



أبعاد منهجية DCA للتخطيط الاستراتيجي المؤسسي

أ.م.د. ليث شاكر أبو طبيخ

الباحث أسعد عبد العزيز مرزه

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة

DOI: <https://doi.org/10.36322/jksc.v1i71.14770>

الملخص:

يسعى هذا البحث إلى تحديد أبعاد منهجية (DCA) للتخطيط الإستراتيجي المؤسسي التي تُعد من الأدوات والأساليب الحديثة والمبتكرة للتخطيط الإستراتيجي بهدف سد الفجوة المعرفية المتمثلة بعدم وجود أبعاد معيارية يمكن من خلالها دراسة وقياس واختبار الأبعاد الفرعية عند دراسة هذه المنهجية كمتغير يؤثر ويتأثر بأنشطة وعمليات التخطيط الإستراتيجي المؤسسي. يعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، إذ اعتمد للوصول إلى النتائج على تطبيق عملي لوضع خطة استراتيجية متكاملة باستخدام منهجية (DCA) في إحدى المؤسسات الحكومية الخدمية التي مثلت مجتمع البحث (مديرية طرق وجسور كربلاء المقدسة)، تم فيها دراسة وتحليل آراء العينة المبحوثة التي كانت عينة قصدية تمثل بكافة الموظفين والموظفات في تلك المديرية الحاصلين على درجة البكالوريوس فما فوق، والذين تم استبيان رأيهم بواسطة أداة القياس (استبانة) تم إعدادها من قبل الباحثين للحصول على البيانات اللازمة لدراسة الأبعاد الفرعية لتلك المنهجية الحديثة من مناهج التخطيط الإستراتيجي.

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

Abstract:

This research seeks to identify the dimensions of the (DCA) methodology for institutional strategic planning, which is one of the modern and



innovative tools and methods for strategic planning with the aim of bridging the knowledge gap represented by the absence of standard dimensions through which to study, measure and test the sub-dimensions when studying this methodology as a variable that affects and is affected by strategic planning activities and processes. institutional.

The research depends on the descriptive analytical method, as it relied to reach the results on a practical application to develop an integrated strategic plan using the (DCA) methodology in one of the government service institutions that represented the research community (the Directorate of Roads and Bridges of Karbala), in which the opinions of the surveyed sample were studied and analyzed. Intentional represented by all the male and female employees in that directorate who have a bachelor's degree or above, and whose opinion was surveyed by means of a measurement tool (a questionnaire) that was prepared by the researchers to obtain the data necessary to study the sub-dimensions of that modern strategic planning method.

Key words: (DCA) Methodology, Dimensions of Methodology (DCA), Institutional strategic planning .

التمهيد :



منهجية (DCA) هي أداة حديثة وفعالة للتخطيط الاستراتيجي المؤسسي تتمكن من معالجة القصور في منهجيات وأساليب التخطيط الإستراتيجي الأخرى، فهي أداة تخطيط مصممة لوضع الخطط الفعالة والمتميزة، تبحث و تعالج كافة المعلومات بأسلوب نسقي شمولي مبتكر ، ولها مخرجات متعددة تؤدي إلى توجيه كافة أنشطة العاملين في المنظمات المختلفة باتجاه تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة التي استخدمتها في بناء وإعداد خططها الإستراتيجية وتحقيق رؤيتها المستقبلية في بيئة تنافسية عالية اللاتكيدية.

كما يُعد التخطيط الإستراتيجي المؤسسي من أهم الوسائل التي تستخدمها الإدارات العليا للمنظمات المختلفة على مستوى العالم لغرض تطوير واقع منظماتهم وتحقيق رؤيتهم المستقبلية من خلال الاستثمار الأمثل للموارد المُتاحة في ظل البيئة التنافسية المحيطة بها، إذ يُعد من أكثر الأدوات الإدارية الحديثة أهميةً واستخداماً في مختلف أنواع المنظمات في العالم سواءً بالنسبة للمنظمات أو المؤسسات العاملة في القطاع العام أو منظمات القطاع الخاص في عالم الأعمال ، فكما أشار (أترييل & ماكلاني، ٢٠٢١: ٣٩) إلى إن (٧٩٪) من المنظمات المنتشرة حول العالم تستخدم التخطيط الإستراتيجي كوسيلة لتطوير عملها .

من خلال البحث في الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع البحث تبين أن الباحثين السابقين قد استقاضوا بشكل واسع في دراساتهم السابقة بدراسة موضوع التخطيط الإستراتيجي بشكل كبير ساعين إلى تحديد المشاكل التي تعرّض عمل المنظمات المختلفة ومحاوله إيجاد الحلول والمعالجات لها فيما يتعلق بهذا المتغير المُهم.

غير أن هنالك شحنة في البحوث المحكمة السابقة التي تناولت المتغير الرئيسي للبحث (منهجية DCA) كإحدى منهجيات التخطيط الإستراتيجي المؤسسي، فالبحوث العربية السابقة المنشورة في الوطن العربي قليلة جداً، بالإضافة إلى عدد من المقالات غير المحكمة التي تناولت هذه المنهجية بصورة سطحية لا تكاد تصل إلى المستوى المطلوب، إذ تأثر لدى الباحثان بأنه لا توجد أبعاد معيارية يمكن اعتمادها



لدراسة منهجية (DCA) حسب منهجيات البحث العلمي المعتمدة لدراسة متغيرات البحوث العلمية التي تتناول تلك المنهجية الحديثة للتخطيط الإستراتيجي والتمكن من قياس تحليل واختبار تأثيرها على بقية المتغيرات المرتبطة بها .

الدراسات السابقة:

١- دراسة (المطيري ، ٢٠١١) (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، توصل الباحثان لمجموعة من الاستنتاجات 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.

٢- دراسة (Aldehayyat & Al Khattab , 2012)

دراسة في إدارة الأعمال اعتمدت منهجية إيجابية تجريبية، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد خصائص أنظمة وعمليات التخطيط الإستراتيجي في المنظمات المبحوثة ودراسة علاقتها بالفاعلية التنظيمية لتلك المنظمات، توصل الباحثان لمجموعة من الاستنتاجات أهمها أن التخطيط الإستراتيجي يرتبط بصورة كبيرة وإيجابية بالفاعلية التنظيمية، أما أهم التوصيات فكانت التأكيد على ضرورة ممارسة منهجيات متعددة الأبعاد من أجل رؤية كاملة للتخطيط الإستراتيجي.

٣- دراسة (زايد & ترغيني ، ٢٠١٤)

دراسة نظرية اعتمدت المنهج الوصفي، هدفت إلى تسليط الضوء على أهمية التخطيط الإستراتيجي كنمط فكري يساهم في تحقيق التوافق ما بين إمكانيات المنظمات والواقع التنافسي المستقبلي لتلك المنظمات المختلفة ، إذ أشار الباحثان لمجموعة من النتائج أهمها أن الفكر الإستراتيجي شهد تطوراً واضحاً عبر مراحل زمنية متداخلة، وإن التفكير الإستراتيجي يُمثل بناءً متماسكاً يعتمد في أساسه على أبحاث

وأطروحتاً مدرسة هارفارد التي إنطلقت من تحليل (SWOT) للوصول إلى نماذج جديدة للتفكير الإستراتيجي، وأوصى الباحث بأهمية استمرار الباحثين في المساهمة في ذلك التطوير للفكر الإستراتيجي كونها محطة فكرية تحتاج إلى الحوار والتأمل بين الباحثين .

٤- 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 حقاً ، كذلك دراسة أسباب القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات الرسمية للقطاع العام ودراسة سياقاتها السياسية والمؤسسية ، توصل الباحثان لمجموعة من الاستنتاجات أهمها التأكيد على تعدد المنهجيات المهمة التي تساعد المخططين في إعداد وصياغة عمليات التخطيط الاستراتيجية ، أما أهم التوصيات فكانت وجوب العمل على تطوير التخطيط الاستراتيجي المكانى من خلال إيجاد الظروف المناسبة ، وأن يكون هناك نية حقيقة واهتمام واضح والتزام الإدارات العليا للمنظمات لاتخاذ خيارات تخطيط استراتيجية بدلاً من السياسات الروتينية .

٥- دراسة (بروال ، ٢٠١٦)

دراسة نظرية اعتمدت المنهج الوصفي، هدفت إلى تعريف المهتمين وإدارات المنظمات المختلفة على وجه الخصوص بتقنية وصفها بأنها في غاية الأهمية من الناحية الوظيفية والإجرائية ألا وهي منهجية (DCA) كتقنية حديثة للتخطيط الإستراتيجي دون التطرق إلى أبعاد تلك المنهجية الحديثة للتخطيط الإستراتيجي في الإطار النظري من البحث ، وأشار الباحث لمجموعة من النتائج كان أهمها إن استخدام 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 الإستراتيجي المتنوعة ، إلا أن هذه المنهجية أكثرها عملية ووظيفية.

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



دراسة نظرية في إدارة الأعمال اعتمدت المنهجية التجريبية المقارنة ، هدفت هذه الدراسة إلى معالجة الالتباس النظري المحيط بمفهوم التخطيط الاستراتيجي وعزله عن التخطيط التقليدي غير الإستراتيجي ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها بأنها أكدت 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 التأكيد على الباحثين للعمل على تحديد عملية التخطيط الاستراتيجي بطريقة وظيفية وليس إجرائية وأن لا يتجاهلوا الأساليب والمنهجيات التي تُنْتَج تخطيطاً إستراتيجياً، مع تسليط الضوء على ضرورة قيام الباحثين باستخدام الأساليب والمنهجيات الحديثة للتخطيط الاستراتيجي المؤسسي وتقعّلها بطرق متعددة .

٧- دراسة (الدالي ، ٢٠١٨)

رسالة ماجستير في تخصص إدارة الأعمال اعتمدت المنهجية الوصفية التحليلية ، هدفت إلى معرفة مستوى تطبيق التخطيط الإستراتيجي من قبل إدارة المشاريع للحد من التداخل ما بين المشاريع الذي يؤدي إلى تلاؤ بعضها بالاعتماد على استخدام منهجية DCA كمنهجية حديثة للتخطيط الإستراتيجي دون التطرق إلى أبعاد تلك المنهجية الحديثة للتخطيط الإستراتيجي في الإطارين النظري والعملي من البحث ، وتوصل 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 على ضرورة توجيه أنظار الإدارات العليا للمنظمات إلى أهمية التخطيط الإستراتيجي بالمنهجيات الحديثة باستخدام منهجية (DCA) كمنهجية جديدة لتطوير إدارة المشاريع .

