



منهجية DCA للتخطيط الإستراتيجي المؤسسي

The DCA Methodology To Institutional Strategic Planning

دراسة مُستلة من بَحْثُ الدبلوم العالي في التخطيط الإستراتيجي الموسوم ((تشخيص واقع التخطيط الإستراتيجي المؤسسي وفق منهجية DCA - دراسة حالة في مديرية طرق وجسور كربلاء المقدسة)) المُقدم إلى جامعة الكوفة / كلية الإدارة والإقتصاد / قسم إدارة الأعمال

من إعداد الباحثين

<p>طالب الدبلوم العالي أسعد عبد العزيز مرزّه الياسري مديرية طرق وجسور كربلاء المقدسة asaad2013yasree@gmail.com</p>	<p>الأستاذ المساعد الدكتور ليث شاكر محسن أبو طيبخ جامعة الكوفة / كلية الإدارة والإقتصاد laiths.abutabeikh@uokufa.edu.iq</p>
--	---

المستخلص

يسعى هذا البحث إلى دراسة العلاقة والأثر لمنهجية (DCA) على التخطيط الإستراتيجي المؤسسي كأداة من أدوات وأساليب التخطيط الإستراتيجي الحديثة وكيفية إستخدامها في رسم الخطط المستقبلية الفاعلة والمؤثرة للمنظمات في عالم الأعمال عموماً ومنظمات القطاع العام والمؤسسات الحكومية خصوصاً .

استمد البحث مادته العلمية والعملية من إعداد خطة إستراتيجية بكامل عناصرها على أرض الواقع لأحدى المؤسسات الحكومية الخدمية (مديرية طرق وجسور كربلاء المقدسة) التي أعتمدها الباحثان كعينة بحثية ونموذج تطبيقي لإستخدام منهجية (DCA) للتخطيط الإستراتيجي المؤسسي ، يعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي ، أشتملت عينة البحث على كافة الموظفين والموظفات من حملة شهادة البكالوريوس فما فوق من العاملين في تلك المديرية في جميع الشعب والوحدات الإدارية فيها والذين تم إستبيان رأيهم بواسطة أداة القياس (الإستبانة) التي تم إعدادها وتحكيمها للحصول على البيانات اللازمة لدراسة هذين المتغيرين بأبعادهما المتعددة .

أستخدم البحث العديد من الأدوات والوسائل الإحصائية لتحليل البيانات للحصول على النتائج ، حيث تم إستخدام برنامج (SPSS V.24) وبرنامج (SmartPLS V.3.2.2) للقيام بوصف وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من العينة المبحوثة لقياس وتشخيص العلاقات ما بين متغيرات وأبعاد البحث والإختبارات الإحصائية اللازمة لإنجاز البحث .

توصل البحث إلى عدة إستنتاجات أبرزها إن إستخدام المنهجيات الحديثة للتخطيط الإستراتيجي المؤسسي مثل منهجية (DCA) يساهم بشكل كبير وواضح وملحوس في تطوير أداء المنظمات المختلفة كونها تتميز بقدرتها الفائقة على التشخيص وتحليل المعلومات التي يتم جمعها بطريقة تفاعلية مبتكرة ولما تستند إليه من تقنيات ومهارات ومفاهيم متنوعة وفاعلة وتعدّد في مُخرجاتها جعلها تتميز عن غيرها من المنهجيات وأساليب التخطيط التقليدية الجامدة .

أما أهم التوصيات فكانت مطالبة الإدارات العليا للمنظمات المختلفة بإستثمار الوسائل والأدوات الملائمة والعمل وفق المنهجيات الحديثة للتخطيط الإستراتيجي مثل منهجية (DCA) والإعتماد عليها في إعداد خططها الإستراتيجية .

الكلمات المفتاحية الرئيسية :- منهجيات التخطيط ، منهجية (DCA) ، التخطيط الإستراتيجي المؤسسي .



ABSTRACT

This research seeks to study the relationship and impact of the (DCA) methodology on institutional strategic planning as a tool and methods of modern strategic planning and how to use it in drawing effective and influential future plans for organizations in the business world in general and public sector organizations and government institutions in particular.

The research derived its scientific and practical material from preparing a strategic plan with all its elements on the ground for one of the government service institutions (The Directorate of Karbala's Holy Roads and Bridges) which the researchers adopted as a research sample and an applied model for using the (DCA) methodology for institutional strategic planning. All male and female employees who hold a bachelor's degree or above who work in that directorate in all the divisions and administrative units in it, whose opinion was surveyed using the measurement tool (the questionnaire) that was prepared and judged to obtain the data necessary to study these two variables in their multiple dimensions .

The research used many tools and statistical means to analyze the data to get the results, where the (SPSS V.24) and (SmartPLS V.3.2.2) program were used to describe and analyze the data obtained from the researched sample to measure and diagnose the relationships between variables and dimensions. Research and statistical tests necessary to complete the research.

The research reached several conclusions, most notably that the use of modern methodologies for institutional strategic planning, such as the (DCA) methodology, contributes significantly, clearly and tangibly to the development of the performance of different organizations, as it is characterized by its superior ability to diagnose and analyze the information collected in an innovative interactive way and for its various techniques, skills and concepts. It is effective and multiplicity of its outputs that make it distinguished from other methodologies and traditional rigid planning methods.

As for the most important recommendations, the higher managements of the various organizations were asked to invest appropriate means and tools and to work according to modern methodologies for strategic planning such as the (DCA) methodology and to rely on it in preparing their strategic plans.

Key words:- Planning methodologies , (DCA) methodology , Institutional strategic planning .



تمهيد

يُعدُّ التخطيط الإستراتيجي المؤسسي من أهم الأدوات التي تستخدمها الإدارات العليا للمنظمات المختلفة على مستوى العالم لغرض تطوير واقع منظماتهم وتحقيق رؤيتهم المستقبلية من خلال الإستثمار الأمل للموارد المُتاحة في ظل بيئة تنافسية وظروف لا تأكيدية عالية ، فقد قام كلٌّ من (Rigby & Bilodeau) بإجراء دراسة عام 2004 شملت (960) منظمة مختلفة حول العالم كانت (30%) منها في أوروبا و (20%) من تلك المنظمات في أمريكا الشمالية أما في آسيا فكانت نسبتها (30%) وكانت (10%) منها في دول أمريكا اللاتينية بالإضافة إلى (10%) من تلك المنظمات موزعة على دول العالم الأخرى (أتريل & ماكلاني ، 2021 : 39) ، خلصت تلك الدراسة إلى إن (79%) من تلك المنظمات المنتشرة حول العالم كانت تستخدم التخطيط الإستراتيجي كأداة لتطوير عملها ، هذا يُعطي مؤشراً في غاية الوضوح بأن التخطيط الإستراتيجي يُمثل أكثر الأدوات الإدارية الحديثة أهمية وإستخداماً في مختلف أنواع المنظمات بالعالم سواء العاملة منها في القطاع العام أو في القطاع الخاص .

بالرغم مما تقدم نجد إن الكثير من المنظمات تفشل في رسم خططها المستقبلية أو في تحقيق أهدافها إذ يعود ذلك لعدة أسباب ، فمثلما للتخطيط الإستراتيجي مزايا وفوائد جمة فله كذلك معوقات وأسباب للفشل في بعض الحالات ، ومن أهم أسباب عدم نجاح المنظمات في إعداد وتنفيذ الخطط الإستراتيجية الرصينة هو عدم إستخدام إدارتها للأساليب والطرق المناسبة لمنظماتهم في وضع الخطط الإستراتيجية الخاصة بها ، إذ يستعينون بمنهجيات وأساليب التخطيط القديمة وغير الفعالة التي بها ما بها من عوامل القصور الذاتي الذي يحرم المنظمة المعنية من النجاح في مسعاها لتطوير العمل ورفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف المرسومة لها .

كذلك فإن من منهجيات وأساليب التخطيط الإستراتيجي ما هو مُخصص لمجال عمل محدد للمنظمات لا يُمكن إستخدامها في غيرها من المجالات مثل طريقة (PMPS) الخاصة بالمنظمات المالية ، ومنها ما هو مصمم لإنتاج ووضع خطط للمدى القصير أو المتوسط ويتم إستخدامها للتخطيط الإستراتيجي طويل الأمد مثل أسلوب (SWOT) إذ تُشير بعض الدراسات إلى فشلها في النجاح بنسبة 70% من الخطط التي يتم وضعها بتلك المنهجية على الرغم من إنتشارها وشيوعها بشكل كبير في كافة المنظمات المختلفة حول العالم ، بالإضافة إلى أن منها ما تم تصميمه لإستشراف المستقبل على المدى البعيد وتحتاج لإمكانيات متقدمة للتمكن من إستثمارها في وضع الخطط والأهداف المستقبلية للمنظمات الكبيرة مثل منهجية التخطيط بالسيناريو .

منهجية (DCA) هي أداة حديثة وفعالة للتخطيط الإستراتيجي تتمكن من معالجة ما تقدم من قصور في المنهجيات الأخرى ، فهي أداة مصممة لوضع الخطط الفعالة والتميزية ، تُبحث وتُعالج كافة المعلومات بأسلوب نسقي شمولي مُبتكر ، ولها مخرجات متعددة تؤدي إلى توجيه كافة أنشطة العاملين في المنظمات المختلفة بإتجاه تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة التي إستخدمتها في بناء وإعداد خططها الإستراتيجية وتحقيق رؤيتها المستقبلية في بيئة تنافسية عالية اللاتأكدية .

الدراسات سابقة

من خلال البحث في الدراسات السابقة التي تتعلق بمتغيرات البحث تبين إن الباحثين السابقين قد إستفاضوا بشكل واسع في دراسة مفهوم التخطيط الإستراتيجي بشكل كبير مرة على أنه متغير مستقل ومرة أخرى على أنه متغير تابع وأخرى على أنه متغير وسيط ، إذ سعى الباحثون في دراساتهم السابقة إلى تحديد المشاكل التي تعترض عمليات التخطيط في المنظمات المختلفة مع محاولة إيجاد حلول ومعالجات لها فيما يتعلق بهذا المفهوم .



غير إن هنالك شحة في البحوث المُحكّمة السابقة التي تناولت منهجية (DCA) كإحدى منهجيات التخطيط الاستراتيجي المؤسسي ، فالبحوث العربية السابقة المنشورة في الوطن العربي قليلة جداً ، بالإضافة إلى عدد من المقالات غير المُحكّمة التي تناولت هذه المنهجية بصورة سطحية لا تكاد تصل إلى المستوى المطلوب ، لذلك تم اللجوء إلى دراسة وبحث عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بمنهجيات التخطيط الاستراتيجي الأخرى بهدف الإستزادة من المعلومات والتعرف أكثر على آثار إستخدام المنهجيات المتنوعة للتخطيط الإستراتيجي على نتائج التخطيط الإستراتيجي المؤسسي للمنظمات المختلفة للوصول إلى جذور المشكلة البحثية بالإضافة إلى إثراء البحث بما توصل إليه الباحثون السابقون بجهودهم المعرفية في هذا المضمار .

أولاً : دراسات عربية سابقة ذات صلة بمنهجيات التخطيط الإستراتيجي المؤسسي

1- دراسة (المطيري ، 2011)

رسالة ماجستير في تخصص إدارة الأعمال إعتمدت المنهج الوصفي ، هدفت إلى التعرف على مدى تأثير منهجيات وأساليب التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات في قطاع المصارف الإسلامية الكويتية ، توصل الباحث منها إلى مجموعة من النتائج أهمها تأكيد المستوى المرتفع من التأثير لإستخدام عدة أساليب ومنهجيات للتخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات في المنظمات المبحوثة ، أما أهم التوصيات التي طرحها الباحث فكانت ضرورة زيادة الدورات التدريبية الشاملة للعاملين في المنظمات حول منهجيات التخطيط الإستراتيجي والتأكيد على أهمية مشاركة الأفراد وللمستويات الإدارية كافة في أنشطة التخطيط الإستراتيجي .

2- دراسة (زعبي & قريشي ، 2014)

رسالة ماجستير في تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات إعتمدت المنهج الوصفي التحليلي ، هدفت إلى معرفة إتجاهات الموظفين (الإداريين) في الجامعة المبحوثة بإتجاه أثر التخطيط الإستراتيجي على مستوى الأداء في الجامعة ، مع إختبار الفروقات بتلك الإتجاهات حسب إختلاف صفاتهم الشخصية والوظيفية ، توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج أهمها التأكيد على أن البعدين الفرعيين (التحليل الإستراتيجي) و (الخيار الإستراتيجي) للمتغير المستقل (التخطيط الإستراتيجي) يؤثران على المتغير المُعتمد (أداء الجامعة) ، أما أهم التوصيات التي طرحها الباحثان فكانت ضرورة قيام الجامعة المبحوثة بتحليل البيئة الخارجية لمعرفة المتغيرات التي تؤثر عليها مُستقبلاً مع التركيز على مشاركة الأطراف المسؤولة عن تحقيق الأهداف في عملية صياغة تلك الأهداف الخاصة بالجامعة المبحوثة.

3- دراسة (زايد & ترغيني ، 2014)

دراسة نظرية إعتمدت المنهج الوصفي ، هدفت إلى تسليط الضوء على أهمية دور التفكير الإستراتيجي كنمط فكري يساهم في تحقيق التوافق ما بين إمكانيات المنظمات والواقع التنافسي المستقبلي لتلك المنظمات المختلفة ، أشار الباحثان إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الفكر الإستراتيجي شهد تطوراً واضحاً عبر مراحل زمنية متداخلة ، وإن التفكير الاستراتيجي يُمثل بناءً متماسكاً يُعتمد في أساسه على أبحاث وأطروحات مدرسة هارفارد التي إنطلقت من تحليل (SWOT) للوصول إلى نماذج جديدة للتفكير الإستراتيجي ، وأوصى الباحثان بأهمية استمرار الباحثين بالمساهمة في ذلك التطوير للفكر الإستراتيجي كونها محطة فكرية تحتاج إلى التأمل والحوار بين الباحثين .

4- دراسة (بروال ، 2016)

دراسة نظرية إعتمدت المنهج الوصفي ، هدفت إلى تعريف المهتمين وإدارات المنظمات المختلفة على وجه الخصوص بتقنية وصفها بأنها في غاية الأهمية من الناحية الوظيفية والإجرائية وهي منهجية (DCA) كتقنية حديثة للتخطيط الإستراتيجي ، أشار الباحث لمجموعة من النتائج كان أهمها إن إستخدام منهجية (DCA) للتخطيط الإستراتيجي يمثل مؤشراً مهماً من



مؤشرات الجودة في أداء المنظمات المختلفة التي تسعى إلى تحقيق الأداء العالي ، وأوصى الباحث بأنه على الرغم من وجود العديد من نماذج ومنهجيات وأساليب التخطيط الاستراتيجي المتنوعة إلا أن هذه المنهجية أكثرها عملية ووظيفية .

5- دراسة (الدالي ، 2018)

رسالة ماجستير في تخصص إدارة الأعمال اعتمدت المنهجية الوصفية التحليلية ، هدفت إلى معرفة مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي من قبل إدارة المشاريع للحد من التداخل ما بين المشاريع وتلك بعضها بالإعتماد على إستخدام منهجية DCA كمنهجية حديثة للتخطيط الاستراتيجي ، توصل الباحث لمجموعة من النتائج تتلخص في وجود عدة عوامل تؤثر على نجاح المشاريع ومنها دعم القيادة العليا والقدرات الفردية للعاملين ودور المهام التكنولوجية ومستوى تقبل العملاء بالإضافة لمستوى السيطرة على سير المشروع وفعالية الاتصالات ، كما أوصى الباحث بضرورة توجيه أنظار الإدارات العليا للمنظمات إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي بالمنهجيات الحديثة بإستخدام منهجية (DCA) كمنهجية جديدة لتطوير إدارة المشاريع .

6- دراسة (السوداني & سلمان ، 2019)

دراسة في إدارة الأعمال اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي ، هدفت هذه الدراسة إلى بحث واختبار العلاقة والتأثير ما بين رأس المال الفكري للمنظمة على التخطيط بمنهجية السيناريو الاستراتيجي ، توصل الباحثان لمجموعة من الإستنتاجات أهمها أن المنظمات أصبحت تُبدي اهتماماً كبيراً بمفهوم رأس المال الفكري بكل أبعاده (البشري والهيكلية والعلائقية) لغرض التحول والنجاح في المجال التنافسي كذلك فإن صناعة السيناريوهات الإستراتيجية تعد من المنهجيات الرئيسية لضمان وبناء مستقبل تلك المنظمات فهو يهتم ببناء جيل متمكن معرفياً من خلال تنمية الخبرات والحدس والإدراك ، أما أهم التوصيات فهي ضرورة وأهمية زيادة إهتمام المنظمة برأس مالها الفكري من خلال الدعم وتطوير الهياكل الإستراتيجية والأنظمة لدعم القرارات البرامج التي تؤثر على جوهر عمل المنظمة .

ثانياً : دراسات أجنبية سابقة ذات صلة بالتخطيط الاستراتيجي المؤسسي

1- دراسة (Aldehayat & Al Khattab , 2012)

دراسة في إدارة الأعمال اعتمدت منهجية إيجابية تجريبية ، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد خصائص أنظمة وعمليات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة ودراسة علاقتها بالفاعلية التنظيمية لتلك المنظمات ، توصل الباحثان لمجموعة من الاستنتاجات أهمها أن متوسط المدى الزمني للخطط الاستراتيجية لمجتمع البحث يتراوح ما بين (4- 5) سنوات كما تأثر لديهم انخفاض نسبة مشاركة الإدارات العليا لتلك المنظمات في التخطيط الاستراتيجي مقارنةً بالإستشاريين الخارجيين كما وجدت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يرتبط بصورة كبيرة وإيجابية بالفاعلية التنظيمية ، أما أهم التوصيات فكانت التأكيد على ضرورة قيام الإدارات العليا للمنظمات بالتفكير في التخطيط على مديات زمنية أقل من (4- 5 سنوات) لأن التخطيط لمديات طويلة يؤثر بشكل سلبي على الفعالية التنظيمية ، كما ركزت الدراسة على مشاركة مجالس الإدارة و الإدارات العليا للمنظمات في عملية التخطيط الاستراتيجي بشكل أكبر ، وأهمية التركيز على العوامل الداخلية الاستراتيجية للمنظمات وأهمية تحليل الثقافة التنظيمية للمنظمة وبناء السيناريوهات في بيئة عالية اللاتأكدية ، وأخيراً التوصية بضرورة ممارسة منهجية متعددة الأبعاد من أجل رؤية كاملة للتخطيط الاستراتيجي .

