

معوقات التخطيط الإستراتيجي للتحوّل الرقمي في المنظمات العامة العربية وآليات التغلب عليها

د. أحمد السيد الدقن^(*)

مقدّمة:

في ظل بزوغ الثورة الصناعية الرابعة المرتبطة بالتطورات التقنية الهائلة والذكاء الاصطناعي (Schwab: 2016)؛ أصبح التوجّه نحو الإدارة الرّقمية والتحوّل نحو المنظّمات الرّقمية؛ بما يؤدي إلى حكومة رقمية/ذكية.

وليست الرّقمية قائمة بأشياء يمكن القيام بها، بل إنها قائمة على طريقة تفكيرك، وكيفية تصرّفك، وتقديرك، ودافعية القرارات في منظّمتك (Hughes, 2017).

وكان الاعتقاد بأن التحوّل الرّقمي يرتبط أولاً بالتكنولوجيا، ولكن ثبت لاحقاً أن الإستراتيجية الرّقمية هي البداية وليست التكنولوجيا؛ حيث تكمن قوة إستراتيجية التحوّل الرّقمي في نطاقها وأهدافها، فلا يتعلق النجاح الرّقمي بالتكنولوجيا فحسب. وقد كشفت دراسة لـ KANF وآخرين عام 2015م، عن ما يلي: «تحرك الإستراتيجية الرّقمية النضج الرّقمي، وتكمن قوة إستراتيجية التحوّل الرّقمي في نطاقها وأهدافها، ويكون نضج المنظّمات الرّقمية بناء على المهارات اللازمة لتحقيق الإستراتيجية» (Kane and Others: 2015).

(*) أستاذ الإدارة العامة المساعد، كلية العلوم الإدارية - أكاديمية السادات، مصر.

مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات العامة العربية معوقات للقيام بالتخطيط الإستراتيجي للتحوُّل الرِّقْمِي لهذه المنظمات نحو حكومة رَقْمِيَّة؛ مما قد يستلزم معه البحث في معوّقات التخطيط الإستراتيجي للتحوُّل الرِّقْمِي لهذه المنظمات وتحليلها؛ بما يمكن من تقديم آليات لمحاولة التغلُّب على هذه المعوّقات.

أهداف الدراسة:

- 1- تحليل معوّقات التخطيط الإستراتيجي للتحوُّل الرِّقْمِي في المنظمات العامة العربية لأول مرة في دراسة عربية.
- 2- تقديم تصنيف جديد لمعوّقات التخطيط الإستراتيجي وفقاً لمنهجية تحليل التُّظْم.
- 3- تقديم إطار منطقي مقترح لكيفية التعامل مع معوّقات التخطيط الإستراتيجي للتحوُّل الرِّقْمِي في المنظمات العامة العربية.

أسئلة الدراسة:

- الأول: لماذا لا ينجح التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التحوُّل الرِّقْمِي للمنظّات العامة العربية؟
- الثاني: كيف يمكن التعامل مع معوّقات التخطيط الإستراتيجي في التحوُّل الرِّقْمِي للمنظّات العامة العربية؟
- الأسئلة الفرعية:

- 1- هل هناك معوّقات ترتبط بمُدخّلات التخطيط الإستراتيجي للتحوُّل الرِّقْمِي في المنظّات العامة العربية؟

2- هل هناك معوّقات ترتبط بعمليات التخطيط الإستراتيجي للتحوّل الرّقمي في المنظّمات العامة العربية؟

3- هل هناك معوّقات ترتبط بمُخرجات التخطيط الإستراتيجي للتحوّل الرّقمي في المنظّمات العامة العربية؟

4- هل هناك معوّقات ترتبط بالتغذية العكسية للتخطيط الإستراتيجي للتحوّل الرّقمي في المنظّمات العامة العربية؟

5- ما وسائل التعامل مع معوّقات التخطيط الإستراتيجي للتحوّل الرّقمي في المنظّمات العامة العربية؟

منهجية الدراسة:

تستخدم هذه الدراسة منهج تحليل النظام System Analysis، وهو عبارة عن مُدخّلات Inputs، وعمليات Process، ومُخرجات Outputs، وتغذية عكسية Feedback؛ حيث يتم تحليل معوّقات التخطيط الإستراتيجي للتحوّل الرّقمي في المنظّمات العامة العربية، وفقاً لتحليل النظم، وذلك كما يلي:

1- معوّقات ترتبط بالمُدخّلات من حيث المطالب والتأييد ورأس المال البشري والفكري والتنظيمي والمعلوماتي.

