

تقييم الاستراتيجية المقترحة لوزارة التخطيط للفترة من (2018-2022)

أ.د. صلاح الدين عواد الكبيسي / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد
الباحث / شيماء محمد حميد

تاريخ التقديم: 2018/5/15
تاريخ القبول: 2018/6/25

المستخلص

ناقش البحث مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية غاية الأهمية هو التقييم الاستراتيجي لتقييم الاستراتيجية المقترحة من خلال المعلومات المرتدة لضمان تنفيذها بأقل ما يمكن من التباين عن المخطط له ويهدف البحث دراسة وتقييم الاستراتيجية المقترحة لوزارة التخطيط للعوام 2018-2022 ومدى فاعليتها وانسجامها مع توجهات الدولة، والتعرف على واقعية الخطط والبرامج والرؤى الاستراتيجية وبناء التصور الاستراتيجي اللازم لتطوير الخطط والبرامج الموضوعة تأخذ بنظر الاعتبار الظروف البيئية المحيطة وتعتمد على اسس وخطوات علمية لصياغة الاستراتيجية اتسمت بالشمولية والواقعية ، اذ تكونت عينة الدراسة من القيادات بالمستويات العليا من مدراء عامون وخبراء في وزارة التخطيط وعددهم (15) فردا تم اختيارهم بأسلوب الحصر الشامل (العينة القصدية) توخيا لاختيار الخبراء الأكثر تماسا مع الاستراتيجية وقد استعملت الاستبانة لاستطلاع اراء الخبراء بوصفهم المستفيدين من الاستراتيجية المقترحة للوزارة والذين يقع عليهم متابعة تنفيذها ، واسلوب المقابلات، وتضمن البحث فرضية مفادها هناك ميل لاتفاق المديرين والخبراء في وزارة التخطيط على الاستراتيجية المقترحة للوزارة للعوام الخمس القادمة وبكامل ابعادها ؟ وظهرت نتائج البحث ان واقع الخطط والبرامج والرؤى جيد جدا حيث تم وضعها من قبل قيادات تمتلك الخبرة اللازمة لتقييم الاستراتيجية المقترحة كما وتؤشر النتائج تقبلا واضحا للاستراتيجية من قبل عينة البحث وانسجاما مع البديل الاستراتيجي المقترح. وتم تقديم عدد من التوصيات ابرزها ضرورة اعتماد هذه الوثيقة الاستراتيجية المقترحة لاسيما انها تحاكي واقع الوزارة وتستجيب لمتطلبات دورها التنموي ومتابعة مستوى تنفيذ البرامج والخطط بالمدة الزمنية المحددة لكل قضية استراتيجية تم تحديدها في الخطة والتقييم المستمر والتطوير .

المصطلحات الرئيسية للبحث/ التقييم ، التقييم الاستراتيجي



مجلة العلوم
الاقتصادية والإدارية
العدد 109 المجلد 24
الصفحات 50.22

*البحث مستل من رسالة ماجستير



تقييم الاستراتيجية المقترحة لوزارة التخطيط للفترة من [2022-2018]

المقدمة

يصعب وضع استراتيجية طموحة الا من خلال التقييم الفعال للاداء والاعمال التي يتم التخطيط لها وتنفيذها داخل المؤسسات لذلك فان ضمان جودة الاستراتيجية تكون مبنية على مبدأ التقييم ومن خلال عرضها على الادارات التنفيذية ومن لهم القرارات سيما ان معايير التقييم يجب دعمها بتقييم ذاتي الذي من خلاله يقوم القيادين والمسؤولين عن الانشطة المختلفة بتقييم مستوى الاستراتيجية المقترحة، اذ ان الغرض من الوثيقة الاستراتيجية المقترحة هو تقديم خارطة طريق لتاهيل وتطوير عمل الوزارة والارتقاء بادائها الى الدور المهم المنوط بها في الدستور وتحدد هذه الوثيقة التصور الشمولي لاستراتيجية والنهوض بعمل الوزارة وكذلك الاهداف المتوخاة من تفعيلها. وان تحديد معايير للتقييم تعد بمثابة أداة استراتيجية لتخطيط الأعمال واليات تنظيمية تساعد المنظمات وخصوصا المنظمات الحكومية من خلال الاجراءات والبرامج التي تم وضعها مما تسهم بتقليل الفجوة بين الأداء والتوقعات بهدف الحد من النتائج السلبية للمنظمات. وتساعد ايضا على خلق التوافق بين الاختيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وأيضا على صياغة الحوار العام لصياغة السياسة العامة للمنظمة. وتبلورت فكرة هذا البحث من هذه المنطلقات لتناول موضوعاً غاية في الاهمية الا وهو تقييم الاستراتيجية المقترحة تستجيب لحاجة وزارة التخطيط على ان تسهم في تطوير قدرات الوزارة والوقوف على معالجة القضايا الاستراتيجية التي تواجهها. لذلك برز إلى تفكير الباحثة التساؤل الذي يدور عليه مسار البحث والمتمثل ب: هل يستطيع الفريق المكلف بالتنفيذ ان يقيم الاستراتيجية المقترحة، لذلك ارتأت الباحثة جعل ميدان بحثها وزارة التخطيط كونها تنهض بالمهام التخطيطية على مستوى البلد وهي الاكثر ملائمة لمثل هكذا دراسات، كونها الوزارة المعنية بالتخطيط وما تتمتع به من أهمية ودوراً حاسماً في العراق في الوقت الراهن، ولجسامته المهام الملقة على عاتقها، وتأثيرها في خط سير وأداء جميع الوزارات العراقية وانسجامها مع أغراض البحث الحالية، اذ وتضمن البحث اربعة محاور الاول ركز على منهجية البحث، والثاني تناول الاطار النظري لمفهوم التقييم الاستراتيجي، والثالث تضمن الجانب التطبيقي للبحث، اما الرابع فقد قدم اهم الاستنتاجات والتوصيات .

المحور الأول / منهجية البحث ودراسات سابقة

اولاً: منهجية البحث

1 - مشكلة البحث

تتطلب عملية صياغة الاستراتيجية توافر عناصر اساسية والتي تمهد لنجاح الاستراتيجية، ومن بين تلك العناصر تبرز عملية تقييم الاستراتيجية وان ذلك يتوقف على معرفة وخبرة الفريق المكلف بأعداد وصياغة الاستراتيجية ومعرفة وخبرات الفريق الذي يقع على عاتقه تنفيذ الاستراتيجية، وتتركز مشكلة البحث في الاجابة على التساؤلات الآتية :-

1- هل يستطيع الفريق المكلف بالتنفيذ ان يقيم الاستراتيجية المقترحة؟ وهل هناك اتفاق بينهم حول ابعاد الاستراتيجية المقترحة لوزارة التخطيط الاربعة عشر (الرؤيا، الرسالة، الاهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، المرونة، الاستجابة، التكيف، المعوقات والمحددات، تقدير الاولويات البدائل، البرامج، الاجراءات، الافق الزمني، مؤشرات النجاح) .

2- مامدى تبني الادارات العليا لتقييم الاستراتيجيات والمعرفة في تحديد مؤشرات التقييم وفي تقييمها للخيارات الاستراتيجية، اذ ان اغلب الاستراتيجيات تفتقر الى التقييم ولا يتم عرضها على اصحاب القرار مما يولد فجوة بين الصياغة والتنفيذ .

2- أهمية البحث

تأتي أهمية الدراسة من خلال بعديها النظري والتطبيقي وكما يأتي :-

أ- الأهمية النظرية : يستمد البحث أهميته من كون عملية تقييم خطط وبرامج الاعداد امر ضروري كمنطلق للكشف عن اي قصور في التخطيط او مشكلات التطبيق والبحث الحالي يعد امتدادا للدراسات السابقة في مجال عمليات التقييم الاستراتيجي، هذا من جهة ، ومن جهة اخرى قد تكون مفيدة للمكتبات العربية في مجال تقييم الخطط والبرامج الاستراتيجية ، كما وتسعى الى الكشف عن مدى توافر تلك الخطط والبرامج الاستراتيجية في الاجهزة الحكومية .



تقييم الاستراتيجية المقترحة لوزارة التخطيط للفترة من [2022-2018]

ب- الأهمية التطبيقية :-

تظهر هذه الأهمية من خلال الآتي :-

1. التعرف على مدى واقعية وملائمة الخطط والبرامج والرؤى الاستراتيجية لدى وزارة التخطيط تنسجم مع توقعات المستفيدين وتناسب أهداف الوزارة ومدى ملائمتها للواقع الاستراتيجي للوزارة وتكون قادرة على تأهيل الكوادر تأهيلاً حقيقياً وذلك من خلال تقييم استراتيجي يشمل مدى تعبير الرؤيا لتحقيق الاستفادة منها.
2. ووضوح الرسالة في تعبيرها عن غرض وجود الوزارة ومدى تشخيص لانتشطة عوامل البيئة الخارجية والداخلية وتقدير وزن وأهمية تأثيراتها وواقعية الأهداف وشموليتها للانتشطة الوزارة كافة.
3. بيان مدى قابلية الاستراتيجية لادخال التغيرات في فترات بحسب التغيرات البيئية الوزارة ودرجة استجابة الاستراتيجية لمتطلبات اعمال الوزارة في الوقت الحالي ومستقبلا ومدى تكيف الاستراتيجية مع العوامل البيئية المحددة ومستوى شمولية المعوقات والمحددات المؤشرة في القضية وصواب التشخيص للبدائل.
4. قدرة الاستراتيجية على حل القضايا الاستراتيجية درجة كفاية البرامج لتنفيذ البدائل الاستراتيجية وملائمتها ومدى سهولة الاجراءات ووضوحها في تنفيذ ودقة وتشخيص الأفق الزمني لانجاز القضايا وصحة مؤشرات النجاح ومصداقية ادوات القياس.

3- أهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث وأهميتها فإن هدف البحث في المساهمة في بلورة اطار نظري ومعرفي لعملية تقييم الاستراتيجية وضمن هذا التوجه تحاول الباحثة تحقيق الأهداف الآتية :-

1. معرفة مدى تناغم وانسجام الاستراتيجية مع توقعات المستفيدين هل هي مقتربة من اتفاق العينة المبحوثة مما يسهل من جهود الإدارة العامة في توضيح الإستراتيجية وشرحها وربطها مع أهداف موظفيها وفقاً لنشاطاتها؟

2. عرض أداة مهمة تساعد المنظمة على الإدارة الإستراتيجية الجيدة وتمكنها من صياغة ومتابعة وتقييم استراتيجياتها بشكل أكثر تنظيماً.

4- فرضيات البحث

هناك ميل لاتفاق المديرين العاميين والخبراء في وزارة التخطيط على الاستراتيجية للوزارة للاعوام (2018-2022) وبكامل ابعادها

5- مجتمع البحث وعينته

1- مجتمع البحث :- تم اختيار تسعة دوائر من وزارة التخطيط والادارات التنفيذية في مقر الوزارة بموجب قانون الوزارة رقم (19) 2009 وهي (دائرة السياسات الاقتصادية والمالية، الاستثمار الحكومي، الادارية والمالية ، القانونية ، العقود الحكومية، التنمية البشرية، تخطيط القطاعات، التنمية الاقليمية) والاجهزة المرتبطة بالوزارة : الجهاز المركزي للإحصاء ، والمركز الوطني للتطوير الاداري ، الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية .

2- عينة البحث شملت عينة البحث خبراء ومدراء عامون لتقييم الاستراتيجية المقترحة حيث تم اختيار عينة قصدية ممن لهم علاقة وتماس مباشر بتنفيذ الاستراتيجية المقترحة وتم استطلاع رأي (15) شخصا منهم حيث تم توزيع الاستمارة ولم يتم اكمال اي استمارة .



تقييم الاستراتيجية المقترحة لوزارة التخطيط للفترة من [2022-2018]

3- وصف خصائص أفراد عينة البحث من حيث:-

1- طبيعة العمل :

الجدول (1) يبين توزيع أفراد العينة على وفق طبيعة العمل

طبيعة العمل	التكرار
خبير	5
مدير عام	10
المجموع	15

يتضح من الجدول (1) ان اغلب افراد عينة البحث كان من فئة (مدراء عامين) ، إذ بلغت اعدادهم (10) فرداً، بينما كانت فئة (خبير) ، هي الاقل في عينة البحث إذ بلغت اعدادهم (5) افراداً .

2- التحصيل الدراسي :

الجدول (2) يبين توزيع أفراد العينة على وفق التحصيل الدراسي

لتحصيل الدراسي	التكرار
بكالوريوس	9
ماجستير	5
دكتوراه	1
المجموع	15

6- منهج البحث

استخدم المنهج الوصفي التحليلي، للحصول على البيانات الضرورية من الوزارة موضع البحث والتي من خلالها يمكن الحكم على نجاح او اخفاق بالاستراتيجية المقترحة اما من حيث اداة البحث يتم استخدام الاستبانة كأداة للحصول على البيانات اللازمة لاختبار صحة فرضية الدراسة وكذلك من خلال المقابلة إذ تم الاستطلاع وعرض اراء العينة لغرض تقييم الاستراتيجية من خلال (14) اربعة عشر بعدا تضمنتها استبانة والتي اعتمدها الباحثان استبياناً مسحياً كي تستوفيه الادارات العليا وقد قاما الباحثان بصياغة اولى ل عبارات الاستبيان بعد الاطلاع على الادبيات والدراسات السابقة والملحق (2) يوضح جدول وتركيب الاستبانة على وفق فقرات عملية الصياغة تم صياغة الفقرات على غرار هيكل الخطة الاستراتيجية المتوسطة الاجل (خمس سنوات) وضم بالتحديد الاغراض الاستراتيجية والابعاد وضعت بحيث تحفز التفكير في السبل الكفيلة بتسريع تنفيذ الاستراتيجيات والخطة الموضوعية وتم تبادل نتائج هذه العملية مع الادارات الاخرى، وتم قياس الرأي للعينة المذكورة من هم على تماس مباشر بصياغة وتنفيذ الاستراتيجية ويسفر عن مستوى اتفاق العينة بالاعتماد على الوسط الحسابي وفقاً للفئات، وسيكون مستوى كل متغير محصوراً بين (1-5)، وسيتم التعليق على الوسط الحسابي بحسب طول الفئة التي تم احتسابها من خلال طرح اقل قيمة في المقياس من اعلى قيمة، ثم قسمة اعلى قيمة على الناتج هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة من خلال ايجاد طول المدى (5-1=4) ، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) ليصبح (4 \ 5 = 0.80)، وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الأدنى للمقياس (1) او يطرح من الحد الاعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كالآتي: (1 - 1.80: ضعيف جداً، 1.81 - 2.60: ضعيف، 2.61 - 3.40: معتدل، 3.41 - 4.20: عالي، 4.21 - 5.0: عالي جداً)

7- الوسائل المستخدمة في التحليل

استعملت الباحثة مجموعة من الوسائل والادوات للقياس والتحليل وهي الوسائل التي نفذت من خلال الحاسبة الالكترونية وباستعمال برنامج (SPSS 22) وهي:

- الوسط الحسابي (Arithmetic Mean): يستعمل في حساب متوسط إجابات أفراد العينة ومعرفة مستوى المتغيرات لأغراض التحليل والمقارنة.



تقييم الاستراتيجية المقترحة لوزارة التخطيط للفترة من [2022-2018]

- الانحراف المعياري (Standard Deviation) يستعمل لمعرفة الانسجام أو التشتت المطلق في إجابات أفراد العينة عن الوسط الحسابي للمتغير، ويستفاد منه لأغراض التحليل والمقارنة.
- معامل الاختلاف (Coefficient of Variation) لتحديد المتغيرات الأكثر أهمية، والمتغيرات الأكثر تجانساً، ويعبر عن التشتت النسبي.

ثانياً:- عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالتقييم الاستراتيجي
1- دراسة (الكليب، 2016)

عنوان الدراسة	تقييم استراتيجي لخطط وبرامج مصلحة الجمارك العامة السعودية في مكافحة التهريب
هدف البحث	التعرف على واقع خطط وبرامج مصلحة جمارك العامة
منهج البحث	استخدم المنهج الوصفي المسحي باستخدام أداة الاستبانة
موقع البحث وعينتها	مصلحة الجمارك العامة إذ تكون مجتمع البحث من العاملين في مصلحة الجمارك وعددهم (320) فرداً
نتائج البحث	ان واقع الخطط والخطط والبرامج لدى مصلحة الجمارك جيدة جداً حيث يتم وضعها من قبل قيادات تدريبية تمتلك الخبرات اللازمة إذ اسهمت الخطط والبرامج بالمهارات اللازمة في مكافحة التهريب

2- دراسة (جدوع، 2016)

عنوان البحث	تقييم الخيارات الاستراتيجية لتطوير واقع الشركة العامة للأسواق المركزية
هدف البحث	تشخيص طبيعة العلاقة التي تربط بين الخيار الاستراتيجي الأمثل وبين واقع تحسين الشركة العامة للأسواق المركزية ، ومتطلبات النجاح في الشركة المبحوثة
منهج البحث وادواتها	اعتمدت على المنهج الاستطلاعي وعلى العمليات الاحصائية من حيث الوسط الحسابي والتكرارات والنسبة المئوية .
موقع البحث وعينتها	شمل مجتمع البحث الرؤساء في المستويات العليا والوسطى في الشركة العامة للأسواق المركزية وبعض مسؤولي الشعب ومديري الوحدات الادارية وعدد من الموظفين في الدائرة المذكورة من خلال مقابلتهم واطلاعهم على الاستبانة التي تم توزيعها عليهم ، والبالغ عددهم (40) فرداً
نتائج البحث	عدم اعتماد الشركة عينة البحث على هيكل محدد لصنع الخيار الاستراتيجي وافتقار هذه الشركة للمنهج العلمي لتحليل عناصر بيئتها الخارجية خصوصاً التنافسية منها. وأظهرت الاختبارات البحث و جود علاقة تأثير معنوية لنسب النمو المعبرة عن الخيار الاستراتيجي على عناصر السوق الرئيسية التي تميز الشركات كلفويها عن غيرها من الشركات

المحور الثاني/ تاثير النظري

اولاً:- تقييم الاستراتيجية (Strategic Evaluation)

يرى الباحثان ان مرحلة التقييم والتي هي من المراحل الاخيرة لادارة الاستراتيجية ومن الخطوات الاساسية والمهمة والحتمية ويجب القيام بها وذلك بعد تنفيذ كافة المراحل الخاصة بعملية اعداد الاستراتيجية من تشخيص تنظيمي ومن ثم صياغة الاستراتيجية بدأ من مراحلها الاساسية منها تحديد التوجه الاستراتيجي: صياغة الرؤيا والرسالة والاهداف الاستراتيجية وتحليل استراتيجي للعوامل البيئية .
واشار (Ciobanica2014:39) ان التقييم هو العملية المهمة لمعرفة مدى كفاءة وسلامة الخطوات التي قدم تم اتباعها، ومدى فعاليتها في خدمة الاعمال ايا كان مجالها والقيام برصد الاخطاء التي حدثت ،والعمل على تصحيحها، وتقويمها وذلك من اجل تفادي المشكلة وتفاقمها وانتقالها كنتيجة لهذا التفاهم والانتقال الى مراحل اكبر وخطر، إذ ان القيام بعملية التقييم يساعد بشكل عالي توفير الوقت، وعلاوة على الجهد المبذول والتكاليف الناتجة عن ذلك مع المحافظة على دقة سير العمل وضمان وصوله الى افضل درجات اخرجه، وتوجد العديد من الادوات المخصصة لعملية التقييم، والتي تختلف باختلاف المجال، كما انه هناك تقييم مرحلي يتم من خلال العمل، وبعد الانتهاء من اتمام كل خطوة فيه، وهناك التقييم النهائي والذي يستهدف القيام به العمل ككل .

والتقييم اصطلاحاً هو عملية منظمة تتضمن جمع وتفسير البيانات وتساعد على تحديد المشكلات وتشخيص العوائق بقصد تقديمها لمتخذي القرارات لتحسين العملية المراد رفع مستواها ومساعدتها على



تقييم الاستراتيجية المقترحة لوزارة التخطيط للفترة من [2022-2018]

تحقيق اهدافها (الجريوي،2012: 32) . اما عملية التقييم الاستراتيجي هي مقارنة الاداء الفعلي المتحقق مع ماخطط له ، اي مع معيار القياس المحدد كما تشمل مرحلة التقييم اتخاذ الاجراءات التصحيحية (جرادات،2013: 336) . حدد (Smith et a ,1985) الى ان عملية التقييم الاستراتيجي تحدد في اطار سبعة تساؤلات تمثل في تحقيقها معايير لعملية التقييم الاستراتيجي وعرضها (العيساوي، واخرون 2012 : 671) وكالاتي

- 1- هل تتناغم الاستراتيجية مع البيئة ؟
- 2- هل تتناغم الاستراتيجية مع السياسات الداخلية ، وانماط الادارة ، وفلسفة الادارة واجراءات العمل ؟
- 3- هل انها مناسبة من حيث الموارد المالية والبشرية ؟
- 4- هل ان مخاطر اعتماد هذه الاستراتيجية مقبولة ؟
- 5- هل تتناغم الاستراتيجية مع دورة حياة المنتج والسوق المحتملة ؟
- 6- هل يمكن تنفيذ الاستراتيجية بكفاءة وفعالية ؟
- 7- هل هناك اعتبارات مهمة اخرى ؟

ثانيا : اهداف التقييم الاستراتيجي. Strategic Assessment Objectives

هي عمليات تتم لتتبع ورقابة أنشطة المنظمة ونتائج أدائها الفعلي في مقابل الأداء المرغوب أو المخطط. ويقوم المديرين في كل المستويات الإدارية بالاعتماد على المعلومات المرتدة لاتخاذ التصرفات العلاجية وحل المشكلات. وبالرغم أن التقييم والرقابة آخر عنصر من عناصر الإدارة الاستراتيجية فإنها قد تظهر نواحي ضعف في تنفيذ الاستراتيجية ومن ثم تحت العمليات في المنظمة كلها على البدء من جديد مرة ثانية. ويلاحظ أنه لضمان فعالية عملية التقييم والرقابة فلا بد من الحصول على التغذية العكسية وغير متحيز عن الأداء في المنظمة وفق تدرج مستوياتها، حيث الحصول على البيانات يمكن المديرين من مقارنة ما حدث فعلاً بالمخطط وأشار (الصغير ،2014: 25) أن أهداف التقييم الاستراتيجي هي: التأكد من الاهداف الموضوعية على درجة من الكفاءة، التركيز على حسن سير الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، التأكد من سير التطورات الاقتصادية والاجتماعية طبقا للاهداف المرسومة سلفا، تحقيق افضل عائد ودفع حركة التنمية، اذ ان تحقيق التنمية يتم من خلال التوسع وتعزيز قدرات المؤسسة لتحسين ادائها، الكشف عن العناصر الفعالة في المؤسسة لدعمها وتحديد العناصر التي بها خلل لمعالجتها وكل ذلك من اجل الدفع بعملية الاداء نحو الامام .