2- دراسة (Albrechts & Balducci , 2014)

دراسة نظرية في إدارة الأعمال اعتمدت المنهجية الوصفية المعيارية ، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الميزات الهامة في الخطط التي تجعلها خططاً استراتيجية حقيقية ، كذلك دراسة أسباب القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات الرسمية للقطاع العام ودراسة سياقاتها السياسية



والمؤسسية والتحديات والمشاكل التي تعترض عملية التخطيط الإستراتيجي المكاني ، وتوصل الباحثان إلى مجموعة من الإستنتاجات أهمها إن تحديد ميزات التخطيط الإستراتيجي كان إستجابة لحل المشاكل الحقيقية التي عجز عن حلها التخطيط التقليدي ، مع التأكيد على تعدد المنهجيات المهمة التي تساعد المخططين في إعداد وصياغة عمليات التخطيط الاستراتيجية ، أما أهم توصيات تلك الدراسة فكانت وجوب العمل على تطوير التخطيط الإستراتيجي المكاني من خلال إيجاد الظروف المناسبة ، وأن يكون هناك نية حقيقية واهتمام واضح والتزام الإدارات العليا للمنظمات لاتخاذ خيارات تخطيط إستراتيجية بدلاً من السياسات الروتينية .

3- دراسة (Boateng & Others , 2016)

دراسة نظرية في إدارة الأعمال اعتمدت منهجية تحليلية مقارنة ، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد خصائص أنظمة وعمليات التخطيط الإستراتيجي في المنظمات المبحوثة ودراسة علاقتها بالفاعلية التنظيمية لتلك المنظمات ، إذ توصل الباحثون إلى مجموعة من الإستنتاجات أهمها أنه لم يتم تحديد مكونات عمليات التخطيط الإستراتيجي بشكل واضح في الأدبيات النظرية المتعلقة بالموضوع مما أدى إلى وجود صعوبة في قياس المستوى المرغوب من الإجراءات للمنظمات الرسمية لتحقيق نتائج التخطيط الإستراتيجي .

4- دراسة (Bryson , Edwards & Slyke , 2018)

دراسة نظرية في إدارة الأعمال اعتمدت المنهجية التجريبية المقارنة ، هدفت هذه الدراسة إلى معالجة الإلتباس النظري المحيط بمفهوم التخطيط الإستراتيجي وعزله عن التخطيط التقليدي غير الإستراتيجي من خلال دراسة وتقييم خمس مقالات مهمة لها مساهمة فريدة تتعلق بدراسة بحوث التخطيط الإستراتيجي لمؤسسات القطاع العام ، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الإستنتاجات أهمها بأنه قد تم التعامل مع التخطيط الإستراتيجي بطابع رسمي على منظمات القطاع العام كونه يساعد المنظمات على تحقيق النتائج والأهداف المرغوبة بشكل كبير ، كما أكدت الدراسة على أن التخطيط الإستراتيجي المؤسسي لمنظمات القطاع العام هو مجموعة من المفاهيم والأدوات والإجراءات والممارسات التي يتطلب تطبيقها بحساسية عبر مجموعة من منهجيات التخطيط الإستراتيجي المتنوعة ، أما أهم التوصيات فكانت أن على الباحثين العمل على تحديد عملية التخطيط الإستراتيجي بطريقة وظيفية وليست إجرائية لكي لا يتجاهلوا الأساليب والمنهجيات التي تُنتج تخطيطاً إستراتيجياً مع تسليط الضوء على الحاجة الفعلية لإيجاد نظرية تبين بصورة أكثر تفصيلاً الروابط التي تكون ما بين عمليات التخطيط الإستراتيجي وبين تنفيذ الخطط وتحسين الأداء لمنظمات القطاع العام ، كذلك أوصت الدراسة بأهمية ضرورة قيام الباحثين باستخدام الأساليب والمنهجيات الحديثة للتخطيط الإستراتيجي المؤسسي وتفعيلها بطرق متعددة .

5- دراسة (Tomino , Perić & Wise , 2020)

دراسة نظرية في إدارة الأعمال اعتمدت المنهج التحليلي الإحصائي ، هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة والتأثير ما بين عناصر التخطيط الإستراتيجي التي تؤدي لتحقيق الإستدامة للأنشطة السياحية المرتبطة بالأحداث الرياضية الخارجية في آسيا وأوروبا مع التركيز على رؤية أصحاب المصلحة الرئيسيين ، توصلت الدراسة لمجموعة من الإستنتاجات أهمها أن الأبعاد الإستراتيجية التي اعتمدها الدراسة في الإطار النظري يسهم في عملية إدارة أصحاب المصلحة وإدارة الأحداث بالنسبة لمنظمي الأحداث الرياضية والسياحية المستقبلية ، كما أكدت على ضرورة تصنيف وتنظيم التأثيرات للأنشطة والعمليات المتعلقة بتنظيم الأحداث الرياضية السياحية تتسم بالتخطيط الإستراتيجي لتحقيق الهدف من تنظيم حدث ناجح ومستدام ، أما أهم التوصيات فكانت إن لمشاركة أصحاب المصلحة في عملية التخطيط أثر على الفعاليات والأنشطة السياحية الرياضية الخارجية وهي وإن كانت تجعلها أكثر صعوبة لكنها ستساعد



القائمين على تنظيم تلك الأحداث على تجنب الأخطاء عند التخطيط مستقبلاً مع التركيز على مراعاة الإستدامة ، كما أكدت على الأهمية البالغة للتخطيط الإستراتيجي والمعرفة والخبرة التي يجب أن يمتلكها المنظّمون للأحداث الرياضية حيث يسهم ذلك في التنمية الاقتصادية المستدامة للسياحة الرياضية .

الإطار النظري للبحث

أولاً : منهجية (DCA)

تعددت الأساليب والطرق التي أنتهجها العلماء والخبراء والمدراء والمخططون في وضع وإعداد الخطط الإستراتيجية للمنظمات في عالم الأعمال ، إذ يتوقف إختيار الأسلوب الأمثل للتخطيط على طبيعة ومجال عمل وخصائص تلك المنظمات على إختلاف أنواعها كما يعبر عنها (برايسون ، 2003 : 198) ، إذ جاءت كل طريقةٍ منها بخطوات وأدوات ووسائل مختلفة في تحديد الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية والتنشغيلية لمديات زمنية متباينة فمنها الطويلة الأمد والمتوسطة والقصيرة الأجل والتي تتبناها الإدارات في تلك المنظمات حول العالم بكافة مستوياتها .

منهجية (DCA) صممها فريق بحثي بإشراف الخبير الدولي في المنهجيات الإستراتيجية والإدارية شارلز روسون (Charles Henri Russon) رئيس معهد التدريب والدراسات التطبيقية النسقية (IFEAS) الذي يقع مقره حالياً في بلجيكا ولهُ فروع منتشرة في عدة دول من العالم (فرنسا ، كندا ، السنغال ، سويسرا ، المغرب) .

تتيح هذه المنهجية كما عبر عنها (المطلق ، 2019 : 13) القيام بعمليات وإجراءات التخطيط الإستراتيجي المؤسسي بوقت قصير بصورة عملية تعتمد على التشخيص الدقيق الشامل لموارد المنظمة وبيئة العمل المحيطة بها ، ومن خلال أبحاث المعهد المُصمم لها (RUSSON , JAMES & VANECHE , 2007:5) والشركات الإستشارية التي إستخدمتها كأداة لوضع الخطط الإستراتيجية فقد أثبتت كفاءتها ونجاحها في التطبيق العملي للمنظمات والمؤسسات والشركات الكبيرة والصغيرة ، إذ تمت تجربة وتطبيق هذه المنهجية عملياً في (1600) منظمة مختلفة وفي مجالات عمل متنوعة حول العالم قبل إصدار الإصدار العاشر لهذه المنهجية عام 2010 من قبل الجهة المصممة لتلك المنهجية الحديثة .

❖ مفهوم منهجية (DCA)

إن مُختَصِر (DCA) يُشير للحروف الأولى من الجملة الفرنسية (Diagnostic Court Appliqué) وتعني **التشخيص القصير التطبيقي** ، وهي منهجية حديثة تُستخدَم كأداة للقيام بإعداد وصياغة الخطط الإستراتيجية لأي منظمة أو مؤسسة أو لتحديث خططها الفعالة ، وتتميز عن غيرها من منهجيات التخطيط بأنها سريعة وبسيطة وفعالة بشكل علمي وعملي من خلال تشخيص دقيق وتحليل للمعلومات لوضع الخطط الإستراتيجية عبر مراحل وخطوات متتابعة ومتسلسلة ومتراصة ، تُعتمد هذه المنهجية في إعداد وصياغة الخطة الإستراتيجية لأي منظمة أو مؤسسة في مختلف قطاعات ومجالات الأعمال على فريق عمل مُدرَّب على إستخدامها بصورة جيدة أو فريق عمل بإشراف خبير تخطيط بهذه المنهجية الحديثة للتخطيط عبر مجموعة من المراحل والخطوات المتتابعة والمتسلسلة والمتراصة (RUSSON & Others , 2010 : 25) .

وهي منهجية تعمل على تشخيص دقيق للبيئة المحيطة بالمنظمة بصورة نسقية شمولية لكافة نقاط القوة والوسائل والأعمدة والركائز والحوالو المساعدة للمنظمة على نجاحها في تحقيق أهدافها وكذلك بالنسبة لنقاط الضعف والمخاطر والعقبات التي تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها ورؤيتها المستقبلية .

بدأ تطبيق هذه المنهجية في الدول العربية بعد قيام الخبير الإستشاري المغربي (د. إدريس أو هلال) بترجمة إصدارات معهد IFEAS الجهة المصممة لمنهجية (DCA) من اللغة الفرنسية إلى اللغة العربية وكان له الفضل الأول والرئيسي في تدريب وتأهيل المئات من المهتمين والباحثين ومدراء المنظمات المختلفة والأكاديميين والعاملين في مجال التخطيط الإستراتيجي للمنظمات الخاصة



والمؤسسات الحكومية في الوطن العربي و عدة دول أجنبية أخرى والذين وجدوا فيها أداة فعالة و عملية نجحت بشكل كبير عند تطبيقها لوضع الخطط الإستراتيجية لمنظماتهم ، إذ بدأ استخدام هذه المنهجية في الوطن العربي في دول المغرب العربي مثل المغرب والجزائر وتونس لثنتقل بعدها إلى دول الخليج واليمن والعراق وغيرها من الدول ، وقد أثبتت فعاليتها في كافة المنظمات التي إعتمدتها كأداة للتخطيط الإستراتيجي .

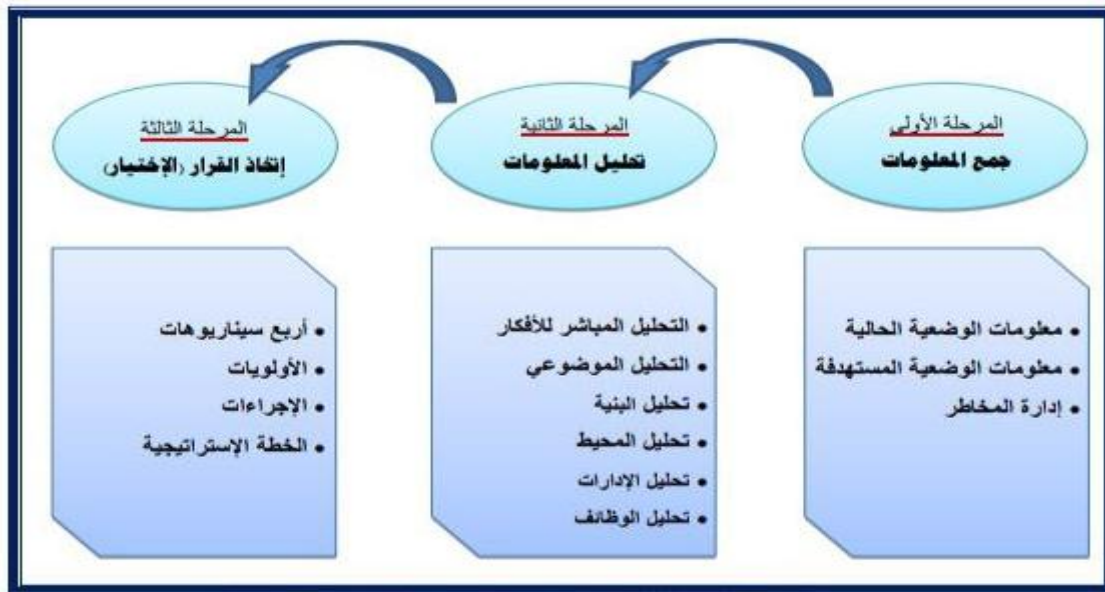
❖ **التقنيات التي إعتمدتها منهجية (DCA)**

منهجية (DCA) منهجية مُبتكرة إستلهمت فكرتها وأسلوبها العملي التطبيقي في التخطيط الإستراتيجي من مجموعة كبيرة من الموارد المعرفية والوسائل والمهارات العملية لكي تخرج للتطبيق بهذه الصورة المتكاملة (RUSSON , JAMES & VANECHT , 2007:11) ، إذ أعتد الفريق البحثي الذي صمم المنهجية المذكورة على الوسائل والمفاهيم التالية :-

- (أ) **تقنية العصف الذهني** المستوحاة من تقنية الرسوم المتحركة التي تعزز الترابط الحر لأفكار الأشخاص بصورة موجهة .
- (ب) **تقنية خرائط التفكير (Metaplan)** أو ما يُطلق عليها تقنية ربط الأفكار والتي تسمح بتأطير المعلومات والتعميمات وهيكلتها بصورة مختلفة .
- (ج) **تقنية خريطة الفكر** وهي من تقنيات الاختلاف المُنظم لأفكار .
- (د) **تقنية الهيكلية (Phillips 6X6)** التي طورها (J. Donald Phillips) وهي تقنية تساعد على جمع المعلومات بصورة سريعة .
- (هـ) **القيود المزدوجة** وهو مفهوم أوجده (Gregory Bateson) يُبين واحدة من عمليات تشديد التفاعلات البشرية .
- (و) **تقنية الحلول الفائقة (Ultra solutions)** هو مفهوم وضعه (Paul Watzlawick) في كتابه "كيف تنجح في الفشل" والذي يحدد فيه الطرق التي يمكن بواسطتها أن تنتزع النجاح من الفشل .
- (ز) **تقنية تحليل المخاطر** التي صممها معهد إدارة المخاطر والسلامة التشغيلية (IMdR-SdF) .
- (ح) **مصفوفات SWOT** مصفوفة تحليل الرباعي والتي تهدف إلى وضع المنظمة بمواجهة الأخطار ونقاط ضعفها ونقاط قوتها وفرص السوق والتي تم إبتكارها في جامعة ستانفورد على يد العالم الأمريكي (Albert S. Humphrey) وكان السبب في شيوعها العالم الروسي (Harry Igor Ansoff) .
- (ط) **نهج الأنظمة على الإشارة الضعيفة** وهو مفهوم منهجي يُركّز على أهمية تطوير أنظمة المراقبة للمنظمة ، إذ يؤكد على أن الإشارة الضعيفة تُمثل تحذير مبكر لحالة جديدة غالباً ما تحجبها الإشارات القوية الحالية .
- (ي) **تقنية إتخاذ القرار الجماعي** أوجدها عدد من مقاتلي المقاومة في الحرب العالمية الثانية ومنهم (Geoffrey Dumazier) ، ويكون ذلك من خلال طرح أسئلة تركز على منطق التدريب العقلي الذي يهدف إلى إتخاذ قرارات جماعية فعالة بالرغم من إختلافاتهم الإجتماعية والأيدولوجية والثقافية .
- (ك) **تحليل 5M** الذي يعمل على تحليل كل نوع من أنواع الإدارات الرئيسية في المنظمة .
- (ل) **تحليل 8F** الذي يعمل على تحليل كل نوع من أنواع الوظائف الرئيسية في المنظمة .

❖ **مراحل التخطيط الإستراتيجي حسب منهجية (DCA)**

تعتمد منهجية (DCA) في الأساس على نموذج يتألف من ثلاثة مراحل لإعداد وصياغة الخطة الإستراتيجية لأية منظمة ، وكما هو موضح في الشكل أدناه .



مزايا وخصائص منهجية (DCA)

إن منهجية (DCA) تمتاز بأسلوبها التفاعلي وبالتحليل النسقي الشمولي ، فهي أداة فعالة تتيح القيام بتشخيص وتخطيط إستراتيجي للمنظمات المختلفة في وقت قصير وبشكل مستقل وذلك لتحقيق عدة أهداف تمثل مزايا وخصائص تلك المنهجية التي يمكن إجمالها بما يلي :-

- 1- توحيد جهود الإدارات العليا والعاملين في المنظمات المعنية حول إستراتيجية قوية وواضحة ومُحفزة .
- 2- خلق حوار تفاعلي تأسيسي ببناء ما بين مختلف الأطراف في المنظمة وعلى مستوياتها الإدارية كافة .
- 3- إستشراف المُستقبل وترشيد الوسائل والإمكانيات وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف المنظمة .
- 4- تُساعد الإدارة على إتخاذ القرارات المناسبة مع تعدد في الوسائل والمرونة في التطبيق .
- 5- السرعة في الإنجاز لوضع وصياغة الخطط الإستراتيجية لأية منظمة .
- 6- تحقق تغييراً جماعياً إيجابياً في سلوك العاملين بوقت قصير .
- 7- تُمكن المنظمة من إستثمار الفرص المُتاحة لها بسرعة .
- 8- تحديد مشاكل العمل بدقة والمعالجة السريعة .
- 9- تُعدُّ مخرجات التخطيط بهذه المنهجية التي تؤدي في النهاية إلى إنتاج وتقديم مجموعة من الخطط ذات الطابع الإستراتيجي (خطة تحويل القيم إلى سلوك ، خطة إستعجالية قصيرة المدى ، خطة إستراتيجية طويلة المدى ، عدد من السيناريوهات الأكثر إحتمالية في المستقبل في ظل بيئة تنافسية لا تأكديّة) .

إن منهجية (DCA) ليست صالحة للمنظمات الكبيرة والمؤسسات الحكومية في القطاع العام فحسب ، وإنما هي أيضاً صالحة وأثبتت نجاحها وفعاليتها في التخطيط للمشاريع واللجان الإدارية وفرق المشاريع والمراكز الفكرية والسياسية وحتى للفرق الصغيرة التي تعمل في مجال تقديم الخدمات وحتى للتخطيط في حالات الطوارئ.

وبالرغم من كل هذا فهذه المنهجية تكون أقل فائدة للمنظمات التي تعتمد إستراتيجيات مالية بصورة كاملة مثل المصارف والبورصات ونحوها ، وكذلك تفقد فعاليتها في التخطيط عندما يتم إستخدامها في المنظمات التي تعاني من حالات النزاعات المفتوحة (: RUSSON , JAMES & VANECHT , 2007) أي التي يكون فيها إنقسام كبير وصراعات ما بين مختلف المستويات الإدارية أو التشغيلية فيها وتعاني مما يُسمى بالتنظيم غير الرسمي أو المنظمة العميقة .