2- معوّقات ترتبط بالعمليات من حيث التحليل والتنبؤ الإستراتيجي ومراحل التخطيط الإستراتيجي

3- معوّقات ترتبط بالمُخرجات من حيث صياغة الخطة الإستراتيجية وترجمتها إلى خطط تنفيذية يتم تقييمها وفقاً لمعايير محددة.

4- معوّقات ترتبط بالتغذية العكسية من حيث المتابعة والرقابة الإستراتيجية والتقويم الإستراتيجي.

الدراسات السابقة:

1- دراسة موفق محمد الصّومر 2008م، حول واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، وتناولت معوّقات التخطيط الإستراتيجي، وهي متعددة، منها: عدم رغبة المدير أو تردّده في استخدام هذا الأسلوب، اضطراب البيئة الخارجية وتغيُّرها السريع، مشاكل التخطيط الإستراتيجي من مشاكل وضع النظام وغموضه ومشاكل جمع البيانات وتحليلها، ضَعْف الموارد المتاحة، حاجة التخطيط الإستراتيجي إلى وقت وتكليف، عدم قدرة المدير الإستراتيجي على إدراك الفرص والمخاطر الحقيقية، الميل نحو تجاهل المعلومات المتعلقة باتجاهات غير مألوفة، جمع معلومات غير ملائمة حول المتغيرات الإستراتيجية في البيئة، اضطراب البيئة الداخلية وتعرُّضها لصعوبات (موفق، 2008).

2- دراسة لبيب محمد نعمان قاسم 2010م، متطلّبات نجاح التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الأمنية (دراسة ميدانية) لآراء عينة من قيادات الأجهزة الأمنية في محافظة عدن، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية - جامعة عدن، 2010م.

وتوصلت الدراسة إلى أن معوّقات التخطيط الإستراتيجي هي: ضَعْف وجود ميزانية وموارد متاحة للعمل التخطيطي، وعدم وجود قاعدة بيانات ومعلومات متطورة في إدارتك، وضَعْف معايير قياس الأداء في الإدارة، والمركزية في عملية التخطيط واتخاذ القرار، وعدم المبالاة باستخدام الأساليب الحديثة في عملية التخطيط الإستراتيجي، وعدم وجود الكفاءات القيادية المتخصصة في التخطيط الإستراتيجي، وعدم وجود خطط إستراتيجية بديلة تراعي التغيرات البيئية، والانبهار بالنجاح، والاعتقاد بأن هذا النجاح مستمر، وسوف يتكرر دائماً، وضَعْف الاهتمام بدراسة الإمكانيات المتاحة الحالية والمستقبلية عند القيام بالتخطيط الإستراتيجي، والانطباع السيئ للمديرين، من مشكلات التخطيط

الإستراتيجي المتعلقة بصعوبة وضع نظام وجمع البيانات وتحليلها، وضمف مراجعة احتياج النشاط الأمني ومتطلباته في أثناء إعداد الخطط، وعدم وجود التنسيق مع الأجهزة الأمنية الأخرى ذات العلاقة عند وضع الخطط الإستراتيجية لإدارتكم، وضمف التنسيق والتواصل بين الإدارة العامة ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام في إدارتكم.

وقد تبين أن أهم عائق أمام التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر القيادات الإدارية، هو عدم وجود ميزانية وموارد متاحة لعمل التخطيط الإستراتيجي، إضافة إلى عوامل أخرى (قاسم، 2010).

3- دراسة عدلي داود محمد الشاعر 2007م، معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة، رسالة ماجستير بكلية التربية - الجامعة الإسلامية - غزة، عام 2007م.