الإطار النظري للبحث

أولاً: منهجية (DCA)



تَعدَّتُ الأَسَالِيبُ وَالطُّرُقُ الَّتِي أَنْتَهِجُهَا الْعُلَمَاءُ وَالْخُبَرَاءُ وَالْمُدْرَاءُونَ وَالْمُخْطَطُونَ فِي وَضْعٍ وَإِعْدَادِ الْخَطَطِ الإِسْتَرَاتِيجِيَّةِ لِلْمُنْظَمَاتِ فِي عَالَمِ الْأَعْمَالِ، إِذْ يَتَوَقَّفُ اخْتِيَارُ الْأَسْلُوبِ الْأَمْثَلِ لِلتَّخْطِيطِ عَلَى طَبِيعَةِ وَمَحَالِ عَمَلِ وَخَصَائِصِ تَلْكَ الْمُنْظَمَاتِ عَلَى اخْتِلَافِ أَنْوَاعِهَا كَمَا يَعْبُرُ عَنْهَا (بِرَايِسُونْ ، ٢٠٠٣ : ١٩٨)، إِذْ جَاءَتْ كُلُّ طَرِيقَةٍ مِنْهَا بِخُطُوطَاتٍ وَأَدْوَاتٍ وَوَسَائِلٍ مُخْتَلِفةٍ فِي تَحْدِيدِ الْأَهَدَافِ الإِسْتَرَاتِيجِيَّةِ وَالنَّكْتِيَّكِيَّةِ وَالْتَّشْغِيلِيَّةِ لِمَدِيَاتٍ زَمِنِيَّةٍ مُتَبَاينةٍ وَالَّتِي تَبْنِيَهَا الإِدَارَاتُ فِي تَلْكَ الْمُنْظَمَاتِ حَوْلَ الْعَالَمِ بِكَافَةِ مَسْتَوَيَّاتِهَا .

١- مَفْهُومُ مِنْهَجِيَّةِ (DCA)

إِنْ مُخَتَّصَرَ (DCA) يُشِيرُ لِلْحُرُوفِ الْأُولَى مِنِ الْجَملَةِ الفَرْنَسِيَّةِ (Diagnostic Court Appliqué) وَتَعْنِي التَّشْخِيصُ الْقَصِيرُ التَّطَبِيِّيُّ، وَهِيَ مِنْهَجِيَّةٌ حَدِيثَةٌ وَمُبْتَدَرَّةٌ تُسْتَخَدِمُ كَأَدَاءٍ لِلْقِيَامِ بِتَصْمِيمِ وَإِعْدَادِ الْخَطَطِ الإِسْتَرَاتِيجِيَّةِ لِأَيِّ مُنْظَمةٍ أَوْ مُؤْسَسَةٍ أَوْ لِتَحْدِيدِ خَطَطِهَا الْفَعَالَةِ بِشَكَلٍ عَلَمِيٍّ وَعَمَلِيٍّ مِنْ خَلَالِ فَرِيقِ عَمَلٍ مُتَكَامِلٍ يَعْمَلُ عَلَى تَشْخِيصِ دَقِيقٍ لِلْبَيْئَةِ الْمُحِيطَةِ بِالْمُنْظَمَةِ بِصُورَةٍ نَسْقِيَّةٍ شَمُولِيَّةٍ لِكَافَةِ نَقَاطِ الْقُوَّةِ وَالْوَسَائِلِ وَالْأَعْمَدَةِ وَالرَّكَائزِ وَالْحَلُولِ (RUSSON , JAMES & VANECHT , 2007:7) لِمَسَاعِدَةِ الْمُنْظَمَةِ عَلَى نِجَاحِهَا فِي تَحْقِيقِ أَهَادِفِهَا وَكَذَلِكَ بِالنَّسْبَةِ لِنَقَاطِ الْضَّعْفِ وَالْمَخَاطِرِ وَالْعَقَبَاتِ الَّتِي تَمْنَعُ الْمُنْظَمَةَ مِنْ تَحْقِيقِ أَهَادِفِهَا وَرَؤُيَتِهَا الْمُسْتَقْبَلِيَّةِ .

فَهِيَ مِنْهَجِيَّةٌ حَدِيثَةٌ تَتَمَيَّزُ عَنْ غَيْرِهَا مِنْ مِنْهَجِيَّاتِ التَّخْطِيطِ بِأَنَّهَا سَرِيعَةٌ وَبِسِيَطَةٌ وَفَعَالَةٌ بِشَكَلٍ عَلَمِيٍّ وَعَمَلِيٍّ مِنْ خَلَالِ فَرِيقِ عَمَلٍ مُتَكَامِلٍ يَعْمَلُ عَلَى تَشْخِيصِ دَقِيقٍ وَتَحْلِيلِ الْمَعْلُومَاتِ لِوَضْعِ الْخَطَطِ الإِسْتَرَاتِيجِيَّةِ بِإِشْرَافِ خَبِيرٍ تَخْطِيطٍ عَبْرِ مَراحلٍ وَخَطَطٍ مُتَتَابِعَةٍ وَمُتَسَلِّلَةٍ وَمُتَرَابِطةٍ، ثَبَّتَ كَفَاءَتَهَا فِي التَّطَبِيِّقِ الْعَلَمِيِّ لِلْمُنْظَمَاتِ وَالْمُؤْسَسَاتِ وَالشَّرْكَاتِ الْكَبِيرَةِ وَالصَّغِيرَةِ وَمِنْ خَلَالِ أَبْحَاثِ الْمَعْهُدِ الْمُصَمَّمِ لَهَا وَالشَّرْكَاتِ الْاِسْتَشَارِيَّةِ الَّتِي اسْتَخَدَمَتْهَا (RUSSON , JAMES & VANECHT , 2007:5) كَأَدَاءٍ لِوَضْعِ الْخَطَطِ الإِسْتَرَاتِيجِيَّةِ .

٢- الْجَهَةُ الْمُصَمَّمَةُ لِمِنْهَجِيَّةِ (DCA)



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

تُتيح هذه المنهجية كما يعبر عنها (المطلق، ٢٠١٩: ١٣) القيام بعمليات وإجراءات التخطيط الاستراتيجي المؤسسي بوقت قصير بصورة عملية تعتمد على التشخيص الدقيق الشامل لموارد المنظمة وبيئة العمل المحيطة بها إذ تمت تجربة وتطبيق هذه المنهجية عملياً في ألف وستمائة منظمة ومؤسسة مختلفة وفي قطاعات ومجالات عمل متعددة حول العالم قبل إصدار الإصدار العاشر لهذه المنهجية عام ٢٠١٠ وأثبتت كفاءتها ونجاحها.

تعتمد هذه المنهجية لإعداد وصياغة خطة إستراتيجية لأية منظمة أو مؤسسة في مختلف القطاعات ومجالات الأعمال على فريق مدرب على استخدامها بصورة جيدة أو فريق يعمل بإشراف خبير تخطيط بهذه المنهجية الحديثة للتخطيط (RUSSON & Others , 2010 : 25) عبر مجموعة من المراحل والخطوات المتتابعة والمترابطة .

٣- الموارد المعرفية لمنهجية (DCA)

منهجية (DCA) منهجية أُشتهرت 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 أعتمد الفريق البحثي الذي صمم المنهجية المذكورة على الوسائل والمفاهيم في تصميم تلك المنهجية المبتكرة وكما هو مبين فيما يلي :-

أ) تقنية العصف الذهني .

ب) تقنية خرائط التفكير (Metaplan) .

ج) تقنية خريطة الفكر .



د) تقنية الهيكلة (**Phillips 6X6**)

هـ) مفهوم القيود المزدوجة .

و) تقنية الحلول الفائقة (**Ultra solutions**)

ز) تقنية تحليل المخاطر .

ح) مصفوفات **SWOT** .

ط) مفهوم نهج الأنظمة على الإشارة الضعيفة .

ي) تقنية اتخاذ القرار الجماعي .

كـ) تحليل الإدارات (**5M**) .

لـ) تحليل الوظائف (**8F**) .

٤- مزايا وخصائص منهجية (**DCA**)

إن منهجية (**DCA**) تمتاز بأسلوبها التفاعلي وبالتحليل النسقي الشمولي، فهي أداة فعالة تتيح القيام بتشخيص وتحطيم إستراتيجي للمنظمات المختلفة في وقت قصير وبشكل مستقل وذلك لتحقيق عدة أهداف أهمها ما يلي:-

- ١- توحيد جهود الإدارات العليا والعاملين في المنظمات المعنية حول إستراتيجية قوية وواضحة ومُحفزة .
- ٢- خلق حوار تفاعلي تأسيسي بناءً ما بين مختلف الأطراف في المنظمة وعلى مستوياتها الإدارية كافة .
- ٣- استشراف المستقبل وترشيد الوسائل والإمكانيات وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف المنظمة .
- ٤- تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة مع تعدد في الوسائل والمرونة في التطبيق .
- ٥- السرعة في الإنجاز لوضع وصياغة الخطط الإستراتيجية لأية منظمة .
- ٦- تحقق تغييراً جماعياً إيجابياً في سلوك العاملين بوقت قصير .
- ٧- تمكّن المنظمة من استثمار الفرص المتاحة لها بسرعة .
- ٨- تحديد مشاكل العمل بدقة والمعالجة السريعة .



كما إن تعدد مخرجات التخطيط بهذه المنهجية يؤدي في النهاية إلى إنتاج وتقديم مجموعة من الخطط ذات الطابع الإستراتيجي (خطة تحويل القيم إلى سلوك، خطة استعجالية قصيرة المدى، خطة إستراتيجية طويلة المدى، عدد من السينariوهات الأكثر احتمالية في المستقبل في ظل بيئه تنافسية لا تأكيدية) جعلها تمثل المنهجية الأكثر أهميةً وشموليةً من غيرها من منهجيات التخطيط الإستراتيجي بما يُسمّهم بشكل كبير في تحقيق رؤية المنظمة .

تجدر الإشارة إلى إن منهجية (DCA) ليست صالحة للمنظمات الكبيرة والمؤسسات الحكومية في القطاع العام فحسب، وإنما صالحة وأثبتت نجاحها وفعاليتها في التخطيط للمشاريع واللجان الإدارية وفرق المشاريع والمراكمز الفكرية والسياسية وحتى لفرق 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 استخدامها في المنظمات التي تعاني من حالات النزاعات المفتوحة (RUSSON , JAMES & VANECHT , 2007 : 10) أي التي يكون فيها انقسام كبير وصراعات فيما بين مختلف المستويات الإدارية أو التشغيلية فيها وتعاني مما يُسمى بالتنظيم غير الرسمي أو المنظمة العميقه .