❖ أبعاد منهجية (DCA)

دراسة الأبعاد الفرعية للمتغيرات الرئيسية لأي بحث أو دراسة هي تمام متطلبات البحث العلمي الذي تنتهجه تلك الدراسات والبحوث ، إلا أن عدم وجود نماذج أو مصادر أو بحوث سابقة تحدد تلك الأبعاد يجعل من ذلك مشكلة بحثية بحد ذاتها ، إذ لم يتم تحديد عوامل تمثل أبعاد (منهجية DCA) مسبقاً حتى في المصادر الرئيسية المتمثلة بإصدارات معهد (IFEAS) الجهة المُصممة لمنهجية (DCA) التي أعتدها الباحثان في دراستهما .

هنا كان لا بُد من الإستعانة بمصدر بشري من ذوي الخبرة والإختصاص للمساعدة على تجاوز تلك العقبة ، فكان الخيار الأمثل لذلك هو إستشارة الخبير الإستشاري الدولي الدكتور (إدريس أو هلال) بصفته عضواً في معهد IFEAS للتدريب والدراسات التطبيقية النسقية فضلاً عن كونه مترجماً لتلك المنهجية وقام بتدريب المئات من ذوي الإختصاص والباحثين على منهجية (DCA) ومنهم الباحث وأشرف على عشرات الخطط الإستراتيجية للمنظمات المختلفة في عدة دول حول العالم ، إذ قام الباحث بعقد مقابلة شخصية مباشرة معه عندما كان متواجداً في العراق بتاريخ 2022/1/11 لغرض المداولة والحصول على المعلومات منه بشكل مباشر .

كانت نتيجة المقابلة مع الخبير الإستشاري أنفاً بأنه يمكن الإعتماد في البحث على مكونات المنهجية المذكورة (منهجية DCA) وإعتبارها أبعاداً فرعية لذلك المتغير ، كون الأبعاد الفرعية لأي متغير تمثل العوامل التي تدخل في الجانب العملي من البحث وتؤثر على نتائج دراسة علاقاتها وآثارها على متغيرات الدراسة الأخرى ، ولا توجد عوامل أكثر تأثيراً على تلك المنهجية من مكوناتها التي تنوعت وترابطت فيما بينها وبين عملية التخطيط الإستراتيجي المؤسسي ، وهذا ما تم التحقق منه بصورة تطبيقية عند إشترك الباحث عملياً في إعداد وصياغة الخطة الإستراتيجية للمنظمة المبحوثة (مديرية طرق وجسور كربلاء المقدسة) .

بناءً على ما تقدم فقد تم الإعتماد على العوامل التالية وإعتبارها أبعاداً فرعية لمتغير (منهجية DCA) لهذا البحث وهي كما يلي :-

1- فريق التخطيط :- هو فريق عمل يتكون من (4- 8) أفراد يُمثلون مفاصل العمل في المديرية المبحوثة (الشعب الفنية الهندسية ، شعبة الموارد البشرية ، شعبة الموارد المالية ، نظام المعلومات IT ، الإعلام .. الخ) ، إذ يتم تشكيل الفريق ويُكلف بشكل رسمي من قبل الإدارة لإعداد وكتابة الخطة الإستراتيجية للمنظمة المعنية وصياغة الرؤية والرسالة والقيم ووضع الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية الخاصة بها لفترة مدتها من (3- 5) سنوات ، (RUSSON & Others , 2010 : 25) بإشراف خبير تخطيط بتلك المنهجية .

2- جمع المعلومات :- هي أولى مهام فريق التخطيط حيث يقومون فيها بجمع وتدوين المعلومات الحقيقية والأفكار المتعلقة بالمنظمة للحالة الراهنة والحالة المستقبلية على بطاقات نسقية ملونة (Post-its) بتوجيه خبير التخطيط وفق منهجية مُحددة باستخدام تقنية العصف الذهني ، تُهدف إلى تشخيص وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والمشاكل والحلول وإدارة المخاطر والدعائم والأعمدة والوسائل والأدوات وتحديد الرؤية والخطوة الأولى -29 : (RUSSON & Others , 2010 : 40) .

3- تحليل المعلومات :- هي المرحلة الثانية من مراحل وضع الخطة الإستراتيجية للمنظمة ، تتضمن عدة خطوات للتحليل النسقي للمعلومات التي تم الحصول عليها في المرحلة الأولى ، وتشمل ستة أنواع من تحليل المعلومات هي (1) التحليل المباشر للأفكار (2) التحليل الموضوعي (تحليل الأولويات) (3) تحليل توازن نقاط القوة ونقاط الضعف (4) تحليل المحيط (5) التحليل التدييري (تحليل الإدارات) (6) التحليل الوظيفي (تحليل الوظائف) : (RUSSON & Others , 2010 : 44-55) .

4- منظومة الغايات :- عدد من المكونات الرئيسية في الخطة الإستراتيجية للمنظمة ، حيث يقوم فريق التخطيط بإعداد وصياغة (الرؤية) و (الرسالة) و (القيم) الخاصة بالمنظمة المعنية لأثرها الكبير



- على نجاح وتحديد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة (RUSSON , JAMES & VANECHT , 2007:128) ويُضاف لها (بناءً على القيم التي تم تحديدها) وضع (خطة تحويل القيم إلى سلوك) لما لها من أثر واضح على توجيه السلوك البشري للموظفين فيها .
- 5- خطة عمل فورية :-** تُسمى أيضاً (خطة مُستعجلة) وهي خطة قصيرة الأمد تستغرق (3-6) أشهر تُمكن إدارة المنظمة من أخذ زمام المبادرة بتحويل أفكار (الخطوة الأولى) في مرحلة تحليل الأفكار إلى خطة عمل تتكون من أهداف تكتيكية وتشغيلية لتلبية المتطلبات المهمة والأكثر أولوية ، وتمتاز بأنها خطة بسيطة وسريعة ولها أثر ملموس (RUSSON & Others , 2010 : 260) وقليلة التكلفة وتُحقق اجماعاً لدى الموظفين ، تُعزز الثقة بالخطة الإستراتيجية وبين الإدارة والموظفين في المنظمة .
- 6- الخطة الإستراتيجية :-** هي خطة طويلة الأمد تستغرق (3-5) سنوات تُعتمدها إدارة المنظمة وتنفذ خلال المدى الزمني المُحدد لها بناءً على المعطيات والمعلومات التي تم جمعها وتشخيصها وتحليلها من قبل فريق التخطيط وحسب الإمكانيات و الطموح ، تتكون من (3-9) من الأهداف الإستراتيجية التي يتفرع من كل منها (3-9) من الأهداف التكتيكية ويتم تنفيذ كل هدف تكتيكي من خلال (1-3) هدف تشغيلي لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة (RUSSON & Others , 2010 : 148) ، تتضمن كل الإجراءات والمهام التي يجب تنفيذها من قبل الموظفين في المنظمة بمختلف مستوياتهم الإدارية مع تحديد المؤشرات و الموارد والجهات والأفراد المسؤولين عن القيام بها ضمن سقف زمني محدد مع قيام الإدارة بإتخاذ القرارات المناسبة يوماً بعد يوم لحين تحقيق الحالة المُستهدفة للمديرية .
- 7- السيناريوهات :-** هي مجموعة من وسائل التفكير المنطقية التي يُطلب من إدارة المنظمة الإنتباه لها لتحقيق التكامل في الصورة التنظيمية المرغوبة لِتتكيف معها المنظمة بإتباع واحدة أو أكثر من السياسات الإستراتيجية (التوسع ، النمو ، المشروع ، التوحيد) ، وتركز السيناريوهات على الإشارات القوية والضعيفة التي تم الحصول عليها من تحليلي الإدارات (5M) والوظائف (8F) التي يتم تحديدها من خلال تشخيص سرعة إيقاع العمل في المديرية و حجم إستثمار الموارد فيها (RUSSON , JAMES & VANECHT , 2007 : 73-77) ، وتُقدم السيناريوهات لإدارة المديرية حلولاً وخيارات فعالة لصانع القرار توازن ما بين نقاط القوة ونقاط الضعف فيها ، تُشير السيناريوهات إلى التغييرات الثقافية التي يجب أن تتبناها المديرية لإستثمار مواردها بما يحقق توازناً ما بين القرارات التي يجب تبنيها مستقبلاً .
- 8- التنفيذ والمتابعة :-** مجموعة العمليات والإجراءات المتتابعة التي تُنفذ بعد المصادقة على اعتماد الخطة الإستراتيجية للمديرية من خلال تنفيذ فقرات الخطط الناتجة من منهجية (DCA) ضمن السقوف الزمنية المُحددة لها (RUSSON & Others , 2010: 303) من قبل الموظفين والجهات المسؤولة عن تنفيذها ، مع قيام الإدارة بِمُتابعة عملية تطبيق مفردات الخطة وقياس مطابقتها لمؤشرات النجاح و مؤشرات التتبع المُثبتة في الخطة المُستعجلة والخطة الإستراتيجية المُعتمدة ، فضلاً عن القيام بمهام التقييم والتقويم بصورة دورية مُمهجة لما نُتج من تنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بالمديرية .

ثانياً : التخطيط الإستراتيجي المؤسسي

لم تتوقف المنظمات المختلفة في عالم الأعمال في القطاعات العامة والخاصة عن السعي إلى النجاح والتطور وتحقيق ميزة تنافسية عن غيرها من المنظمات الأخرى لتلبية متطلبات أصحاب المصلحة من الإدارات العليا والمستفيدين (الزبائن) من المنتجات التي تقدمها تلك المنظمات سواءً كانت سلعاً أو خدمات ولتحقيق متطلبات الإستدامة والتنمية وتحقيق الأهداف التي وجدت تلك المنظمات والمؤسسات من أجلها ، هذا أدى إلى الحاجة الفعلية إلى الإستعانة بعدد من الأدوات والوسائل والأنظمة التي تحقق تلك المتطلبات التي يؤدي الإلتزام بها وتحقيق مناهجها النظرية والتطبيقية إلى تمكين الإدارات العليا



لتلك المنظمات من الإستثمار الأمتل لمواردها المتاحة أو الموارد المستقبلية لها وتنظيم وتوجيه ومتابعة وتقييم وتقويم مهام عملها وأنشطتها لغرض تحقيق أهدافها المرغوبة .

فعلى سبيل المثال فإن دراسة (Sadeghifar , 2014 : 60) التي شملت عينتها المبحوثة (24) منظمة مختلفة توصلت إلى أن المنظمات المبحوثة قد لجأت إلى توظيف عدد من الأدوات والوسائل والمنهجيات التي تُسهم في تطوير خدماتها وتحسين عملها ورفع مستوى كفاءة الأداء فيها لتحقيق أهدافها ، إذ وَجَدَ بأن (29.2%) من هذه المنظمات لجأت إلى توظيف المواصفة القياسية الدولية لنظام إدارة الجودة (ISO : 9001) لتطوير تلك المنظمات ، من جانب آخر فإن (33.3%) من هذه المنظمات وظفت نموذج التميز الأوربي (EFQM) لذات الغرض ، بينما إن المنظمات التي وظفت منهجيات التخطيط الإستراتيجي لتطوير عملها وتحقيق أهدافها المستقبلية فقد كانت نسبتها (83.3%) من تلك المنظمات المبحوثة .

هذا يعطينا مؤشراً ودلالة واضحة على إن التخطيط الإستراتيجي هو من أهم وأكثر الوسائل تأثيراً وأهمية من بقية الوسائل والمنهجيات والأدوات الأخرى التي تلجأ إليها المنظمات في تطوير عملها ورفع مستوى الأداء وكفاءة العمل فيها لغرض تحقيق أهدافها المستقبلية وحسب رؤية القيادات العليا لتلك المنظمات المختلفة في ظل البيئة التنافسية التي تحيط بها في عالم الأعمال .

❖ مفهوم التخطيط الإستراتيجي المؤسسي

تبنّى المتخصصون في التخطيط الإستراتيجي مئات التعاريف المختلفة لعمليات أو مفهوم التخطيط الإستراتيجي المؤسسي ضمن أدبيات ذلك الباب المعرفي الواسع والمهم ، فكلٌ منهم يرى الموضوع من زاوية مختلفة تعكس ثقافة البيئة والمنظمة أو المدرسة الفكرية التي ينتمي إليها ، من هنا فإن لكل باحث طريقته في البحث ولهُ حرية الاختيار بما يجد بأنه مناسب لإعماده من مفاهيم متنوعة توضح ما يرنو إلى توضيحه من مفاهيم تخص مواضيع بحثية متنوعة ، في هذا البحث سيتم تجزئة مكونات العبارة التي تشكل موضوع المتغير الثاني (التابع) من البحث إلى مجموعة من المفردات سيتم بحث مفاهيم كلٌ منها على حدة ثم سيتم تجميعها لتعطي في النهاية تعريف شامل لمفهوم التخطيط الإستراتيجي المؤسسي .

1. مفهوم التخطيط

في أبسط تعريف لمفهوم التخطيط حسب (NORTHOUSE , 2013 : 389) أنه عملية تعاون ما بين القائد والعاملين من أجل وضع خارطة طريق لنجاح المنظمة ، ويكون ذلك من خلال التعامل مع الموارد المتاحة للمنظمة (الحالية والمستقبلية) وإستثمارها بالشكل الأمتل .

2. مفهوم الإستراتيجي

وردت في دراسة (Albrechts & Balducci , 2014 : 18) مجموعة من التعاريف التي توضح مفهوم الإستراتيجي فكل عملية تخطيط لا يُمكن أن نعتبرها إستراتيجية إلا عندما تضع أهدافها وهي تفكر في التأثير في المستقبل وتهدف لصناعة القرار الذي يؤدي إلى نتائج تعمل على تحسين آليات العمل ورفع كفاءة الأداء في المنظمة المعنية .

3. مفهوم التخطيط الإستراتيجي

من المتعارف عليه بأن التخطيط الإستراتيجي بأبسط مفهوم هو أن نحدد من نحن الآن؟ وماذا نريد أن نصبح في المُستقبل؟ وكيف نصل إلى هناك؟

كما وردت مجموعة من التعاريف التي توضح مفهوم التخطيط الإستراتيجي التي وضعها مجموعة من ذوي الإختصاص والباحثين السابقين ، منها أنهم عرفوا التخطيط الإستراتيجي على أنه "عملية اجتماعية يجتمع من خلالها مجموعة من الأشخاص في علاقات ومواقف مؤسسية متنوعة معاً لتصميم عمليات صنع الخطط وتطوير محتويات واستراتيجيات لإدارة التغيير" (Albrechts & Balducci , 2014 : 18) ، فالتخطيط الإستراتيجي يُمثل فرصة للإدارات العليا للمنظمات تُمكنهم من بناء أفكارهم الجديدة من خلال بناء عمليات متنوعة يمكن لها أن تدفع بمنظمتهم إلى الأمام من خلال إستثمار الجهود الجماعية المدركة والواعية والتي تعمل بقصدية لإحداث عوامل وظروف تحقق رؤية الإدارات العليا



والقيادات في المنظمات المعنية مع مراعاة الأولويات وترتيبها وإستثمارها بما يؤدي لفعل إستراتيجي في المستقبل .

وأشار (13) : (Berg , 2012) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يهدف إلى دعم وتعزيز الإمكانيات في الهيكلية التنظيمية للمنظمات المختلفة بصورة منهجية ، إذ يتم التعامل مع إستراتيجية أنشطة وموارد المنظمات على أنها جانب من جوانب الأداء التنظيمي للمنظمة .

4. المفهوم المؤسسي

غالباً ما يُقصد بالمؤسسة الإشارة إلى المنظمات الحكومية التي يتم تأسيسها بصورة رسمية لتحقيق منفعة أو خدمة عامة من خلال منتجاتها التي تكون إما سلعاً أو خدمات عامة ، فلا يوجد في القطاع الخاص أو المنظمات غير الحكومية منظمة تُسمى نفسها مؤسسة كما هو المتعارف عليه وإنما يُطلق عليها شركات أو مكاتب أو جمعيات أو غيرها من التسميات التي تُعرف المنظمات الخاصة نفسها بها ، وتجدر الإشارة إلى إن بعض منظمات المجتمع المدني (NGO's) تطلق على نفسها إسم "مؤسسة" في محاولة منها لإضفاء بعض الهيبة والصفة الرسمية في أذهان الآخرين لتسهيل مهام عملهم وبما يتعلق بأنشطتهم .

فمن الملاحظ بأن مناهج التخطيط الاستراتيجي المختلفة للمنظمات الحكومية العاملة في القطاع العام بصورة عامة تختلف في ملامح أنشطتها وعملياتها وطبيعتها وطرق إعدادها عن ملامح أنشطة وعمليات التخطيط في المنظمات غير الحكومية المتنوعة (Bryson & Edwards & Slyke , 2018 : 321) وبالرغم من إن أبعاد الإستراتيجية للمنظمات الخاصة أو الربحية في عالم الأعمال تنطبق وتتوافق مع أبعاد التخطيط الاستراتيجي المؤسسي للمنظمات الحكومية الرسمية غير الهادفة للربح ، لكن تلك الأبعاد تختلف فيما بين هذين النوعين من المنظمات (العامة والخاصة) في السياق الحكومي الذي تنتهجه المؤسسات الحكومية الرسمية من خلال طريقة التعامل والقيود التي تكون بين أصحاب المصلحة التي تكون على تماس مباشر أو غير مباشر مع المؤسسات الحكومية الرسمية التي تكون أكثر تعقيداً من طريقة التعامل مع أصحاب المصلحة في المنظمات الخاصة ، بالإضافة إلى بيئة المسؤولية و المساءلة عن طبيعة الأنشطة التي تمارسها والتي تُحيط بالمؤسسات الحكومية في القطاع العام .

5. مفهوم التخطيط الإستراتيجي المؤسسي

مما تقدم نجد بأن هنالك خصائص وسمات عديدة تمحورت حول مفهوم التخطيط الإستراتيجي المؤسسي يمكن من خلالها صياغة تعريف شامل لذلك المفهوم المهم .