وصنف الباحث المعوقات كالتالي:

- معوقات تتعلق بسمات الشخصية (المدير نفسه).
- معوقات تتعلق بعملية مشاركة الأفراد داخل المؤسسة.
- معوقات تتعلق بمحدودية التنبؤ وقصوره.
- معوقات تتعلق بالإدارة العليا والسياسة المتبعة (الشاعر، 2010).

4- دراسة أحمد محمد أحمد محمد محمد 2014م، حول معوقات التخطيط الإستراتيجي في الجامعات المصرية - رؤية تربوية، وصنف الباحث هذه المعوقات، كما يلي: سيطرة القول على الفعل، ضعف ثقافة التخطيط الإستراتيجي، تدني مستوى التمويل، انخفاض جودة إدارة الاجتماعات (محمد، 2014).

5- دراسة Bilal Latif وآخرين 2012م، المعنونة ب: Barriers to Effective Strategic Planning، وقامت هذه الدراسة بتصنيف أكثر العقبات شيوعاً أمام

تخطيط إستراتيجي فاعل، وهي كما يلي: الحدود الزمنية الصارمة والإجراءات المتكررة ونقص المساءلة والقوة والتأثير التي عادة ما تواجهها المنظّمات في أثناء صياغة وتنفيذ الإستراتيجية، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا بد من وجود قيادة وإدارة فاعلة للتغيير؛ لتحقيق هدف التخطيط الإستراتيجي الفاعل (Latif and Others, 2012).

6- دراسة **Thomas G. Marx 1991م**، المعنونة بـ: Removing the obstacles to effective strategic planning أي: إزالة العقبات نحو تخطيط إستراتيجي فاعل، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن المعوّقات البيروقراطية تقف عقبة في طريق الوصول إلى تخطيط إستراتيجي فاعل، وأكدت الدراسة على ضرورة إزالة هذه المعوّقات البيروقراطية حتى تحقق المكاسب المالية من التخطيط الإستراتيجي (August 1991, Marks).

7- دراسة **بندر بن زين بن ميشع الورقي 2015م**، حول معوّقات التخطيط الإستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن معوّقات التخطيط الإستراتيجي في جامعة أم القرى تأتي على الترتيب التالي: معوّقات مالية، ثم بشرية، ثم إدارية، ثم فنية (الورقي، 2015).

8- دراسة **فهد بن معيقل العلي وطارق حسن الأمين 2012م**، حول معوّقات التخطيط الإستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أكبر خمسة معوّقات للتخطيط الإستراتيجي في هذه الجامعات، وهي كالتالي: عدم وضوح سياسات تطبيق التخطيط الإستراتيجي، مركزية اتخاذ القرار في الجامعة، نقص الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ التخطيط الإستراتيجي، الاعتقاد السائد بأن التخطيط الإستراتيجي مسؤولية إدارة التخطيط وليس مسؤولية الإدارات كافة، عدم التقييم المستمر لجوانب الخطة الإستراتيجية التي تضعها الجامعة (العلي والأمين، 2012).

9- دراسة عباس مزعل مشرف وحيدر كريم سعيد تويج 2017م، حول متطلبات ومعوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الدوائر الحكومية - دراسة تطبيقية في ديوان محافظة النَّجَف الأشرف، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود معوّقات تحدُّ من تطبيق التخطيط الإستراتيجي في ديوان المحافظة، من أبرزها: الانشغال بالمشكلات الروتينية اليومية، صَعْف التنسيق بين القائمين على صياغة الخطط الإستراتيجية والمسؤولين عن تنفيذها، وكذلك عدم مراعاة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية عند صياغة الخطط الإستراتيجية (مشرف وتويج، 2017).

10- دراسة عبيد بن زيدان مزيد المطيري 2013م، حول متطلبات ومعوّقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المنظّمات الأمنية (دراسة ميدانية من وجهة نظر الرُّتب القيادية بالأمن العام بالرياض)، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود عدة معوّقات للتخطيط الإستراتيجي في هذه المنظّمات، وذلك على النحو التالي: عدم استقرار القيادات الأمنية في أماكنهم، محدودية الوقت لدى القيادات الأمنية لحضور برامج تدريبية في التخطيط الإستراتيجي، صَعْف دعم الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي، عدم وجود كوادر بشرية متخصصة في التخطيط الإستراتيجي، عدم وضوح رسالة ورؤية المنظمة للعاملين كافة، قلّة الموارد المالية اللازمة لتطبيق إستراتيجيات التخطيط، عدم مراعاة التخطيط الإستراتيجي للأوضاع الاقتصادية الحالية والمستقبلية وتغيرات البيئة الخارجية، عدم وجود قاعدة بيانات حديثة في الجهاز، المركزية الشديدة في عملية التخطيط الإستراتيجي، صَعْف التنسيق عند وضع الخطط الإستراتيجية بين إدارات الأمن العام، غياب ثقافة التخطيط الإستراتيجي لدى الكثير من العاملين، انشغال المستويات الإدارية العليا في المشكلات الروتينية اليومية، صَعْف التنسيق بين القائمين على إعداد الخطة الإستراتيجية والمسؤولين عن تطبيقها، صَعْف الاهتمام بتأهيل كوادر بشرية متخصصة في التخطيط الإستراتيجي، قلّة البرامج التدريبية المتنوعة والمتخصصة في التخطيط الإستراتيجي (المطيري، 2013).

11- دراسة فيصل محمد عبد الوهاب سعيد وعمر هاشم إسماعيل 2013م، حول معوّقات التخطيط الإستراتيجي في كلية التربية بجامعة الخرطوم من وجهة نظر الإدارة العليا ورؤساء الأقسام، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم معوّقات التخطيط الإستراتيجي في مجال التدريس الجامعي بالكلية، تتمثل في قلّة الإمكانيات المادية وضمف البيئة التعليمية بالكلية، كالمختبرات والمكتبة والكتاب الجامعي، بالإضافة لقبول أعداد كبيرة من الطلاب يفوق القدرة الاستيعابية للكلية، وغياب التدريب والتأهيل الخارجي لأعضاء هيئة التدريس.

أما أهم معوّقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الكلية، فتمثلت في غياب جهة تشرف عليه بالكلية، وضمف الاهتمام بالنشر في المجلات العلمية المحكمة من قبل الأساتذة؛ لضمف الإمكانيات، وعدم دعم الجامعة لمشاركات الأساتذة في المؤتمرات الخارجية، بالإضافة لضمف ارتباط البحوث باحتياجات سوق العمل وقضايا التنمية في المجتمع.

وفيما يتعلق بمعوّقات التخطيط الإستراتيجي في مجال خدمة المجتمع بالكلية فقد تمثّلت في غياب وحدة إدارة تهتم بتطوير دور الكلية في خدمة المجتمع، إضافة لقلّة مشاركة الكلية في تناول القضايا التربوية عبر وسائل الإعلام، وضمف الاهتمام ببرامج التعليم المستمر وبرامج تدريب المعلمين في أثناء الخدمة، وأخيراً تركيز الكلية على التدريس أكثر من خدمة المجتمع (سعيد وإسماعيل، 2013).

12- دراسة عادل منصور سليمان اللوح 2007م، حول معوّقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وصنّفت الدراسة المعوّقات التي تواجه المؤسسات خلال عملية تطبيق التخطيط الإستراتيجي، كما يلي: عوائق خاصة بعدم استقرار الظروف والمتغيرات البيئية وزيادة حدّة المنافسة. وعوائق خاصة بإمكانيات المنظمة وقدراتها، ومهارات كوادر الإدارة العليا المسؤولة عن التخطيط الإستراتيجي. وعوائق خاصة بقصور نظم المعلومات التي

توفر المعلومات الأساسية اللازمة لعملية التخطيط الإستراتيجي. عوائق خاصة بعدم توفر المناخ الملائم لاستخدام التخطيط الإستراتيجي وممارسته من حيث الثقافة التخطيطية والهيكلة التنظيمي المناسب والمهارات المؤهّلة. عوائق تتعلّق بإغفال الخطة وتجاهلها للجانب الإنساني، مما يؤدي إلى مقاومته لتنفيذ الخطة. عوائق تتعلّق بالانشغال بالجوانب الروتينية اليومية وإغفال الدور الحقيقي للإدارة العليا في التخطيط والتطوير (الروح، 2007).

13- دراسة Grant Hambright and Thomases Diamantes 2004م،

بعنوان: Definition, benefits, and barriers of K-12 educational strategic planning, (2004)، أي: تعريف التخطيط الإستراتيجي التعليمي وفوائده ومعوّقاته في المرحلة 12. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن معوّقات التخطيط الإستراتيجي لهذه المؤسسات تتمثل فيما يلي: نقص التمويل لعمليات التخطيط الإستراتيجي، ومدى الالتزام بالتخطيط الإستراتيجي والتطبيق العملي للخطة، وعدم المرونة التي أدت إلى ضعف التخطيط الإستراتيجي، ونقص مشاركة الأفراد بالتخطيط الإستراتيجي، والبيروقراطية والتغيير (Hambright and Diamantes, 2004).

14- المقال العلمي لـ Haden N. Karl 2010م، بعنوان: Five Common

Challenges to Strategic Planning ، أي: تحديات عامة خمسة أمام التخطيط الإستراتيجي، وتحدث المقال عن التحديات التالية: افتقاد القيادة، افتقاد الإجماع داخل المنظّمة، الطموح الشديد، افتقاد قوة الدفع عبر المدى القصير، انفصال الخطة عن ثقافة المنظّمة وميزانيتها وعملياتها (Haden, N. Karl 2010).

ومع هذه الدراسات السابقة القيمة والتي تستفيد منها الدراسة الحالية، يحاول الباحث تقديم الجديد من خلال ما يلي:

1- التركيز على معوّقات التخطيط الإستراتيجي للتحوّل الرقّمي في المنظّمات العامة لأول مرة في دراسة عربية.

2- تقديم تصنيف جديد لمعوقات التخطيط الإستراتيجي في المنظمات العامة العربية، وفقاً لتحليل النظام.

3- تقديم آليات للتغلب على معوقات التخطيط الإستراتيجي في المنظمات العامة العربية، وفقاً لتحليل النظام.
وتم تقسيم الدراسة، كما يلي:

أولاً- التحوُّل الرِّقْمِي:

ووفقاً لدراسة بحثية لشركة Forrester Consulting، تتمثل الدوافع الرئيسة للتحوُّل الرِّقْمِي في الرِّبْحِيَّة ورضا العملاء، وبتيح التحويل الرِّقْمِي للمنظمات تحقيق إنتاجية أكبر للقوى العاملة، وزيادة الكفاءة وتحسين الميزة التنافسية. وعند اتخاذ نهج استباقي رِّقْمِي، يمكن للمؤسسات الاستفادة من التقنيات لتحقيق أهداف العمل، وتحسين الفرص، وتحسين تجربة العملاء (Munoz, 2018).

1- مفهوم التحوُّل الرِّقْمِي: يعبر مفهوم التحوُّل الرِّقْمِي عن تطور مفاهيمي من الميكنة Mechanization إلى الأتمتة Automation؛ حيث توفر الميكنة استخدام العضلات البشرية، في حين أن الأتمتة توفر استخدام الحكم البشري. فالأتمتة هي استبدال الحواسيب والآلات بالتفكير البشري، وهي خلق فرص العمل للعمال المهرة على حساب العمال غير المهرة وشبه المهرة (Some Tech, 2013).

ولكن التحوُّل الرِّقْمِي ليس مجرد أتمتة الأعمال، ولكنه مصطلح أوسع للتحوُّل الإستراتيجي للأعمال، الذي يحتاجه العملاء، والذي يتطلب تغييراً تنظيمياً شاملاً، بالإضافة إلى توظيف التقنيات الرِّقْمِيَّة. ويتطلب التحوُّل الرِّقْمِي من المنظمة أن تتعامل بشكل أفضل مع التغيير بشكل عام؛ مما يجعل التغيير جوهرياً؛ حيث تصبح المؤسسة متجهة نحو العملاء من البداية إلى النهاية. ولذلك يتم رَقْمَنَة المعلومات، كما يتم رَقْمَنَة العمليات والأدوار التي تشكل عمليات

الشركة. وهكذا إذا كانت الرقمنة هي في الأساس تعبير عن التكنولوجيا المتطورة، فإن التحوُّل الرقمي يدور حول العميل (Bloomberg: 2018).

2- الإدارة الرقمية: أدَّى التحوُّل الرقمي للمنظمات إلى ظهور مفهوم الإدارة الرقمية Digital Management ، وهو الذي يعبر عن منهجية جديدة تقوم على الاستيعاب الشامل، والاستخدام الواعي، والاستثمار الإيجابي لتقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية في المنظمات المعاصرة. وتسهم الإدارة الرقمية في تحقيق الغاية الأساسية للمنظمات الساعية إلى التميز؛ وذلك بتمكينها من بناء قدرات تنافسية عالية وفاعلة تجعلها قادرة على الوصول السريع والمجدي للأسواق واستقطاب معاملات الشرائح المستهدفة من العملاء. كما تمثل الإدارة الرقمية أسلوب عمل مفتوح لتسيير الأعمال والنشاطات الافتراضية، وهو ما يختلف عن كل الأسس والمبادئ والآليات في الإدارة الحديثة ذات النهج المكاني الضيق. فالإدارة الرقمية هي إدارة اللاملموس ببراعة وحرفية عالية، باستخدام: عقول رقمية، وتقنيات رقمية، وفضاءات رقمية، وأحاسيس رقمية.

ولعل أفضل تجسيد لحيوية الإدارة الرقمية وديناميكيته ودورها في تفعيل نتائج الأعمال وتعظيمها، هو هذا التحوُّل الكبير الملحوظ الذي تشهده بيئة الأعمال اليوم، من الإدارة المكانية الحديثة إلى الإدارة الرقمية/الافتراضية؛ حيث تتسارع خطى الشركات والمنظمات والمؤسسات الكبيرة الحجم والمتوسطة والصغيرة، لتنتقل بشكل نوعي إلى عالم الإدارة الرقمية الافتراضية، تاركة وراءها كل ما تعلمته عن الإدارة المكانية الحديثة، فقد صار من أبرز معايير تقييم رقي المنظمات، هو قدرتها على التحوُّل من الأنماط الإدارية الحديثة إلى الأنماط الرقمية في الإدارة (عبد القادر وعبد الصمد، 2010).

وفي ظل الإدارة الرقمية يظهر مفهوم التحليل الرقمي، في ظل الحجم الهائل للبيانات المتاحة عن العملاء عبر التطبيقات الرقمية؛ حيث تتنامى حاجة المؤسسات لبناء شراكات مع جهات مختصة في تحليل هذه البيانات ضمن معايير مناسبة، بما يساعد هذه المؤسسات على دراسة الإجراءات كافة التي يقوم بها العميل عبر الشبكات الرقمية كافة؛ لفهم السلوكيات والأنماط وتوقعات العملاء بما يتعلق بالمؤسسة؛ وذلك من خلال أنظمة تحليلية؛ مما يمكن المؤسسات من اتخاذ القرارات المناسبة بناء على ردود أفعال العملاء وتوقعاتهم، من خلال عمليات تفاعلية ناجحة، وتقديم تحليل مقارن للمنافسين، وتوصيات للإجراءات اللازمة لتحقيق أداء أفضل. ويمكن تقديم مجموعة من الحلول الرقمية التي تركز على العملاء من خلال الاستماع لانطباعاتهم حول خدمة/منتج معين والتفاعل معهم.

ويتم تمكين المؤسسات من فهم هذه المتطلبات والتفاعل معها وتعزيز ولاء العملاء من خلال استجابة مباشرة عبر منصات التواصل الاجتماعي كافة. كما يساعد ذلك المؤسسات على إعادة صياغة إستراتيجياتها التفاعلية عبر شبكات التواصل الاجتماعي والقنوات الرقمية، وإعادة رسم تجارب العملاء بشكل متكامل، وتعد المؤشرات الرقمية أحد الحلول الرقمية لإثراء تجارب العملاء، والتي تساعد المؤسسات على تقييم العملاء وتحليلهم ومحاورتهم، واستهدافهم بطرق ذكية بشكل مباشر، ولقد صممت مقاييس المشاعر الحدسية التفاعلية لإدارة تصورات العميل وقياسها، من خلال تفاعلات منظمّة، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين تجربة العميل مع المؤسسة عبر قنوات التواصل كافة ومختلف المراحل (CCC: 2018).