٥- مراحل التخطيط الإستراتيجي حسب منهجية (DCA)

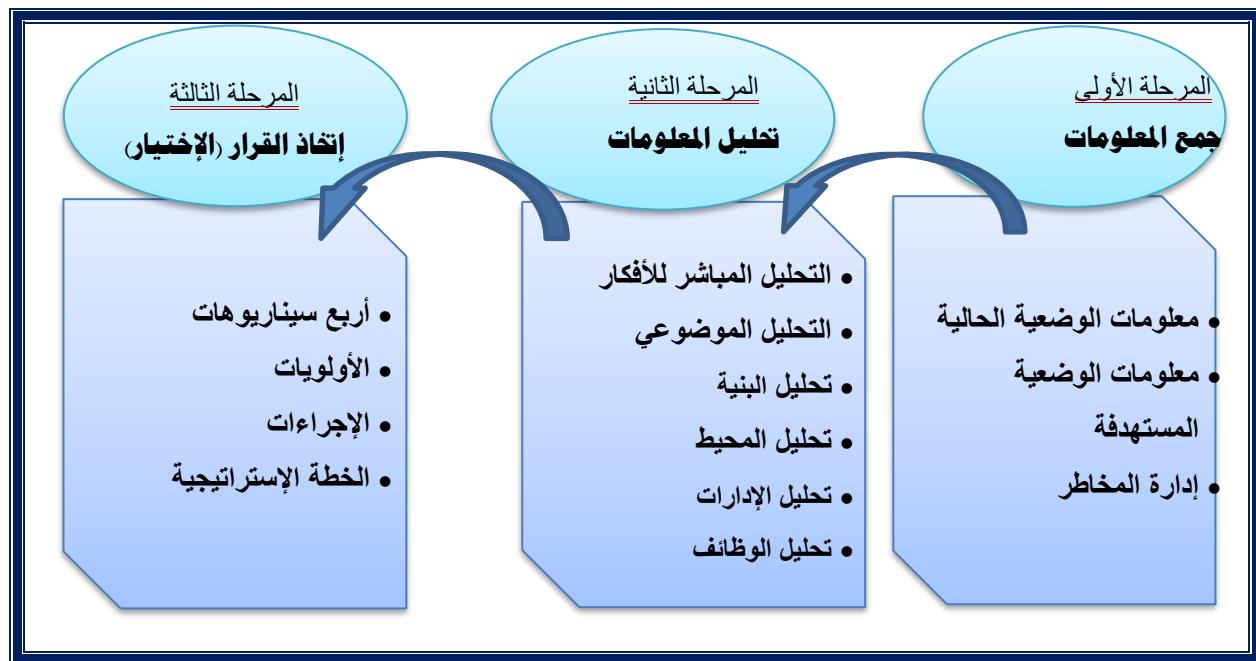
للحصول على المعلومة الدقيقة والصحيحة يتطلب البحث عنها في ومن المصدر الأصلي لتلك المعلومة ، انطلاقاً من ذلك فقد تم الاعتماد في هذا البحث على المصادر الرئيسيين الصادرين من معهد IFEAS المصمم لتلك المنهجية والذي تم الاعتماد عليهما من قبل فريق التخطيط في وضع الخطة الإستراتيجية للمديرية وهما :-

(RUSSON , JAMES & VANECHT , 2007 , "Mini-guide DCA- (Diagnostic Court Autonome " , Version 5.4



ب) الإصدار العاشر (DCA-Strategic Mode)
. (d'emploi", 10^{ème} édition

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



٦- أبعاد منهجية (DCA)

تحديد ودراسة الأبعاد الفرعية للمتغيرات الرئيسية لأي بحث هي تمام متطلبات البحث العلمي الذي تنتجه تلك الدراسات والبحوث، إلا أن عدم وجود نماذج أو مصادر أو بحوث سابقة تحدد تلك الأبعاد يجعل من هذا مشكلة بحثية يجب التوقف عنها ومحاولة معالجتها بأسلوب علمي رصين، وكما تقدم فإن عدم توفر تلك المعلومات بالرغم من الجهد الذي بذله الباحثان في سبيل الحصول عليها، وحتى بالنسبة للمصادر



الرئيسية المتمثلة بإصدارات الجهة المصممة (معهد IFEAS) التي تم اعتمادها في هذا البحث لدراسة تلك المنهجية التي تم اختيارها كمتغير مستقل للبحث (منهجية DCA) فلم يتم فيها تحديد عوامل تمثل أبعاد ذلك المتغير .

هنا كان لا بد من الاستعانة بمصدر بشري من ذوي الخبرة والاختصاص للمساعدة على تجاوز تلك العقبة ، فكان الخيار الأمثل لذلك هو استشارة الخبير الدولي المغربي (د. إدريس أو هلال) بصفته عضواً في معهد IFEAS للتدريب والدراسات التطبيقية النسقية فضلاً عن كونه مترجمًا لتلك المنهجية من اللغة الفرنسية إلى اللغة العربية ، وقام بتدريب وتأهيل المئات من المهتمين والباحثين ومدراء المنظمات المختلفة والأكاديميين والعاملين في مجال التخطيط الإستراتيجي للمنظمات الخاصة والمؤسسات الحكومية في الوطن العربي وعدة دول أجنبية أخرى على منهجية (DCA)، كما أشرف على عشرات الخطط الإستراتيجية للمنظمات المختلفة في عدة دول حول العالم والذين وجدوا فيها أداة فعالة وعملية نجحت بشكلٍ كبيرٍ عند تطبيقها لوضع الخطط الإستراتيجية لمنظماتهم فقد أثبتت فعاليتها في كافة المنظمات التي اعتمدتها كأداة للتخطيط الإستراتيجي .

فقام الباحث بعدد مقابلة شخصية مباشرة مع الخبير الاستشاري المذكور أعلاه عندما كان متواجداً في العراق بتاريخ ٢٠٢٢/١١/١١ لعرض المداولة معه والحصول على المعلومات منه بشكلٍ مباشر ، وكانت نتيجة المقابلة بأنه يمكن الاعتماد في البحث على مكونات المنهجية المذكورة واعتبارها أبعاداً فرعية للمتغير المستقل للبحث (منهجية DCA) ، كون الأبعاد الفرعية لأي متغير تمثل العوامل التي تدخل في الجانب العملي من البحث وتؤثر على نتائج دراسة علاقاتها وأثارها على متغيرات الدراسة الأخرى ، ولا توجد عوامل أكثر تأثيراً على المنهجية موضوع البحث أكثر من مكوناتها التي تتعدد وترتبط فيما بينها وبين عملية التخطيط للمتغير التابع في البحث (التخطيط الإستراتيجي المؤسسي) وهذا ما تم التحقق منه عند اشتراك الباحث عملياً في إعداد وصياغة الخطة الإستراتيجية للمديرية المبحوثة في وقت سابق .



إضافةً لذلك فإنه من خلال الاطلاع على عدد من الدراسات والبحوث المُحكمة ومصادر علمية مختلفة عديدة وجد الباحثان بأنها اعتمدت على مكونات متغير مُعين كأبعاد فرعية للمتغير المعنى، إذ تم تثبيت عدد من الدراسات العلمية المهمة التي قام بها علماء وباحثون من شتى بقاع العالم الذين اعتمدوا مكونات التخطيط الإستراتيجي مثل: (الرؤية، الرسالة، القيم، الأهداف الاستراتيجية .. إلخ) كأبعاد فرعية لذلك المتغير، بينما أعتمد بعضهم على مراحل التخطيط الإستراتيجي مثل: (دراسة بيئـة المنظمة، وضع الغـايات والأهداف، اختيار البـديل الإستراتيجي الأفضل، ... إلخ) وكما سيتم التطرق له لاحقاً عند تحديد الباحث لأبعاد المتغير التابع لبحثه (التخطيط الإستراتيجي المؤسسي).

وبحسب منهجيات البحث العلمي فإن أي متغيرات أو أبعاد فرعية للمتغيرات ستكون خاضعة لقياس والتحليل والاختبارات الإحصائية التي يقتضيها منهج البحث العلمي لتحديد فاعليتها في علاقات الارتباط والتأثير على متغيرات البحث من خلال التحليل العاملـي الاستكشـافي ، وهذا ما سيتم القيام به في هذا البحث وستكون النتائج هي الفـيـصـل في قـبـول اـعـتمـاد هـذـه الأـبعـاد التـي تم اـعـتمـادـها من قبل البـاحـثـان من عـدـمـه ، مع مـرـاعـاة أـن لـكـل مجـتمـع بـحـث وـضـعـيـة خـاصـة بـه تعـكـس ثـقـافـته وـقـرـتـه عـلـى الـاستـجـابـة لـتحـديـد النـتـائـج وـفـقـ المـقـايـيس المـعـيـارـيـة التـي يتم تـحـكـيمـها فـي الـدـرـاسـات الـبـحـثـيـة الـعـلـمـيـة .

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

١- فريق التخطيط :- هو فريق العمل المكلف بشكل رسمي من قبل الإدارة العليا في المنظمة لوضع الخطة الإستراتيجية للمنظمة المعنية ، يتكون من (٤ - ٨) أفراد يمثلون مفاصـل العمل فيها ، مهمـته إعداد وصياغـة الخـطـة الإـسـتـرـاتـيـجـيـة مع صـيـاغـة الرـؤـيـة الرـسـالـة وـالـقـيم وـوـضـع الأـهـدـاف الإـسـتـرـاتـيـجـيـة والتـكتـيـكـيـة والتـشـغـيلـيـة وكـافـة مـتـطلـبـات الخـطـة الإـسـتـرـاتـيـجـيـة التـي تعـتمـدـها الإـدـارـات الـعـلـيا وـالـوـسـطـى وـالـتـشـغـيلـيـة فـي المنـظـمةـ الـمـعـنـيـة لـفـتـرةـ مـدـتهاـ مـن (٣ - ٥) سـنـوات . (RUSSON & Others , 2010 : 25)



يتكون فريق التخطيط وفق هذه المنهجية من أفراد يمثلون المفاصيل والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة بشكل كامل (الموارد البشرية، الموارد المالية، الجانب الفني لمجال عمل المنظمة (الإنتاج)، نظام المعلومات IT، التسويق والإعلام .. إلخ) يعملون بإشراف خبير بمنهجية (DCA) للتخطيط الاستراتيجي .

٢- جَمْعُ الْمَعْلُومَات:- ثُمَّ المَرْحَلَةُ الْأُولَى مِنْ إِجْرَاءَاتِ الْعَمَلِ بِمَهْجِيَّةِ (DCA) ، فَهِيَ عَمَلَيَّةٌ يَقُومُ خَلَالَهَا فَرِيقُ التَّخْطِيطِ بِتَدوِينِ الْمَعْلُومَاتِ وَالْأَفْكَارِ الْمُتَعَلِّقَةِ بِالْمَنْظَمَةِ عَلَى الْبَطَاقَاتِ النَّسْقِيَّةِ الْمُلُوَّنَةِ (Post-it) بِتَوجِيهِ خَبِيرِ التَّخْطِيطِ وَفِي سَيَّاقَاتِ مُحدَّدةٍ بِاستِخدَامِ تَقْنِيَّةِ الْعَصْفِ الْذَّهْنِيِّ ، تَهْدِفُ لِتَشْخِيْصِ وَتَحْدِيدِ نَقَاطِ الْقُوَّةِ، نَقَاطِ الْعَيْنِ، الْمَشَاكِلِ، الْحَلُولِ، إِدَارَةِ الْمَخَاطِرِ، الدَّعَائِمِ، الْأَعْدَمَةِ، الْوَسَائِلِ، الْأَدَوَاتِ، تَحْدِيدِ الرَّؤْيَا، وَالْخَطْوَةِ الْأُولَى لِلْمَنْظَمَةِ (RUSSON & Others , 2010 : 29 - 40) .

يَكُونُ ذَلِكَ بِجُولَتَيْنِ الْأُولَى لِجَمْعِ مَعْلُومَاتِ الْوَضْعِيَّةِ الْحَالِيَّةِ (الْحَالَةِ الْرَاهِنَةِ) ، أَمَّا الثَّانِيَةُ فَتَكُونُ لِجَمْعِ مَعْلُومَاتِ الْوَضْعِيَّةِ الْمُسْتَهْدَفَةِ (الْحَالَةِ الْمُسْتَقْبَلَيَّةِ) لِلْمَنْظَمَةِ .