إذ تضمن مفهوم التخطيط الإستراتيجي المؤسسي الخصائص التالية :-

- عملية قيادية فهي تجمع الأنشطة في المنظمة وتصنفها على أنها تقع ضمن تخصصات وظيفية متنوعة تؤدي لحالة من التكامل الوظيفي في المنظمة .
- الغاية صناعة قرار إستراتيجي فالقرارات في المنظمة تكون على مستويات متعددة تتناسب مع مستويات الإدارة في المنظمات المعنية ، فالقرارات التشغيلية تهتم بصناعاتها الإدارات التشغيلية في المنظمة أما القرارات التكتيكية فتهم بصناعاتها القيادات الوسطى أما صناعة القرار الإستراتيجي فتكون مهمة وإهتمام القيادة العليا للمنظمة .
- لها مستويات متعددة فهي تجمع الأنشطة في المنظمة وتصنفها على أنها تقع ضمن تخصصات وظيفية متنوعة تؤدي لحالة من التكامل الوظيفي في المنظمة .
- يكون في محيط جاذب أو ضاغط فالمنظمة تعمل في بيئة غالباً ما تكون محاطة بعوامل متعددة ، فمرة تكون بيئة المنظمة تُمثل فرصاً جيدة تجعل من المحيط محيطاً جاذباً ، وأخرى يكون المحيط يُمثل تحديات للمنظمة التي ستكون فيها البيئة ضاغطة .



- قائمة على الموارد فكل فعل استراتيجي لأي منظمة لا يتم مع عدم توفر الموارد اللازمة لإنجاز ذلك الفعل.
 - هيكلية تنظيمية فالمنظمة الإستراتيجية تتمتع بهيكل تنظيمي مؤسسي يوزع المهام ويحد الصلاحيات بصورة رسمية واضحة على مستويات الإدارة والقرار والعمل في المنظمة .
 - في المستقبل فكل عملية تخطيط إستراتيجي يجب أن تكون قاصدة للمستقبل وترسم صورة ذهنية للمنظمة في المستقبل من خلال الأهداف التي تمثل رؤية المنظمة لمدى زمني محدد .
 - نسقية وتفاعلية ومتكررة فيجب على الخط الإستراتيجي للمنظمة أن تحقق الشمولية النسقية من خلال التفاعل المُنتج فيما بين القيادات والعاملين في المنظمة بصورة متكررة .
 - التغذية الراجعة فالإستراتيجية تُبنى على أنشطة تشغيلية وتفقد قراراتها وتتغذى منها ، وعلى القيادات العليا العمل على تحقيق الأهداف من خلال متابعة الأنشطة وردم الفجوات في تنفيذ مفرداتها من خلال إعادة تحديد الأهداف والإجراءات المختلفة أو إعادة تعريفها .
 - لها عوامل للنجاح فشل ونجاح المنظمة في إدارة إستراتيجيتها مرهون بتوفر عوامل النجاح مثل الموارد والأصول والكفاءات من عدمه .
 - صناعة ميزة تنافسية من خلال تحقيق واحدة أو أكثر من الميزات التي تجعل المنظمة تشكل منافساً قوياً في البيئة التنافسية المحيطة لميزة تنافسية تتعلق بالعوامل مختلفة مثل الجودة ، السعر ، الخدمات الإضافية ، خدمات أو ضمان ما بعد البيع ..إلخ .
- مما تقدم ومن خلال جمع هذه الخصائص المتنوعة التي تتسم بها عملية التخطيط الإستراتيجي المؤسسي نستطيع الحصول على تعريف هو أقرب للشمولية لمفهوم التخطيط الإستراتيجي المؤسسي .
- إذ يُمكن الآن تعريفُ التخطيط الإستراتيجي المؤسسي بأنه :- عملية قيادية الغاية منها صناعة قرار إستراتيجي بمستويات متعددة في محيط جاذب أو ضاغط وقائمة على الموارد من خلال هيكلية تنظيمية مؤسسية رسمية واضحة ، تهدف للتأثير في المستقبل بمدى زمنية مختلفة بصورة نسقية وتفاعلية ومتكررة وتستعين بالتغذية الراجعة ولها عوامل للنجاح وتؤدي لإيجاد وصناعة ميزة تنافسية .

❖ أهمية التخطيط الإستراتيجي المؤسسي

- يُحدد (السكرانه ، 2015 : 34) مجموعة من النقاط التي توضح أهمية التخطيط الإستراتيجي المؤسسي فيجد بأنه يساهم فيما يلي :-
- 1- التعرف على طبيعة ومتطلبات وإحتياجات الشريحة المستهدفة من الخدمة التي تُقدّمها تلك المنظمات في عالم الأعمال في القطاعين العام والخاص .
 - 2- التعرف على ما ستقوم به المنظمة من إجراءات خلال السنوات القادمة وللمدى الزمني المُحدد لكل إجراء أو هدف في الخط الإستراتيجي .
 - 3- التمكن من التعامل والمواجهة مع المنافسين في قطاعات العمل المختلفة .
 - 4- التمكن من دراسة المتغيرات والعوامل المؤثرة في البيئة المحيطة .

- بينما يعدد (الدوري ، 2015 : 34) مجموعة أخرى من الموارد التي تُعبر عن أهمية التخطيط الإستراتيجي المؤسسي فيجد بأنه يساهم فيما يلي :-
- 1- مواجهة التسارع في المتغيرات الخارجية .
 - 2- دعم وتعزيز المركز التنافسي للمنظمة .
 - 3- استثمار الموارد بالشكل الأمثل وبطريقة فعالة .
 - 4- دعم التفكير الإستراتيجي للإدارات والقيادات العليا للمنظمات المختلفة .



- 5- فرصة لمشاركة جميع العاملين في المنظمة في تحديد المسارات والسياسات والإجراءات المستقبلية لأنشطة المنظمة .
- 6- دعم الإهتمام بالوسائل المعرفية التي يتم إستخدامها في عمليات وأنشطة التخطيط الإستراتيجي المؤسسي .

❖ المعوقات وأسباب فشل التخطيط الإستراتيجي المؤسسي

يعمل بعض المنتقدين لإستخدام أدوات التخطيط الإستراتيجي بأن منظمات عديدة قد فشلت في النجاح بتحقيق أهدافها المستقبلية بالرغم من قيامها بإتباع خطط إستراتيجية متنوعة ، ولكن الحقيقة غير ذلك ، فهناك دراسات عديدة تبين أن فشل المنظمات في النجاح والتطور ليس بسبب استخدامها للتخطيط الإستراتيجي بعينه وإنما هو في الغالب عائد إلى ظروف أخرى تحيط أو تكمن داخل المنظمة هي التي تسببت بذلك بالرغم من قيام الإدارات العليا لتلك المنظمات في وضع خططهم الإستراتيجية التي يسعون من خلالها لإكتساب قيمة تنافسية تُمكنهم من النجاح في مهامهم وتميز منظماتهم عن غيرها في البيئة التنافسية التي تعمل فيها تلك المنظمات ، ويرجع ذلك في الغالب للكثير من الأسباب التي تُلقِي بظلالها على أنشطة التخطيط الإستراتيجي المؤسسي وعمليات التنفيذ لمخرجاتها .

إذ يُشير (النمر & آخرون ، 2011 : 150-153) إلى أهم المعوقات التي تعيق العمل والنجاح في عمليات التخطيط الإستراتيجي المؤسسي ، ومن هذه المعوقات (عدم الدقة في جمع المعلومات والبيانات ، إختلاف إتجاهات العاملين ، أخطاء في إستشراف المستقبل ، التعامل للإنساني مع العاملين ، التخطيط للمنظمة من قبل جهات خارجية ، القيود الحكومية ، التغيرات المستمرة في بيئة العمل ، عدم إتباع منهجيات التخطيط المناسبة) .

كما ذكر (صقور & الصرن ، 2018 : 19) بعض المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي وتؤثر على فاعلية تنفيذ الخطط الإستراتيجية ولا بد من محاولة تجنبها في المنظمات ، ومن أهم تلك المعوقات (وجود الهيكل التنظيمي البيروقراطي ، قلة الموارد المتاحة للمنظمات المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية ، وجود الصراعات و تعارض مصالح الموظفين أو الإدارات ، مقاومة التغيير ، شيوع وتغلب النمط الإداري على النمط القيادي في المنظمة) .

وقد ذُكرَ (الفيلاي ، 2010 : 24) عدد من الإحصائيات التي تُعد عقبات حقيقية تنتج عن النقص المعرفي بعمليات التخطيط الإستراتيجي لدى الإدارات العليا والعاملين في المنظمات المختلفة في القطاع العام بمُختلف المستويات الإدارية ، إذ إن حوالي (5%) من الموظفين في المنظمة فقط يفهمون الرؤية الإستراتيجية للمنظمة ، كما إن (85%) من المدراء في الإدارات العليا في المنظمات يخصصون أقل من ساعة شهرياً لمتابعة وتقييم تنفيذ الخطط الإستراتيجي في منظماتهم ، وإن (60%) من المنظمات لا تربط بين الخطط الإستراتيجية والموارد المتاحة لها ، كما إن (25%) من المدراء في مختلف المستويات الإدارية فقط لديهم حوافز لإنجاز الأهداف الإستراتيجية للمنظمات التي يعملون فيها .

وقد أشار (Tan ، 2004 : 36) في دراسته لوجود عدة عوائق ومحددات لعمليات التخطيط الإستراتيجي والتي تؤثر على مراحل تنفيذ التخطيط الإستراتيجي أد أن عملية التنفيذ هي جزء لا يتجزأ من نجاح المنظمة في وضع وصياغة خططها الإستراتيجية ، ومن هذه المعوقات (عدم وجود خطة استراتيجية مكتوبة ، بيئة عالية اللاتأكدية ، عدم ملائمة الهيكل التنظيمي للمنظمة ، عدم فهم الثقافة التنظيمية للمنظمة من قبل العاملين فيها ، عدم وجود خطط تشغيلية ، ضعف أو غياب الإتصالات الفعالة وتدفق المعلومات في المنظمة ، سوء تخصيص الموارد اللازمة للعمل ، إنعدام أو ضعف الرقابة ، إنعدام التقييم و ربط نتائج تنفيذ الأهداف التشغيلية بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة) .

إن ما تقدم من بيان لمعوقات وأسباب فشل عمليات التخطيط الإستراتيجي المؤسسي والتي تُمثل آراء عدد من ذوي الإختصاص والباحثون السابقون في هذا المضمار ، ومن خلال التجربة العملية فإن منهجية (DCA) أخذت بنظر الإعتبار كافة هذه العوامل والمعوقات في خطواتها التطبيقية لإعداد وصياغة الخطط الإستراتيجية للمنظمات في عالم الأعمال بصورة عامة وللمؤسسات الحكومية في القطاع العام بصورة خاصة من خلال معالجتها المنهجية لتلك العوامل للحد من تأثيرها على تنفيذ الخطط



الإستراتيجية للمنظمات التي إعتمدت تلك المنهجية الحديثة والمبتكرة في وضع خططها الإستراتيجية المستقبلية .

❖ أبعاد التخطيط الإستراتيجي المؤسسي

إن حصر وتحديد أبعاد محددة لدراسة متغير التخطيط الإستراتيجي يُمثل موضع خلاف فيما بين الباحثين الذين يعملون على دراسة هذا الموضوع المهم سواءً كان متغيراً مستقلاً أو تابعاً أو كمتغير وسيط وذلك لعدم وجود أبعاد معيارية قياسية محددة يمكن إعتادها لدراسة تأثير هذا المتغير على المنظمات .

يؤكد كثيراً من الباحثين ومنهم (Boateng & Others , 2016 :52) من خلال دراستهم للبحوث العلمية المستمرة والدراسات السابقة بأن هنالك تشخيص لحالة من النقص و التناقضات وعدم الإتفاق والإختلاف في المناهج والأطر النظرية وأدبيات علم الإدارة حول تعريف أو حصر وتحديد الأبعاد الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي عند دراسة المنظمات ، فبالرغم من الإهتمام المتزايد من قبل الباحثين في مختلف بقاع العالم بدراسة آثار التخطيط الإستراتيجي المؤسسي نلاحظ بصورة عامة عدم وجود معيار أساسي لتحديد وقياس أبعاد التخطيط الإستراتيجي يمكنهم تطبيقها على جميع منظمات الأعمال المختلفة لتحقيق النتائج المُبتغاة من بحثها ودرستها والتي يُتوقع بأنها تُحقق أهداف الباحثين في ذلك المضمار البحثي العلمي .

هذا ما دفع الباحثين إلى إنتقاء وتحديد ودراسة مجموعة من الخصائص والعوامل المؤثرة التي يُمكنهم إعتبارها أبعاداً نظرية لمتغير التخطيط الإستراتيجي في دراساتهم وبحثهم لتحقيق الأهداف العملية والتطبيقية وتعزيز الفرضيات التي يضعونها ويبحثونها في دراساتهم للوصول إلى الإستنتاجات والتوصيات النهائية بما يُساهم في إضافة شيء جديد إلى وعاء المعرفة الإنسانية وكلّ حسب نوع وخصائص المنظمات التي يقومون بدراستها .

فهناك بعض الباحثين مثل (الساعدي & الغرابوي ، 2010 : 11) قد أعتدوا على مجموعة من العوامل أو العناصر التي تتكون منها الخطة الإستراتيجية (مكونات التخطيط الإستراتيجي) كأبعاد في دراساتهم لتأثير متغير التخطيط الإستراتيجي المؤسسي على فاعلية المنظمة المبحوثة (وزارة الدفاع العراقية) ، إذ أعتد الباحثان على مجموعة من الأبعاد الفرعية للمتغير المذكور وهي : (الرؤية ، الرسالة ، القيم ، الأهداف ، القابلية على الإستشراف ، القدرة على التكيف ، المتطلبات التنظيمية ، نقاط القوة ، التهديدات ، عوامل البيئة الخارجية) .

كما حدد تقرير (Inomata , 2012 : 60) ضمن برنامج عمل وحدة التفقيش المشتركة التابعة لمنظمة الأمم المتحدة مجموعة من العناصر التي تُمثل أبعاد التخطيط الإستراتيجي الفعال للمنظمات المرتبطة بمنظومة الأمم المتحدة في العالم ، والتي أشتملت على الأبعاد التالية (الأبعاد الجغرافية (القطرية والإقليمية) ، الأفق الزمني ، المدى لدورات التخطيط ، الميزانية المؤسسية ، إجراءات الرصد والتقييم والإبلاغ) .

أيضاً الدراسة التي قام بها الباحثين (Aldehayyat & Al Khattab , 2013 : 13-14) والتي شملت مجموعة من المنظمات الفندقية في الأردن ، إعتدت في دراسة متغير التخطيط الإستراتيجي على الأبعاد التالية (المدى الزمني للتخطيط ، البيئة الداخلية والخارجية ، المساهمة والمشاركة في عملية التخطيط الإستراتيجي ، التغطية الوظيفية ، التقنيات المستخدمة في التخطيط) ، جاء ذلك بعد جهد كبير من قبل هذين الباحثين في تحديد وحصر وتكييف الأبعاد المذكورة في الأدبيات المرجعية والأطر النظرية للدراسات السابقة لدراستهما والتي تضمنت إعتداداً واسعاً ومتنوعاً من الأبعاد التي إعتدتها الباحثون السابقون في دراساتهم للتعامل مع متغير التخطيط الإستراتيجي بما يتناسب مع المنظمات المُحددة في دراساتهم .



فيما يعتقد الباحثان (Gkliatis & Koufopoulos , 2013 : 571) بعد دراستهما لعينة بحثية تتكون من مجموعة من الفنادق اليونانية ذات التصنيف خمس نجوم بأن دراستهم توفر معياراً لقياس أبعاد التخطيط الإستراتيجي ، إذ أعتددا على خمسة أبعاد رئيسية للتخطيط الإستراتيجي وفقاً لآراء المدراء الذين شملتهم عينة الدراسة وكما يلي (أشكال التخطيط ، التوجه الداخلي والخارجي ، الأفق الزمني للتخطيط ، التغطية الوظيفية ، المركزية) .

وقد أكد العالمان (Albrechts & Balducci , 2014 : 20) بأن أدبيات التخطيط الإستراتيجي تتضمن مجموعة كبيرة من العوامل والعمليات إذ يتضمن الجانب النظري من هذه الأدبيات مجموعة من العناصر الرئيسية التي يُمكن أن نذكر منها (العملية ، الديناميكية ، المحتوى ، الإحصاءات ، الطموح ، المشاركة الجماعية ، القيود ، المعرفة ، الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ، الرؤية والعمل ، المخطط والمتعلم ، الأمور العامة والخاصة ، العالمية والمحلية ، التقليد الديمقراطي ، الشرعية ، المساواة ، الحقائق ، التكاملية ، القيم ، الانتقائية ، السلطة على المدى الطويل والقصير ، .. إلخ) ، وبعد ذلك يعود الباحثان لتحديد أربعة أبعاد رئيسية لإنجاز دراستهما التي بحثت مجموعة من الخطط الإستراتيجية لعدد من المؤسسات البلدية والإدارات المحلية لعدد من المدن الأوربية إذ ركز الباحثان على دراسة الأبعاد التالية (شكل العملية ، الآثار المؤسسية ، المحتوى ، طبيعة العلاقات) كونها أبعاد تُمثل سمات حاسمة تُمثل شروط ذات صلة هُدف إليها الباحثان في دراستهما للتخطيط الإستراتيجي المؤسسي .

أما (الصمادي ، 2015 : 76-78) فقد إعتدت في دراستها على مجموعة من الأبعاد المهمة لدراسة تأثير التخطيط الإستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر لعدد من المؤسسات التربوية في الأردن إذ أعتبرت إن أبعاد التخطيط الإستراتيجي هي (الواقعية ، الإلتزام ، الشمولية ، الإستمرارية ، المرونة ، مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ ، المشاركة ، التنسيق ، سهولة التنفيذ والمتابعة ، القيادة ، الإستقرار) .

ولقد إعتدت دراسة (Boateng & Others , 2016 : 60) التي عَمَلت على وضع نموذج شكلي لعملية التخطيط الإستراتيجي المؤسسي على الأبعاد التالية (المجال ، العملية ، الوقت ، المدى ، تقنيات التحليل ، المشاركة) .

كما ذهب عدد آخر من الباحثين ومنهم (جعفر ، 2017 : 300) إلى الإعتماد على مجموعة من مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي وإعتبارها أبعاداً للتخطيط الإستراتيجي المؤسسي ، إذ أعتد الباحث في دراسته على الأبعاد التالية وهي (تحديد إطار الإستراتيجية ، دراسة بيئة المنظمة ، وضع الغايات والأهداف ، تحديد الإستراتيجيات البديلة ، إختيار البديل الإستراتيجي الأفضل ، وضع البرامج والخطط والسياسات والموازنات ، تقييم الأداء ، إستيفاء متطلبات التنفيذ) ، ويرى الباحث بأن ذلك عائد للأسباب الواردة في بداية هذا الموضوع من النقص وعدم الإلتفاق في الأطر النظرية على تحديد الأبعاد الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي التي يعتمدها الباحثون .

