

## DCA - كمنهجية عملية متكاملة للتخطيط الاستراتيجي في المنشآت

## DCA - As An Integrated Process Approach to Strategic Planning In Enterprises

هنان فاطمة زهرة

<sup>1</sup> جامعة البليدة لونيسي علي - العفرون (الجزائر)، [Hennane\\_fz@yahoo.fr](mailto:Hennane_fz@yahoo.fr)

تاريخ النشر: 2025/05/25

تاريخ القبول: 2024/05/23

تاريخ الاستلام: 2025/08/31

## ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على منهجية DCA، التي تعدّ من أبرز وأحدث المنهجيات الشاملة والإجرائية في مجال التخطيط الاستراتيجي في المنشآت. تبدأ الورقة باستعراض بعض الأساسيات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في المنشآت بشكل عام، ثم تتناول مفهوم منهجية DCA وخطوات تطبيقها، بدءاً من تشخيص الوضع الحالي والمستهدف للمنشأة، مروراً بتحديد نسق الغايات (الرسالة، الرؤية، القيم)، وصولاً إلى وضع الخطة الاستراتيجية والتشغيلية.

وقد أظهرت نتائج هذه الورقة أن DCA تعد بمثابة منهجية مرنة ومتكاملة يمكن تطبيقها في جميع أنواع المنشآت، حيث تتميز بقدرتها على تقديم تشخيص دقيق وتحليل مبتكر للبيئة المحيطة. علاوة على ذلك، توفر أدوات متكاملة للتخطيط الاستراتيجي، مما يساعد في اختيار البدائل الاستراتيجية الأمثل وتطوير سياسات الاستثمار الفعالة.

الكلمات المفتاحية: تخطيط استراتيجي؛ خطة استراتيجية؛ منهجية DCA

تصنيف JEL: O21, M10

## Abstract:

This research paper aims to shed light on the DCA methodology, which is one of the most prominent and latest comprehensive and procedural methodologies in the field of strategic planning in enterprises. The paper begins by reviewing some of the basics related to strategic planning in establishments in general, then addresses the concept of the DCA methodology and the steps for its application, starting from diagnosing the current and targeted situation of the establishment, through defining the format of goals (mission, vision, values), all the way to developing the strategic and operational plan.

The results of this paper have shown that DCA is a flexible and integrated methodology that can be applied in all types of facilities, as it is distinguished by its ability to provide accurate diagnosis and innovative analysis of the surrounding environment. Moreover, it provides integrated tools for strategic planning, which helps in choosing optimal strategic alternatives and developing effective investment policies.

**Keywords:** strategic planning; strategic plan; DCA methodology.

**JEL Classification:** M10, Q10

## 1. مقدمة:

تواجه إدارة المنشآت، ي مختلف أنواعها سواءً كانت ربحية أو غير ربحية، وفي القطاعين العام والخاص، تحديات متزايدة نتيجة للتغيرات المتسارعة التي يشهدها عالم اليوم. هذه التحديات تفرض على صناع القرار ضرورة إعادة التفكير في كيفية صياغة

التوجهات المستقبلية للمنشأة، والتركيز على القضايا الاستراتيجية، إلى جانب تنسيق الموارد المتاحة مع الفرص المحتملة لتحقيق الإنجازات والأهداف المرجوة.

وفي هذا الإطار، طوّرت مجموعة من الجهات المختصة في البحوث والدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في مختلف القطاعات الصناعية والخدمية، مجموعة من المعايير والمنهجيات الإجرائية لمسار التخطيط الاستراتيجي وتطوير الخطط الاستراتيجية. ومنها تبرز منهجية التشخيص القصير المطبق "DCA" التي صمّمها المعهد الفرنكفوني للدراسات والتحليل النظمي "IFEAS" في بلجيكا كواحدة من أكثر المنهجيات فاعلية، نظراً لتمييزها بالقدرة العالية على التشخيص وتحليل البيانات بأسلوب تشاركي ومبتكر، إلى جانب اعتمادها على أدوات ومفاهيم تخطيطية فعّالة، ما يمنحها تفوقاً واضحاً على المنهجيات التقليدية محدودة الكفاءة في مجال التخطيط الاستراتيجي.

## 1.1 إشكالية البحث:

مما تقدم يُمكننا طرح التساؤل الرئيسي التالي: فيما تتمثل منهجية DCA؟ وكيف يُمكن لها المساهمة في بناء خطة استراتيجية فعّالة لمختلف المنشآت؟

## 2.1 فرضية البحث:

تعزّز منهجية DCA فعّالية الخطط الاستراتيجية عبر تحسين تخصيص الموارد، التحليل الشامل لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، تحسين التواصل الداخلي، دعم التكيف السريع مع المتغيرات، وكذا تقييم فعالية الاستراتيجيات الحالية عبر تحليل شامل ومستمر للبيانات والاتجاهات.

## 3.1 أهمية البحث:

تستمد هذه الورقة البحثية أهميتها من الحاجة المتزايدة لدى مختلف المنشآت إلى تبني منهجيات حديثة وفعّالة في مجال التخطيط الاستراتيجي. ومن هذا المنطلق، تسلط هذه الورقة البحثية الضوء على منهجية التشخيص القصير المطبق (DCA) كأحد النماذج المعاصرة، من خلال استعراض إمكانيات تطبيقها في مختلف المنشآت باتباع خطوات عملية متسلسلة تُسهم في تعزيز الأداء الاستراتيجي.

## 4.1 أهداف البحث:

نسعى من خلال هذه الورقة البحثية للوصول إلى الأهداف التالية:

- تبيان مفهوم التخطيط الاستراتيجي عموماً في المنشآت بعناصره، مراحلها ومتطلبات نجاحه؛
- التعرف على مفهوم منهجية DCA، أدواتها، مخرجاتها وخطوات تطبيقها؛
- إبراز دور منهجية DCA في صياغة خطة استراتيجية فعّالة مبنية على أسس علمية وعملية دقيقة.

## 5.1 منهجية البحث:

في سبيل تحقيق أهداف هذه الورقة البحثية، تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يتلاءم مع طبيعة هذا البحث.

## 2. أساسيات التخطيط الاستراتيجي في المنشآت:

يعد التخطيط الاستراتيجي من الأدوات الإدارية الأساسية التي تسهم في نجاح المنشآت واستدامتها، إذ يمكنها من تحديد

التوجه العام، ترتيب الأولويات واتخاذ قرارات فاعلة في بيئة تتسم بسرعة التغير والتطور. وفي هذا السياق، سنتطرق إلى المفهوم الأساسي للتخطيط الاستراتيجي في المنشآت عموماً، عناصره الرئيسية، مراحلها والمتطلبات اللازمة لنجاحه داخل المنشآت.

### 1.2 التخطيط الاستراتيجي، تعريفه وعناصره:

تعددت التعريفات التي توضح مفهوم التخطيط الاستراتيجي من قبل مجموعة من المختصين في المجال، فقد تم تعريفه بأنه "أداة تستخدم لتحديد أهداف المنشأة، ووضع استراتيجية شاملة لتحقيقها، وإقامة مجموعة من الخطط المتسلسلة بشكل هرمي لدمج وتنسيق الأنشطة، وبالتالي فهو يتعلق بالغايات (ما الذي يجب عمله) بقدر ما يتعلق بالوسائل (طريقة العمل المناسبة)".<sup>1</sup>

وهناك تعريف آخر مفاده أن التخطيط الاستراتيجي هو "عملية منطقية للتفكير، فهو يتضمن تحديد العديد من المناورات الاستراتيجية واختيار تلك المناورة التي تمنح للمنشأة أفضل فرصة لتحقيق أهدافها وتحقيق نهايتها".<sup>2</sup>

كما يوجد من يرى التخطيط الاستراتيجي على أنه "وسيلة يتم استخدامها للحصول على رؤية شاملة عن الوضع الحالي للمنشأة، وجمع المعلومات التي تحدد المكان الذي يجب أن تكون فيه المنشأة في المستقبل، وتوليد القرارات التي ستمنح المنشأة موقعاً فريداً، ثم تحديد الإجراءات التي من شأنها سد الفجوة".<sup>3</sup>

في حين ورد تعريف آخر ينص على أن التخطيط الاستراتيجي هو "أداة إدارية لتحديد الصورة الذهنية للمنظم في المستقبل البعيد، وكيفية الوصول إليها".<sup>4</sup>

بناءً على التعريفات السابقة وغيرها، يمكن استخلاص أن التخطيط الاستراتيجي يعد أداة فعالة تساعد المنشأة على اختيار موقعها المستقبلي، ابتداءً من تحديد رسالة واضحة، رؤية بعيدة المدى وأهداف استراتيجية محددة، بحيث يسهم هذا التوجه في بناء استراتيجيات تمنح المنشأة أفضل فرصة لتحقيق النجاح في بيئة تنافسية متغيرة.

واختصاراً، فإن مفهوم التخطيط الاستراتيجي يعني بإجابة المنشأة على الأسئلة الجوهرية التالية: أين نحن الآن؟ وأين يجب أن نكون؟ وكيف يمكن تحقيق ذلك؟ وكيف نعرف أننا حققنا ما نريد؟<sup>5</sup>

وانطلاقاً من التعريفات السابقة، يتبين لنا أن هناك مجموعة من العناصر الأساسية التي يتضمنها مفهوم التخطيط الاستراتيجي داخل المنشأة، والتي تشمل ما يلي:

- تحديد الرسالة والرؤية الاستراتيجية للمنشأة؛
- تحليل الوضع الحالي والمستهدف للبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمنشأة؛
- وضع الأهداف الاستراتيجية لتحقيق الرؤية؛
- تحديد مؤشرات المتابعة والتقييم.

