

دراسة التخطيط الاستراتيجي – المشكلات والحلول

أ.د. زهرة حسن عليوي / الجامعة المستنصرية/ كلية الادارة والاقتصاد
فراس منذر عبد الكريم / الامانة العامة لمجلس الوزراء

P: ISSN : 1813-6729

E : ISSN : 2707-1359

<http://doi.org/10.31272/JAE.44.2021.131.6>

المستخلص :

بناء على تشخيص المسؤولون بالامانه العامة لمجلس الوزراء مشكلة أفتقار الخطط المقدمة من الوزارات والجهات غير المرتبطة بوزارة الى الاسس الموضوعيه العلمية الحديثة قامت الجامعات العراقية بفتح دراسات متخصصة لبناء قدرات موظفي الدولة ومن بين أهم الدراسات التي تم فتحها هي دراسة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي (وهي دراسته أمدها سنه واحدة بعد الدراسة الجامعية الاولى) ولغرض معرفة ما تواجهه هذه الدراسة من مشكلات قاما الباحثان بزيارات ميدانية عدة لجامعات عراقية مختلفة وأجريا مقابلات شخصية مع طلبة هذه الدراسة وطرحا عليهما مجموعة من الاسئلة ، كما أطلعه الباحثان على مواد هذه الدراسة ، وتابعوا كذلك أماكن خريجي هذه الدراسة . ومن خلال هذه الزيارات والمتابعه وتحليل مواد الدراسة أتضح للباحثين ان برنامج التخطيط الاستراتيجي يواجه مشكلات عدة لعل أهمها ما يلي :-

- 1- تركيز المناهج الدراسية الخاصة ببرنامج التخطيط الاستراتيجي في الجامعات العراقية كافة على الجانب النظري أما فيما يتعلق بالجانب العملي فيكاد الاهتمام به ضعيفا" مما يبعد البرنامج عن الهدف الاساس الذي أستحدث من أجله
 - 2- قلة توافر المصادر الحديثة في مكتبات الكليات المعنية والتي من شأنها تطوير قدرات المقبولين في الدراسة على أعداد الخطط والسياسات والبرامج وفقا" لاسس علمية
 - 3- عدم وضع الخريجين من برنامج التخطيط الاستراتيجي في أماكن قريبة من تخصصهم وبعد دراسة المشكلات وتحليل جوانبها كافة أقتراح الباحثان جملة من الحلول منها ما يلي :-
 - 1- تطوير المناهج الدراسية لتواكب المستجدات البيئية .
 - 2- حث الملاك التدريسي المختص بالدراسة على توظيف الأفكار والنظريات والمعارف الأكاديمية لخدمة التفكير العملي لطالب التخطيط الإستراتيجي
 - 3- قيام تدريسيي المواد وبالتنسيق مع عمادات الكليات ذات العلاقة الإستعانة بالكفاءات العراقية المتخصصة في دوائر الدولة لكل مادة دراسية لنقل الفكر التطبيقي العملي.
 - 4- متابعة عمل الخريجي لضمان عملهم في الاقسام المختصة بمجال الدراسة .
- وفي رأي الباحثان ان أتباع هذه الحلول من الجهات المعنية سيسهم في بناء قدرات موظفي الدولة في مجال التخطيط الاستراتيجي والسياسة العامة بحيث يمكنهم من المساهمة في وضع خطط وزاراتهم على أسس موضوعية علمية وحديثة

الكلمات المفتاحية : التخطيط الاستراتيجي ، دراسة التخطيط الاستراتيجي ، برنامج التخطيط الاستراتيجي



مجلة الادارة والاقتصاد
العدد 131 / كانون الاول/ 2021
الصفحات : 90- 99

المقدمة

- بدأت فكرة إستحداث دراسة الدبلوم العالي في التخطيط الإستراتيجي بعد أن رأى المسؤولون في الأمانة العامة لمجلس الوزراء إفتقار الخطط المقدمة من الوزارات والجهات غير المرتبطة بوزارة إلى الأسس الموضوعية العلمية الحديثة ما تمخض عنه عدم التطابق بين الخطط المقدمة والأداء الفعلي لتلك الوزارات والجهات، وعلى أثر ذلك وبتأريخ 2011/7/28 فوتحت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لبيان إمكانية فتح الجامعات دراسات متخصصة لبناء قدرات موظفي الدولة في مجال التخطيط الإستراتيجي والسياسات العامة (دبلوم عالي سنة واحدة بعد الدراسة الجامعية الأولية)، في ضوء ذلك فاتحت الوزارة المذكورة أنفًا جامعاتها كافة لبيان إمكانية إستحداث الدراسة فيها.

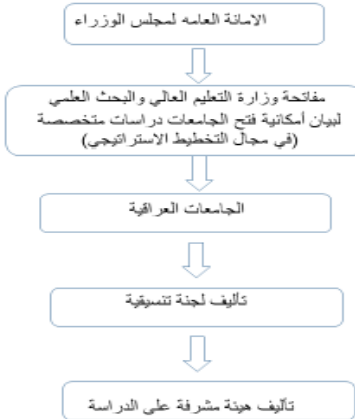
- بموجب الأمر الديواني (99 لسنة 2011) تألفت لجنة تنسيقية ضمت ممثلين عن: (كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد، وممثلين عن الأمانة العامة لمجلس الوزراء، وهيئة المستشارين في رئاسة الوزراء) تتولى إستكمال متطلبات التنفيذ والإشراف على تأسيس دراسة الدبلوم في التخطيط الإستراتيجي ووضع المناهج وضوابط القبول فيها.

- بموجب الأمر الوزاري (1570) المؤرخ في 2012/5/27 الصادر عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والأمر الديواني (47 لسنة 2012) الصادر عن الأمانة العامة لمجلس الوزراء تألفت الهيئة المشرفة على الدراسة لتتولى وضع خطة للإشراف والمتابعة على مجريات عمل الدراسة من حيث القبول والمناهج برئاسة مستشار وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

ويوضح مخطط (1) مراحل أستحداث هذه الدراسة

المخطط (1)

مراحل أو خطوات فتح دراسة دبلوم عالي تخطيط استراتيجي



- وبعد ذلك حصلت الموافقات الاصولية على أستحداث الدراسة في جامعات عدة يوضحها الجدول (1) حيث تم إستحداث الدراسة في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد للعام الدراسي (2012-2013) ومن ثم استحدثت في العام الدراسي (2013-2014) في كلية الإدارة والاقتصاد لجامعات (الكوفة و بابل و القادسية) وفي كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية للعام الدراسي (2014-2015) وفي كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة البصرة للعام الدراسي (2015-2016) وفي كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة تكريت للعام الدراسي (2017-2018) وفي كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة ذي قار للعام الدراسي (2017-2018) فقط.

جدول (1)

سنوات استحداث دراسة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي في الجامعات العراقية

اسم الجامعة	سنة فتح دراسة دبلوم عالي تخطيط استراتيجي
جامعة بغداد	2013-2012
جامعة الكوفة جامعة بابل جامعة القادسية	2014-2013
جامعة المستنصرية	2015-2014
جامعة البصرة	2016-2015
جامعة تكريت جامعة ذي قار	2018-2017

الهدف من أستحداث دراسة الدبلوم العالي في التخطيط الإستراتيجي ؟

- تمكين الموظف من وضع خطط مستقبلية لدائرته لاسيما و أن هناك حاجة لمؤسسات الدولة إلى ذوي الاختصاص ومخططين علميين لضمان نجاح الخطط الموضوعية.
- توسيع مدارك الموظف والإلمام بجوانب الإدارة السليمة لكل ما يمكن أن يواجه المؤسسة من عقبات أو محاولة لتطوير العمل
- تعريف الموظف بمصطلحات ومواد علمية حديثة بمختلف الاختصاصات لرفع الحس الإداري وإيجاد نوافذ للتفكير على مدى أوسع من الوضع الحالي.
- التعريف بكتابة البحوث العلمية والبحث في مصادر مختلفة لمعرفة التطور الحاصل في التفكير الإداري بما يصب في مصلحة المجتمع.

المواد الدراسية لبرنامج الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي للجامعات العراقية

منذ أستحداث الدراسة ولغاية العام الدراسي 2019- 2020 كان عدد المقبولين (750) موظف و موظفة ضمت الوزارات والجهات غير المرتبطة بوزارة كافة ، وقد درس هؤلاء المواد الدراسية الموضحة في جدول (2) كلا حسب جامعتة

جدول (2)

بغداد	الكوفة
مالية عامة و موازنات	مالية عامة و موازنات
سيناريوهات استراتجية	سيناريوهات استراتجية
سيناريوهات تنمية	تنمية وتنمية مستدامة
اساسيات إدارة	إدارة حديثة
تخطيط استراتيجي	تفكير استراتيجي
موارد بشرية	إدارة استراتجية
إدارة محلية	تنمية أقاليم
بحث علمي	منهجية البحث العلمي
بحوث عمليات	بحوث عمليات
دراسات جدوى	نظم معلومات استراتجية
إدارة الجودة والنظم البيئية	محاسبة تكاليف
تفكير استراتيجي	
بابل	القادسية
مالية عامة و موازنات	مالية عامة و موازنات
سيناريوهات استراتجية	إدارة محلية وتنمية محافظات
تنمية وتنمية مستدامة	نظم معلومات استراتجية
إدارة استراتجية	إدارة حديثة
إدارة حديثة	تفكير استراتيجي
إدارة محلية	لغة إنكليزية كورسين
منهجية البحث العلمي	سيناريوهات استراتجية
بحوث عمليات استراتجية	إدارة استراتجية
نظم معلومات استراتجية	بحوث عمليات استراتجية
تفكير استراتيجي	إدارة موارد بشرية
لغة إنكليزية	طرق بحث
	مسؤولية اجتماعية

المستنصرية	البصرة
مالية عامة وموازنات	الإدارة العامة
سيناريوهات استراتيجية	سيناريوهات التخطيط الاستراتيجي
تنمية اقتصادية	الإدارة الحديثة والقيادة
إدارة حديثة	تفكير استراتيجي
تفكير استراتيجي	الإدارة الاستراتيجية
إدارة استراتيجية	إدارة مالية
إدارة محلية	بحوث العمليات الاستراتيجية
اساليب بحث علمي	نظم معلومات استراتيجية
إدارة ازمات	إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية
نظم معلومات استراتيجية	دراسة حالات
إدارة موارد بشرية استراتيجية	

جامعة تكريت	جامعة ذي قار
اساسيات الإدارة	مالية عامة وموازنات
التخطيط الاستراتيجي	إدارة محلية وتنمية محافظات
السيناريوهات التنموية	نظم معلومات استراتيجية
السياسات المالية العامة	سياسات مالية ونقدية
السيناريوهات الاستراتيجية	اقتصاديات الاستثمار
إدارة الموارد البشرية	تفكير استراتيجي
الإدارة المحلية والحكم المحلي	سيناريوهات استراتيجية
التفكير الاستراتيجي	إدارة استراتيجية
دراسات الجدوى وتقييم المشروعات	إدارة موارد بشرية استراتيجية
بحوث عمليات في التخطيط الاستراتيجي	اخلاقيات البحث العلمي
إدارة الجودة والنظم البيئية	
اساسيات واخلاقيات البحث العلمي	

خريجي دراسة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي
بلغ عدد خريجي هذه الدراسة (745) موظف و موظفة وهذا ما يوضحه جدول (3) وجدول(4) و الشكل (1)

جدول (3) أعداد خريجي دراسة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي

ت	الجامعة	تسلسل الدفعة	سنة القبول	سنة التخرج	عدد الطلبة الخريجين
	بغداد	1	2012	2013	39
		2	2013	2014	38
		3	2014	2015	35
		4	2015	2016	35
		5	2016	2017	33
		6	2017	2018	21
		7	2018	2019	34
		8	2019	2020	36
المجموع					271
	الكوفة	1	2013	2014	13
		2	2014	2015	15
		3	2015	2016	13
		4	2016	2017	16
		5	2017	2018	8
		6	2018	2019	12
		7	2019	2020	16
المجموع					93
	بابل	1	2013	2014	18

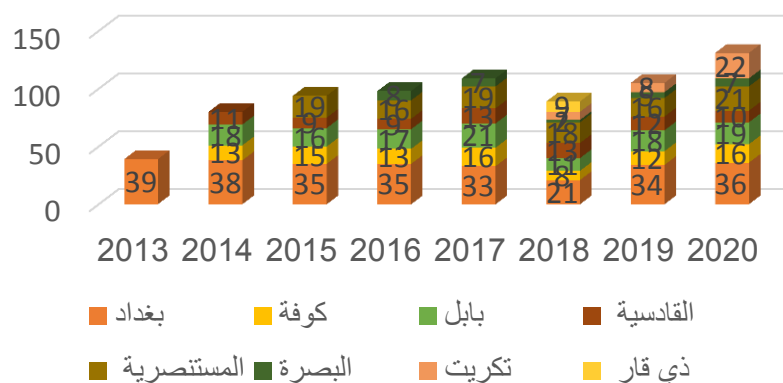
16	2015	2014	2		
17	2016	2015	3		
21	2017	2016	4		
11	2018	2017	5		
18	2019	2018	6		
19	2020	2019	7		
120				المجموع	
11	2014	2013	1	القادسية	
9	2015	2014	2		
9	2016	2015	3		
13	2017	2016	4		
13	2018	2017	5		
12	2019	2018	6		
10	2020	2019	7		
77				المجموع	
19	2015	2014	1	المستنصرية	
16	2016	2015	2		
19	2017	2016	3		
18	2018	2017	4		
16	2019	2018	5		
21	2020	2019	6		
109				المجموع	
8	2016	2015	1	البصرة	.6
7	2017	2016	2		
2	2018	2017	3		
5	2019	2018	4		
7	2020	2019	5		
29				المجموع	
8	2018	2017	1		
7	2019	2018	2		
22	2020	2019	3		
				جامعة تكريت	.7
37				المجموع	
9	2018	2017	1	جامعة ذي قار	.8

9	المجموع				
745	المجموع الكلي				

**جدول (4) عدد خريجو دراسة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي
حسب الجامعات العراقية للمدة 2013-2020**

الجامعات	عدد الخريجون
بغداد	271
الكوفة	93
بابل	120
القادسية	77
المستنصرية	109
البصرة	29
تكريت	37
ذي قار	9
المجموع	745

**شكل (1) عدد خريجو دراسة الدبلوم العالي في
التخطيط الاستراتيجي للمدة 2013-2020**



أماكن عمل خريجو دراسة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي :-

بعد تخرج هذه الأعداد الكبيرة من الطلبة يتبادر الى الازهان السؤال الاتي عند عودتهم لدوائهم ، هل تم وضعهم في أماكن قريبة أم بعيدة عن تخصص الدراسة؟
الجدول (5) والشكل (2) يوضحان اخر تحديث لاماكن عمل خريجو دراسة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي (كنماذج) في ستة وزارات هي (الداخلية ، العمل والشؤون الاجتماعية ، العدل ، الموارد المائية ، التخطيط و النفط)

جدول (5)

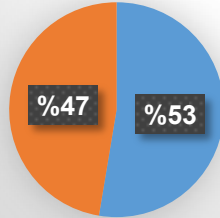
آخر تحديث لأماكن عمل خريجو دراسة الدبلوم العالي في التخطيط الإستراتيجي
(كنماذج) في ستة وزارات

ت	الوزارة	عدد الخريجين	عدد العاملين في أقسام التخطيط والدراسات والتدريب أو ما يناظرها	عدد العاملين في الأماكن البعيدة عن تخصص الدراسة
1	الداخلية	9	10	9
2	العمل والشؤون الإجتماعية	10	5	5
3	العدل	15	7	8
4	الموارد المائية	28	13	15
5	التخطيط	32	21	11
6	النفط	26	10	16

الشكل (2)

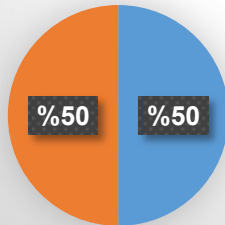
النسب المئوية لعمل خريجو دراسة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي في أقسام التخطيط أو البحوث أو الدراسات أو التدريب أو الجودة أو ما يناظرها

وزارة الداخلية



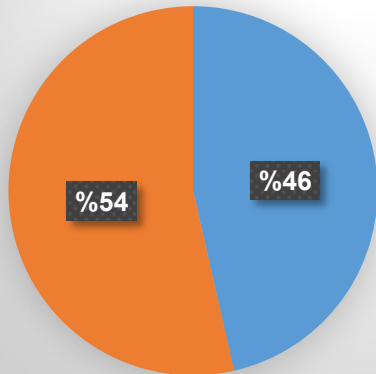
■ عدد العاملين في أقسام التخطيط والدراسات والتدريب أو ما يناظرها
■ عدد العاملين في الاماكن البعيدة عن تخصص الدراسة