وَتُقَدِّم دراسة (Bryson , Edwards & Slyke , 2018 : 320-321) تقيماً علمياً لحالة الدراسات التي تَبَحَث موضوع التخطيط الإستراتيجي المؤسسي بعد قيامهم بإجراء دراسة تحليلية مقارنة لمجموعة من الأبحاث والدراسات لباحثين ومختصين آخرين في مجال التخطيط الإستراتيجي المؤسسي لغرض الوصول إلى إستراتيجية محددة للبحوث التي تدرس تأثير التخطيط الإستراتيجي للمنظمات العامة (الحكومية) من حيث المواضيع الرئيسية في الأطر النظرية والمفاهيم الفلسفية لهذا المتغير ، مع تقييم كيفية قيام الباحثين بمعالجة الفراغات وشحة المعلومات والمعايير القياسية المتعلقة بالمواضيع ذات العلاقة بالتخطيط الإستراتيجي المؤسسي.



إذ يؤكد هؤلاء الباحثين في دراساتهم بأنه على علماء التخطيط والإدارات العامة للمنظمات في القطاعين العام والخاص استخدام كل أو معظم الأبعاد التالية في دراساتهم للتخطيط الاستراتيجي المؤسسي وكما يلي :-

- خصائص سياق (منهجية) صناعة القرار عند إعداد نهج التخطيط الاستراتيجي .
 - الأهداف والأغراض والمتطلبات الظرفية (البيئية ، الإدارية ، السياسية ، الأخلاقية ، القانونية) .
 - نشاط وأعمال المنظمة .
 - التفكير النظمي لديناميكية النظام العام والأنظمة الفرعية .
 - مشاركة والتزام أصحاب المصلحة .
 - نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة والتهديدات المحتملة بالإضافة لمزايا التعاون والتنافس لدى العاملين.
 - العمل على المستقبل والتأثير فيه .
 - تحديات موارد المنظمة لتنفيذ الإستراتيجيات عند الصياغة .
 - القصدية وتعتمد وضع الإستراتيجيات ليظهر تأثيرها في الممارسة العملية.
- بعد ذلك يبين هؤلاء الباحثين بأن الأبعاد المذكورة آنفاً هي أبعاد مشتركة ما بين التخطيط الإستراتيجي الحكومي (القطاع العام) وبين التخطيط الإستراتيجي للمنظمات الربحية (القطاع الخاص) ، وإن الفرق بينهما هو أن أبعاد التخطيط الإستراتيجي للمنظمات الحكومية العامة يُضاف لها بعدين إضافيين لخصوصيتها عن منظمات الأعمال الخاصة ، حيث يُضاف لها الأبعاد التالية :-
- هيكلية المنظمة الحكومية وأصحاب المصلحة الأكثر تعقيداً .
 - قيود بيئة المساءلة .

وبناءً على ما تم التطرق له آنفاً من أبعاد متنوعة ومختلفة إعتدها الباحثون السابقون في دراساتهم وبالخصوص ما تم طرحه من توصيات لدراسة (Bryson , Edwards & Slyke , 2018 :321) ودراسة (Aldehyyat & Al Khattab , 2013 : 14) فإن هذا البحث قد إعتد على تحديد ودراسة مجموعة من الأبعاد الفرعية الخاصة بالمتغير المُعتمد في البحث (التخطيط الإستراتيجي المؤسسي) بعد إنقضاء وتكييف مجموعة من العوامل التي تدخل وتؤثر على الجانب العملي من البحث بناءً على الخبرة العملية في مجال عمل المنظمة المبحوثة (مديرية طرق وجسور كربلاء المقدسة) بناءً على ما تتميز به المديرية من خصائص (حجمها ، نوعها ، هيكلها التنظيمي ، طبيعتها الخدمية ، ... إلخ) مع بعض الإضافات لعوامل لم تُذكر في الدراستين المذكورتين آنفاً كأبعاد إضافية .

حيث تم الإعتداد على الأبعاد الفرعية التالية لدراسة متغير التخطيط الإستراتيجي المؤسسي :-

1- **التزام الإدارة العليا :-** هي حالة الدعم الكامل والمستمر من قبل القيادات والإدارات العليا في المديرية لمخرجات عملية التخطيط الإستراتيجي التي تم وضعها مع الإلتزام الحقيقي العلني بتنفيذ ومتابعة تطبيق مفرداتها وأجرائها من قبل الموظفين فيها وتوفير الموارد وإتخاذ القرارات المطلوبة بهدف تحقيق الرؤية والأهداف المرسومة (الكرخي ، 2014 : 55) ضمن السقوف الزمنية المحددة في الخطة الإستراتيجية.

2- **تحديد المنهجية :-** عملية تحديد الأسلوب أو الطريقة أو الأداة أو المنهجية التي سيتبعها فريق التخطيط في إعداد وصياغة الخطة الإستراتيجية للمديرية بعد الإتفاق وموافقة الإدارة العليا عليها في مرحلة التخطيط للتخطيط بما يتناسب مع خصائص ومجال عمل المديرية وإمكانية وقدرة فريق التخطيط على إعتدادها والعمل بموجبها لوضع الخطة الإستراتيجية الناجحة والمناسبة .



- 3- **الهيكل التنظيمي** :- هو الهيكلية العامة للمديرية وطبيعة الوحدات الإدارية فيها وحجم الموارد البشرية والوظائف والآلية الرسمية التي تقوم الإدارة من خلالها بإدارة المديرية مع تحديد مستويات السلطة وخطوط الإتصال بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال أنماط التفاعل والتنسيق والسلوك الموجه لها من أثر كبير على تنفيذ مفردات الخطة الإستراتيجية والنجاح في تحقيق الأهداف المستقبلية .
- 4- **المشاركة والمسؤولية** :- هو العمل الجماعي بروح الفريق ومشاركة جميع الإدارات والموظفين في المستويات الإدارية والتشغيلية المختلفة بالمديرية في إعداد وصياغة الخطة الإستراتيجية الخاصة بمديرتنا لتعزيز الخطة مما يؤدي إلى تحملهم ما سيجري عليهم (إدارات وموظفون) من مسؤوليات ومهام وإجراءات عند الشروع بتطبيق وتنفيذ فقرات الخطة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمديرية .
- 5- **المدى الزمني للتخطيط** :- تحديد الفترة الزمنية المستقبلية (قصيرة أو متوسطة أو طويلة الأمد) التي سيتم فيها تنفيذ الفقرات والإجراءات والمهام الناتجة من متطلبات ومخرجات عملية التخطيط الإستراتيجي للوصول إلى الحالة المطلوبة حسب الرؤية المرسومة للمنظمة لتحقيق أهدافها المستقبلية .
- 6- **النسقية الشمولية** :- من الأساليب المنهجية التي تتبعها الإدارة وفريق التخطيط في المنظمة ، تتطلب جمع كل المعلومات الدقيقة المتعلقة بالمنظمة وتحليلها واستثمار نقاط القوة وتحقيق الفرص وإيجاد الحلول واتخاذ القرارات اللازمة لتقوية نقاط الضعف ومعالجة كل المشاكل (الكبيرة والصغيرة) الحالية والمتوقعة في المستقبل واعتبار كل منها مؤثراً على نجاح أو فشل المنظمة في تحقيق رسالتها ورؤيتها دون التركيز على نقاط معينة وترك الأخرى .
- 7- **موارد المنظمة** :- هي ما تمتلكه المديرية من الموارد (بشرية ، مادية ، مالية ، وقت) المتاحة لها في الحاضر أو في المستقبل والتي يمكن باستثمارها لتلك الموارد بالشكل الأمثل أن تتغلب على التحديات المتعلقة بتنفيذ مهام عملها وأهدافها الإستراتيجية والوصول إلى الحالة المرغوبة التي تحقق رؤية المديرية وأهدافها المستقبلية .
- 8- **إستشراف المستقبل** :- هو نهج قيادي مُنظَّم تعتمدُه إدارة المديرية بالمشاركة مع فريق التخطيط ، يهدف إلى إستكشاف العوامل والتغيرات والبدائل المستقبلية المؤثرة لغرض تحديد المتغيرات الأكثر احتمالية في التَّحَقُّق في ظل بيئة لا تأكديّة و الإستعداد المبكر لها من خلال وضع الخطط الإستباقية للتعامل مع تلك المتغيرات المستقبلية المُحتملة التي قد تكون بمصلحة المديرية أو ضدها .
- 9- **التحفيز والتنافسية** :- هي وسائل متنوعة ومؤثرة تستخدمها الإدارة للتأثير على سلوك الموظفين في المديرية لزيادة ولائهم ورفع مستوى الإنتاجية لديهم بفاعلية وكفاءة أكبر لتتمكين المديرية من توفير متطلبات ورغبات المواطنين بصورة أفضل من غيرها من المديريات الخدمية الأخرى في ظل البيئة التنافسية المحيطة بالمديرية في محافظة كربلاء المقدسة والمحافظات القريبة منها وتسهم بشكل كبير في نجاح المديرية في تحقيق أهدافها الإستراتيجية .

المنهجية العلمية للبحث

سيتم التطرق لمجموعة من العناصر التي تُبين ما أنتهجه الباحثان من سبيل عند إعداد البحث لتحقيق النتائج المطلوبة منه من خلال بيان مشكلة البحث وأهميته وأهدافه مع إعداد المخطط الفرضي للبحث والفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية للبحث ، مع تحديد الحدود الموضوعية والمكانية والزمانية والحدود البشرية ، وأساليب جمع وتحليل المعلومات وغيرها من مفردات منهجية البحث العلمي .

أولاً : مشكلة البحث

برزت مشكلة البحث من خلال التوصيات المتكررة لدراسات وبحوث علمية سابقة ومن خلال الملاحظة والخبرة العملية بأهمية البحث عن منهجيات حديثة للتخطيط الإستراتيجي المؤسسي تعالج حالات الفشل التي تعترض أعمال تنفيذ الخطط الإستراتيجية التي يتم إعدادها من قبل المنظمات و المؤسسات الحكومية في القطاع العام بمنهجيات قديمة ومحدودة وغالباً ما تكون ضبابية ومُبهمة المسارات والإجراءات تُلقَى بالكثرة في ساحة القائمين بالتخطيط دون أن ترسم لهم خطوات تفصيلية



معيارية في التطبيق مما جعلها غير ملائمة لوضع الخطط الإستراتيجية لتلك المنظمات ، أو لأسباب قصور ذاتي في تلك المنهجيات والأساليب التي قد لا تتناسب أو تتلائم مع متطلبات التخطيط الإستراتيجي المؤسسي للكثير من المنظمات بسبب الاختلاف في المميزات ومجال الأعمال للمنظمات المختلفة بعضها عن بعض وغيرها من الأسباب ، فكانت منهجية (DCA) هي الخيار الأمثل لما تمتاز به من خصائص وسهولة ووضوح في التطبيق ومخرجات مميزة تحقق الهدف من بناء خطة إستراتيجية ناجحة .

ثانياً : أهمية البحث

يمكن تحديد أهمية البحث بما يلي :-

- 1- تسليط الضوء على إحدى المنهجيات الحديثة للتخطيط الاستراتيجي المؤسسي منهجية (DCA) التي يُمكن تطبيقها في المنظمات والمؤسسات الحكومية والخاصة بإتباع الخطوات العملية المتسلسلة لهذه المنهجية .
- 2- محاولة لدراسة ومعالجة الواقع العملي للمنظمات المختلفة التي تفشل في تحقيق أهدافها لقصور منهجيات التخطيط الإستراتيجي التي تعتمد عليها أو لعدم ملائمة تلك المنهجيات لمجال عملها .
- 3- تحديد أبعاد بحثية لمنهجية (DCA) حسب منهجيات البحث العلمي لأول مرة .
- 4- يُحدد الأبعاد المؤثرة على نتائج التخطيط الإستراتيجي المؤسسي الأكثر ملائمة للمنظمات الحكومية

ثالثاً : أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى ما يلي :-

- 1- دراسة مفهوم التخطيط الإستراتيجي المؤسسي وتحديد الأبعاد الأكثر أهمية وتأثيراً على المؤسسات الحكومية في القطاع العام .
- 2- دراسة علمية منهجية تطبيقية لمنهجية (DCA) مع تحديد أبعاده المؤثرة على نتائج القيام بعمليات التخطيط الإستراتيجي المؤسسي بإستخدامها كأداة حديثة للتخطيط الإستراتيجي .
- 3- وضع مقياس لمتغيرات وأبعاد البحث وقياس وإختبار الفرضيات البحثية بشكل علمي بإستخدام الأدوات والأساليب الإحصائية للتحقق من علاقات الإرتباط والتأثير بين المتغير المُستقل للبحث (منهجية DCA) بأبعاده وما بين المتغير المُعتمد للبحث (التخطيط الإستراتيجي المؤسسي) بأبعاده

رابعاً : المخطط الفرضي للبحث

تم إعداد المخطط الفرضي للبحث بناءً على المسح النظري للمتغيرات الرئيسية فيه من خلال الإطلاع ودراسة الأدبيات المتعلقة بالموضوع وتحديد الأبعاد الفرعية المتعلقة بها من خلال الدراسات السابقة والمقابلات الشخصية المباشرة مع ذوي الخبرة والإختصاص حيث تم وضع هذا المخطط الفرضي للبحث لتلبية فرضياته وبيان العلاقات ما بين متغيراته وأبعاده المختلفة وكما هو مبين في الشكل أدناه :-





المصدر : من إعداد الباحثين .

خامساً : فرضيات البحث

إنطلاقاً مما تضمنه مخطط البحث من معطيات ، فقد تم تحديد مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية التي تتناسب مع مشكلة وأهداف البحث ، حيث سيتم بحث وتحليل تلك الفرضيات لإثباتها أو نفيها من خلال النتائج التي سيصل لها البحث وعلى النحو التالي :-

- 1- **الفرضية الرئيسية الأولى :-** تفترض وجود علاقة ارتباط معنوية ما بين منهجية (DCA) بأبعادها والتخطيط الإستراتيجي المؤسسي بأبعاده ، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :-
 - الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة ارتباط معنوية بين فريق التخطيط والتخطيط الإستراتيجي المؤسسي .
 - الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباط معنوية بين جمع المعلومات والتخطيط الإستراتيجي المؤسسي .
 - الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ارتباط معنوية بين تحليل المعلومات والتخطيط الإستراتيجي المؤسسي .
 - الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة ارتباط معنوية بين منظومة الغايات والتخطيط الإستراتيجي المؤسسي .
 - الفرضية الفرعية الخامسة : توجد علاقة ارتباط معنوية بين خطة العمل الفورية والتخطيط الإستراتيجي المؤسسي .
 - الفرضية الفرعية السادسة : توجد علاقة ارتباط معنوية بين الخطة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي المؤسسي .
 - الفرضية الفرعية السابعة : توجد علاقة ارتباط معنوية بين السيناريوهات والتخطيط الإستراتيجي المؤسسي .
 - الفرضية الفرعية الثامنة : توجد علاقة ارتباط معنوية بين التنفيذ والمتابعة والتخطيط الإستراتيجي المؤسسي .
- 2- **الفرضية الرئيسية الثانية :-** تفترض وجود علاقة تأثير معنوية بين منهجية (DCA) بأبعادها والتخطيط الإستراتيجي المؤسسي بأبعاده ، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :-
 - الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة تأثير معنوية بين فريق التخطيط والتخطيط الإستراتيجي المؤسسي .
 - الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة تأثير معنوية بين جمع المعلومات والتخطيط الإستراتيجي المؤسسي .
 - الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة تأثير معنوية بين تحليل المعلومات والتخطيط الإستراتيجي المؤسسي .
 - الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة تأثير معنوية بين منظومة الغايات والتخطيط الإستراتيجي المؤسسي .
 - الفرضية الفرعية الخامسة : توجد علاقة تأثير معنوية بين خطة العمل الفورية والتخطيط الإستراتيجي المؤسسي .
 - الفرضية الفرعية السادسة : توجد علاقة تأثير معنوية بين الخطة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي المؤسسي .



- **الفرضية الفرعية السابعة:** توجد علاقة تأثير معنوية بين السيناريوهات والتخطيط الإستراتيجي المؤسسي .
- **الفرضية الفرعية الثامنة:** توجد علاقة تأثير معنوية بين التنفيذ والمتابعة والتخطيط الإستراتيجي المؤسسي .

سادساً : أساليب جمع المعلومات

- تم الاعتماد على عدد من المصادر والأساليب المختلفة لجمع المعلومات لموضوع البحث وكما يلي :-
1. الكتب والمجلات والدوريات العربية والأجنبية المتاحة والدراسات المحكمة والرسائل والأطاريح العلمية السابقة .
 2. استمارة الإستبيان لآراء عينة مجتمع البحث .
 3. المقابلات الشخصية المباشرة مع الأساتذة المحكمين والخبراء و الإستشاريين في مجالات الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي ونظرية المنظمة ، فضلاً عن المقابلات الشخصية المباشرة مع عدد من مديري الدوائر الخدمية (الحكومية) في محافظة كربلاء المقدسة .
 4. المشاركة الفعلية في عملية إعداد وصياغة الخطة الإستراتيجية ضمن فريق التخطيط لمديرية طرق وجسور كربلاء المقدسة حسب منهجية (DCA) للتخطيط الإستراتيجي المؤسسي .

سابعاً : حدود البحث

1. **الحدود الموضوعية:** اقتصر موضوع البحث على دراسة منهجية (DCA) تحديداً على التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات المؤسسي للمنظمات المختلفة مع التركيز على المنظمات والمؤسسات الحكومية في القطاع العام .
2. **الحدود المكانية والزمانية:** فقد اقتصر البحث على دراسة وتحليل الخطة الإستراتيجية لمديرية طرق وجسور كربلاء المقدسة والتي تم إعدادها بمنهجية (DCA) للتخطيط الإستراتيجي للفترة من (2018م – 2022م) .
3. **الحدود البشرية:** شملت عينة البحث كل الموظفين من حملة شهادة البكالوريوس فما فوق في مديرية طرق وجسور كربلاء المقدسة العاملين في جميع مفاصل المديرية (شعبة التخطيط والتصاميم ، شعبة الصيانة ، شعبة الإشراف والمتابعة ، شعبة الموارد البشرية ، شعبة الشؤون المالية ، ال شعبة القانونية ، شعبة الرقابة الداخلية ، الشعبة الإتحادية ، شعبة نظم المعلومات الجغرافية) والوحدات الإدارية التي تضمها تلك الشعب ولتختلف الدرجات الوظيفية والتخصصات (الهندسية ، الإدارية ، القانونية ، الحاسوبية ، الرقابية .. إلخ) .

ثامناً : مجتمع البحث وعينته

تم إختيار مديرية طرق وجسور كربلاء المقدسة لتكون ميداناً تطبيقياً للبحث ، كونها تمثل نموذجاً جيداً للمؤسسات الحكومية الخدمية (غير الربحية) ضمن القطاع العام ، والتي تُقدم خدماتها للمجتمع كغيرها من المؤسسات الحكومية الخدمية العراقية الأخرى والتي يجب العمل عليها بجدية وجهد أكبر لغرض تحسين ورفع مستوى الأداء فيها لتقديم خدماتها بما يتناسب مع مستوى الطموح .