ثالثا: ابعاد تقييم الاستراتيجية

لقد اسهم العديد من الباحثين في تحديد ابعاد الاستراتيجية لغرض توضيح مضامينها، ومن ثم تقديم مفهوم يتلائم مع المنظمة والبيئة التي تتعامل معها. وعليه يحدد (النجار، 2001: 10) ابعاد الاستراتيجية بالاتي:-

- الانسجام والتوافق مع متطلبات البيئة
- الملائمة وفق الموارد والامكانيات المتاحة للمنظمة
- درجة القبول بالمخاطر
- توافق الاستراتيجية مع الافق الزمني المختار

اما الباحثين فقد حدد ابعاد الاستراتيجية بالاتي

1- الرؤيا :- الخطوة الجوهرية الأولى في عمليات الإدارة الاستراتيجية هو صياغة رؤيا شاملة للمنظمة، انها تعطي الفكرة العامة ذات الفلسفة والتي تكون القريبة في فضاءها من طبيعة الحلم الإنساني وان الرؤيا الناجحة هي التي ترسم المعالم الواضحة لصورة المنظمة في المستقبل منسجمة مع ما تراه وتؤمن به .اما (Darbi,2012: 96) راي انها من المفترض ان تكون طموحة وقابلة للتطبيق ويفترض ان تعكس قيم المنظمة وايدولوجيتها.



تقييم الاستراتيجية المقترحة لوزارة التخطيط للفترة من [2022-2018]

واشار (Tanković,2013:333) انها تعطي أسباب وجود المنظمة ورؤيا للمستقبل، من خلال سماتها الثابتة والهوية الأصلية، وثقافة المنظمة والاعتقادات التي تتمسك بها والرؤيا المستقبلية تصف في المقام الأول حالة المنظمة وعملها للاعوام القادمة، وهو يتطلب تنبؤات تتغلب على مواجهة الظروف والموارد ينبغي أن يكون تحديا وتحفيز للمنظمة ذاتها ارتبط مفهومه للمنظمة كالية مرتبطة بمجموعة من القواعد والمبادئ المصممة لانجاز نشاطاتها المحددة التي تساعد المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية وبالامكان التغيير وفق المتطلبات المتوقعة للمنظمة. وترى الباحثة انه غالبا ما يرتبط النجاح للمنظمات بالتوجه الاستراتيجي ورؤيتها مما يخلق تأثير إيجابي على الأداء بشرط ان تكون معروفة ومقبولة من قبل الموظفين (Orhan, et al, 2014: 252)

2- الرسالة: انها الاطار المميز للمنظمة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية كما ان الرسالة الفعالة لها القدرة على جعل الاستراتيجية بما يتلائم مع قيم وثقافة المنظمة. و اشار (Dermoml,2012:321) انها اهم الادوات الادارية للمديرين التي تحت على تنفيذ الاستراتيجية، وتحسن المناخ التنظيمي، والاتصالات الداخلية أو الخارجية، وتحسن الإدارة والقيادة في المنظمة. ويرى (Sam,2016:43) انها تتحدث عن العنوان الحالي وإلى المستقبل وتحدد ايضا الأهداف لإنشاء المنظمة والوظيفة الرئيسية لها وتمكن من قياس نجاحها المنظمة ويظهر من خلالها القيادة واصحاب المصلحة وان تكون مرتبطة بالقيم الاساسية للمنظمة وتعتبر عن رؤيتها للاخرين (Chaneta, 2002: 18) (Hamidi & Delbahari,2011:265)

3- الاهداف الاستراتيجية : يرى (العريقي، 2006: 13) انها النتائج المطلوب تحقيقها على المدى القريب او البعيد ، وينبغي لها ان تكون سهلة وقابلة للتحقيق وان تحضى بالمقبولية وان تكون مدعومة من الادارة العليا وينبغي ان توضع بالتشاركية ان يكون وضعها من قبل المرؤسين ومن يهتمهم الامر ((سمير، 2008: 138) و اضاف (Hill and Jones, 2001) ان الاهداف ترتبط بالرسالة والرؤيا المستقبلية وتتصف بالعملية والواقعية ، وبها نوع من التحدي وتكون لها القابلية للقياس، وان تكون محددة بزمن، وان تكون متوازنة مع الامكانيات، وشمولية (الرجي وملكاوي، 2012: 292)

4- التحليل الاستراتيجي:-يستند الى تحليل مكونات البيئة الداخلية للمنظمة للوصول الى نقاط القوة والضعف وتحليل البيئة الخارجية لاكتشاف الفرص الممكنة استثمارها وتحديدها او التهديد لتجنبه. وعرفه (Eser,2012,:909) على انه العملية التي من خلالها يقيم العمل بشكل منهجي والتركيز على القدرات التنظيمية والفرص والمخاطر الموجودة في المنظمة لتنفيذ المهمة المقصودة بنجاح والوصول الى الاهدافها كما و اشار (Papulovaa& Gazovaa, 2016: 578) الى انه الدور الحاسم في عملية صنع القرار الاستراتيجي بشكل سليم وإن اتخاذ القرارات الاستراتيجية ينتمي إلى واحد من أهم مجالات الإدارة الحالية ويلعب دورا حاسما في تحقيق النجاح والبقاء على قيد الحياة للمنظمات، ويرى (Rintari,2014 : 919) ان التحليل يؤدي الى زيادة وكفاءة وفاعلية المنظمات سواء العمليات الحالية أو المستقبلية. ويوفر إطارا لرؤيا مستقبل الادارة .

5- المرونة :- تتصف الاستراتيجية الفعالة بالمرونة بعيدا عن الثبات كي تحقق توازنا منطقيا بين الثبات والمرونة لتكون اكثر واقعية فعندما تتغير الظروف والمواقف غير المتوقعه يجب تغيير او تعديل الاستراتيجية ايضا ، ويجب ان يستمر الاستقرار اذ تطلب الامر استمرارية . قد عرفت المرونة من وجهة نظر (Nadkarni& Herrmann) قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات التي تحدث مع بيئتها الخارجية بالوقت المناسب والتكيف معها لضمان استمرارها في العمل وعدم التراجع بالمقارنة مع المنافسين (حسين 2016: 74)

6- الاستجابة :- انها العملية التي تساعد المنظمة على اكتساب القدرة على التأقلم مع الضغوط الخارجية التي تواجهها (Borui,2014:4)

7- التكيف:- يعد (الركابي، 1989) التكيف عن الحد الذي تتمكن فيه المنظمة من التجاوب مع اي تغيير في داخلها او في البيئة الخارجية (الغالبى وآخرون، 2016: 190) ويؤكد ان سر النجاح الاستراتيجي للمنظمات في قدرتها على اعتماد التكيف الاستراتيجي وذلك لما يتميز به من خصائص منها : ان تتولى الادارة العليا وضع الاستراتيجيات ،وتشاركها المستويات الادارية الاخرى في التعرف على بيئة الاعمال، تسعى الى خلق درجة من التماثل والتطابق بين المنظمة والبيئة، تسعى المنظمة الى اجراء التعديلات والتطويرات في المنتج



تقييم الاستراتيجية المقترحة لوزارة التخطيط للفترة من [2022-2018]

او الاسواق لاشباع حاجات المستهلك ، ضرورة ان تغير المنظمة في ادائها عندما تتغير بيئة الاعمال (جرادات ، 2013 : 35)

8- المعوقات والمحددات:- ترى الباحثة ان السرعة في تحديد وكشف الانحرافات والمعوقات هي السمة التي يجب ان يتصف بها النظام الرقابي كي يكون قادرا على اظهار المعوقات وكشف الانحرافات المحتملة وتفاديها بشتى الوسائل والاساليب وصولا الى تحقيق الاهداف مازال تنفيذ الاستراتيجية الناجحة تواجه تحدياً كبيراً . بعدم تحديد العوائق التي تحول دون تنفيذ الاستراتيجية وهناك العديد من تلك العوائق عدم وضوح الرؤية ، القيادة ، وحاجز سلوك الأشخاص.. اذ لاتزال ترجمة الرؤية لتوضيح الهدف ومواءمته مع الاستراتيجية تحدياً كبيراً .بالإضافة إلى ذلك ، أسلوب القيادة و دور القائد في توصيل الإستراتيجية إلى العاملين . وكذلك مواءمة موارد المنظمة وهياكلها وبرنامجها في تنفيذ الاستراتيجية أمر حاسم أيضاً في الفشل فضلا عن سلوكيات الأفراد تحدد ما إذا كانت الاستراتيجية ستنفذ أم لا يجب تعيين الأفراد الواجبات التي تحفزهم والا لن يكونوا ملتزمون بعمليات المنظمة وللوقوف على تحديد البرامج الاجراءات لكل قضية استراتيجية او مشكلة تواجه المنظمة مستقبلا يكون تحديد المعوق هم المؤشر الاساسي الذي يتم على اساسه تحديد الخطوات التنفيذية للقضايا الاستراتيجية .

8- تقدير الاولويات :- ترى الباحثة يشعر احيانا المسؤول عن وضع ماهي المتطلبات وماهي المسؤوليات الملغاة عليه التي يجب تنفيذها بالفترة القادمة ، على المخطط كيف ترتيب الاولويات كي تصبح اكثر كفاءة في استثمار الوقت وتحدد درجات الصعوبة كي تتعامل مع المهمة بمهنية

9- البدائل :- تقوم المنظمة باختيار البديل الاستراتيجي الافضل وقد تختار المنظمة بديلا استراتيجيا واحد او اكثر تضمن تحقيق رسالتها واهدافها الاستراتيجية (الدوري،2005: 212) ومن اهم المعايير التي يجب مراعاتها عند تقييم اية بديل استراتيجي (ملائمة الاستراتيجية للظروف التي تعمل بها المنظمة ،وان تكون الاستراتيجية مقبولة لدى اصحاب المصالح والمتعاملين مع المنظمة، وان تكون ممكنة ولها المقدرة على ممارسة الاستراتيجية وتنفيذها وتوافر الموارد والامكانات اللازمة لها) (Johnson & Scholes, 1997 : 319)

10- البرامج :- يتضمن البرنامج مزيجا من الاهداف والسياسات والقواعد وما المهام والموارد المطلوب استخدامها وينبغي ان تتضمن كل خطة مجموعة من البرامج اللازمة لتنفيذها وعادة ما يتم دعم البرنامج بالميزانية التقديرية ولمدة زمنية محددة (الجبوري، 2013) .

11- الاجراءات هي مجموعة الخطوات المتتالية اللازمة لاتمام عمل معين ابتداء من نقطة بدايته وحتى نهايته وتفصي هذه الاجراءات الى تحديد : اسلوب تحديد العمل ، الجهة المسؤولة عن تنفيذ العمل ، المدة الزمنية لتنفيذ العمل ، مصادر القرار الرئيسية (الجبوري، مصدر سابق)

12- الافق الزمني :- ترى الباحثة عند وضع برنامج ينبغي تحديد توقيت وزمن التنفيذ ووضع ارقام تقديرية تستخدم كمعايير رقابية لتقييم مدة انجاز الاداء من خلال مقارنة ماتم القيام به بما تم تقديره رقميا

13- مؤشرات النجاح :- ترى الباحثة ان تقييم المؤشرات تعتبر إحدى تقنيات قياس نجاح اهداف أداء المنظمات المستخدمة برامج واجراءات ، ومن خلالها يتم التعرف على قدرة المنشأة على تحقيق أهدافها المحددة من خلال استراتيجيتها، ويتم قياس وتحديد مؤشرات الأداء بناء على معايير تحددها طبيعة مهام ونشاطات المنشآت سواء كانت تعليمية أو صحية أو خدمية أو صحفية أو منتجات صناعية أو زراعية أو تقنية، كما أن قياس هذه المؤشرات تستخدم عدة طرق فنية وإدارية وتقنية لتحديد هذه المؤشرات في قياس الأداء وأعمال هذه الشركات أو المؤسسات.