وزارة العمل والشؤون الاجتماعية



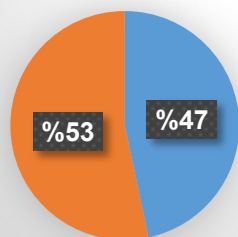
■ عدد العاملين في أقسام التخطيط والدراسات والتدريب أو ما يناظرها
■ عدد العاملين في الاماكن البعيدة عن تخصص الدراسة

وزارة الموارد المائية



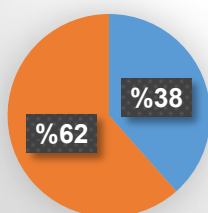
■ عدد العاملين في أقسام التخطيط والدراسات والتدريب أو ما يناظرها
■ عدد العاملين في الاماكن البعيدة عن تخصص الدراسة

وزارة العدل



■ عدد العاملين في اقسام التخطيط والدراسات والتدريب والجودة او ما يناظرها
■ عدد العاملين في الاماكن البعيدة عن تخصص الدراسة

وزارة النفط



■ عدد العاملين في اقسام التخطيط والدراسات والتدريب والجودة او ما يناظرها
■ عدد العاملين في الاماكن البعيدة عن تخصص الدراسة

مشكلات أو معوقات دراسة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي

عند قيامنا بزيارة ميدانية لجامعات عراقية مختلفة ولمرات عدة باعتبارنا عضواً في لجنة المبادرة الوطنية لتنمية قدرات موظفي الدولة واللقاء بالطلبة المقبولين في هذه الدراسة تم التعرف على مشكلات الدراسة وكان من بينها الاتي :-

- 1- تركيز المناهج الدراسية على الجانب النظري والاكاديمي في وضع الاهتمام بالجانب العملي مما يبعد البرنامج عن الهدف الاساس الذي استحدث من اجله
- 2- قلة توافر المصادر الحديثه في مكتبات الكليات المعنية والتي من شأنها تطوير قدرات المقبولين في الدراسة على أعداد الخطط والسياسات والبرامج وفقاً لاسس علمية

الحلول المقترحة

1. التركيز على الجانب العملي لتحقيق الهدف الاساس من استحداث هذه الدراسة المتمثل ببناء قدرات موظفي الدولة في مجال التخطيط الاستراتيجي والسياسة العامة بحيث يمكنهم المساهمة في وضع خطط وزاراتهم على اسس موضوعية علمية حديثة .
2. تطوير المناهج الدراسية لتواكب المستجدات البيئية .
3. توفير المصادر الحديثة في مكتبات الكليات المعنية .
4. حث الملاك التدريسي المختص بالدراسة على توظيف الأفكار والنظريات والمعارف الأكاديمية لخدمة التفكير العلمي لطلاب التخطيط الاستراتيجي.
5. قيام الكليات المعنية باستضافة الطلبة الخريجين لنقل تجربة توظيف الدراسة في مجال عملهم.
6. قيام تدريسيي المواد وبالتنسيق مع عمادات الكليات ذات العلاقة الإستعانة بالكفاءات العراقية المتخصصة في دوائر الدولة لكل مادة دراسية لنقل الفكر التطبيقي العملي.
7. دراسة مجالات تطوير الملاكات التدريسية في الكليات المعنية من خلال تهيئة برامج لتطوير قدراتهم والاطلاع على تجارب عالمية.
8. مراعاة الكليات المعنية الاهتمام بمفردات السياسات العامة ضمن برامجها الدراسية لأهمية التخصص المذكور في مجال التخطيط الاستراتيجي.
9. الدقة في اختيار التدريسيين بالاختصاص المناسب وامتلاكهم الخبرة العلمية والعملية المطلوبة.
10. تكثيف الزيارات الميدانية للكليات المعنية من أعضاء لجنة (المبادرة الوطنية لتنمية قدرات موظفي الدولة) لدعم الطلبة والوقوف على معوقات الدراسة و تذليلها بالتنسيق مع عمادات الكليات .
11. تشخيص الوزارات والجهات غير المرتبطة بوزارة والمحافظات كافة المشاكل التي تعاني منها في مجالات التطوير والتخطيط للمستقبل وتقديم التسهيلات الممكنة لمرشحيها للحصول على المعلومات التي تساهم في إنجاز بحوث الطلبة وتقديم المقترحات والتوصيات المرتبطة فعلاً ببيئة العمل.