وبناءً على توصيات عددٍ مُعتدٍ به من الأساتذة المحكمين الأفاضل فقد اعتمد البحث على إستبانة لآراء عينة قصدية من موظفي المديرية شملت الموظفون من حملة شهادات البكالوريوس فما فوق ، حيث يعتمد إختيار العينات في البحوث والدراسات التي تنتهج أساليب البحث العلمي على حجم المجتمع وعدد من المعايير الموضوعية (Bairagi & Munot; 2019:175) التي تُحدد درجة الدقة المطلوبة للبحث كون بقية الموظفين الذين كان تحصيلهم الدراسي أقل من هذا المستوى غير مؤهلين للحكم بموضوعية على مفهوم مهم وحساس مثل التخطيط الإستراتيجي المؤسسي أو منهجية (DCA) التي استخدمها فريق التخطيط لإعداد وصياغة الخطة الإستراتيجية للمديرية .

مجتمع البحث يُمثل جميع الموظفين والموظفات للعينة المبحوثة (sample) في مديرية طرق وجسور كربلاء المقدسة ، حيث بلغ عددهم (103) موظف وموظفة من موظفي المديرية وهي عينة قصدية تم إختيارها حسب المعيار المُحدد آنفاً لغرض تقدير خصائص المجتمع بدقة ، وقد تم توزيع (103) استمارة استبيان على المشاركين (Participants) في الدراسة ، وتم استرجاع (101) منها ،



وكانت إحداهما غير صالحة وعدد الاستثمارات المقبولة (100) استمارة دخلت في عملية تحليل المعلومات باستخدام برنامج (SPSS) وبرنامج (SmartPLS) والرسائل الإحصائية الأخرى في الجزء العملي من البحث .

الجانب العملي للبحث

تم تحليل بيانات إستبانة البحث بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (V.24 SPSS) وبرنامج (Smart PLS V. 3.3.2) والأساليب والأدوات الإحصائية أدناه لاستخدامها في وصف وتحليل وقياس العلاقات ما بين متغيرات البحث وتشخيصها وكما يلي :-

أولاً : التحليل الأولي لبيانات البحث

1- ترميز مقاييس البحث

لغرض إجراء الإختبارات الإحصائية تم ترميز فقرات مقياس البحث كما هو موضح في الجدول أدناه :-

الرمز	الأبعاد	الرمز	المتغيرات
PT	Planning Team	فريق التخطيط	منهجية DCA (DCA methodology)
DC	Data Collection	جمع المعلومات	
IA	Information Analysis	تحليل المعلومات	
SG	System of Goals	منظومة الغايات	
IAP	Immediate Action Plan	خطة عمل فورية	
SP	Strategic Plan	الخطة الإستراتيجية	
S	Scenarios	السيناريوهات	
IF	Implementation and Follow up	التنفيذ والمتابعة	
SMC	Senior Management Commitment	إلتزام الإدارة العليا	التخطيط الاستراتيجي المؤسسي (Institutional Strategic Planning)
DM	Determine the Methodology	تحديد المنهجية	
OS	Organizational Structure	الهيكل التنظيمي	
PR	Participation & Responsibility	المشاركة والمسؤولية	
PTR	Planning Time Range	المدى الزمني للتخطيط	
ST	Systemic Totalitarianism	النسقية الشمولية	
R	Organization Resources	موارد المنظمة	
FF	Foreseeing the Future	إستشراف المستقبل	
MC	Motivation & Competitiveness	التحفيز والتنافسية	

2- التحليل الأولي للبيانات

بعد وصف عينة الدراسة لا بد من وصف افراد العينة من النواحي الديموغرافية لأنها تُعطي مؤشراً للتأكد من قدرة المشاركين على الإجابة على فقرات الإستبانة ، و كما يلي :-

أ. النوع الإجتماعي

أبرزت نتائج توزيع أفراد عينة البحث حسب عامل النوع الإجتماعي بأن أغلبية المستجيبين من موظفي المديرية من عينة البحث البالغ عددهم (100) موظفاً وموظفة كانوا ذكوراً إذ بلغت نسبتهم (73 %) من المجموع الكلي للعينة ، بينما مثلت نسبة الإناث في العينة المبحوثة (27 %) من المشاركين ، وهذا ينسجم مع طبيعة العمل في مديرية طرق وجسور كربلاء المقدسة التي تنسم بإنجاز أعمال مشاريع الطرق والجسور التي تحتاج إلى تواجد في مواقع العمل وممارسة أعمال حقلية يصعب تنفيذها من قبل الكوادر النسوية عادةً .

ب. العمر



أظهرت النتائج أن الفئة العمرية التي شكلت أعلى نسبة من المستجيبين من عينة البحث كانت هي الفئة العمرية (26 - 35 سنة) إذ بلغت نسبتهم (43 %) من المشاركين ويعود ذلك إلى فتح باب التعيين والتوظيف بشكل كبير خلال الأعوام من 2012 لغاية 2014 ، ومن ثم جاءت بعدها الفئة العمرية (36 - 45 سنة) بالمرتبة الثانية وبلغت نسبتهم (38 %) من المشاركين ، بينما جاءت الفئة العمرية (46 - 50 سنة) بالمرتبة الثالثة وبنسبة بلغت (10 %) من المشاركين ، تلتها الفئة العمرية (46 - 50 سنة) والتي بلغت نسبتها (9 %) ، أخيراً جاءت الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) بالمرتبة الأخيرة وبنسبة بلغت (0%) لعدم فتح باب التعيين والتوظيف خلال السنوات الأخيرة ، النتائج المذكورة تدل على إن المديرية تعتمد في عملها على موظفين أغلبيتهم العظمى من المتوسطين في العمر والذين ما زالوا في قمة الحيوية والنشاط والإنفتاح الذهني اللازم للعمل في مؤسسة تتطلب النشاط الجسدي والقدرة الذهنية في إنجاز مهام عملها الخدمية والتعامل مع ظروف العمل الميداني .

ج. التحصيل الدراسي

اتضح أن المؤهل العلمي للأعم الأغلب من المستجيبين من عينة البحث كانوا من حملة شهادة البكالوريوس إذ بلغت نسبتهم (95 %) من المشاركين في الاستبيان وفي مختلف الاختصاصات ، بينما كانت نسبة المشاركين من حملة شهادة الدبلوم العالي (1 %) ، أما الحاصلون على شهادة الماجستير من المستجيبين فكانت نسبتهم (3 %) ، أخيراً كانت نسبة الحاصلين على شهادة الدكتوراه (1 %) من المستجيبين ، وهذا يدل على أن عينة البحث هم من حملة الشهادات الأكاديمية الذين لديهم القدرة على فهم وتقييم فقرات الاستبانة والإجابة عليها بموضوعية بما يحقق الهدف من لإعتمادها من قبل الباحث كأداة لقياس العلاقات بين أبعاد ومتغيرات البحث وما سينتج عنها من نتائج لاحقاً .

د. الخبرة الوظيفية

أظهرت النتائج أن غالبية المستجيبين هم من الذين تراوحت مدة خدمتهم في العمل ضمن فئة (5 - 10 سنوات) والذين بلغت نسبتهم (46 %) ، بينما كانت نسبة الموظفين الذين كانت مدة خدمتهم (11 - 15 سنة) قد بلغت (22 %) ، في حين جاءت الفئة (أكثر من 20 سنة) بنسبة بلغت (18 %) ، أما الفئة التي كانت خبرتهم الوظيفية في العمل تتراوح بين (16 - 20 سنة) فقد كانت نسبتهم (13 %) ، وأخيراً فإن الفئة (أقل من 5 سنوات) جاءت بأقل نسبة والتي بلغت (1 %) من المجموع الكلي من المشاركين ، وهذا يدل على إن معظم موظفي المديرية لديهم خبرة جيدة في مجال أعمالهم إذ يتبين بأن (53 %) منهم لديه خبرة وظيفية تجاوزت الـ (10) سنوات مع وجود نسبة مُعتد بها منهم ممن لديهم خبرة وظيفية تجاوزت الـ (20) سنة من العمل في المديرية ما يؤهلهم للإدارة وتنفيذ مهامهم بكفاءة عالية .

هـ. التخصص الوظيفي (مجال العمل الحالي)

تبين النتائج تخصصات مجالات العمل للمستجيبين في المديرية ، إذ احتل العاملون في مجال العمل الهندسي (المهندسون) النسبة الأعلى من المشاركين في الاستبيان فكانت نسبتهم (43 %) ، أما الذين يعملون في مجال التخصص الإداري فكانت نسبتهم (31 %) ، بينما المستجيبين الذين يعملون في مجال التخصص الحسابي أو الرقابي فقد بلغت نسبتهم (13 %) ، في حين بلغت نسبة العاملين في المجال التخصص القانوني (10 %) ، أخيراً فإن العاملين في مجالات العمل الأخرى والتي تم تحديدها بالعمل الإعلامي فقد مثلت أقل نسبة وبلغت (3 %) من المجموع الكلي للمشاركين ، وهي نتائج طبيعية لتنوع التخصصات من العاملين في مديرية خدمية تُقدم خدمات تعتمد على الجانب الهندسي أكثر من غيره من مجالات تخصصات العمل الأخرى التي تُعد سائدة لها في إنجاز مهامها بالشكل المطلوب .

ثانياً : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يمثل اختبار التوزيع الطبيعي الخطوة الأساسية التي يجب توافرها في البيانات خصوصاً في الاختبارات الإحصائية المعلمية والتي تشترط أن تكون البيانات موزعة طبيعياً . بالرغم من إن البحث الحالي سوف يستخدم أسلوباً إحصائياً غير معلمي والمتمثل بأسلوب النمذجة الهيكلية ذي المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM والذي لا يشترط أن تكون البيانات موزعة طبيعياً ، إلا أن (Hair et al., 2017 : 49) أشار إلى كون البيانات موزعة طبيعياً سوف يدعم دقة النتائج التي سيتم الحصول عليها .



بناءً على ذلك فإنه وفقاً لـ (Hair et al., 2014 : p. 76) سيتم الاستعانة ببرنامج (SPSS V.24) لإختبار التوزيع الطبيعي وذلك عبر مؤشر التمايل (Skewness) و التفرطح (Kurtosis) التي تتراوح القيم المقبولة لهما ما بين (± 1.96 %) .

1- إختبار التوزيع الطبيعي لمتغير منهجية (DCA)

باستخدام برنامج SPSS V.24 تم إختبار مؤشري التمايل والتفرطح للمتغير المستقل (منهجية DCA) ، إذ ظهر بأن قيم التمايل (Skewness) والتفرطح (Kurtosis) للفقرات تقع ضمن الحدود المقبولة وهذا يُشير إلى كون البيانات الخاصة بهذا المتغير تتوزع طبيعياً مما سوف يدعم النتائج التي سيتم التوصل إليها .

2- إختبار التوزيع الطبيعي لمتغير التخطيط الاستراتيجي المؤسسي

باستخدام برنامج (SPSS V.24) تم إختبار مؤشري التمايل والتفرطح لمتغير التخطيط الاستراتيجي المؤسسي، إذ تبين بأن قيم التمايل (Skewness) والتفرطح (Kurtosis) للفقرات تقع ضمن الحدود المقبولة وهذا ما يشير إلى كون البيانات الخاصة بهذا المتغير تتوزع طبيعياً مما سوف يدعم النتائج التي سيتم التوصل إليها .

ثالثاً: إختبار أداة البحث (تقييم نموذج القياس)

1- الصدق الظاهري

من أجل التعرف على الصدق الظاهري لمقياس الدراسة الذي أشتمل على (56) فقرة مختلفة تُعبر عن أبعاد متغيرات البحث وإمكانية إعتداد المقياس تم عرض المقياس على نخبة من الأساتذة الخبراء بلغ عدده (22) أستاذ في عدد من الجامعات العراقية في منطقة الفرات الأوسط (النجف ، كربلاء ، بابل) من أجل اعطاء ملاحظاتهم ، وتم إجراء عدد من التعديلات الضرورية وفقاً لأراء الخبراء لتكون الاستبانة بشكلها النهائي المُدرجة في نهاية البحث .

2- معايير تقييم نموذج القياس

يعد تقييم نموذج القياس الخطوة الأولى في التحليل بأسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM ، ويستعرض الجدول أدناه معايير تقييم نموذج القياس.

المعايير والحدود المقبولة	أوجه القياس
الثبات المركب $0.60 \leq Composite Reliability$	ثبات الاتساق الداخلي Internal Consistency Reliability
كرونباخ الفا $0.70 \leq Cronbach's Alpha$	ثبات المؤشر Indicator Reliability
التشبع الخارجي $*0.70 \leq Outer Loading$	الصدق التقاربي Convergent Validity
متوسط التباين المستخلص $0.50 \leq (AVE)$	الصدق التمييزي Discriminant Validity
نسبة HTMT $0.90 > HTMT$	

Source: Hair, J., Hult., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage.

* وفقاً لـ (Hair et al. , 2017) فإنه يتم :-

- (1) الإبقاء على الفقرة إذا كان التشبع اعلى من 0.7.
- (2) حذف الفقرة إذا كان التشبع اقل من 0.4؛ (3) إذا كان التشبع بين 0.4 و 0.7 فإنه يتم إختبار تأثير حذف الفقرة على رفع بقية معايير نموذج القياس وفي ضوء ذلك يتم الإبقاء او حذف الفقرة .

أ) ثبات الاتساق الداخلي

يعمل إختبار ثبات الاتساق الداخلي Internal Consistency Reliability على إختبار الثبات Reliability وذلك عبر إختبارين وهما :-

1. الثبات المركب Composite Reliability الذي يجب أن تكون قيمته أعلى أو يساوي (0.60).



2. معامل الفا كرونباخ Cronbach's Alpha الذي يجب أن تكون قيمته أكبر أو يساوي (0.70).

(ب) ثبات المؤشر (الفقرة)

يشير ثبات المؤشر Indicator Reliability إلى مربع التشبعات الخارجية Outer Loading والذي يقوم بإجراء التحليل العاملي لفقرات المقياس، ووفقاً لـ (Hair et al., 2017:114) فإن هنالك ثلاثة إجراءات في التعامل من قيم التشبعات للفقرات وكما يأتي:

1. التشبع أكبر أو يساوي (0.7)، في هذه الحالة يتم الاستبقاء على الفقرة.
2. التشبع بين (0.4) و (0.7) في مثل هذه الحالة للباحث أن يفحص تأثير حذف الفقرة على بقية معايير تقييم نموذج القياس، فإذا أدى ذلك إلى تحسين قيم بقية المعايير فيتم حذفها، أما إذا كان حذفها يؤثر سلباً على بقية المعايير فهذا يجب الاستبقاء على الفقرة.
3. التشبع أقل من (0.4)، في مثل هذه الحالة تحذف الفقرة.

(ج) متوسط التباين المستخلص:

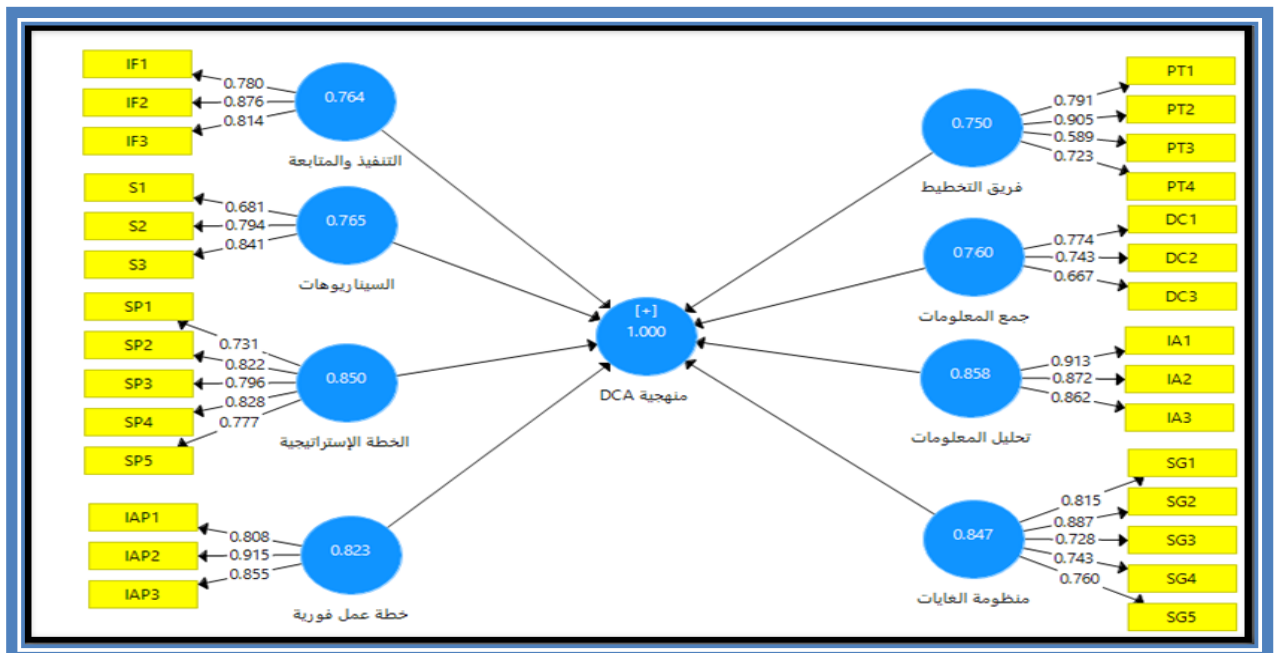
يشير متوسط التباين المستخلص (Average Variance Extracted) (AVE) إلى مجموع التشبعات التربيعية مقسومة على عدد المؤشرات، ويجب أن تكون قيمته أكبر من أو يساوي (0.50).

(د) الصدق التمييزي

يشير الصدق التمييزي Discriminant Validity إلى مدى تميز المتغير من خلال عدم ارتباطه مع مقاييس لمتغيرات أخرى (Hair et al., 2016, p. 120)، وفقاً للنموذج الهيكلية ذات المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM فإن الاختبار الملائم للصدق التمييزي هو مقياس السمة المغايرة إلى السمة الأحادية (HTMT) Heterotrait – Monotrait Ratio والذي يتضمن قياس معدل ارتباطات الفقرات مع بقية المتغيرات إلى معدل ارتباطات الفقرات مع المتغير الأصلي التابعة له. وتبلغ القيم المقبولة لهذا الاختبار أقل من (0.90) وفقاً لقاعدة (Henseler et al., 2015).

3- تقييم نموذج القياس لمتغير منهجية DCA

من خلال استخدام برنامج SmartPLS تم بناء أنموذج المسار وتم الحصول على نتائج اختبار تقييم أنموذج القياس وإيجاد التشبعات و كرونباخ الفا لمتغير منهجية DCA، إذ تبين من خلال النتائج تحقيق كافة المتغيرات والفقرات للمعايير الخاصة بتقييم انموذج القياس وكما هو مبين في الشكل أدناه.



