

## التخطيط الاستراتيجي بتقنية DCA: محاولة توضيحية تعريفية بالتقنية؛

خلاصات من مؤلف إدريس أوהלلال

### Strategic planning with the DCA technique: try the identifying and illustrative technique;

Excerpts from author Idris Oohilal

د. مختار بروال، جامعة باتنة 1، الجزائر

تاريخ التسليم: (16 / 06 / 2016)، تاريخ القبول: (09 / 11 / 2016)

#### Résumé:

#### ملخص:

L'objectif principal de cette approche est que nous savons que le lecteur Spécifiquement institutions, organisations et associations départements, ... et attirer leur attention sur la technologie est très importante et l'utilisation fonctionnelle ou de procédure dans la planification stratégique, expert dans les arts cité, répertoire M. Idriss Oohilal est disponible sur les sites Web pour ceux qui voulaient étoffé, et nous marchons dans la manière, le comportement du raccourci et utilisons les formes sont granularité de cette technologie sur le lecteur, et nous avons pensé que cela est que ce désir dans le projet matérialisé et le même lecteur, de garder la question répété et appris quelque chose et courons un autre oblige à venir en sessions extraordinaires tenues par l'auteur de ce guide tout le temps.

**Mots clés:** planification stratégique, les domaines stratégiques

نبتغي من خلال هذه الورقة أن نعرف القارئ وعلى وجه التحديد إدارات المؤسسات والمنظمات والجمعيات،... ونلفت نظرهم إلى تقنية في غاية الأهمية والوظيفية أو الإجرائية تستخدم في التخطيط الاستراتيجي، أوردها الخبير في فنونها الأستاذ إدريس أوهللال في دليل متاح في مواقع الأنترنت<sup>1</sup> لمن أراد أن يتوسع فيها، وقد سلطنا في سبيل ذلك، مسلك الاختصار واستخدام الأشكال بصورة تحجب هذه التقنية أكثر للقارئ، وحسبنا في ذلك أن نتحقق هذه الرغبة في روع ونفس القارئ، لتبقى مسألة التدريب عليها وتعلمها أمر وشوط آخر يستوجب منه الحضور في دورات خاصة يقيمها صاحب هذا الدليل كل حين.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي،

المجالات الاستراتيجية

<sup>1</sup> دليل التخطيط الاستراتيجي dca، متاح على الموقع الإلكتروني:  
[elwahda.orgfree.com/dalil\\_dca.pdf](http://elwahda.orgfree.com/dalil_dca.pdf)

**تمهيد:**

لا شك أن أي مؤسسة أو منظمة تطمح لوضع وتحديد رؤية استراتيجية في صورة مخطط استراتيجي توحد حولها جميع جهود عاملها، لما في ذلك من أهمية كبرى من حيث دورها المحوري في استشراف المستقبل ، وتحفيز جهود العاملين، وترشيد استخدام أو توظيف الامكانيات والوسائل المتاحة، إلى جانب ما تنتجه من فرصة لتأسيس حوار بناء وخيالي. تتمكن به المؤسسة في الأخير من بناء استراتيجية تسهم في دعم قدراتها الذاتية وتعالج بها مظاهر أو أوجه القصور والضعف في البيئة الداخلية ، وتحسن اغتنام الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.

غير أن هذا الطموح المشروع تعترضه في واقع الأمر، عدة عقبات موضوعية نابعة من طبيعة العصر المتسارعة ؛ التي تستوجب لتجاوزها سرعة في الإنجاز ، وسرعة في استغلال الفرص المتاحة، وسرعة في معالجة الاختلالات، وكذا سرعة في إحداث تغيير جماعي في وقت قصير. وهو ما يجعل منها - أي السرعة - فضيلة في هذا العصر شريطة أن تطور هذه المؤسسات والمنظمات قدراتها على مواكبة هذا الإيقاع المتسارع بالرفع من قدرتها على الأداء السريع مع انسجام في فرق العمل ، ولن يتأتى لها ذلك ما لم تستعين بأدوات عمل فعالة تساعد على حسن التدبير والإدارة لمشاريعها مثل هذه الأداة (DCA) التي نحن بصدد التعريف بها، والإشارة إلى جدواها وفعاليتها الوظيفية.

**تعريف الأداة (DCA) (Diagnostic Court Appliqué):**

أداة عملية صممها المعهد الدولي المتخصص في الدراسات النسقية (IFEAS)، توفر نموذجا شاملا وإجرائيا يتيح القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي في وقت قصير وبشكل عملي بناء على تشخيص دقيق لنقاط القوة ونقاط الضعف يشارك فيه ممثلو جميع الأطراف المعنية بالمؤسسة، وقام الأستاذ ادريس أوهالال بترجمتها للعربية، كما طور إزاءها مجموعة من الأدوات المصاحبة تزيد من وضوحها وبساطة استخدامها

**أولاً: ما يلزم لإعداد الخطة:**

حيث يتطلب الأمر مجموعة من الخطوات والوسائل نلخصها في الآتي:

- تشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي يتكون من 4 إلى 8 أفراد، يمثل بشكل متوازن أهم وظائف المؤسسة، ويستحسن أن يرافقهم خبير استشاري في التخطيط الاستراتيجي.
- تنظيم ورشة عمل في كيفية إعداد الخطة الاستراتيجية
- تعيين مقرر ومنشط من داخل الفريق
- ملصقات ورقية ملونة (صفراء، خضراء، برتقالية، زرقاء، وردية، بنفسجية)
- دليل استخدام أداة DCA كمرجع عملي وتوجيهي لفريق التخطيط

- كراسة التفريغ لتسجيل نتائج التحليلات وتطوير المخطط
- كراسة النموذج

### ثانيا: مراحل العملية التخطيطية:

#### المرحلة الأولى "مرحلة جمع المعطيات":

معطيات الوضعية الحالية ومعطيات الوضعية المستهدفة، حيث تشتمل عملية جمع المعطيات على ستة (06) خطوات بالنسبة لكل وضعية، مدة كل خطوة ستة (06) دقائق، تدون تفاصيلها على وجه واحد في البطاقات الملونة، وباختيار مناسب ودقيق للعبارات بشكل غير قابل للتأويل، وتفصيل هذه الخطوات بالنسبة لمعطيات الوضعية الحالية على النحو المفصل في الشكل الآتي:



أما تفصيلها بالنسبة لجمع المعطيات الوضعية المستهدفة فهو على النحو المبين أدناه:



### المرحلة الثانية " تحليل المعطيات ":

لاستكمال التشخيص الدقيق للوضعية، يتم تحليل المعطيات المستجعة أنفا بناء على تصنيف البطاقات في مجموعات، وحساب عدد البطاقات في كل مجموعة وتوزيع الألوان داخلها، وتلخيص مضمون كل مجموعة في عبارة جامعة. وتشمل هذه التحليلات:

#### التحليل المباشر للمعطيات المحصل عليها:

والغاية منه استخلاص أهم المعطيات المستجعة في البطاقات أي أهم (المشاكل، الحلول، الدعامات، الوسائل، الخطوات الأولى، والرؤى، ...) باستبعاد غير المهم منها، بحيث يضيف بنا هذا التحليل إلى توليفة هي حصيلة جميع الألوان المتشابهة: الأزرق يمثل المكونات الدائمة، البرتقالي يعبر عن أولويات التدبير، والوردي يشير إلى المسارات العملية، أما البنفسجي فيمثل الأفاق، والأخضر مستويات التطوير، والأصفر تعبير عن النقائص.

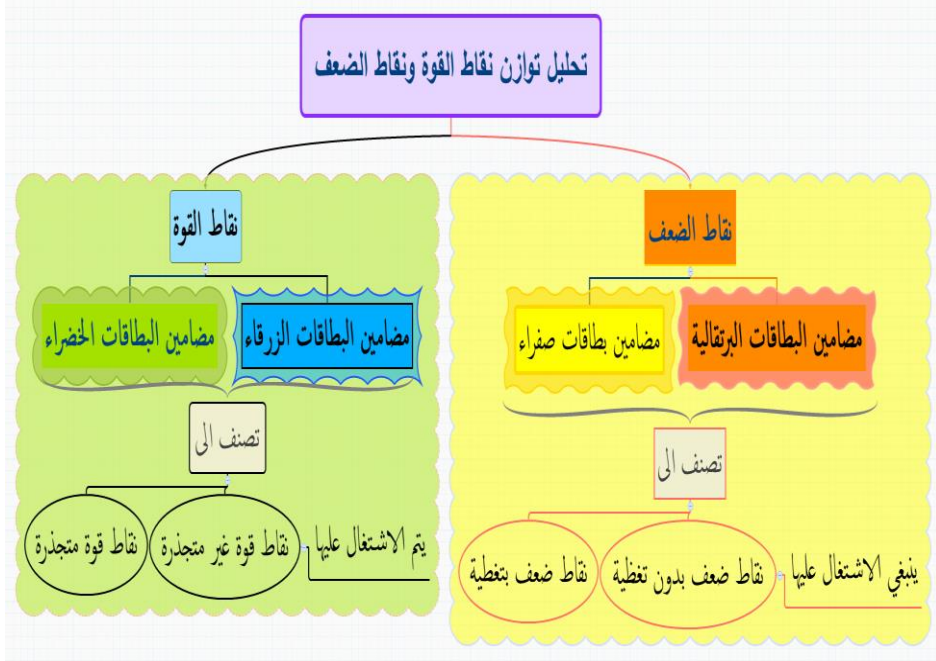
#### التحليل الموضوعي أو تحليل الأولويات:

وهنا يتم تصنيف البطاقات المستجعة عن الوضعية الحالية أو المستهدفة إلى مجموعات وفقا للموضوعات المتضمنة فيها، بغض النظر عن ألوانها، ونبقي في الأخير على 3 إلى 9 مجموعات كمواضيع تحدد لنا مجالات العمل الاستراتيجية، التي يتم عندها دراسة بنية كل مجال أو موضوع بالنظر إلى توزيع الألوان في كل مجموعة، بحيث يشبر:

- عدد الملصقات البرتقالية والصفراء إلى نقاط الضعف
- عدد الملصقات الزرقاء والخضراء إلى نقاط القوة
- وعدد الملصقات الوردية إلى الوسائل
- ويعبر عدد الملصقات البنفسجية عن الرؤية.

### تحليل توازن نقاط القوة ونقاط الضعف:

من خلال مقارنة مضامين البطاقات الصفراء والبرتقالية التي تعبر عن نقاط الضعف التي يتم استخلاصها، مع مضامين البطاقات الخضراء والزرقاء التي تشير إلى نقاط القوة التي يمكن استخلاصها.



### تحليل المحيط:

بتحديد تأثيره المحتمل في المشروع المستقبلي للمؤسسة، من خلال الكشف عن الفرص والمخاطر المحتملة بالنسبة لكل موضوع من المواضيع ذات الأولوية السابق تحديدها في التحليل الموضوعي، بحيث نضع في كل موضوع قائمة بمن يمكن أن يكون لهم تأثير إيجابي أو سلبي، ونحدد من 10 إلى 15 عنصر من عناصر المحيط، ونستخلص من المعطيات المستجمعة في البطاقات مختلف الإكراهات والفرص الخاصة بكل عنصر.

**التحليل التدبري:**

وهنا يتم إعادة توزيع البطاقات بحسب ما أسماه المؤلف العلامات التدبرية الخمسة وهي التسويق والموارد البشرية والتجهيز والتمويل والتدبير وفي الدليل توضيح وتفصيل دقيق لكل علامة، ننصح بالرجوع إليه. خلاصة هذا التحليل تتوج باستخلاص علامات تدبرية قوية (M+) وهي التي استقطبت أكبر عدد من البطاقات ، وعلامات تدبرية ضعيفة (M-) وهي التي استوعبت أقل عدد من البطاقات.

**التحليل الوظيفي:**

وفيه أيضا يتم توزيع الباقيات بحسب الوظائف الثمانية التي لا تخلو منها أية مؤسسة، وهي: الإنتاج والإخبار، والمراقبة، والضبط، والتنسيق، والتنظيم، والتقييم، والتوجيه. وهي أيضا مفصلة في الدليل يمكن الرجوع إليه.

وخلاصة هذا التحليل أيضا استخلاص الوظيفة القوية (F+) وهي التي استقطبت أكبر عدد من البطاقات، والوظيفة الضعيفة (F-) وهي التي استقطبت أقل عدد من البطاقات.

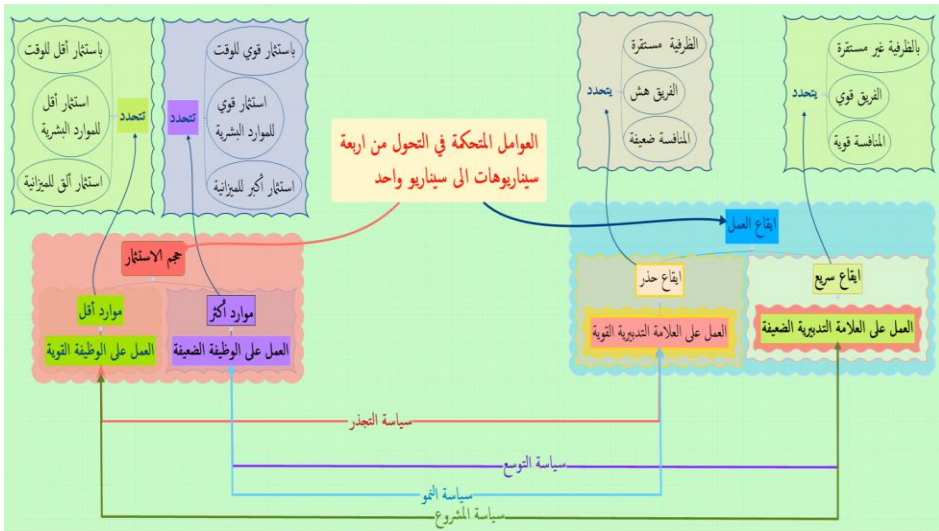
**المرحلة الثالثة: الخطة الاستراتيجية:**

وتتحقق من خلال مجموعة من الخطوات الإجرائية، هي:

**1- السيناريوهات الاستراتيجية الممكنة:**

السيناريو كما عرفه صاحب الدليل " مجموعة من المهام التي تحول مدخلات إلى مخرجات مع قيمة مضافة" حيث تقتضي دلالة الاستراتيجية الاختيار من بين عدد من السيناريوهات، سيناريو أو بديل استراتيجي واحد، باعتباره الأفضل من حيث التكاليف والعائدات المتوقعة منه، يوضع له برنامج زمني قابل للتنفيذ.

ومن خلال التحليلات السابقة في اعتبار هذه المنهجية التخطيطية يوجد 40 سيناريو، ناتجة من حصيلة تقاطع 8 وظائف و 5 تدابير (8F\*5M) يتم اختزالها في مرحلة أولى إلى أربعة سيناريوهات بالاعتماد فقط على التقاطعات بين العلامات التدبرية والوظيفية القوية والضعيفة ثم إلى سيناريو استراتيجي واحد بناء على اختيارات الفريق لإيقاع العمل وحجم الاستثمار والشكل المرفق أدناه يبين على نحو أوضح شروط وإمكانيات اختيار السيناريو الاستراتيجي، والسياسات الناتجة عليها:



وبناء على الاختيار الحاسم للسيناريو الاستراتيجي، يتم تحديد معالمه الرئيسة وفقا للعناصر التالية: الأولوية الاستراتيجية المطلوبة، مجالات الاشتغال المفيدة، الثقافة المفروضة تتميتها، المرتكزات الناضجة للعمل.

## 2- نسق الغايات:

ويشير إلى الرؤية بما هي إجابة عن سؤال من نحن، وماذا نريد أن نكون في أفق 03 إلى 05 سنوات؟، وإلى الرسالة كإجابة هي الأخرى عن سؤال من نحن؟ وما هي مهمتنا؟ مثلما يشير إلى القيم السبعة التي يحتكم إليها الفريق العامل وتشكل له مرجعية مشتركة في ضبط تصرفاتهم الفردية والجماعية، بحيث يجري الاتفاق حول مبادئها ومضمونها.

## 3- مجالات العمل الاستراتيجية:

وهي نفسها الأولويات والموضوعات التي سبق الإشارة إليها في التحليل الموضوعي السالف الذكر، حيث يتم التركيز عليها كانشغالات استراتيجية طوال فترة ومدة الخطة الاستراتيجية، بعد تحليل توازن هذه الأولويات من خلال استخدام بطاقات خاصة هي بطاقات الأداء المتوازن BSC

## 4- الأهداف الاستراتيجية:

وبحسب هذه التقنية فإنه ينبغي أن نضع لكل مجال من مجالات العمل الاستراتيجية السابقة الذكر، من 3 إلى 9 أهداف استراتيجية

## 5- الإجراءات التنفيذية:

ووفقا لهذه التقنية أيضا، فإنه يتم في كل مجال استراتيجي وضع أو تحديد لكل هدف استراتيجي من 1 إلى 3 إجراءات تنفيذية ، والجهة المسؤولة عن تنفيذ كل إجراء كما هو موضح في الجدول أدناه:

| المجال الاستراتيجي الأول: ..... |                     |                |
|---------------------------------|---------------------|----------------|
| الأهداف الاستراتيجية            | الاجراءات التنفيذية | الجهة المسؤولة |
|                                 |                     | لجنة.....      |
|                                 |                     | لجنة.....      |
|                                 |                     |                |
|                                 |                     |                |
|                                 |                     |                |

## 5- مؤشرات قياس الأداء:

وهي آخر خطوة في هذه التقنية، حيث نضع لكل إجراء تنفيذي مؤشرات من خلالها نتمكن من قياس الأداء وفي الجدول أدناه أمثلة عن هذه المؤشرات كما أوردها صاحب الدليل-مع تصرف طفيف فيها:-

| مجال المؤشرات   | الاجراءات التنفيذية    | المؤشرات                                                          |
|-----------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| الموارد البشرية | عدد الدورات التدريبية  | 5 أيام في السنة لكل موظف                                          |
|                 | نسبة المتدربين         | 85% من مجموع موظفي المؤسسة                                        |
|                 | نسبة النجاح في التدريب | 85% من الموظفين الذين حضروا التدريب                               |
|                 | فاعلية استخدام الموارد | زيادة فاعلية استخدام الموارد بنسبة 20 %                           |
|                 | إنتاجية الموظف         | تقدير الإنتاجية من المسئول المباشر والحد الأدنى من الإدارة العليا |
|                 | عدد غيابات الموظفين    | مجموع أيام العمل الضائعة بسبب غيابات الموظفين                     |

|                                  |                                                         |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------|
| عدد تأخرات الموظفين.             | مجموع ساعات العمل الضائعة بسبب التأخر .                 |
| عدد العطل المرضية.               | مجموع أيام العمل الضائعة بسبب العطل المرضية             |
| التقدم في الرتب.                 | ترقية جميع الموظفين الذين استوفوا حق الترقية ودون تأخير |
| الاستقالات.                      | عدد الاستقالات.                                         |
| الأخطاء المهنية.                 | عدد الأخطاء المهنية.                                    |
| سرعة الانجاز.                    | تقليل مدة إجراء المعاملة بنسبة 50 %                     |
| الاجتماعات.                      | عدد الاجتماعات وانتظام دورية الاجتماعات                 |
| نسبة الزيادة في المخصصات المالية | زيادة المخصصات المالية بنسبة 25 %                       |
| رضا الموظفين                     | زيادة الموظفين بنسبة 15%                                |
| رضا التلاميذ.                    | زيادة رضا التلاميذ بنسبة 15 %                           |
| شكاوى التلاميذ.                  | عدد شكاوى التلاميذ.                                     |
| شكاوى أولياء التلاميذ.           | عدد شكاوى أولياء التلاميذ.                              |
| سرعة الإنجاز.                    | تقليل مدة إجراء المعاملة بنسبة 50 %                     |
| حوادث العمل.                     | عدد حوادث العمل.                                        |

الاجراءات والعمليات

|                                            |                                                                                       |                |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| الأخطاء المهنية:<br>المنازعات داخل المؤسسة | عدد الأخطاء المهنية:<br>عدد المنازعات داخل المؤسسة                                    |                |
| الخسائر                                    | نسبة تراجع الإيرادات                                                                  |                |
| سرعة الوصول للمعلومة وسرعة معالجتها        | تبسيط جميع الإجراءات بما يتناسب مع تقليل المدة الزمنية والتكلفة بالنسب المذكورة أعلاه |                |
| توفر المعلومة                              | عدد الشكاوى الداخلية والخارجية ذات السبب في عدم توفر المعلومة                         |                |
| ضمان جودة المنتج                           | 15% زيادة رضا العملاء بنسبة                                                           |                |
| تحديثاً لآليات والأجهزة والأنظمة           | مستوى تحديث الآليات والأجهزة والأنظمة                                                 |                |
| رضا العميل                                 | زيادة رضا العملاء بنسبة: 15%                                                          | مؤشرات العملاء |
| شكاوى العملاء                              | تراجع عدد شكاوى العملاء بنسبة: 15%                                                    |                |
| العنف داخل المؤسسة                         | تراجع عدد حالات العنف داخلاً لمؤسسة بنسبة 15%                                         |                |
| رسائل تشكرات العملاء                       | زيادة عدد رسائل تشكرات العملاء بنسبة 15%                                              |                |
| عدد العملاء                                | زيادة عدد العملاء بنسبة: 15 %                                                         |                |

|                                                       |                                                              |         |
|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------|
| زيادة الإيرادات:                                      | زيادة الإيرادات بنسبة 25%                                    |         |
| عدد المعارض وورش العمل الموجهة للعملاء                | 3 معارض وورش عمل موجهة للعملاء في السنة                      |         |
| عدد الندوات والمحاضرات والدورات الموجهة للعملاء       |                                                              |         |
| عدد جوائز التميز الموزعة على العملاء:                 | 3 جوائز لكل فئة من العملاء:                                  |         |
| عدد اتفاقيات الشراكة الموقعة مع الشركاء الاستراتيجيين | مضاعفة عدد اتفاقيات الشراكة الموقعة مع الشركاء الاستراتيجيين |         |
| الإيرادات:                                            | زيادة الإيرادات بنسبة 25%                                    | المالية |
| المصاريف:                                             | زيادة المصاريف بنسبة 15 %                                    |         |
| الأجور:                                               | كتلة الأجور:                                                 |         |
| الحوافز المالية:                                      | زيادة الحوافز المالية بنسبة 15 %                             |         |
| عدد الخدمات الجديدة ذات المورد المالي:                | خدمة واحدة على الأقل جديدة وذات مورد مالي                    |         |
| نسبة الزيادة في المخصصات المالية                      | زيادة المخصصات المالية بنسبة 25 %                            |         |

## خاتمة:

نأمل من خلال هذه الورقة أننا نكون قد وجهنا الأنظار إلى أهمية هذه التقنية في التخطيط الاستراتيجي الذي هو مؤشر هام من مؤشرات الجودة في أداء المؤسسات ومختلف المنظمات التي تتشد الأداء العالي رغبة منها في خدمة الزبون بوصفه السبب الأول في وجودها وقيامها واستمرار عطاءها وبقائها في سوق سمته الأساسية التنافسية العالية، كما يطيب لنا أن نلفت النظر إلى أن هذه النماذج والأدوات في التخطيط الاستراتيجي عديدة ومتنوعة، وقد وجدنا أن هذه الأداة كما سبق الإشارة إليه أكثر عملية ووظيفية ولهذا استوقفتنا وحررنا فيها هذه الورقة التعريفية.