيل المصفوفة الداخلية الخارجية والتعرف على الوضع الاستراتيجي العام للمؤسسة، هناك عدد من الآليات التي ينبغي القيام بها، والمتمثلة بالآتي: (Masoudi & Namdari, 2013, 1603)، (Taslimi et al., 2014,454)، (Pratiwi et al., 2016, 217) (ينظر الشكل ٤)

- رسم مصفوفة (٢×٢) تتكون من أربع خلايا متساوية، يتم في الخلية رقم (١) وضع الاستراتيجية الدفاعية، وفي الخلية رقم (٢) يتم وضع الاستراتيجية المحافظة، وفي الخلية رقم (٣) الاستراتيجية التنافسية، وأخيراً الاستراتيجية الهجومية في الخلية رقم (٤).

- ترقيم المحور الأفقي بالأرقام (١، ٢.٥، ٤)، ويمثل هذا المحور الدرجة الإجمالية أو النهائية لتقييم العوامل الداخلية (نقاط القوة والضعف) التي أفرزتها مصفوفة تقييم العوامل الداخلية. ويتم ترقيم المحور الرأسي بالأرقام (١، ٢.٥، ٤)، ويمثل هذا المحور الدرجة النهائية لتقييم العوامل الخارجية (الفرص والتهديدات) التي أفرزتها مصفوفة تقييم العوامل الخارجية.

- وضع النتائج النهائية لتقييم مصفوفة العوامل الداخلية ومصفوفة العوامل الخارجية في الأبعاد الأفقية والرأسية للمصفوفة.

- بعد وضع نتائج التقييم على المصفوفة الداخلية الخارجية، يتم التعرف على الوضع أو الموقف الاستراتيجي للجامعة، ويتضح نوع الاستراتيجية العامة التي ينبغي أن تتبناها الجامعة: أي هل هي (استراتيجية هجومية، أم استراتيجية تنافسية، أم استراتيجية محافظة، أم استراتيجية دفاعية).

٢. مرحلة معرفة الخيارات الاستراتيجية:

تنبثق أهمية معرفة مرحلة الخيار الاستراتيجي من 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 (مرحلة توليد البدائل) وفقاً لأطر وخلفية علمية تتمثل بمجموعة من الأدوات الاستراتيجية: منها: مصفوفة أنسوف (المليكي، ٢٠١٩، ٤٣٨).

وعندما يتم الحديث عن استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية، يجب الإشارة بالضرورة إلى المصفوفة التي اتبعتها إيغور أنسوف - مؤسس الإدارة الاستراتيجية (ZEKIRI & NEDELEA, 2011, 68)؛ إذ تُعد مصفوفة أنسوف (Ansoff's Matrix 1957) من أقدم المداخل في الإدارة

الاستراتيجية التي تتناول استراتيجيات النمو/الهجومية/التوسع (Growth Strategies) على مستوى استراتيجية المؤسسة (Shaw, 2012, 33). كما تُعد واحدة من أكثر الأدوات المستخدمة على نطاق واسع لتصور الخيارات الاستراتيجية المتاحة للمؤسسة أو في مراجعتها (Ahmed et al., 2015, 40)، وواحدة من أهم الأدوات في مجال التسويق والإدارة الاستراتيجية على حد سواء (Watts et al., 1998, 101). علاوة على ذلك؛ تعد مصفوفة أنسوف قوية بشكل خاص في تلك الشركات حيث السوق هي الطريقة السائدة للمنافس (Ward & Rivani, 2005, 6).

وتعتمد استراتيجيات أنسوف على مصفوفة (2 × 2) ناتجة عن الجمع بين أربعة عناصر، هي: المنتج الحالي، والسوق الجديدة، والمنتج الحالي، والمنتج الجديد، وتحتوي المصفوفة على أربع استراتيجيات، هي: التغلغل في السوق، وتطوير المنتجات، وتطوير السوق، والتتبع (Watts et al., 1998, 101). فضلاً عن اعتماد كل من خيارات استراتيجيات النمو هذه على التأثيرات الداخلية والخارجية والتحقيقات والتحليلات التي يتم تطبيقها بعد ذلك في الاستراتيجيات البديلة (Team FME, 2013, 6). ويوضح الشكل رقم (5) مصفوفة أنسوف.

	Current Products	New
Current Markets	Market Penetration	Product Development
New Markets	Market Development	Diversification

الشكل (5) مصفوفة أنسوف لاستراتيجية المؤسسة (Watts et al., 1998, 102).

ويمكن توضيح استراتيجيات مصفوفة أنسوف على النحو الآتي:

(Ward & Rivani, 2005, 6)، (ZEKIRI & NEDELEA, 2011, 68-69)

- استراتيجية التغلغل في السوق: هي استراتيجية تحاول الشركة فيها زيادة مبيعات المنتجات أو مبيعات الخدمة في السوق الحالية، وتهدف إلى زيادة مبيعات الشركة التجارية دون أن تصبح جزءاً من سوق جديد، ويتم فيها تسويق المنتجات الحالية بشكل أكثر فاعلية للعملاء الحاليين، ومن ثم تتم زيادة الإيرادات عن طريق - على سبيل المثال - الترويج للمنتج، وزيادة جودة المنتج، وما إلى ذلك.

- استراتيجية تطوير السوق: هي استراتيجية تبحث الشركة من خلالها عن مستهلكين جدد للمنتجات الموجودة بالفعل، وفي هذه الاستراتيجية يتم إطلاق مجموعة المنتجات الحالية في سوق جديد؛ أي أن المنتج لا يزال كما هو، ولكن يتم تسويقه لجمهور جديد، ومن ثم يؤدي تصدير المنتج أو تسويقه في منطقة جديدة إلى خلق أسواق جديدة.
 - استراتيجية تطوير المنتج: هي استراتيجية تهدف إلى زيادة المبيعات في السوق الحالية عن طريق تحسين منتج موجود أو عن طريق إنشاء منتج جديد يناسب متطلبات السوق. وغالباً ما تكون هذه الاستراتيجية متاحة للشركات ذات الإمكانيات الابتكارية الكبيرة التي تعتمد على الموارد البشرية من خلال فرق المشروعات/العمل أو الفرق متعددة التخصصات.
 - استراتيجية التنوع: هي استراتيجية تهدف إلى توسيع نطاق أعمال الشركة عن طريق إضافة منتجات جديدة، واستخدام تقنيات جديدة، وطرق توزيع جديدة إلى تلك التي تمتلكها الشركة بالفعل، ويمكن أن توفر هذه الاستراتيجية للشركة ميزة استخدام الكفاءات البشرية المميزة. وتنقسم استراتيجية التنوع إلى عدد من الاستراتيجيات، هي: استراتيجية التنوع المركزي (التنوع المرتبط)، واستراتيجية التنوع المختلط (التنوع غير المرتبط)، واستراتيجية التنوع الأفقي.
٣. مرحلة توليد 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).
قدم هاينز فيريتش (Heinz Wehrich) أستاذ الإدارة في جامعة سان فرانسيسكو عام ١٩٨٢م مصفوفة توز في ورقة علمية بعنوان "مصفوفة (TOWS) بوصفها أداة لتحليل الموقف"، كما قدم عدداً من التطبيقات لهذه المصفوفة في الورقة العلمية نفسها، مثل التطبيق التي تم على شركة فوكس واجن (Volkswagen) (Wehrich, 1982, 63). ويؤكد بروكتور أن فيريتش قام بدراسة أكثر من (٥٠) حالة تم فيها استخدام مصفوفة توز في المنظمات التجارية، وفي جميع هذه الحالات، شعر مستخدمو هذه التقنية أن هذه الطريقة قد مكنتهم من اكتساب نظرة أعمق عن عملية صياغة الاستراتيجية، وساعدت في هيكلة تفكيرهم ومكنتهم في كثير من الأحيان من الخروج بأفكار استراتيجية جديدة جيدة (Proctor, 2000, 138).

وقبل التطرق إلى آليات استخدام مصفوفة توز، تجدر الإشارة بذكر موضوع من الأهمية بمكان وهو الفرق بين مصفوفة توز ومصفوفة سوات.

مصفوفة توز (TOWS Matrix) أم مصفوفة سوات (SWOT Matrix):

لا يزال كثير من الكتاب والممارسين للتخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية يخلطون بين استخدام ومسميات كل من مصفوفة سوات، ومصفوفة توز.

فعلى الرغم من استخدام مصفوفة سوات على نطاق واسع بوصفها أداة تحليل؛ فإنها ليست أداة فعالة بما يكفي لتكون جزءاً من الاستراتيجية التنظيمية، ولا ينبغي قبولها أسلوباً للتحليل (GÜREL & TAT, 2017, 1004)؛ حيث يؤكد مايكل واتكينز (Michael Watkins) من "مجلة هارفارد الاقتصادية" أن تحليل سوات ينطوي على ترتيب خاطئ لفعل الأشياء، فالبداية في تحليل نقاط القوة يُعد خطأً؛ لأن على الاستراتيجيين أولاً تحديد جميع التهديدات والفرص من البيئة من أجل القيام باتباع خطوات التخطيط والإعداد لحماية المؤسسة من هذه التهديدات، واستشعار واختيار فرص العمل من أجل اتخاذ قرارات أفضل (Kulshrestha & Puri, 2017, 149).

نتيجة لذلك؛ أنتت مصفوفة توز بوصفها خطوة إضافية في التحليل أبعد من تلك التي في مصفوفة سوات؛ ما يجعلها أكثر قابلية للتطبيق، وترتكز على الواقع (Alaaraj & Sallahuddin, 2014, 184). علاوة على ذلك، تُعد منهجية مصفوفة توز أكثر فاعلية من منهجية مصفوفة سوات المعروفة؛ إذ تصنيف مصفوفة توز إلى مصفوفة سوات من خلال مطابقة مجموعة المتغيرات التي في مصفوفة سوات بشكل منهجي (Wyns & Khatchadourian, 2015, 5). وقد أدى إعادة رسم مصفوفة سوات إلى مصفوفة توز إلى دمج كل من العوامل الخارجية والداخلية من أجل توليد استراتيجية جديدة (Sarsby, 2012, 20).

ولعل أبرز فرق بين المصفوفتين من حيث الشكل، أن مصفوفة سوات تحتوي فقط على أربع خلايا، كل خلية تحتوي على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. أما مصفوفة توز فتحتوي على تسع خلايا، تُعنى الخلايا الخارجية الأربع بتوزيع نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات فيها. أما الخلايا الأربع الداخلية، فتعنى بالدمج أو توليد البدائل. (ينظر الشكل ٦)

ومن أجل تشكيل المصفوفة الداخلية الخارجية للتعرف على الوضع الاستراتيجي العام للمؤسسة، هناك عدد من الآليات التي ينبغي القيام بها، والمتمثلة بالآتي: (Shojaie et al., 2014, 254)

- رسم مصفوفة توز ذات المربعات الثمانية، ونسخ المعلومات التي تم وضعها في مصفوفة سوات، ووضعها في المربعات الأربعة الخارجية لمصفوفة توز، كل بحسب اسمه. أما المربعات أو المناطق الأربعة الأخرى التي توجد بداخل المصفوفة، التي تُعنى بعملية الدمج وتوليد البدائل، هي: (القوة والفرصة (SO) و(الضعف والفرصة (WO) و(القوة والتهديد (ST) و(الضعف والتهديد (WT)). ويمكن توضيح هذه المناطق كالآتي:

- استراتيجيات نقاط القوة والفرص (SO): التي يتم إنشاؤها من خلال دمج الفرص والقوة، وتحتوي هذه المنطقة على الاستراتيجيات الهجومية. وفي هذه الاستراتيجيات، تحاول المؤسسة تحقيق أقصى قدر من استغلال الفرص البيئية عن طريق قوتها الداخلية.
- استراتيجيات نقاط الضعف والفرص (WO): التي يتم إنشاؤها من خلال دمج نقاط الضعف والفرص، وتحتوي هذه المنطقة على الاستراتيجيات المحافظة. وفي هذه

الاستراتيجيات، تحاول المؤسسة تعويض نقاط ضعفها والقيام بمحاولات للاستفادة من الفرص المحتملة في البيئة الخارجية.

- استراتيجيات نقاط القوة والتهديدات (ST): التي يتم إنشاؤها من خلال دمج نقاط القوة والتهديدات، وتحتوي هذه المنطقة على الاستراتيجيات التنافسية. وفي مثل هذه الاستراتيجيات، تستغل المؤسسة نقاط قوتها الداخلية لمواجهة التهديدات البيئية.
- استراتيجيات نقاط الضعف والتهديدات (WT): التي يتم إنشاؤها عن طريق دمج نقاط الضعف والتهديدات، وتحتوي هذه المنطقة على استراتيجيات دفاعية، وفي مثل هذا النوع من الاستراتيجيات، تهدف المؤسسة إلى تقليل خسائرها فيما يتعلق بالتهديدات البيئية والضعف الداخلي.

- بالنسبة إلى كل مجموعة من العوامل البيئية الداخلية والخارجية، ينبغي التفكير ملياً في كيفية استخدامها ودمجها لإنشاء خيارات استراتيجية جيدة؛ إذ يعتمد الدمج وتوليد البدائل على قدرات وخبرات القائمين على صياغة الاستراتيجية.
 - تقييم الخيارات التي تم توليدها، وتحديد الخيارات التي تعطي أكبر فائدة، وأفضل ما يمكن تحقيقه للمؤسسة. ويتم تقييم الخيارات أو بالأحرى اختيار أفضل البدائل، وفق أحد أدوات الإدارة الاستراتيجية الكمية، وهي مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمية التي سيتم تناولها في المرحلة الآتية.
 - وعليه تتممخض عن مرحلة البدائل الاستراتيجية، توليد عدد من البدائل الاستراتيجية الضرورية للمؤسسة، لكن أي البدائل الاستراتيجية يُمثل أولوية قصوى لكي تختاره المؤسسة؟ هنا يأتي دور مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمية (Quantitative Strategic Planning Matrix) التي تُعنى بالاختيار والمفاضلة بين البدائل وترتيب أولوياتها.
٤. مرحلة الاختيار الاستراتيجية:

قام (ديفيد) بوضع مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمية عام (١٩٨٦)، وأصبحت تستخدم على نطاق واسع في الإدارة الاستراتيجية (David et al., 2016, 1). وتُعد مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي طريقة رفيعة المستوى في الإدارة الاستراتيجية لتقييم الاستراتيجيات الممكنة، وطريقة تحليلية لمقارنة الاستراتيجيات البديلة الممكنة (Genoveva & Stivenes, 2016, 91). كما تُعد المصفوفة الوحيدة في أدب الإدارة الاستراتيجية التي تعمل على تحديد الجاذبية النسبية للاستراتيجيات البديلة (Hansanti, 2016, 371). ويُقصد بالجاذبية، المدى الذي تتيحه استراتيجية معينة، مقارنة بالاستراتيجيات الأخرى للمؤسسة من أجل الاستفادة من القوة أو تحسين الضعف أو استغلال الفرصة أو تجنب التهديد (David, 2011, 193).

وتُبنى مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمية على البيانات الموجودة في مصفوفتي تقييم العوامل الداخلية والخارجية التي تم الحديث عنها في المرحلة الأولى. وللقيام بإعداد هذه المصفوفة، ينبغي القيام بعدد من الخطوات الإجرائية المتمثلة بالآتي: (David, 2011, 193-195) (ينظر الجدول ٣، والجدول ٤)

- تحديد الفرص والتهديدات الخارجية الرئيسية للمؤسسة، ووضعها في العمود الأيمن من مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمية، ويمكن القيام بذلك باستخدام المعلومات الموجودة في مصفوفة تقييم العوامل الخارجية، ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية في المؤسسة، ووضعها في العمود الأيمن من مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمية، ويمكن أيضاً القيام بذلك باستخدام المعلومات المضمنة في مصفوفة تقييم العوامل الداخلية.
- تعيين الأوزان لكل عامل خارجي (فرصة وتهديد)، ولكل عامل داخلي (قوة وضعف). ويُلاحظ أن هذه الأوزان في تلك الأوزان نفسها التي تم حسابها مسبقاً الموجودة في مصفوفة تقييم العوامل الخارجية ومصفوفة تقييم العوامل الداخلية، ويتم تقديم الأوزان في عمود مستقيم بجوار عمود الفرص والتهديدات، وبجوار عمود نقاط القوة والضعف.
- بعد أن تم تحديد الوضع الاستراتيجي للمؤسسة بشكل عام من خلال المصفوفة الداخلية الخارجية، وتم تحديد وتوليد الاستراتيجيات البديلة التي ينبغي على المؤسسة تنفيذها من خلال مصفوفة توز، يتم وضع هذه الاستراتيجيات في الصف العلوي من مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمية، كما يتم وضع عمودين صغيرين لكل استراتيجية، يتم وضع نقاط لترتيب جاذبية الاستراتيجية في العمود الأول، ودرجة الجاذبية في العمود الثاني. (يمكن أن يتسع عدد الأعمدة بحسب عدد البدائل الاستراتيجية).
- تحديد نقاط ترتيب الجاذبية، وهي قيمة عددية مخصصة لكل استراتيجية بديلة، وتشير إلى الجاذبية النسبية لكل استراتيجية في مجموعة معينة من البدائل. ويتم تحديد نقاط لترتيب الجاذبية كالآتي: (١ = غير جذاب)، (٢ = جذاب إلى حد ما)، (٣ = جذاب نوعاً ما) و (٤ = جذاب إلى حد كبير)؛ ويتم وضع نقاط لترتيب هذه الجاذبية أمام كل نقطة قوة، ونقطة ضعف، وأمام كل فرصة وتهديد مقابل كل بديل من البدائل الاستراتيجية.
- حساب درجات الجاذبية لكل صف، ويتم حسابها من خلال ضرب كل وزن (الخطوة ٢) في نقاط ترتيب الجاذبية (الخطوة ٤) في كل صف لكل من نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- حساب مجموع درجة الجاذبية للعوامل الخارجية (الفرص والتهديدات)، وحساب مجموع درجة الجاذبية للعوامل الداخلية (نقاط القوة والضعف) كل على حدة.

- حساب متوسط درجة الجاذبية الإجمالية لكل استراتيجية من خلال جمع إجمالي درجة الجاذبية للعناصر الداخلية (نقاط القوة والضعف) لكل استراتيجية مع درجة الجاذبية الإجمالية للعناصر الخارجية (الفرص والتهديدات)، ومن ثم القسمة على (2). وتشير درجات الجاذبية الأعلى إلى الاستراتيجيات البديلة الأكثر جاذبية، مع مراعاة جميع العوامل الخارجية والداخلية ذات الصلة التي يمكن أن تؤثر في القرارات الاستراتيجية.
٥. مرحلة التقييم الاستراتيجي:

يرتبط نجاح أو فشل الاستراتيجيات بثلاثة معايير رئيسية، هي: المواءمة، القابلية للتنفيذ، والمقبولية، ويمكن تلخيص هذه المعايير التي يتم فيها اختيار الاستراتيجية وتقييمها كالآتي: (Johnson et al., 2008, 383)، (Wu, 2010, 17-18)، (Manville, 2012, 17)، (Hansanti, 2016, 373-374)

- **المواءمة/الملاءمة (Suitability):** يُعنى هذا المعيار بما إذا كانت الاستراتيجية تعالج الوضع الاستراتيجي للمؤسسة؛ حيث يجب عليها تحديد ما إذا كانت الخيارات الاستراتيجية مناسبة ومتوافقة مع البيئة الخارجية الحالية والمتوقعة، وتحديد ما إذا كانت البدائل الاستراتيجية يمكن أن تساعد المؤسسة في استغلال الفرص، والتغلب على التهديدات أو تجنبها في البيئة المحيطة للمؤسسة، وأفضل طريقة لتحديد معيار الملاءمة، ويمكن للمؤسسات استخدام النماذج التحليلية الخارجية لتقييم كل خيار استراتيجي، وتتضمن هذه النماذج تحليل بيستل، وتحليل القوى التنافسية الخمس لبورتر، وتحليل الفرص والتهديدات.
- **القابلية للتنفيذ/ الجدوى (Feasibility):** يُعنى هذا المعيار بما إذا كانت المؤسسة تمتلك أو يمكنها الحصول على القدرات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية، كما يركز هذا المعيار على ما إذا كان لدى المؤسسة الموارد الكافية لمتابعة الخيارات الاستراتيجية وتنفيذها، ويمكن استخدام نماذج التحليل الداخلي للمؤسسات، وهي: نموذج ماكينزي، وتحليل سلسلة القيمة، وتحليل سوات.
- **المقبولية/الموافقة (Acceptability):** يرتبط معيار المقبولية الاستراتيجية بثلاث قضايا: العائد المتوقع من الاستراتيجية، ومستوى المخاطرة، ورد الفعل المحتمل لأصحاب المصلحة. بمعنى آخر؛ يركز معيار المقبولية على الجوانب الأخرى للخيارات الاستراتيجية والمتمثلة بالجوانب المالية وجانب أصحاب المصلحة، التي يمكن توضيحها كالآتي:
- يركز الجانب المالي على أداة تحليل المخاطر لكل بديل، وأداة تحليل العائد لحساب العائد المالي المحتمل للخيارات الاستراتيجية باستخدام قياسات مالية مختلفة مثل: صافي القيمة الحالية، ومعدل العائد الداخل، وتحليل منافع التكاليف، والقيمة الاقتصادية المضافة، ويمكن تقييم مخاطر الخيارات الاستراتيجية باستخدام تحليل

الحساسية والاحتمالات، النسب المالية والمعدلات النسبية، ناهيك عن تحليل القيمة الأكثر تقدماً في المخاطر.

• أما جانب أصحاب المصلحة، فيركز على التفاعل بين الخيارات الاستراتيجية ورد فعل أصحاب المصلحة تجاه هذه الخيارات.

رابعاً- مثال عملي لآليات تطبيق أدوات مرحلة صياغة الاستراتيجية:

من أجل ترسيخ فهم إجراءات أو عمليات تطبيق أدوات مرحلة صياغة الاستراتيجية وفقاً للآليات السابقة التي تم استعراضها، سيتم التعرض إلى اختيار مثال توضيحي تطبيقي لتلك الآليات في إحدى الجامعات التي تضمنتها الدراسات السابقة، مع إجراء بعض التعديلات وفقاً للآليات السابقة.

١. مرحلة الوضع الاستراتيجي:

من أجل تحديد الوضع الاستراتيجي للجامعة، تم أولاً تطبيق مصفوفة تقييم العوامل الخارجية لتقييم الفرص والتهديدات، ومن ثم استخدام مصفوفة تقييم العوامل الداخلية لتقييم نقاط القوة والضعف، وأخيراً استخدام المصفوفة الداخلية الخارجية للتعرف على الوضع الاستراتيجي للجامعة.

أ- مصفوفة تقييم العوامل الخارجية (EFE Matrix):

يوضح الجدول (١)، تقييم الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للجامعة وفقاً لمصفوفة تقييم العوامل الخارجية:

الجدول (١): مصفوفة تقييم العوامل الخارجية (EFE)

م	العوامل الخارجية الفرص	متوسط الوزن	متوسط الترتيب	الدرجة المرجحة
O1	من المرجح أن يستثمر الناس أموالهم من أجل التعليم، اليوم.	0.0564	2.8889	0.1628
O2	المجتمعات تدرك بشكل متزايد أن التعليم مطلب مهم.	0.0631	3.1111	0.1963
O3	برنامج العودة إلى المدرسة يمكن أن يزيد من الوعي العام لمواصلة التعليم حتى التعليم العالي.	0.0530	2.8889	0.1531
O4	يمكن للسياسات الحكومية أن تشجع نمو الجامعات الخاصة وتطويرها	0.0535	2.9444	0.1576
O5	يمكن للتطورات في التكنولوجيا أن تجعل عملية التعلم أكثر فاعلية، فهي في هذه الحالة تدعم أساليب التدريس الحديثة (مثل LCD ، الإنترنت ، إلخ).	0.0729	3.5000	0.2550
O6	بالرغم من ظهور جامعات خاصة جديدة فإن الجامعات القديمة لا تزال لديها الفرص لأنها تتمتع بخبرة أكثر.	0.0481	2.7222	0.1310
O7	تظهر بدائل لمؤسسات التعليم العالي (مثل الدورات ، الكليات التقنية ، إلخ) لكن الجامعات الخاصة القديمة لا تزال لديها الفرص لأن بدائل مؤسسات التعليم العالي لا تمنح شهادات.	0.0529	2.8333	0.1499
O8	لا يمكن للعديد من خريجي المدارس الثانوية الالتحاق بجامعات الدولة حتى تكون هناك فرص إيجابية للجامعات الخاصة.	0.0548	2.7778	0.1522
	المجموع الكلي لمتوسطات وزن الفرص	0.4547		
	المجموع الكلي للدرجة المرجحة للفرص			1.3580

الدرجة المرجحة	متوسط الترتيب	متوسط الوزن	العوامل الخارجية التحديات	م
0.2003	3.1111	0.0644	تمويل التعليم هو أكثر وأكثر تكلفة.	T1
0.2378	3.3889	0.0702	يتطلب المجتمع اليقين للحصول على وظيفة بعد الانتهاء من الجامعات.	T2
0.2237	3.2222	0.0694	زيادة المطالب العامة لتحسين جودة وخدمة الجامعات الخاصة.	T3
0.1269	2.7222	0.0466	تهدد سياسة الحكومة التي تمنح الإن للجامعات الحكومية لفتح برنامج الإرشاد وجود الجامعات الخاصة.	T4
0.1226	2.8333	0.0433	السهولة التي تمنحها الحكومة لفتح جامعة خاصة جديدة تؤدي إلى منافسة أشد.	T5
0.2361	3.4444	0.0685	تطالب التطورات التكنولوجية السريعة الجامعات الخاصة لتكون قادرة على مواكبة الابتكارات التكنولوجية	T6
0.1452	2.8333	0.0513	ستنخفض اهتمامات الطلبة الجدد المحتملين الملتحقين بالجامعات الخاصة إذا ظهرت جامعة خاصة جديدة.	T7
0.2093	3.1667	0.0661	مؤسسات بدائل التعليم العالي (مثل الدورات ، كلية الفنون التطبيقية ، إلخ) هي أكثر توجهًا نحو سوق العمل.	T8
0.0935	2.4444	0.0382	يعتقد الطالب الذي يحرز درجات منخفضة أنه من السهل الحصول على درجات جيدة في الجامعات الخاصة.	T9
		0.5180	المجموع الكلي لمتوسطات وزن التحديات	
1.5953			المجموع الكلي للدرجة المرجحة للتحديات	
		0.9727	المجموع الكلي لمتوسطات وزن الفرص ومتوسطات وزن التحديات	
2.9533			المجموع الكلي للدرجة المرجحة للفرص والتحديات	

ب- مصفوفة تقييم العوامل الداخلية (IFE Matrix):

يوضح الجدول (٢)، تقييم نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للجامعة وفقاً لمصفوفة تقييم

العوامل الداخلية:

الجدول (٢): مصفوفة تقييم العوامل الداخلية (IFE)

الدرجة المرجحة	متوسط الترتيب	متوسط الوزن	العوامل الداخلية نقاط القوة	م
0.1155	3.1667	0.0365	يتم تصور وتنفيذ الرؤية والمهمة والأهداف والغرض من برنامج الدراسة من قبل المجتمع الأكاديمي بأكمله.	S1
0.1221	3.3889	0.0360	تسود علاقة تعاونية بين المسؤولين وموظفي الإدارة وفني المختبرات والطبية في الدورات التي تمت إقامتها.	S2
0.1228	3.3333	0.0368	برنامج الدراسة لديه مبادئ توجيهية بشأن إدارة البرنامج الذي تم اجتماعيا بشكل جيد.	S3
0.1262	3.3333	0.0379	برنامج الدراسة لديه آلية لضمان الجودة الأكاديمية.	S4
0.0866	2.8889	0.0300	برنامج الدراسة لديه نظام اختيار قبول منظم وشفاف للطلبة.	S5
0.1132	3.2778	0.0345	برنامج الدراسة لديه كفاءة الخريجين وفقاً للمتطلبات.	S6
0.1349	3.5556	0.0379	برنامج الدراسة له محاضرون مؤهلون	S7
0.1108	3.2222	0.0344	برنامج الدراسة لديه موظفي الإدارة المؤهلين وفني المختبرات.	S8

0.1348	3.5556	0.0379	تم تصميم المناهج الدراسية وفقاً لروية برنامج الدراسة ورسائله وأهدافه.	S9
0.1396	3.7222	0.0375	تمت صياغة طرق التعلم الحالية في برنامج الدراسة في المنهج.	S10
0.1331	3.5000	0.0380	كان هناك تفاعل جيد بين الطلبة والمحاضرين في برنامج الدراسة.	S11
0.1151	3.2778	0.0351	كان هناك تفاعل جيد بين المحاضرين في برنامج الدراسة.	S12
0.1185	3.2778	0.0362	يحتوي البرنامج الدراسي على قاعات دراسية ومختبرات ومرافق تدعم عملية التعلم.	S13
0.0692	2.3333	0.0297	تلتزم الجامعات والمؤسسات بدرجة عالية بحيث تتوفر الأموال لضمان تكاليف التشغيل ودورات التطوير.	S14
0.0755	2.4444	0.0309	نظام المعلومات المتكامل المدعوم من بيانات الخادم الكافية مفيد للغاية لبرنامج الدراسة.	S15
0.1001	3.0000	0.0334	برنامج الدراسة لديه تحسن في الدراسة البحثية الممولة.	S16
		0.5627	المجموع الكلي لمتوسطات وزن نقاط القوة	
1.8182			المجموع الكلي للدرجة المرجحة لنقاط القوة	
الدرجة المرجحة	متوسط الترتيب	متوسط الوزن	العوامل الداخلية نقاط الضعف	م
0.0870	2.7778	0.0313	لم يتم تحقيق آلية المراقبة والتقييم للخطة الاستراتيجية لبرنامج الدراسة في محاولة لتحقيق توجهات الجامعة.	W1
0.0978	2.8333	0.0345	تبسيط الهيكل التنظيمي الجديد يؤدي إلى تحميل المهام الزائدة للقادة الحاليين في برنامج الدراسة.	W2
0.0422	2.3333	0.0181	يعتمد برنامج التخطيط والتطوير الموجود في برنامج الدراسة على التحليل الداخلي فقط.	W3
0.0755	2.7778	0.0272	أن الموظفين الحاليين في برامج الدراسة يفتقرون إلى الالتزام في تطبيق نظام ضمان الجودة الأكاديمي.	W4
0.0532	2.4444	0.0218	انخفاض وعي الطالب في استغلال فرصة المشاركة في الأنشطة اللاصفية.	W5
0.0961	2.9444	0.0326	لا يزال وجوب تحسين مهارات الاتصال والتحليل وصنع القرار في برنامج الدراسة.	W6
0.0620	2.6667	0.0232	لم يتم المعلمون (المحاضرون) في برنامج الدراسة بإدارة الوصف الوظيفي الحالي بشكل جيد.	W7
0.0665	2.7222	0.0244	لم يتم موظفو الإدارة وفني المختبرات في برنامج الدراسة بإدارة التوصيف الوظيفي الحالي بشكل جيد.	W8
0.0666	2.5556	0.0261	يتطلب التقييم ومراجعة المناهج لبرنامج الدراسة مع الآليات الموجودة وقتاً طويلاً وتكلفة كبيرة.	W9
0.0491	2.4444	0.0201	لا تزال أساليب التعلم الحالية في معظم الدورات تستخدم طريقة محوره المعلم بحيث يكون الطلبة أقل نشاطاً.	W10
0.0638	2.6111	0.0244	البرنامج الدراسي ما زال ينقصه أداء الأنشطة البحثية التي تشمل الطلبة.	W11
0.0594	2.4444	0.0243	البرنامج الدراسي ما زال ينقصه أداء الخدمة المجتمعية التي تشمل الطلبة.	W12
0.0629	2.7222	0.0231	برنامج الدراسة أقل كثافة في استخدام البنية التحتية.	W13
0.0778	2.6667	0.0292	لا تزال مصادر التمويل المتاحة في برنامج الدراسة تعتمد على إسهام التعليم.	W14
0.0697	2.7222	0.0256	برنامج الدراسة في استخدام نظم المعلومات الحالية في عملية التعلم لا يزال غير الأمثل.	W15
0.0635	2.5000	0.0254	لا يزال التطبيق البحثي للتعليم والتعلم لا يستخدم	W16

			على النحو الأمثل من قبل برنامج الدراسة.	
0.0634	2.4444	0.0259	لا يزال التطبيق البحثي لخدمة المجتمع لا يستخدم على النحو الأمثل من قبل برنامج الدراسة.	W17
		0.4373	المجموع الكلي لمتوسطات وزن نقاط الضعف	
1.1564			المجموع الكلي للدرجة المرجحة لنقاط الضعف	
		1.0000	المجموع الكلي لمتوسطات وزن لنقاط القوة ومتوسطات وزن نقاط الضعف	
2.9746			المجموع الكلي للدرجة المرجحة لنقاط القوة ونقاط الضعف	

ج- المصفوفة الداخلية الخارجية (I-E Matrix):

تظهر نتيجة المجموع الكلي للدرجة المرجحة للفرص والتهديدات التي وضعتها مصفوفة تقييم العوامل الخارجية للجامعة أن النتيجة كانت (٢.٩٥٣٣). كما تظهر نتيجة المجموع الكلي للدرجة المرجحة لنقاط القوة ونقاط الضعف التي وضعتها مصفوفة تقييم العوامل الداخلية للجامعة أن النتيجة كانت (٢.٩٧٤٦)؛ وعليه يمكن تمثيل هذه النتيجة في المصفوفة الداخلية الخارجية بالشكل (٥).



الشكل (٥)

الوضع الاستراتيجي للجامعة وفقاً للمصفوفة الداخلية الخارجية

يتضح من الشكل السابق، أن نقطة التقاء الدرجة المرجحة الكلية لكل من مصفوفة تقييم العوامل الخارجية ومصفوفة تقييم العوامل الداخلية تقع في الإحداثيات (٢.٩٥ ؛ ٢.٩٧) للمصفوفة الداخلية الخارجية الموجودة في الخلية رقم (٤). وهذا بدوره يعني أن الوضع الاستراتيجي للجامعة يقع ضمن الاستراتيجية الهجومية/التوسعية المعنوية بالنمو والتطور. ويُلاحظ من الشكل أيضاً أن الاستراتيجية الهجومية هي المعنوية بدمج نقاط القوة مع الفرص. ومن ثم، فإن توليد البدائل الاستراتيجية للجامعة ينبغي أن يكون مركز في المقام الأول في هذه المنطقة.

٢- مرحلة معرفة الخيارات الاستراتيجية:

تمت الإشارة مسبقاً إلى أن هذه المرحلة هي مرحلة دراسة نظرية للتعرف على الأطر النظرية وطبيعة الاختيارات الاستراتيجية التي وضعها علماء الإدارة الاستراتيجية، والتي في ضوءها تتم عملية توليد البدائل الاستراتيجية وصياغتها صياغة علمية قابلة للتطبيق.

وبما أن الوضع الاستراتيجي لهذه الجامعة - في هذا المثال - تم تحديده في المرحلة السابقة في إطار الاستراتيجية الهجومية، فهذا يعني بالضرورة دراسة الأطر النظرية الخاصة بهذه الاستراتيجية وبدائلها التي تتضوي تحتها؛ لهذا تُعد مصفوفة أنسوف هي الاستراتيجية المفضلة لهذه الجامعة، وتحتوي على أربعة خيارات استراتيجية اختراق السوق، واستراتيجية تطوير السوق، واستراتيجية تطوير المنتج، واستراتيجية التنويع.

٣- مرحلة توليد 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). والشكل (٦) يوضح الاستراتيجيات والبدائل الاستراتيجية التي يمكن توليدها بشكل عام.

الشكل (٦): مصفوفة توز لتوليد البدائل الاستراتيجية

نقاط الضعف (Weaknesses) W1 , W2 , W3 , W4 , W5 , W6 , W7 , W8 , W9 , W10 , W11 , W12 , W13 , W14 , W15 , W16 , W17	نقاط القوة (Strength) S1 , S2 , S3 , S4 , S5 , S6 , S7 , S8 , S9 , S10 , S11 , S12 , S13 , S14 , S15 , S16	البيئة الداخلية البيئة الخارجية
استراتيجية علاجية/محافظة (WO) • استغلال ديناميكية المعلومات. • التكنولوجيا في نظم الإدارة وفاعلية مراقبة أداء الوحدات. • استراتيجية لجودة المنتجات التعليمية والخدمات. • المكاتب والوكالات المكتملة التي تقدم الخدمات في المدن الكبيرة .	استراتيجية توسيعية/هجومية/نمو (SO) • استراتيجية اختراق أو التغلغل في السوق. • استراتيجية تطوير السوق. • استراتيجية تطوير المنتج. • استراتيجية التنويع.	الفرص (Opportunities) O1 , O2 , O3 , O4 , O5 , O6 , O7 , O8,
استراتيجية انكماشية/دفاعية (WT) • بذل الجهد لإنتاج وتقديم الخدمات إلى منع فقدان حصة السوق. • مراقبة دقيقة من المنافسين وتطوير خدمات البحث والتطوير لزيادة الميزة التنافسية.	استراتيجية تنافسية (ST) • وحدة تطوير التسويق. • البحوث المستقبلية والبصيرة. • الاستخدام الكفاء والفعال للخبراء الاستشاريين كميزة تنافسية. • التركيز على الشبكة الداخلية والمعدات. • الصداقة والعلاقة الحميمة بين الموظفين.	التحديات (Threats) T1 , T2 , T3 , T4 , T5 , T6 , T7 , T8 , T9

وضحت المرحلة الأولى - بالتحديد المصنوفة الداخلية الخارجية - التي تم التعرض لها أن الوضع الاستراتيجي للجامعة يقع في حدود الاستراتيجية الهجومية التي تعني أن لدى الجامعة نقاط قوة كبيرة في بيئة داخلية يمكن استخدامها لاستغلال الفرص الحالية. ووضحت المرحلة الثانية (مرحلة معرفة الخيارات الاستراتيجية) أن الاستراتيجية الهجومية تقع ضمن إطار مصنوفة أنسوف التي تحتوي على أربعة خيارات استراتيجية. نتيجة لذلك؛ تم توليد البدائل الاستراتيجية للجامعة من خلال الدمج بين نقاط القوة والفرص الموضحة بالشكل السابق (المميزة بعلامة صفراء).

وبالرغم من إمكانية توليد بدائل استراتيجية أخرى في مناطق أخرى، مثلًا في منطقة الاستراتيجية الدفاعية؛ فإن ذلك قد يقدم لنا بدائل استراتيجية عشوائية لا تمت إلى واقع الجامعة بصلة؛ ما يجعل من عملية الصياغة عملية عشوائية عبثية لا يمكن تنفيذها؛ لذلك يتم استخدام الأدوات الاستراتيجية الكمية الموضوعية.

وقد توصلت الجامعة في هذا المثال إلى توليد البدائل الاستراتيجية التي يمكن أن تتبناها الجامعة في المستقبل، وهي:

١. استراتيجيات اختراق السوق التي يمكن أن تؤديها الجامعة، هي كالآتي:

- تصميم مناهج ترتبط بشكل أكثر بسوق العمل على أمل أن يتم حل الفجوة بين ظروف عالم العمل والتعليم.
- استقطاب الطلبة الذين حققوا إنجازات عالية ولكنهم لا يستطيعون تحمل الدعم المالي من خلال منح إعفاءات دراسية للطلبة المحتملين.
- تقديم خدمات تحسين الجودة للمحاضرين والطلبة لكل من الخدمات الأكاديمية والإدارية.

٢. استراتيجيات تطوير المنتج التي يمكن أن تؤديها الجامعة، وهي كالآتي:

- تنمية الموارد البشرية بما في ذلك تنمية أعضاء هيئة التدريس والعاملين في التعليم، ويمكن استخدام إمكانات أعضاء هيئة التدريس الحاليين في التعامل مع الأنشطة التي تؤثر بشكل مباشر في تحسين صورة المؤسسة على سبيل المثال من خلال إنشاء مراكز دراسية وخدمات استشارية. أما فيما يتعلق ببقية العاملين، يمكن تحسين جودة الخدمات من خلال نمط من التدريب المستمر والتدريب وفقا لمهمة كل فرد وخبرته.
- تنمية البحث والتطوير الذي يؤدي إلى الابتكار المستمر الذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى فوائد فورية لكل من الجامعة والمجتمع بشكل عام.

٤- مرحلة الاختيار الاستراتيجية:

في المرحلة السابقة - مرحلة البدائل الاستراتيجية - قام فريق صياغة الاستراتيجية في الجامعة بتوليد بديلين استراتيجيين، هما: استراتيجيات اختراق السوق، واستراتيجيات تطوير المنتج. ولتحديد أي البديلين الاستراتيجيين يمثل أولوية قصوى، تم استخدام مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمية.

الجدول (٣) مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي (للعوامل الخارجية والداخلية) للجامعة

مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي (العوامل الداخلية)						مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي (العوامل الخارجية)					
البدائل الاستراتيجية				متوسط الوزن (ينقل من مصفوفة تقويم العوامل الداخلية)	العوامل الداخلية	البدائل الاستراتيجية				متوسط الوزن (ينقل من مصفوفة تقويم العوامل الخارجية)	العوامل الخارجية
(٢) استراتيجيات تطوير المنتج		(١) استراتيجيات اختراق السوق				(٢) استراتيجيات تطوير المنتج		(١) استراتيجيات اختراق السوق			
متوسط نقاط ترتيب جاذبية الاستراتيجية	درجة الجاذبية	متوسط نقاط ترتيب جاذبية الاستراتيجية	درجة الجاذبية			متوسط نقاط ترتيب جاذبية الاستراتيجية	درجة الجاذبية	متوسط نقاط ترتيب جاذبية الاستراتيجية	درجة الجاذبية		
نقاط القوة						الفرص					
0.1095	3	0.146	4	0.0365	S1	0.1692	3	0.2256	4	0.0564	O1
0.036	1	0.072	2	0.0360	S2	0.2524	4	0.2524	4	0.0631	O2
0.1104	3	0.1472	4	0.0368	S3	0.212	4	0.212	4	0.0530	O3
0.0758	2	0.1516	4	0.0379	S4	0.214	4	0.214	4	0.0535	O4
0.06	2	0.12	4	0.0300	S5	0.2916	4	0.2916	4	0.0729	O5
0.138	4	0.138	4	0.0345	S6	0.1924	4	0.1924	4	0.0481	O6
0.1137	3	0.1137	3	0.0379	S7	0.2116	4	0.1058	2	0.0529	O7
0.1032	3	0.1032	3	0.0344	S8	0.1096	2	0.2192	4	0.0548	O8
0.0379	1	0.1137	3	0.0379	S9						
0.075	2	0.1125	3	0.0375	S10						
0.076	2	0.114	3	0.0380	S11						
0.0351	1	0.1053	3	0.0351	S12						
0.1086	3	0.0724	2	0.0362	S13						
0.0594	2	0.1188	4	0.0297	S14						
0.0618	2	0.1236	4	0.0309	S15						
0.0668	2	0.1002	3	0.0334	S16						
نقاط الضعف						التحديات					
0.0313	1	0.0313	1	0.0313	W1	0.2576	4	0.2576	4	0.0644	T1
0.069	2	0.069	2	0.0345	W2	0.0702	1	0.0702	1	0.0702	T2
0.0362	2	0.0181	1	0.0181	W3	0.2776	4	0.2776	4	0.0694	T3
0.0816	3	0.0544	2	0.0272	W4	0.1864	4	0.1398	3	0.0466	T4
0.0218	1	0.0218	1	0.0218	W5	0.1732	4	0.0866	2	0.0433	T5
0.0326	1	0.0326	1	0.0326	W6	0.0685	1	0.0685	1	0.0685	T6
0.0232	1	0.0232	1	0.0232	W7	0.0513	1	0.0513	1	0.0513	T7
0.0244	1	0.0244	1	0.0244	W8	0.0661	1	0.0661	1	0.0661	T8

0.0261	1	0.0261	1	0.0261	W9	0.1146	3	0.1146	3	0.0382	T9
0.0402	2	0.0603	3	0.0201	W10						
0.0976	4	0.0732	3	0.0244	W11						
0.0486	2	0.0972	4	0.0243	W12						
0.0231	1	0.0231	1	0.0231	W13						
0.0292	1	0.0292	1	0.0292	W14						
0.1024	4	0.1024	4	0.0256	W15						
0.0508	2	0.1016	4	0.0254	W16						
0.0777	3	0.1036	4	0.0259	W17						
2.083		2.7437		1	درجة الجاذبية الكلية	2.9183		2.8453		0.9727	درجة الجاذبية الكلية

يتضح من المصفوفة السابقة، فيما يتعلق بالعوامل الداخلية، أن درجة الجاذبية الكلية لاستراتيجية اختراق السوق كانت (2.7437). وكانت أن درجة الجاذبية الكلية لاستراتيجية تطوير المنتج (2.083). أما فيما يتعلق بالعوامل الخارجية، فإن درجة الجاذبية الكلية لاستراتيجية اختراق السوق كانت (2.8453). وكانت درجة الجاذبية الكلية لاستراتيجية تطوير المنتج (2.9183).

وللحصول على متوسط درجة الجاذبية الإجمالي لكل من الاستراتيجيتين، يتم جمع درجة الجاذبية الكلية لاستراتيجية اختراق السوق في العوامل الداخلية والخارجية والقسمة على (٢)، وبالمثل جمع درجة الجاذبية الكلية لاستراتيجية تطوير المنتج في العوامل الداخلية والخارجية والقسمة على (٢). كما هو موضح بالجدول (٤)

الجدول (٤) الناتج النهائي لمصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي (العوامل الداخلية والخارجية)

متوسط الدرجة	درجة الجاذبية للعناصر الخارجية	درجة الجاذبية للعناصر الداخلية	الاستراتيجية
2.7945	2.8453	2.7437	اختراق السوق
2.50065	2.9183	2.083	تطوير المنتج

بناءً على الجدول السابق، حصلت استراتيجية اختراق السوق على درجة (2.7945)، ومن ثم حصلت استراتيجية تطوير المنتج على درجة (2.50065). ومن ثم، يمكن تحديد الأولوية الاستراتيجية للجامعة والمتمثلة باستراتيجية اختراق السوق.

٥- مرحلة التقويم الاستراتيجي:

قد تكون الاختيارات للبدائل 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 عن هذا السؤال، يتم تطبيق مجموعة

من المعايير التي تحكم على مدى قابلية الاستراتيجيات للتنفيذ، ومدى مواءمتها، ومدى مقبوليتها من قبل أصحاب المصلحة.

وبما أن تطبيق هذه المعايير على أي جامعة يتطلب بيانات ومعلومات حقيقية واقعية، سيتم تضمينها وفقاً لواقع كل جامعة. وتتمثل هذه المعايير بطرح الأسئلة الآتية:

- فيما يتعلق بمعيار المواءمة/ الملاءمة: يقوم مسؤولو الجامعة بالتحقق من السؤال الآتي: هل استراتيجية اختراق السوق، واستراتيجية تطوير المنتج متوافقة ومناسبة للبيئة الخارجية للجامعة؟ (وفقاً لتحليل بيستل، وتحليل بورتر للقوى التنافسية الخمس).
- فيما يتعلق بمعيار القابلية للتنفيذ: يقوم مسؤولو الجامعة بالتحقق من السؤال الآتي: هل تمتلك الجامعة القدرات اللازمة لتنفيذ استراتيجية اختراق السوق، واستراتيجية تطوير المنتج؟ (وفقاً لنموذج ماكنزي، وتحليل سلسلة القيمة).
- فيما يتعلق بمعيار المقبولية/ الموافقة: يقوم مسؤولو الجامعة بالتحقق من الأسئلة الآتية:
 - ما ردة فعل أصحاب المصلحة في الجامعة تجاه استراتيجية اختراق السوق، واستراتيجية تطوير المنتج؟ (وفقاً لتحليل أصحاب المصلحة).
 - ما المخاطر المتوقعة لكل من استراتيجية اختراق السوق واستراتيجية تطوير المنتج التي ستبتئها الجامعة؟ (وفقاً لتحليل المخاطر).
 - ما العوائد والقيمة المضافة للجامعة من تطبيق هذه الاستراتيجيات؟ (وفقاً لتحليل العائد).

الاستنتاجات:

بناءً على ما تم تناوله من مواضيع وأطر نظرية وأمثلة تطبيقية لآليات تطبيق أدوات مرحلة صياغة الاستراتيجية، توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات الآتية:

- تُعد صياغة الاستراتيجية بمثابة عملية تحليلية تتم وفقاً لأدوات وآليات وعمليات إجرائية موضوعية وفقاً لأطر علمية دقيقة من أجل اختيار أفضل مسار عمل مناسب لتحقيق أهداف الجامعة ورسالتها ورؤيتها المستقبلية.
- تُعد مرحلة صياغة الاستراتيجية عبارة عن مجموعة من الإجراءات أو العمليات التي يتم تطبيقها في أثناء تحديد الوضع الاستراتيجي للجامعة، ومعرفة الخيارات الاستراتيجية المتاحة، وتوليدها، واختيار الأولويات الاستراتيجية وتقييمها وفقاً لعدد من أدوات الإدارة الاستراتيجية.

- تتكون آليات صياغة استراتيجية الجامعة من خمس مراحل فرعية، يتخلل كل مرحلة عدد من الأدوات الاستراتيجية: (١) مرحلة الوضع الاستراتيجي: تتم وفقاً لثلاث مصفوفات، هي: مصفوفة تقييم العوامل الخارجية، ومصفوفة تقييم العوامل الداخلية، والمصفوفة الداخلية الخارجية؛ (٢) مرحلة معرفة الخيارات الاستراتيجية: تتم وفقاً لمصفوفة أنسوف؛ (٣) مرحلة البدائل الاستراتيجية: تتم وفقاً لمصفوفة توز؛ (٤) مرحلة الاختيار الاستراتيجي: تتم وفقاً لمصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمية؛ و(٥) مرحلة التقييم الاستراتيجي: وتتم وفقاً لثلاثة معايير، هي: المواءمة، والقابلية للتنفيذ، والمقبولية.

التوصيات:

- خاتماً، تُوصى كل من الجامعات العربية والمراكز البحثية والباحثين والمهتمين بالإدارة الاستراتيجية بالآتي:
- تطبيق آليات أدوات مرحلة الصياغة الاستراتيجية في أثناء إعداد الاستراتيجيات أو اقتراحها في مختلف المؤسسات التعليمية والبحثية وغيرها.
- الاهتمام بالأطر النظرية والأدوات الاستراتيجية التي بُنيت عليها قواعد الإدارة الاستراتيجية وأسسها منذ بداية التطوير فيها وحتى بدايات الألفية الثالثة.
- نشر ثقافة تطبيق أدوات الإدارة الاستراتيجية في الجامعات ومختلف المؤسسات التعليمية والبحثية.
- دراسة مختلف أدوات الصياغة الاستراتيجية الأخرى التي لم تتطرق إليها الدراسة الحالية.
- إجراء دراسات تتناول الأدوات الاستراتيجية في مختلف مراحل الإدارة الاستراتيجية.

المراجع

- غيث، محمد عاطف (٢٠٠٦). قاموس علم الاجتماع. دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
- المليكي، محمد عبد الجليل ناجي (٢٠١٩). أنموذج مقترح لتطبيق أدوات الإدارة الاستراتيجية ومراحلها في الجامعات. بحث منشور في المؤتمر العلمي الثاني للعلوم الإنسانية (العلوم الإنسانية وتحديات العصر) المنعقد في الفترة (٣-٤) مارس — جامعة الأندلس، صنعاء، اليمن. المجلد (١)، ص ٤١٥ - ٤٦١.
- المليكي، محمد عبد الجليل ناجي والجحافي، فهد يحيى محمد (٢٠١٩). أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية. مجلة القلم، العدد (١٢) يناير/مارس، ص ٣١٠ - ٣٤٠.
- هاريسون، ديفيد (٢٠٠٩). الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. ترجمة علاء الدين ناطورية. دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

- 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.
- Ahmed, J. U., Ahmed, K. U., Shimul, A. S., & Zuniga, R. (2015). Managing Strategies for Higher Education Institutions in the UK: An Overview. **Higher Education for the Future**, 2(1) p. 32–48.
- 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.
- Binladen, H., & Al-Ashaab, A. (2017). Strategy Formulation Process in Large Family-based Businesses. **International Journal of Economics and Management Systems**, Vol. 2, p. 91-102.
- Bordeani, O., Borza, A., Rus, C., & Mitra, C. (n.d). **An Investigation on the Strategy Formulation Process within the Romanian Companies**. Babes-Bolyai University of Cluj-Napoca ovidiu.bordean@econ.ubbcluj.ro.
- Capps, C. J., & Glissmeyer, M. D. (2012). Extending The Competitive Profile Matrix Using Internal Factor Evaluation And External Factor Evaluation Matrix Concepts. **The Journal of Applied Business Research**, September/October, Vol. 28, No.5, p 1059-1602.
- Clark, D. N. (1997). Strategic management tool usage: a comparative study. **Strategic Change, John Wiley & Sons Ltd**. Vol. 6, 417-427.
- David, F. R. (1986). The Strategic Planning Matrix –A Quantitative Approach. **Long Range Planning**, Vol. 19, No. 5, pp. 102-107.
- David, F. R. (2013). **Strategic Management CONCEPTS AND CASES** (Ed.13). Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey, USA.
- 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 Spring**, Vol. 8, No. 1.
- 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>.
- Falcato, M. D. P. (2016). Pedagogical Case Study: Strategic Methodologies to Be Used by Decision Makers – Tap Portugal. (**Unpublished Master Thesis**), ISCTE Business School, Departamento de Finanças.

- Genoveva, S., & Stivenes, T. (2016). Analyzing of Marketing Strategy Formulation in Improve Competitive Advantage of ECL. **International Journal of Management and Applied Science**, Vol. 2, Issue. 6, p. 90-95.
- Grant, R. M. (2010). **Contemporary Strategy Analysis** (7th ed). John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, United Kingdom.
- 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.
- GÜREL, E., & TAT, M. (2017). SWOT ANALYSIS: A THEORETICAL REVIEW. **The Journal of International Social Research**, Vol. 10, Issue 51, p. 994-1006.
- Hansanti, S. (2016). THE QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX (QSPM) TECHNIQUE FOR MARKET PLANNING. **Journal of Teaching and Education**, 05(01), pp371–380.
- Hattangadi, V. (2017). The Ten Schools of Thoughts by Henry Mintzeberg. **International Journal of Latest Engineering Research and Applications (IJLERA)**, Vol. 02, Issue 01, P. 32-36.
- Höglund, L., Holmgren, M., Mårtensson, M., & Svärdesten, F. (2018): Strategic Management in the Public Sector - How Tools Enable and Constrain Strategy- Making, **International Public Management Journal**, DOI: 10.1080/10967494.2018.1427161.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). **EXPLORING CORPORATE STRATEGY**. Pearson Education Limited, Italy.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R.(2005). **Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant**. Boston: Harvard Business School Press.
- Kulshrestha, S., & Puri, P. (2017). Tows Analysis for Strategic Choice of Business Opportunity and Sustainable Growth of Small Businesses. **Pacific Business Review International**, Vol. 10, Issue 5, p. 144-152.
- Lindawati, T., Christiananta, B., & Ellitan, L. (2014). DETERMINING BASIS FOR THE POSITION OF COMPETITIVE ADVANTAGE AND THE CHOICE OF STRATEGIC ALTERNATIVES IN WIDYA MANDALA CATHOLIC UNIVERSITY OF SURABAYA. **Academic Research International**, Vol. 5 No. 1, p. 120-129.
- Longman (2011). **Longman Dictionary of Contemporary English for Advance Learners** (forth ed.). Pearson Education Limited, England.
- Macmillan, H., & Tampoe, M. (2001). **Strategic Management: Process, Content, and Implementation**. Oxford University Press, USA.

- Malik, S. A., Al Khatani, N. S., & Naushad, M. (2013). INTEGRATING AHP, SWOT AND QSPM IN STRATEGIC PLANNING- AN APPLICATION TO COLLEGE OF BUSINESS ADMINISTRATION IN SAUDI ARABIA. **Proceedings of the International Symposium on the Analytic Hierarchy Process 2013.**
- Manville, G. (2012). **Strategic Management: Strategic Options and Evaluation.** University of Sofia, Bulgaria. PPTx ...
- Masoudi, S. J., & Namdari B. (2013). Development of strategic plan in relation to exportation. **European Online Journal of Natural and Social Sciences**, Vol. 2, No. 3(s), pp. 1598-1609.
- NJIRU, N. S. (2014). STRATEGY FORMULATION PROCESS IN PUBLIC SECONDARY SCHOOLS IN EMBU COUNTY, KENYA. (**Unpublished Master Thesis**), SCHOOL OF BUSINESS, UNIVERSITY OF NAIROBI.
- Nwachukwu, C., Chladkova, H., & Fadeyi, O. (2018). STRATEGY FORMULATION PROCESS AND INNOVATION PERFORMANCE NEXUS. **International Journal for Quality Research**, Vol. 12(1) p. 147–164.
- Persaud, N., Woodhouse, M., & Scriven, M. (2016). Enhancing the Strategic Management Process Through the Use of Professional Evaluation Methods and the Logic of Evaluation. **Journal of MultiDisciplinary Evaluation**, Vol. 12, Issue 26, p. 1-10.
- Pietrzak, M., & Pietrzak, P. (2017). Mapping strategic groups in higher education: Evidence on the Polish technical faculties. **Online Journal of Applied Knowledge Management**, Vol. 5, Issue 2, p. 1-15.
- 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**, Universiti Teknologi Malaysia, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Proctor, T. (2000). **STRATEGIC MARKETING AN INTRODUCTION.** Routledge Taylor & Francis Group, LONDON & NEW YORK.
- Putrikusuma, D. T., Hakim, A., & Noor, I. (2016). A PLANNING STRATEGY FOR IMPROVING THE QUALITY OF PUBLIC SERVICES BY ANALYSIS STRATEGY FORMULATION FRAMEWORK (Studies in Puskesmas Purwodadi, Pasuruan). **South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law**, Vol. 11, Issue 2, p. 70-79.
- Rothaermel, F. T. (2012). **Strategic Management: Concepts.** McGraw-Hill Education, London, UK.

Sarbah, A., & Nyarko, D. O. (2014). An Overview of the Design School of Strategic Management (Strategy Formulation as a Process of Conception).

Open Journal of Business and Management, Vol. 2, p. 231-249.

Sarma, P. K. (2014). An Agribusiness development approach of beef cattle in selected areas of Bangladesh. **J. Bangladesh Agril. Univ.** Vol. 12(2), p. 351-358..

Sarsby, A. (2012). **A Useful Guide to SOWT Analysis**. Pansophix Online Publisher, Nottingham, UK.

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.

Shojaie, M. R., Salili, S., & Behrooz, A. (2012). Strategy Formulation of Saam Higher Education institution Using SWOT and QSPM Methodology.

Journal of Applied Sciences Research, 8(7): PP. 3329-3334.

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

Stukalina, Y. (2017). SOME ISSUES ASSOCIATED WITH STRATEGY FORMULATION AND STRATEGIC PLANNING IN A CONTEMPORARY UNIVERSITY. **Paper presented ant ISMC 2017, 13th International Strategic Management Conference**. Selection and peer-review under responsibility of the Organizing Committee of the conference.

Difference Between Strategy Formulation and Strategy Surbhi, S. (2015). **Implementation**. Retrived at 20/3/2019 from <https://keydifferences.com/difference-between-strategy-formulation-and-strategy-implementation.html>

Tanwar, R. (2013). Porter's Generic Competitive Strategies. **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, Vol. 15, Issue 1, PP 11-17.

Taslimi, M. S., Omeyr, A. K., & Arabkoohsar, S. (2014). Formulating a strategy through quantitative strategic planning matrix (QSPM) based on SWOT framework (Case study: industrial group of Barez Tires). **International Journal of Economy, Management and Social Sciences**. Vol(3), No (8), August, 2014. pp. 451-457.

Team FME. (2013). **Ansoff Matrix:: Strategy Skills**. www.free-management-ebooks.com

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.
- 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.
- Wehrich, H. (1982). The TOWS Matrix A Tool for Situational Analysis. **Long Range Planning**, Vol. 15, No. 2, pp. 54 - 66, Printed in Great Britain.
- White, C. (2004). **Strategic Management**. PALGRAVE MACMILLAN, China.
- Wu, T. (2010). Strategic Choice – Johnson and Scholes Suitability, Feasibility, and Acceptability Model. **(Relevant to Paper P3)**. Learning Centre, Spring 2010.
- Wyns, T., & Khatchadourian, A. (2015). Situational analysis of EU Renewable Energy legislation. **WORKING PAPER Prepared in relation to the conference: "The 2020 Strategy Experience: Lessons for Regional Cooperation, EU Governance and Investment"** Berlin, 17 June 2015 DIW Berlin, Mohrenstrasse 58, Schumpeter Hall.
- Yusuf, 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.
- ZEKIRI, J., & NEDELEA, A. (2011). STRATEGIES FOR ACHIEVING COMPETITIVE ADVANTAGE. **The Annals of The "Ştefan cel Mare" University of Suceava. Fascicle of The Faculty of Economics and Public Administration**, Vol. 11, No. 2 (14), p. 63-73.