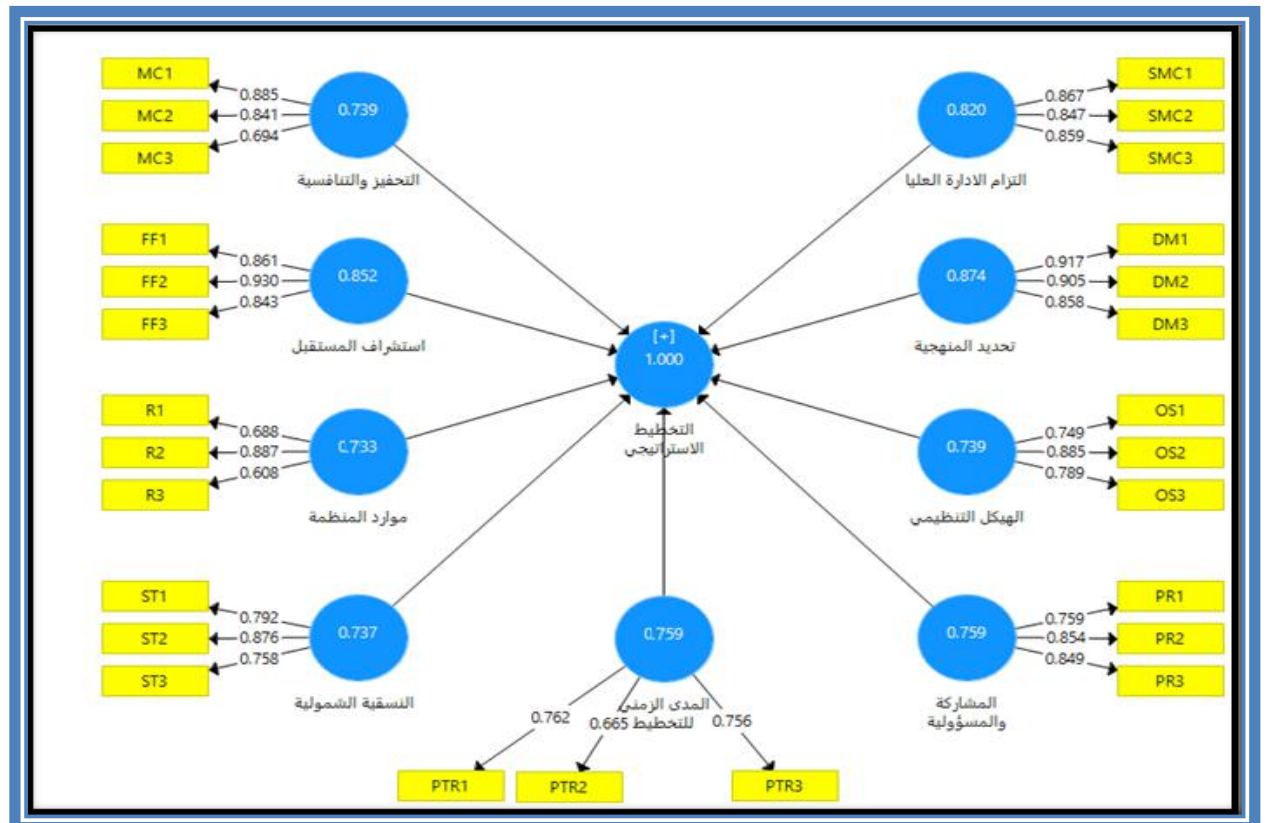


ولغرض التحقق مع الصدق التمييزي فقد تم اجراء اختبار HTMT باستخدام برنامج SmartPLS وكما يظهر في الجدول التالي حيث يتضح تحقيق المتغيرات كافة للحدود المقبولة من معيار HTMT لمتغير منهجية DCA وبالتالي أداة البحث تُحقق الصدق التمييزي .

منهجية DCA	الخطة الاستراتيجية	فريق التخطيط	السيناريوهات	منظومة الغايات	تحليل المعلومات	جمع المعلومات	خطة عمل فورية	التنفيذ والمتابعة
منهجية DCA								
الخطة الاستراتيجية	0.866							
فريق التخطيط	0.733	0.753						
السيناريوهات	0.791	0.518	0.586					
منظومة الغايات	0.914	0.819	0.93	0.615				
تحليل المعلومات	0.671	0.34	0.505	0.612	0.423			
جمع المعلومات	0.901	0.663	0.798	0.504	0.655			
خطة عمل فورية	0.936	0.828	0.806	0.622	0.636	0.785		
التنفيذ والمتابعة	0.882	0.843	0.664	0.622	0.379	0.716	0.688	

4- تقييم نموذج القياس لمتغير التخطيط الاستراتيجي المؤسسي

من خلال استخدام برنامج SmartPLS تم بناء نموذج المسار وتم الحصول على نتائج اختبار تقييم نموذج القياس وإيجاد التشعبات و كرونباخ الفا لمتغير التخطيط الاستراتيجي المؤسسي ، إذ تبين من خلال النتائج تحقيق المتغيرات والفقرات الخاصة بمتغير التخطيط الإستراتيجي المؤسسي كافة للمعايير الخاصة بتقييم نموذج القياس وكما هو مبين في الشكل أدناه .





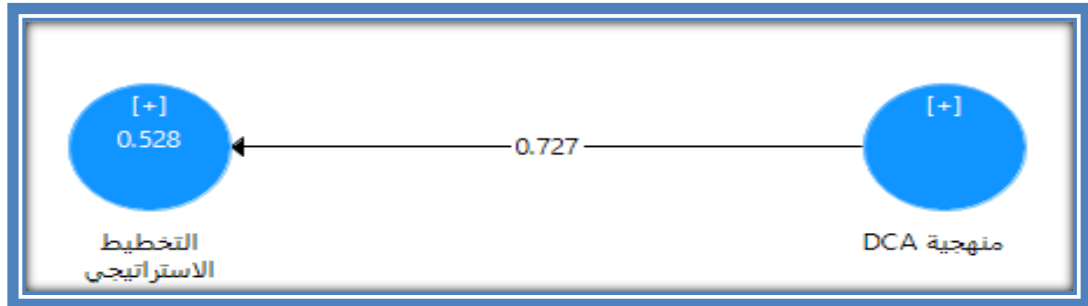
ولغرض التحقق من الصدق التمييزي فقد تم إجراء اختبار HTMT باستخدام برنامج SmartPLS لمتغير التخطيط الإستراتيجي المؤسسي وكما يظهر في الجدول التالي حيث يتضح تحقيق كافة المتغيرات للحدود المقبولة من معيار HTMT وبالتالي أداة الدراسة تحقق الصدق التمييزي .

التحفيز والتنافسية	تحديد المنهجية	موارد المنظمة	المشاركة والمسؤولية	استشراف المستقبل	التزام الإدارة العليا	النسقية الشمولية	المدى الزمني للتخطيط	الهيكل التنظيمي	التخطيط الاستراتيجي	
										التخطيط الاستراتيجي
									0.467	الهيكل التنظيمي
								0.275	424.0	المدى الزمني للتخطيط
							0.888	0.403	0.875	النسقية الشمولية
						0.569	0.222	0.432	0.697	التزام الإدارة العليا
					0.562	0.841	0.746	0.488	0.806	استشراف المستقبل
				0.653	0.523	0.723	0.521	0.686	0.77	المشاركة والمسؤولية
			0.355	0.609	0.41	0.734	0.482	0.446	0.527	موارد المنظمة
		0.387	0.885	0.635	0.572	0.727	0.592	0.475	0.745	تحديد المنهجية
0.816	0.752	0.846	0.766	0.489	0.677	0.521	0.389	0.773		التحفيز والتنافسية

سادساً : إختبار فرضيات البحث (تقييم الانموذج الهيكلي)

1- إختبار الفرضية الرئيسية :

تنص الفرضية الرئيسية على وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للمتغير المستقل (منهجية DCA) في المتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي المؤسسي)، لإختبار هذه الفرضية تم بناء الانموذج



الهيكل كما في أدناه :-

إذ تم إيجاد نتائج تقييم الأنموذج الهيكلي لهذه الفرضية ، وتبين نتائج تقييم الأنموذج الهيكلي للفرضية الرئيسية التي توصلت إلى أن معامل المسار (التأثير) قد بلغ (0.727) والتي تكون معنوية عندما تتجاوز قيمة (t) 1.96 وان لا تتجاوز قيمة (P) 0.05 وفقاً لقاعدة (Hair et al., 2017)، ومن خلال الجدول أدناه يتضح تحقق الحدود المطلوبة وبالتالي قبول هذه الفرضية.

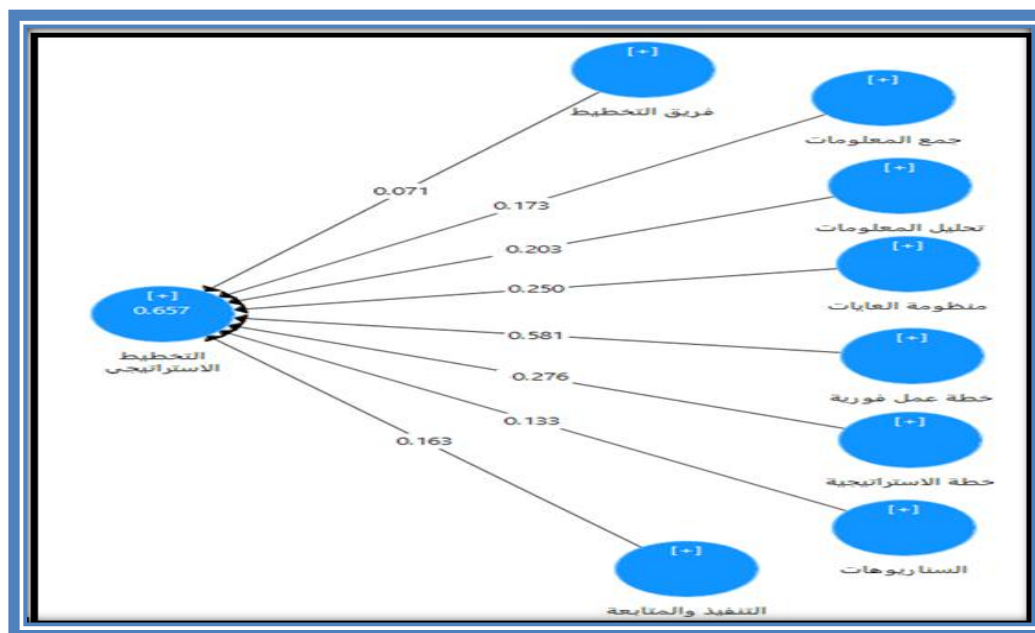
الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f^2	معامل التحديد R^2	R^2 المعدل
H1	DMC → ISP	1	0.727	13.044	0.000	تقبل	0.404	0.528	0.523



كما أظهرت النتائج في الجدول أعلاه بأن قيم معامل التحديد المعدل قد بلغت (0.523) وهذا يشير الى ان متغير (منهجية DCA) إستطاع أن يفسر المتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي المؤسسي) بنسبة 52.3% وبقيّة النسبة هي عوامل أخرى لم يتناولها البحث .

2- إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

باستخدام برنامج Smart PLS V. 3.3.2 تم بناء الأنموذج الهيكلي لاختبار الفرضيات الفرعية



للفرضية الرئيسية وكما هو مبين في الشكل التالي :-

ويعرض الجدول أدناه نتائج تقييم الأنموذج الهيكلي للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية والتي توصلت إلى أن معظم معاملات المسار للفرضيات (H1-2, H1-3, H1-4, H1-5, H1-6, H1-8) معنوية ، ما عدا الفرضيتين (H1-1, H1-7)، غير معنوية ، والتي تكون معنوية عندما تتجاوز قيمة (t) 1.96 وان لا تتجاوز قيمة (P) 0.05 وفقاً لقاعدة (Hair et al., 2017) .

الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f ²	معامل التحديد R ²	R ² المعدل
H1-1	PT → ISP	1	0.071	1.061	0.289	ترفض	0.006	0.657	0.627
H1-2	DC → ISP	1	0.173	2.042	0.042	تقبل	0.053		
H1-3	IA → ISP	1	0.203	2.19	0.029	تقبل	0.068		
H1-4	SG → ISP	1	0.25	2.624	0.009	تقبل	0.053		
H1-5	IAP → ISP	1	0.581	5.391	0.000	تقبل	0.372		
H1-6	SP → ISP	1	0.276	2.263	0.024	تقبل	0.08		
H1-7	S → ISP	1	0.133	1.224	0.221	ترفض	0.033		
H1-8	IF → ISP	1	0.163	2.093	0.037	تقبل	0.034		



إذ يتضح تحقق الحدود المطلوبة للفرضيات (H1-2, H1-3, H1-4, H1-5, H1-6, H1-8) وبالتالي قبول هذه الفرضيات ، وترفض الفرضيات (H1-1, H1-7) لعدم تحقق الحدود المطلوبة ، كما أظهرت النتائج أعلاه بأن قيم معامل التحديد المعدل قد بلغت (0.627)% وهذا يشير إلى أن أبعاد متغير (منهجية DCA) إستطاع أن يفسر المتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي المؤسسي) بنسبة 62.7 % وبقيّة النسبة هي عوامل أخرى لم يتناولها البحث .

الإستنتاجات والتوصيات

أولاً : الإستنتاجات

تم تحديد مجموعة من الإستنتاجات المهمة التي تتعلق بالجانب النظري والعملية من البحث يمكن إيجازها بما يلي :-

- 1- إن استخدام المنهجيات الحديثة للتخطيط الإستراتيجي المؤسسي مثل منهجية (DCA) يساهم بشكل كبير وواضح ولموس في تطوير أداء المنظمات المختلفة ويساعدها على رسم وتحقيق رؤيتها المستقبلية والنجاح في تحقيق أهدافها الإستراتيجية للمدى المُحدد لها ويكسب المنظمة ميزات تنافسية مهمة .
- 2- تشخيص حالة من الشحة والندرة المعرفية بمنهجيات التخطيط الإستراتيجي الحديثة التي فوتت أو ضيقت الفرص على الجهات المعنية للتعرف على تلك المنهجيات وإستثمارها في الدراسات والبحوث العلمية التي يقوم الباحثون بإجرائها من خلال منهجيات البحث العلمي .
- 3- بالرغم من البحوث المستفيضة في مفهوم وتطبيقات التخطيط الإستراتيجي ، إلا إنه لا توجد هنالك أبعاد قياسية معيارية لذلك المتغير المهم تُمكن الباحثين والمهتمين من الإعتماد عليها في دراسة الخطط الإستراتيجية بأساليب مُنهجية وجعلت في ذلك التشتت مساحة واسعة للإنتقائية المعرفية في إختيار أبعاد بصورة عشوائية .
- 4- تتميز منهجية (DCA) للتخطيط الإستراتيجي المؤسسي بقدرتها الفائقة على التشخيص وتحليل المعلومات التي يتم جمعها بطريقة تفاعلية مبتكرة ولما تستند إليه من تقنيات ومهارات ومفاهيم متنوعة وفاعلة وتعدد مُخرجاتها مما جعلها تتميز عن غيرها من المنهجيات التقليدية الجامدة والفاشلة على الأغلب في تحقيق النجاح .
- 5- المخرجات المتعددة لمنهجية (DCA) لها دور واضح من الناحية العملية في توجيه كل أنشطة العمل في المنظمة المعنية بإتجاه تحقيق الأهداف والوصول للحالة المرغوبة .
- 6- تَحَقَّق وجود علاقة إرتباط وتأثير إيجابية ما بين المتغير المستقل (منهجية DCA) بأبعاده والمتغير التابع (التخطيط الإستراتيجي المؤسسي) بأبعاده وضمن الحدود المقبولة من خلال التحليل الإحصائي



- 7- استطاعت الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل أن تُفسر المتغير التابع بنسبة مقبولة للحدود المعيارية ، وهذا يدل على النجاح في تحديد أبعاد المتغير المستقل للبحث من خلال القياس والإختبارات الإحصائية .
- 8- استطاعت أداة القياس من خلال الإختبارات الإحصائية أن تحقق المطابقة للمعايير القياسية الخاصة بتقييم أنموذج القياس لمتغيري البحث للفقرات المتعلقة بأبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع في البحث .

ثانياً : التوصيات والمقترحات

من خلال ما تم التوصل إليه في الإطارين النظري والعملي ، يقدم البحث عدداً من التوصيات المتعلقة بالجانب الفكري والجانب التطبيقي وبعض المقترحات للجهود البحثية المستقبلية وكما يلي :-

- 1- العمل على تطوير الوعي المعرفي للعاملين في المنظمات بصورة عامة وفي المؤسسات الحكومية بصورة خاصة بأهمية ودور التخطيط الإستراتيجي المؤسسي وتوضيح كافة المفاهيم المتعلقة به .
- 2- يتطلب من الإدارات العليا للمنظمات والمؤسسات المختلفة إستثمار الوسائل والأدوات الملائمة وإستثمار المنهجيات الحديثة للتخطيط الإستراتيجي مثل منهجية (DCA) والإعتماد عليها في إعداد خططها الإستراتيجية فهي من أكثر الأدوات والأساليب الحديثة في التخطيط الإستراتيجي فاعليةً وتأثيراً .
- 3- إستثمار حالة الشحة والضعف في الدراسات المقارنة ما بين مناهج وأساليب التخطيط الإستراتيجي وتحديد الفروق في إجراءاتها وفعاليتها من المواضيع التي تُشكل فجوة معرفية مهمة يمكن أن تكون مواضيع بحثية متميزة .
- 4- التأكيد على البحث عن المنهجيات الحديثة والأساليب المبتكرة للتخطيط الإستراتيجي المؤسسي لدراساتها من الجانب النظري بصورة علمية ، ومحاولة تطبيقها عملياً في مجتمعات بحثية لقياس فعاليتها والاستفادة من نتائج تلك الدراسات في إعتماد تلك المنهجيات الفاعلة في أنشطة التخطيط الإستراتيجي المؤسسي .
- 5- دراسة الأبعاد الفرعية لمنهجية (DCA) التي تم إعتمادها في هذا البحث ومحاولة إيجاد أبعاد معيارية تتطابق أو تختلف مع الأبعاد الفرعية لهذا المتغير والتي تم تحديدها في هذا البحث .

المصادر

1. أتريل ، بيتر & ماكلاني ، أيدي ، (2021) ، "المحاسبة الإدارية لمتخذي القرارات" ، (ترجمة زهير عمرو دردر) ، دار المريخ للنشر ، الجيزة ، مصر .