12. تكون مرحلة إعداد البحث (دراسة الحالة) للمقبولين في الدراسة بالتعاون والتنسيق بين المشرف العلمي في الجامعة والمسؤولين في الجهة المرشحة لهم لضمان جعل الدراسة المقدمة لصالح التشكيل الذي رشح من خلاله الطالب.
13. متابعة عمل الخريجين لضمان عملهم في الأقسام المختصة بمجال الدراسة.
14. تأليف فريق عمل يضم الخريجين في كل وزارة يتولى إعداد الخطط والبرامج والسياسات العامة في تلك الوزارة.

المصادر

1. الأمر الوزاري ١٥٧٠ المؤرخ في ٢٧/٥/٢٠١٢ الصادر عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
2. الأمر الديواني ٤٧ لسنة ٢٠١٢ الصادر بموجب كتاب الأمانة العامة لمجلس الوزراء المرقم بالعدد ١٧١٤١ في ١٦/٥/٢٠١٢
3. كتاب وزارة الداخلية المرقم بالعدد ٦٧٦ في ٢٨/١/٢٠٢١
4. كتاب وزارة العمل والشؤون الاجتماعية ١٠٩٠ في ٢٥/١/٢٠٢١
5. كتاب وزارة العدل ٥١٧ في ٢٣/٢/٢٠٢١
6. كتاب وزارة الموارد المائية ٥٠٠٥ في ٢٤/٢/٢٠٢١
7. كتاب وزارة التخطيط ٥٩٥٥ في ١٨/٣/٢٠٢١
8. كتاب وزارة النفط ١٠٤٨٧ في ١/٤/٢٠٢١
9. كتاب كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية ٢٠١٠ في ٣/٥/٢٠٢١
10. كتاب كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد ١٠٨٢ في ٢٢/٤/٢٠٢١
11. كتاب كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية ٢٩٠ في ٢٠/٤/٢٠٢١
12. كتاب كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة ١٣٤٢ في ٢٠/٤/٢٠٢١

Strategic planning study - problems and solutions

P. Dr. Zahra Hassan Aliwi Al-Amri

Zahra_alamiri65@uomustarsiriyah.edu.iq

Firas Munther Abdul Karim

Firas_alamir@yahoo.com

Abstract

Based on the diagnosis of officials in the General Secretariat of the Council of Ministers, the problem of the lack of plans submitted by ministries and agencies not affiliated with a ministry to modern scientific objective foundations, Iraqi universities opened specialized studies to build the capacity of state employees. Among the most important studies that were opened is the study of the Higher Diploma in Strategic Planning (which is a study period of one year after undergraduate studies).

And for the purpose of knowing the problems this study faces, the researchers made several field visits to different Iraqi universities and conducted personal interviews with the students of this study and asked them a set of questions. Through these visits, follow-up and analysis of the study materials, it became clear to the researchers that the strategic planning program faces several problems

Perhaps the most important are the following: -

- 1- The focus of the curricula of the strategic planning program in all Iraqi universities on the theoretical side, but with regard to the practical side, there is almost little interest in it, which distances the program from the basic goal for which it was created.
- 2- The lack of availability of modern resources in the libraries of the concerned colleges, which would develop the abilities of those admitted to the study to prepare plans, policies and programs according to "scientific bases."
- 3- Not to place graduates from the strategic planning program in places close to their specialization

After studying the problems and analyzing all their aspects, the researchers suggested a number of solutions, including the following:

- 1- Developing curricula to keep pace with environmental developments.
- 2- Urging the teaching staff specialized in the study to employ ideas, theories and academic knowledge to serve the practical thinking of the strategic planning student
- 3- The teachers of the subjects, in coordination with the deanships of the relevant faculties, seek the assistance of the specialized Iraqi competencies in the state departments for each subject to transfer the practical applied thought.
- 4- Follow-up of the graduates' work to ensure their work in the departments concerned with the field of study.

In the opinion of the researchers, the adoption of these solutions by the concerned authorities will contribute to building the capabilities of state employees in the field of strategic planning and public policy so that they can contribute to the development of the plans of their ministries on objective, scientific and modern foundations.

key words: Strategic planning, study of strategic planning, strategic planning program