٣- تَحْلِيلُ الْمَعْلُومَات:- هِيَ الْمَرْحَلَةُ الثَّانِيَةُ مِنْ مَرَاحِلِ وَضُعِّفِ الْخَطَّةِ الإِسْتَرَاطِيجِيَّةِ لِلْمَنْظَمَةِ الْمُعْنَيَّةِ ، تَتَضَمَّنُ عَدَّةَ خَطُوطَ لِلتَّحْلِيلِ النَّسْقِيِّ لِلْمَعْلُومَاتِ الَّتِي تَمَّ الْحَصُولُ عَلَيْهَا فِي الْمَرْحَلَةِ الْأُولَى ، وَتَشْمَلُ سَتَّةَ أَنْوَاعَ مِنْ تَحْلِيلِ الْمَعْلُومَاتِ هِيَ :- (١) التَّحْلِيلُ الْمُبَاشِرُ لِلْأَفْكَارِ (٢) التَّحْلِيلُ الْمُوْضُوعِيِّ (تَحْلِيلُ الْأَوْلَيَاتِ) (٣) تَحْلِيلُ تَوازِنِ نَقَاطِ الْقُوَّةِ وَنَقَاطِ الْعَيْنِ (٤) تَحْلِيلُ الْمَحِيطِ (٥) تَحْلِيلُ الْإِدَارَاتِ (التَّحْلِيلُ التَّدَبِّيريِّ) (٦) تَحْلِيلُ الْوَظَائِفِ (التَّحْلِيلُ الوَظِيفِيِّ) (RUSSON & Others , 2010 : 44 - 55) . تَهْدِفُ هَذِهِ الْمَرْحَلَةُ بِشَكْلِ رَئِيْسيِّ إِلَى تَحْدِيدِ الْخَطُوطِ الْعَامَةِ وَرَسَمِ السَّيَّاسَاتِ وَالْأَهَادِفِ الْمُسْتَقْبَلَيَّةِ لِلْمَنْظَمَةِ وَصِيَاغَةِ الْخَطَطِ الإِسْتَرَاطِيجِيَّةِ لِلْمَدِيِّ الزَّمِنِيِّ الْمُحَدَّدِ فِيهَا وَحَسْبِ مَا يَتَمَّ تَشْخِيْصُهُ مِنْ إِمْكَانِيَّاتِ الْمَنْظَمَةِ الْحَالِيَّةِ وَالْمُسْتَقْبَلَيَّةِ .



٤- منظومة الغايات:- تُمثل بداية الدخول للمرحلة الثالثة من عملية التخطيط الإستراتيجي حسب منهجية (DCA) ، إذ يقوم فيها فريق التخطيط بإعداد ووضع عدد من المكونات الرئيسية في الخطة الإستراتيجية للمنظمة (RUSSON , JAMES & VANECHT , 2007 : 128) من خلال إعداد وصياغة (الرؤية) و(الرسالة) و(القيم) الخاصة بالمنظمة .

وبناءً على القيم التي تم تحديدها يتم وضع (خطة تحويل القيم إلى سلوك) لما لهذه القيم من أثر كبير وواضح باعتبارها مبدأ ذاتي لتوجيه السلوك البشري للموظفين في المنظمة، ولأثرها الكبير على إعداد وصياغة وتنفيذ ونجاح وتحقيق أهداف الخطط الإستراتيجية للمنظمة المعنية .

٥- خطة عمل فورية :- تُسمى أيضاً (الخطة الاستعجالية) أو (الخطة المستعجلة) وهي الخطة القصيرة الأمد التي تستغرق (٦-٢) أشهر تتبناها إدارة المنظمة لتنفيذها بعد إقرار الخطة ، فيها يتم المباشرة بتنفيذ أفكار (الخطوة الأولى) في مرحلة تحليل الأفكار والتي تُركز على المواضيع التي يجب أن تصل المنظمة لها مباشرةً وأكثرها أولوية (RUSSON & Others , 2010 : 260) ، تتكون من مجموعة من الأهداف التكتيكية تتراوح بين (٣-٩) هدف تكتيكي تتفرع منها أهدافاً تشغيلية تتراوح بين (١-٣) أهداف لكل هدف تكتيكي.

تمتاز خطة العمل الفورية بأنها خطة بأهداف بسيطة نسبياً وقابلة للإنجاز في زمن قصير وتحقق حالة من الإجماع لدى الموظفين ويكون لها أثر واضح وملموس وليس لها مقاومة كبيرة محتملة عند التطبيق ولا تحتاج لميزانية عند التنفيذ (أو تُنفق بميزانية بسيطة) ، تَهُدُّف إلى زيادة الثقة بالخطة الإستراتيجية ورفع مستوى الثقة والثقة بالنفس ما بين فريق التخطيط وإدارة المديرية وبين رؤساء الوحدات الإدارية بالإضافة إلى تقليل مقاومة الموظفين عند الشروع بتنفيذ الخطة الإستراتيجية للمديرية .

٦- الخطة الاستراتيجية:- هي الخطة الطويلة الأمد تستغرق (٣-٥) سنوات تعتمدها وتتبناها القيادة والإدارات العليا في المنظمة لتنفيذها خلال المدى الزمني المحدد لها بناءً على المعطيات والمعلومات



التي تم جمعها وتشخيصها وتحليلها من قبل فريق التخطيط وبما يتناسب يتلائم مع الطموح والإمكانيات والموارد الحالية والمستقبلية للمنظمة (RUSSON & Others , 2010 : 148).

تتألف من خطة لها مجموعة من الأهداف الإستراتيجية تتراوح بين (٩-٣) أهداف يتم تقسيم وتجزئه كل هدف منها إلى مجموعة من الأهداف التكتيكية تتراوح بين (٣-٩) أهداف تكتيكية اعتماداً على الأفكار التي تم تسجيلها في التحليل المباشر للأفكار مسبقاً ، يتم تنفيذ كل هدف تكتيكي من خلال تنفيذ (١-٣) هدف تشغيلي لتحقيق الأهداف الإستراتيجية الرئيسية للمنظمة .

تضمن الإجراءات والمهام التي يجب تنفيذها من قبل الموظفين كافة في المنظمة المعنية وعلى مختلف مستويات الإدارة مع تحديد الموارد والجهات والأفراد المسؤولين عن القيام بها ضمن سقف زمني محدد ، تمتاز بأنها تمثل موقف ثابت تعمل إدارة المنظمة على المحافظة عليه وتفعيل الوسائل التي تتحققه على المدى الطويل ، وتهدف إلى تحقيق الأهداف والرؤية التي تسعى الإدارة العليا للمنظمة إلى تحقيقها في المستقبل بغض النظر عن التحديات التي ستواجهها أو المهام والإجراءات والوظائف التي تحدث أو يتم القيام بها لمرة واحدة أو أكثر في المستقبل والمحافظة على هذا المسار واتخاذ القرارات المناسبة يوماً بعد يوم لحين تحقيق الحالة المستهدفة للمديرية .

٧- السينarioهات :- هي مجموعة من وسائل التفكير المنطقية التي يتطلب من الإدارة العليا للمنظمة الانتباه لها لتحقيق التكامل في الصورة التنظيمية المرغوبة للمنظمة لتتكيف معها المنظمة بإتباع واحدة أو أكثر من السياسات الإستراتيجية (التوسيع ، النمو ، المشروع ، التوحيد) ، وتركز السيناريوهات على الإشارات القوية والضعيفة التي تم الحصول عليها من تحليلي الإدارات (5M) والوظائف (8F) في المرحلة الثانية من المنهجية (RUSSON , JAMES & VANECHT , 2007 : 73 - 77) .

يتم تحديدها من خلال تشخيص سرعة إيقاع عمل المديرية وحجم استثمار الموارد فيها، إذ تقدم السيناريوهات لإدارة المديرية حلولاً وخيارات فعالة لصانعي القرار فيها توازن ما بين الميول التي تختارها



إدارة المنظمة بين نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، تشير السيناريوهات إلى التغييرات الثقافية التي يجب أن تتبعها المنظمة والتغييرات اللازمة لاستثمار الموارد بما يحقق توازن في القرارات التي يجب تبنيها مستقبلاً
ـ التنفيذ والمتابعة : هي مجموعة من العمليات والإجراءات المتابعة التي تتم بعد الإنجاز والمصادقة على اعتماد الخطة الإستراتيجية التي أعدتها فريق التخطيط (RUSSON & Others , 2010) : 303 وذلك من خلال تنفيذ فقرات الخطة الناتجة من منهجية (DCA) للتخطيط الإستراتيجي وفق السقوف الزمنية المحددة لها في الخطة من قبل الموظفين والجهات المسؤولة عن تنفيذها .

بالإضافة لمتابعة عملية تطبيق مفردات الخطة وقياس مطابقتها لمؤشرات النجاح ومؤشرات التتبع المثبتة في الخطة الاستعجالية والخطة الاستراتيجية المعتمدة في المديرية، مع القيام ببقية واجبات ومهام الإدارة من خلال التقييم والتقويم المستمر وبصورة دورية ممنهجة لما نتج من تنفيذ الخطة الاستراتيجية الخاصة بالمديرية بالمشاركة مع الجهة المسؤولة عن متابعة تنفيذها .

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي المؤسسي:

أجرى (Sadeghifar , 2014 : 60) دراسة شملت عينتها المبحوثة (٢٤) منظمة مختلفة فوجد أن المنظمات المبحوثة قد لجأت إلى توظيف عدد من الوسائل والأدوات والمنهجيات التي تُسهم في تطوير خدماتها وتحسين عملها ورفع مستوى كفاءة الأداء فيها لتحقيق أهدافها ، إذ توصلت هذه الدراسة إلى أن (٢٩.٢ %) من هذه المنظمات لجأت إلى توظيف المعاصفة القياسية الدولية لنظام إدارة الجودة (ISO 9001) لتطوير عملها، من جانب آخر فإن (٣٣.٣ %) من هذه المنظمات وظفت نموذج التميز الأوروبي (EFQM) لذات الغرض، بينما إن المنظمات التي وظفت منهجيات التخطيط الإستراتيجي لتطوير عملها وتحقيق أهدافها المستقبلية فقد كانت نسبتها (٨٣.٣ %) من تلك المنظمات المبحوثة . هذا يعطينا مؤشراً ودلالةً واضحة جداً 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 .

١- مفهوم التخطيط الاستراتيجي المؤسسي

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

✓ مفهوم التخطيط

حسب (NORTHOUSE , 2013 : 389) فإن أبسط تعريف لمفهوم التخطيط 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) واستثمارها بالشكل الأمثل .

✓ مفهوم الاستراتيجي

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

✓ مفهوم التخطيط الإستراتيجي



إن التخطيط الاستراتيجي ببسط مفهوم هو أن نحدد من نحن الآن؟ وماذا نريد أن نصبح في المستقبل؟ وكيف نصل إلى هناك؟

إذ ورد في دراسة (Albrechts & Balducci , 2014 : 19) مجموعة من التعريفات التي توضح مفهوم التخطيط الإستراتيجي ومنها بأنه "عملية اجتماعية يجتمع من خلالها مجموعة من الأشخاص في علاقات وموافق مؤسسية متعددة معاً لتصميم عمليات صنع الخطط وتطوير محتويات واستراتيجيات لإدارة التغيير" .

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

✓ المفهوم المؤسسي

من الملاحظ بأن مناهج التخطيط الاستراتيجي المختلفة للمؤسسات الحكومية العاملة في القطاع العام بصورة عامة تختلف في ملامح أنشطتها وعملياتها وطبيعتها وطرق إعدادها عن ملامح أنشطة وعمليات التخطيط في المنظمات غير الحكومية المتعددة : Bryson & Edwards & Slyke , 2018 :

(321) وبالرغم من إن أبعاد الاستراتيجية للمنظمات الخاصة أو الربحية في عالم الأعمال تتطبق وتتوافق مع أبعاد التخطيط الاستراتيجي المؤسسي للمنظمات الحكومية الرسمية غير الهدافة للربح ، لكن تلك الأبعاد تختلف فيما بين هذين النوعين من المنظمات (العامة والخاصة) في السياق الحكومي الذي تنتهي إليه 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 البيئة المسئولية والمُسئولة عن طبيعة الأنشطة التي تمارسها والتي تُحيط بالمؤسسات الحكومية في القطاع العام .

✓ مفهوم التخطيط الإستراتيجي المؤسسي



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

إذ يمكن الآن تَعرِيفُ 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 بمديات زمنية مختلفة بصورة نسبية وتفاعلية ومتكررة وتستعين بالتجزئة الراجعة ولها عوامل للنجاح وتؤدي لإيجاد وصناعة ميزة تنافسية.

٢- أهمية التخطيط الإستراتيجي المؤسسي

يُحدد (الدوري ، ٢٠١٥ ، ٣٤) مجموعة من الموارد التي تُعبر عن أهمية التخطيط الإستراتيجي المؤسسي فيجد بأنه يساهم فيما يلي :-

- أ- مواجهة التسارع في المتغيرات الخارجية .
- ب- دعم وتعزيز المركز التنافسي للمنظمة .
- ج-استثمار الموارد بالشكل الأمثل وبطريقة فعالة .
- د- دعم التفكير الإستراتيجي للإدارات والقيادات العليا للمنظمات المختلفة .
- ه - فرصة لمشاركة جميع العاملين في المنظمة في تحديد المسارات والسياسات والإجراءات المستقبلية لأنشطة المنظمة .
- و- دعم الاهتمام بالوسائل المعرفية التي يتم استخدامها في عمليات وأنشطة التخطيط الإستراتيجي المؤسسي

٣- المعوقات وأسباب فشل التخطيط الإستراتيجي المؤسسي

أشار (Tan 2004 : 36) في دراسته لوجود عدة عوائق ومحدّرات لعمليات التخطيط الإستراتيجي والتي تؤثر على مراحل تنفيذ التخطيط الإستراتيجي أذ أنَّ عملية التنفيذ هي جزء لا يتجزأ من نجاح المنظمة في وضع وصياغة خططها الاستراتيجية، ومن هذه المعوقات (عدم وجود خطة استراتيجية



مكتوبة، بيئة عالية الالاتكية، عدم ملائمة الهيكل التنظيمي للمنظمة، عدم فهم الثقافة التنظيمية للمنظمة من قبل العاملين فيها ، عدم وجود خطط تشغيلية ، ضعف أو غياب الاتصالات الفعالة وتدفق المعلومات في المنظمة ، سوء تخصيص الموارد الازمة للعمل، انعدام أو ضعف الرقابة ، انعدام التقييم وربط نتائج تنفيذ الأهداف التشغيلية بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة).

كما يُشير (النمر & آخرون ، ٢٠١١ ، ١٥٠ - ١٥٣) إلى أهم أسباب الفشل التي تعيق العمل والنجاح في عمليات التخطيط الإستراتيجي المؤسسي ، ومن أهم هذه الأسباب ما يلي :-

- أ- عدم الدقة في جمع المعلومات والبيانات .
- ب- اختلاف اتجاهات العاملين .
- ج- أخطاء في استشراف المستقبل .
- ح- التعامل الإنساني مع العاملين .
- خ- التخطيط للمنظمة من قبل جهات خارجية .
- د- القيود الحكومية .
- ذ- التغيرات المستمرة في بيئة العمل .
- ر- عدم إتباع منهجيات التخطيط المناسبة .

إن ما تقدم من بيان لمعوقات وأسباب فشل عمليات التخطيط الإستراتيجي المؤسسي يمثل آراء عدد من ذوي الاختصاص والباحثون السابقون في هذا المضمار، ومن خلال التجربة العملية فإن منهجية (DCA) قد أخذت بنظر الاعتبار 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 اعتمدت تلك المنهجية الحديثة والمبتكرة في وضع خططها الإستراتيجية المستقبلية .



٤- أبعاد التخطيط الإستراتيجي المؤسسي

إن حصر وتحديد أبعاد محددة لدراسة متغير التخطيط الإستراتيجي يمثل 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 اعتمادها لدراسة تأثير هذا المتغير على المنظمات .

هذا ما دفع الباحثين إلى انتقاء وتحديد دراسة مجموعة من الخصائص والعوامل المؤثرة التي يمكنهم اعتبارها أبعاداً نظرية لمتغير التخطيط الإستراتيجي في دراساتهم وبحوثهم لتحقيق الأهداف العملية والتطبيقية وتعزيز الفرضيات التي يضعونها ويبحثونها في دراساتهم للوصول إلى الاستنتاجات والتوصيات النهائية بما يُسمّى في إضافة شيء جديد إلى وعاء المعرفة الإنسانية وكل حسب نوع وخصائص المنظمات التي يقومون بدراستها .

فهناك بعض الباحثين مثل (السعادي & الغرباوي ، ٢٠١٠ : ١١) قد اعتمدوا على مجموعة من العوامل أو العناصر التي تتكون منها الخطة الإستراتيجية (مكونات التخطيط الإستراتيجي) كأبعاد في دراستهما لتأثير متغير التخطيط الاستراتيجي المؤسسي على فاعلية المنظمة المبحوثة (وزارة الدفاع العراقية) ، إذ أعتمد الباحثان على مجموعة من الأبعاد الفرعية للمتغير المذكور وهي : (الرؤية ، الرسالة ، القيم ، الأهداف ، القابلية على الاستشراف ، القدرة على التكيف ، المتطلبات التنظيمية ، نقاط القوة ، التهديدات ، عوامل البيئة الخارجية) .

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



كما ذهب عدد آخر من الباحثين ومنهم (عمر ، ٢٠١٧ : ٣٠٠) إلى الاعتماد على مجموعة من مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي واعتبارها أبعاد للتخطيط الإستراتيجي المؤسسي، إذ أعتمد الباحث في دراسته على الأبعاد التالية وهي (تحديد إطار الإستراتيجية ، دراسة بيئـة المنظمة ، وضع الغـايات والأهداف، تحديد الإـسـتـراتـيـجيـاتـ الـبـيـلـةـ ، اـخـتـيـارـ الـبـيـلـةـ الـأـفـضـلـ، وضع البرـامـجـ والـخـطـطـ والـسـيـاسـاتـ والـموـازـنـاتـ ، تـقـيـيمـ الـأـدـاءـ ، استـيـفاءـ مـتـطلـبـاتـ التـفـيـذـ) ، ويرى الباحث بأن ذلك عائد للأسباب الواردة في بداية هذا الموضوع من النقص وعدم الاتفاق في الأطر النظرية على تحديد الأبعاد الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي التي يعتمدها الباحثون .

وتقدم دراسة (Bryson , Edwards & Slyke , 2018 : 320-321) عدداً من الأبعاد التي تدرس تأثير التخطيط الإستراتيجي للمنظمات العامة (الحكومية) من حيث المواضيع الرئيسية في الأطر النظرية والمفاهيم الفلسفية لهذا المتغير ، إذ يؤكد هؤلاء الباحثين في دراساتهم بأنه على علماء التخطيط والإـدـارـاتـ العـامـةـ لـلـمـنـظـمـاتـ فـيـ القـطـاعـيـنـ العـامـ وـالـخـاصـ استـخـدـامـ كـلـ أوـ مـعـضـمـ الـأـبعـادـ التـالـيـةـ فـيـ دـرـاسـاتـهـمـ للـتـخـطـيـطـ الإـسـتـراتـيـجيـ الـمـؤـسـسـيـ وكـمـاـ يـلـيـ : - (خصائص سياق (منهجية) صناعة القرار ، الأهداف والأغراض والمتطلبات الظرفية، نشاط وأعمال المنظمة ، التفكير النظمي لдинاميكية النظام العام والأنظمة الفرعية، مشاركة والتزام أصحاب المصلحة، نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة والتهديدات المحتملة ، التعاون والتنافس لدى العاملين، العمل على المستقبل والتأثير فيه ، تحديات موارد المنظمة ، القصـيـةـ وـتـعـدـ وـضـعـ الـإـسـتـراتـيـجيـاتـ)

بعد ذلك يبين هؤلاء الباحثين بأن الأبعاد المذكورة آنـفـاـ 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 يضاف لها بعدين إضافيين لخصوصيتها عن منظمات الأعمال الخاصة، حيث يضاف لها الأبعاد التالية :-

- هيكلية المنظمة الحكومية وأصحاب المصلحة الأكثر تعقيداً .



• قيود بيئة المسائلة .

وبناءً على ما تم التطرق له آنفًا من أبعاد متنوعة ومختلفة اعتمدها الباحثون السابقون في دراساتهم وبالخصوص ما تم طرحة من توصيات لدراسة (Bryson , Edwards & Slyke , 2018 : 321) فإن هذا البحث قد اعتمد على الأبعاد الفرعية للمتغير المعمتمد في البحث (التخطيط الإستراتيجي المؤسسي) بعد انتقاء وتكيف مجموعة من العوامل التي تدخل وتأثير على الجانب العملي من البحث بناءً على الخبرة العملية في مجال العمل للباحث وبناءً على ما تتميز به المنظمة المبحوثة من خصائص مع بعض الإضافات ودمج لعوامل مهمة كأبعاد إضافية ، حيث تم الاعتماد على الأبعاد الفرعية التالية لدراسة متغير التخطيط الإستراتيجي المؤسسي :-

١) التزام الإدارة العليا .

٢) تحديد المنهجية .

٣) الهيكل التنظيمي .

٤) المشاركة والمسؤولية .

٥) المدى الزمني للتخطيط .

٦) النسقية الشمولية .

٧) موارد المنظمة .

٨) استشراف المستقبل .

٩) التحفيز والتافسية .

المنهجية العلمية للبحث :

سيتم التطرق لمجموعة من العناصر التي تُبيّن 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 والفرعية للبحث وغيرها من مفردات منهجية البحث العلمي .