تقييم الاستراتيجية المقترحة لوزارة التخطيط للفترة من [2022-2018]

المحور الثالث/ الجانب العملي

سيتم وضع الوثيقة الاستراتيجية المقترحة لوزارة التخطيط كأداة يمكن الاعتماد عليها في تطوير العمل في وزارة التخطيط وتشكيلاتها . وقد تم التركيز على جوانب القصور او الضعف اذ سيتم تلافي الضعف بما يتوفر للدائرة يمكن استثمارها وتعزيز جوانب القوة لديها لمواجهة التحديات وقد تم التركيز على نقاط تعد حرجة من كل جانب من الجوانب وقد تم رسم هذه الاستراتيجية لمدة خمس سنوات وقبل اطلاق الاستراتيجية تم طرح وتقييم للوثيقة الاستراتيجية المقترحة الى عدد من الخبراء والمديرين العاميين من خلال الاستبانة الموضحة في الملحق (2) ، والمتضمنة الابعاد الاستراتيجية للوثيقة فضلا عن ما تضمنته من رؤيا ورسالة واهداف والتحليل الاستراتيجي والقضايا الاستراتيجية ومعوقات ومحددات وبدائل وبرامج واجراءات وافاق زمنية ومؤشرات النجاح والملحق (1) يعرض الاستراتيجية المقترحة. وسيتم عرض وتحليل اجابات افراد العينة حول ابعاد الدراسة لعملية الصياغة. بعد تقديم الوثيقة الاستراتيجية المقترحة

اولا:- تقييم الاستراتيجية بعرض النتائج وتحليلها وتفسيرها على مستوى العينة المبحوثة:

تناول هذا المحور عرض استجابة افراد العينة المبحوثة وتحليلها وتفسيرها والنتيجة عن استخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يتدرج من خمس فقرات يمثل كل منها حالة معينة للاتجاه والاتفاق بشأن فقرات الاستبانة اذ يتوزع من اعلى وزن له والذي اعطي الدرجة (5) ليمثل التقدير العالي جدا فيما اعطي اوطأ درجة (1) ليمثل ضعيف جدا بهدف الوقوف على آراء عينة البحث واستجابتهم له، تضمن هذا المبحث استخدام عدد من الادوات الاحصائية المتمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والنسب المئوية بهدف تحديد مدى الانسجام والتوافق في آراء عينة البحث واستجابتهم له ، فضلا عن اسهام هذه الادوات في عرض الاستجابة وتحليلها وتفسيرها ، وتم الاستطلاع وعرض آراء العينة لغرض تقييم الاستراتيجية من خلال اربعة عشر بعدا تضمنتها استبانة قياس الرأي لعينة من (15) مديرا وخبراء في الوزارة من هم على تماس مباشر بصياغة وتنفيذ الاستراتيجية ويسفر عن مستوى اتفاق العينة بالاعتماد على الوسط الحسابي وفقا للفئات ، وسيكون مستوى كل متغير محصورا بين (5-1)، وسيتم التعليق على الوسط الحسابي حسب طول الفئة التي تم احتسابها من خلال طرح اقل قيمة في المقياس من اعلى قيمة ، ثم قسمة اعلى قيمة على الناتج هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة من خلال ايجاد طول المدى (5-1=4) ، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) ليصبح (4 \ 5 = 0.80)، وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الأدنى للمقياس (1) او طرح من الحد الأعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كالآتي: (1 - 1.80: ضعيف جداً، 1.81 - 2.60: ضعيف، 2.61 - 3.40: معتدل، 3.41 - 4.20: عالي، 4.21 - 5.0: عالي جداً) والجدول (3) يعرض النتائج :

الجدول (3) يوضح التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لفقرات صياغة الاستراتيجية .

ت	الفقرات	ضعيف جدا 1		ضعيف 2		وسط 3		عالي 4		عالي جدا 5		الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
1	الرؤيا	0.00	0	0.00	0	7.14	1	57.14	8	35.71	5	.61	14.26
2	الرسالة	0.00	0	7.14	1	21.43	3	57.14	8	14.29	2	.80	21.18
3	الاهداف	0.00	0	0.00	0	42.86	6	35.71	5	21.43	3	.80	21.18
4	التحليل	0.00	0	0.00	0	64.29	9	28.57	4	7.14	1	.65	18.85
5	المرونة	0.00	0	0.00	0	42.86	6	35.71	5	21.43	3	.80	21.18
6	الاستجابة	0.00	0	0.00	0	35.71	5	35.71	5	28.57	4	.83	21.10
7	التكيف	0.00	0	0.00	0	21.43	3	57.14	8	21.43	3	.68	16.98
8	المعوقات	0.00	0	0.00	0	35.71	5	42.86	6	21.43	3	.77	19.97
9	الاولويات	0.00	0	0.00	0	50.00	7	42.86	6	7.14	1	.65	18.09



تقييم الاستراتيجية المقترحة لوزارة التخطيط للفترة من [2022-2018]

14.82	.52	3.50	0.00	0	50.00	7	50.00	7	0.00	0	0.00	0	البدائل	10
14.82	.52	3.50	0.00	0	50.00	7	50.00	7	0.00	0	0.00	0	البرامج	11
19.55	.73	3.71	14.29	2	42.86	6	42.86	6	0.00	0	0.00	0	الاجراءات	12
22.22	.83	3.71	21.43	3	28.57	4	50.00	7	0.00	0	0.00	0	الافق الزمني	13
15.29	.58	3.79	7.14	1	64.29	9	28.57	4	0.00	0	0.00	0	مؤشرات النجاح	14

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يشير الجدول (3) الى الفقرات الاربعة عشر التي جرى بموجبه قياس عملية صياغة الاستراتيجية ويتضمن الازواضع الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص صياغة الاستراتيجية وكالاتي .

1. الرؤيا إذ يعكس الجدول (3) وسطاً حسابياً عالي جداً فوق الوسط المعياري إذ بلغ (4.29) وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.61) (14%) على التوالي، كان الهدف من ورائها التعرف على مدى تعبير الرؤيا لتحقيق الاستفادة للوزارة وهذه النتيجة توشر اتفاقاً عالي جداً على ان الرؤيا تعبر اصدق تعبير على رؤية الوزارة في المستقبل .
2. الرسالة إذ يعكس الجدول المشار اليه وسطاً حسابياً عالي فوق الوسط المعياري إذ بلغ (3.79) وبنسبة اهمية 75% وكان انسجام اجابات العينة جيداً، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.80) (21%) على التوالي وكان الهدف من ورائها التعرف على درجة وضوح الرسالة ، والنتيجة توشر اتفاقاً عالي على ان الرسالة تعبر غرض وجود الوزارة وبماذا تتميز .
3. الاهداف إذ يعكس الجدول المشار اليه وسطاً حسابياً عالياً فوق الوسط المعياري إذ بلغ (3.79) وبنسبة اهمية (75%) وكان انسجام اجابات العينة جيداً، إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حولها (0.80) (21%) على التوالي وكان الهدف من ورائها التعرف على مدى احتواء الاستراتيجية في الوزارة لاهداف تحدد اتجاه سيرها وغاياتها وعن مدى واقعية الاهداف وشموليتها لانشطة الوزارة. وعند اطلاع عينة البحث على ما تضمنته الوثيقة من اهداف تم اضافة اهداف اخرى والتعديل على الاهداف المقترحة بسبب ان الباحثة قام بوضع أهداف محددة للتوصل بشكل ملائم للبيانات والمعلومات التي حصل عليها ومن خلال دراسته وجد الكثير من الامور مرتبطة بمصادر التمويل وقلة الكوادر المتخصصة بالعمل الفني ومن ثم يجب أن تكون الاهداف واقعية. وان تعكس ما هو مهم وقابل للتنفيذ وليس ما مرغوب به .
4. التحليل إذ يعكس الجدول المشار اليه وسطاً حسابياً نسبياً فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (3.43) ، وبنسبة اهمية (68%) وكان انسجام اجابات العينة جيداً، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.65) (18%) على التوالي وكان الهدف من ورائها التعرف على مدى تشخيص عوامل البيئة الخارجية والداخلية وتقدير وزن واهمية تأثيراتها، وعند اطلاع عينة البحث عن العوامل الاستراتيجية تم تغيير عوامل البيئة الداخلية ومنها عامل المعرفة إذ اتفقت عينة البحث هناك معرفة لدى الوزارة حول الاستراتيجية المعلومات والاتصالات لكن بحاجة الى دعم وتطوير .
5. المرونة إذ يعكس الجدول المشار اليه وسطاً حسابياً عالياً إذ بلغ (3.79) ، وبنسبة اهمية (75%) ، وكان انسجام اجابات العينة جيداً وكان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حولها (0.80) (21%) على التوالي. وكان الهدف من ورائها التعرف على قابلية الاستراتيجية لادخال التغيرات في فقراتها حسب التغيرات البيئية .



تقييم الاستراتيجية المقترحة لوزارة التخطيط للفترة من [2022-2018]

6. الاستجابة يعكس الجدول المشار اليه وسطاً حسابياً عالياً فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (3.93) وبنسبة اهمية (78%) وكانت انسجام اجابات العينة جيداً إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حولهما (0.83) (21%) ، على التوالي . وكان الهدف من ورائها التعرف على درجة استجابة الاستراتيجية لمتطلبات اعمال الوزارة الان ومستقبلاً .
7. التكيف يعكس الجدول المشار اليه وسطاً حسابياً عالياً، إذ بلغ (4.00)، وبنسبة اهمية (80%) والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حوله (0.68) (16%) على التوالي، وتشير النتيجة الى ان الاستراتيجية المقترحة متكيفة بدرجة عالية مع الظروف البيئية .
8. المعوقات يعكس الجدول المشار اليه وسطاً حسابياً عالياً، إذ بلغ (3.86) وبنسبة اهمية (77%) وكان انسجام اجابات العينة جيداً إذ بلغ الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولها (0.77) (9%) على التوالي ، والنتيجة هذه تعطي صورة عن مستوى شمولية المعوقات والمحددات المؤشرة في القضية .من وجهة نظر عينة البحث على شموليتها للقضايا تم تغيير العديد من المعوقات وازافة معوقات جوهرية واسباباً للقضية .
9. الاولويات يعكس الجدول المشار اليه وسطاً حسابياً عالياً فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (3.57)، وبنسبة اهمية (71%) وكانت انسجام اجابات العينة جيداً كان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.65) (18%) على التوالي ، والنتيجة تؤكد على صحة تقدير الاولويات والاهمية للقضايا من وجهة نظر الخبراء .
10. البدائل يعكس الجدول المشار اليه وسطاً حسابياً نسبياً إذ بلغ (3.50)، وبنسبة اهمية (70%) وكان انسجام اجابات العينة جيداً إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حولها (0.52) (14%) على التوالي، والنتيجة تؤكد صواب التشخيص للبدائل وقدرتها على حل القضايا الاستراتيجية من وجهة نظر الخبراء .
11. البرامج يعكس الجدول المشار اليه وسطاً حسابياً نسبياً فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (3.50) وبنسبة اهمية (70%) وكان انسجام اجابات العينة جيداً وكان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حولها (0.52) (14%) على التوالي، وتعكس النتيجة درجة كفاية البرامج لتنفيذ البدائل الاستراتيجية وملامتها من وجهة نظر الخبراء .
12. الاجراءات يعكس الجدول المشار اليه وسطاً حسابياً عالياً، إذ بلغ (3.71) وبنسبة اهمية (74%) وكانت انسجام اجابات العينة جيداً إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حولها (0.73) (19%) على التوالي وهذه النتيجة تشير الى مدى سهولة تنفيذ الاجراءات ووضوحها من وجهة نظر الخبراء .
13. الافق الزمني يعكس الجدول المشار اليه وسطاً حسابياً عالياً ، إذ بلغ (3.71) وبنسبة اهمية (74%) وكان انسجام اجابات العينة جيداً ، إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حوله (0.83) (22%) على التوالي ، وتعكس النتيجة دقة وتشخيص الافق الزمني لانجاز القضايا من وجهة نظر الخبراء .
14. مؤشرات النجاح يعكس الجدول المشار اليه وسطاً حسابياً عالياً فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (3.79) وبنسبة اهمية (75%) وكان انسجام اجابات العينة جيداً وكان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حولها (0.58) (15%) على التوالي كان الهدف من ورائها التعرف على صحة مؤشرات النجاح ومصداقية ادوات القياس والنتيجة تؤكد ذلك .

ويمكن ملاحظة ان جميع فقرات الاستراتيجية قد نالت اجابات متميزة جميعها فوق الوسط المعياري وهذا اشارة الى ان الاستراتيجية له مستوى من الاهمية لدى العينة المبحوثة ان يتم الاخذ بالاعتبار اهمية التقييم. اما الجدول (4) يظهر اختبار الفرضية بين اجابات عينة البحث بخصوص تقييم الاستراتيجية المقترحة وابعادها الفرعية



تقييم الاستراتيجية المقترحة لوزارة التخطيط للفترة من [2022-2018]

ثانياً:- نتائج وتحليل اختبار الفرضية

تم اختبار فرضيات البحث باستخدام الاسلوب الوصفي للتحليل والاساليب الاحصائية والمتمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري كما واستخدم اختبار- one sample T-test عند مستوى معنوية 0.05 وبحسب قاعدة القرار المتضمن قبول الفرضية اذا كانت T المحسوبة اكبر من T الجدولية 1.97 اذ ان ذلك يؤكد ميل عينة البحث الى الاتفاق بشدة او الاتفاق على ابعاج التقييم للاستراتيجية وكانت النتائج اختبار الفرضية الاساسية التي تنص على (توجد فروق معنوية بين فقرات عملية صياغة الاستراتيجية حول اتفاق عينة البحث على الاستراتيجية المقترحة) ومن خلال ملاحظة الجدول (2) اظهر اختبار (t) لمقارنة متوسطات اجمالي الفقرات الاستراتيجية المقترحة مع المتوسط الفرضي البالغ (3) ان قيمة (t) الجدولية تساوي 1.97 وبمعنوية (0.06) وهي اكثر من (0.05) وهذا يعني ميل اجابات الخبراء بخصوص الاستراتيجية المقترحة نحو الاتفاق اما اذا كانت اقل فهذا يشير الى ميل لعدم الاتفاق على هذا البعد وكانت النتائج كالآتي :

- 1- اظهر الاختبار للفقرة (1) الرؤيا ان قيمة (t) = 7.870 بمعنوية (0.00) وهي اقل من (0.05) وهي الاتفاق وهذا يعني ميل عينة البحث للاتفاق او الاتفاق بشدة حول صلاحية بيان الرؤيا
- 2- اظهر الاختبار ان الفقرة (2) الرسالة ان قيمة (t) = 3.667 بمعنوية (0.003) وهي اقل من (0.05) وهذا يعني ميل عينة البحث للاتفاق حول صلاحية بيان الرسالة.
- 3- اظهر الاختبار ان الفقرة (3) الاهداف ان قيمة (t) = 3.667 بمعنوية (0.00) وهي اقل من (0.05) وهذا يعني ميل عينة البحث للاتفاق او الاتفاق بشدة حول صلاحية الاهداف.
- 4- اظهر الاختبار ان الفقرة (4) التحليل ان قيمة (t) = 2.482 بمعنوية 0.028 وهي اقل من (0.05) وهذا يعني ميل عينة البحث تميل الى عدم الاتفاق حول التحليل الاستراتيجي بسبب ظهور نقاط ضعف ومواطن تهديد لبعض الانشطة .
- 5- اظهر الاختبار ان الفقرة (5) المرونة ان قيمة (t) = 3.667 بمعنوية (0.003) وهي اقل من (0.05) وهذا يعني ميل عينة البحث للاتفاق او الاتفاق بشدة حول صلاحية بيان المرونة
- 6- اظهر الاختبار ان الفقرة (6) الاستجابة ان قيمة (t) = 4.192 بمعنوية (0.001) وهي اقل من (0.05) وهذا يعني ميل عينة البحث للاتفاق او الاتفاق بشدة حول صلاحية بيان الاستجابة
- 7- اظهر الاختبار ان الفقرة (7) التكيف ان قيمة (t) = 5.508 بمعنوية (0.00) وهي اقل من (0.05) وهذا يعني ميل عينة البحث للاتفاق او الاتفاق بشدة حول صلاحية بيان التكيف
- 8- اظهر الاختبار ان الفقرة (8) المعوقات ان قيمة (t) = 4.163 بمعنوية (0.001) وهي اقل من (0.05) وهذا يعني ميل عينة البحث للاتفاق او الاتفاق بشدة حول صلاحية بيان المعوقات
- 9- اظهر الاختبار ان الفقرة (9) الاولويات ان قيمة (t) = 3.309 بمعنوية (0.006) وهي اقل من (0.05) وهذا يعني ميل عينة البحث للاتفاق او الاتفاق حول صلاحية بيان الاولويات
- 10- اظهر الاختبار ان الفقرة (10) البدائل ان قيمة (t) = 3.667 بمعنوية (0.003) وهي اقل من (0.05) وهذا يعني ميل عينة البحث للاتفاق او الاتفاق بشدة حول صلاحية بيان البدائل
- 11- اظهر الاختبار ان الفقرة (11) البرامج ان قيمة (t) = 3.606 بمعنوية (0.003) وهي اقل من (0.05) وهذا يعني ميل عينة البحث للاتفاق او الاتفاق بشدة حول صلاحية بيان البرامج
- 12- اظهر الاختبار ان الفقرة (12) الاجراءات ان قيمة (t) = 3.680 بمعنوية (0.003) وهي اقل من (0.05) وهذا يعني ميل عينة البحث للاتفاق او الاتفاق بشدة حول صلاحية بيان الاجراءات
- 13- اظهر الاختبار ان الفقرة (13) الافق الزمني ان قيمة (t) = 3.238 بمعنوية (0.006) وهي اقل من (0.05) وهذا يعني ميل عينة البحث للاتفاق او الاتفاق بشدة حول صلاحية بيان الافق الزمني
- 14- اظهر الاختبار ان الفقرة (14) مؤشرات النجاح ان قيمة (t) = 5.078 بمعنوية (0.00) وهي اقل من (0.05) وهذا يعني ميل عينة البحث للاتفاق او الاتفاق بشدة حول صلاحية الفقرة



تقييم الاستراتيجية المقترحة لوزارة التخطيط
للفترة من [2022-2018]

الجدول (4) تحليل اختبار T لفقرات الاستراتيجية

ت	الفقرات	اختبار t	درجة الحرية	المعنوية	القرار
1	الرؤيا	7.870	13	.000	دال احصائياً
2	الرسالة	3.667	13	.003	دال احصائياً
3	الاهداف	3.667	13	.003	دال احصائياً
4	التحليل	2.482	13	.028	دال احصائياً
5	المرونة	3.667	13	.003	دال احصائياً
6	الاستجابة	4.192	13	.001	دال احصائياً
7	التكيف	5.508	13	.000	دال احصائياً
8	المعوقات	4.163	13	.001	دال احصائياً
9	الاولويات	3.309	13	.006	دال احصائياً
10	البدائل	3.606	13	.003	دال احصائياً
11	البرامج	3.606	13	.003	دال احصائياً
12	الاجراءات	3.680	13	.003	دال احصائياً
13	الافق الزمني	3.238	13	.006	دال احصائياً
14	مؤشرات النجاح	5.078	13	.000	دال احصائياً

T=1.97 الجدولية

SIG=0.05

N=14



تقييم الاستراتيجية المقترحة لوزارة التخطيط للفترة من [2022-2018]

المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

اولاً:- الاستنتاجات الخاصة بتقويم الوثيقة الاستراتيجية المقترحة

1. تبين هنالك وضوح وتصور واضح وقبول لدى المديرين وحول الخطة الاستراتيجية المقترحة بكافة ابعادها وميل عالي للمدراء والخبراء وهذا ما تؤكد النسب العالية للاوساط الحسابية للابعاد التي تضمنتها الاستبانة لكل من الرؤيا، الاستجابة ، التكيف ، المعوقات ، مؤشرات النجاح وهذا يعني ان الرؤية الاستراتيجية المقترحة تحت الخطى في تحقيق التوجه المستقبلي لاعمال الوزارة في المستقبل وتتفق مع القضايا الاستراتيجية التي تم مناقشتها والاتفاق عليها من قبل فريق الصياغة.
2. تبين ان هناك ميل وبدرجة متوسطة للمدراء والخبراء وهذا ما تؤكد النسب للاوساط الحسابية للابعاد التي تضمنتها الاستبانة لكل من الرسالة ، الاهداف، المرونة ، البدائل ، والاجراءات ، الاولويات، الافق الزمني، البرامج.
3. ظهر ان نتائج عملية التحليل البيئي من رصد لنقاط القوة والضعف داخل المنظمة وفرص وتهديدات خارجها التي قام بها فريق الصياغة لم تحقق كامل رغبات القيادات اللادارية والخبراء من المتوقع ان تقع عليهم مسؤولية التنفيذ وكان الميل بدرجة متوسطة تميل الى الضعف وعدم الاتفاق .
4. حرص للقادة الإداريين في الوزارة على التخطيط الاستراتيجي والخروج من التخطيط التقليدي، من خلال التأكيد على رسالة الوزارة ووضوح أهداف الوزارة من خلال الاعتماد على تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للوصول الى أفضل خيار استراتيجي.

ثانياً:- التوصيات الخاصة بتقييم الوثيقة المقترحة

- ان من اهم ما تقدمت به هذه الدراسة هو الوثيقة الاستراتيجية التي اعتمد فيها المنهج العلمي لغرض تحديد جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة وعليه توصي الباحثة بضرورة اعتماد هذه الوثيقة في العمل لاسيما انها تحاكي واقع الوزارة وتطور عملها وبالإمكان تطبيقها من خلال الخطط التي تضعها الدائرة ومن خلال الاتي :
- اتضح ان الرؤيا تستجيب لمتطلبات الوزارة واعطت الصورة الذهنية وواقعية ممكنة التحقيق وتعكس ثقافة المؤسسة لذا يوصي الباحث
- 1- اعتماد الرؤيا الاستراتيجية المقترحة
 - 2- ضرورة قيام الفريق المكلف بصياغة الاستراتيجية باعادة النظر في اجراء حصر مؤشرات القوة والضعف في داخل المنظمة وفرص وتهديدات البيئة الخارجية واعادة تحليلها بما يعكس صورة واضحة عن بيئة المنظمة
 - 3- نوصي بشرح مضمون الرسالة الى العاملين بالوزارة لضمان الاستيعاب الكامل لجميع العاملين لما ترمي اليه وتحويل الرسالة المقترحة الى خطط وسياسات و برامج عمل
 - 4- متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية تتم بشكل سنوي بناء على اداء خطط العمل السنوية للدوائر والاقسام
 - 5- نشر الخطة الاستراتيجية بوصفها عملية يتم من خلالها نشر مضامين الخطة والخلاصات ونتائج تطبيق الاجراءات بين الدوائر وذلك عبر ادوات نشر المعرفة المتاحة من خلال اعداد وثيقة تتضمن خلاصة التنفيذ السنوي لاهداف الاستراتيجية المقترحة ، وربط نسب الانجاز المتحقق في مؤشرات اداء خطط عمل الدوائر السنوي والمتحقق من مؤشرات الاداء العامة للوقوف على مستوى الانجاز المتحقق .
 - 6- مراجعة المرجعيات المتعلقة بمجال عمل الوزارة مثل قانون التخطيطومهام عمل الوزارة والقوانين والانظمة ذات العلاقة .
 - 7- التزام الادارة العليا باتخاذ البرامج المتعلقة بالخطة ومراجعتها ونشرها وتنفيذها ومتابعتها وتوفير الموارد اللازمة .
 - 8- تحديد دائرة التخطيط الاستراتيجي والتقييم وقياس الاثر لمستوى انجاز وتنفيذ الخطة الاستراتيجية وتكون المسؤولة عن التنسيق ما بين الدوائر والاجهزة المرتبطة بالوزارة لاعداد هذه الخطة .



تقييم الاستراتيجية المقترحة لوزارة التخطيط للفترة من [2022-2018]

المصادر العربية

- I. جرادات، ناصر محمد سعود. (2013)، "الإدارة الاستراتيجية"، اثرأ للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان
- II. الجريوي، تركي بن حمد (2012)، نحو بناء استراتيجية تحقيقاً لتأهيل وتجويد للتدريب لرفع كفاءة اداء العاملين بمصلحة الجمارك"، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى جامعة نايف للعلوم الامنية، كلية العلوم الاستراتيجية
- III. الصغير، ريغة احمد، 2013 "تقييم اداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الاداء المتوازنة"، رسالة ماجستير مقدمة الى جامعة قسنطينة، كلية العلوم الاقتصاد
- IV. العيساوي والعارضي وآخرون، محمد حسين و جليل كاظم، 2012، "الإدارة الاستراتيجية المستدامة في مدخل لإدارة المنظمات الالفية الثالثة"، عمان مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع
- V. العريقي، منصور محمد اسماعيل، 2006، الإدارة الاستراتيجية، مركز الامين للنشر والتوزيع، صنعاء
- VI. سمير، عباس (2008)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD : دراسة ميدانية مقدمة الى كلية الاداب والعلوم الانسانية الاجتماعية/ قسم علم النفس وعلوم التربية
- VII. الرجي، منصور ناصر، ملكاوي، نازم محمود(2012) "دور نظام المعلومات الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الاصدار (33)
- VIII. حسين، وليد حسين (2016) " اثر المرونة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال في ترشيد قراراتها الاستراتيجية"، مجلة المنصور/ العدد (25)
- IX. الدوري، زكريا مطلق(2005) " الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية" دار البازوي العلمية للنشر والتوزيع الطبعة العربية، عمان

المصادر الأجنبية

- I. Darbi, W. P. K. (2012). Of mission and vision statements and their potential impact on employee behaviour and attitudes: The case of a public but profit-oriented tertiary institution. International Journal of Business and Social Science, 3(14).
- II. Tanković, A. Č. (2013). Defining strategy using vision and mission statements of croatian organizations in times of crisis. Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 26(sup1), 331-342
- III. Orhan, G., Erdoğan, D., & Durmaz, V. (2014). Adopting mission and vision statements by employees: The case of TAV airports. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 150, 251-262.
- IV. Chaneta, I., 2002, Strategic Management Process, Journal of Comprehensive Research, Vol. 5
- V. Ciobănică, M. L. (2014). Stages Of A Strategic Management Model. Sea: Practical Application Of Science, 2(2) Ciobănică, M. L. (2014). Stages Of A Strategic Management Model. Sea: Practical Application Of Science, 2(2)
- VI. Cui, B., Wang, S., & Xue, X. (2014). Effects and performance of a demand response strategy for active and passive building cold storage. Energy Procedia, 61, 564-567.
- VII. Dermol, V. (2012). Relationship between mission statement and company performance. Annals of the Alexandru Ioan Cuza University-Economics, 59(1), 321-336



تقييم الاستراتيجية المقترحة لوزارة التخطيط
للفترة من [2022-2018]

- VIII. Hamidi , Kambiz & Delbahari , Vahideh, 2011 , Formulating a Strategy for a University Using SWOT Technique: A Case Study , Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5(12)
- IX. Johnson,G. & Scholes, K. (1997) "Exploring corporate strategy" 4th ed, Prentice Hall , Europe
- X. Papulova, Z., & Gazova, A. (2016). Role of Strategic Analysis in Strategic Decision-Making. Procedia Economics and Finance, 39,p.p 571-579.
- XI. Rintari, H., & Moronge, M. (2014). Role of Strategic Planning Practices on the Performance of Public Institutions in Kenya. International Journal of Science and Research (IJSR), 3(7).
- XII. Sam, N. E. (2016) Creating Awareness on Vision and Mission Statements among Employee of Ebonyi State University-Nigeria: A Discourse. public Policy and Administration Research Vol.6, No.8



تقييم الاستراتيجية المقترحة لوزارة التخطيط للفترة من [2022-2018]

الملحق (1)

الاستراتيجية المقترحة لتقديم الوثيقة الاستراتيجية المقترحة

اولاً: الوثيقة الاستراتيجية المقترحة

عرض الاستراتيجية المقترحة وكالاتي :-

1- الرؤيا : عراق ذو خطط تنموية مستدامة ومستقبل زاهر

وقد روعي في تحديد الرؤيا العناصر الاتية :

- أ- ان تكون طموحة وقابلة للتطبيق.
- ب- ان تكون من الاتساع والشمولية بحيث تسمح بمرونة تغيير سياسات التنفيذ وفقاً للمستجدات .
- ت- ان توضع ويتفق على سياسات تنفيذها بمشاركة الاطراف المعنية .
- ث- ان تنفذ على مراحل وخطوات وبمسارات واضحة نحو الصورة المستقبلية المطلوبة

2-الرسالة :- نحن وزارة التخطيط بمنظومتها المؤسسية نسعى الى تطوير عملية التخطيط التنموية انسجاماً مع التطورات الاقتصادية الجديدة للدولة ونشر المفاهيم المعلوماتية وتفعيل الجهود وتنسيقها وتطوير السياسات والخطط والبرامج التنموية في جميع القطاعات وتفعيل دور التعاون الدولي في عملية التنمية وتطوير أساليب العمل الإحصائي وتكامل قواعد المعلومات، ونمتاز بخبرات وكوادر تخطيطية متميزة وبمؤسسات سيطرة نوعية لارتقاء بواقع الجودة بوصفها المحصلة النهائية لعملية التنمية وقد روعي فيها ما يأتي :

من نحن ، تعبر عن فلسفة المنظمة وما ترغب ان تكون عليه مستقبلاً بصورة شاملة واقعية، وان تكون متطابقة مع غايات المنظمة وأهدافها ومنسجمة ولها القدرة على التكيف مع الاستراتيجيات والسياسات مع الاعتماد على التحليل البيئي والتوصيف الفعال والدقيق لكيفية تحقيق المنظمة أهدافها المرغوبة .

3- الاهداف الاستراتيجية Objectives

في ضوء الرؤيا حددت مجموعة من الاهداف الاستراتيجية الاساسية المستهدفة تحقيقها لغاية 2022 وقد روعي فيها ان تكون محددة ، واقعية وقابل للقياس وكالاتي
بناء وتحديث قاعدة بيانات وطنية وشاملة تلي حاجات الباحثين والدارسين والجهات المعنية وتسهم في وضع الخطط والبرامج التنموية .

1. تنمية وتأهيل الموارد البشرية والقيادات الادارية بما يضمن تكوين رأس مال بشري متميز
2. حماية المواطن والاقتصاد العراقي من خلال توفير معايير ومواصفات للسلع وانظمة الاعمال مطابقة للمواصفات العالمية المعتمدة وملائمتها للبلد .
3. ضمان تنفيذ مشاريع القطاعين العام والخاص بالجودة والنوعية وطبقاً للمعايير القياسية الوطنية وضمن التوقيتات الزمنية المحددة لها .
4. اعتماد اساليب حديثة في تنفيذ المشاريع تعتمد على قاعدة بيانات رصينة وادارة مشاريع متكاملة ومترابطة مع نظام ادارة التنمية العراقي (IDMS) .
5. تعزيز دور الرقابة ومكافحة الفساد .
6. مكافحة الفقر وتحسين مستوى المعيشة والقضاء على البطالة .
7. عقد الاتفاقيات ومتابعتها والاستفادة من تجارب الدول في مجال التنمية .
8. تطوير السياسات التنموية وتهينة البيئة الاقتصادية للتنمية الشاملة المستدامة .
9. ضمان تكامل الخطط القطاعية وخطط تنمية الاقاليم وتحسين وتطوير المدن وحماية البيئة بالتنسيق مع الوزارات الاخرى .
10. وضع خطط في مجال تحسين البيئة وتقليل الاعتماد على النفط والغاز في توليد الطاقة واستغلال المصادر المتجددة للطاقة .



تقييم الاستراتيجية المقترحة لوزارة التخطيط للفترة من [2022-2018]

4-القيم :

من أجل تحقيق الرؤية ، فان الوزارة حددت مجموعة من القيم تشكل حوافزا لتحسن الاداء وضوابط اخلاقية لتحديد سلوك العاملين واتجاهات الوزارة في تحقيق رؤيتها ورسالتها وتمثلت بالاتي :-
الشراكة: مع الاجهزة الحكومية في تطوير الخطط والمساهمة في اعدادها عبر اللقاءات والزيارات واللجان والمشاريع المشتركة .
الجودة: ضمان جودة تقديم الخدمات الحكومية للمستفيدين بمراحلها المختلفة من خلال تصميم المعايير ومتابعة تطبيقها.
المسؤولية :- المبادرة في تقديم الدعم اللازم للجهات الحكومية لتذليل الصعوبات التي تعترضها لاداء المهام المنوطة بها بفعالية وكفاءة
الابداع : ابتكار افكار واليات جديدة الى التطوير المستمر لتنظيم العمل وطرق تقديم الخدمات العامة والاستفادة من التجارب الادارية الناجحة وتشجيع القدرات الابداعية .
الشفافية والمساءلة : في كافة العمليات الداخلية والخارجية من خلال وضع معايير للاداء المتميز .

ثانيا:- عرض القضايا الاستراتيجية

توضح الجداول المرفقة الخطط الخمسية لدوائر مقر الوزارة والتشكيلات التابعة لها . وقد ركزت على القضايا الاستراتيجية للوزارة مع تحديد للمعوقات والمحددات التي ينبغي ان يتم تحديثها كل اربع الى خمس سنوات، ومن ثم حقل الاولويات لهذه القضايا التي توضح اهمية كل قضية وتم ترتيبها من الاكثر اهمية الى الاقل اهمية من (1-5) اذ الرقم (1) يمثل الاقل اهمية و (5) الاكثر اهمية . ومن ثم جرى جدولة التعامل مع القضايا المشار إليها وفق مدى زمني تحدد بخمس سنوات ابتداءً من عام 2018-2022، تماشياً مع توجه الوزارة في وضع استراتيجيتها للفترة المشار إليها من خلال تحديد نسب مئوية للانجاز المتوقع، اما القضايا التي لا يمكن تجزئتها ويتطلب استمرارية في العمل طيلة الاعوام تم منحها نسب انجاز مئوية (100%) لكل سنة.

ثم جرى تحديد البدائل لكل قضية استراتيجية التي ينبغي ان يتم تحديثها سنويا، وسيتم تطوير مجموعة من السيناريوهات لكل بديل من خلال انضاح الخيارات الاستراتيجية الملانمة ضمن الخطط السنوية. ووضع مؤشرات لتقييم النجاح، وهذه المؤشرات ستكون الاساس لمعايير كمية محددة ضمن الخطط الخمسية وتحديد نسب الانجاز للسنوات اللاحقة.

وتؤكد الباحثة ان تحديد المؤشرات اعلاه للقضايا والمعوقات والبدائل والبرامج قد جرى بالتنسيق مع دوائر ومؤسسات الوزارة بمناقشتها وحلقات نقاشية استمرت لاكثر من ثمان شهور وجرى التعديل عليها تبعا لوجهات نظرهم .

تضمنت القوائم بعض البرامج والبدائل والاجراءات والجهات المنفذة والمتابعة للبرامج ومؤشرات النجاح للقضية المحددة لغرض تطوير العمل والوصول الى مدى امكانية تحقيق الاهداف الاستراتيجية التي يتم تحديدها ضمن نطاق عمل كل دائرة وبحسب مفهوم النشاط الرئيسي لكل دائرة اذ ان البرامج والبدائل على مستوى نشاط دوائرها وهذه القوائم جزء من الوثيقة الاستراتيجية المقترحة .



تقييم الاستراتيجية المقترحة لوزارة التخطيط للفترة من [2022-2018]

الدائرة:- الادارية والمالية قائمة رقم (1)

القضية الاستراتيجية: اعادة الهيكلة والتوصيف الوظيفي					
الاولوية (5-1): 1					
2022	2021	2020	2019	2018	الافق الزمني
مستمر	مستمر	مستمر	%50	%50	
البديل :-هيكل تنظيمي مرن يستجيب لمتطلبات تنفيذ مهام الوزارة					
اهم المعوقات والمحددات					
<ul style="list-style-type: none">• تاخر في اصدار التشريعات للادارات المستحدثة .• تدخل قوى ضاغطة مراكز اتخاذ القرار .• تداخل المهام والمسؤوليات .					
الاجراءات			البرامج		ت
تشكل لجنة عليا لاعادة النظر في الهيكل الحالي			الاصلاح الاداري		-1
تحديد السلطات والمسئوليات بشكل شفاف					
اعداد الخريطة التنظيمية الجديد المقترحة					
اعادة توصيف الوظائف تبعاً للرؤيا الجديدة وتحليل عبء العمل					
اقرار الهيكل الجديد			اعادة الهيكلة		-2
مفاتحة شورى الدولة للمصادقة عليه					
اقرار التوصيف الوظيفي الجديد					
تحديد السلطات والمسئوليات الجديدة					
مؤشرات النجاح			الجهة المنفذة		الجهة المنفذة
اعداد الهيكل الجديد واقرار تنفيذه			قسم الجودة والاطار المؤسسي		قسم الموارد البشرية
اعادة التوصيف الوظيفي والعمل بموجبه			الدائرة القانونية / قسم التشريعات		
مصادقة الجهات العليا على الهيكل الجديد					

قائمة رقم (2)

الدائرة:- التعاون الدولي					
القضية الاستراتيجية :- بناء القدرات البشرية لوزارة التخطيط والوزارات الاخرى *					
الاولوية (5-1): 2					
2022	2021	2020	2019	2018	الافق الزمني
مستمر	مستمر	مستمر	مستمر	%100	
البديل :- قدرات بشرية مدربة					



تقييم الاستراتيجية المقترحة لوزارة التخطيط للفترة من [2018-2022]

اهم المعوقات والمحددات –		
ورود دعوات المشاركة من قبل الجهات المنظمة في وقت متاخر . تعثر الدعم المطلوب والتباطؤ في تنفيذ الالتزامات للدول المانحة بحسب الاتفاقيات المبرمة مع الوزارة. الروتين وغياب ضبط عملية الترشيح وضعف المؤهلات المطلوبة مما يؤدي الى رفض الجهة المنظمة . غياب ادوات التقييم المحلية لبرامج التدريبية .		
ت	البرامج	الاجراءات
1	التنسيق بين وزارة التخطيط والوزارات الاخرى	• بناء قاعدة معلومات
2	تنشيط فاعلية التعاون الدولي في مجال التدريب واعداد الملاكات	• تشكيل لجان برئاسة وزارة التخطيط وعضوية الجهات المستفيدة • ادامة الاتصال مع الجهات المانحة
3	برنامج ضوابط ومعايير الترشيح للدورات الممنوحة من الجهات الخارجية واختيار الافضل	• اقرار نظام الترشيح للدورات التدريبية
4	وضع تقييم لفاعلية اثر التدريب	• *وضع معايير لقياس مدى تاثير نتائج تطبيق البرنامج • *اعداد تقارير للموفدين للاطلاع عن مدى الاستفادة • مناقشة التقارير
5	اعداد كوادر قادرة على ادارة عملية التطوير المؤسسي يستجيب لاحتياجات العاملين	• اعداد خطة تقدمها الوزارات في ضوء الموازنة لتحقيق من توافق الخطة مع الاحتياج والمؤهلات
الجهة المنفذة		
قسم التعاون الفني		
الجهة المتابعة		مؤشرات النجاح
الموارد البشرية		• اعداد المتدربين قياسا للمخطط • نسب نجاح البرامج التدريبية • عدد البرامج المنفذة قياسا بالمخطط



تقييم الاستراتيجية المقترحة لوزارة التخطيط للفترة من [2022-2018]

قائمة رقم (3)

الدائرة:- الادارة التنفيذية					
القضية الاستراتيجية:- تنفيذ استراتيجية التخفيف من الفقر					
الاولوية (1-5): 1:					
2022	2021	2020	2019	2018	الافق الزمني
%10	%10	%5	%5	%5	
البديل:- معدلات منخفضة للفقر والحد منه.					
اهم المعوقات والمحددات -					
<ul style="list-style-type: none">• النقص من اعداد الخرائط الرقمية عن الاماكن الاكثر فقرا .• ضعف المعالجة القانونية بغياب تنفيذ الاستراتيجية .• نقص الملاكات المتخصصة .• تاخر اقرار الموازنة .• ضعف في اجراءات المتابعة .• ضعف التنسيق مع الجهات المانحة الدولية الداعمة .• غياب برنامج التمويل الداخلي والخارجي .					
ت	البرامج	الاجراءات			
1	برنامج لاعداد خرائط رقمية دقيقة لمؤشرات الفقر	<ul style="list-style-type: none">• تحديد معايير ومؤشرات الفقر في العراق• اجراء مسوحات شاملة دقيقة لبناء خرائط الفقر في العراق لتحديد مستويات الفقر والمناطق الاكثر فقرا			
2	عقد ندوات ومؤتمرات وحلقات نقاشية لرفع الوعي وقياس اهمية التعاون والتنسيق والتأكد من التزام مؤسسات الدولة وتعاونها	<ul style="list-style-type: none">• وضع جدولة للندوات ومؤتمرات شاملة لتعزيز الوعي باهمية مكافحة الفقر• تنفيذ جولات تفقدية وتوعوية			
3	برنامج اشراك منظمات المجتمع المدني والمؤسسات الطوعية للمساهمة في تنفيذ انشطة الاستراتيجية	<ul style="list-style-type: none">• التحرك على منظمات المجتمع المدني بغية توزيع المهام لاشراكهم بالمساهمة في الاستراتيجية			
الجهة المنفذة		الجهة المتابعة	مؤشرات النجاح		
ادارة التنفيذية للتخفيف من الفقر		<ul style="list-style-type: none">• اقسام الادارة كافة• المجالس المحلية• وفروع وزارة التخطيط	<ul style="list-style-type: none">• نسبة انخفاض معدلات الفقر في العراق• نسبة تنفيذ المشاريع• عدد المشروعات المنفذة		



تقييم الاستراتيجية المقترحة لوزارة التخطيط للفترة من [2018-2022]

قائمة رقم (4)

الدائرة: العقود الحكومية					
القضية الاستراتيجية :- العقود الحكومية					
الاولوية (1-5): 1					
2022	2021	2020	2019	2018	الافق الزمني
مستمر	مستمر	مستمر	مستمر	%100	
البديل :- عقود حكومية فاعلة					
اهم المعوقات والمحددات – ضعف الخبرات التخصصية بمجال العقود وعدم كفايتها . غياب المعيارية الموحدة . الفساد الاداري والمالي والتدخلات السياسية في اجراء المناقصات . ضعف سلطة القانون وغياب تفعيل التشريعات . الاسلوب النمطي وغياب الاطلاع على تجارب الاخرين في وضع دراسات الجدوى .					
الاجراءات			البرامج		ت
● حصر الاحتياج التدريبي . ● وضع المادة العلمية . ● جدولة زمنية لبرامج التدريب . ● تنفيذ البرامج التدريبية . ● تقييم البرامج التدريبية .			التدريب والتقييم		1
● تشكيل لجان قطاعية . ● جمع البيانات وتحليلها . ● وضع معايير لانشطة المتشابهة . ● اصدار المواصفات . ● اعداد مسودة الدليل . ● وضع مؤشرات التقييم .			برنامج الوثائق القياسية الموحدة		2
● مراجعة للقوانين الحالية لتشخيص الفجوات . ● اقتراح التعديلات القانونية . ● احالة المقترحات الى الجهات التشريعية .			معالجة الثغرات القانونية		3
● اقتراح التعليمات والانظمة التنفيذية . ● تقييم المقترحات . ● اصدار وتعميم التعليمات .			اصدار انظمة وتعليمات للسيطرة على التنفيذ		4
● بناء قاعدة بيانات تتضمن تفاصيل العقود الحكومية . ● متابعة مستمرة للاجراءات التنفيذ . ● التقويم والرقابة .			الاشراف والمتابعة في تنفيذ الخطط التعاقدية في الوزارات والجهات غير المرتبطة والمحافظات ومتابعة حسن تنفيذها		5



تقييم الاستراتيجية المقترحة لوزارة التخطيط للفترة من [2022-2018]

مؤشرات النجاح	الجهة المتابعة	الجهة المنفذة
<ul style="list-style-type: none">ارتفاع معدلات تنفيذ العقود ضمن المؤشرات المحددة.تقليل الفجوات بين المخطط والمنفذ.عدد العقود المنفذة ذات المؤشرات المتطابقة.	<ul style="list-style-type: none">قسم العقودقسم المقاوليينقسم المتابعة	وزارة التخطيط بالتنسيق مع مجلس الوزراء

قائمة رقم (5)

الدائرة:- السياسات الاقتصادية والمالية					
القضية الاستراتيجية :- التوجه الى الادارة بالنتائج					
الاولوية (5-1): 2					
2022	2021	2020	2019	2018	الافق الزمني
مستمر	مستمر	مستمر	مستمر	100%	
البديل :- الادارة بالنتائج					
اهم المعوقات والمحددات - <ul style="list-style-type: none">ضعف تفاعل الوزارات الاخرى .نقص في القدرات الفنية والخبرات في مجال الادارة بالنتائج .ضعف الحافز ونقص في قناعات الادارة العليا لدى الجهات الاخرى .مقاومة التغيير .					
ت	البرامج	الاجراءات			
1	برنامج انظمة ولوائح تضبط العمل وفق نمط الادارة بالنتائج .	<ul style="list-style-type: none">تقديم المقترحات لتعديل القوانين والانظمةوضع المعايير ومؤشرات لقياس الاداء وفق نمط الادارة بالنتائجرفع درجة الالتزام بالنمط الجديد واعتماده بدرجات ملزمة .			
2	برنامج تاهيل الملاكات .	<ul style="list-style-type: none">حصر الاحتياج التدريبي .تطوير قدرات العاملين في مجال المتابعة والتقييم .تقويم برامج التاهيل .			
3	برنامج التوعية بالنمط الجديد .	<ul style="list-style-type: none">اقامة ندوات وورش العمل لشرح خطوات تنفيذ النمط الجديد والتعريف به .التحول واعداد التقارير			
الجهة المنفذة		مؤشرات النجاح	الجهة المتابعة		
قسم متابعة الخطة		<ul style="list-style-type: none">نسبة التحول الى الادارة بالنتائج .نسبة التحسن في التقييم السنوي .الزيادة في نسبة النمو السنوية .	الدائرة الادارية / قسم التدريب	بالتناجج ومؤشرات الاداء	



تقييم الاستراتيجية المقترحة لوزارة التخطيط للفترة من [2022-2018]

انمة رقم (6)

الدائرة:- السياسات الاقتصادية والمالية					
القضية الاستراتيجية:- متابعة تحقيق اهداف الخطة التنموية الخمسية					
الاولوية (5-1): 1					
2022	2021	2020	2019	2018	الأفق الزمني
مستمر	مستمر	مستمر	مستمر	100%	
البيدبل :- خطة تنمية وطنية بمؤشرات دقيقة وواقعية					
اهم المعوقات والمحددات – • الافتقار الى مؤشرات للحكم الرشيد لقياس مبادئ الحوكمة . • نقص وضعف في دقة المعلومات النوعية المقدمة . • ضعف استجابة وتفاعل بعض الوزارات . • الوضع الامني العام . • نقص بالملاكات والخبرات النوعية المتخصصة بالخطط التنموية .					
الاجراءات			البرامج		ت
• تشكيل لجان متخصصة . • وضع نماذج موحدة للمؤشرات حسب القطاع . • عقد ندوات وورش عمل لكيفية اعداد وملئ النماذج .			برنامج لتوحيد المؤشرات .		1
• اعداد ومراجعة تقارير القطاعات . • رسم السياسات ووضع الاولويات .			برنامج لتأسيس نظام مؤسسي متكامل لدعم القرارات التخطيطية		2
• حصر الاحتياج التدريبي . • وضع المادة العلمية . • البدء بتنفيذ البرنامج . • تقييم البرنامج التدريبي .			برنامج تاهيل الملاكات المتخصصة بوضع منهجيات الخطط		3
مؤشرات النجاح		الجهة المتابعة		الجهة المنفذة	
• نسبة المطابقة في التقارير مع المعايير واهداف الخطة • استجابة الخطة وانسجامها مع القضايا الاستراتيجية المحددة بالوزارة		الدوائر الفنية قسم متابعة الخطة		قسم متابعة الخطة الوطنية .	



تقييم الاستراتيجية المقترحة لوزارة التخطيط للفترة من [2018-2022]

الدائرة:- الاحصاء					
القضية الاستراتيجية :- التعداد العام للسكان					
الاولوية (1-5): 1					
2022	2021	2020	2019	2018	الافق الزمني
		60%	%20	%20	
البديل :- تعداد عام للسكان سنوي					
اهم المعوقات والمحددات -					
<ul style="list-style-type: none">غياب التوافق السياسي .نقص التخصيصات المالية .نقص في الملاكات المؤهلة .غياب توفر الامكانية المادية والبشرية للقيام بالمسوحات .					
الاجراءات			البرامج		ت
تشكيل لجنة مركزية واخر فرعية في المحافظات .			اعداد الوثائق والنماذج للمسح العام		1
اعداد نماذج الكترونية .			برنامج تدريب وتأهيل		2
تنفيذ ورش تدريبية .					
تنفيذ ممارسات تجريبية .					
القيام بالتعداد .					
تشكيل لجنة للتوعية بالبرنامج في بغداد والمحافظات .			برنامج التوعية		3
اعداد المادة العلمية .					
تهيئة مختبرات وتوفير الدعم اللوجستي لهم .					
عقد ندوات ومؤتمرات وورش عمل .					
مؤشرات النجاح		الجهة المتابعة		الجهة المنفذة	
نسبة الانجاز للاجراءات اعلاه		مديرية متابعة الشؤون الإدارية		مديرية متابعة الشؤون الفنية	



تقييم الاستراتيجية المقترحة لوزارة التخطيط
للفترة من [2018-2022]

قائمة رقم (8)

الدائرة:- الاحصاء					
القضية الاستراتيجية :- انجاز الحسابات القومية والمسوحات					
الاولوية (5-1) :					
2022	2021	2020	2019	2018	الافق الزمني
10%	%10	%10	%10	%10	
البديل :- حسابات قومية ومسوحات شاملة					
اهم المعوقات والمحددات -					
<ul style="list-style-type: none">• الوضع الامني والسياسي (المحافظات الساخنة واقليم كردستان).• نقص الخبرة في عملية جمع البيانات وتبويبها وضع المعايير المحلية والدولية .• ضعف العقوبات التبعية في القوانين النافذة.• عدم توفير بيانات تفصيلية دقيقة عن الانشطة .					
ت	البرامج	الاجراءات			
1	برنامج المعايير الموحدة واليات المسح الشامل	<ul style="list-style-type: none">• وضع المعايير الموحدة .• تحديد اليات المسح الشامل.• اعداد النماذج الموحدة.			
2	برنامج التوعية الشامل وبرامج تدريبية	<ul style="list-style-type: none">• الاستعانة بخبراء متخصصين لحساب الاوزان للعناوين ضمن النظام .• العمل به على مراحل تقويم ومراجعة .• تحديد النقص في البيانات تمهيدا تمهيدا للتوسع في تطبيق النظام مستقبلا.			
3	اصلاح قانوني وانظمة تعليمية	<ul style="list-style-type: none">• عقد ندوات توعية وارشادية.• حملات اعلانية واعلامية.• دورات تدريبية.• تعميم النماذج على الجهات والقطعات المشمولة .• جمع بيانات وتبويبها وتحليلها.• اعداد التقارير النهائية الكترونيا.• مراجعة المواد القانونية والتعليمية.• اقتراح برامج تدريبية تناسب الاحتياج التدريبي .• وضع المادة العلمية.• تنفيذ البرنامج التدريبي .• تقويم البرنامج .			
الجهة المنفذة		الجهة المتابعة	مؤشرات النجاح		
مديرية الحسابات القومية		مديرية متابعة الشؤون الفنية	شمولية المسوحات. دقة النتائج وصواب التقارير. اعداد الافراد متدربين.		



تقييم الاستراتيجية المقترحة لوزارة التخطيط للفترة من [2022-2018]

قائمة رقم (9)

الدائرة:- السيطرة النوعية

القضية الاستراتيجية :- رفع كفاءة المنتج المحلي والارتقاء بالجودة السلع المنتجة

الاولوية (5-1): 1:

2022	2021	2020	2019	2018	الافق الزمني
مستمر	مستمر	مستمر	%60	%40	

البديل :- بنية تحتية رصينة للجودة تسهم في رفع المستوى الاقتصادي والمعاشي .

اهم المعوقات والمحددات -

- الزامية المواصفات وعدم موامتها مع متطلبات السوق الحالية .
- تقادم التشريعات التي تخص عمل الجهاز .
- غياب تفعيل قوانين حماية المنتج والتعرفة الكمركية .
- المواصفات القياسية تتعارض مع المعايير الدولية .
- ضعف الجهات المصنعة الالتزام بالمواصفة والجودة
- معارضة اصحاب المصالح بتطبيق الالتزامات .
- ضعف الوعي بالجودة .

ت	البرامج	الاجراءات
1	متابعة القوانين ذات العلاقة بالجودة وحماية المستهلك	• اصدار قانوني يتولى تنظيم اصدار وقرار اللوائح الفنية
2	مراجعة قانون الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية	• اصدار قانون جديد تتحول بموجبه المواصفات من مواصفة الزامية التطبيق الى مواصفة اختيارية .
3	رفع الوعي حول اللوائح	• تدريب كوادر الوزارات الاخرى على الممارسات التنظيمية . • تاهيل الملاكات . • توفير الدعم اللوجستية .
4	برنامج اعداد اللوائح الفنية	• انشاء مكتب تنسيقي للوائح الفنية .
	الجهة المنفذة	الجهة المتابعة
	السيطرة النوعية بالتنسيق مع الامانة العامة لمجلس الوزراء	لجان من الوزارات القطاعية
		مؤشرات النجاح
		• عدد المنتجات المطابقة للمواصفات . • عدد المنتجات الحاصلة على شهادة ضمان الجودة .



تقييم الاستراتيجية المقترحة لوزارة التخطيط للفترة من [2022-2018]

قائمة رقم (10)

الدائرة:- التطوير الاداري					
القضية الاستراتيجية :- تاهيل القيادات الادارية					
الاولوية (5-1): 1:					
2022	2021	2020	2019	2018	الافق الزمني
مستمر	مستمر	مستمر	مستمر	%100	
البديل :- قيادات كفوءة					
اهم المعوقات والمحددات – • قلة المدربين الكفاء والمعتمدين . • غياب ملائمة القاعات التدريبية للمواصفات المطلوبة . • غياب التزام دوائر الدولة بربط المسار الوظيفي بالتدريب . • غياب وجود خطط لمراكز التدريب في اجهزة الدولة . • قلة التخصيصات المالية لتمويل الوزارات ادى الى العزوف عن المشاركة ببرامج التطوير الاداري.					
الاجراءات			البرامج		ت
• جدولة البرامج التدريبية على اشهر السنة . • اقرار المادة العلمية . • تكليف المركز الوطني بالتعاون مع الجامعات والخبراء . • تنفيذ البرنامج حسب التوقيتات الزمنية . • تقويم البرامج اولاً بأول .			تاهيل القيادات الادارية		1
• تحديد الاحتياج التدريبي . • وضع المادة العلمية بما يحاكي مثيلاتها في العالم . • جدولة البرامج التدريبية . • تنفيذ البرنامج . • تقويم البرنامج			برنامج تمكين كوادر المركز		2
مؤشرات النجاح		الجهة المتابعة		الجهة المنفذة	
• عدد القيادات المدربة قياسا بالمخطط . • عدد البرامج المنفذه قياسا بالمخطط .		الدائرة الادارية • قسم تكنولوجيا المعلومات • قسم التدريب		المركز الوطني للتطوير الاداري	



**The evaluation a proposed strategy for the Ministry of Planning for the
years 2018-2022 .**

abstract

the research discussed a stage of strategic management. The strategic of the evaluation of the proposed strategy through feedback is to ensure that it is implemented with the least possible variation. The research aims at evaluation a proposed strategy for the Ministry of Planning for the years 2018-2022 in line with the orientations of the state, taking into account the surrounding environmental conditions. It relies on scientific bases and steps to formulate the strategy The extent of the strategy suitability was tested through a set of statistical means and its objectivity was verified through a survey of a number of specialized experts who were selected in accordance with the principle of intentional sampling in order to select the experts most compatible with the strategy. The questionnaire was used to survey the experts' opinions(15) as beneficiaries of the strategy proposed to the Ministry, on whom the follow-up of its execution fell, as well as the opinions that the researcher drew during the interviews with many of the executive managers as being closer to the implementation process and with direct contact. The results indicated a clear acceptance of the strategy and in line with the strategic alternative proposed to the ministry, especially that they included the obstacles, time horizon, strategic issues, programs and procedures, the determination of the implementation entity, follow-up and the definition of evaluation criteria. A number of recommendations were presented, most notably the need to adopt this proposed strategic document, especially as it reflects the Ministry reality and responds to the requirements of its developmental role.

Key words/ evaluation , The strategic of the evaluation