### 2.2 متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي في المنشآت:

يعد التخطيط الاستراتيجي مجرد أداة من أدوات الفعالية في المنشأة، ولا بد من توفر متطلبات أخرى لضمان نجاحه وبلوغ الفعالية المرجوة منه، ومن أهم هذه المتطلبات نذكر ما يلي:<sup>6</sup>

- وجود قيادة فاعلة وفعالة في المنشأة وذات كفاءة تملك رؤية مستقبلية؛
- أن تكون المنشأة مفتوحة للآراء والرؤى الجديدة؛
- تشجيع المبادرة؛
- وجود قنوات اتصال وتواصل واضحة وفعالة؛
- ألا تكون المنشأة مدفونة بأنظمة وتعليمات جامدة وبيروقراطية قاتلة؛
- وضوح المسؤوليات والأهداف؛
- وجود نظام الحوافز والثقافة المؤسسية الملائمة؛
- وجود الثقافة المؤسسية الملائمة؛
- توفر نظام معلومات متكامل وديناميكي؛
- وجود التمويل وشراكات اقتصادية مهمة؛

### 3.2 متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي في المنشآت:

ليس هناك مراحل ثابتة ومحددة لعملية التخطيط الاستراتيجي في أية منشأة، فهي تختلف باختلاف ظروف وخصوصية كل منها. وبشكل عام يمكن تحديد المراحل التالية:

**1.3.2 مرحلة التخطيط للتخطيط:** وتشمل: تشكيل فريق العمل؛ تحديد الهدف من الخطة الاستراتيجية؛ تحديد الأدوار والمسؤوليات؛ تحديد المعلومات ومصادرها؛ تأمين المتطلبات اللازمة؛ تحديد المدة الزمنية؛

**2.3.2 مرحلة تحديد التوجه الاستراتيجي:** وتشمل: تحديد الرسالة؛ تحديد الرؤية الاستراتيجية؛ تحديد القيم الأساسية؛<sup>7</sup>

**3.3.2 مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية:** وتشمل: تحليل عناصر البيئة الخارجية لبيان الفرص والتهديدات؛ تحليل عناصر البيئة الداخلية لاكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف؛ تحديد الفجوة الاستراتيجية بين الوضع الحالي والوضع المستهدف؛ تحليل الموقع الاستراتيجي؛ توليد البدائل والخيارات الاستراتيجية؛

**4.3.2 مرحلة صياغة الخطة الاستراتيجية:** وتشمل: تحديد الأهداف الاستراتيجية؛ تحديد عوامل النجاح الرئيسية؛ وضع الأهداف التنفيذية؛ تحديد الموارد ووضع مؤشرات التقييم والمتابعة؛ جمع نتائج المراحل السابقة في وثيقة واحدة تسمى "الخطة الاستراتيجية".

**5.3.2 مرحلة صياغة الخطة التشغيلية:** وتشمل: وضع الأهداف التشغيلية الخاصة بكل هدف تنفيذي؛ تحديد الإجراءات والأنشطة اللازمة لتنفيذ كل هدف تشغيلي؛ الميزانية المالية؛

**6.3.2 مرحلة التنفيذ والمتابعة والتقييم:** وتشمل: تحديد أسلوب تنفيذ الخطط؛ قياس الأداء؛ تصحيح الانحرافات.<sup>8</sup>

### 3. ماهية منهجية DCA:

تعد منهجية DCA إحدى المنهجيات التي أثبتت فعاليتها في العديد من المؤسسات والمنظمات المختلفة، نظراً لقدرتها على تقديم إطار متكامل لعملية التخطيط الاستراتيجي. وفي هذا الجزء من الورقة البحثية، سيتم تقديم تعريف شامل لهذه المنهجية وتطورها، مع توضيح أهميتها ومميزاتها، كما سيتم في الختام استعراض الأدوات المعتمدة في عملية التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمنهجية DCA، إضافة إلى جميع المعدات واللوازم الأساسية المرتبطة بها.

"وتجدر الإشارة إلى أن معظم المعلومات الواردة في هذا الجزء (ماهية منهجية DCA)، وكذلك المتعلقة بالجزء الموالي المعلنون — (عملية التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمنهجية DCA)، تستند في مجملها إلى المصدر<sup>9</sup> المشار إليه في قائمة المراجع،

وقد تم إعادة تحليل المعلومات وإعادة صياغتها بأسلوبنا الخاص، مع الحفاظ على دقة المضمون، نظراً لكون هذا المرجع يمثل المصدر المباشر والأساسي للمنهجية باللغة العربية، في ظل ندرة المراجع المنشورة الأخرى الرسمية في هذا السياق".

### 1.3 تعريف منهجية DCA:

تعد منهجية التشخيص القصير المطبق (Diagnostic Court Appliqué) أو المعروفة اختصاراً بـ DCA، أداة عملية ومعتمدة عالمياً، تستخدم في إعداد وصياغة الخطط الاستراتيجية لمختلف المنظمات والمؤسسات بطريقة سريعة، مبسطة، علمية وعملية، وذلك من خلال تشخيص دقيق وتحليل منهجي للمعلومات عبر مراحل وخطوات متسلسلة ومتراصة.

تم تطوير منهجية DCA من قبل المعهد الدولي للفرانكفوني المتخصص في دراسات وتحليل النظم (IFEAS) المتواجد حالياً في بلجيكا، كندا، سويسرا، فرنسا، المغرب والسينغال.

ثم بدأت هذه المنهجية في الانتشار والتطبيق في الدول العربية منذ سنة 2008، بعد أن قام الخبير الاستشاري المغربي الدكتور "إدريس أوهالال" بترجمتها إلى اللغة العربية، حيث كان له دوراً بارزاً في تدريب مئات من المهتمين بمجال التخطيط الاستراتيجي لمختلف المؤسسات والمنظمات من الدول العربية والأجنبية.

### 2.3 تطور منهجية DCA:

يعد الإصدار العشرون (20) الصادر سنة 2020، هو الأحدث من منهجية DCA، وقد شهد هذا الإصدار تطوراً كبيراً كميّاً ونوعياً، حيث انتقلت كماً من 150 صفحة في إصدارها الأول إلى 500 صفحة في إصدارها الأخير. كما شهدت أدوات المنهجية المستخدمة في مختلف مراحلها تطوراً كبيراً من حيث الكم والنوع، سواء بالنسبة لنسختها الأصلية (النسخة الفرنسية) أو في الترجمة العربية التي أعدها الدكتور إدريس أوهالال.

### 3.3 مميزات منهجية DCA:

تتميز منهجية DCA بالعديد من الخصائص والسمات ومن أهمها:

- توحيد جهود جميع العاملين في المنشأة المعنية حول استراتيجية واضحة وقوية ومحفزة؛
- استشراف المستقبل وتخفيف الجهود؛
- ترشيد الوسائل والإمكانات المتاحة لدى المنشأة؛
- خلق حوار تأسيسي بناء وحيالي بين مختلف أطراف المنشأة؛
- المساعدة على سرعة الإنجاز؛
- تمكين المنشأة من استغلال الفرص المتاحة بسرعة؛
- المساهمة في المعالجة السريعة للاختلالات؛
- إحداث تغيير جماعي في وقت قصير.

### 4.3 أدوات التخطيط الاستراتيجي المعتمدة في منهجية DCA:

اعتمد الفريق الذي صمم هذه المنهجية على مجموعة من أدوات التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى المهارات الإجرائية لصياغة خطط استراتيجية فعّالة، ومن أهمها نذكر ما يلي:

1.4.3 مجموعات التركيز (Focus Groups): هي عبارة عن مقابلات منهجية تجري مع عدد صغير بين 7-12 من أفراد المنشأة لمناقشة موضوع أو مشكلة معينة؛<sup>10</sup>

2.4.3 العصف الذهني (Brain Storming): وهي أداة لتوليد الأفكار وحفز الخيال وتوجيهه نحو التفكير الإبداعي الخلاق، وبالتالي الحصول على حلول مبتكرة لمختلف المشاكل التي تعاني منها المنشأة؛<sup>11</sup>

3.4.3 الهيكلية (Philips 6X6): هي أداة تساعد على جمع المعلومات بسرعة ووقت أقل؛

4.4.3 خرائط التفكير (Metaplan): هي أداة حديثة تهتم بتنمية مهارات التفكير المختلفة؛<sup>12</sup>

5.4.3 التخطيط بالسيناريو (Scenario Planning): هو تقنية مستقبلية مساعدة على الكتابة التفصيلية لسير الأحداث للوصول إلى مستقبل جيد ومرغوب فيه؛<sup>13</sup>

6.4.3 تحليل سوات (SWOT): هو آلية تساعد المخطط على تحديد الأولويات بالنسبة للفرص وتفاذي المخاطر عن طريق التعرف على مناطق القوة والضعف في المنشأة؛<sup>14</sup>

7.4.3 بطاقة الأداء المتوازن (BCS): تمثل الإطار العملي الذي يُستخدم كمدخل لتحسين الأداء من منظور استراتيجي يتم من خلاله ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف وخطوات تمهيدية واضحة.<sup>15</sup>

### 5.3 لوازم ومعدات التخطيط الاستراتيجي بمنهجية DCA:

يحتاج التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمنهجية DCA في المنشآت عامةً إلى ما يلي:

- فريق يتكون من فريق يتكون من 4 إلى 8 أفراد يمثلون بشكل متوازن أهم وظائف المنشأة، يطلق عليهم اسم "فريق العمل"؛
- تعيين منشط من داخل الفريق مصحوباً بجهاز كمبيوتر لتدوين نتائج العمل مباشرة؛
- عدة علب من البطاقات الورقية الملونة (Post it): **صفراء، خضراء، برتقالية، زرقاء، وردية، بنفسجية**؛
- أدلة استخدام منهجية DCA وهي بمثابة مرجع عملي وتوجيهي لفريق العمل وتشمل: الدليل العام، دليل إعداد الخطة ودليل إعداد منهج إدارة الخطة؛
- كراسات التفريغ لتسجيل نتائج التحليلات وتطوير الخطة (كراس التشخيص أو التحليل الاستراتيجي، كراس الخطة الاستيعالية لستة أشهر، كراس هوية المنشأة، كراس الخطة الاستراتيجية، كراس الخطة التشغيلية، كراس إعداد منهج إدارة الخطة)؛
- كتيبات النماذج التي توضح من خلال نماذج حية ومتنوعة للشكل النهائي الممكن للعمل.
- ميزانية الخطة؛
- حقيبة الأربعين سيناريو، المعروفة أيضاً باسم "حقيبة شارل هنري روسون"، وهي عبارة عن جدول يضم أربعون (40) سيناريو يتعلق بالعلامات التديرية والوظائف الثمانية للمنشأة.

### 4. عملية التخطيط الاستراتيجي بمنهجية DCA:

تمر عملية التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمنهجية DCA بعدة مراحل وخطوات إجرائية، سيتم تفصيلها كالاتي:

#### 1.4 مرحلة التشخيص الاستراتيجي:

إنّ أول خطوة للتخطيط الاستراتيجي في أية منشأة هي القيام بتشخيص واعٍ للظروف المحيطة من أجل تقييم وضع المنشأة تقييماً صحيحاً.<sup>16</sup> وتبعاً لمنهجية DCA، فإن التشخيص الاستراتيجي يتم وفق مرحلتين أساسيتين هما:

## 1.1.4 جمع المعلومات:

- يتم جمع معلومات عن "الوضع الحالية" و"الوضع المستهدفة" للمنشأة من خلال إتباع ستة (06) خطوات أساسية كما هو موضح في الجدول رقم (01) و(02) أدناه، مع إلزامية مراعاة مجموعة الشروط الخاصة بكل وضعية، كما يلي:
- مدة كل خطوة ستة (06) دقائق؛
  - تدوين معلومة واحدة ووحيدة في كل وجه من أوجه البطاقات الملونة؛
  - استخدام جمل قصيرة؛
  - وجوب أن ترتبط المعلومات التي تقدم لدراسة الوضع الحالية بوضعية المنشأة الحالية فقط، دون أن تتناول المستقبل. وبمعنى آخر: ينبغي أن تتضمن المشاكل الحالية؛ الدعامات والوسائل المتوفرة فعلاً؛
  - وجوب أن ترتبط المعلومات التي تقدم لدراسة الوضع المستهدفة بوضعية المنشأة في المستقبل، وألاً تتناول وضعية المنشأة الحالية. بمعنى آخر: ينبغي أن تتضمن رؤية المنشأة في المستقبل؛ الأعمدة التي لا تتوفر لدى المنشأة والتي يجب تطويرها؛ الوسائل التي لا تتوفر لدى المنشأة والتي يجب توفيرها؛ المخاطر المحتملة في المستقبل؛ نقاط الضعف التي يمكن أن تظهر مستقبلاً.

## الجدول رقم (01):

## الجدول رقم (02):

## معلومات الوضع الحالية للمنشأة

## معلومات الوضع المستهدفة للمنشأة

|                                                                                                              |                                                                                                           |                                                                                                         |                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>الخطوة (01): تحديد المشاكل (06)</b><br>يوزع منشط الفريق 6 بطاقات صفراء على كل شخص ويطلب أهم 6 مشاكل.      | <b>الخطوة (04): تحديد الدعائم (03)</b><br>يوزع منشط الفريق 3 بطاقات زرقاء على كل شخص ويطلب أهم 3 دعائم.   | <b>الخطوة (01): تحديد الرؤية (01)</b><br>يوزع منشط الفريق 1 بطاقات بنفسجية على كل شخص ويطلب 1 رؤية.     | <b>الخطوة (04): تحديد المخاطر (04)</b><br>يوزع منشط الفريق 4 بطاقات برتقالية على كل شخص ويطلب 4 مخاطر.        |
| <b>الخطوة (02): تحديد الحلول (05)</b><br>يوزع منشط الفريق 5 بطاقات خضراء على كل شخص ويطلب                    | <b>الخطوة (05): تحديد الوسائل (02)</b><br>يوزع منشط الفريق 2 بطاقات وردية على كل شخص ويطلب أهم 2 وسائل.   | <b>الخطوة (02): تحديد الأعمدة (02)</b><br>يوزع منشط الفريق 2 بطاقات زرقاء على كل شخص ويطلب أهم 2 أعمدة. | <b>الخطوة (05): إدارة المخاطر (05)</b><br>يوزع منشط الفريق 5 بطاقات خضراء على كل شخص ويطلب 5 مخاطر.           |
| <b>الخطوة (03): تحديد العقوبات (04)</b><br>يوزع منشط الفريق 4 بطاقات برتقالية على كل شخص ويطلب أهم 4 عقوبات. | <b>الخطوة (06): تحديد الخطوة الأولى</b><br>يوزع منشط الفريق 1 بطاقة بنفسجية على كل شخص ويطلب 1 خطوة أولى. | <b>الخطوة (03): تحديد الوسائل (03)</b><br>يوزع منشط الفريق 3 بطاقات وردية على كل شخص ويطلب أهم 3 وسائل. | <b>الخطوة (06): تحديد نقاط الضعف (06)</b><br>يوزع منشط الفريق 6 بطاقات صفراء على كل شخص ويطلب أهم 6 نقاط ضعف. |

المصدر: إدريس أوهلال، عرض تقديمي شفهي غير منشور، ضمن دورة تدريبية مدفوعة عن بعد بعنوان: خبير التخطيط الاستراتيجي بمنهجية

DCA (الإصدار 20)، جانفي 2020.

وتجدر الإشارة هنا، إلى أن تنفيذ فريق العمل لهذه الخطوات سيساعده على تحديد أبرز العوامل المؤثرة على المنشأة في وضعها الحالي، إضافة إلى صياغة افتراضات مدروسة حول العوامل المحتملة التي قد تؤثر عليها مستقبلاً.

## 2.1.4 تحليل المعلومات:

من أجل استكمال عملية التشخيص الاستراتيجي الدقيق لوضعية المنشأة، يتعين على فريق العمل الانتقال إلى المرحلة الثانية، والتي تتضمن تحليل البيانات التي تم جمعها آنفاً. بحيث يهدف هذا التحليل إلى توفير كافة العناصر الضرورية التي تقوم عليها عملية التشخيص اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي في المنشأة، على أن يتم تنفيذ عملية التحليل وفقاً لما يلي:

- التحليل المباشر للمعطيات المحصل عليها:

يكن الهدف من هذا التحليل في استخلاص أهم المعطيات المستخلصة من بطاقات "Post it"، حيث يقوم فريق العمل في خطوة أولى بتحديد أهم المشاكل، الحلول المقترحة، العقبات، الدعامات، الوسائل، الخطوات الأولى، الرؤى، الأعمدة، المخاطر، الاقتراحات لإدارة المخاطر ونقط الضعف مع استبعاد غير المهم منها. ويترتب على هذا التحليل استخلاص توليفة تمثل حصيلة جميع الألوان المتشابهة.

على سبيل المثال، وضع البطاقات الصفراء المتعلقة بالوضعيتين الحالية والمستهدفة معاً، وبنفس الطريقة لجميع الألوان. وكخطوة تالية، يقوم فريق العمل بجمع كافة الأفكار المتشابهة في البطاقات التي تحمل نفس اللون، ووضعها في جملة واحدة - إذا أمكن ذلك - بشرط الحفاظ على معنى الجمل، وبعد ذلك يتم تسجيل تلك الأفكار حسب اللون الخاص بها في كراس التشخيص الاستراتيجي وفق المجموعات التالية:

- الأزرق: المكونات الداعمة؛ مثال: (هيكل تنظيمي واضح)؛

- البرتقالي: أولويات التدبير؛

- البنفسجي: الآفاق؛

- الأخضر: مستويات التطوير؛

- الأصفر: النقائص التي يجب سدها.

ومن المهم التنويه، إلى ضرورة تسجيل عدد مرات تكرار كل فكرة في جميع المجموعات. على سبيل المثال "هيكل تنظيمي واضح (05)"، مما يعني أن هذه الفكرة تم تكرارها خمس (05) مرات؛ وهكذا بنفس الطريقة بالنسبة لجميع الجمل.

- التحليل الموضوعي (أو تحليل الأولويات):

يوفر لنا هذا التحليل مجالات النشاط الاستراتيجية (Strategic Business Unit) أو المعروفة اختصاراً بـ (SBU)، إذ يتعين على فريق العمل في هذه الخطوة تصنيف كافة البطاقات التي تحمل أفكاراً متشابهة، بما في ذلك الأفكار التي تشير ضمناً إلى نفس الموضوع، ودون النظر إلى ألوان البطاقات (أي تجاهلها تماماً)، وتجميعها في مجموعات تسمى "المجموعات الموضوعاتية".

بحيث يهدف فريق العمل في النهاية إلى الحصول على 3 إلى 9 مجموعات موضوعاتية يتم تسجيلها في الجدول المخصص لها في كراس التشخيص الاستراتيجي.

على سبيل المثال، يمكن أن تكون عناوين المجموعات الموضوعاتية كالتالي: "الكفاءات" للمجموعة (01)، "المنافسة" للمجموعة (02)، "الميزانية" للمجموعة (03) ... وما إلى ذلك.

إن الهدف الأساسي من هذا التحليل يكمن في إبراز الأولويات التي يجب أن يركز عليها فريق العمل في مخططة الاستراتيجية للمنشأة، وبمعنى آخر الوقوف على جميع الانشغالات الحالية المهيمنة.

وللاستفادة القصوى من نتائج هذا التحليل، تتطلب الخطوات التالية من فريق العمل ما يلي:

### • تحليل بنية المعطيات المحصل عليها:

هذا التحليل يمكن فريق العمل من فهم "بنية" كل موضوع، حيث يتم تصنيف وحساب عدد البطاقات المتشابهة من حيث اللون والموضوع الذي تشير إليه.

على سبيل المثال، يقوم فريق العمل في المنشأة بجمع وحساب عدد البطاقات البرتقالية التي تشير إلى موضوع "الكفاءات"، وبنفس الطريقة بالنسبة للألوان الأخرى والموضوعات المتبقية، مع ضرورة الاستعانة بجدول تحليل بنية المعطيات الموجود في كراس التشخيص الاستراتيجي.

وبعد الحصول على مجموع البطاقات، يتم ترتيب الموضوعات حسب مجموعها من الأكبر إلى الأصغر؛ وفي النهاية، يتم دراسة "بنية" كل موضوع عبر تحليل توزيع الألوان ضمن كل مجموعة موضوعاتية وفقاً للتصنيف التالي:

- عدد البطاقات البرتقالية والصفراء = نقاط الضعف؛
- عدد البطاقات الخضراء والزرقاء = نقاط القوة؛
- عدد البطاقات الوردية = الوسائل؛
- عدد البطاقات البنفسجية = الرؤية.

### • مقارنة بنيات الموضوعات المحصل عليها:

يكمُن الهدف من هذه المقارنة هو تحديد الأسباب التي تجعل بعض الموضوعات تهيمن على الموضوعات الأخرى، حيث تتم هذه المقارنة بناءً على "ترتيب الموضوعات" من 1 إلى 9، وبناءً على "بنية كل موضوع" من حيث نقاط

القوة، نقاط الضعف، الوسائل والرؤية، ويتم ذلك بالاستعانة بجدول تصنيف المعطيات الموجود في كراس التشخيص الاستراتيجي.

### • تحليل توازن نقاط القوة ونقاط الضعف:

في هذا التحليل، يتعين على فريق العمل الاستفادة من نتائج التحليل المباشر لمقارنة محتوى البطاقات الصفراء والبرتقالية (نقاط الضعف)، مع محتوى البطاقات الخضراء والزرقاء (نقاط القوة) باستخدام الجدول رقم (03) الموضح أدناه:

الجدول رقم (03): طريقة تحليل توازن نقاط القوة والضعف

| أهم نقاط القوة                                                 | أهم نقاط الضعف                                                    |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| البطاقات الخضراء (تحديد العدد الإجمالي للجمل مع تكرار كل جملة) | البطاقات الصفراء (تحديد العدد الإجمالي للجمل مع تكرار كل جملة)    |
| مجموعة مستويات التطوير                                         | مجموعة النقائص التي يجب سدها                                      |
| البطاقات الزرقاء (تحديد العدد الإجمالي للجمل مع تكرار كل جملة) | البطاقات البرتقالية (تحديد العدد الإجمالي للجمل مع تكرار كل جملة) |
| مجموعة المكونات الدائمة                                        | مجموعة أولويات التدبير                                            |

المصدر: إدريس أوهالال، عرض تقديمي شفهي غير منشور، ضمن دورة تدريبية مدفوعة عن بعد بعنوان: **خبر التخطيط الاستراتيجي بمنهجية**

**DCA (الإصدار 20)، جانفي 2020.**

بعد استخلاص أهم نقاط القوة وأهم نقاط الضعف المتواجدة في المنشأة، يتعين على فريق العمل مواصلة باقي التحليلات وفق الخطوات التالية:



## ● التحليل التدبري:

بعد الانتهاء من تحليل الجوانب الداخلية (نقاط القوة والضعف) والخارجية (الفرص والتهديدات) للمنشأة، يأتي التحليل التدبري والذي يركّز على تقييم فعالية أنظمة التسيير داخل المنشأة.

ويتمثل المبدأ العام لهذا التحليل في إعادة تنظيم وتصنيف البطاقات التي تم جمعها خلال مرحلة "التحليل المباشر"، وذلك ضمن خمس (05) مجموعات رئيسية تعرف بـ "العلامات التدبرية الخمسة" والتي تشمل كل من السوق، الموارد البشرية، التجهيز، التمويل، التدبير.

يُنجز هذا التحليل من خلال تنظيم ورشة عصف ذهني، يُطلب فيها من المشاركين مناقشة كل مجموعة انطلاقاً من الأسئلة الواردة في الجدول رقم (04)، بهدف استخلاص مؤشرات دقيقة حول مستوى نجاعة الأداء التدبري في مختلف محاوره.

### الجدول رقم (04): طريقة التحليل التدبري

| العلامة التدبرية  | الأسئلة                                                                                                                                                          |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| السوق             | لماذا المنشأة موجودة؟ ما الذي يجب علينا إنتاجه؟ ما رسالة المنشأة؟ ما أهدافها؟ ما هي الخدمات (السلع) التي يحصل عليها العميل؟ من هم العملاء؟ ما هي قوانين المنشأة؟ |
| الموارد البشرية   | من هم العمال الذين يعملون داخل المنشأة؟ ما عددهم؟ ما مؤهلاتهم؟ ما حوافزهم؟ ما وعيهم المهني؟                                                                      |
| التجهيز           | أي تجهيز وأية طرق وتقنيات تستعمل؟ كل ما يتعلق بالمقرات والتجهيزات والآلات من جهة الكم والجودة والدقة؟                                                            |
| التمويل           | ماهي التوازنات المالية الكبرى؟ كل ما يتعلق بالميزانية والمائل.                                                                                                   |
| التدبير (الإدارة) | من يقرر ماذا هنا؟ كل ما يتعلق بالتنظيم والمسؤوليات والادارة والقرارات والمتابعة والمراقبة وأنظمة المعلومات المساعدة على تهيئة القرارات واتخاذها ومتابعتها.       |

المصدر: إدريس أوهلال، عرض تقديمي شفهي غير منشور، ضمن دورة تدريبية مدفوعة عن بعد بعنوان: **خبير التخطيط الاستراتيجي بمنهجية**

**DCA (الإصدار 20)، جانفي 2020.**

أما بالنسبة لنتيجة التحليل التدبري، فتتمثل مخرجات هذا التحليل في تحديد مدى حضور كل من الحقول التدبرية الخمسة في وعي فريق العمل، وذلك من خلال عدد من الاقتراحات المرتبطة بكل حقل، بحيث:

✓ تعتبر الحقول التي حصلت على عدد أكبر من الاقتراحات، بمثابة "الحقول التدبرية ذات العلامة القوية (M+)"، مما يعكس وعياً واضحاً وانتهاهاً كبيراً من قبل الفريق اتجاه هذه المجالات؛

✓ أما الحقول التي نالت عدداً أقل من الاقتراحات، فهي تُصنّف ضمن "الحقول التدبرية ذات العلامات الضعيفة (M-)"، وهو ما يدل على ضعف حضورها في وعي الفريق، ويستدعي منحها اهتماماً خاصاً في المراحل المقبلة من التخطيط.

## ● تحليل ومقارنة بنية العلامات التدبرية:

تُنجز في هذه المرحلة عملية تحليل تفصيلي لبنية العلامات التدبرية، من خلال احتساب عدد ولون كل بطاقة مرتبطة بكل علامة تدبرية. ويرتكز هذا التحليل على مقارنة عدد "البطاقات الصفراء والبرتقالية" التي تمثل المشكلات والتهديدات، مع "البطاقات الخضراء والزرقاء" التي تعبّر عن المقومات والدعائم في كل علامة تدريبية.

تهدف هذه المقارنة إلى تحديد هيمنة التهديدات على نقاط القوة داخل كل علامة تدبرية، مع أخذ عدد الوسائل والرؤى المقترحة بعين الاعتبار، خاصة في الحالات التي تطغى فيها المشكلات والتهديدات وغلبتها على المقومات والدعائم، وذلك لتقدير إمكانية معالجتها أم لا.

## • التحليل الوظيفي:

يتمثل المبدأ العام للتحليل الوظيفي في إعادة تصنيف البطاقات التي تم جمعها سابقاً خلال مرحلة "التحليل المباشر"، حيث يتم توزيعها من جديد وفق "الفئات الوظيفية" (08) الثمانية الكبرى التي لا تخلو منها أية منشأة، وتشمل هذه الوظائف كل من: وظيفة الإنتاج، المعلومات (الإخبار)، المراقبة، الضبط، التنسيق، التنظيم، التقييم والتوجيه. يتم هذا التصنيف بالاعتماد على الجدول رقم (05)، بهدف تقييم مدى تغطية كل وظيفة داخل المنشأة، وتحديد الوظائف التي تتطلب تعزيزاً أو تدخلاً مستقبلياً.

### الجدول رقم (05): طريقة التحليل الوظيفي

| نوع الوظيفة | الاقتراحات والأفكار | احتياجات الوظيفة                                                                                                     |
|-------------|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1           | وظيفة الإنتاج       | القدرة على الإنتاج<br>كل ما يساهم بشكل مباشر في عملية الإنتاج                                                        |
| 2           | وظيفة المعلومات     | الإنتاج بحاجة إلى مجموعة من التعليمات<br>مجموع المعلومات الموجهة إلى من سيقوم بالإنتاج                               |
| 3           | وظيفة المراقبة      | خلال عملية الإنتاج يجب مقارنة الإنتاج مع التعليمات مطابقة                                                            |
| 4           | وظيفة الضبط         | القدرة على الرجوع إلى الوضع العادي أي إلى إنتاج مطابق للمعايير في حالة عدم المطابقة                                  |
| 5           | وظيفة التنسيق       | القدرة على توفير موارد إضافية أو فرق مؤقتة في حالة اختلال الضبط المحلي                                               |
| 6           | وظيفة التنظيم       | القدرة على تعيين وتغيير تعيين موارد بشكل دائم                                                                        |
| 7           | وظيفة التقييم       | القدرة على إصدار حكم على المساهمات النسبية لمختلف أشكال تنظيم الموارد لإختيار الأكثر فاعلية                          |
| 8           | وظيفة التوجيه       | التنبؤ بالمستقبل، وتوفير توجيهات فعالة، وإغناء مختلف أشكال التنظيم بهدف البحث عن التوازنات المستقبلية الأكثر فاعلية. |

المصدر: إدريس أوهلال، عرض تقديمي شفهي غير منشور، ضمن دورة تدريبية مدفوعة عن بعد بعنوان: **خبر التخطيط الاستراتيجي بمنهجية DCA (الإصدار 20)، حانفي 2020.**

أما بخصوص نتيجة التحليل الوظيفي، فهي تعبر عن مستوى وعي الفريق بالأدوار الوظيفية داخل المنشأة، من خلال التمييز بين الوظائف التي حظيت باهتمام الفريق بشكل واضح، وتلك التي لم تمل قدر الكافي من التركيز، كما يبينه توزيع الاقتراحات على الفئات الوظيفية الثمانية:

✓ الفئات الوظيفية التي حصدت أكبر عدد من الاقتراحات تعد بمثابة "وظائف قوية (F+)"، ما يشير إلى حضورها الواضح في وعي الفريق واهتمامه بها بشكل فعال.

✓ أما الوظائف التي جاءت بعدد محدود من الاقتراحات، فتُصنّف ضمن "الوظائف الضعيفة (F-)"، وهو ما يعكس ضعف الانتباه إليها، مما يستدعي توجيه اهتمام خاص لها في مسارات التطوير القادمة.

## • تحليل ومقارنة بنية الوظائف:

يتم إجراء هذا التحليل من خلال حساب عدد ولون البطاقات التي تشير إلى كل وظيفة على حدة، حيث تقارن "البطاقات الصفراء والبرتقالية" التي تمثل المشكلات والتهديدات -مع" البطاقات الخضراء والزرقاء" -التي تمثل المقومات والدعائم.

ويهدف هذا التحليل إلى تحديد نوع البطاقات الأكثر هيمنة في كل وظيفة. كما يُؤخذ بعين الاعتبار عدد الوسائل والرؤى المرتبطة بكل وظيفة، وذلك في حال غلبة المشكلات والتهديدات، لمعرفة مدى إمكانية معالجتها. وفي الختام، تجدر الإشارة إلى أن نتائج جميع التحليلات تُدمج في وثيقة واحدة تُعرف باسم "وثيقة التشخيص الاستراتيجي".

#### 2.4 مرحلة تحديد هوية المنشأة:

بعد استكمال فريق العمل لمختلف التحليلات السابقة، تنتقل العملية التحليلية إلى مرحلة جديدة ومتكاملة ضمن سلسلة مراحل التخطيط الاستراتيجي، وهي مرحلة تحديد هوية المنشأة، التي تعد نقطة الانطلاق في صناعة القرار الاستراتيجي وصياغة الخطة (أهداف ووسائل). وتتمثل أولى خطوات هذه المرحلة في تحديد ما يُعرف بـ "نسق الغايات"، وفقاً لما يلي:

##### 1.2.4 صياغة الرسالة:

تعدّ هذه الخطوة من الخطوات الجوهرية في بناء خطة استراتيجية فعّالة، حيث تمثل الرسالة الإطار المرجعي الذي يُبرز سبب وجود المنشأة، ويوجه تعريفها بمنتجاتها وخدماتها في الأسواق المستهدفة، إضافة إلى الحاجات التي تسعى إلى تلبيتها والمنافع التي تلتزم بتحقيقها.<sup>17</sup>

ولضمان صياغة الرسالة وفق معايير علمية ومنهجية دقيقة، تقترح منهجية DCA مجموعة من الخطوات الإجرائية، من أبرزها تحليل الرسالة عبر الإجابة عن ستة (06) أسئلة رئيسية، وذلك من خلال جلسة عصف ذهني جماعي باستخدام الجدول رقم (06) الموضح أدناه:

##### الجدول رقم (06): تحليل الرسالة

|                      |                                                                                           |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| ماذا؟                | تحديد المنتج الرئيسي (أو الخدمة الرئيسية) للمنشأة، أي ما هو النشاط الذي تقوم به المنشأة؟  |
| لمن؟                 | تحديد الجمهور وتقسيم السوق، أي لمن تقدم هذا العمل؟                                        |
| كيف؟                 | تحديد الطريقة التي تمكن المنشأة من إيصال منتجها أو خدمتها للجمهور، أي كيف تؤدي هذا العمل؟ |
| لماذا؟               | تحديد السبب الرئيسي لتأسيس المنشأة، أي لماذا وجدت المنشأة؟                                |
| ما القوى المحركة؟    | تحديد القوى الإيجابية المؤثرة على المنشأة، أي ما الذي يحرك المنشأة؟                       |
| ما القدرات المتميزة؟ | تحديد نقاط التميز عن المنافسين، أي ما الشيء الذي يجده الذي تتميز ونفرد به وكيف ننمي؟      |

المصدر: إدريس أوهلال، عرض تقديمي شفهي غير منشور، ضمن دورة تدريبية مدفوعة عن بعد بعنوان: **خبر التخطيط الاستراتيجي بمنهجية**

**DCA (الإصدار 20)، جانفي 2020.**

وبناءً على نتائج تحليل الرسالة، يتوصل فريق العمل إلى الصيغة النهائية المتكاملة لرسالة المنشأة، مع مراعاة الخصائص والمعايير المعتمدة لصياغة رسالة فعّالة تعكس هوية المنشأة وتوجهها الاستراتيجي.

#### 2.2.4 صياغة الرؤية:

يعدّ وجود رؤية استراتيجية واضحة من الركائز الأساسية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الشاملة للمنشأة، إذ لا تقتصر أهميتها على اختيار عبارات جذابة، بل تمثل توجهاً فكرياً واقتصادياً يحدد اقتصادياً يحدد مستقبل المنشأة، ونوعيتها والأنشطة التي

التي تسعى إلى ممارستها، والمكانة التي تطمح إلى بلوغها في السوق.<sup>18</sup>

ولصياغة رؤية فعالة تستند إلى أسس علمية ومنهجية، تقترح منهجية DCA عدداً من الأدوات الإجرائية، من أبرزها تحليل الرؤية من خلال التمرين الموضح أدناه في الجدول رقم (07)، الذي يساعد على تحديد وتجميع أهم "الكلمات المفتاحية" المحورية التي تدور حولها الرؤية المستقبلية للمنشأة.

#### الجدول رقم (07): تحليل الرؤية

| الأسئلة                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | إجابات فريق العمل |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| ما هي أهم ثلاث مشاكل تسعى المنشأة لحلها؟                                                                                                                                                                                                                                                                 | .....             |
| تخيلوا أنكم قضيتم 10 سنوات خارج المنشأة، وعند رجوعكم إليها لاحظتم أن حلمكم بمنشأة مثالية تحقق (على مستوى المشاكل المهمة المذكورة أعلاه)؛ المشاكل حلت؛ والمنشأة الآن تشتغل تماماً مثلما كنتم دائماً تحلمون. أرسم أو قم ببناء صورة لما ستكون عليه المنشأة؛ (يجب استخدام الألوان، الأشكال، الكلمات والصور). | .....<br>.....    |
| - بعد عرض العمل - استنتاج الكلمات المفتاحية والمفاهيم الأساسية (يجب الانتباه خاصة لما له علاقة بقيم التميز).                                                                                                                                                                                             | .....             |

المصدر: إدريس أوهلال، عرض تقديمي شفهي غير منشور، ضمن برنامج تدريبي مدفوع عن بعد بعنوان: خبير التخطيط الاستراتيجي بمنهجية DCA (الإصدار 20)، جانفي 2020.

بعد الاتفاق على صياغة رؤية شاملة، مع مراعاة الخصائص والمعايير المعترف بها لصياغة الرؤية الاستراتيجية، يُعد فريق العمل الصيغة النهائية لرؤية المنشأة بما يعكس تطلعاتها المستقبلية ويوجه مسارها الاستراتيجي.

#### 3.2.4 تحديد المنظومة القيمية:

تعدّ القيم بمثابة الركيزة الفكرية والسلوكية التي تستند إليها المنشأة في بناء خطتها الاستراتيجية وتحقيق غاياتها العليا، فهي تمثل منظومة من القناعات والمبادئ والدوافع التي توجه السلوك المؤسسي وتعزز هوية المنشأة.<sup>19</sup> وبحسب لمنهجية DCA، يتم تحديد القيم من خلال اتباع خطوات منهجية تبدأ بـ:

- تحليل "مصادر القيم"، والذي يشمل مجموعة متنوعة من المرجعيات مثل: قيم الرسالة، قيم القطاع، قيم العاملين، قيم المستفيدين، قيم المجتمع المحلي، قيم المالكين وقيم النجاح والتميز. وتستخدم أداة العصف الذهني لاستخلاص العناصر المحتملة لثقافة المنشأة، ليتم بعد ذلك يتم اختيار ما بين 5 إلى 7 قيم رئيسية بناءً على تصويت فريق العمل؛
- إعداد "بوصله القيم"، والتي تتضمن تحديد مضمون كل قيمة وصياغتها في شكل رسائل إيجابية تعكس السلوك المطلوب، مع توضيح الالتزامات الفردية والمؤسسية التي ينبغي تعزيزها داخل بيئة العمل.

#### 4.2.4 مرحلة بناء الخطة الاستراتيجية:

تعد هذه المرحلة من المحطات الجوهرية في مسار عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث يتم خلالها الانتقال من التحليل إلى التخطيط الفعلي، وذلك عبر اتباع الخطوات المنهجية التالية:

##### ● تحديد مجالات العمل الاستراتيجية:

وتمثل هذه الخطوة الأساس في توجيه الجهود والموارد نحو الأولويات الأكثر أهمية، وتشمل ما يلي:

##### - المبدأ العام لتحديد مجالات العمل الاستراتيجية:

يتم تحديد هذه المجالات استناداً إلى نتائج التحليل الموضوعي (تحليل الأولويات)، والذي يركّز على الانشغالات الاستراتيجية الأولية للمنشأة خلال فترة الخطة، والمحددة بثلاث (03) سنوات.

في هذه المرحلة، يتم تحويل نتائج تصنيف المعطيات المستخرجة من التحليل الموضوعي إلى مجالات عمل استراتيجية، وذلك عبر تجميع البيانات بحسب الموضوعات المستخلصة، وتدوين عدد البطاقات المرتبطة بكل موضوع بعد ذلك يتم حساب النسبة المئوية لكل موضوع باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{نسبة البطاقات لكل موضوع إلى إجمالي البطاقات} = \frac{\text{عدد البطاقات في الموضوع (X)}}{\text{إجمالي عدد البطاقات}} \times 100$$

يسهم هذا التحليل الكمي في ترتيب مجالات العمل وفقاً لمستوى أهميتها، وبالتالي تحديد المجالات التي تتطلب أولوية في المعالجة ضمن الخطة الاستراتيجية.

#### - تحليل توازن الأولويات:

يُجرى تحليل توازن الانشغالات الاستراتيجية الأولية باستخدام أداة بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard - BSC)، وذلك بهدف توزيع الأولويات المحددة بشكل متوازن عبر الأبعاد الأربعة الرئيسية التي تعتمد عليها هذه الأداة، وهي: البعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، وبُعد التعلم والنمو. تُساهم هذه المرحلة في التأكد من أن الخطة الاستراتيجية تغطي الجوانب المختلفة لأداء المنشأة بصورة شاملة ومتكاملة، بما يضمن تحقيق توازن فعال بين مختلف مجالات العمل الاستراتيجية".

#### الجدول رقم (08): تحليل توازن الانشغالات الاستراتيجية الأولية بواسطة (BCS)

| المالية | العملاء | الإجراءات والعمليات | الموارد البشرية |                         |
|---------|---------|---------------------|-----------------|-------------------------|
| %34     | %22     | %22                 | %22             | نسبة التوازن المطلوبة   |
| %.....  | %.....  | %.....              | %.....          | نسبة انتباه فريق العمل  |
| ↑ أو ↓  | ↑ أو ↓  | ↑ أو ↓              | ↑ أو ↓          | تعديل انتباه فريق العمل |

المصدر: إدريس أو هلال، عرض تقديمي شفهي غير منشور، ضمن دورة تدريبية مدفوعة عن بعد بعنوان: خبير التخطيط الاستراتيجي بمنهجية DCA (الإصدار 20)، جانفي 2020.

وفي هذا السياق، تجدر الإشارة إلى أنه في حال تبين أن نسب اهتمام فريق العمل ببعض المجالات الاستراتيجية تفوق أو تقل عن نسب التوازن المرجعية المحددة وفقاً لنموذج بطاقة الأداء المتوازن (BCS)، فإنه من الضروري أن يقوم الفريق بإعادة ضبط تلك النسب من خلال مراجعة وتدقيق مجالات العمل الأولية، وذلك لضمان توزيع متوازن وفعال للجهود الاستراتيجية عبر مختلف الأبعاد.

#### • تدقيق مجالات العمل الاستراتيجية:

في هذه الخطوة، يتم تدقيق مجالات العمل الاستراتيجية الأولية من خلال الربط بين نتائج تحليل الرؤية ونتائج تحليل المجالات الاستراتيجية الخاصة بالقطاع. ويهدف هذا التدقيق إلى مراجعة الأولويات الاستراتيجية وتعديلها أو إعادة ترتيبها عند الحاجة، بما ينسجم مع التوجه المستقبلي للمنشأة وسياقها القطاعي. وتُعد نتائج هذا التدقيق بمثابة الأساس الذي تُبنى عليه الأولويات النهائية التي ستحظى بالتركيز خلال السنوات المقبلة ضمن الخطة الاستراتيجية.

#### 5.2.4 مرحلة تحديد الأهداف الاستراتيجية:

تعرف الأهداف الاستراتيجية على أنها "النتائج التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة"<sup>20</sup> ووفقاً لمنهجية DCA، يوصى بتحديد ما بين 3 إلى 9 أهداف استراتيجية لكل مجال من مجالات العمل الاستراتيجية، حيث يعد كل مجال

نقطة انطلاق تحول إلى هدف استراتيجي يتوافق مع المعايير المعتمدة في نموذج "SMARTER"، والتي تضمن صياغة أهداف دقيقة، قابلة للقياس، واقعية، محددة بزمن، قابلة للتقييم والتحسين المستمر.

#### 6.2.4 مرحلة تحديد منهج إدارة الخطة:

بعد الانتهاء من تشخيص الوضعين الحالي والمستقبلي للمنشأة، وصياغة الخطة الاستراتيجية والتشغيلية بكافة عناصرها، تأتي مرحلة تحديد منهج إدارة الخطة، بهدف ضمان فعالية تنفيذ الاستراتيجية أو اعتماد سياسة الاستثمار الأنسب للمنشأة. وتعتبر السيناريوهات من أبرز الأدوات المستخدمة في هذه المرحلة وفقاً لمنهجية DCA، حيث تحظى بمكانة محورية في بلورة الخيارات الاستراتيجية.

تعرف منهجية DCA السيناريو بأنه: "مجموعة من الأعمال المنسجمة التي تحول المدخلات إلى مخرجات مع قيمة مضافة". وبناءً على هذا التعريف، يتطلب التخطيط الاستراتيجي إعداد عدة سيناريوهات بديلة، يتم تقييمها بناءً على التكلفة والعائد المتوقع، ليصل في النهاية إلى اختيار السيناريو أو البديل الاستراتيجي الأمثل، وتطوير برنامج تنفيذي واقعي وفعال. ويستند بناء هذه السيناريوهات إلى نتائج التحليلين الإداري والوظيفي، من خلال تقاطع العلامات الإدارية الخمسة (5M) مع الوظائف الثمانية (8M)، ما ينتج عنه توليد حصيلة نموذج نسقية تعطي أربعون (40) سيناريو وفق المعادلة التالية:  $8F \times 5M = 40S$ .

ثم تُخضع هذه السيناريوهات لعملية تصفية أولية تقلص العدد إلى أربعة (4) سيناريوهات رئيسية، وذلك استناداً إلى قوة أو ضعف التقاطعات بين المؤشرات التديرية والوظيفية. وفي المرحلة الأخيرة، يتم اختيار سيناريو استراتيجي واحد (1) فقط، بناءً على توجهات الفريق من حيث وتيرة الإنجاز وحجم الاستثمار المطلوب.

#### • السيناريوهات المجالية:

في هذه المرحلة، يُطلب من فريق العمل تحديد السيناريوهات المرتبطة بأهم ثلاثة (3) مجالات استراتيجية تم تحديدها مسبقاً. ويستند بناء هذه السيناريوهات إلى نتائج التحليلات السابقة، بما في ذلك التحليل الموضوعي، التحليل التديرية والتحليل الوظيفي.

ويأخذ الفريق في اعتباره خلال هذه العملية العناصر التالية:

- أهم ثلاث (3) مجالات استراتيجية تم تحديدها وفق الأولويات؛
- أضعف ثلاث (3) وظائف بناءً على نتائج التحليل الوظيفي؛
- أقوى ثلاث (3) علامات تديرية كما وردت في نتائج التحليل التديرية.

يستخدم هذا التقاطع لتوليد سيناريوهات مجالية واقعية وقابلة للتنفيذ، تعكس توازن القوى والفرص داخل المنشأة، كما هو موضح في الجدول رقم (09) أدناه:

## الجدول رقم (09): أنواع السيناريوهات المجالية

| السيناريو                      | أهم المجالات الاستراتيجية | أضعف الوظائف | أقوى العلامات التديرية | رقم السيناريو (حقيقية السيناريوهات) |
|--------------------------------|---------------------------|--------------|------------------------|-------------------------------------|
| سيناريو 1<br>في قلب المشكلة    | .....                     | .....        | .....                  | .....                               |
| سيناريو 2<br>إحداث تغيير كبير  | .....                     | .....        | .....                  | .....                               |
| سيناريو 3<br>إحداث تغيير محدود | .....                     | .....        | .....                  | .....                               |

المصدر: إدريس أوهلال، عرض تقديمي شفهي غير منشور، ضمن دورة تدريبية مدفوعة عن بعد بعنوان: خبير التخطيط الاستراتيجي بمنهجية

DCA (الإصدار 20)، جانفي 2020.

استناداً إلى ما تم عرضه سابقاً، يُطلب من فريق العمل في المنشأة اختبار العمل وفق أحد ثلاثة (3) سيناريوهات استراتيجية رئيسية، يتم تحديدها بحسب طبيعة التوجه الاستراتيجي المرغوب، وهي على النحو التالي:

- السيناريو 1: يُعتمد في حال رغب الفريق في التوجه مباشرة إلى جوهر المشكلة ومعالجتها من جذورها؛
- السيناريو 2: يُستخدم عندما يكون الهدف هو إحداث تغيير جذري ونوعي في أداء المنشأة، بما يشكل قطاع تامة مع الوضع الحالي؛

- السيناريو 3: يُعتمد إذا كان الهدف هو الحفاظ على الوضع القائم مع تطويره بشكل تدريجي وهادئ.
- وقد تم تصميم وتطوير هذه السيناريوهات وفق الجدول الموحد رقم (10) الموضح أدناه، الذي يتيح المقارنة بين البدائل من حيث مستوى الطموح، حجم التغيير والموارد المطلوبة لكل خيار استراتيجي.

## الجدول رقم (10): السيناريوهات الاستراتيجية

| السيناريو رقم (...): |                              |
|----------------------|------------------------------|
| وظيفة: .....         | المجال الاستراتيجي رقم (..): |
| علامة تديرية: .....  | .....                        |

|                                  |       |
|----------------------------------|-------|
| الاختلال الأساس                  | ..... |
| عوامل نجاح الخطة                 | ..... |
| الأولوية الاستراتيجية في التدبير | ..... |
| إجراءات تنفيذية                  | ..... |
| الثقافة التي يجب تنميتها         | ..... |
| الكلمات المفتاحية                | ..... |

المصدر: إدريس أوهلال، عرض تقديمي شفهي غير منشور، ضمن دورة تدريبية مدفوعة عن بعد بعنوان: خبير التخطيط الاستراتيجي بمنهجية

DCA (الإصدار 20)، جانفي 2020.

وفي هذا السياق، يُطلب من فريق العمل إعداد ثلاث (3) جداول مستقلة، مماثلة للجدول الموضح أعلاه، وذلك بما يتوافق مع السيناريوهات الثلاثة التي تم تطويرها خلال المرحلة السابقة.

وتجدر الإشارة إلى أن تعبئة هذه الجداول يتم بالاعتماد على "حقيقية السيناريوهات"، مع إدخال التعديلات اللازمة لتكييف المحتوى وفقاً لخصوصية وطبيعة المنشأة المعنية.

### • تقييم السيناريوهات الثلاث:

في هذه المرحلة، يقوم فريق العمل بتقييم كل من السيناريوهات الثلاثة باستخدام سلم تقييم سداسي يراعي مستوى الملاءمة والجدوى، ويصنف كالاتي:

ضعيف جدا: (1) / ضعيف: (2) / متوسط: (3) / جيد: (4) / جيد جدا: (5) / ممتاز: (6).

وبناءً على هذا التقييم، يتم تعبئة الجدول رقم (11) الذي يوثق نتائج التقييم ويسهم في اختيار السيناريو الأنسب لتبنيه ضمن الخطة الاستراتيجية.

#### الجدول رقم (11): تقييم السيناريوهات

| السيناريوهات                   | مقياس 1: .....<br>الوزن: ..... | مقياس 2: ....<br>الوزن: ..... | مقياس 3: .....<br>الوزن: ..... | المجموع |
|--------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|---------|
| سيناريو 1<br>في قلب المشكلة    | .....                          | .....                         | .....                          | .....   |
| سيناريو 2<br>إحداث تغيير كبير  | .....                          | .....                         | .....                          | .....   |
| سيناريو 3<br>إحداث تغيير محدود | .....                          | .....                         | .....                          | .....   |
| اسم السيناريو المجالي: .....   |                                |                               |                                |         |

المصدر: إ إدريس أو هلال، عرض تقديمي شفهي غير منشور، ضمن دورة تدريبية مدفوعة عن بعد بعنوان: خبير التخطيط الاستراتيجي بمنهجية DCA (الإصدار 20)، جانفي 2020.

### • سياسة الاستثمار:

عقب استكمال الخطوات السابقة، يتعين على فريق العمل تجميع كافة عناصر الاستراتيجية، والتي تشمل الرؤية، الرسالة، القيم، مجالات العمل الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، الإجراءات التنفيذية ومنهج إدارة الخطة، ومراجعتها في ضوء سياسة الاستثمار المعتمدة.

وتهدف هذه الخطوة إلى التأكد من مدى توافق مخرجات التخطيط الاستراتيجي مع التوجه الاستثماري العام للمنشأة، ولتحقيق هذا الانسجام، يجب على فريق العمل أن يوجب بدقة على السؤاليين الرئيسيين الموضحين أدناه في الجدولين (12) و(13):

#### الجدول رقم (12): حجم وإيقاع الاستثمار المناسب للمنشأة

| أي إيقاع (اختر إيقاعاً)؟           |            |                             |       |
|------------------------------------|------------|-----------------------------|-------|
| أي إيقاع؟                          | إيقاع سريع | إذا كان الفريق قويا         | ..... |
|                                    |            | إذا كانت الظرفية غير مستقرة | ..... |
|                                    |            | إذا كانت المنافسة قوية      | ..... |
|                                    | إيقاع حذر  | إذا كان الفريق هشاً         | ..... |
|                                    |            | إذا كانت الظرفية مستقرة     | ..... |
|                                    |            | إذا كانت المنافسة ضعيفة     | ..... |
| أي حجم استثمار (اختر حجم استثمار)؟ |            |                             |       |
| استثمار وقت أكثر أو أقل؟           |            | موارد أكثر                  |       |
| .....                              |            | .....                       |       |

|                                  |           |
|----------------------------------|-----------|
| استثمار موارد بشرية أكثر أو أقل؟ | موارد أقل |
| استثمار ميزانية أكبر أو أقل؟     |           |
| .....                            | .....     |

المصدر: إدريس أوهلال، عرض تقديمي شفهي غير منشور، ضمن دورة تدريبية مدفوعة عن بعد بعنوان: **خبير التخطيط الاستراتيجي بمنهجية DCA (الإصدار 20)**، جانفي 2020.

وبعد ذلك، يختار فريق العمل سياسة استثمار واحدة يرى أنها الأنسب للمنشأة، في ظل مجموعة من البدائل الموضحة في الجدول رقم (13) أدناه:

#### الجدول رقم (13): سياسة الاستثمار المناسبة للمنشأة

| السياسات الأربعة | حجم الاستثمار | الإيقاع   |
|------------------|---------------|-----------|
| سياسة التوسع     | موارد أكثر    | سرعة أكبر |
| سياسة النمو      | موارد أكثر    | سرعة أقل  |
| سياسة المشروع    | موارد أقل     | سرعة أكبر |
| سياسة التقوية    | موارد أقل     | سرعة أقل  |
| .....            | .....         | .....     |

المصدر: إدريس أوهلال، عرض تقديمي شفهي غير منشور، ضمن دورة تدريبية مدفوعة عن بعد بعنوان: **خبير التخطيط الاستراتيجي بمنهجية DCA (الإصدار 20)**، جانفي 2020.

تسهم الإجابة عن هذين السؤالين في ضبط العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية والطاقة الاستثمارية، بما يضمن قابلية التنفيذ وفعالية التوظيف الأمثل للموارد.

وفي الختام، يتم اعتماد سياسة الاستثمار المختارة كمرجعية أساسية في إدارة الخطة الاستراتيجية، حيث تُحدد هذه السياسة التوجه الاستثماري العام الذي ستعتمده المنشأة لتنفيذ خطتها. وتقوم هذه السياسة على اختيار السيناريو الاستراتيجي الأنسب من بين السيناريوهات المطروحة، وذلك استناداً إلى نتائج التقييم السابق ومدى توافق السيناريو مع قدرات المنشأة وإمكاناتها.

ويُستعان في هذه الخطوة بـ الجدول رقم (12)، الذي يُستخدم لتحديد واعتماد السيناريو الاستراتيجي العام الذي سيتم العمل به خلال فترة تنفيذ الخطة".

#### الجدول رقم (14): السيناريو الاستراتيجي العام

|                                     |
|-------------------------------------|
| السيناريو الاستراتيجي العام : ..... |
| وظيفة: .....                        |
| المجال الاستراتيجي رقم (..):        |
| علامة تدبيرية: .....                |

|                                  |       |
|----------------------------------|-------|
| الاختلال الأساس                  | ..... |
| عوامل نجاح الخطة                 | ..... |
| الأولوية الاستراتيجية في التدبير | ..... |
| إجراءات تنفيذية                  | ..... |
| الثقافة التي يجب تنميتها         | ..... |
| الكلمات المفتاحية                | ..... |

المصدر: إدريس أوهلال، عرض تقديمي شفهي غير منشور، ضمن دورة تدريبية مدفوعة عن بعد بعنوان: **خبير التخطيط الاستراتيجي بمنهجية DCA (الإصدار 20)**، جانفي 2020.

## 7.2.4 بناء الخطة التشغيلية:

يتم بناء الخطة التشغيلية عبر اتباع الخطوات التفصيلية التالية:

## • تحديد الأهداف التنفيذية:

بعد الانتهاء من تحديد الأهداف الاستراتيجية، يجب على فريق العمل الاستعانة بتحليل SWOT، أو التحليل المباشر لتحديد

الأهداف التنفيذية، بحيث يُوصى بوضع ما بين 3 إلى 9 أهداف تنفيذية لكل هدف استراتيجي، مع الالتزام التام بمعايير SMARTER المشار إليها سابقاً لضمان جودة وفاعلية الأهداف.

## • تحديد الأهداف التشغيلية:

وفقاً لمنهجية DCA، يتم اشتقاق الأهداف التشغيلية من خلال تنظيم جلسة عصف ذهني موجهة تستند إلى الأهداف التنفيذية. وبعد جمع وتحليل جميع الآراء والمقترحات من فريق العمل، يقوم قائد الفريق باختيار من هدف واحد (1) إلى ثلاثة (3) أهداف تشغيلية لكل هدف تنفيذي.

ويتم بعد ذلك إعداد قائمة الأهداف التشغيلية، متضمنة العناصر الأساسية التالية:

- مؤشرات إنجاز الأهداف: يجب أن يتضمن كل هدف تشغيلي مؤشر نجاح عام واحد (1)، بالإضافة إلى أربعة (4) مؤشرات تتبع لقياس التقدم المحقق؛
- الجهة المسؤولة عن تنفيذ الهدف؛
- التكلفة التقديرية اللازمة لتنفيذه؛
- الفترة الزمنية المطلوبة لتحقيقه.

## 5. خلاصة:

في ختام هذه الدراسة، التي تناولت بالتفصيل منهجية التشخيص القصير المطبق (DCA) وسبل توظيفها في المنشآت بمختلف أنواعها، بهدف إعداد خطة استراتيجية فعّالة تساهم في تحقيق الأهداف على المدى القريب والبعيد، توصلنا إلى مجموعة من النتائج الجوهرية التي يمكن تلخيصها كما يلي:

- يعدّ اعتماد اتباع التخطيط الاستراتيجي في إدارة المنشآت أداة محورية في تمكينها من مواجهة التحديات المستقبلية والتكيف معها بمرونة؛
- يتوقف نجاح التخطيط الاستراتيجي على جودة المنهجيات المستخدمة في إعداد الخطط، إضافة إلى فعالية آليات التنفيذ والمتابعة والتقييم، والذي ينبغي أن تستند إلى أسس علمية راسخة، وقد أثبتت منهجية DCA كفاءتها العالية في هذا المجال؛
- تعدّ منهجية DCA قابلة للتطبيق في جميع أنواع المنشآت، بغض النظر عن طبيعتها (عامة أو خاصة) أو حجمها (صغيرة أو كبيرة)؛
- تميزت منهجية DCA بدقتها في تشخيص البيئة المحيطة، وبقدرتها على تحليل المعلومات من خلال أسلوب تشاركي ومبتكر؛

- توفر منهجية DCA مجموعة متكاملة من الأدوات التي تغطي مختلف مراحل التخطيط الاستراتيجي، بما يشمل أدوات التشخيص، في ذاك أدوات التشخيص، بناء الخطة الاستراتيجية وتطوير أداء الفرق، ما يعزز فرص الوصول إلى الأهداف المنشودة؛
  - تُتيح المنهجية للمنشآت اختيار السيناريو أو البديل الاستراتيجي الأنسب، وصياغة برنامج عملي قابل للتنفيذ؛
  - تُسهم كذلك في تحديد سياسة الاستثمار المثلى للمنشأة، بناءً على مؤشرات الموارد وسرعة الأداء.
- وبناءً على ما سبق، توصي هذه الدراسة الإدارات العليا في المنشآت كافة بالاستثمار في الأدوات والمنهجيات الحديثة للتخطيط الاستراتيجي، وفي مقدمتها منهجية DCA، لما أثبتته من فعالية وتأثير ملموس في إعداد وتطبيق الخطط الاستراتيجية المعاصرة.

<sup>1</sup> Stephen Robbins, David DeCenzo & autre, **Management : L'essentiel des concepts et pratiques**, 9<sup>e</sup> édition, Published by PEARSON France, 2014, p 127.

<sup>2</sup> Jacques Bojin, Jean-Marc Schoettl, **l'essentiel de la Stratégie : outils, méthodes : bonnes pratiques**, Groupe Eyrolles, saint-Germain ;2005-2015; p 337.

<sup>3</sup> Neville Lake, **The Strategic Planning Workbook**, 3rd Edition, Published by Kogan Page Limited, Great Britain, 2012, p 9.

<sup>4</sup> طارق السويدان، **التخطيط الاستراتيجي خطوة خطوة**، الإبداع الفكري، الكويت، 2023، ص15.

<sup>5</sup> عبد العزيز الحر، **أدوات مدرسة المستقبل: التخطيط الاستراتيجي**، الطبعة 02، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، 2009، ص10.

<sup>6</sup> إدريس أوهالال، **فقه الاستراتيجية: المفاهيم والمبادئ**، الطبعة 02، مجموعة الأكاديميات الدولية، 2014، ص34.

<sup>7</sup> البشير أبو سفيان، الجماعي صادق حمود عبد الله، **واقع التخطيط الاستراتيجي في المصارف الإسلامية اليمنية**، مجلة شؤون العصر، المجلد 18، العدد 51، 2013، ص 57-126.

<sup>8</sup> محمد بن ناصر البيشي، **التخطيط الاستراتيجي: مفاهيم وتطبيقات**، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2014، ص 50.

<sup>9</sup> إدريس أوهالال، عرض تقديمي شفهي غير منشور، ضمن دورة تدريبية مدفوعة عن بعد بعنوان: **خبير التخطيط الاستراتيجي بمنهجية DCA (الإصدار 20)**، جانفي 2020.

<sup>10</sup> Krueger, R.A. (1994). **Focus groups : A practical guide for applied research**. (2 nd ed). California, CA: Stage Publications.p 6.

<sup>11</sup> حسين محمد حسنين، أساليب العصف الذهني: دليل تسييري للمدراء والمدرّبين المسيرين، طبعة جديدة منقحة، دار مجدلاوي، المملكة الأردنية الهاشمية، 2014، ص 11-71.

<sup>12</sup> يونس إبراهيم التميمي، **الإدارة الاستراتيجية في المصرف الإسلامي: كفاءة استخدام الموارد بين المنهج والممارسة**، الطبعة 01، دار الأكاديميون، المملكة الأردنية الهاشمية، 2019، ص77.

<sup>13</sup> جمال بن حويرب، **التخطيط بالسيناريوهات: دليل عملي للتخطيط المستقبلي**، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة، بدون بلد، 2020، ص 2.

<sup>14</sup> طلال الجحاوي، **سكنة السلطاني، SWOT لتقييم المصارف التجارية**، الطبعة العربية، دار اليازوري، عمان-الأردن، 2014، ص 15.

<sup>15</sup> الغالي طاهر محسن منصور، **استخدام بطاقة الأهداف الموزونة BCS مع تحليل SWOT لصياغة الاستراتيجية: دراسة اختيارية في البنك العربي**، مجلة الاقتصادي الخليجي، المجلد 26، العدد 17، 2009، ص 52-87.

<sup>16</sup> نعيم ابراهيم الظاهر، **الإدارة الاستراتيجية: المفهوم والأهمية والتحديات**، عالم الكتب الحديث، إربد، 2009، ص20.

<sup>17</sup> عبد المجيد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية**، الطبعة 01، البنك الإسلامي للتنمية، جدة، 2004، ص 240.

<sup>18</sup> أسامة عبد المنعم، **مداخلة بعنوان: مدى استخدام الجامعات الأردنية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي للوصول للجودة التعليمية فيها**، المؤتمر الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، عمان- الأردن، 2002، ص 05.

<sup>19</sup> يونس إبراهيم التميمي، **مرجع سابق**، ص78.

<sup>20</sup> جواد شوقي ناجي، **المنظور المتكامل لإدارة الأعمال**، الطبعة 01، دار الحامد، عمان-الأردن، 2009، ص12.