2. برايسون ، جون م. ، (2003) ، "التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية" ، (ترجمة محمد عزت عبد الموجود) ، الطبعة الأولى ، مكتبة لبنان ناشرون ، بيروت ، لبنان .
3. الدوري ، زكريا مطلق ، (2015) ، "الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وعمليات وحالات دراسية" ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
4. السكارنه ، بلال خلف ، (2015) ، "الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي" ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
5. صقور ، مجد & الصرن ، رعد ، (2018) ، "الإدارة الاستراتيجية" ، منشورات الجامعة الافتراضية السورية ، الجمهورية العربية السورية .
6. الفيلاي ، عصام بن يحيى & وآخرون ، (2010) ، "التخطيط الإستراتيجي للدول" ، الإصدار التاسع والعشرين ، مركز الدراسات الاستراتيجية ، جامعة الملك عبد العزيز ، المملكة العربية السعودية .
7. الكرخي ، مجيد ، (2009) ، "التخطيط الإستراتيجي - عرض نظري وتطبيقي" ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
8. الكرخي ، مجيد ، (2014) ، "التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج" ، مطبعة الريان ، الدوحة ، قطر .
9. المرصد الوطني للتنافسية ، (2011) ، "التنافسية في الفكر الإقتصادي" ، تقرير المرصد الوطني للتنافسية ، الجمهورية العربية السورية .
10. المطلق ، فهد & آخرون ، (2019) ، "وثيقة الخطة الإستراتيجية" ، جمعية الإسكان الأهلية في القصيم ، المملكة العربية السعودية .
11. النمر ، سعود بن محمد & آخرون ، (2011) ، "الإدارة العامة - الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة" ، الطبعة السابعة ، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع ، جدة ، المملكة العربية السعودية .
12. بروال ، مختار ، (2016) ، "التخطيط الإستراتيجي بتقنية DCA محاولة توضيحية تعريفية بالتقنية : خلاصة من مؤلفات إدريس أوهلل" ، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية (العدد السادس) ، جامعة باتنة ، الجزائر .
13. جعفر ، يونس إبراهيم ، (2017) ، "أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات - دراسة تطبيقية : المؤسسات العامة في ضواحي القدس" ، مجلة جامعة الأقصى (مجلد 21 - العدد الأول) ، فلسطين .
14. زايد ، مراد & ترغيني ، صبرينة ، (2014) ، "الفكر الإستراتيجي من نموذج SWOT إلى نماذج جديدة للتفكير" ، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والإقتصادية (العدد 5) ، المركز الجامعي لتامنغست ، الجزائر .
15. زعيبي ، رحمة & قريشي ، محمد ، (2014) ، "أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور بطاقة الأداء المتوازن" ، دراسة غير منشورة ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر - بسكرة- ، الجزائر .



16. السوداني ، علي موات & سلمان ، رياض يوسف ، (2019) ، "صياغة سيناريو إستراتيجي للمختبرات الإنشائية بالإستناد إلى رأس المال الفكري" ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية (المجلد 11 - العدد 24) ، جامعة الأنبار ، العراق .
17. الصمادي ، بشرى سالم ، (2015) ، "التخطيط الإستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن : دراسة تحليلية" ، مجلة كلية التربية (مجلد 34 - العدد 164) ، جامعة الأزهر ، مصر .
18. الدالي ، مروان ، (2018) ، "أثر تطبيق التخطيط الإستراتيجي في تطوير وتحسين إدارة المشاريع بإستخدام منهجية DCA " ، رسالة ماجستير ، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية والمالية ، إدارة الأعمال ، اليمن .
19. الساعدي ، مؤيد & الغرباوي ، جواد سلمان طاهر ، (2010) ، "تأثير التخطيط الإستراتيجي على فاعلية وزارة الدفاع العراقية – دراسة إستطلاعية تحليلية لأراء عينة من القيادات العسكرية العليا" ، دراسة مُستلة من رسالة ماجستير في الدفاع الوطني ، كلية الدفاع الوطني ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية (المجلد 12 ، العدد 2) ، العراق .
20. المطيري ، فيصل سعد متعب ، (2011) ، "تأثير إستخدام أساليب التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي" ، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الكويت .
21. Bairagi , Vinayak & Munot , Mousami V. ; (2019) , "Research Methodology a Practical and Scientific Approach" , Taylor & Francis Group , LLC.
22. Berg , Caspar F. van den & Others ; (2012) , "Strategic Planning for Political Parties: A Practical Tool " , International IDEA , Stockholm , Sweden .
23. Hair, J., Hult., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). "A primer on partial least squares structural equation modeling", (PLS-SEM. Los Angeles: Sage.
24. Inomata , Tadanori ; (2012) , "STRATEGIC PLANNING IN THE UNITED NATIONS SYSTEM" , Joint Inspection Unit , Geneva , United Nations.
25. NORTHOUSE , PETER G. ; (2013) , "LEADERSHIP Theory and Practice" , Sixth Edition , SAGE Publications Inc. , United States of America .
26. RUSSON , Charles-Henri & Others ; (2010) , "Diagnostic Court Appliqué a' la stratégie DCA-stratégie - Mode d'emploi" , Version 10.0 , IFEAS Institut Francophone D'Etudes et d'Analyses Systémiques , Namure , Belgique .



27. RUSSON , Charles-Henri & JAMES , Odile & VANECHT , Marc ; (2007) , " DCA-stratégie - Diagnostic Court Autonome - Mini-guide pratique" , Version 5.4 , IFEAS Institut Francophone d'Etudes et d'Analyses Systémiques , Namure , Belgique .
28. Albrechts , Louis & Balducci , Alessandro ; (2014) , "Practicing Strategic Planning: In Search of Critical Features to Explain the Strategic Character of Plans" , Publisher: Routledge , Mortimer Street, London , UK .
29. Aldehayyat , Jehad & Al Khattab , Adel ; (2013) , "Strategic Planning and Organisational Effectiveness in Jordanian Hotels" , International Journal of Business and Management , (Vol. 8 , No. 1) , Canadian Center of Science and Education .
30. Boateng , Peter Agyekum & Others ; (2016) , "STRATEGIC PLANNING PROCESS FORMALITY: A MODEL" , Journal Of Business Research , (Vol. 1 , Edition 2) , Valley View University , School of Business , Ghana.
31. Bryson , John M. ; Edwards , Lauren Hamilton & Slyke , David M. Van ; (2018) , "Getting strategic about strategic planning research" , Public Management Review , Special issue (Vol. 20 , Issue 3) , University of Minnesota , USA .
32. Gkliatis , Ioannis P. & Koufopoulos , Dimitrios N. ; (2013) , "Strategic Planning practices in the Greek hospitality industry" , European Business Review 25(6) , Emerald Group Publishing Limited , UK .
33. Tomino , Ana Chersulich ; Peri´c , Marko & Wise , Nicholas ; (2020) , "Assessing and Considering the Wider Impacts of Sport-Tourism Events: A Research Agenda Review of Sustainability and Strategic Planning Elements", Journal Sustainability (2020, 12, 4473) , Canada.
34. Sadeghifar , Jamil & Others ; (2014) , "Strategic Planning, Implementation, and Evaluation Processes in Hospital Systems : A Survey From Iran" , PhD thesis supported by Iran University of Medical Sciences , Global Journal of Health Science , Canadian Center of Science and Education .
35. Tan , Yii Teang ; (2004) , "Barriers to Strategy Implementation Case Study of Air New Zealand" , Dissertation Submitted for The Degree Master in Business , University Auckland , New Zealand .



إستمارة أداة القياس



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الكوفة / كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال
الدراسات العليا / دبلوم التخطيط الإستراتيجي

م / إستمارة إستبانة

السادة والسيدات المشاركين المحترمون ...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

لكونكم الأقدر من غيركم بحكم خبرتكم وعملكم في المديرية نضع بين أيديكم الكريمة الإستبانة التي تم إعدادها لإنجاز البحث الموسوم :-

أثر منهجية DCA على التخطيط الإستراتيجي المؤسسي

(الخطة الإستراتيجية لمديرية طرق وجسور كربلاء المقدسة حسب منهجية DCA

نموذجاً)

وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الإستراتيجي من جامعة الكوفة / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال ... يرجى تفضلكم بالإجابة على فقراتها بكل دقة وموضوعية للإسهام في الوصول إلى نتائج دقيقة تُحقق الهدف من إجراء هذا البحث .

ولغرض التوضيح وإكمال الصورة لديكم نود بيان التالي :-

1. إن إجاباتكم تُستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً ولا حاجة لذكر الأسم أو التوقيع على الإستمارة.
2. المطلوب هو بيان رأيكم الموضوعي في الإجابة على فقرات الأسئلة المُدرجة في هذه الإستبانة ، فليس هنالك إجابات صحيحة أو خاطئة وإنما تكون الإجابات مُعبّرة عن قناعاتكم وخبرتكم الشخصية وستُعامل بالسرية والأمانة العلميّة ، وكل الإجابات المستوفية ستدخل ضمن تحليل النتائج للبحث .



3. ستجدون أمام كل فقرة خمسة خيارات هي (أتفق تماماً ، أتفق ، محايد ، لا أتفق ، لا أتفق مطلقاً) فُيرجى من حضراتكم وضع إشارة (✓) أمام واحدة منها فقط بوصفها تُعبر عن وجهة نظركم .
4. يرجى عدم ترك أي فقرة دون الإجابة عليها ، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الإستمارة للتحليل .

شاكرين تعاونكم معنا .. وأمنياتنا لكم بالتوفيق الدائم ولمديرية طرق وجسور
كربلاء المقدسة

دوام التآلق والإزدهار .. وتقبلوا منا فائق الشكر والإمتنان .

المُشرف

أ.م.د / ليث شاكر محسن أبو طيخ

الباحث

أسعد عبد العزيز مرزه

الياسري

جامعة الكوفة / كلية الإدارة والإقتصاد

تخطيط إستراتيجي

الجزء الأول : المعلومات الديموغرافية للمشاركين

أدناه مجموعة من الأسئلة الشخصية العامة المتعلقة بوصف المشاركين في الإستبانة لغرض تقييم عينة البحث والتأكد من تمثيلهم لمجتمع البحث المطابق للمعايير البحثية.

يرجى وضع علامة (✓) في المكان المناسب

1. النوع الإجتماعي : ذكر ، أنثى

2. العمر				
أكثر من 50 سنة	من (46- 50) سنة	من (36- 45) سنة	من (26- 35) سنة	25 سنة أو أقل
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. التحصيل الدراسي			
بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



4. الخبرة الوظيفية				
أقل من 5 سنوات	من (5-10) سنة	من (11-15) سنة	من (16-20) سنة	أكثر من 20 سنة

5. التخصص الوظيفي (مجال العمل الحالي)				
هندسي	إداري	حسابي أو رقابي	قانوني	أخرى (تذكر)

الجزء الثاني : أسئلة إستبانه البحث

يرجى وضع إشارة (✓) لبيان وصفكم لمدى إتفاقكم مع كل فقرة من الفقرات أدناه :-

أولاً : المتغير المستقل منهجية (DCA) 1. فريق التخطيط

ت	الفقرات	تتفق تماماً	تتفق	محايد	لا تتفق	لا تتفق مطلقاً
1	يتم تكليفه بصورة رسمية لوضع الخطة الإستراتيجية للمديرية					
2	يتكون من مجموعة أفراد يمثلون كافة الوحدات الإدارية في المديرية					
3	مهامهم محددة وفق منهجية محددة لإعداد الخطة الإستراتيجية للمديرية					
4	يملك المعلومات والخبرة والمهارات اللازمة لإعداد الخطة الإستراتيجية					

2. جمع المعلومات

ت	الفقرات	تتفق تماماً	تتفق	محايد	لا تتفق	لا تتفق مطلقاً
1	فريق التخطيط يجمع معلومات دقيقة ويدون الأفكار الخاصة بالمديرية					
2	يتم جمع المعلومات عن الوضعية الحالية و الحالة المُستهدفة للمديرية					
3	تهدف عملية جمع المعلومات الى تشخيص المشاكل وإيجاد الحلول					

3. تحليل المعلومات

ت	الفقرات	تتفق تماماً	تتفق	محايد	لا تتفق	لا تتفق مطلقاً
1	يهدف تحليل المعلومات الى تشخيص الأولويات الخاصة بعمل المديرية					



					2	يتم تحليل المعلومات لرسم السياسات وتحديد الأهداف المستقبلية للمديرية
					3	يؤدي تحليل المعلومات الى تحليل البيئة (الداخلية و الخارجية) المحيطة بالمديرية

4. منظومة الغايات

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق مطلقاً
1	رؤية المديرية طموحة و مُحَفَزة ترسم صورة المديرية في المستقبل					
2	وضع رؤية تسم بالواقعية للمديرية يساعد على قياس مدى تحقيق الأهداف					
3	رسالة المديرية واضحة ومحددة تبين الخدمات التي تقدمها المديرية					
4	الرسالة تتحول إلى خطط وبرامج عمل قابلة للتنفيذ					
5	يتطلب تحديد القيم المؤثرة على السلوك عند صياغة الخطة الإستراتيجية					

5. خطة عمل فورية

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق مطلقاً
1	تتبنى المديرية خطة قصيرة المدى بأهداف تكتيكية تُحقق إنجازات ملموسة					
2	تتماز الخطة الفورية بأهدافها التشغيلية الواضحة والبسيطة وقليلة التكاليف					
3	تهدف الخطة قصيرة الأمد لتحقيق الإجماع وتقليل المقاومة وزيادة الثقة بالنفس					

6. الخطة الإستراتيجية

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق مطلقاً
1	تتبنى إدارة المديرية خطة طويلة المدى تُنفذ ضمن جدول زمني محدد					
2	تتضمن الخطة الإستراتيجية مجموعة من الإجراءات والمهام ينفذها الموظفون					
3	يتم تحويل الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف تفصيلية في حدود إمكانيات المديرية					
4	الخطة الإستراتيجية تحدد السقوف الزمنية للتنفيذ والجهة المسؤولة عن كل مهمة					
5	تسعى الإدارة من خلال الخطة الإستراتيجية إلى تحقيق الرؤية والأهداف المستقبلية					

7. السيناريوهات

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق مطلقاً
1	تتبنى إدارة المديرية مجموعة من الخيارات لمساعدة متخذي القرار					
2	تسعى المديرية لإحداث التغييرات اللازمة لمواكبة الأحداث المستقبلية المحتملة					
3	تقدم إدارة المديرية الحلول اللازمة لإستثمار نقاط القوة و معالجة نقاط الضعف					

8. التنفيذ والمتابعة

ت	الفقرات	أتفق	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق مطلقاً



مطلقاً			تماماً	
				1 يتم تنفيذ الإجراءات ومهام العمل من قبل الموظفين المسؤولين عن تنفيذها
				2 متابعة إدارة المديرية لتطبيق مفردات الخطة وقياس مطابقتها لمؤشرات التتبع
				3 تعتمد إدارة المديرية على التقييم والتقويم بصورة دورية لمعالجة أي انحراف عن الأهداف

ثانياً : المتغير المعتمد التخطيط الإستراتيجي المؤسسي

1. التزام الإدارة العليا

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق مطلقاً
	1 إدارة المديرية تدعم وتلتزم بتنفيذ إجراءات وفقرات الخطة الإستراتيجية					
	2 تُتخذ القرارات المناسبة من قبل إدارة المديرية لغرض توفير متطلبات تنفيذ الخطة					
	3 يؤدي التزام ودعم إدارة المديرية إلى النجاح في تحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية					

2. تحديد المنهجية

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق مطلقاً
	1 يتطلب الإتفاق على تحديد المنهجية مع إدارة المديرية قبل الشروع بوضع الخطة					
	2 يجب تحديد المنهجية بما يتناسب مع خصائص ومجال عمل المديرية					
	3 يؤدي تحديد المنهجية المناسبة للتخطيط إلى إعداد خطة إستراتيجية ناجحة					

3. الهيكل التنظيمي

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق مطلقاً
	1 يُحدد الوحدات الإدارية والوظائف مع تحديد مستويات السلطة					
	2 يساعد على تحديد أنماط التفاعل والتعاون في العمل بين الإدارات والموظفين					
	3 للهيكل التنظيمي تأثير كبير على النجاح في تحقيق أهداف المديرية					

4. المشاركة والمسؤولية

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق مطلقاً
	1 يتطلب إعداد الخطة الإستراتيجية مشاركة كافة الوحدات الإدارية والتشغيلية					
	2 مشاركة مسؤولي الشعب والوحدات في وضع الخطة يجعلهم مسؤولين عنها					
	3 للمشاركة في التخطيط أثر كبير على نجاح تنفيذ الخطة الإستراتيجية					

5. المدى الزمني للتخطيط



ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	مُحايد	لا أتفق	لا أتفق مطلقاً
1	الخطة الإستراتيجية للمديرية محددة بمدى زمني محدد					
2	يتم تقسيم تنفيذ فقرات وإجراءات خطط المديرية وفق السقوف الزمنية المحددة					
3	هنالك علاقة وثيقة ما بين المدى الزمني للخطة وتحقيق رؤية وأهداف المديرية					

6. النسقية الشمولية

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	مُحايد	لا أتفق	لا أتفق مطلقاً
1	إدارة المديرية تعتمد منهج شمولي بالتعامل مع المعلومات في المديرية					
2	المنهج النسقي يهتم بتحليل ومعالجة كافة المشاكل في المديرية بصورة متوازنة					
3	المنهجية الشمولية النسقية تؤثر على المديرية في تحقيق أهدافها					

7. موارد المنظمة

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	مُحايد	لا أتفق	لا أتفق مطلقاً
1	تمتلك المديرية الموارد اللازمة لتحقيق رؤيتها وأهدافها المستقبلية					
2	تستثمر إدارة المديرية الموارد المتاحة بالشكل الأمثل لتنفيذ مهام عملها					
3	الموارد الحالية والمستقبلية تُمكن إدارة المديرية من التغلب على التحديات					

8. إستشراف المستقبل

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	مُحايد	لا أتفق	لا أتفق مطلقاً
1	إدارة المديرية تعمل على إستشراف المستقبل لتحديد التحديات المستقبلية					
2	يتم تُحدد إجراءات ووضع خطط إستباقية للتعامل مع المتغيرات المستقبلية					
3	الإدارة تعمل على تحديد المتغيرات الأكثر إحتماية والإستعداد المُبكر لها					

9. التحفيز والتنافسية

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	مُحايد	لا أتفق	لا أتفق مطلقاً
1	إدارة المديرية تعمل على تحفيز الموظفين بطرق متنوعة لرفع مستوى الفاعلية					
2	التحفيز والتنافس يُساهم في توفير متطلبات المواطنين بصورة أفضل					
3	يساهم التحفيز والتنافس على النجاح في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمديرية					

﴿ وَالْعَمَدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴾