

دراسة تحليلية

أدوات التحليل البيئي المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي في ضوء الأدبيات الإدارية الحديثة

إعداد

د/ عنتر محمد أحمد عبد العال

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية - جامعة سوهاج

ملخص الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على أهم الأدوات والأساليب التي تستخدم في التحليل البيئي للخطط الاستراتيجية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة ، مع وضع تصور مقترح لتلك الأدوات والتي يمكن استخدامها عند التخطيط الاستراتيجي ، وقد أسفرت الدراسة عن بعض النتائج التي تؤكد ان نجاح عملية التحليل الاستراتيجي يعتمد على التوفيق في اختيار الأدوات والأساليب التي تستخدم لاستخراج نتائج واقعية لعملية التحليل الاستراتيجي ، كما انه لا توجد أداة افضل من أخرى ولكنها تختلف باختلاف طبيعة المؤسسة وظروفها حيث ان كل أداة من تلك الأدوات يمكن استخدامها طبقا لهدف المؤسسة التي تريد تحقيقه ، وقد وضع الباحث في نهاية الدراسة تصورا لبعض الأدوات المدمجة مع بعضها مثل أداة خمس قوى مقابل سوت ، وأداة مصفوفة النمو مقابل تحليل سلسلة القيمة وأداة التحليل التنافسي مقابل بطاقة الأداء المتوازن ، وأداة تحليل سوات مع بيست وأداة المقارنة المرجعية مع سوت وأخير تحليل لونج بيست *LONGPEST*

Study Summary

The present study aims to identify the most important tools and methods used in the environmental analysis of strategic plans in the light of contemporary management trends. With a suggested conception of those tools that can be used when strategic planning, the study has yielded some results that confirm that Success of the strategic analysis process depends on the selection of the tools and methods used to extract realistic results of the strategic analysis process. There is no better tool than others, but it varies depending on the nature and circumstances of the Organization, as each of these tools can be used according For the purpose of the institution that you want to achieve, the researcher at the end of the study developed a perception of some tools, such as a five-strong tool versus SWOT, the growth matrix tool versus value chain analysis and competitive analysis tool versus balanced scorecard, and SWOT analysis tool with PEST and comparison tool Bookmark with SWOT and last analysis LONGPEST

دراسة تحليلية

أدوات التحليل البيئي المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي في ضوء الأدبيات الإدارية الحديثة

إعداد

د/ عنتر محمد أحمد عبد العال

مقدمة

لقد واجهت النظم الإدارية العالمية العديد من التحديات في السنوات الأخيرة مثل العولمة (تشكيل النقابات العمالية والمعاهدات الاقتصادية الدولية)، والتغيرات في التكنولوجيا (تكنولوجيا الإنتاج، والمعلومات والتكنولوجيا، والإنترنت والتجارة الإلكترونية)، وزيادة المنافسة، والتركيز على العملاء، و التغيرات الاجتماعية والسياسية والثقافية كل ذلك أدى إلى التغيير في بيئة الأعمال وجعلها في حالة ديناميكية ، وزاد من أهمية القرار الاستراتيجي للمؤسسات المختلفة أكثر من أي وقت مضى (Bagher Asgarnezhad 2017) ولقد استوجبت تلك التغيرات العميقة والسريعة في البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسات التعليم العالي والجامعي إحداث تغييرات جوهرية في أساليب التخطيط التقليدية ، فلم يعد من المقبول الاعتماد أساسًا على تحليل واستقراء الأحداث الماضية، وافترض أن المستقبل امتداد للماضي، والنظر إلى التغيير باعتباره يمثل تهديدًا للجامعات وليس عامل استفادة منه، وبالتالي ظهرت الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والتحليل البيئي بعناصره وخطواته المتعددة

إذ تعد عملية التحليل البيئي اهم عنصر من عناصر الإدارة الاستراتيجية والتي تعتمد عليه الخطط الاستراتيجية في جدوها وواقعيتها ، و يتوقف على واقعية التحليل البيئي نجاح أو فشل الخطة الاستراتيجية ، كما يعتمد نجاح عملية التحليل الاستراتيجي على التوفيق في اختيار الأدوات والأساليب التي تستخدم لاستخراج نتائج واقعية لعملية التحليل الاستراتيجي ، ويؤكد ذلك كوتلر

Kotler وآخرون بقوله إذا كانت المؤسسات تريد تحقيق النجاح لخطة الاستراتيجية فإن من الضروري عدم التركيز على أداة واحدة بل تطبيق مجموعة متنوعة من أدوات التحليل البيئي (*Kotler, P, Roland B and Nils B, 2015,24*), وخلافا لذلك فإن البنا (2007) يؤكد على ان بعض الشركات قد تستخدم بعض أدوات التخطيط الاستراتيجي دون وجود خطط استراتيجية مكتوبة. (*Elbanna, S,2007*).

إن عدم إدراك الجامعات المصرية لخصائص بيئتها قد يؤثر بشكل مباشر على علاقتها مع هذه البيئة ؛ لذلك يتحتم على الجامعات إدراكها و فهم القوى المؤثرة فيها ؛ وذلك باستخدام أدوات وأساليب تمكنها من تحليل بيئتها بواقعية وتكون مناسبة لإمكانيات وحجم الجامعة, فالجامعات التي لا تتمكن من إدراك القوى المؤثرة في البيئة و اتجاهاتها المؤثرة في عملها بشكل مناسب ، قد تضطر إلى اختيار استراتيجيات غير ملائمة لا تتسجم مع طبيعة البيئة ومتطلباتها.

ومن هذا المنطلق نبعت فكرة الدراسة الحالية في التعرف على أهم الأدوات والأساليب التي تستخدم في التحليل البيئي للخطط الاستراتيجية في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة ,حيث ان كثير من الخطط الاستراتيجية لبعض الجامعات قد تتعثر وتفشل بسبب عوامل متعددة , ومن اهم تلك العوامل عدم إجراء الدراسة المستفيضة والتحليل اللازم لبيئة تلك الجامعات باستخدام أداة تحليل مناسبة وواقعية ,وبالتالي تصبح تلك الخطط الاستراتيجية مجرد مستندات ورقية يتم استيفائها فقط بغض النظر عن التطبيق الفعلي , وتصبح في كثير من الجامعات مجرد وجهة علمية يتم وضعها على مواقع الجامعة في الشبكة العنكبوتية فقط دون تطبيق فعلي على ارض الواقع.

مشكلة الدراسة

تواجه الجامعات المصرية تحديات متزايدة نتيجة للتغيرات و التطورات التي تشهدها بيئتها الداخلية و الخارجية ، و تنعكس الاستجابة لهذه المتغيرات و التطورات في الخطط الاستراتيجية للجامعات المصرية من حيث قدرة الجامعات المصرية على القيام بدورها في مواجهة هذه التغيرات على المستوى الداخلي

والخارجي ، و التي تؤثر بشكل مباشر في ادراك الجامعات بأن خياراتها الاستراتيجية التي تتبناها نابعة من عوامل بيئية واقعية في نفس الوقت فان الظروف السياسية والاقتصادية التي تمر بها جمهورية مصر العربية منذ أحداث ثورة 25 يناير 2011 ، وثورة 30 يونيو 2013 قد فرضت بعض القيود على الموارد المالية المتاحة للجامعات المصرية الحكومية ومن ثم اصبح هناك تحديا أخر أمام هذه الجامعات والمتمثل في ضرورة السعي إلى تنمية موارها الذاتية من المصادر المختلفة.

وكما يؤكد علماء الإدارة في نهايات القرن العشرين إلى ضرورة الأخذ في الاعتبار لتلك التغييرات الحادثة في جميع المجالات ، مع تأكيدهم على وجوب ان يكون مسؤولي التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات المختلفة على معرفة وفهم ودراية بتلك التغييرات الحادثة في بيئة الأعمال ، باعتبارها واحدة من المجالات الناشئة في مجال العلوم الإدارية، وبالتالي ضرورة تزويد المديرين بأدوات وأساليب فعالة للتعامل مع تلك المتغيرات التي تزداد تعقيدا يوما بعد يوم . مما أدى إلى ظهور أدوات وأساليب للإدارة الاستراتيجية حديثة تتناسب مع البيئة الجديدة.

وتأكيدا على ما سبق فقد أشار ريجبي (2015م) على ان التغييرات الحادثة في العلوم الإدارية أدت إلى ظهور أدوات وأساليب إدارية حديثة تتسم بالتنافسية فيما بينها ، حيث تساهم تلك الأدوات في التغلب على المشكلات التي تواجهها وبالتالي القدرة على تحقيق التقدم والرخاء للمؤسسة ومنسوبيها (Rigby, D. K, 2015).

وفي نفس السياق يؤكد أفونينا(2015م) على ان أدوات التحليل البيئي الاستراتيجية تعد من اهم الدعائم الأساسية القوية التي تساعد المسؤولين على التحديد الدقيق لمشكلات مؤسساتهم و توفير حلول لتلك المشكلات (Afonina,A,2015).

كما أشار باجر أسغارنيزاد (2017) إلى أهمية قيام المؤسسات المختلفة بمواكبة أدوات وأساليب التحليل البيئي الاستراتيجي المتغيرة ، كما ينبغي عليها أن تكون أكثر مرونة وإلا فإنها تواجه مشكلات وتعقيدات متعددة مما يترتب

عليه اختفاء وانتهاء تلك المؤسسات على المدى البعيد (Bagher Asgarnezhad 2017)

ونتيجة طبيعية لظهور أدوات وأساليب التحليل البيئي الاستراتيجي الحديثة والمتعددة ,جعل المسؤولين عن المؤسسات المختلفة في حيره من أمرهم بالنسبة لأفضل الأدوات التي يمكن استخدامها في التخطيط المستقبلي لمؤسساتهم, ولقد أجاب الإداريون على تلك التساؤلات بتأكيدهم على ان كل أداة من تلك الأدوات يجب ان تتوافق مع بيئة المؤسسة (الداخلية والخارجية) , ومن ثم فلا توجد أداة افضل من أخرى ولكنها تختلف باختلاف طبيعة المؤسسة وظروفها , وبالتالي ينبغي على المديرين أن يكون لديهم المعرفة والقدرة على تصنيف تلك الأدوات المختلفة واختيار الأداة المناسبة لشركتهم فكما تؤكد شركة ريجبي (2015) على ان قضية اختيار أدوات وأساليب التحليل البيئي الاستراتيجي من القضايا الهامة والمعقدة التي يعتمد عليها نجاح الأسلوب الإداري أو فشلة (Rigby, D. K ,2015) ومن ثم فإن الاستخدام السليم لهذه الأدوات يتطلب أن يدرك مسؤلي التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات نقاط القوة ونقاط الضعف في كل أداة مع القدرة على دمج وتطبيق الأدوات المناسبة بشكل مبتكر وملائم وفي الوقت المناسب (Bagher Asgarnezhad 2017) مما حدا بدراسة الجمال (2012) إلى التأكيد على ضرورة العمل على تزويد وإثراء المديرين بالخبرات والمهارات اللازمة من حيث التخصص والمهارة للتمكن من السيطرة على التغييرات البيئية والقوي التنافسية الأخرى , ويتفق افونيا مع القول السابق بتأكيدده على ضرورة ان يسعى مدراء الشركات والمديرين التنفيذيين لإيجاد أدوات وأساليب مناسبة لطبيعية مؤسساتهم (Afonina,A,2015)

كما اكد أفونينا وتشالوبسكي إلى ان أدوات وأساليب التحليل البيئي الاستراتيجي تعد من اهم عناصر التخطيط الاستراتيجية , حيث يمكن استخدامها في صياغة ورسم الاستراتيجية العامة للمؤسسة والحفاظ على ميزة تنافسية (Afonina, A & Chalupský, V ,2012). ويتفق هوسي (1997) مع القول السابق بقوله ان " أدوات وأساليب التحليل البيئي الاستراتيجي لا

يمكن ان تضع استراتيجية للمؤسسة ولكنها عامل هام وضروري ، بينما صياغة الاستراتيجية تقع مسئوليتها على المديرين ومسئولي التخطيط الاستراتيجي. (Hussey, D, 1997)

وباستقراء بعض الخطط الاستراتيجية بالجامعات المصرية والمتاحة للباحث يمكن التعرف على الأدوات والأساليب المستخدمة فى التحليل البيئي لتلك الخطط ، فقد جاء فى استراتيجية جامعة سوهاج وجامعة الإسكندرية أنهما استخدمتا فى مرحلة التحليل البيئي أداة التحليل البيئي سوات SWOT حيث تم تحديد عناصر القوة و الضعف والفرص و التحديدات بكل قسم من أقسام الكلية ثم قامت فرق التخطيط على مستوى الكليات بتجميع الوضع الراهن لكافة الأقسام والإدارات فى صورة تحليل للوضع الراهن على مستوى الكلية

فى حين كانت أداة تقييم الأداء المؤسسي لتنفيذ الخطة الاستراتيجية على مستوى جامعة حلوان تعتمد على بطاقة قياس الأداء المتوازن - والتي تعد من أدوات التحليل الحديثة - على الرغم من استخدام أدوات أخرى فى بعض الخطط الاستراتيجية بكلياتها فعلى سبيل المثال الخطة الاستراتيجية لكلية التربية الرياضية بالقاهرة جامعة حلوان ذكرت أنها تستخدم أكثر من أداة وأسلوب مثل "التحليل المستقبلي" *Analysis Prospective* تحليل عناصر البيئة الداخلية

والخارجية التحليل الرباعي *ANALYSIS SWOT* والتحليل البيئي *TOWS* فى حين اعتمدت جامعة الزقازيق على عدد من الأدوات مثل تحليل البيئي سوات وقياسات رضا الطلاب وهيئة التدريس والجهاز الإداري ومؤسسات سوق العمل والأطراف المجتمعية لتحديد نقاط القوة والضعف - هو ما يعرف بتحليل (أصحاب المصلحة) و قياس المناخ التنظيمي للإدارة العليا والإدارات العاملة بالجامعة استخدام أسلوب العصف الذهني بمشاركة الإدارات العليا بقطاعات الجامعة وأعضاء هيئة التدريس والطلاب وطلاب الدراسات العليا والإداريين والمستفيدين النهائيين لعناصر البيئة الداخلية والخارجية.

وفى جامعة بنى سويف وجامعة المنوفية تم دراسة وتحليل الوضع الراهن وتقييمه للجامعة وكلياتها عن طريق أسلوب التحليل الرباعي *SWOT* والذي

يعتمد على تحليل وتقييم البيئة الداخلية (تشخيص مجالات ونقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)، وفي الواقع فقد أشارت الخطة الاستراتيجية للجامعتين إلى ان هناك أكثر من مدخل علمي لتحديد و تشخيص مجالات القوة و الضعف في البيئة الداخلية وان أكثر هذه المداخل ما يعرف بتحليل العوامل الاستراتيجية الداخلية (ISFA) وطريقة التـ "7" s أو العوامل السبع الاستراتيجية الداخلية للمؤسسة حيث يتم التوصل إلى مجالات القوة و الضعف في الأبعاد السبعة الرئيسية للمؤسسة و هي الهيكلـة Structure : Staff الأفراد Sources الموارد نمط الإدارة-Style مهارات الأنظمة و الإجراءات Shared values Procedures & Systems Skills المشتركة القيم

ومن كل ما سبق عرضه فان فكرة الدراسة الحالية قد تبلورت في محاولة منها للتصدي لدراسة أدوات وأساليب المستخدمة فى تقييم البيئة الاستراتيجية بالجامعات المصرية , حيث لاحظ الباحث - على قدر إمكانياته البسيطة- ومن خلال سرده لبعض الخطط الاستراتيجية لبعض الجامعات المصرية والأدوات التي استخدمها القائمون على وضع تلك الخطط ان اكثر الأدوات المستخدمة هي تحليل سوات أو ما يعرف بالتحليل البيئـة الرباعي SWOT على الرغم من وجود العديد من الأدوات الأخرى التي يمكن ان تستخدم على حسب حجم وبيئة الجامعة , وغير ذلك من العوامل التي تؤثر فى اختيار الجامعة للأدوات المناسبة لخطتها الاستراتيجية , وبالتالي يمكن بلورة مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي "

ما الأدوات والتقنيات المستخدمة في التحليل الاستراتيجي في الخطط الاستراتيجية بالجامعات المصرية في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة؟

وللإجابة عن هذا السؤال يجدر بالدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية :

1. ما مبادئ التحليل البيئي الاستراتيجي ودوره بالتخطيط الاستراتيجي؟
2. ما واقع الأدوات والأساليب المستخدمة في التحليل البيئي في ضوء الأدبيات الإدارية الحديثة ؟

3. ما أنواع الأدوات والأساليب المستخدمة في التحليل البيئي بالخطط الاستراتيجية ؟

4. ما التصور المقترح لأدوات وأساليب التحليل البيئي التي يمكن استخدامها في الخطط الاستراتيجية للجامعات المصرية؟
أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية

- التعرف على مبادئ التحليل الاستراتيجي ودوره بالتخطيط الاستراتيجي
 - الكشف على الأدوات والأساليب المستخدمة في التحليل البيئي في ضوء الأدبيات الإدارية الحديثة
 - التعرف على الأنواع الأدوات والأساليب المستخدمة في التحليل البيئي في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة
 - التوصل إلى التصورات المقترحة لأدوات وأساليب التحليل البيئي المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية
- أهمية الدراسة:-

تنبثق أهمية الدراسة الحالية من المبررات الآتية:-

- تبرز أهمية الدراسة الحالية من خلال محدودية الدراسات التي تناولت التحليل البيئي بصفة عامة وأدوات التحليل البيئي خاصة في الجامعات المصرية ، والتي كانت من المحفزات التي دفعت بالباحث إلى إجراء هذه الدراسة ؛ لتجسير الثغرة في أدبيات أدوات وأساليب التحليل البيئي بالجامعات المصرية المختلفة و أثره في اختيار الاستراتيجيات الملائمة لظروف كل جامعة منها.

- كما تتبع أهمية تلك الدراسة في تحقق الربط والمقابلات بين الأنواع المختلفة لأدوات وأساليب التحليل البيئي
- كما تظهر أهمية الدراسة من خلال حاجة الإدارة العليا لمؤسسات التعليم الجامعي لاختيار أدوات وأساليب التحليل البيئي

بشكل دقيق ، حيث يأمل الباحث ان تسهم هذه الدراسة في تقديم مادة علمية نظرية حول أدوات وأساليب التحليل البيئي ، لمساعدة المسؤولين عن اتخاذ القرار في الحصول على الأداة والأسلوب المناسبة للاستفادة منها في اختيار وصياغة استراتيجية ملائمة ؛ لتعزيز مكانة الجامعة في بيئتها في ضوء التطورات الهائلة في البيئة العالمية.

مصطلحات الدراسة

التخطيط الاستراتيجي : هو تقرير كيفية تخصيص الموارد المتاحة وذلك برابط المنظمة ببيئتها التي تتبع لها ويمكن أن تحقق أهداف طويلة الأجل (محمد ، 2016م)

التخطيط الاستراتيجي عملية تُحدّد بها أهداف المنظمة في الأجلين المتوسط والطويل، وتوضع بها خطط الموارد المرصودة لتحقيق هذه الأهداف. (تادانوري، 2012م)

وبالتالي يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي إجرائيا بأنه العملية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف المستقبلية طويلة الأجل وذلك باستثمار الموارد البشرية والمادية لتحقيق تلك الأهداف

التحليل البيئي يعرف الهاللي، (2009) التحليل البيئي بأنه إجراءات فحص للمؤسسة وذلك عن طريق الدراسة التفصيلية للمعلومات لفهم مدلولاتها، ومحاولة تفسير الأسباب والنتائج، مما يساعد على اكتشاف نقاط الضعف والقوة للمؤسسة وكذا الفرص والتهديدات المحيطة بها، والتحليل البيئي هو تحليل موقفي أي يقوم بتقييم الأوضاع الحالية للمؤسسة

كما يعرف بأنه تحليل دقيق لبعدين في وضع المؤسسة وهما بيئتها الخارجية وخصائصها الداخلية . فهو يتطلب تحليل بيئي (analysis) (environmental للبيئة الخارجية من أجل اكتشاف الفرص والتهديدات، والشق الآخر 4 يتطلب إجراء تدقيق داخلي) (audit internal) لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف (بقة ، محلب 2015م ، 133)

ويمكن القول بان التحليل البيئي بأنه عملية تهدف إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعات المصرية من عوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة والفرص والتهديدات في العوامل الخارجية

أدوات التحليل البيئي : يعرفها ستنفورس *Stenfors* وآخرون بأنها مفهوم عام يعبر عن أي : (طريقة, نموذج, أسلوب, والمنهجية) المستخدم لتيسير العمل الاستراتيجي (*Stenfors,etal, 2007*)

كما تعرف بانها مراجعة كل ما يتعلق بالبيئة الداخلية والخارجية بغرض التعرف على اهم الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة داخليا و خارجياً (اغوان, 2017)

ومن كل ما سبق يمكن القول بان أدوات الإدارة الاستراتيجية بانها مجموعة متنوعة من الأدوات والأساليب الاستراتيجية التي جرى تطويرها لتحليل البيئة للمؤسسة ومساعدتها في دعم اتخاذ القرار في الإدارة الاستراتيجية حدود الدراسة

الحدود الموضوعية تقتصر الدراسة الحالية على تناول أدوات التحليل البيئي المستخدم في عملية التخطيط الاستراتيجي الحدود الجغرافية: لا تقتصر الدراسة في حدودها الجغرافية على دراسة أدوات التحليل البيئي في منطقة جغرافية بعينها, بل تشمل معظم تلك الأدوات المستخدمة التي اتاحت دراسته للباحث في الأدبيات الإدارية المعاصرة الحدود الزمنية تقتصر الدراسة الحالية في عام 2017م.

منهج الدراسة

يستعين الباحث في هذه الدراسة بالمنهج الوصفي لكونه المنهج المناسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، فمن خلال خطوات المنهج الوصفي فان الباحث يقوم بدراسة مفهوم التحليل البيئي وموقعه في عملية التخطيط الاستراتيجي ,كما يقوم بدراسة أنواع أدوات وأساليب التحليل البيئي وذلك بجمع البيانات من الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بأدوات التحليل البيئي

وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي بهدف تكوين خلفية نظرية كافية حول تلك الأدوات وطبيعتها .

لكي يتحقق ذلك تسير الدراسة الحالية وفقا للخطوات التالية:

تحليل للأساسيات التحليل الاستراتيجي ودوره بالتخطيط الاستراتيجي.

تحليل لواقع الأدوات والأساليب المستخدمة في التحليل البيئي في ضوء

الأدبيات الإدارية المعاصرة

تحليل لأنواع الأدوات والتقنيات المستخدمة في التحليل البيئي

التصور المقترح لأدوات وأساليب التحليل البيئي المستخدمة في التخطيط

الاستراتيجي بالجامعات المصرية

المطلب الأول : أساسيات التحليل البيئي الاستراتيجي

أ - مدخل مفاهيمي

يقدم الباحث فيما يلي عرض بعض المفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة حيث يتناول الباحث بعض المفاهيم بصورة متدرجة من العام إلى الخاص حيث يتناول مفهوم الاستراتيجية وبعدها مفهوم الإدارة الاستراتيجية وبعدها يتطرق إلى تناول مفهوم التحليل البيئي كجزء من الإدارة الاستراتيجية وأخيرا يتناول ماهية أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي والتي هي جوهر الدراسة منها ما يلي:-

1. مفهوم الاستراتيجية : يعد مفهوم الاستراتيجية مفهوما رئيسيا في مجال الإدارة الاستراتيجية. ويرجع اصل هذا المفهوم إلى الكلمة اليونانية إستراتيجوس *strategos*، والتي تعني القيادة بالمعنى العسكري، وقد اقتصر استخدام هذه الكلمة لقرون عديدة على المجال العسكري، حيث كان يقصد بها فن قيادة الجيوش وإدارة المعارك (*Kotler, P, Roland B and Nils*) (*B, 2015*) إلا أن استخدام كلمة استراتيجية لم يبق محصوراً في المجال العسكري فقط، بل امتد استخدامها إلى مختلف القطاعات والميادين حتى امتد إلى كافة العلوم الاجتماعية كالعلوم السياسية والاقتصاد والإدارة. (جمعة، 2016م)

حيث يعرفها رشيد بانها مجموعة القرارات المهمة للاختيارات الكبرى المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها والرامية أساسا إلى تكيف المؤسسة مع التغيير وكذا تحديد الغايات الأساسية لاختيار هيكل التنظيم والأخذ بعين الاعتبار تطبيق الاستراتيجية تعتبر جزء منه" (رشيد , 17, 2008)

في حين يعرفها الجمال بأنها "خطط وأنشطة المنظمة التي تم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية، فالاستراتيجية تصف طرق تحقيق المنظمة إلى أهدافها مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات .والفرص البيئية والموارد والإمكانات الحالية لهذه المنظمة(الجمال, 2016م)

كما تعرف الاستراتيجية بانها العملية الهادفة إلى العمل على تحقيق التؤام بين المؤسسة وبيئتها. مما يترتب عليه الحفاظ على ديناميكية ".

ابوالمجد (2017) الاستراتيجية على أنها تتضمن تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمؤسسة واتباع برامج للعمل وتوزيع الموارد الضرورية لتحقيق هذه الأهداف

ومن كل ما سبق يمكن تعريف الاستراتيجية بانها العمليات اللازمة لتحدي الأهداف طويلة المدى وما يلزمها من خطط وأنشطة وإجراءات والتي ترمي إلى تحقيق التوافق بين الجامعة وبيئتها الداخلية والخارجية

2. مفهوم الإدارة الاستراتيجية : يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بانها مجموعة من النظريات والأطر، المدعومة بأدوات والتقنيات مصممة لمساعدة مديري المؤسسات في التفكير والتخطيط والعمل بشكل استراتيجي (Stonehouse, G and Jonathan P, 2002)

كما يري ابوالمجد (2017) الإدارة الاستراتيجية بانها العملية التي تتضمن صياغة الرسالة وتحديد الأهداف والتحليل الاستراتيجي وصياغة واختيار وتنفيذ وتقويم الاستراتيجية التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها_وسوف يتبنى الباحث المفهوم الأخير للإدارة الاستراتيجية

3. مفهوم التحليل البيئي : يعرف الوليد (2010) التحليل البيئي بأنه "تحليل دقيق لبعدين في وضع المؤسسة وهما بيئتها الخارجية وخصائصها الداخلية. فهو يتطلب تحليل بيئي (*environmental analysis*) للبيئة الخارجية من أجل اكتشاف الفرص والتهديدات، والشق الآخر يتطلب إجراء تدقيق داخلي (*internal audit*) لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف" في حين يعرف الهلالي، (2009) التحليل البيئي بأنه إجراءات فحص للمؤسسة وذلك عن طريق الدراسة التفصيلية للمعلومات لفهم مدلولاتها، ومحاولة تفسير الأسباب والنتائج، مما يساعد على اكتشاف نقاط الضعف والقوة للمؤسسة وكذا الفرص والتهديدات المحيطة بها، والتحليل البيئي هو تحليل موقفي أي يقوم بتقييم الأوضاع الحالية للمؤسسة كما يعنى بالتحليل البيئي بأنه الفهم النظري للبيئة التي تعمل فيها المنظمة بالإضافة فهم تفاعل المؤسسة مع بيئتها، من أجل تحسين الكفاءة التنظيمية والفعالية للمؤسسة والعمل على زيادة قدرة المنظمة على نشر وإعادة تخصيص مواردها بطريقة ذكية (Jim D,2015)

في حين يعرف التحليل البيئي بأنه العملية التي تسعى للحصول على المعلومات حول الأحداث والعلاقات في البيئة الخارجية للمؤسسة (الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية... الخ) ، بحيث تساعد الإدارة العليا في رسم الاستراتيجية المستقبلية للمؤسسة وعادة ما يتم ذلك من خلال جمع البيانات عن طريق رصد التغييرات والتنبؤ بما يحدثها في تلك القطاعات ومن ثم تتحول تلك البيانات إلى معلومات تفيد في عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة (Berisha Q, Albana, Enver K and Justina) (Shiroka P, 2017). والتي من شأنها أن تساعد المؤسسة على تحقيق المزايا التنافسية والحفاظ عليها ولنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يجب أن توائم استراتيجياتها وخططها مع المعلومات التي تم جمعها من المسح البيئي.

كما يعرف أيضا بأنه دراسة العناصر المختلفة للبيئة المؤثرة في المنظمة مثل العوامل الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية (Taylor, B., & Morphew, C. (2010), p.490).

في حين يرى (الحسيني، 2006، ص 120) ان التحليل البيئي باعتباره مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتلاحقة تهدف إلى دراسة وتحليل العوامل والتغيرات المؤثرة في اتجاهات ومستقبل الوحدة الاقتصادية، وتحديد تأثيرات تلك التغيرات ضمن إطار البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ودراسة طبيعة العلاقات الداخلية والتفاعلية بين هذه التغيرات.

ويتفق الدوري (الدوري، 2003، ص 107) مع المفهوم السابق فيشير إلى أن التحليل الاستراتيجي هو مجموعة الأدوات التي تستخدمها الإدارة الاستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات وتشخيص السمات أو المميزات في الوحدة الاقتصادية من اجل السيطرة على بيئتها الداخلة وبشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف الوحدة الاقتصادية والاستراتيجية المطلوبة .

في حين يعرف التحليل البيئي بأنه عملية تهدف إلى تحديد عوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة والفرص والتهديدات المرتبطة بالعوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، والديموغرافية والتسويقية للمنظمة. (Hitesh S. Viramgami, 2007)

ويلاحظ من خلال التعريفات السابقة ان هناك عدد من أوجه الشبه والاختلاف , فمن حيث الاختلاف فان مفهوم الوليد يعتمد في تعريفه على أنواع البيئات التي يقوم التطبيق عليها أثناء عملية التحليل بمعنى ميدان التحليل , في حين يعتمد مفهوم الهلالي على الإجراءات التي يعتمدها عملية التحليل في حين يركز جيم Jim على الجانب العلمي النظري لفهم كيفية التفاعل بين المؤسسة وبيئتها , كما ان بايسن يركز على أهمية البيانات والمعلومات في عملية التحليل البيئي ,في حين يركز تايلور على عناصر محددة للبيئة الخارجية

مع إغفاله وإهماله للبيئة الداخلية كما ان مفهوم الحسيني والدوري يركز على عملية تحديد تأثيرات التغيرات البيئية على المؤسسة المراد تحليل بيئتها وأخيرا يركز تعريف هيتش وفيرمجم *Hitesh S. Viramgami* في مفهومه على بعض المتغيرات للبيئة الخارجية مع إهماله للجوانب البيئة الداخلية وعلى الرغم من اختلاف مفاهيم التحليل البيئي إلا ان هناك عدد من السمات المشتركة في تلك التعريفات وهي كالتالي

- 1 - تحديد وتقييم البيانات ذات الصلة بصياغة الاستراتيجيات.
 - 2 - تعريف البيئة الخارجية والداخلية التي يتعين تحليلها.
 3. مجموعة من الأساليب التحليلية التي يمكن استخدامها في التحليل ومن كل ما سبق يمكن القول بان التحليل البيئي بأنه عملية تهدف إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعات المصرية من عوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة والفرص والتهديدات في العوامل الخارجية
 4. مفهوم أدوات وأساليب التحليل البيئي الاستراتيجي : تعرف أدوات وأساليب التحليل البيئي بأنها الأدوات المختلفة التي تساعد المديرين في جميع مراحل ومجالات الإدارة الاستراتيجية من التحليل الاستراتيجي إلى الاختيار الاستراتيجي (*Afonina, A & Chalupský, V 2012*) في حين يعرفها ستنفورس *Stenfors* وآخرون بأنها مفهوم عام يعبر عن أي : (طريقة، نموذج، تقنية، والمنهجية) المستخدم لتيسير العمل الاستراتيجي (*Stenfors, etal, 2007*) كما يؤكد كلارك وجوهان (1999) على أن أدوات الإدارة الاستراتيجية يمكن أن تدرج في جميع مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية: الوضع والتقييم الاستراتيجي، والتحليل الاستراتيجي للخيارات، والتنفيذ الاستراتيجي . *Clark, N. and John L., 1999*
- ومن كل ما سبق يمكن القول بان أدوات الإدارة الاستراتيجية بأنها مجموعة متنوعة من الأدوات والأساليب الاستراتيجية التي يجرى تطويرها لتحليل البيئة للمؤسسة ومساعدتها في دعم اتخاذ القرار في الإدارة الاستراتيجية
- ب- مراحل التحليل البيئي بالجامعات المصرية

تتمثل العمليات الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي الخاصة بأية منظمة أو مؤسسة ومن بينها الجامعات المصرية في تسعة عمليات وهي كالتالي (جمعة 2016م) :

- أ - صياغة مهمة أو رسالة الجامعة.
 - ب - تنمية صورة الجامعة والتي تُظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية (وهو ما يعرف بالرؤية)
 - ج - تقييم البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للجامعة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة أو تلك التي تسود بيئتها التنافسية
 - د - تحليل البدائل الاستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية.
 - هـ - تحديد أكثر البدائل الاستراتيجية من حيث الجاذبية في ضوء رسالة الجامعة ومواردها وظروفها البيئية.
 - و - اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية.
 - ز - تحديد الأهداف السنوية والاستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة.
 - ح - تنفيذ الخيارات الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام والأفراد والهيكل والتكنولوجيا وأنظمة الحفز.
- ومن كل ما سبق سوف يتناول الباحث أدوات التحليل البيئي والتي ترتبط ارتباطا وثيقا بالمراحل الأساسية للتخطيط الاستراتيجي من صياغة الرؤية والرسالة كما أنها ترتبط بتقييم البيئة الداخلية والخارجية للجامعات المصرية وهي القضية المعني بها في تلك الدراسة
- التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية:

يقصد بتحليل البيئة الداخلية بإلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، ومجالات القوة ومجالات الضعف، بالإضافة إلى القيود، عن طريق إجراء تحليل شامل ومتعمق لعناصر ومدخلات الوضع الحالي والموقف

الفعلي للمنظمة للتعرف على حقيقة إمكانياتها وقدراتها، وذلك من أجل بناء استراتيجيات فعالة تساهم في الاستفادة من نقاط لقوة ومعالجة نقاط الضعف، وتهتم المنظمات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية مما يساعد على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية واختيار البدائل المناسبة لها (جرجر، 2015)

وبالتالي يمكن القول بان البيئة الداخلية للجامعات المصرية تتمثل في وجود عناصر القوة التي تعد ميزة تنافسية للجامعة كما أنها تتمثل في نقاط الضعف التي تعيق الجامعة عن تحقيق أهدافها

- تحليل البيئة الخارجية:

إن دراسة وتحليل مكونات البيئة الخارجية يعد أمرا ضروريا عند وضع الاستراتيجية المناسبة للمنظمة، حيث أن نتائج هذه الدراسات تساعد في التعرف على جانبيين رئيسيين يمثلان نقطة الارتكاز في صياغة ورسم استراتيجية المنظمة وهما (جرجر، 2015):

الفرص التي يمكن استغلالها، والمخاطر أو التهديدات التي يجب على المنظمة تجنبها أو الحد من أثارها.

توجد مجموعة من العناصر والمؤشرات الخارجية التي تلعب دورا مؤثرا في الخيارات والتصرفات الاستراتيجية، ومن ثم القدرة على تحقيق الأهداف، ويمكن تصنيف هذه العناصر في ثلاث مجموعات هي: مكونات البيئة الكلية أو العامة، بيئة الصناعة، بيئة التشغيل أو المهام.

وبالتالي يمكن القول بان البيئة الخارجية للجامعات تتمثل في عناصر الفرص التي يمكن ان تنتهزها الجامعات لتحسين المزايا التنافسية لها كما أنها تتمثل في التهديدات التي تمثل نقاط للتحديات التي تواجه الجامعات المصرية

ت- أهمية التحليل البيئي الاستراتيجي بالجامعات المصرية

يشير الخفاجي (الخفاجي، 2004، ص 113) إلى أغراض التحليل الاستراتيجي بأنه الخطوة الأولى للتخطيط الاستراتيجي لمراقبة بيئة الجامعة عبر زاويتين تحدد الأولى الفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية، وتقدر الثانية ما تملكه الجامعة من جوانب قوة وضعف، وينبغي أن يكون غرض المدراء من

التحليل هو تشخيص بيانات متعددة تؤدي الجامعة عملياتها فيها، فضلاً عن ضرورة أن تمكن نتائج التحليل من إنشاء جوانب قوة الوحدة واستعداداتها لتأمين ما يجب القيام به وتمكينها من رؤية أية مشكلات مستقبلية.

وبالتالي تحظى عملية التحليل البيئي بأهمية بالغة عند تقييم الجامعات نظراً لأنها تؤدي إلى تحقيق ما يلي (بقة، مطلب، 2015):

• تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة، وبالنظر إلى إمكانيات وخبرات وموارد هذه الأخيرة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها وأي الفرص الممكنة استبعادها.

• يساعد التحليل البيئي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.

• تحديد ما يسمى بالقدرة المميزة للمؤسسة والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانيات لإنجاز الهدف.

• يعد التحليل البيئي ضرورة ملحة، نظراً لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء، وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم التحليل البيئي.

• الهدف الرئيسي من التحليل البيئي هو معرفة أربعة مفاهيم أساسية؛ نقاط القوة والضعف الداخلية، الفرص والتهديدات الخارجية. وهذا التحليل يبنى على دراسة الجامعات من جوهرها والمحيط الذي هو حولها.

• يتوقف نجاح الجامعات إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، وبدرجة تأثير كل منهما، حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة.

• سعي الكثير من الجامعات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل إيجابي على هذه البيئة، وبالتالي القيام بدور فعال تجاه نمو وتطور الاقتصاد الوطني.

كما يساعد التحليل البيئي الجامعات والمؤسسات المختلفة في الجوانب

التالية: (Hitesh S. Viramgami, 2007, pp. 54-55)

1. معرفة العوامل البيئية في أداء الجامعات.
 2. المساعدة في عملية صنع القرارات.
 3. المساعدة في تقييم سياسة واستراتيجية الجامعات.
 4. المساهمة في الاستمرارية في المنافسة.
 5. تنفيذ التخطيط الاستراتيجي.
 6. زيادة كفاءة الجامعات.
 7. الاستثمار الأمثل للقدرة الإنتاجية.
 8. تقدير مدى نجاح العمل داخل الجامعات
- ومن كل ما سبق يمكن القول بان التحليل البيئي الاستراتيجي يعد ضرورة ملحة للجامعات المصرية ، نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء حيث يعد الهدف الرئيسي من التحليل البيئي الاستراتيجي للجامعات المصرية في معرفة أربعة مفاهيم أساسية؛ نقاط القوة والضعف الداخلية، الفرص والتهديدات الخارجية. وهذا التحليل يبني على دراسة الجامعة في جوهرها والمحيط الذي حولها. مما يساعد الجامعات على تحديد الأهداف الاستراتيجية لها ، وبيان الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها ونطاق السوق المرتقب للخريجين ، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة. مما يساهم في استمرارية الجامعة في سباق المنافسة. بين الجامعات العالمية .

ث- أهمية استخدام أدوات وأساليب التحليل البيئي بالجامعات المصرية
أما بالنسبة إلى أهمية أدوات وأساليب الإدارة الاستراتيجية فإنها تعمل على توفير العديد من المزايا التي تساعد المسؤولين للفهم التام لمختلف للأدوات والتقنيات المتاحة ، حيث أشار أفونينا وتشالوبسك (2012) إلى أن أدوات

وأساليب الإدارة الاستراتيجية هي أدوات مختلفة تدعم وتساعد المدراء في جميع مراحل الإدارة الاستراتيجية - من التحليل الاستراتيجي إلى اختيار الاستراتيجية وتنفيذها، لمعالجة أوجه القصور في المنظمة وتحقيق أفضل أداء. *Afonina, (A & Chalupský, V, 2012).*

كما أشار فروست 2003 إلى ان تلك الأدوات تعمل على زيادة الوعي ببيئة الأعمال، وبالقضايا الاستراتيجية، وبالفرص والتهديدات و الحد من المخاطر والمساعدة في اتخاذ وصنع القرار ، وتحديد أولويات الشركات وتوفير إطار عام لتقييم الأهمية النسبية لمختلف مجالات وأهداف المؤسسة ، كما أنها تساعد على الفهم الواضح للقضايا المعقدة التي تحيط بالمؤسسة . *(Frost, F. A, 2003).*

ويسلط باسانن (2011) الضوء على دور أدوات وأساليب الإدارة الاستراتيجية ، حيث يشير إلى أنها تعمل على تسهيل العمل الاستراتيجي وكدليل للتفكير ونقطة انطلاق لهيكله أنشطة الإدارة الاستراتيجية ، وأن الكفاءة أهم ميزة من مزايا استخدام أدوات وأساليب الإدارة الاستراتيجية *(Pasanen, Mika, 2011)*

في حين أشار باجر أسغارنيزاد (2017) إلى ان أدوات التحليلي البيئي الاستراتيجية تعد هامة للأسباب التالية (*Bagher Asgarnezhad*)
:.(2017

- توضيح لعمليات مديرين عند استخدام الأدوات الاستراتيجية.
- توضيح لعمليات التعميم التي يقوم عليها تطبيق الأدوات.
- مساعدة الأكاديميين والممارسين في معرفة وفهم الأداة الناجعة في الممارسة الحقيقية
- يتوقف استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات على الممارسة الفعلية وليست على الناحية النظرية
- تستخدم أدوات التحليل البيئي في تحليل البيئة والمؤسسة معا

• تعمل على تحسين عمليات الاتصال والتنسيق والرقابة

بالمؤسسة

وقد المح بيريشا كهاجا، كوتلوفسي و شيروكا بولا إلى ان هناك فجوة بين الجانب النظري لأدوات وأساليب الإدارة الاستراتيجية واستخدامها الفعلي (كيفية استخدام المديرين لها)، ولذلك أدخل العديد من المؤلفين مؤخرا في الأدب الإداري نهجا جديدا يعرف باسم "الاستراتيجية الممارسة" (Berisha Qehaja, Albana, Enver Kutllovci and Justina Shiroka (Pula, 2017

ومن كل ما سبق يمكن القول بان أهمية أدوات وأساليب الإدارة الاستراتيجية في الجامعات المصرية تكمن في إنها تعمل دعم ومساعدة مسؤولي التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية لمعالجة أوجه القصور في الجامعة وتحقيق أفضل أداء من خلال الفهم الواضح للقضايا المعقدة التي تحيط بالجامعة حيث تعمل كدليل للتفكير ونقطة انطلاق لهيكله أنشطة التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية

ج- اعتبارات استخدام الأدوات بالجامعات المصرية

هناك عدد من الاعتبارات المهمة التي يجب على مسؤولي التحليل البيئي مراعاتها عند استخدامها الأدوات التحليلية وهي كما يلي (Jim D,2015):

1. يجب أن تساعد الأداة في الإجابة على السؤال الذي طرحته المنظمة.
2. يجب تحديد الفائدة المتوقعة من استخدام الأداة ويجب أن تكون فعالة. وكلما تم تعريف الأداة بشكل أكثر وضوحا، كلما زاد احتمال ذلك التحليل سيكون ناجحا.

3. العديد من الأدوات تستفيد من المدخلات والتعاون مع الآخرين، وظائف أو حتى المنظمات. وينبغي أن يكون هناك وقت كاف للتعاون و تحذير مسبق نظرا بحيث يمكن للناس أن تستوعب التحليل.

4. قد يكون الاستخدام السليم للأدوات التحليلية مضيعة للوقت، لذلك فمن الضروري ضمان أن أصحاب المصلحة الرئيسيين، على سبيل المثال مجلس

الإدارة، كبار المديرين وإدارات الشركة على بينة من هذا. وإلا فإنها قد لا تكون قادرة على توفير الالتزام اللازم لاستكمال التحليل.

ومما سبق يمكن وضع عدد من الاعتبارات عند استخدام أي أداة من أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي ومنها أنها تساعد تلك الأداة في الإجابة عن الأسئلة التي طرحتها الجامعة وان تكون مرتبطة بأهدافها ، كما يجب ان ينظر إلى الفائدة المتوقعة من استخدامها ، مع الوضع في الاعتبار بان على الجامعات عدم الاكتفاء باستخدام أداة واحدة في عملية التحليل البيئي للجامعة
المطلب الثاني: الأدوات والتقنيات المستخدمة في التحليل البيئي في ضوء الأدبيات الإدارية

يعد التحليل البيئي العامل الأساسي والسبيل الرئيسي لنجاح المؤسسات وتحقيق ما نريد ويعتمد نجاح أو فشل التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات إلى حد كبير على دقة التحليل البيئي فكما أشار (ضحاوي والمليجي، 2011) إلى ان التخطيط الاستراتيجي يحاول وضع تصور لمستقبل المؤسسة التعليمية من قبل الإدارة العليا، و مشاركة العاملين فيه، والعمل على تطوير الوسائل والإجراءات الضرورية لتحقيق الرؤية والرسالة والغايات الاستراتيجية، وما يتضمن ذلك من عملية تحليل استراتيجي لكل من المتغيرات الداخلية والخارجية لبيئة المؤسسة، ويمكن النظر للتخطيط الاستراتيجي كنظام له مجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من الأنظمة، حيث ينعكس إدراك الممارسين لعملية التخطيط على تلك الخصائص، وعدم إغفالها لفاعليه التخطيط، ومن ثم على أداء المؤسسة التعليمية ككل

وبالتالي فإن التحليل البيئي هو مفتاح التخطيط الاستراتيجي من حيث التعرف على البيئة الداخلية(القوة والضعف) لتحديد كفاءة المنظمة، وقدراتها المتميزة، وتحليل البيئة الخارجية للوقوف على(الفرص والتهديدات) التي يمكن أن تواجه المنظمة مستقبلاً، والتعرف على الموقف التنافسي مقارنة مع باقي المنظمات(المحاسنة، 2016م، 11) ويتم ذلك باستخدام أدوات وأساليب متعددة للتحليل البيئي .

حيث اكد كل من كالكان وبوزكرت (2013) و(أفونينا وتشالوبسكي) 2012 على أهمية تحديد أدوات وأساليب الإدارة المختلفة وعلى الفوائد الناجمة عن تطبيقها في تحسين عملية التقييم البيئي للمؤسسات (Afonina, A & Chalupský, V, 2012) (Kalkan, A. and Bozkurt, O. C, 2013) في حين أشارت دراسة أفونينا (2015) إلى تعدد واختلاف تلك الأدوات على مستوى المؤسسات على حسب حجمها ومجال عملها (Afonina, A, 2015) كما أشارت دراسة باسانين (2015) إلى المشكلات التي واجهت العديد من المؤسسات جراء الفشل في استخدام الأدوات المناسبة في عملية التخطيط الاستراتيجي لبعض الشركات مما أدى إلى تعرض تلك المؤسسات إلى خسائر كبيرة نتيجة عدم التوفيق في اختيار الأداة الاستراتيجية المناسبة في عملية التحليل البيئي لتلك المؤسسات (Pasanen, M, 2011).

مما حدا ببعض الأدبيات الإدارية الحديثة إلى الاهتمام بدراسة الأنواع المتعددة لأدوات وأساليب التحليل البيئي دراسات ميدانية و مسحية, حيث يشير باغر 2017 Bagher إلى اهم أدوات وأساليب للإدارة الاستراتيجية المستخدمة على نطاق واسع بين مديري الشركات الإيرانية كانت على التوالي: الرسالة والرؤية *Mission and vision statements* في المرتبة الأولى؛ تليها تحليل سوت *SWOT analysis* ، بطاقة قياس الأداء المتوازن ، تحليل التكلفة والفوائد *Cost-benefit analysis* ، الكفاءات الأساسية *Core competencies* ، التحليل المالي *Financial analysis* ، عوامل النجاح الحرجة *Critical success factors* ، إدارة الجودة الشاملة *Total quality management* ، تحليل الأسعار *Price analysis* ، تحليل حصص السوق *Market share analysis* .و التقييم بالمعايرة. (Bagher Asgarnezhad 2017) Benchmarking.

وقد قام كلا من (Albana B& Enver K & Justina S, 2017) بإجراء دراسة مقارنة للأدبيات الإدارية التي تناولت أدوات وأساليب التحليل البيئي في المؤسسات المختلفة حول دول العالم ، حيث بلغت الدراسات

التي قامت الدراسة بتحليلها 27 دراسة في مختلف أنحاء العالم ، وقد أظهرت النتائج النهائية لتلك الدراسة عن الأدوات الأتية : المرجعية *Benchmarking*, تحليل *SWOT*, الرؤية والرسالة *Vision and statements, mission* , تحليل سلسلة القيمة *Value chain analysis*, مصفوفة بسغ *BCG matrix* , تحليل القوى الخمس بورتر *Porter's five forces analysis*, تحليل الآفات *PEST* , استبيانات مشاركة الموظفين *Employee engagement analysis*, الاستعانة بمصادر خارجية *Outsourcing*, تحليل التكاليف *surveys*, والفوائد *Cost-benefit analysis* , تحليل المخاطر *Risk analysis* , التحليل المالي للأعمال *Business financial analysis* . إدارة مشروع *Project management*, العصف الذهني *Brainstorming* , تحليل أنسوف *ANSOFF* .

في حين قامت ريجبي (2015)، بإجراء دراسة تحليلية للأدبيات الإدارية التي تناولت أدوات وأساليب التحليل البيئي والمنشورة في مختلف أنحاء العالم بداية من عام 1993، إلى عام 2015م حيث أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر أداة انتشارا في العالم وأكثرها فاعلية كانت أداة (إدارة علاقات العملاء *customer relationship management (CRM)*) التوالي الأدوات الأتية : تقييم مشاركة الموظفين *assessment of employee participation* ، والتخطيط الاستراتيجي *strategic planning* ، والاستعانة بمصادر خارجية *outsourcing* ، بطاقة الأداء المتوازن *balanced scorecard* ، بيان الرسالة والرؤية *mission and vision statement* ، وإدارة سلسلة التوريد *supply chain management* ، برامج إدارة التغيير *change management* ، وتجزئة العملاء *customer segmentation* ، والكفاءة الأساسية *core competency* ، إدارة الجودة الشاملة *total quality management* ، وعمليات الدمج والاستحواذ *mergers and*

business process acquisitions ، وإعادة هندسة عمليات الأعمال ، *reengineering satisfaction and loyalty* ، الرضا وإدارة الانتماء ، *management* ، والتحالفات الاستراتيجية *strategic alliances* ، وإدارة الوقت المؤسسي *time management in organizations* ، والتحول الرقمي *digital transformation* ، والتخطيط للطوارئ والسيناريو ، *contingency planning and scenario* ، وتخفيض التعقيدات ، *reduced complexity tools of price* ، ونماذج تحسين الأسعار ، *optimization models* ، وأدوات حق اتخاذ القرار *zero-based decision-making right* ، الميزانية الصفرية *budgeting* (Rigby, D. K, 2015).

كما قام بانسن (2015) بدراسة أدوات وأساليب التحليل البيئي في 143 شركة من الشركات الفنلندية العاملة في قطاع الخدمات والإنتاج، حيث أوضحت نتائج الدراسة إلى تقسيم الأدوات والأساليب الإدارية إلى ثلاثة مجموعات ، حيث شملت المجموعة الأولى أكثر أدوات التحليل شيوعا والمستخدمه في 75% من المؤسسات التي تم دراستها وشملت أداة (استراتيجيات الأعمال *business strategies* وأداة بيان الرسالة و الرؤية *mission and vision statement*) ، في حين احتلت المجموعة الثانية الأدوات الأتية (التحالفات الاستراتيجية *strategic alliances* ، الاستعانة بمصادر خارجية *outsourcing* ، التقييم بالمعايرة *Benchmarking*) استراتيجية النمو *growth strategy* ، نظام الجودة *quality system* ، تحليل سوت *SWOT analysis* وتحليل رضا العملاء *Customer satisfaction analysis*) أما المجموعة الثالثة فقد شملت بطاقة الأداء المتوازن *balanced scorecard* والفرق الافتراضية *Virtual teams* (Pasanen, M, 2011)

وقد سعى كالكان وبوزكرت (2013) إلى تحديد اتجاهات المديرين التنفيذيين للشركات الصغيرة والمتوسطة بتركيا نحو اختيار واستخدام أدوات وأساليب التحليل البيئي. حيث تم اختيار 192 مؤسسة مختلفة النشاط ، وقد

أظهرت الدراسة إلى ان أكثر أدوات التحليل البيئي انتشارا واستخداما بالمؤسسات خلال فترة خمس سنوات كما يلي: وتحليل الموارد البشرية *human resources analysis* ، وإدارة الجودة الشاملة *total quality management* ، وإدارة علاقات العملاء ، *customer relationship management* ، والاستعانة بمصادر خارجية *outsourcing* ، والتحليل المالي *financial analysis* ، بيان الرسالة *mission statement* ، تحليل بيست *PEST analysis* ، التقييم بالمعايرة (*Benchmarking*) ، التحليل المالي للمنافسين *financial analysis of competitors* ، القياسات المرجعية *benchmarking* ، برامج التخطيط الاستراتيجي *strategic planning software* ، وتحليل المحفظة *portfolio analysis* ، وعوامل النجاح الحاسمة *critical success factors* ، وتحليل أصحاب المصلحة *stakeholder analysis* ، وتحليل القيمة *value chain analysis* ، والتحليل الثقافي للمنظمة *organization's cultural analysis* ، وتحليل سوت، *SWOT* السيناريو ، *scenario analysis* والتحليل المشروط (*Kalkan, A. .conditional analysis and Bozkurt, O. C, 2013*)

في حين حاولت دراسة أفونينا وتشالوبسكي (2012) بدراسة مدى استخدام أدوات وأساليب التحليل البيئي في 31 شركة من الشركات العاملة في الجمهورية التشيكية. وقد أظهرت نتائج الدراسة ترتيب تلك الأدوات كما يلي : تحليل سوت *SWOT analysis* ، تحليل رضا العملاء *customer satisfaction analysis* ، وتحليل الأسعار *price analysis* ، وتحليل وجهات نظر واتجاهات الموظفين *analysis of the views and attitudes of employees* ، وتحليل التكاليف والفوائد *cost-benefit analysis* ، وتحليل مشاكل العملاء *analysis of customer problems* ، وتحليل وجهات نظر العملاء واتجاهاتهم *analysis of the views and attitudes of customers* ، بورتر خمس قوى *Porter's five forces* ، تحليل بيست *PEST analysis* ، ، تحليل

مستوى الخدمة *service level analysis* ، ، تجزئة السوق *market segmentation* ، تحليل حصتها في السوق *market share analysis* ، تحليل ربحية العملاء *customer profitability analysis* ، التقييم بالمعايرة (Benchmarking) وتحليل الربحية النسبية *The relative profitability analysis* ، تحليل محفظة *portfolio analysis* ، تحليل المكسب والخسارة *winning or losing analysis* ، وتحليل قيمة العملاء *customer value analysis* ، وتحليل فعالية الإعلان *advertising effectiveness analysis* ، وتحليل دورة حياة المنتج *product life-cycle analysis* ، ، وتحليل اعتماد المنتجات الجديدة *analysis of new product adoption* ، وتحليل الفجوات الاستراتيجية *strategic gap analysis* ، وبطاقة الأداء المتوازن *balanced scorecard* (Afonina, A & Chalupský, V, 2012).

كما أشارت دراسة عبد الحسين وحمزه (2012) إلى أن أدوات وأساليب التحليل البيئي مثل (النشاط القائم على التكلفة *activity-based costing* ، وتحليل سلسلة القيمة *value chain analysis* ، والمعيارية *benchmarking* ، بطاقة الأداء المتوازن *balanced scorecard* ، وما إلى ذلك) تساهم في خفض التكاليف مع تحسين جودة المنتج والمساهمة في تقييم الأداء بصورة واقعية (Abdulhussien, M.H&Hamza, S, 2012).

حيث قامت فريدل وبياسلوف (2009) بدراسة أدوات وأساليب التحليل البيئي التي تستخدمها 91 شركة من الشركات العاملة في دولة سلوفينيا حيث أشارت نتائج الدراسة إلى وجود عدد من الأدوات والتقنيات المختلفة يتم استخدامها في تلك الشركات ، وكانت اهم تلك الأدوات على الترتيب ما يلي : بطاقة الأداء المتوازن *balanced scorecard* ، وتحليل دورة الحياة *life cycle analysis* ، وتحليل سلسلة القيمة *value chain analysis* ، والتكاليف القائمة على النشاط *activity-based costing* وتحليل سوت

customer satisfaction ، تحليل رضا العملاء ، *SWOT analysis* ، تحليل شكاوى ، *market segmentation analysis* ، تجزئة السوق ، *Porter* العملاء ، نموذج بورتر ، *customer complaints analysis* ، تحليل ربحية العملاء ، *model* ، تحليل بيست *PEST analysis* ، *(Friedl, P., & Biloslavo, customer profitability analysis R, (2009).*

في حين أشارت إحدى الدراسات (2008) بالمملكة الأردنية الهاشمية إلى أن أكثر الأدوات استخداماً وشيوعاً في الخطط الاستراتيجية في 15 مؤسسة من المؤسسات العامة في الأردن قد تلخصت في التحليل المالي ، *financial analysis* ، تحليل بيست أو ستيب *PEST or STEP* ، *analysis of Porter's five forces* ، تحليل القوى الخمس بورتر ، وتحليل عوامل النجاح الحرجة *analysis of critical success factors* (Aldehayyat, J., Anchor, J, 2008). كما هدفت دراسة البنا (2007) إلى بحث مدى استخدام أدوات وأساليب التحليل البيئي كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي. وخلص إلى أن الأدوات التقليدية والمستخدمة في المؤسسات الكبرى يمكن تطبيقها على المؤسسات الصغيرة بفعالية وكفاءة ومن أمثلة تلك الأدوات ما يلي (القوى الخمس بورتر *Porter's five forces* ، مصفوفة *BCG* ، تحليل سلسلة القيمة *value chain analysis* ، تحليل منحنى الخبرة *experience curve* ، *General Electric matrix analysis* ، مصفوفة جنرال إلكتريك ، وأسلوب دلفي *Delphi technique*) (Elbanna, S,2007).

ومما سبق فإن مراجعة الأدبيات القليلة المنشورة التي تناولت الأدوات والتقنيات الإدارية المستخدمة في التحليل البيئي تظهر مدى اختلاف وتعدد تلك الأدوات ، كما تظهر أهمية استخدامها في تطوير أداء المؤسسات المختلفة بناء على حجم وطبيعية عمل المؤسسة ، كما أشارت تلك الدراسات إلى عدم تسيد وسيطرة أداة واحدة في جميع الدراسات وبالتالي يحاول الباحث في المطلب الثالث أن يعطي فكرة عن أشهر تلك الأدوات استخداماً في التحليل البيئي .

المطلب الثالث : أنواع الأدوات والتقنيات المستخدمة في التحليل البيئي هناك العديد من الأدوات والنماذج التي يمكن استخدامها في مجال التحليل الاستراتيجي، ونظرا لتعددتها سوف نكتفي فيما يلي بعرض أبرز هذه الأدوات ، والتي تساعد المؤسسات في اختيار وتحليل الاستراتيجية المناسبة لها وتحقيق أهدافها المنشودة، و التي تمزج بين جانبيين الكمي و النوعي في المعلومات، و تختلف هذه الأدوات باختلاف البيئة التي يتم تحليلها (الداخلية أو الخارجية أو معا)، لذا يتم في هذا المطلب عرض بعض الأدوات و الأساليب الأكثر استخداما و الواسعة انتشارا على النحو التالي :-

أ- أدوات التحليل الاستراتيجي للعوامل البيئية

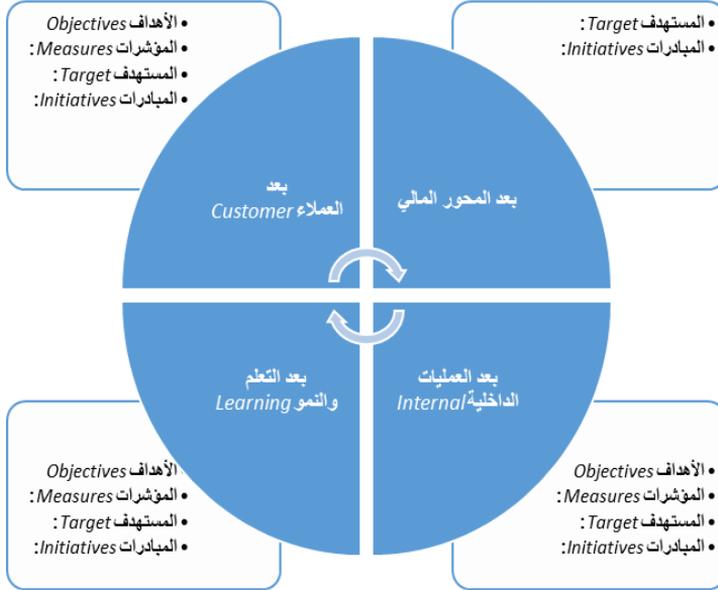
1. بطاقة قياس الأداء المتوازن

ظهرت بطاقة قياس الأداء المتوازن في العام 1992م لمواجهة القصور في أدوات الرقابة المالية التقليدية، فلقد رأى البعض أن الرقابة المالية التقليدية توقفت عن التطور منذ عام 1925م، فهم يرون أن جميع الإجراءات الإدارية والمحاسبية التي نعرفها اليوم موجودة بالفعل منذ زمن بعيد مثل (الميزانيات، التكاليف المعيارية، تسعير المخزون، نموذج دوبونت ... الخ) ولم تعد تكفي لتحقيق طموحات المنظمات في ظل التحديات المعاصر (ثابت ، 2016م)

حيث تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها "نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة علي ترجمة رؤيتها و استراتيجياتها إلي مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة". وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية (Kaplan&Norton, 1992)

لقد سميت تلك البطاقة ببطاقة الأداء المتوازن لان كل من الأداء المالي وغير المالي يقاس لتقييم أداء قصير الأمد وطويل الأمد في تقرير واحد، فتلك البطاقة للأداء المتوازن تقلل من تركيز المديرين على الأداء المالي قصير الأمد فقط وتزيد من التركيز على المؤشرات الاستراتيجية غير المالية التي تقوم بها

المؤسسة على المدى الطويل، وقد لا تظهر الفائدة المالية لهذه التغييرات طويلة المدى بصورة مباشرة في عائدات قصيرة الأمد ولكن لو كان هناك استراتيجية مؤسسة وتحسن قوي في الإجراءات غير المالية فإن هذا يشير عادة إلى تكوين قيمة اقتصادية كبيرة في المستقبل (Horngren, 2005). فهي قد تشير إلى أهداف استراتيجية متعلقة بالأداء مثل مقاومة التغيير للعاملين ورضا الممولين والتي تقيس التغييرات التي تقو بها على المدى الطويل (إبراهيم، 2011م)



شكل (1) يوضح أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن

ومن الشكل السابق يمكن ملاحظة مدى العلاقة بين المحاور الأربعة حيث يدعم بعضها البعض حيث يدعم النمو العمليات الداخلية وبالتالي يؤثر على رضا العاملين كما تؤثر العمليات الداخلية بدورها على رضا الممولين، وكل هذا يؤثر على المؤشرات المالية، كما يشتمل كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن على أربعة أعمدة (Selena Aurel, 2010) :

الأهداف **Objectives**: تسجل فيه الأهداف الخاصة بالبطاقة

المؤشرات **Measures**: تسجل فيه المؤشرات التي ستستخدم لقياس كل

هدف

المستهدف *Target*: تسجل فيه القيمة المستهدفة للمؤشر في نهاية الفترة.

المبادرات *Initiatives*: تسجل فيه المبادرات أو الأشياء التي سنقوم بها لتحقيق الهدف

وبطاقة الأداء المتوازن هي أسلوب يأخذ بعين الاعتبار التوازن في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة المبحوثة، والتوازن بين الموارد والأهداف، والتوازن بين المنظمة وواقعها الاجتماعي، وبين القدرات والواجبات، والتوازن بين الأجل القصير والأجل الطويل، والتوازن بين التكتيك والاستراتيجية. وهكذا، تقوم فكرة بطاقة الأداء المتوازن على مفهوم محوري وهو التوازن، أي لا يطغى جانب واحد على جانب آخر في صوغ الخطط الاستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ، وإلا واجهت المؤسسة صعاب كثيرة على المدى البعيد. (بلاسكة، مزيان، 2013م، 55).

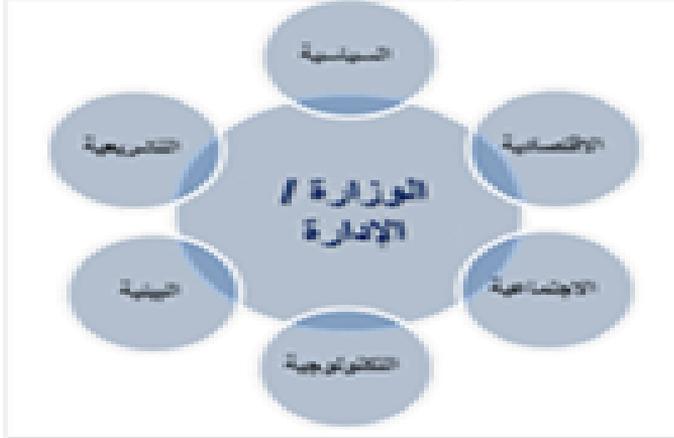
ويرى (المدهون ، البطنجي، 2013م) أن بطاقة قياس الأداء المتوازن تحقق فوائد عديدة نذكر منها ما يلي:

1. تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء.
2. تقوية تفهم أهمية تكوين مؤشرات وصفية غير مالية بجانب المؤشرات المالية .
3. إزالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية .
4. نشر التغيير التنظيمي و التعلم التنظيمي من خلال دورة متكررة لمراجعة النظرية
5. توفير خطة اتصال استراتيجية تربط الإدارة العليا للمؤسسة بالأفراد

2. تحليل بيست (PESTEL PEST Analysis)

يشمل تحليل *PEST* تحليلاً لبيئة الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي سيتم وضع الخطة الاستراتيجية في ظلها. حيث

تأتي أهمية تحليل البيئة من حاجة المخططين وأصحاب القرار للتعرف على المحيط الذي ستتحرك فيه الخطة الاستراتيجية، وتساعدهم على التعامل مع متغيراته ومستجداته. (الجمهورية اللبنانية، 2013م)



شكل (2) تحليل البيئة الخارجية (PESTEL)

كما يعد تحليل بيست *PEST* النسخة الأكثر عمومية من جميع الأنماط المختلفة له التي تم استحداثها فهي أداة ديناميكية جدا حيث يمكن إضافة مكونات جديدة إليها بسهولة من أجل التركيز على قوة حرجة أو أخرى تؤثر على المنظمة. وعلى الرغم من تلك الإضافات يظل تحليل *PEST* الأكثر استخداما وتعد تلك المكونات الإضافية مجرد تمديدات له ومن هذه الأنماط ما يلي ([Strategic Management Insight., PEST & PESTEL](#) : (Analysis, 2013)

STEP = هو نفس تحليل بيست *PEST* ولكن في منهج أكثر إيجابية.

PESTEL = بيست *PEST* + بيئية *Environmental*

قانونية *Legal*

PESTELI = *PESTEL* + تحليل الصناعة

STEEL = بيست *PEST* + أخلاقية *Ethical*

SLEPT = بيست *PEST* + الجوانب القانونية *Legal*

STEEPLE = بيست *PEST* + بيئية *Environmental* + قانونية

Ethical + أخلاقية *Legal*
Demographic + الجوانب الديمغرافية *STEEPLE* = *STEEPLED*
Legal + القانونية *PEST* = *PESTLIED* العالمية
International + البيئية *Environmental* + الجوانب الديمغرافية
Demographic
Local + المحلية *National* + القومية + العوامل
PEST + *Global factors* العالمية

ويبين الشكل رقم (2) البيئة الخارجية التي تعمل فيها الإدارة لتطبيق خطتها الاستراتيجية التي تستدعي تحليلاً دقيقاً ووافياً للأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والتشريعية، التي تحمل في طياتها أشكالاً من التأثيرات الواجب أخذها بالاعتبار عند إعداد الخطة. حيث يقصد باختصار *PEST* إلى القوى التالية:

1. السياسية *P* القوانين والقضايا العالمية والتشريعات واللوائح التي قد- يكون لها تأثير على عملك إما مباشرة أو في المستقبل.
2. الاقتصادية *E* الضرائب، وأسعار الفائدة، والتضخم، وأسواق الأسهم وثقة المستهلك جميعاً بحاجة إلى أن تؤخذ في الاعتبار.
3. الاجتماعية *S* التغيرات في نمط الحياة واتجاهات الشراء، وسائل- الإعلام، والأحداث الكبرى، والأخلاق، والإعلان والدعاية العوامل.
4. التكنولوجية *T* الابتكارات، والحصول على التكنولوجيا والترخيص- وبراءات الاختراع والتصنيع وتمويل البحوث والاتصالات العالمية.

منهجية تحليل *PEST*

تجري بموجب هذه التقنية دراسة العوامل الاقتصادية والقانونية والتكنولوجية والبيئية والاجتماعية والسياسية التي تتأثر بها الخطة. وتشمل الدراسة التغيرات المتوقع حدوثها في هذه البيئة، والتي قد تتصل بعامل من هذه

العوامل (أو بكلها)، والمتغيرات التي يمكن التعويل عليها لدعم الخطة وزيادة فرص نجاحها بتحقيق الأهداف المرسومة لها. من هذه المتغيرات مثلاً: تعديل في التوجهات و/أو الخيارات و/أو الأولويات الإنمائية للدولة، تعديلات تشريعية محابية، دعم سياسي و/أو شعبي للأهداف الإنمائية للإدارة، توفر التمويل من مصادر جديدة. (الجمهورية اللبنانية، 2013م)

أهمية أداة بيست PEST

يعد تحليل PESTEL أو PEST أداة بسيطة وفعالة تستخدم في التحليل البيئي لتحديد القوى الخارجية (مستوى البيئة الكلية) الرئيسية التي قد تؤثر على المنظمة. ويمكن لهذه القوى أن توجد فرصاً وتهديدات للمؤسسة. ولذلك، فإن الهدف من القيام بهذا التحليل هو (*Strategic Management Insight, PEST & PESTEL Analysis*, 2013):

1. معرفة العوامل الخارجية الحالية التي تؤثر على المنظمة؛
2. تحديد العوامل الخارجية التي قد تتغير في المستقبل؛
3. للاستغلال الأمثل للفرص أو مواجهة التهديدات

3. تحليل سلسلة القيمة Value Chain Analysis

عندما قدم أستاذ الأعمال في جامعة هارفارد مايكل بورتر أداة تحليل الإدارة الاستراتيجية في كتابه الميزة التنافسية في عام 1985، حدثت عاصفة وثورة في مجال إيجاد قيمة عالم الأعمال، حيث أشار بورتر أن جميع الخدمات أو المنتجات داخل المنظمة تنتقل من خلال سلسلة من العمليات أو الإجراءات منذ بدايتها وحتى التسليم عبر سلسلة للقيمة، ففي تحليل سلسلة القيمة كل الوحدات والمراحل لديها القدرة على النمو والحفاظ على ميزة تنافسية على منافسيه في صناعتهم من خلال تعزيز استراتيجيات القيمة المضافة في كل مرحلة من مراحل العملية. (*Strategic Management Insight*, 2013).

حيث خلص بورتر إلى أن المؤسسة لا تتكون من جزر منعزلة من الوظائف بل هي عبارة عن سلاسل لإيجاد قيمة لكل مرحلة ووظيفة وبالتالي في نهاية تلك السلسلة تكتسب المؤسسة ميزة تنافسية، إضافة لإيجاد قيمة للزبون . و يعد تحليل سلسلة القيمة احد الأدوات المهمة المعتمدة في إجراء التحليل التنظيمي (التحليل الداخلي)، وهي طريقة دقيقة للتمعن في النشاطات التي تؤديها المؤسسة وللقيمة التي تتفاعل بها هذه النشاطات مع بعضها البعض (*Strategic Management Insight,2013*)

وتعتبر أداة تحليل سلسلة القيمة بانها أداة استراتيجية يتم استخدامها لتحليل الأنشطة الداخلية للشركة. ويتمثل الهدف الرئيس للأداة في التعرف على الأنشطة الأكثر قيمة من حيث (مصدر التكلفة أو ميزة التمايز) بالنسبة للشركة والتي يمكن تحسينها لتوفير ميزة تنافسية. ، فمن خلال النظر لتحليل الأنشطة الداخلية حيث يتم الكشف عن مزايا الشركة أو عيوبها يقوم أسلوب تحليل " سلسلة القيمة " بتجزئة المؤسسات إلى مجموعات أنشطة حسب المنهج الاستراتيجي، لغرض فهم سلوك تكاليفها ومصادرها الحالية أو المحتملة لتحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي تنقسم إلى نوعين سلسلة القيمة الداخلية، والخارجية كما يلي : (حريق, 2011م)

سلسلة القيمة الداخلية

كل نشاطات المؤسسة لها هدف تحقيق عرض السوق، والمتمثل في القيمة التجارية وذلك بهدف تحقيق المردودية، يمكن القول أن قيمة كل النشاطات هي في الحقيقة المبلغ المالي الذي يدفعه الزبون ليحصل على هذا العرض، فإذا كانت قيمة العرض اكبر من قيمة التكاليف فالمؤسسة تحقق هامش من الربح، وبالتالي إذا أردنا تحليل تنافسية ما، فعلياً أن نأخذ بعين الاعتبار " قيمة العرض " و" تكاليف " كل نشاط من أنشطة هذه المؤسسة

سلسلة القيمة الخارجية :

إن سلسلة القيمة الخارجية مبنية على الأخذ بعين الاعتبار الممثلين الآخرين في البيئة، الذين يؤثرون على سلسلة القيمة الداخلية حيث هؤلاء الممثلين

لهم تأثير تقريبي في إنشاء الميزة التنافسية وهم: أهم الموردين، قنوات التوزيع، قطاعات السوق. فمن أجل إنشاء سلسلة القيمة الخارجية، تلجأ المؤسسة للربط بين سلسلة القيمة الداخلية والخارجية، ويكون ذلك عبر توضيح الممثلين الذين لهم تأثير كبير على جميع الأنشطة من جهة وعلى نسبة مشاركتهم في التأثير على بناء الميزة التنافسية للمؤسسة من جهة أخرى.

. و ينقسم تحليل سلسلة قيمة المؤسسة إلى سلسلة من النشاطات المترابطة والمتفاعلة، التي يسهم كل منها في تقديم جزء من القيمة الإجمالية التي يحصل عليها الزبون من المؤسسة وبالتالي المساهمة في تحقيق الأرباح . والشكل الموالي يوضح سلسلة القيمة لبورتو، بأنشطته الأساسية والداعمة(جغوبي، 2016):



شكل (3) سلسلة القيمة لبورتو

يلاحظ من الشكل (3) أن نشاطات المؤسسة قد تم تقسيمها إلى أنشطة أساسية وأنشطة داعمة كما يلي الطيبي (2013) (جغوبي، 2016) :

الأنشطة الأساسية: وتشتمل على

- نظام الإمداد الداخلي :ويتضمن العلاقات مع الموردين فضلا عن جميع العمليات المطلوبة في توزيع المدخلات، أو الأجزاء المكونة، أو المواد الأولية التي تجرى عليها العملية التصنيعية

- العمليات :وتشتمل عمليات تصنيع المدخلات وتجميعها بهدف إنتاج المنتج النهائي .
 - نظام الإمداد الخارجي :تتعلق بالخزن ومعالجة الطلبات ونقل وتوزيع المنتجات إلى الزبائن النهائيين .
 - إدارة المبيعات التسويق. الخدمة:شطات معينة كالإعلان والترويج ، وتنظيم قوة البيع، اختيار قنوات التوزيع، والعلاقات مع الزبائن، والتسعير .
 - الخدمة : وتتضمن خدمات التدريب والصيانة والإصلاح وخدمات ما بعد البيع التي تلتزم بها كثير من المؤسسات بحكم طبيعة عملها.
 - الأنشطة الداعمة: أما النشاطات الداعمة فإنها تتضمن ما يلي:
 - البنية التحتية :وتشمل الهياكل التنظيمية، ثقافة المؤسسة، نظم الرقابة، التخطيط، المحاسبة، والرواتب
 - إدارة الموارد البشرية. وتتضمن نشاطات الإحلال، التدريب، التنمية، الترويج، والرواتب
 - التطوير التكنولوجي: لا يقتصر دور التكنولوجيا على قسم البحث والتطوير أو التصنيع، بل يشمل جميع أرجاء المؤسسة. فمثال تكنولوجيا المعلومات تعد ذات أهمية كبيرة في نظام الإمداد الداخلي والتسويق.
 - المشتريات :وتتضمن شراء المواد الأولية والأجزاء نصف المصنعة أو الأجزاء تامة الصنع التي تحتاجها العملية التصنيعية.
- خطوات أداة تحليل سلسلة القيمة. (*Strategic Management* Insight,2013

1. الخطوة تحديد الأنشطة الأساسية والداعمة للشركة.
2. الخطوة تحديد الأهمية النسبية لكل نشاط في التكلفة الإجمالية للمنتج.
3. الخطوة تحديد عوامل التكلفة لتكاليف كل نشاط.
4. الخطوة تحديد الروابط بين الأنشطة.
5. الخطوة تحديد الفرص لخفض التكاليف.

ولقد تم التوسع في استخدام تحليل سلسلة القيمة حتى أصبحت أداة تحليل معترف بها دوليا نظرا لقدرتها على إيجاد ميزة تنافسية للمؤسسات. حيث تساهم تلك الأداة في تحقيق الجودة في المؤسسات وزيادة الكفاءة والفعالية في جميع خطوط الخدمة والمنتجات ، كما تساعد أداة تحليل سلسلة القيمة في عمليات الابتكار والإبداع في تكوين وتوزيع المنتج أو الخدمة، كما تؤدي تلك الأداة إلى زيادة الإيرادات في مجمل الأعمال. وأخيرا، فإن استخدام تحليل سلسلة القيمة يساعد المديرين على الحصول على تحول حيوي في وجهة نظرهم للمنتج أو الخدمات المقدمة. ومع نمو الأعمال التجارية، يستطيع المديرون التداول حول كيفية تمكن المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة من توليد قيمة بطرق جديدة من أي وقت مضى. (*Strategic Management Insight,2013*)

ومن كل ما سبق يلاحظ في أدوات هذا المحور: ان بطاقة الأداء المتوازن أسلوب يأخذ بعين الاعتبار التوازن في التخطيط الاستراتيجي للجامعات المصرية ، والتوازن بين الموارد والأهداف، والتوازن بين الجامعة وواقعها الاجتماعي، وبين القدرات والواجبات، والتوازن بين الأجل القصير والأجل الطويل، والتوازن بين التكتيك والاستراتيجية. وهكذا، تقوم فكرة بطاقة الأداء المتوازن على مفهوم محوري وهو التوازن، أي لا يطغى جانب واحد على جانب آخر في صوغ الخطط الاستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ، وإلا واجهت الجامعات صعاب كثيرة على المدى البعيد ، كما يعد تحليل *PEST* أداة بسيطة وفعالة تستخدم في التحليل البيئي لتحديد القوى الخارجية (مستوى البيئة الكلية) الرئيسية التي قد تؤثر على الجامعات المصرية . ويمكن لهذه القوى أن توجد فرصا وتهديدات للجامعات المصرية ، ولذلك، فإن الهدف من تلك الأداة ينحصر في معرفة العوامل الخارجية الحالية والمستقبلية التي تؤثر على الجامعات وكيفية الاستغلال الأمثل للفرص أو مواجهة التهديدات ، في حين يلاحظ انه قد تم التوسع في استخدام أداة تحليل سلسلة القيمة حتى أصبحت أداة تحليل معترف بها دوليا نظرا لقدرتها على إيجاد ميزة تنافسية للجامعات .

تساهم تلك الأداة في تحقيق الجودة في الجامعات وزيادة الكفاءة والفعالية في جميع وحداتها , كما تساعد أداة تحليل سلسلة القيمة في عمليات الابتكار والإبداع في تكوين وتوزيع الخريجين أو الخدمة التعليمية.

ب- أدوات التحليل للاختيار الاستراتيجي

1. المقارنة المرجعية *Benchmarking*

تستخدم المقارنة المرجعية *Benchmarking* لضبط أنشطة وعمليات الشركة مع رؤيتها واستراتيجيتها , وتعرف المقارنة المرجعية بأنها: "عملية منظمة لتقييم أداء المنظمة ككل أو أحد جوانب هذا الأداء (المعرفة)، من خلال المقارنة بنموذج سواء في داخل أو خارج هذه المنظمة، للتعرف على أسباب الفجوة والعمل على معالجتها، للوصول إلى الأداء الأفضل

وتعد اليابان من أولى الدول التي تطبق المقارنة المرجعية على نطاق واسع في بداية الخمسينات من القرن الماضي ، عندما ركز اليابانيون جهودهم على جمع المعلومات واستقطاب الأفكار ومحاكاة الشركات الأمريكية في أثناء زيارتهم المكثفة لتلك المؤسسات الأمريكية ،و التي كان الهدف منها الحصول على المعرفة وتكييف ما شاهدوه لخصوصيتهم اليابانية والاستناد عليها في إبداع منتجاتهم في نهاية الستينات وبداية السبعينات ، حتى قبل أن تكون تسمية المقارنة المرجعية موجودة في قاموس الأعمال، ثم انتقلت تطبيقات هذا الأسلوب إلى الولايات المتحدة الأمريكية، إذ تعتبر شركة (Xerox) (هي الرائدة والمؤسسة للمقارنة المرجعية كتسمية وكأسلوب علمي معتمد على خطوات محددة تؤدي إلى تقييم و تحسين أداء المنظمات وذلك في العام . 1979). بلاسكة ,مزيان, 2013م,55)

وذلك انطلاقا من ان المقارنة المرجعية تمكن المؤسسات من معرفة المعدل الذي يسير به تطور المنافسون وقدرتهم على اكتساب المعارف والإبداع، فإذا كان معدل المؤسسة اقل من معدلات المنافسين فان هذا يعد نذير خطر . ويذهب البعض أيضا إلى أن القياس المقارن يعتبر أهم وأقوى الأساليب التي

يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات الحالية في قياس وتحسين مستوى أداءها، ونشير الدراسات أن 82% من المعلومات الضرورية للتطوير يمكن أن تتحصل عليها المؤسسة من خلال قيامها بالمقارنة المرجعية. فضلا عن النواحي الأخرى لهذه المقارنة كعرفة مستويات المنافسة والنجاعة في تحقيق الأهداف (Strategic Management Insight, 2013).

حيث أثبتت دراسة أمريكية شملت 150 مؤسسة متوسطة وكبيرة، أن هذه المؤسسات قامت بإجراء مقارنة مرجعية مع مؤسسات رائدة في نفس مجالها، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن هذه المؤسسات قد حسنت من مستوى الأداء في مختلف المجالات بنسبة 90%، حيث لم يقتصر التحسين على الأداء الاقتصادي فقط بل تعدى إلى أن شمل الأداء الاجتماعي والبيئي. وهذا ما يؤكد الدور الهام للمقارنة المرجعية في تحسين أداء المؤسسة. (مزيان، 2013م، 55)

أنواع المقارنات المرجعية

يمكن ان تصنف المقارنة المرجعية إلى أنواع عدة وفقاً لتصنيفات مختلفة أهمها (فيحان، 2005م، 87) (جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، 2014):
أ- المقارنة المرجعية الداخلية والمقارنة المرجعية الخارجية
Benchmarking External and Internal: المقارنة المرجعية الداخلية: وفيها تقوم المؤسسة التعليمية بمقارنة كل قسم أو إدارة فيها بالأقسام والإدارات الأخرى المماثلة في ضوء معايير معينة، ويعد هذا النوع من أسهل المقارنات المرجعية. ويتم جمع المعلومات المطلوبة بأدوات قياس متعددة،
المقارنة الذاتية: وهي أن تقارن المؤسسة (البرنامج) نفسها مع أدائها في الأعوام السابقة، وتفيد هذه النوعية من المقارنات في معرفة حالة الأداء إذا كان في تحسن وتطور أو أنه يسوء أو في حالة ثبات. • المقارنة المرجعية الخارجية: وفيها تقوم المؤسسة التعليمية بمقارنة أدائها بوصفها مؤسسة) أو برنامج (مع مؤسسة أخرى) أو برنامج مماثل في مؤسسة أخرى (في ضوء معايير معينة، ويتم جمع المعلومات المطلوبة بأدوات قياس متعددة.

ب- المقارنة التنافسية *Benchmarking Competitive*: وتكون المقارنة هنا بني مؤسسات التعليم العالي وغيرها من المؤسسات المناظرة والمنافسة لها محلياً أو عاملياً ويتم جمع البيانات والمعلومات بطرق مباشرة عن طريق عقد الاتفاقيات مع المؤسسات المناظرة أو بطرق غير مباشرة، عن طريق المواقع الإلكترونية أو وسائل الإعلام وغيرها

ج- المقارنة المرجعية التشغيلية *Benchmarking Operational*: هي التي يتم المقارنة فيها بني جهتي لهما النشاط نفسه، كأن يتم مقارنة جامعة مع جامعة، أو مستشفى مع مستشفى، أو فندق مع فندق، أو مدرسة ابتدائية مع مدرسة ابتدائية أخرى بني دولتين.

د- المقارنة المرجعية الاستراتيجية *Benchmarking Strategic*: وهي تتفحص الاستراتيجيات الناجحة التي قادت إلى ميزة تنافسية وجناح أكاديمي؛ مستهدفة تشخيص مناطق قوة وضعف جهة المقارنة أو من يعمل في النشاط نفسه كخطوة مهمة في ترتيب أولويات مجالات التحسين والتعرف على أفكار جديدة تسهم في بناء استراتيجية ناجحة

هـ- المقارنة الوظيفية *Functional Benchmarking*: وهي أن تقوم المؤسسة التعليمية بمقارنة وظائف تقوم بها مثل: التدريس أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع بالوظائف ذاتها في مؤسسات التعليم العالي المناظرة والمتميزة إقليمياً أو دولياً بهدف الارتقاء بهذه الوظائف وتحسينها. ويدخل ضمن هذا النوع مقارنة الإجراءات المشتركة بني جميع أنواع المؤسسات مثل الالتزام بالحضور والانصراف ونظام العمل والأجور واستخدام التقنيات الحديثة وغيرها من الجوانب الأخرى

خطوات استخدام أسلوب المقارنة المرجعية

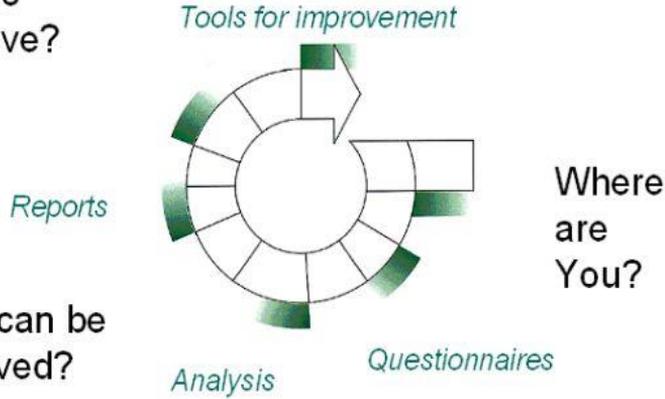
من أجل ان تطوير المؤسسة وتحقيق استراتيجيتها عبر استخدام أسلوب المقارنة المرجعية، ينبغي اتباع الخطوات الآتية *Strategic* (*Management Insight,2013*):

أ. الدراسة الذاتية للمؤسسة وقوتها وإمكانياتها

- ب. الوعي والإدراك التام لأهداف المؤسسات الرائدة في المجال
ج. استخدام أفضل الحلول والمعالجات المتاحة.
د. تطوير تلك الحلول والمعالجات لإيجاد حلول متميزة.
هـ. الخطوة الأخيرة والهامة عدم التوقف في عمليات التحسين والتطوير.

The Benchmarking Process

How to
Improve?



What can be
Improved?

شكل (4) يوضح خطوات أسلوب المقارنة المرجعية

و يعد أسلوب المقارنة المرجعية أحد الأساليب الفعالة في التقييم الذاتي و التي يمكن لمؤسسة التعليم العالي أن تتبناه كطريقة لمقارنة خدماتها وبرامجها و نتائج أدائها مع نظرائها المتميزين مع مراعاة شروط تبني هذا الأسلوب. و ولاستخدام أسلوب المقارنة المرجعية في التعليم الجامعي يمكن اتباع الخطوات الآتية (قمبر , 2016م):

- اختيار مجال التطبيق: يجب التركيز على المجالات الأكثر أهمية لمتلقي الخدمة داخليا وخارجيا، و أن يتم اختيار أكثر المجالات التي يتوقع لها النجاح في التطبيق.
- اختيار أسلوب المقارنة المرجعية المستخدم: هناك أسلوبان أساسيان لتطبيق المقارنة المرجعية: • اختيار جامعة ما و المشاركة معها في تبادل

- المعلومات لإجراء المقارنة. • إشراك جهة خارجية مسؤولة عن أفضل الجامعات في التطبيق المختار و جمع المعلومات اللازمة
- تحليل العمليات المختارة للتطبيق: يتم تحليل العمليات بتحديد مكونات و عناصر كل عملية في ضوء احتياجات المستفيد من الخدمة التعليمية.
- تقويم و مراجعة المعلومات التي تم جمعها من الجامعات الأخرى في ضوء المعايير التالية: • تكلفة التطبيق. • فهم العالقة بين الكفاءة و التكلفة بحيث يتم اختيار أفضل الجامعات التي تحقق أعلى جودة ترضي المستفيد بأقل تكلفة ممكنة. • تحقيق المصادقية عن طريق مقارنة التطبيقات المختلفة للجامعات في ضوء معايير محددة. • استكمال المعلومات و التحقق منها بمراجعة الجامعات الأخرى عن تطبيقاتها لمنع الوقوع في شرك المعلومات المظلمة.
- تحديد الفجوة: يتم تحديد الفجوة عن طريق المقارنة بين طرق تنفيذ العمليات لدى الجامعة مكان الدراسة و الجامعة الأخرى صاحبة الأداء المتميز.
- وضع تطبيق خطة التنفيذ: لتحسين و تطوير العمليات المختارة على أن تعد بطريقة مبتكرة و منهجية.

2. مصفوفة *BCG matrix*

في أواخر الستينيات من القرن الماضي قامت مجموعة بوسطن الاستشارية *Boston Consulting Group* ، وهي شركة استشارية رائدة في مجال الإدارة، بتصميم مصفوفة مكونة من أربعة خلايا تعرف باسم مصفوفة النمو / حصص *BCG*. وقد تم تطوير هذه الأداة لمساعدة الشركات في قياس جميع أعماله الشركات وفقا لحصتها النسبية في السوق ونمو السوق . حيث يمثل محور الحصص النسبية للسوق (المحور الأفقي) وسرعة نمو السوق (المحور الرأسي) قدمت مصفوفة *BCG* مساهمة كبيرة في الإدارة الاستراتيجية -ولا تزال أداة استراتيجية مهمة- تستخدمها الشركات اليوم حيث توفر

المصفوفة صورة مركبة للموقف الاستراتيجي لكل عمل منفصل داخل الشركة. (*Strategic Management Insight, BCG matrix.2013*)

ومن المميزات التي تتميز بها تلك المصفوفة أنها سهلة الاستخدام والتطبيق , كما أنها تساعد على فهم المواقف الاستراتيجية لمحفظه الأعمال. لذا تعد نقطة انطلاق جيدة لمزيد من التحليل الدقيق. وبالرغم من تلك المميزات إلا أنها بها أوجه قصور متعددة منها ما يلي. (*Strategic Management Insight, BCG matrix.2013*):

- انتقد البعض ان تحليل حصة النمو بشدة بسبب تبسيطه وعدم تطبيقه المفيد.
- لا يمكن تصنيف الأعمال التجارية إلى أربعة مربعات لأنه قد يكون مربكا
- لا تعرف الأداة بالتحديد ما هو "السوق".
- لا تهتم تلك الأداة بالعوامل الخارجية الأخرى التي قد تغير الوضع تماما.
- حصة السوق ونمو الصناعة التي اعتمدت عليهم الأداة ليست العوامل الوحيدة للربحية. إلى جانب ذلك، فإن حصة السوق العالية لا تعني بالضرورة أرباحا عالية.

حيث يسمح نموذج بوسطن للمؤسسات متعددة الأنشطة أن تقيم الوضع التنافسي الاستراتيجي لكل منتجاتها بالمقارنة مع بقية المنتجات و الأنشطة، و تحسب الحصة التسويقية للمؤسسة بنسبة قيمة مبيعات المؤسسة و حصتها في السوق إلى حصة أكبر منافس في السوق , ويلاحظ ان تلك الأداة يمكنها أن تساعد كمبادئ توجيهية عامة للاستثمار ولكن لا ينبغي أن تساعد على تغير التفكير الاستراتيجي. ويمكن تقسيم تلك الأداة إلى أربعة مربعات أساسية لاستراتيجية المؤسسة وهي كما يلي (اللايد,2013):



شكل (5) يوضح مربعات مصفوفة *BCG matrix* ,

النجوم.

تعني أن المنتجات التي تقع في هذا المربع تمثل أفضل منتجات المؤسسة وأكثرها ربحية وأكثرها احتمالاً للنمو والتوسع , أي أنها تمتلك مركزاً تنافسياً قوياً وبذلك لها إمكانية في تحقيق أرباح عالية مما يستدعي أن تأخذ الأولوية بالتمويل والإعلان، وعلى هذا فإنها تحتاج إلى أموال لتمويل النمو السريع وعلى العكس من ذلك فإنها قد تتراجع لتصبح في مربع الوضع القلق، وعادة ما تسمى هذه المرحلة بمرحلة النمو في دورة حياة المنتج

الخيارات الاستراتيجية بهذا المربع تتمثل في: التكامل الرأسي، والتكامل الأفقي، واختراق السوق، وتطوير السوق، وتطوير المنتجات علامات استقهام.

تتمثل في المنتجات التجارية التي تتطلب اهتماماً أكبر بكثير. فهي تملك حصة سوقية منخفضة في الأسواق سريعة النمو التي تستهلك كمية كبيرة من النقد وتتكدس خسائر. وتعني أن المنتجات التي تقع في هذا المربع لا تتمتع بحصة سوقية كبيرة بل حصتها منخفضة رغم أنها تعمل في صناعة مزدهرة ذات معدل يزيد عن المتوسط

الخيارات الاستراتيجية بهذا المربع تتمثل في : اختراق السوق، وتطوير السوق، وتطوير المنتجات، والتصفية الكلاب الجارحة .

وهي المنتجات التي تقع في الجانب الأيسر من المصفوفة وهي حصة سوقية منخفضة مقارنة بالمنافسين هي المنتجات الخطرة على حياة المؤسسة و تضر بسمعتها و تؤثر على غيرها من المنتجات، و تجعل المؤسسة عرضة لتهديدات لا لزوم لها، فهي أضعف الضعفاء و ينبغي القضاء عليها بالانكماش و التصفية الجزئية وبصفة عامة، لا تستحق الاستثمار في لأنها تولد عائدات نقدية منخفضة أو سلبية ولذلك، فمن المهم دائما إجراء تحليل أعمق لكل علامة تجارية .

الخيارات الاستراتيجية بهذا المربع : التخفيض، والتصفية

الأبقار الحلوب. المنتجات التي تقع في هذا المربع تحظى بحصة تسويقية عالية بالنسبة لأكبر المنافسين و ينبغي استثمار الأموال المكتسبة من "الأبقار" في النجوم لدعم نموها. وفقا لمصفوفة حصة النمو، يجب على الشركات عدم الاستثمار في هذا المربع وتكتفي بدعمها حتى تتمكن من الحفاظ على حصتها في السوق الحالية، بمعنى بانه ينبغي على الإدارة أن تحافظ على المنتجات التي تقع في هذا المربع قدر الإمكان، و أن تحافظ على مكانتها و تطيل دورة حياتها ، و يمكن أن تكون استراتيجية تطوير المنتج و التوسع المتجانس من أفضل الاستراتيجيات التي تناسب تلك المنتجات، و لكن عندما تضعف المنتجات التي تقع في هذا المربع و تبدأ تفقد مركزها السوقي، و تبدأ حصتها السوقية في التدهور فمن الأفضل تطبيق استراتيجية الانكماش. والأبقار الحلوب هي في العادة شركات كبيرة أو شركات فرعية قادرة على ابتكار منتجات أو عمليات جديدة قد تصبح نجوما جديدة. وإذا لم يكن هناك دعم للأبقار النقدية، فإنها لن تكون قادرة على مثل هذه الابتكارات.

الخيارات الاستراتيجية لهذا المربع: تطوير المنتجات، والتنوع، والتصفية،

والتقليص

أنواع الاستراتيجيات لمصفوفة الحصة /النمو BCG

من الملاحظ ان هذه المصفوفة تتكون من أربعة خلايا وكل خلية تمثل مركزاً استراتيجياً للمنتج ولكل مركز خياراً استراتيجياً يتناسب مع ذلك الموقف

وعلى المؤسسة أن تبني هذا الخيار طبقاً لمركز المنتج داخل المصفوفة (1998; T.Atamer&R.calorie). وعلى هذا الأساس فأن الخطوة الأساسية والمهمة التي يجب أن تسعى المؤسسة إلى تحقيقها هو تحديد الخيار الاستراتيجي الذي يتلاءم وينسجم مع طبيعة الهدف الذي ينبغي تحقيقه ولكل منتج من المنتجات ويجب أن يتصف هذا الخيار بالتوازن ويحقق رسالة المؤسسة، وفي ضوء هذا التحليل نستنتج بأنه لا يمكن تحديد أي خيار استراتيجي مالم يتم تحديد موقع المنتج على المصفوفة، وبشكل عام هناك أربعة بدائل استراتيجية وكل بديل استراتيجي يقابل خلية من خلايا هذه المصفوفة (اللايد، 2013م) (أمين: 2001) (العارف: 2006).

1- استراتيجية البناء :

وهي من ضمن استراتيجيات النمو وتهدف إلى بناء وتقرير الحصة السوقية للمنتج وتصلح هذه الاستراتيجية للمنتجات الجديدة لتقابل الخلية الأولى وكذلك المنتجات التي وصلت إلى مركز النجومية وبعض منتجات مربع الأبقار التي حصتها السوقية بدأت بالتراجع، ولكن في بعض الأحيان يكون اعتماد استراتيجية البناء قد يلحق الضرر بالربحية على المدى القصير ولكن قد يكون هذا الضرر وقتياً ويمكن تعويضه مستقبلاً، لذلك لا بد أن تكون عملية تبني استراتيجية البناء مدروسة بشكل دقيق حتى لا تكون النتيجة هي الفشل مما يعني تحمل المؤسسة لنفقات طائلة دون جدوى

2- استراتيجية الاحتفاظ بالوضع القائم :

وتمثل هذه الاستراتيجية أحد استراتيجيات الاستقرار، إذ تُعد هذه الاستراتيجية دفاعية من خلال المحافظة على المركز التنافسي للمؤسسة، والغرض الأساسي من اتباعها هو لصد هجمات المنافسين فضلاً عن الاحتفاظ بالمستهلك وكسب ولاءه وعليه يناسب هذا الخيار الاستراتيجي المنتجات التي تتدرج في مربع إدرار النقدية القوية والتي تدر تدفقات نقدية كبيرة وبذلك لا ينبغي تخصيص استثمارات قليلة في هذا المجال وذلك للمحافظة على سيطرة واستحواد إدرار النقدية في السوق لأن ذلك قد يؤدي إلى تراجعها ومن جانب

آخر لا يستدعي ذلك تخصيص استثمارات كبيرة لأن هذا سيكون على حساب المنتجات الأخرى.

3- استراتيجية الحصاد (التصفية التدريجية) :

وتمثل هذه الاستراتيجية عملية الانكماش، وتتاسب هذه الاستراتيجية بعض المنتجات في خلية ادار النقدية وعلامة الاستفهام ذات المستقبل غير المؤكد فضلاً عن بعض منتجات خلية الوضع القلق، وبالنتيجة هذه الاستراتيجية تقود في النهاية إلى الخروج من السوق بعد أن يتم حصاد ما يمكن حصاده، أي أن هذه الاستراتيجية تهدف إلى تحصيل كل ما يمكن تحصيله.

4- استراتيجية الحذف (التصفية الجزئية) :

وهي إحدى استراتيجيات الانكماش أيضاً، وتلجأ إليها المؤسسات ذات المنتجات المتعددة، إذ تقوم المؤسسة بحذف منتج أو أكثر أو خط إنتاجي في وضع يتميز بالفشل في تحقيق الأهداف وعدم توفر الإمكانيات اللازمة لضمان الاستمرار بذلك المنتج، وقد يتم تنفيذ هذه الاستراتيجية لغرض الاستفادة من الاستثمارات لتحقيق أهداف النمو في مجالات أخرى، وفي حالة عدم الاستثمار فإن هذه الاستراتيجية تؤدي إلى تقليص أعمال المؤسسة، وتستخدم تلك الاستراتيجية كخيار استراتيجي لبعض منتجات علامات الاستفهام وبعض منتجات خلية الوضع القلق.

3. تخطيط السيناريو *Scenario planning*

استخدم مصطلح السيناريو في مجال واسع من الاختصاصات، بدءاً من الفن المسرحي والسينمائي مروراً بالفن التجريدي وصولاً إلى علوم الهندسة ليتجسد بصورة واضحة في علوم تخطيط المدن. وأصل هذا المصطلح إيطالي مشتق من كلمة "سينا" *Scena*-بمعنى النظر، شاع استخدامها في أوروبا في مجال الأعمال الفنية في القرن التاسع عشر وانتقلت بعدئذ إلى باقي دول العالم واستمر تداولها حتى ظهور علوم المستقبل في النصف الثاني من القرن العشرين في أوروبا، ولم يجد المستقبليون يعبر عن أفكارهم وآمالهم في مجال الدراسة والتخطيط أفضل من كلمة "سيناريو" *Scenario*- (جبري، 2013)

ويمثل تخطيط السيناريو أداة استراتيجية استباقية أثبتت جدواها لوضع خطط مرنة طويلة الأجل. حيث تعد السيناريوهات قصص بديلة للمستقبل حيث أنها تقوم بوضع تصور لوضع للأحداث والاتجاهات الحالية في المستقبل. والأهم من ذلك أنها ليست تنبؤات بل تصف مجموعة من الاحتمالات التي تشمل التفكير المتوقع وغير متوقع، التقليدي وغير التقليدي). (NCVO,2017).

ويمكن استخدام تخطيط السيناريو بشكل عام في ما يمكن أن يحدث في البيئة في المستقبل (على سبيل المثال، التأثير على الاقتصاد إذا تغيرت الحكومة) علاوة على مساعدته في التفكير بشكل محدد حول الكيفية التي يمكن بها للمنظمة أن تتدخل في تلك البيئة بعينها. (NCVO,2017).

كما يمكن لتلك الأداة أن تساعد على فهم ديناميات التغيير وتجعل المستقبل أكثر واقعية وأقل مخيفة. وعندما تفهم منظمة ما التغييرات المحتملة، يمكن أن تضع تلك التغييرات في رؤيتها للمستقبل مما يجعلها وضع أفضل بكثير لحماية نفسها من التهديدات المحتملة. كما إن استكشاف رؤى مشتركة للمستقبل يمكن أيضا أن يزيد من التعلم التنظيمي ويشجع على الإبداع). (NCVO,2017)

ويعد السيناريو أداة للتنبؤ بالمستقبل، بغض النظر عن الوصول إلى هدف معين، ويرى آخرون أن السيناريو وسيلة لصنع المستقبل، وأداة للتخطيط الاستراتيجي، ودعم اتخاذ القرارات المستقبلية المبنية على الظروف البيئية الممكنة، وتتضح أكثر فعالية السيناريوهات في عملية التخطيط الاستراتيجي بالنظر إلى الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها. وهي (عبد العظيم،2016م:177):

1 عرض الاحتمالات والخيارات البديلة التي تتطوي عليها التطورات المستقبلية كما تكشف عنها السيناريوهات المختلفة.

2 عرض النتائج المترتبة على الخيارات أو البدائل المختلفة.

3 تركيز الانتباه على الأحداث الرئيسية وعلى استراتيجيات المواجهة والعلاقات السببية وعلى النقاط الحرجة لاتخاذ القرارات.
4 تركيز الانتباه على القضايا التي يجب أن تحظى بالأولوية في اهتمام متخذي القرار.

5. تمكين المجتمع من التفكير في كل هذه الأمور واستشارة النقاش حولها واستدعاء ردود الفعل منهم بشأنهم.

كما ينظر للسينايو على أنه عبارة عن أداة فعالة لترتيب وتنظيم مدارك المنظمة بطريقة منهجية حول البيئة المستقبلية، كبدايل يمكن اعتمادها في اتخاذ قرارات وتنفيذ القرار المختار بأفضل الصيغ. كما يمكن تعريفه على أنه طريقة نظامية ومرتبطة لتصور الوقائع المستقبلية الممكنة، والتي يمكن للمنظمة أن تتخذ قرارات في إطارها بشكل أفضل. والسيناريو الجيد هو الذي يعتمد على درجة عالية من الإدراك وسعة الخيال وعمق الخبرات، والإحاطة بجميع العناصر والعوامل والتفاصيل التي يتوقع وجودها. كما يحدد السيناريو على أنه مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالموقف في مجال محدد يقوم فيه النظام بتحليله ودراسته، مما يساعد على وضع تصورات للأزمة وإيجاد بدائل عديدة للحلول الموضوعية (عفيف، 2016م، 18)

خطوات بناء وتطوير السيناريوهات

تطرق عدد كبير من الكتاب والباحثون إلى نماذج كثيرة من خطوات إعداد السيناريوهات، حيث حصرها الحيدري ومحمد (2013م) في أربع خطوات لبناء السيناريوهات تتمثل في الخطوات الآتية

١ - (المرحلة الأولى) تحديد البحث عن العوامل الرئيسية

٢ - (المرحلة الثانية) التنبؤ بالتصورات أو النظرة المستقبلية للتصورات

البديلة

٣ - (المرحلة الثالثة) حسابات وتشكيلات السيناريوهات

٤ - (المرحلة الرابعة) التحليل، تفصيل و تفسير السيناريوهات فضلا

عن وصف السيناريو .

كما ان الغالبي وإدريس قدما إطار خاص لخطوات السيناريو اطلقا عليه TAIDA والمتضمن المتابعة *Tracking*، والتحليل *Analyzing*، والتصور *Imagining*، واتخاذ القرار *Deciding*، واتخاذ الإجراءات *Acting*، كما يلي (الغالبي، وإدريس، 2012، ص ص 297 - 300)

أ- المتابعة: والمتضمن أن تكون المنظمات على دراية وإحاطة واسعة بالمخاطر التي تحيط بها، فلا بد للمنظمات أن تصغي وتستمع للإشارات البسيطة وربما غير الواضحة من البيئة التي تحيط بها، فالخطر يكمن في عدم قدرة المنظمات على اكتشاف ما هو غير متوقع، كما يتوجب عليها أن تسعى إلى تحديد الإشارات الصحيحة والمناسبة ولاسيما تلك التي تكشف لها عن الخطر المحتمل في المستقبل .

ب - التحليل: عندما تكون المنظمات متواصلة في متابعة حدث ما مهم، وعندما تلاحظ بأن نمطا ما يتغير باتجاه معين، فإن الأسئلة التي تترتب على ذلك غالبا تكون كالاتي: ما الذي سيحدث إذا ما استمرت الحالة على هذا المنوال؟ ماذا ستكون النتيجة بالنسبة لنا وبالنسبة للآخرين؟ وما هي الروابط الموجودة بين التغييرات في هذا المجال والمجالات الأخرى؟. وإذا ما كان عنصر المتابعة يعني متابعة التغييرات واكتشاف الأنماط والاتجاهات والتهديدات والفرص، فإن التحليل يعني اكتشاف النتائج المستقبلية للتغييرات التي حدثت في الماضي، وكذلك التفاعل ما بين الاتجاهات والميول، غير أن التحليل يمكن أن يهدف أيضا إلى التعمق أكثر في السيناريوهات .

ج - التصور: إن الغرض من المتابعة هو تقصي التغييرات والاتصال الدائم بها، والغرض من التحليل هو تحقيق فهم عميق للتغييرات والتفاعل الذي يمكن ملاحظته، وذلك في محاولة لإيجاد الأنماط والروابط المهمة، غير أن الغرض من التصور هو ذو طابع خيالي أكثر، والقصد هنا هو ليس فقط توليد فهم فكري، بل كذلك معنى عاطفي وشعوري، وهذا ما يحدث عندما تضع المنظمات نفسها في بدائل المستقبل وفي هذه المرحلة تأتي عملية بناء السيناريو من خلال تكامل البيانات والمعلومات، سواء كان مصدر تلك المعلومات هو

تحليل الحوادث السابقة، أم كان مصدرها أقسام وأجهزة جمع المعلومات، أو تحليلها الذي يتم بغرض توقع الأحداث المستقبلية.

- د اتخاذ القرار : بعد اكتشاف الإشارات الضعيفة، تحليلها ووضع صورة عن تغيراتها ونتائجها في المستقبل، يتم إيصال هذه النتائج والمستخلصات إلى أصحاب القرار من أجل اتخاذ القرار الأنسب لمواجهة هذه النتائج الممكن حدوثها لاحقاً

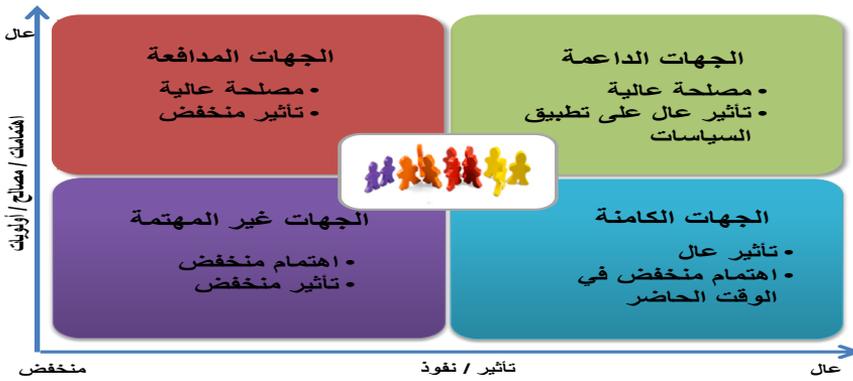
هـ - اتخاذ الإجراءات: يمكن القول بأن التعلم هو الذي يعزز من فن توحيد وتكامل المعلومات الجديدة في المعرفة القديمة، في الوقت الذي يتوفر فيه غرض واضح، ومن أجل أن تتعلم المنظمة شيء ما فإنها يجب أن تتألف من أفراد قادرين على استنباط الإشارات من العالم الخارجي والداخلي معاً، ومن هنا فإن الفعل يعتبر مهارات أساسية ومركزية في عملية التعلم، ومن الطبيعي أن تتجز الأشياء وتتخذ الإجراءات بشأنها في جميع المنظمات لكن بنتائج متفاوتة، وستكون المنظمة هي الأكفأ وربما الأكثر نجاحاً إذا ما تعلم كل عضو من أعضائها كيفية التنبؤ والفعل، وهكذا عدم الحاجة إلى تكريس الوقت

4. تحليل الجهات ذات العلاقة (Stakeholders Analysis)

تهدف تقنية "تحليل الجهات الخارجية ذات العلاقة" للتعرف على مواقف مختلف الجهات الخارجية من الخطة الاستراتيجية، ومستويات تأثيرها عليها، دعماً، رفضاً أو عدم مبالاة. تشمل هذه الجهات الفئات الاجتماعية والجماعات الاقتصادية ذات المصلحة (والتي يهتما كثيراً نجاح الخطة)، والفئات الأقل اهتماماً وتأثيراً، وما بينهما من فئات على درجات مختلفة من الاهتمام والتأثير. أما الجهات الداخلية ذات العلاقة (والتي تشمل عموم الموظفين العاملين في الإدارة)، فيتم تحليل مواقفها من الخطة وتأثيرها عليها في سياق التحليل الأوسع للبيئة الداخلية للإدارة. (الجمهورية اللبنانية، 2013م)

تشمل الجهات الخارجية ذات العلاقة التي سيُصار إلى تحليلها تأثيرها على الخطة الفئات التالية:

- الجهات المستفيدة: زبائن، مناطق، قطاعات اقتصادية، فئات اجتماعية، الخ.
 - الشركاء الخارجيين، بمن فيهم الممولون والهيئات الدولية والجمعيات الأهلية المعنية.
 - داعمين آخرين، تتنوع مساهماتهم في الخطة لتشمل توفير الخدمات الاستشارية، الخبرة الفنية، الاحتضان والرعاية، الدعم المادي والمعنوي، الترويج والنشر الإعلامي، الخ...
- منهجية تحليل الجهات ذات العلاقة
- يجري توزيع عناصر هذه الفئات على مجموعات أربع قياساً على متغيري درجة الاهتمام وقوة التأثير، على النحو المبين في الشكل رقم (6).
- شكل (6) تحليل الجهات ذات العلاقة للجامعات
- كذلك، فإن فرز الجهات الخارجية ذات العلاقة تبعاً لمتغيري "مستوى



الاهتمام" و "قوة التأثير" يساعد المخططين على تحديد كيفية التوجه إلى كل مجموعة من هذه المجموعات لطلب تعاونها، دعمها و/أو ضمان عدم مانعتها. إن المطلوب هو العمل على إقناع مجموعة القوى ذات الاهتمام الكبير والتأثير القوي بجدوى الخطة الاستراتيجية وفائدتها الكبيرة للبلد، ولهم بشكل خاص، وإعطاء أولويات مختلفة للتعامل مع مجموعات المصلحة والتأثير الأخرى الأقل اهتماماً وتأثيراً بحسب درجة اهتمامها وقوة تأثيرها.

ولكن أياً كان موقف هذه الفئة أو تلك من الخطة، فإن التخطيط السليم يوجب أخذ رأيها بالخطة. فعند التخطيط لشبكة مترو مثلاً، يحتاج المخططون في وزارة الأشغال العامة والنقل إلى طلب رأي الجهات المعنية بهذا المشروع، على رأسهم الزبائن المعينون، البلدية المعنية، الإحصاء المركزي، الهيئات الاقتصادية، الخبراء الماليون المختصون، الخ...

ومما سبق عرض لأدوات المستخدمة في هذا المحور : حيث بدأت بأسلوب المقارنة المرجعية والذي يعد أحد الأساليب الفعالة في التقييم الذاتي و التي يمكن لمؤسسة التعليم العالي أن تتبناه كطريقة لمقارنة خدماتها وبرامجها و نتائج أدائها مع نظرائها المتميزين مع مراعاة شروط تبني هذا الأسلوب , في حين يسمح نموذج بوسطن للجامعات المصرية متعددة الأنشطة أن تقيم الوضع التنافسي الاستراتيجي لكل منتجاتها بالمقارنة مع بقية المنتجات و الأنشطة، ويلاحظ ان تلك الأداة يمكنها أن تساعد كمبادئ توجيهية عامة للاستثمار ولكن لا ينبغي أن تساعد على تغيير التفكير الاستراتيجي , كما تمثل أداة تخطيط السيناريو أداة استراتيجية استباقية أثبتت جدواها لوضع خطط مرنة طويلة الأجل. حيث تعد السيناريوهات قصص بديلة للمستقبل حيث أنها تقوم بوضع تصور لوضع للأحداث والاتجاهات الحالية للجامعات المصرية في المستقبل. والأهم من ذلك أنها ليست تنبؤات بل تصف مجموعة من الاحتمالات التي تشمل التفكير المتوقع وغير متوقع، التقليدي وغير التقليدي, حيث يمكن استخدام تخطيط السيناريو بشكل عام بالجامعات المصرية , في ما يمكن أن يحدث في البيئة في المستقبل علاوة على مساعدتها في التفكير بشكل محدد حول الكيفية التي يمكن بها للجامعات أن تتدخل في تلك البيئة بعينها, في حين تهدف أداة تحليل الجهات الخارجية ذات العلاقة" للتعرف على مواقف مختلف الجهات الخارجية من الخطة الاستراتيجية للجامعات المصرية ، ومستويات تأثيرها عليها، دعماً، رفضاً أو عدم مبالاة. تشمل هذه الجهات الفئات الاجتماعية والجماعات الاقتصادية ذات المصلحة (والتي يهتما كثيراً نجاح الخطة)،

والفئات الأقل اهتماماً وتأثيراً، وما بينهما من فئات على درجات مختلفة من الاهتمام والتأثير. أما الجهات الداخلية ذات العلاقة (والتي تشمل عموم الموظفين العاملين في الجامعة)، فيتم تحليل مواقعها من الخطة وتأثيرها عليها في سياق التحليل الأوسع للبيئة الداخلية للجامعات المصرية.

ت- أدوات لتحليل القوى التنافسية :

1- مصفوفة الشخصية التنافسية *Competitive Profile Matrix (CPM)*

مصفوفة الشخصية التنافسية هي أداة إدارة استراتيجية أساسية لمقارنة الشركة مع اللاعبين الرئيسيين لهذه الصناعة. مصفوفة الشخصية التنافسية تظهر صورة واضحة للشركة حول نقاطها القوية ونقاط الضعف بالنسبة لمنافسيها. وتقاس درجة التكلفة لكل ألف ظهور على أساس عوامل النجاح الحاسمة، ويقاس كل عامل بنفس المقياس يعني أن الوزن يظل كما هو بالنسبة لكل شركة فقط. أفضل شيء عن كيم أنه يشمل شركتك وتسهيل إضافة المنافسين الآخرين تسهيل التحليل المقارن. ([Strategic Management](#))

([Insight., Competitive Profile Matrix, 2013](#))

وتعرف مصفوفة الشخصية التنافسية (كيم) بأنها أداة تقارن المؤسسة بالمؤسسات المنافسين لها ويكشف عن نقاط القوة والضعف النسبية. بها . وتعتمد تلك الأداة على فهم أفضل للبيئة الخارجية للمؤسسة والمنافسين في نفس مجالها، حيث تعمل تلك المصفوفة على تحديد المنافسين الرئيسيين للشركة وتقارنها باستخدام عوامل النجاح الحاسمة في هذه الصناعة. حيث يكشف التحليل عن نقاط القوة والضعف النسبية للمؤسسة بالمقارنة بمنافسيها، وبالتالي تستطيع المؤسسة معرفة المجالات التي يجب تطويرها والمجالات التي يمكن حمايتها وصيانتها ([Strategic Management Insight.,](#))

([Competitive Profile Matrix, 2013](#))

عوامل النجاح الحاسمة *Critical Success Factors*

عوامل النجاح الحاسمة هي المجالات الرئيسية التي يجب أن تتم على مستوى كبير من التميز، إذا كانت المؤسسات تريد النجاح في مجال صناعي

معين وقد تختلف الصناعات والاستراتيجيات على حسب مجال عمل المؤسسة بحيث تشمل العوامل الداخلية والخارجية على حد سواء. ويمكن الأسئلة الآتية ان تساعد في تحديد عوامل النجاح الحاسمة ([Strategic Management](#)) ([Insight., Competitive Profile Matrix, 2013](#))

- لماذا يفضل المستهلكون الشركة أ على الشركة ب أو العكس؟
- ما هي الموارد والقدرات التي تمتلكها الشركات؟
- ما مزايا تنافسية الشركات لديها في هذه الصناعة؟
- لماذا تنجح بعض الشركات ويفشل البعض الآخر في هذه الصناعة؟

الوزن النسبي لكل لعوامل النجاح ([Strategic Management](#)) ([Insight., Competitive Profile Matrix, 2013](#))

بعد تحديد عوامل النجاح الحاسمة للمؤسسة ينبغي تعيين الوزن النسبي لكل عامل من عوامل النجاح الحاسمة من وزن يتراوح بين 0.0 (أهمية منخفضة) و 1.0 (أهمية عالية). ويشير الرقم إلى مدى أهمية العامل في النجاح في هذه الصناعة. وإذا لم يكن هناك وزن محدد، فإن جميع العوامل ستكون لها نفس القدر من الأهمية، وهو سيناريو مستحيل في العالم الحقيقي. بحيث يجب ان تتساوي مجموع جميع الأوزان 1.0. التصنيف تشير تقديرات التكلفة إلى مدى أداء الشركات في كل منطقة. وهي تتراوح من 1 إلى 4، حيث 4 يعني قوة رئيسية، 3 - قوة طفيفة، 2 - ضعف طفيف و 1 - ضعف كبير. بحيث يتم تعيين تلك التقييمات، وكذلك الأوزان، بشكل مفرد لكل شركة، وتتم تلك العمليات بصورة ايسر من خلال المقارنة. حيث يوضح القياس المعياري مدى جودة أداء الشركات مقارنة ببعضها البعض النتيجة والنتيجة الإجمالية: تعنى النتيجة بنتيجة الوزن مضروباً في التصنيف. حيث تتال كل شركة درجة على كل عامل. أما النتيجة الإجمالية تعنى ببساطة مجموع كل الدرجات الفردية للشركة.

ومن كل ما سبق يمكن تحديد خطوات إعداد مصفوفة الملامح التنافسية ([Strategic Management Insight., Competitive Profile Matrix, 2013](#))

1. اختيار عناصر أو عوامل النجاح الرئيسية في الصناعة والتي تمثل نقطة قوة أو ضعف.
2. تحديد الوزن النسبي لكل عنصر من عناصر النجاح والتي تتدرج ما بين (0 إلى 1 صحيح) حيث أن الصفر يشير إلى غير مهم وواحد يشير إلى أن العنصر مهم جداً .
3. ترتيب عوامل أو عناصر النجاح بالنسبة لكل منافس على مقياس من (1 إلى 4 درجات) حيث أن الدرجة (1) تمثل نقطة ضعف كبيرة والدرجة (4) تمثل نقطة قوة كبيرة .
4. تحديد الدرجة المرجحة لكل عنصر من عناصر النجاح (حاصل) ويتم تحديد الدرجة المرجحة بضرب الخطوة الثانية * الخطوة رقم ثلاثة بمعنى آخر ان الدرجة المرجحة للعنصر = الوزن النسبي للعنصر * الترتيب .
5. الدرجة المرجحة الكلية لكل عنصر : وهي تمثل حاصل جمع عمود الدرجة المرجحة لجميع العوامل حيث يمكن ترتيب المنافسين وفقاً لذلك على النحو التالي : مهمه جدا (الدرجة المرجحة لا يمكن أن تزيد بأي حال من الأحوال عن 4)

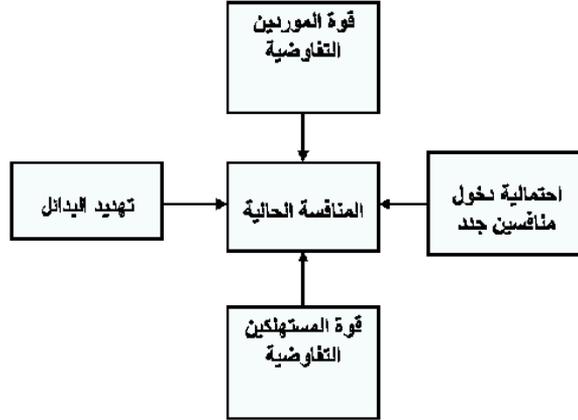
فوائد المصفوفة ([Strategic Management Insight., Competitive Profile Matrix, 2013](#)):

- تتم المقارنات بين الشركات في نفس العوامل وهذا يجعل المقارنة أكثر دقة.
- يتم وضع التحليل في صورة مصفوفة مما يسهل عملية المقارنة بصريا.
- تساعد نتائج المصفوفة في عملية اتخاذ القرارات.

- يمكن للشركات أن تقرر بسهولة المجالات التي ينبغي أن تعززها أو تحميها أو الاستراتيجيات التي ينبغي أن تتبعها.

2- تحليل العوامل الخمسة لبورتر *Porter's Five Forces*

لقد قام مايكل بورتر في عام 1980 بإنتاج نموذج القوى الخمس وذلك في كتابه المعنون "الميزة التنافسية: تقنيات لتحليل الصناعات والمنافسين الذي صدر في عام 1980، حيث أكد بورتر على أن هذا النموذج يعمل على كيفية تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات المختلفة، وذلك بداية من دراسة تهديد الوافدين الجدد، والتعرف على القدرة التفاوضية للموردين، وتحديد القدرة التفاوضية للمشتريين، وإدراك خطر البدائل، والاعتراف بوجود التنافس بين المنافسين الحاليين (Lee, H., Kim, M. & Park, Y. 2012)). حيث تكون تلك المكونات الخمسة القوى الخمس التي تواجه المنظمة ومن ثم يجب التخطيط لها وإدارتها استراتيجيا لكسب أو الحفاظ على ميزة تنافسية في السوق وبالتالي فإن جوهر صياغة الاستراتيجية في تلك الأداة يتمثل في كيفية التعامل مع المنافسة؛ حيث تبدأ الإدارة الاستراتيجية بالتحليل التنافسي للصناعة. ويرى بورتر أن درجة المنافسة في الصناعة تتوقف على القوى التنافسية الخمسة: تهديد الوافدين الجدد، القدرة التفاوضية للموردين، القدرة التفاوضية للمشتريين، التهديد باستخدام منتجات أو خدمات بديلة، التنافس بين المنافسين كما يلي: (Hax, D. Wilde II, 2001)



شكل (7) يوضح نموذج القوى الخمس

التهديد بالداخلين الجدد.: حيث يتم من خلالها تحديد التحديات التي تواجه المؤسسات الجديدة التي ترغب في اختراق السوق والدخول فيها , وتعد المعلومات التي يتم جمعها عن الداخلين الجدد أمرا حيويا بالنسبة للمنظمة لأن تلك التهديدات يمكن أن تعرقل تحقيق أهداف المنظمة.

القوة التفاوضية للموردين. يمكن للموردين ممارسة قوة ضغوط على المؤسسات ,سواء برفع الأسعار أو إضعاف نوعية المنتجات والخدمات التي تم شراؤها, ولهؤلاء الموردين قدرة الضغط على مردودية القطاع الذي لا يستطيع أن يعكس ارتفاع تكاليفه على أسعاره , وهذا يؤثر تأثيرا مباشرا على أرباح الشركات الشرائية لأنه يتعين عليها أن تدفع أكثر مقابل المواد المستخدمة

القوة التفاوضية للمشتريين: على غرار القدرة التفاوضية للموردين, يمكن للمشتريين من التأثير في السيطرة على الصناعة من خلال طلب أسعار أقل أو المطالبة بسعر أعلى ولكن فقط مع جودة أعلى من الخدمة أو المنتج. ويزيد المشترون من قوتهم عن طريق ارتفاع العمليات الشرائية , وبالتالي ترتبط هذه القوة بالخصائص المختلفة لوضعية الزبائن في السوق وبالأهمية المرتبطة بمشترياتهم لدى القطاع مقارنتها بنشاطها الإجمالي

تهديدات المنافسين: يجب أن تكون المنظمات على بينة من البدائل الخاصة بالمنافسين التي قد تشكل تهديدا لسوق أعمالهم بحيث تكون مستعدة لتقليل عدد تلك البدائل التي يمكن أن تبعد المشتريين وتصرفهم عن المنتجات الخاصة بالمؤسسة.

صراع بين متنافسين حقيقيين :تساعد المنافسة في تعزيز قدرة الشركات على الابتكار, وتحسين رضا العملاء, وجودة المنتج, حيث يؤثر التنافس الشديد بشكل كبير على عائدات الأعمال.

خطوات استخدام الأداة ([Strategic Management Insight..](#))

([porters-five-forces, 2013](#))

الخطوة 1. جمع المعلومات عن كل من القوات الخمس وما يجب على المديرين في تلك الخطوة بجمع المعلومات عن صناعتهم والتحقق من كل العوامل المؤثرة فيه.

الخطوة 2. تحليل النتائج وعرضها على الرسم التخطيطي. بعد جمع كل المعلومات، يجب تحليلها وتحديد كيفية تأثير كل قوة على الصناعة.

الخطوة 3. صياغة استراتيجيات بناء على الاستنتاجات. في هذه المرحلة، يجب على المديرين صياغة استراتيجيات الشركة باستخدام نتائج التحليل على سبيل المثال، إذا كان من الصعب تحقيق زيادة في حجم المنتجات في السوق، ينبغي للشركة أن تتبع استراتيجية قيادة التكاليف. وينبغي استخدام استراتيجية تطوير المنتجات إذا كان نمو السوق الحالي بطيئا والسوق مشبعة. وعلى الرغم من أن قوى بورتر الخمس هي أداة هامة لتحليل هيكل المؤسسات وفي صياغة استراتيجيتها، إلا ان بعض الكتابات تعتبرها محدودة وتتطلب الاستعانة بأدوات أخرى مثل سوت، بيست أو تحليل سلسلة القيمة.

3- مصفوفة ماكنزي (*Mckinsey*) جاذبية الصناعة/الوضعية

التنافسية

تم تطوير هذه المصفوفة بالتعاون بين مؤسسة جنرال إلكتريك *General Electric* ومؤسسة ماكنزي *Mckinsey* للاستشارات الإدارية، تتضمن هذه المصفوفة بعدين رئيسيين هما:

البعد الأول: جاذبية الصناعة أو جاذبية السوق، يمثل المحور العمودي

البعد الثاني: الموقف التنافسي، يمثل المحور الأفقي .

حيث يتضمن كلا البعدين مجموعة من المعايير أو الأبعاد الثانوية، على عكس مصفوفة *BCG* التي اكتفت ببعدين فقط، وبالتالي يصبح استخدام تلك المصفوفة معقد ويحتاج إلى مهارة في التعامل معها، كما يتطلب التصنيف والتقدير المناسب لمختلف المعايير المستخدمة

تضمن مصفوفة ماكينزي تسعة مربعات موزعة على بعدين رئيسيين هما جاذبية الصناعة، وقوة الأعمال، المركز التنافسي لوحدة الأعمال أو المنتجات كمتغيرين للحكم من خلالهما على قوة محفظة أعمال المنظمة. هذا ويتم تحديد موقع وحدات الأعمال أو المنتجات لكل بعد على ثلاثة مستويات هي قوي، متوسط، وضعيف على عكس ما قدمته مصفوفة BCG التي اقتضت على مستويين هما قوي وضعيف فقط، ويتكون كل بعد من هذين البعدين من مجموعة من الخصائص تساهم في المزيد من التحليل المعمق، وإضافة قوة لتقويم وحدات الأعمال أو المنتجات في المصفوف (صدار، زدايرية 2016م) كما يتم تطبيق مصفوفة ماكينزي بإتباع الخطوات الموالية (بولمخال

(2012م،

- تحديد معايير تقييم جاذبية الصناعة والوضعية التنافسية
- ترجيح معايير الجاذبية وقوة المنافسة؛ بحيث يكون المجموع لكل بعد يساوي الواحد
- تقييم كل مجال نشاط استراتيجي، حسب المعايير المقترحة بنقطة تتراوح بين 01 و 05
- حساب النقطة المرجحة لكل معيار، ثم مجموع نقاط كل بعد
- تحديد وضعية كل مجال نشاط استراتيجي في المصفوفة
- تقديم الاقتراحات الاستراتيجية.

لقد قدمت مجموعة ماكينزي الاستشارية *Mckinsey Consulting Company* نموذجاً أطلقت عليه اسم *"The Seven Ss Framework"* والذي يهتم ببيان العناصر الإدارية والتنظيمية السبعة الضرورية لنجاح تطبيق الاستراتيجية و يوضح الشكل التالي إطار هذا النموذج (بن قارة، 2009م) :

الاستراتيجية: مجموعة الممارسات المتكاملة التي تهدف إلى تحقيق التفوق التنافسي وتحسين صورة المؤسسة أمام الزبائن باستخدام أقل ما يمكن من الموارد

الهيكل: مجموع العلاقات التنظيمية والأعمال والمهام والمسؤوليات والسلطات الدالة على من المسؤول أمام من؟، وتقسيم الأنشطة وبيان التخصصات وتحقيق التكامل والتنسيق فيما بينها .

الأنظمة: عمليات التشغيل التي تظهر تدفقات ومراحل العمل أول بأول داخل المؤسسة، لمختلف الأنشطة والعمليات بما فيها أنظمة المعلومات والرقابة والحوافز ونظم الإنتاج والعمليات ونظم قياس الأداء وتقييم العمل .

نمط الإدارة: يمثل فلسفة الإدارة التنظيمية وتوجهها الفكري التي تنعكس في مجموع القيم والمعتقدات التي من خلالها تجري الإدارة المفاضلة بين الأهم والمهم في الأولويات بغية تعزيزه بالموارد المادية والبشرية لتحويله إلى تصرف وسلوك

الهيئة الإدارية: يقصد بها مجموع الموظفين بالمؤسسة، وتتمثل مهمة الإدارة في تحديد المعايير التي على أساسها يتم انتقاء الموارد البشرية ليس فيما يتعلق بمواصفاتهم المهنية فقط بل في كل ما يتعلق بالجانب الديموغرافي من أجل ضمان التنفيذ الفعال للاستراتيجية .

القيم المشتركة: يقصد بها القيم والطموحات والتطلعات التي يشترك فيها الأفراد بالمؤسسة التي قد لا تكون صريحة ضمن الأهداف المعلنة، إنها تعبر عن التوجه المستقبلي الذي ترغب الإدارة العليا في نشره داخل المؤسسة

المهارات: مجموع القدرات والكفاءات والإمكانيات القادرة على تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع عملي، ويكمن تطلع المؤسسة في جذب المهارات التي تحقق لها ميزة تنافسية يصعب تقليدها.

ومما سبق عرضه لأدوات هذا المحور : حيث تعد مصفوفة الشخصية التنافسية أداة إدارة استراتيجية أساسية لمقارنة الجامعات مع الجامعات العالمية حيث تظهر مصفوفة الشخصية التنافسية صورة واضحة للجامعة حول نقاط القوة ونقاط الضعف بالنسبة لمنافسيها من الجامعات الأخرى وبالتالي تعد تلك الأداة أداة مقارنة بين الجامعة والجامعات المنافسة لها ويكشف عن نقاط القوة والضعف النسبية. بها .في حين جاءت جوهر صياغة الاستراتيجية في أداة

القوى الخمس لبورتر يتمثل في كيفية التعامل مع المنافسة ؛ حيث تبدأ الإدارة الاستراتيجية بالجامعات المصرية بالتحليل التنافسي لخارجها. ويرى بورتر أن درجة المنافسة في الإنتاج العلمي والخدمات التعليمية للجامعة تتوقف على القوى التنافسية الخمسة: تهديد الجامعات الجديدة، القدرة التفاوضية للتعليم الثانوي باعتباره المورد ، القدرة التفاوضية لسوق العمل باعتباره المشتري للخريج، التهديد باستخدام منتجات أو خدمات بديلة، وعلى الرغم من أن قوى بورتر الخمس هي أداة هامة لتحليل هيكل الجامعات وفي صياغة استراتيجيتها ، إلا ان بعض الكتابات تعتبرها محدودة وتتطلب الاستعانة بأدوات أخرى مثل سوت ، أو بيست أو تحليل سلسلة القيمة ، في المقابل قدمت مجموعة ماكينزي الاستشارية نموذجاً أطلقت عليه اسم " *The Seven Ss Framework* " والذي يهتم ببيان العناصر الإدارية والتنظيمية السبعة الضرورية لنجاح تطبيق الاستراتيجية بالجامعات حيث يمثل جاذبية السوق المحور العمودي بينما يمثل الموقف التنافسي المحور الأفقي. حيث يتضمن كلا البعدين مجموعة من المعايير أو الأبعاد الثانوية، على عكس مصفوفة *BCG* التي اكتفت ببعدين فقط، وبالتالي يصبح استخدام تلك المصفوفة معقد ويحتاج إلى مهارة كبيرة في التعامل معها .

المطلب الخامس نتائج الدراسة والتصور المقترح لأدوات وأساليب التحليل

البيئي المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي

من واقع ما تم عرضه يجمل الباحث عدد من النتائج التي أسفرت عنها الدراسة من أهمها ما يلي:

1. تعد عملية التحليل البيئي عنصر أساسي من عناصر الإدارة الاستراتيجية بحيث لا يمكن ان تتم الإدارة الاستراتيجية دون تلك العملية
2. تعتمد الخطط الاستراتيجية في جدوها وواقعيتها على مدى واقعية التحليل البيئي في قدرته على ادراك المتغيرات البيئية بصورة صحيحة ، وبالتالي يتوقف على واقعية التحليل البيئي نجاح أو فشل الخطة الاستراتيجية .

3. يعتمد نجاح عملية التحليل الاستراتيجي على التوفيق في اختيار الأدوات والأساليب التي تستخدم لاستخراج نتائج واقعية لعملية التحليل الاستراتيجي
 4. اذا كانت المؤسسات تريد تحقيق النجاح لخطه الاستراتيجية فان من الضروري عدم التركيز على أداة واحده بل تطبيق مجموعة متنوعة من أدوات التحليل البيئي
 5. ان ضعف قدرة الجامعات المصرية على إدراك خصائص بيئتها قد يؤثر بشكل مباشر على قدرة الجامعات في تحقيق أهدافها التنموية
 6. أدت التغيرات الحادثة في العلوم الإدارية إلى ظهور أدوات وأساليب إدارية حديثة لعملية التحليل البيئي, حيث تساهم تلك الأدوات الحديثة في التغلب على المشكلات التي تواجهها وبالتالي القدرة على تحقيق التقدم والرخاء للمؤسسة ومنسوبيها
 7. لا توجد أداة افضل من أخرى ولكنها تختلف باختلاف طبيعة المؤسسة وظروفها حيث ان كل أداة من تلك الأدوات يمكن استخدامها طبقا لهدف المؤسسة التي تريد تحقيقه .
- التوصيات وآليات تفعيلها في الواقع الفعلي
- في ضوء نتائج الدراسة يمكن للباحث وضع عدد من التوصيات كالتالي:
1. اذا كانت عملية التحليل البيئي عنصر أساسي من عناصر الإدارة الاستراتيجية بحيث لا يمكن ان تتم الإدارة الاستراتيجية دون تلك العملية فينبغي القيام بضرورة تدريب عمداء الكليات ومسؤولي التخطيط بالجامعات المصرية على عمليات الإدارة الاستراتيجية بصفه عامة والتحليل البيئي بخاصة وذلك من خلال ورش العمل والمؤتمرات المتخصصة حول عمليات التخطيط الاستراتيجي ويمكن ان يتولى هذا التدريب مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية
 2. واذا كان نجاح أو فشل الخطط الاستراتيجية في يتوقف على مدى واقعية التحليل البيئي في قدرته على ادراك المتغيرات البيئية بصورة

صحيحة ، وعلى التوفيق فى اختيار الأدوات والأساليب التي تستخدم لاستخراج نتائج واقعية لعملية التحليل الاستراتيجي فينبغي دراسة الأدوات الحديثة للتحليل البيئي من حيث أهميتها وأهدافها وطرق استخدامها ويتم ذلك عن طريق الاستفادة من الجامعات الأخرى التي حققت نجاحا في اختيار الأدوات المناسبة لها ، كما يجب ضرورة عقد ورش عمل حول جدوي كل أداة من تلك الأدوات وربطها ببيئة الجامعة المعنية

3. ان ضعف قدرة الجامعات المصرية على إدراك خصائص بيئتها قد يؤثر بشكل مباشر على قدرة الجامعات في تحقيق أهدافها التنموية ، ومن هذا المنطلق يجب دراسة عملية التحليل البيئي دراسة مستفيضة وليست مجرد أنها مرحلة من مراحل عمليات التخطيط الاستراتيجي ويمكن ان يتم ذلك من قبل وحدة الجودة والاعتماد ومراكز التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية مستخدمة في ذلك عدد من الوسائل منها ورش العمل الجماعية لجميع أصحاب الشأن بحيث تكون ورش عمل مخصصة للطلاب وأخرى لأعضاء هيئة التدريس وأخرى لأعضاء المجتمع المحلى وهكذا كما يمكن ان يتم استخدام الاستبيانات واستطلاعات الراي وغيرها.

4. اذا كانت المؤسسات تريد تحقيق النجاح لخطة الاستراتيجية فان من الضروري على المسؤولين عن عمليات التحليل البيئي عدم تركيزهم على أداة واحده بل تطبيق مجموعة متنوعة من أدوات التحليل البيئي وذلك من منطلق انه لا توجد أداة افضل من أخرى ولكنها تختلف باختلاف طبيعة المؤسسة وظروفها حيث ان كل أداة من تلك الأدوات يمكن استخدامها طبقا لهدف المؤسسة التي تريد تحقيقه وفي الصفحات القادمة سوف يقيم الباحث عدد من الأدوات التي تم دمجها معا لتحقيق اقصى استفادة من عملية التحليل البيئي للجامعات المصرية ، فكما يقول المثل الإنكليزي: إذا كانت أدواتك الوحيدة هي

المطرقة فسيبدو كل العالم لك كمسامير.. لذلك سيحاول الباحث في الصفحات القادمة عرض توليفة من تلك الأدوات لمساعدة المؤسسات المختلفة لاختيار ما يناسبها عند وضع خططها الاستراتيجية وهي كما يلي:

أداة خمس قوى مقابل سوت *Five-Forces vs. SWOT*

حيث تشتمل المواضيع الرئيسية الموجودة في تحليل القوى الخمس تهديدا للوافدين الجدد، والقدرة التفاوضية للموردين، والقدرة التفاوضية للمشتريين، وتهديد البدائل، التنافس بين المنافسين الحاليين) حيث تركز جميع العوامل في نموذج القوى الخمس على الضغوط الخارجية التي تراها المنظمة ويتم استخدام هذا النموذج من قبل المؤسسات لتكون على بينة من هذه المخاطر وتجنبها ، ويعد هذا النموذج مناسب للمنظمات الصغيرة الجديدة أو التي تريد التوسع لتشمل قطاعات أعمال إضافية. على العكس من ذلك، يحلل نموذج سوت نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية للمؤسسة. ويشترك تحليل سوات مع أداة القوى الخمسة لبورتر في تحديد التهديدات، فإنه يوفر أيضا للمنظمة مع تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية. وبالنظر إلى نقاط القوة والضعف يسمح للمنظمة بالاعتراف بالمجالات الحيوية التي يمكن للمنظمة استخدامها للدفاع ضد التهديدات. كما تقوم سوت بالتحقيق في الفرص الخارجية للمنظمة التي قد توفر للمنشأة ميزة تنافسية على المنافسة الصناعية.

بمعنى ان جوهر صياغة الاستراتيجية يتمثل في كيفية التعامل مع المنافسة ؛ حيث تبدأ الإدارة الاستراتيجية بالتحليل التنافسي للصناعة. ويرى بورتر أن درجة المنافسة في الصناعة تتوقف على القوى التنافسية الخمسة: تهديد الوافدين الجدد، القدرة التفاوضية للموردين، القدرة التفاوضية للمشتريين، التهديد باستخدام منتجات أو خدمات بديلة، التنافس بين المنافسين ، حيث يتم من خلالها تحديد التحديات التي تواجه المؤسسات الجديدة التي ترغب في اختراق السوق والدخول فيها ، وتعد المعلومات التي يتم جمعها عن الداخلين الجدد أمرا حيويا بالنسبة للمنظمة لأن تلك التهديدات يمكن أن تعرقل تحقيق

أهداف المنظمة. ويشترك تحليل سوات من أداة القوى الخمسة لبورتر في تحديد التهديدات والفرص من المنافسين للمؤسسة والتي تعمل في نفس مجالها , في حين يتبقى عناصر البيئة الداخلية والتي تحتاج إليها أداة القوى الخمسة لبورتر والتي توفرها لها أداة سوات



شكل (8) يوضح أداة خمس قوى مقابل سوات *Five-Forces vs. SWOT* مصفوفة النمو مقابل تحليل سلسلة القيمة *BCG (Boston Consulting Group) Growth Matrix vs. Value-Chain Analysis*

حيث تعد أداة مصفوفة النمو من أدوات التحليل الاستراتيجي للعوامل البيئية وأداة تحليل سلسلة القيمة من أدوات التحليل التنافسية الاستشرافية , حيث تعد مصفوفة النمو *BCG* من أدوات تحليل محفظة الأعمال الاستراتيجية التي تستخدم شبكة لتحليل جميع خطوط الأعمال وفقا لأربعة أنواع من المنتجات المهيمنة حيث يقيس نمو الإيرادات مقابل نمو السوق من المنتجات أو الشركات داخل المنظمة.

المنظمات التي تستخدم مصفوفة النمو *BCG* عادة ما تكون متعددة الأوجه، تتألف من عدة وحدات الأعمال أو إنتاج العديد من المنتجات التي تولد الإيرادات باستخدام خطوط الأعمال المختلفة. وتعطي الشبكة *2x2* تحليلا بصريا بسيطا لكيفية تأثير المنتجات على الإيرادات وإمكانات السوق في مجمل الأعمال.

وتنقسم مصفوفة النمو *BCG* نقاط القوة والضعف في المنظمة، ولكن فقط من منظور الإنتاج. وبالمثل، فإن مصفوفة النمو تعطي تفسيراً للفرص والتهديدات التي تواجه المنتجات، ولكنها لا تحقق في الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المنظمة.

ولمواجهة هذا الضعف في مصفوفة النمو *BCG* يتم تدخل أداة تحليل سلسلة القيمة لفحص الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المنظمة، على نطاق مختلف تماماً، ويعطي فقط تفسيرات الإيرادات ونمو السوق.

كما تحدد المكونات الرئيسية لتحليل سلسلة القيمة أنشطة خلق القيمة داخل الإدارات التنظيمية، مع التركيز على تعزيز القيمة التي تقدمها هذه الأنشطة لتخفيض التكلفة للمنظمة أو إيجاد قيمة إضافية. حيث يتم استخدام تحليل سلسلة القيمة في مراحل الإنتاج والتشغيل والتوزيع للعثور على أنشطة خلق القيمة التي توفر الكفاءة والفعالية وتشجع الابتكار وتشجع على التفكير في القيم على المديرين، وبالتالي تمكن استخدام أداة مصفوفة النمو *BCG* و تحليل سلسلة القيمة من تحقيق الهدف العام والمتمثل في إدارة خطوط المنتجات مع الأعمال التجارية بالإضافة إلى تحقيق منظور استراتيجي يقدم إمكانيات مستقبلية على أساس اكتشاف القيمة في حدود تنظيمها.

التحليل التنافسي مقابل بطاقة الأداء المتوازن *Competitive Analysis vs. Balanced Scorecard (BSC)*

يمكن ان يأخذ التحليل التنافسي لأي منظمة العديد من الأشكال ، ولكن معظم الباحثين يؤكد على ان أداة تحليل الشخصية التنافسية افضل تلك الأدوات لتحليل التنافسية واكتشاف المنافسين الرئيسيين، وفي جمع المعلومات التجارية على المنافس من خلال وصف هيكل المنافسين مع قدرتها على توضيح سلوك المنافس وتقييم رد فعل المنافس على الخيارات الاستراتيجية.

وبالتالي تعطي هذه التقييمات إشارة شاملة لنقاط القوة والضعف عن المنافس لمساعدة الأعمال التجارية على تطوير استراتيجيات أفضل، والتخطيط للتحركات الاستراتيجية في ضوء تلك المنافسة، ولكن تلك الأداة لا تقوم إلا

بفحص المكونات الخارجية، حيث أنها تركز أساسا على المنافس الذي يعد خارج المؤسسة .

أما بطاقة الأداء المتوازن (BSC) فهي تقييم داخلي للأداء المالي ورضا العملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو. ولا تقوم تلك البطاقة بدراسة أو فحص أي مكونات خارجية، ولكنها تتركز على تطوير المنظمة داخليا. ولذلك فإن المنظمات التي تسعى إلى تعزيز مواردها داخليا سوف تستفيد من بطاقة قياس الأداء المتوازن، في حين أنها إذا أرادت اختراق سوقا جديدة فعليها الاستفادة أكثر من التحليل التنافسي



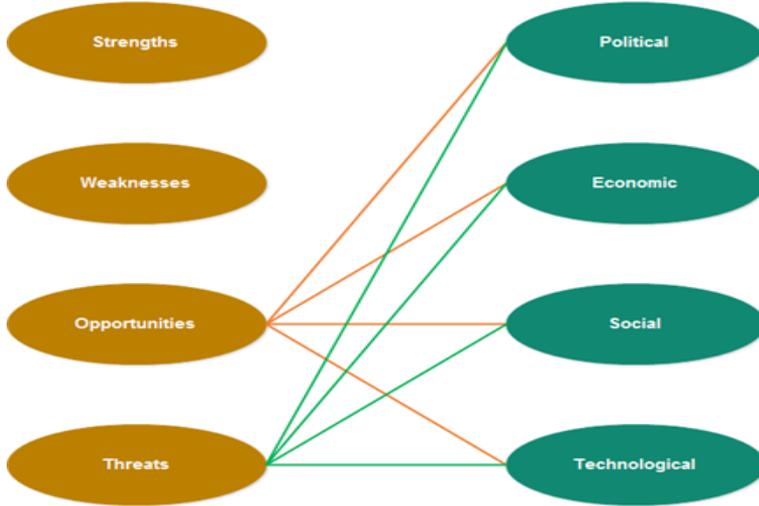
شكل (9) يوضح دمج أداة التحليل التنافسي مع بطاقة الأداء المتوازن
تحليل سوات مع بيست *PEST vs. SWOT*

يعد تحليل سوات أداة مهمة ومفيدة في تحليل الوضع العام للمنظمة على أساس الموازنة بين عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية. وتوضح هذه الأداة العلاقة بين التقييمين الداخلي والخارجي، وتشمل جوانب القوة والمهارات والاستعدادات التي تساعد المنظمة في التفوق على الوحدات الأخرى في مناخ المنافسة، أما جوانب الضعف فتتعلق بالنقص في المهارات والإمكانات مقارنة مع إمكانات الوحدات المنافسة. أما الفرص فتتمثل بالظروف المواتية في البيئة الخارجية ذات التأثير الإيجابي في المنظمة، وعكس هذه الفرص هي التهديدات التي تتمثل بالتغيرات غير المواتية في البيئة ذات التأثير السلبي في أعمال المنظمة

أما تحليل *PEST* يشمل تحليل لبيئة الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والتشريعية التي سيتم وضع الخطة

الاستراتيجية في ظلها. حيث تأتي أهمية تحليل البيئة من حاجة المخططين وأصحاب القرار للتعرف على المحيط الذي ستتحرك فيه الخطة الاستراتيجية، وتساعدهم على التعامل مع متغيراته ومستجداته وبالتالي يمكن القول بان تحليل سوات يعمل على تحليل البيئة الخارجية والداخلية بينما يعتمد تحليل بيست على تحليل البيئة الخارجية .

PEST Chart vs SWOT Analysis



شكل (10) تحليل سوات مع بيست PEST vs. SWOT

المقارنة المرجعية مع سوت SWOT vs Benchmarking :

يعد أسلوب المقارنة المرجعية أحد الأساليب الفعالة في التقييم الذاتي و التي يمكن لمؤسسة التعليم العالي أن تتبناه كطريقة لمقارنة خدماتها وبرامجها و نتائج أدائها مع نظرائها المتميزين , حيث يجب أسلوب المقارنة المرجعية عن عدد من الأسئلة :

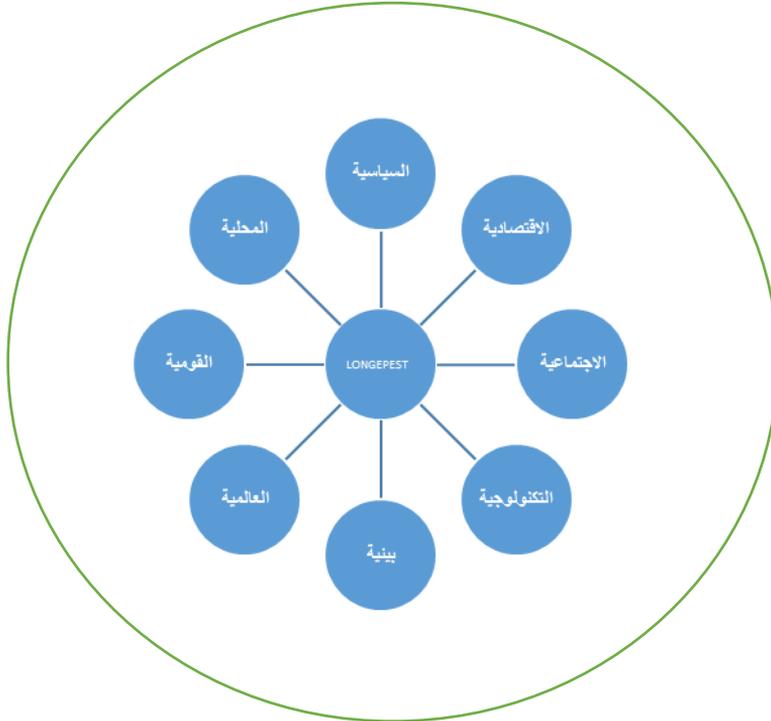
1. ماهية مجالات التحسين المرغوبة ؟ .
2. ماهية أفضل الجامعات التي يمكن المقارنة مع عملياتها وأنشطتها التعليمية ؟
3. كيف يمكن استخدام أسلوب تلك الجامعات ؟ .

4. كيف يمكن لنا تحقيق تميز أكثر من تلك الجامعات ؟

وبالتالي يمكن استخدام تحليل سوات في الإجابة عن السؤال الأول المرتبط بتحديد ماهية مجالات التحسين وذلك من خلال معرفة عناصر الضعف في المؤسسة والتي تحتاج إلى تحسين وتطوير , كما يمكن استخدام تحليل سوات عند تحليل عناصر الفرص في تحديد أفضل الجامعات التي يمكن المقارنة بها .ويتبقى في تحليل سوات عناصر القوة والتي يمكن من خلالها تقوية تلك الجوانب من خلال ادراك مميزات الجامعة التي تم تناولها للمقارنة المرجعية

تحليل LONGPEST

يمكن استخراج تحليل لونغ بيست LONGPEST من تحليل PEST كما بالشكل (11)



شكل (11) تحليل لونج بيست *LONGPEST*

وذلك بإضافة بعض العوامل على تحليل بيست الذي يشمل الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية ومن هذا العوامل التي تم إضافتها العوامل المحلية والعوامل القومية مع العوامل والمتغيرات العالمية والبيئة الداخلية للمؤسسة) حيث يقصد بهذه الأداة الاختصارات الأتية (المحلية *Local* + القومية *National* + العوامل العالمية *Global factors* + بيئية *Environmental* + التكنولوجية *technological* + الاجتماعية *social* + الاقتصادية *economic* + السياسية *political*)
ومما سبق يكون قد وضع الباحث على حد علمه البسيط بعض الأدوات التي يمكن ان تستخدم أثناء عملية التحليل البيئي للجامعات المصرية

المراجع

1. ابوالمجد ، أمير محمد ، تأثير التحليل الاستراتيجي على تحديد الموقف التنافسي في منظمات الأعمال المصرية المدرجة في بورصة الأوراق المالية ، مجلة البحوث التجارية ، المجلد 39، العدد 2 كلية التجارة جامعة الزقازيق ، يولييه 2017م.
2. بشار يزيد الوليد، ، التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار الرياء للنشر والتوزيع، الأردن، ، 2010م
3. بن قارة أمينة، أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في إدارتها الاستراتيجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، 2009م
4. تادانوري اينوماتا ، التخطيط الاستراتيجي في منظومة الأمم المتحدة ، الأمم المتحدة ، وحدة التفتيش المشتركة، جنيف ، 2012م متاح في https://www.unjiu.org/ar/reports-notes/JIU%20Products/JIU_REP_2012_12_Arabic.pdf
5. جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية، الكتاب الرابع ، مشروع التأسيس للجودة والتأهل للاعتماد المؤسسي والبرامجي، 2014م
6. جبري، سلمى، بناء السيناريوهات التخطيطية في الدراسات التنظيمية حالة دراسية - دمشق دراسة أعدت لنيل درجة الماجستير في الهندسة المعمارية قسم التخطيط والبيئة، جامعة دمشق، كلية الهندسة المعمارية، 2013م
7. جرجر، إبراهيم البشير عبد الحميد، متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية - مصر ، مج6، ع1 ، 2015م
8. جغوي، فادية، دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة-، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم علوم التسيير ، 2016م

9. جمال، حمدان رشيد عبدالله، استخدام أسلوب التحليل الاستراتيجي في صناعة القرارات: دراسة تطبيقية، مجلة مركز صالح عبدالله كامل للاقتصاد الإسلامي - المجلد 16 العدد 47 أغسطس 2012.
10. حامد كريم الحيدري، منتظر جاسم محمد ، العلاقة التفاعلية بين عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي ومؤشرات أدائه وأثرهما في الإدارة الفاعلة للازمات دراسة تطبيقية لآراء عينة من قيادات الإدارة المحلية في محافظة النجف الأشرف مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 9 العدد 29، 2013م .
11. حريق، خديجة، استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب – سعيدة- ، جامعة أبو بكر بلقايد -تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير رسالة تخرج لنيل شهادة ماجستير في تخصص تسيير الموارد البشرية- 2011م،
12. حسين مصطفى الهاللي، التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسة، السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009م.
13. الحسيني، فلاح حسن عداي ، الإدارة الاستراتيجية – مفاهيمها – مداخلها – عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الثانية – عمان، الأردن، 2006م.
14. الحسيني، فلاح حسن عداي ، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2000م
15. احلام صدار ، ريم زديرية ، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق تنمية سياحية مستدامة و النهوض بالقطاع السياحي في الجزائر، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير ، 2016م
16. الخفاجي، عباس خضير ، الإدارة الاستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات، ط1، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004م.
17. الدوري، زكريا مطلق ، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، المكتبة الوطنية، دار الكتب والوثائق، بغداد 2003م.
18. الشريف بقة، فايذة محلب، تأثير التحليل البيئي كألية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمجموعة

- من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية برج وعريريج وسطيف، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية - جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر ، ع2، 2015م
19. صالح بلاسكة، نور الدين مزيان، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات دراسة مقارنة شركتي الحضنة / المراعي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - العدد / 04 ديسمبر 2013
20. ضحاوي، بيومي و المليجي، رضا ،التخطيط الاستراتيجي في التعليم، القاهرة: دار الفكر العربي، 2011م .
21. عفيف هناء، دور السيناريو في ترقب الأزمات المالية "أزمة الرهن العقاري نموذجاً - خلال الفترة (1990- 2010) ."، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 2، 2016م متاح في http://www.sustech.edu/staff_publications/2016102006350861.pdf
22. علي بشار بكر اغوان ، ، التحليل الاستراتيجي للبيئة والعوامل المؤثرة على صناع القرار ، مجلة دنيا الوطن ، 2011، تاريخ الاطلاع 12/5/2017 <https://pulpit.alwatanvoice.com/content/print/233858.html>
23. عماري عمار & بن واضح الهاشمي & القرني عبد الرحمان ، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات جامعة سكيكدة ، الملتي الوطني حول تقييم المؤسسات ، سكيكدة ، 2006م متاح في <https://www.scribd.com/document/363498771/%D9%85%D8%AF%D8%A7%D8%AE%D9%84%D8%A9-%D8%A8%D8%B9%D9%86%D9%88%D8%A7%D9%86%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%8A%D9%84%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A-%D9%81%D9%8A%D8%AA%D9%82%D9%8A%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A7%D8%AA-doc>
24. الغالبي، طاهر محسن، إدريس، وائل محمد، السيناريو والعملية التخطيطية- مفاهيم أساسية-، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2012

25. فيحان , إيثار عبد الهادي, المقارنة المرجعية الاستراتيجية في صناعة الإلكترونيات, مجلة الإدارة والاقتصاد , العدد الرابع والخمسون /2005 متاح في <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2011/07/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%82%D8%A7%D8%B1%D9%86%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B1%D8%AC%D8%B9%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9.pdf>
26. قمبر ,جميلة سعيد , تقييم أداء كليات الاقتصاد بجامعة الزاوية باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية ,المؤتمر الدولي العربي السادس لضمان جودة التعليم العالي , 9-11/2/2016م جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا , 2016م
27. المحاسنة, فاطمة عبدالله, الخطط الاستراتيجية للجامعات الأردنية :دراسة تحليلية, ماجستير , جامعة مؤتة ,الأردن , 2016م
28. محمد أحمد عبد العظيم ,الخطوات المنهجية لاستخدام أسلوب السيناريوهات في التخطيط التربوي" المجلة التربوية جامعة المنيا المجلد الرابع , 2016م
29. محمد الرفي, أدوات التحليل البيانات ماذا لو؟ تحليل الحساسية وعدم التأكد , 2013م متاح في <http://www.ar.iuvmtech.com/wpcontent/uploads/2017/02/%D8%A7%D8%AF%D9%88%D8%A7%D8%AA-%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%8A%D9%84%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%A7%D9%86%D8%A7%D8%AA-%D9%85%D8%A7%D8%B0%D8%A7-%D9%84%D9%88-%D8%9F.pdf>
30. محمد فاروق رضوان, استخدام الأوزان النسبية لعناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة كمقترح للحد من معوقات تطبيق تحليل سوات *SWOT Analysis* في المنظمات الأهلية, مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية - مصر , ع 33, ج 10, 2012م
31. محمد, زينب العلام على, دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير التنمية المجتمعية : دراسة تطبيقية على وزارة الرعاية والضمان الاجتماعي فى الفترة من

- 2007 - 2012 م, رسالة ماجستير , معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية, جامعة أم درمان , 2016م
32. بولمخال, مريم, إدماج أبعاد التنمية المستدامة في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة, مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير , جامعة فرحات عباس سطيف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, 2012
33. مصباح إسماعيل الطيبي , الإدارة الاستراتيجية, دار الحامد للنشر والتوزيع, الطبعة الأولى, عمان, الأردن, 2013م
34. المدهون, منى إبراهيم خليل, عبير عياد أحمد البطينجي, التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات- غزة, لجامعة الإسلامية - غزة عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر معهد التنمية المجتمعية الدبلوم المهني المتخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني , 2013م
35. نيفيل ليك: ترجمة: هدى فؤاد: المرشد العملي في التخطيط الاستراتيجي دليل المشروعات التجارية, القاهرة, مجموعة النيل العربية, 2008.
36. هيفاء عبد الغني عودة اللايد, استخدام أسلوب تحليل محفظة الأعمال (BCG) في تقييم موقف الشركة التنافسي (دراسة تطبيقية في شركة المنار لتسويق المنتجات الغذائية في البصرة) مجلة جامعة بابل / العلوم الإنسانية /المجلد 21/ العدد 2 : 2013م
37. *AbdulHussien, HATIF Majeed; Hamza, SADIK (2012). Strategic management accounting techniques in Romanian companies:An empirical study. Studies in Business & Economics;Aug2012, Vol. 7 Issue 2, p126-140 <http://connection.ebscohost.com/c/articles/86731169/strategic-management-accounting-techniques-romanian-companies-empirical-study>*
38. *Afonina, A & Chalupský, V (2012). The current strategic management tools and techniques: The evidence from Czech Republic. Acta Univ. Agric. Silvic. Mendelianae Brun Journal . 2013, 61, 833-840*<http://dx.doi.org/10.11118/actaun201361040833>
39. *Afonina,A (2015). Strategic management tools and techniques and organizational performance: Findings*

from the Czech Republic. *Journal of Competitiveness*, 7(3); 19-36 <https://doi.org/10.7441/joc.2015.03.02>

40. Albana B & Enver K & Justina S, Pula, (2017), *Strategic Management Tools and Techniques: A Comparative Analysis of Empirical Studies*, ACTA UNIVERSITATIS AGRICULTURAE ET SILVICULTURAE MENDELIANAE BRUNENSIS, Volume 65, Number 2, 2017: pp. 558-599

41. Aldehayyat, J., Anchor, J (2008). *Strategic planning tools and techniques in Jordan: awareness and use*, *Strategic Change Journal*, 17, 7/8:282–293. ISSN 1086-1718 282-293.

42. Bagher Asgarnezhad (2017) *Analyzing the Use of Strategic Management Tools and Techniques between Iranian Firm*, *Academy of Strategic Management Journal* Volume 16, Number 1, 2017

43. Berisha Q, Albana, Enver K and Justina Shiroka P, 2017, "Strategic Management Tools and Techniques Usage: A Qualitative Review", *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 65(2), pp.585–600. <https://doi.org/10.11118/actaun201765020585>

44. Clark, N. and John L., 1999, "Strategic Level MS/OR Tool Usage in the United Kingdom and New Zealand: A Comparative Survey", *Asia-Pacific Journal of Operational Research*, 16(1), pp. 35–51. https://www.researchgate.net/publication/281763283_Strategic_level_MSOR_tool_usage_in_the_United_Kingdom_and_New_Zealand_A_comparative_survey

45. David, F.R. (2001), *Strategic Management Concept & Cases*, 8th ed., prentice Hall international, inc., New Jersey. <https://trove.nla.gov.au/work/9372063>

46. Elbanna, S (2007). *The nature and practice of strategic planning in Egypt*. *Strategic Change*, August 2007, Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com) DOI: 10.1002/jsc.797

47. Fraydoon Rahnamay Roodposhti, Marziyeh Shariati, (2012) *Management accounting research*

methodologies: searching for the bests, *International Journal of Finance, Accounting and Economics Studies*, Vol.2 / No.6 / Spring & Summer 2012 http://ijfaes.srbiau.ac.ir/article_9206_06092070648dd948c0eed7f67fef4924.pdf

48. Friedl, P., & Biloslavo, R (2009). Association of management tools with the financial performance of companies: The example of the Slovenian construction sector. *Journal of Managing Global Transition*, 7 (4): 383-402 http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1581-6311/7_383-402.pdf.

49. Hax, D. Wilde II, *The Delta model – discovering new sources of profitability in a networked economy*, *Eur. Manage. J.*, 19 (2001), pp. 379-391 <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S026323730100041X>

50. Helms, M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade, *Journal of Strategy and Management*, 3(3), <https://doi.org/10.1108/17554251011064837>

51. Frost, F. A (2003), *The use of strategic tools by small and medium-sized enterprises: An Australasian study*. *Strategic Change*, Volume 12, Issue 1, pages 49–62, January/February 2003, 49- 62.

52. Hitesh S.viramgami,(2007): *Fundamentals Entrepreneurship*, New Delhi APH Publishing Corporation, p.p 54-55 https://www.amazon.com/Fundamentals-Entrepreneurship-H-S-Viramgami/dp/8131303012/ref=sr_1_2?s=books&ie=UTF8&qid=1512689306&sr=1-2

53. *Strategic Management Insight*, *Strategy Tools*, Ovidijus Jurevicius, October 6, 2013, <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/vision-statement.html>

54. Hunger, David J.& Wheelen, Thomas L. (1998), *Strategic Management*, 6th ed., Addison-Wesley Longman, inc., U.S.A., <https://www.amazon.com/Strategic-Management-J-David-Hunger/dp/0201558386>

55. Hussey, D (1997). Glossary of techniques for strategic analysis. *Strategic Change Journal*, Volume 6, Issue 2, March 1997 Pages 97–115
[.http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1099-1697\(199703\)6:2%3C97::AID-JSC223%3E3.0.CO;2-1/abstract](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1099-1697(199703)6:2%3C97::AID-JSC223%3E3.0.CO;2-1/abstract)
56. Jim D(2015) , *The Chartered Institute of Management Accountants* , *Strategic Analysis Tools*, London, ,*Technical Information Service, Topic Gateways*,2015,
http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/cid_tg_strategic_analysis_tools_nov07.pdf
57. Kalkan, A. and Bozkurt, O. 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: 1016–1025
https://www.researchgate.net/publication/273851970_The_Choice_and_Use_of_Strategic_Planning_Tools_and_Techniques_in_Turkish_SMEs_According_to_Attitudes_of_Executives
58. Kotler, P, Roland B and Nils B(2015), *The Quintessence of Strategic Management: What You Really Need to Know to Survive in Business*,, Berlin, Heidelberg: Springer.
<http://www.springer.com/us/book/9783642422386>
59. Lee, H., Kim, M. & Park, Y. (2012). An analytic network process approach to operationalization of five-forces model. *Applied Mathematical Modeling*, 36(4), p. 1783-1795
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0307904X11005555>
60. *The National Council for Voluntary Organisations(NCVO)*, *SCENARIO PLANNING*, *Cookies on Knowhow Nonprofit*, England ,2017, p.215 – 251 available at
<https://knowhownonprofit.org/organisation/strategy/externalanalysis/scenario-planning>
61. Pasanen, Mika, 2011, “Strategic Management Tools and Techniques in SMEs”, *Society of Interdisciplinary Business Research (SIBR)* 2011

Conference on Interdisciplinary Business Research, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1867897# (accessed October 26, 2017).

62. Rigby, D. K (2015). *Management tools 2015: An executive's guide*, BAIN and COMPANY., June 10, 2015, <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2015.aspx>

63. Stonehouse, G and Jonathan P, 2002, "Strategic Planning in SMEs—Some Empirical Findings", *Management Decision*, 40(9), pp. 853–861. <https://doi.org/10.1108/00251740210441072>

64. *Strategic Management Insight.*, PEST & PESTEL Analysis, Ovidijus Jurevicius , February 13, 2013 , <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/PEST-PESTel-analysis.html>

65. *Strategic Management Insight.*, porters-five-forces, Ovidijus Jurevicius , February 13, 2013 , Retrieved from <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/porters-five-forces.html>

66. *Strategic Management Insight.*, Value Chain Analysis, Ovidijus Jurevicius , February 13, 2013 , Retrieved from <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/Value Chain Analysis.html>

67. Taylor, B., & Morphey, C. (2010). An analysis of baccalaureate college mission statements. *Research in Higher Education*, 51(5), 483-503. doi:10.1007/s11162-010-9162-7

68. *The European Benchmarking Code of Conduct*. Retrieved July 15, 2001 from the World Wide Web: www.benchmarking.gov.Uk http consultant en 19/01/2013

مواقع بعض الخطط الاستراتيجية للجامعات المصرية

69. <http://mn.minia.edu.eg/arabic/aboutus/documents/straplan.pdf>

70. <http://qac.alexu.edu.eg/index.php/ar/strategic-plan-ar>

71. <http://www.helwan.edu.eg/university/peboys/2014/GAWDA/phys-edu-strategy.pdf>

-
72. <http://www.helwan.edu.eg/Arabic/?p=20332>
 73. http://www.bu.edu.eg/univ_info/strategy_plan-ContentWhere_are_we10.html
 74. <http://www.zu.edu.eg/stra.htm>
 75. http://www.sohag-univ.edu.eg/?page_id=4882
 76. <http://www.bsu.edu.eg/Backend/Uploads/PDF/%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%B7%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9%20%D9%84%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D9%87%20%D8%A8%D9%86%D9%8A%20%D8%B3%D9%88%D9%8A%D9%81%202012.pdf>
 77. <http://derasat.azhar.live/wp-content/uploads/2017/03/01-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%B7%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9.pdf>