أولاً : مشكلة البحث:

برزت مشكلة البحث من خلال ظهور حالة من الشحة المعرفية وعدم وجود أبعاد معيارية لمنهجية (DCA) للتخطيط الإستراتيجي في المصادر الرئيسية لتلك المنهجية وفي الدراسات والبحوث السابقة وعدم التطرق لها بشكل محدد مما يُشكّل فجوة معرفية تُعيق عمل الباحثين الراغبين بدراسة تأثير تلك المنهجية المهمة وقياس وتحليل واختبار آثارها وعلاقتها ببقية المتغيرات البحثية، بالإضافة إلى التوصيات المتكررة لدراسات وبحوث علمية سابقة بأهمية دراسة وتطوير منهجيات حديثة للتخطيط الإستراتيجي المؤسسي .

ثانياً : أهمية البحث:

يمكن تحديد أهمية البحث بما يلي :-

- ١- تسلیط الضوء على إحدى المنهجيات الحديثة للتخطيط الإستراتيجي المؤسسي منهجية (DCA) التي يمكن تطبيقها في المنظمات والمؤسسات الحكومية والخاصة بإتباع الخطوات العملية المتسلسلة لهذه المنهجية .
- ٢- دراسة مفهوم التخطيط الإستراتيجي المؤسسي وتحديد الأبعاد الأكثر أهمية وتأثيراً على المؤسسات الحكومية في القطاع العام .
- ٣- يُحدد الأبعاد الأكثر ملائمة للمنظمات الحكومية المؤثرة على نتائج التخطيط الإستراتيجي المؤسسي .

ثالثاً: أهداف البحث:

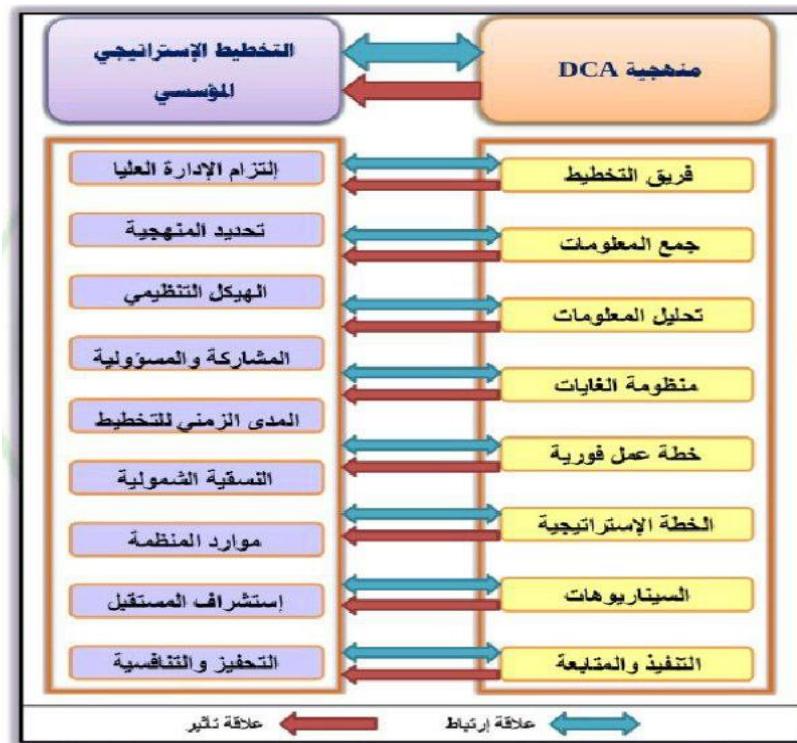
يهدف هذا البحث إلى ما يلي :-

- ١- تحديد الأبعاد الفرعية لمنهجية (DCA) المؤثرة على نتائج القيام بعمليات التخطيط الإستراتيجي باستخدامها كأداة حديثة للتخطيط الإستراتيجي المؤسسي .
- ٢- وضع مقاييس وقياس وختبار الفرضيات البحثية بشكل علمي باستخدام الأدوات والأساليب الإحصائية للتحقق من علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل للبحث (منهجية DCA) بأبعاده وما بين المتغير المعتمد للبحث (التخطيط الإستراتيجي المؤسسي) بأبعاده .



رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

تم إعداد المخطط الفرضي للبحث بناءً على المسح النظري للمتغيرات الرئيسية فيه من خلال الاطلاع ودراسة الأدبيات المتعلقة بال موضوع تحديد الأبعاد الفرعية للمتغيرين خلال الدراسات السابقة والمقابلات الشخصية المباشرة مع ذوي الخبرة والاختصاص حيث تم وضع المخطط الفرضي للبحث لبيان العلاقات ما بين متغيراته وأبعاده المختلفة وكما هو مبين في الشكل أدناه :-



المصدر : من إعداد الباحثين .



ثامناً: مجتمع البحث وعيته:

تم اختيار مديرية طرق وجسور كربلاء المقدسة لتكون ميداناً تطبيقياً للبحث ، فبناءً على توصيات عدد من المحكمين الذين عرضت عليهم أداة القياس فقد اعتمد البحث على استبانة لآراء عينة قصدية من موظفي المديرية شملت الموظفون من حملة شهادات البكالوريوس فما فوق ، حيث يعتمد اختيار العينات في البحوث والدراسات التي تنتهي أساليب البحث العلمي على حجم المجتمع وعدد من المعايير الموضوعية (Bairagi & Munot; 2019:175) التي تحدد درجة الدقة المطلوبة للبحث كون بقية الموظفين الذين كان تحصيلهم الدراسي أقل من هذا المستوى غير مؤهلين للحكم بموضوعية على مفاهيم مهمة وحساسة مثل التخطيط الإستراتيجي المؤسسي أو منهجية (DCA) التي استخدمها فريق التخطيط لإعداد وصياغة الخطة الإستراتيجية للمديرية .

مجتمع البحث يُمثل جميع الموظفين والموظفات للعينة المبحوثة في مديرية طرق وجسور كربلاء المقدسة ، حيث بلغ عددهم (١٠٣) موظف وموظفة من موظفي المديرية وهي عينة قصدية تم اختيارها حسب المعيار المُحدد آنفاً لغرض تقدير خصائص المجتمع بدقة، وقد تم توزيع (١٠٣) استماراة استبيان على المشاركين في الدراسة، وتم استرجاع (١٠١) منها، وكانت إحداها غير صالحة وعدد الاستمارات المقبولة (١٠٠) استماراة دخلت في عملية تحليل المعلومات باستخدام برنامج (SmartPLS) وبرنامج (SPSS) والرسائل الإحصائية الأخرى في الجزء العملي من البحث .

الجانب العملي للبحث:

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

أولاً: التحليل الأولي لبيانات البحث:



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

١- النوع الاجتماعي

أبرزت نتائج توزيع أفراد عينة البحث حسب عامل النوع الاجتماعي بأنَّ أغلبية المستجيبين من موظفي المديرية من عينة البحث البالغ عددهم (١٠٠) موظفاً وموظفة كانوا نكورةً إذ بلغت نسبتهم (٧٣٪) من المجموع الكلي للعينة ، بينما مثلت نسبة الإناث في العينة المبحوثة (٢٧٪) من المشاركين ، وهذا ينسجم مع طبيعة العمل في مديرية طرق وجسور كربلاء المقدسة التي تتسم بإنجاز أعمال مشاريع الطرق والجسور التي تحتاج إلى تواجد في موقع العمل وممارسة أعمال حقلية يصعب تنفيذها من قبل الكوادر النسائية عادةً .

٢- العمر

أظهرت النتائج البيينة في الجدول أدناه لتوزيع نسب المستجيبين بناءً على الفئات العمرية تَدْلُّ على إن المديرية تعتمد في عملها على موظفين أغلبيتهم العظمى من المتقطفين في العمر والذين ما زالوا في قمة النشاط والحيوية والانفتاح الذهني اللازم للعمل في مؤسسة تتطلب النشاط الجسدي والقدرة الذهنية في إنجاز مهام عملها الخدمية.

العمر					
٢٥ سنة أو أقل	من (٣٥ - ٢٦) سنة	من (٣٦ - ٤٥) سنة	من (٤٦ - ٥٠) سنة	أكثر من ٥٠ سنة	١٠ %
% ٤٣	% ٣٨	% ٩	% ١٠		% ٠

٣- التحصيل الدراسي

اتضح من خلال نتائج الجدول أدناه بأنَّ المؤهل العلمي للأعم الأغلب من المستجيبين من عينة البحث كانوا من حملة شهادة البكالوريوس بالإضافة إلى عدد من حملة الشهادات العليا في مختلف التخصصات



وهذا يدل على أن عينة البحث هم من حملة الشهادات الأكاديمية الذين لديهم القدرة على فهم وتقدير فقرات الاستبانة والإجابة عليها بموضوعية بما يحقق الهدف من لاعتمادها من قبل الباحث كأداة لقياس لاختبار نجاح البحث في تحديد الأبعاد المناسبة لمتغيرات البحث وما سينتظر عنها من نتائج لاحقاً ،

التحصيل الدراسي

بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه
% ٩٥	% ١	% ٣	% ١

يَجُذُّ الْذِكْرُ بِإِنْ هَنَالَكَ (١٢) موظفاً وموظفة في المديرية هم طلبة دراسات عليا حالياً (دبلوم عالي وماجستير ودكتوراه) تم استبيان رأيهما من ضمن العينة المبحوثة .

٤- الخبرة الوظيفية

الجدول أدناه يُبيّن توزيع نسب المستجيبين حسب خبرتهم الوظيفية في العمل، إذ أظهرت النتائج بأن مُعظم موظفي المديرية لديهم خبرة جيدة في مجال أعمالهم، إذ يتبيّن بأن (٥٣ %) منهم لديهم خبرة وظيفية تجاوزت الـ (١٠) سنوات، مع وجود نسبة مُعتد بها منهم ممن لديهم خبرة وظيفية تجاوزت الـ (٢٠) سنة من العمل في المديرية ما يؤهلهم للإدارة وتنفيذ مهامهم بكفاءة عالية .

الخبرة الوظيفية

أقل من ٥ سنوات	من (٥ - ١٠) سنة	من (١١ - ١٥) سنة	من (١٦ - ٢٠) سنة	أكثر من ٢٠ سنة
% ٤٦	% ٢٢	% ١٣	% ١٨	

٥- التخصص الوظيفي (مجال العمل الحالي)

تبين النتائج نسب المستجيبين حسب معيار التخصص الوظيفي في مجال عملهم في المديرية، إذ إنها تُظهر نتائج طبيعية لتتوسيع التخصصات من العاملين في مديرية خدمية تُقدم خدمات تعتمد على الجانب



الهندسي أكثر من غيره من مجالات تخصصات العمل الأخرى التي تُعد ساندة لها في إنجاز مهامها بالشكل المطلوب .

التخصص الوظيفي (مجال العمل الحالي)

إعلامي	قانوني	حاسبي أو رقمي	إداري	هندسي
% ٣	% ١٠	% ١٣	% ٣١	% ٤٣

ثانياً : التحليل العاملی الاستکشافی لمتغير منهجية (DCA) عند مراجعة الجدول أدناه بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.20) ($n = 100$) نلاحظ بأن قيم تشبعات فقرات الأبعاد الفرعية المعتمدة في البحث لمنهجية DCA البالغ عددها (٢٩) فقرة باعتماد على مصفوفة المكونات الأساسية (Principal Components) تفوق الحدود المسموح بها وهي (٠٠.٥) ، وهذا ما يؤشر لنا على انسجام عالٍ لجميع فقرات هذا المتغير .

تمييز الفقرات	نسبة التشبع	الفقرات	البعد	تمييز الفقرات	نسبة التشبع	الفقرة	البعد
مميزة	.740	IAP1	خطة عمل فورية (IAP)	مميزة	.806	PT1	فريق التخطيط (PT)
مميزة	.847	IAP2		مميزة	.902	PT2	
مميزة	.850	IAP3		مميزة	.748	PT3	
				مميزة	.811	PT4	
مميزة	.807	SP1	الخطة الإستراتيجية (SP)	مميزة	.777	DC1	جمع المعلومات (DC)
مميزة	.764	SP2		مميزة	.848	DC2	
مميزة	.792	SP3		مميزة	.753	DC3	
مميزة	.804	SP4					



مميزة	.806	SP5	السيناريوهات (S)	التنفيذ والمتابعة (IF)	مميزة	.832	IA1	تحليل المعلومات (IA)
مميزة	.846	S1			مميزة	.742	IA2	
مميزة	.893	S2			مميزة	.834	IA3	
مميزة	.689	S3			مميزة	.869	SG1	منظومة الغايات (SG)
مميزة	.792	IF1			مميزة	.861	SG2	
مميزة	.770	IF2			مميزة	.867	SG3	
مميزة	.870	IF3			مميزة	.804	SG4	
					مميزة	.715	SG5	

ثالثاً : اختبار أداة البحث (تقييم أنموذج القياس)

١- الصدق الظاهري

من أجل التعرف على الصدق الظاهري لمقاييس الدراسة الذيأشتمل على (٥٦) فقرة مختلفة تُعبر عن أبعاد متغيرات البحث وإمكانية اعتماد المقياس تم عرض المقياس على نخبة من الأساتذة الخبراء بلغ عدده (٢٢) أستاذ في عدد من الجامعات العراقية في منطقة الفرات الأوسط (النجف ، كربلاء ، بابل) من أجل اعطاء ملاحظاتهم ، وتم إجراء عدد من التعديلات الضرورية وفقاً لآراء الخبراء لتكون الاستبانة بشكلها النهائي المدرجة في نهاية البحث .

٢- معايير تقييم أنموذج القياس

يعد تقييم أنموذج القياس الخطوة الأولى في التحليل بأسلوب نمذجة المعادلة الهيكيلية بالمربيات الصغرى الجزئية **PLS-SEM** ، ويستعرض الجدول أدناه معايير تقييم أنموذج القياس.



المعايير والحدود المقبولة	أوجه القياس
≤ Composite Reliability الثبات المركب .٦٠	ثبات الاتساق الداخلي Reliability
٠٧٠ ≤ Cronbach's Alpha كرونباخ الفا	ثبات المؤشر Reliability
* ٠٧٠ ≤ Outer Loading التشبع الخارجي	الصدق التقاري Validity
٠٥٠ ≤ (AVE) متوسط التباين المستخلص	الصدق التمييزي Validity
٠٩٠ > HTMT نسبة	الصدق التمييزي Validity

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: ١) الإبقاء على الفقرة إذا كان التشبع أعلى من ٠٠٧؛ ٢) حذف الفقرة إذا كان التشبع أقل من ٠٠٤؛ ٣) إذا كان التشبع بين ٠٠٤ و ٠٠٧، فإنه يتم اختبار تأثير حذف الفقرة على رفع بقية معايير أنموذج القياس وفي ضوء ذلك يتم الإبقاء أو حذف الفقرة.

(أ) ثبات الاتساق الداخلي

يعمل اختبار ثبات الاتساق الداخلي **Internal Consistency Reliability** على اختبار الثبات **Reliability** وذلك عبر اختبارين وهما :-

١. الثبات المركب **Composite Reliability** الذي يجب أن تكون قيمته أعلى أو يساوي (٠٠٦٠).
٢. معامل الفا كرونباخ **Cronbach's Alpha** الذي يجب أن تكون قيمته أكبر أو يساوي (٠٠٧٠).

(ب) ثبات المؤشر (الفقرة)

يشير ثبات المؤشر **Indicator Reliability** إلى مربع التشبّعات الخارجية **Outer Loading** والذي يقوم بإجراء التحليل العائلي لفقرات المقياس، ووفقاً لـ (Hair et al., 2017: ١١٤) فإن هنالك ثلاثة إجراءات في التعامل من قيم التشبّعات للفقرات وكما يأتي:

١. التشبع أكبر أو يساوي (٠.٧)، في هذه الحالة يتم الاستبقاء على الفقرة.
٢. التشبع بين (٠.٤) و (٠.٦) في مثل هذه الحالة للباحث أن يفحص تأثير حذف الفقرة على بقية معايير تقييم أنموذج القياس، فإذا أدى ذلك إلى تحسين قيم بقية المعايير ف يتم حذفها، أما إذا كان حذفها يؤثر سلباً على بقية المعايير فهنا يجب الاستبقاء على الفقرة.
٣. التشبع أقل من (٠.٤)، في مثل هذه الحالة تُحذف الفقرة.

(ج) متوسط التباين المستخلص:

يشير متوسط التباين المستخلص **Average Variance Extracted (AVE)** إلى مجموع التشبّعات التربوية مقسومة على عدد المؤشرات، ويجب أن تكون قيمته أكبر من أو يساوي (٠.٥).

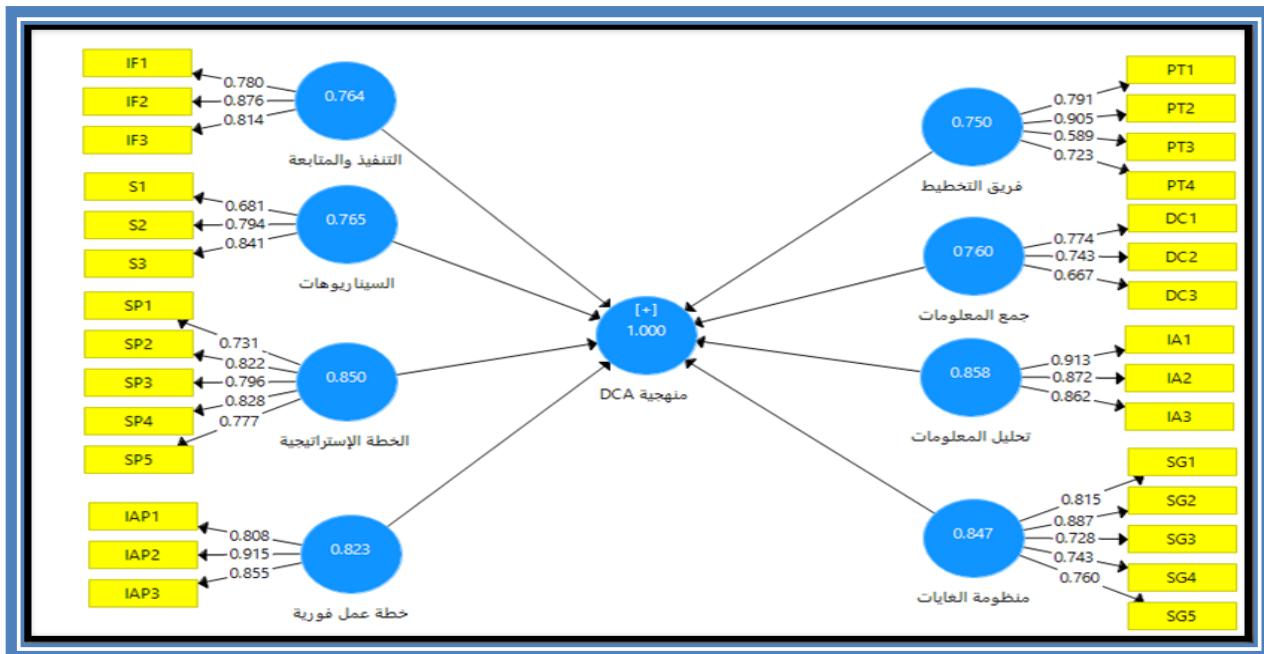
(د) الصدق التمييزي

يشير الصدق التمييزي **Discriminant Validity** إلى مدى تميز المتغير من خلال عدم ارتباطه مع مقاييس لمتغيرات أخرى (Hair et al., 2016, p. ١٢٠)، وفقاً للنمذجة الهيكلية ذات المربعات الصغرى الجزئية **PLS-SEM** فإن الاختبار الملائم للصدق التمييزي هو مقياس السمة المغايرة إلى السمة الأحادية **Ratio (HTMT) Heterotrait – Monotrait** والذى يتضمن قياس معدل ارتباطات الفقرات مع بقية المتغيرات إلى معدل ارتباطات الفقرات مع المتغير الأصلي التابع له. وتبلغ القيم المقبولة لهذا الاختبار أقل من (٠.٩٠) وفقاً لقاعدة (Henseler et al., 2015).

تقييم أنموذج القياس لمتغير منهجية **DCA**



من خلال استخدام برنامج SmartPLS تم بناءً أنموذج المسار وتم الحصول على نتائج اختبار تقييم أنموذج القياس وإيجاد التشبّعات و كرونباخ الفا لمتغير منهجية DCA ، إذ تبين من خلال النتائج تحقيق



كافّة المتغيرات والفرّقات للمعايير الخاصة بتقييم انموذج القياس وكما هو مُبيّن في الشكل أدناه .

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

التنفيذ والمتابعة	خطة عمل فورية	جمع المعلومات	تحليل المعلومات	منظومة الغايات	السيناريوهات	فريق التخطيط	الخطة الإستراتيجية	منهجية DCA	
-------------------	---------------	---------------	-----------------	----------------	--------------	--------------	--------------------	------------	--



منهجية DCA	الخطة الإستراتيجية	فريق التخطيط	السيناريوهات	منظومة الغايات	تحليل المعلومات	جمع المعلومات	خطة عمل فورية
							0.866
						0.753	0.733
					0.586	0.518	0.791
				0.615	0.93	0.819	0.914
		0.423		0.612	0.505	0.34	0.671
	0.655	0.617	0.504		0.798	0.663	0.901
0.785	0.636	0.835	0.622		0.806	0.828	0.936

الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

الاستنتاجات البحثية تمثل خلاصة الجهد البحثي الذي يقوم به الباحثون في دراساتهم العلمية المبنية أصلًا على محاولة تحديد مشكلة ما وبحث ودراسة وتحليل أسبابها ومحاولة وضع الحلول المناسبة لها ، توصل



البحث لمجموعة من الاستنتاجات المهمة التي تتعلق بالجانب النظري والعملي ضمن البحث يمكن إيجازها بما يلي :-

- ١- استطاعت الأبعاد الفرعية لمنهجية (DCA) التي تم اعتمادها في هذا البحث أن تفسر المتغير التابع (التخطيط الإستراتيجي المؤسسي) بنسبة مقبولة للحدود المعيارية ، وهذا يدل على النجاح في تحديد أبعاد المتغير المستقل للبحث من خلال القياس والاختبارات الإحصائية .
- ٢- تميز 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 وفاصلة وتعود مخرجاتها جعلها تميز عن غيرها من المنهجيات وأساليب التخطيط التقليدية الجامدة والفاشلة على الأغلب في تحقيق النجاح .
- ٣- المخرجات المتعددة لمنهجية (DCA) لها دور واضح من الناحية العملية في توجيه كل أنشطة العمل في المنظمة المعنية باتجاه تحقيق الأهداف والوصول للحالة المرغوبة .
- ٤- استطاعت أداة القياس من خلال الاختبارات الإحصائية أن تحقق المطابقة للمعايير القياسية الخاصة بتقييم أنموذج القياس لمتغيري البحث ولكلفة الفقرات المتعلقة بأبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع في البحث .

ثانياً: التوصيات والمقترحات:

التصصيات المتعلقة بالجانب الفكري والجانب التطبيقي وبعض المقترنات للجهود البحثية المستقبلية التي تساعد المهتمين والمعنيين في تطبيق منهجية (DCA) بصورة عملية في وضع وإعداد الخطط لمنظماتهم وكما يلي :-

- ١- من المهم التعمق في دراسة الأبعاد الفرعية لمنهجية (DCA) التي تم اعتمادها في هذا البحث ومحاولة إيجاد أبعاد معيارية تتطابق أو تختلف مع الأبعاد المشار إليها .



٢- يتطلب من الإدارات العليا للمنظمات والمؤسسات المختلفة استثمار الوسائل والأدوات الملائمة واستثمار المنهجيات الحديثة للتخطيط الإستراتيجي مثل منهجية (DCA) والاعتماد عليها في إعداد خططها الإستراتيجية فهي من أكثر الأدوات والأساليب الحديثة في التخطيط الإستراتيجي فاعليةً وتأثيراً .

٣- قيام الباحثين باستثمار 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 .

٤- تطبيق منهجية (DCA) للتخطيط الإستراتيجي المؤسسي في منظمات ربحية أو اجتماعية أو حتى في مؤسسات حكومية تختلف عن المنظمة المبحوثة في هذا البحث ودراسة وقياس واختبار نتائج تطبيقها في تلك المنظمات الأخرى حسب منهجيات البحث العلمي والمقارنة ما بين أبعاد و نتائج الدراسات المستقبلية والبحث الحالي .

المراجع:

١. أتيل ، بيتر & ماكلاني ، أيدي ، (٢٠٢١) ، "المحاسبة الإدارية لتخاذلي القرارات" ، (ترجمة زهير عمرو دردر) ، دار المريخ للنشر ، الجيزة ، مصر .
٢. برايسون ، جون م. ، (٢٠٠٣) ، "التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية" ، (ترجمة محمد عزت عبد الموجود) ، الطبعة الأولى ، مكتبة لبنان ناشرون ، بيروت ، لبنان .
٣. الدوري ، زكريا مطلقا ، (٢٠١٥) ، "الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وعمليات وحالات دراسية" ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن .
٤. المطلق ، فهد & آخرون ، (٢٠١٩) ، "وثيقة الخطة الإستراتيجية" ، جمعية الإسكان الأهلية في القصيم ، المملكة العربية السعودية .
٥. النمر ، سعود بن محمد & آخرون ، (٢٠١١) ، "الإدارة العامة - الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة" ، الطبعة السابعة ، مكتبة الشقرى للنشر والتوزيع ، جدة ، المملكة العربية السعودية .



٦. بروال ، مختار ، (٢٠١٦) ، "التخطيط الإستراتيجي بتقنية DCA محاولة توضيحية تعريفية بالتقنية : خلاصة من مؤلفات إدريس أهلال" ، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية (العدد السادس) ، جامعة باتنة ، الجزائر .
٧. جعفر ، يونس إبراهيم ، (٢٠١٧) ، "أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات - دراسة تطبيقية : المؤسسات العامة في ضواحي القدس" ، مجلة جامعة الأقصى (مجلد ٢١ - العدد الأول) ، فلسطين .
٨. زيد ، مراد & ترغيني ، صبرينة ، (٢٠١٤) ، "الفكر الإستراتيجي من نموذج SWOT إلى نماذج جديدة للتفكير" ، مجلة الاجتهد للدراسات القانونية والإقتصادية (العدد ٥) ، المركز الجامعي لتمنغست ، الجزائر .
٩. الساعدي ، مؤيد & الغرباوي ، جواد سلمان طاهر ، (٢٠١٠) ، "تأثير التخطيط الإستراتيجي على فاعلية وزارة الدفاع العراقية - دراسة إستطلاعية تحاليلية لأراء عينة من القيادات العسكرية العليا" ، دراسة مُستلة من رسالة ماجستير في الدفاع الوطني ، كلية الدفاع الوطني ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية (المجلد ١٢ ، العدد ٢) ، العراق .
١٠. المطيري ، فیصل سعد متعب ، (٢٠١١) ، "تأثير استخدام أساليب التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي" ، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الكويت .
11. Bairagi , Vinayak & Munot , Mousami V. ; (2019) , "Research Methodology a Practical and Scientific Approach" , Taylor & Francis Group , LLC.
12. Berg , Caspar F. van den & Others ; (2012) , "Strategic Planning for Political Parties: A Practical Tool " , International IDEA , Stockholm , Sweden .
13. Hair, J., Hult., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). "A primer on partial least squares structural equation modeling", (PLS-SEM. Los Angeles: Sage.
14. Inomata , Tadanori ; (2012) , "STRATEGIC PLANNING IN THE UNITED NATIONS SYSTEM" , Joint Inspection Unit , Geneva , United Nations.
15. NORTHOUSE , PETER G. ; (2013) , "LEADERSHIP Theory and Practice" , Sixth Edition , SAGE Publications Inc. , United States of America .

16. 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 , Namur , Belgique .
17. 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 , Namur , Belgique .
18. 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 .
19. 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 .
20. 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.
21. 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 .
22. 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.



23. 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 .

فقرات أبعاد منهجية (DCA) في استماراة أداة القياس

١. فريق التخطيط

الفقرات	ت	فريق التخطيط الإستراتيجي في مديرتنا	أتفق تماماً	أتفق	مُحابِد	لا أتفق	لا أتفق مطلقاً
١		يتم تكليفه بصورة رسمية لوضع الخطة الإستراتيجية للمديرية					
٢		يتكون من مجموعة أفراد يمثلون كافة الوحدات الإدارية في المديرية					
٣		مهامهم محددة وفق منهجية محددة لإعداد الخطة الإستراتيجية للمديرية					
٤		يمتلك المعلومات والخبرة والمهارات الالزمة لإعداد الخطة الإستراتيجية					

٢. جَمْعُ الْمَعْلُومَات

الفقرات	ت	فريق التخطيط يجمع معلومات دقيقة ويدون الأفكار الخاصة بالالمديرية	أتفق تماماً	أتفق	مُحابِد	لا أتفق	لا أتفق مطلقاً
١		يتم جمع المعلومات عن الوضعيَّة الحالية و الحالة المستهدفة للمديرية					
٢							



					تهدف عملية جمع المعلومات الى تشخيص المشاكل وإيجاد الحلول	٣
--	--	--	--	--	--	---

٣. تحليل المعلومات :-

الفقرات	ت
١	يهدف تحليل المعلومات الى تشخيص الأولويات الخاصة بعمل المديرية
٢	يتم تحليل المعلومات لرسم السياسات وتحديد الأهداف المستقبلية للمديرية
٣	يؤدي تحليل المعلومات الى تحليل البيئة (الداخلية و الخارجية) للمحيطة بالمديرية

٤. منظومة الغايات

الفقرات	ت
١	رؤية المديرية طموحة و مُحَفَّزة ترسم صورة المديرية في المستقبل
٢	وضع رؤيةً تسم بالواقعية للمديرية يساعد على قياس مدى تحقيق الأهداف
٣	رسالة المديرية واضحة ومحددة تبين الخدمات التي تقدمها المديرية
٤	الرسالة تحول إلى خطط وبرامج عمل قابلة للتنفيذ
٥	يتطلب تحديد القيم المؤثرة على السلوك عند صياغة الخطة



الإستراتيجية

.٥. خطة عمل فورية

الفقرات	ت	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق مطلقاً
تَبَنِي المَدِيرِيَّةُ خَطَّةً قَصِيرَةً الْمَدِي بِأَهَادِفٍ تَكتِيكِيَّةٍ تُحَقِّقُ إِنْجَازَاتٍ مَلْمُوسَةً	١					
تَمْتَازُ الْخَطَّةُ الْفُورِيَّةُ بِأَهَادِفَهَا التَّشْعِيلِيَّةُ الْواضِحةُ وَالْبِسِطَةُ وَقَلِيلَةُ التَّكَالِيفِ	٢					
تَهْدِي الْخَطَّةُ قَصِيرَةً الْأَمْدِ لِتَحْقِيقِ الإِجْمَاعِ وَتَقْلِيلِ الْمَقْاومَةِ وَزِيادةِ الثَّقَةِ بِالنَّفْسِ	٣					

.٦. الخطة الاستراتيجية

الفقرات	ت	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق مطلقاً
تَبَنِي إِدَارَةُ المَدِيرِيَّةُ خَطَّةً طَوِيلَةً الْمَدِي تُتَفَقَّدُ ضَمِنَ جُدُولٍ زَمِنِيٍّ مَحْدُودٍ	١					
تَتَضَمَّنُ الْخَطَّةُ الْإِسْتَرَاطِيجِيَّةُ مَجْمُوعَةً مِنَ الْإِجْرَاءَتِ وَالْمَهَامِ يَنْفَذُهَا الْمَوْظِفُونَ	٢					
يَتَمُّ تَحْوِيلُ الْأَهَادِفِ الْإِسْتَرَاطِيجِيَّةِ إِلَى أَهَادِفٍ تَقْصِيلِيَّةٍ فِي حَدُودِ إِمْكَانِيَّاتِ الْمَدِيرِيَّةِ	٣					
الْخَطَّةُ الْإِسْتَرَاطِيجِيَّةُ تَحدِدُ السَّقُوفَ الزَّمِنِيَّةَ لِلْتَّفْيِذِ وَالْجَهَةَ الْمَسْؤُولةَ عَنْ كُلِّ مَهْمَةٍ	٤					



						٥
تسعى الإدارة من خلال الخطة الإستراتيجية إلى تحقيق الرؤية والأهداف المستقبلية						.

٧. السيناريوهات

الفترات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق مطلقاً	
١						تبني إدارة المديرية مجموعة من الخيارات لمساعدة متذبذبي القرار
٢						تسعى المديرية لإحداث التغييرات الازمة لمواكبة الأحداث المستقبلية المحتملة
٣						تقى إدارة المديرية الحلول الازمة لاستثمار نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف

٨. التنفيذ والمتابعة

الفترات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق مطلقاً	
١						يتم تنفيذ الإجراءات ومهام العمل من قبل الموظفين المسؤولين عن تنفيذها
٢						متابعة إدارة المديرية لتطبيق مفردات الخطة وقياس مطابقتها لمؤشرات التتبع
٣						تعتمد إدارة المديرية على التقييم والتقويم بصورة دورية لمعالجة أي انحراف عن الأهداف