ثانياً- معوّقات التخطيط الإستراتيجي الرّقمي المتعلّقة بالمُدخّلات:

1- قصور في توفر القادة الإستراتيجيين الرّقميين:

شكل رقم (1): القادة الإستراتيجيون

يجب أن يكون القادة الإستراتيجيون
مرنين ومتسقين في الوقت ذاته

عالي	غير مركز	إستراتيجي
مرونة	غير موثوق وغير ملهم	متعنت
منخفض	منخفض	عالي

اتساق

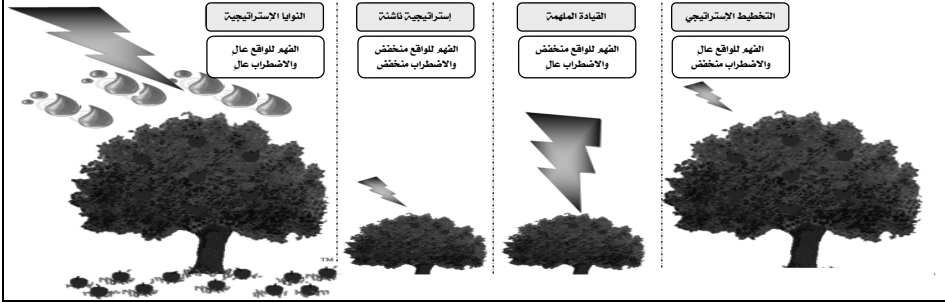
المصدر: كولمان (2017).

كما تظهر الحاجة إلى وجود قيادات رّقمية إستراتيجية تتواءم مع العصر الرّقمي في ظل الثورة الصناعية الرابعة، وهو ما يشكل معوّقاً للتخطيط الإستراتيجي للتحوّل الرّقمي في المنظّمات العامة العربية، في ظل قلة مثل هذا النوع من القيادات.

ويؤدي عدم فهم الواقع ووجود اضطرابات عالية، إلى عدم وجود بيئة مواتية للتخطيط الإستراتيجي؛ فأسلوب التخطيط الإستراتيجي يكون عندما يكون الفهم للواقع عاليًا والاضطراب منخفضًا، وأسلوب النوايا الإستراتيجية يستخدم

عندما تكون الظروف شديدة التقلُّب وفهم المنظَّمة للواقع عاليًا، أما أسلوب القائد الملمهم فيكون حين يكون الفهم للواقع منخفضًا والاضطراب في المحيط عاليًا، وأسلوب الإستراتيجية الناشئة يكون حينما يكون الفهم للواقع منخفضًا والاضطراب في المحيط منخفضًا كذلك.

شكل رقم (2): آليات تطوير القادة الإستراتيجيين



المصدر: سلطان (2010).

ويمكن التغلُّب على معوِّق قلة القادة الإستراتيجيين عن طريق آليات خمس لتطوير القادة الإستراتيجيين، وهي:

- 1- تطوير قدرات القادة للاستجابة لتعقيدات الواقع.
- 2- تطوير قدرة القادة على فهم موضوع الروافع.
- 3- تطوير القدرة على معالجة التغيير.
- 4- تطوير القدرة على المناورة الإستراتيجية.
- 5- تطوير القدرة على مواجهة ضغوط المناخ الخارجي.

كما يمكن التغلُّب على هذا المعوِّق من خلال إعداد قيادات رقمية تتسم بعدة سمات، من أبرزها:

- القدرة على التواصل مع الآخرين.

- المرونة والتكيف، والمخاطرة المحسوبة (Digital Marketing Institute, 2019).
- الانتقال من أسلوب إصدار الأوامر والسيطرة، وتقسيم المهام إلى نموذج أكثر تفاعلية وابتكارًا.
- امتلاك الذكاء العاطفي لإيجاد قيمة.
- القدرة على إلهام وتمكين فريقهم للعمل على إنجاز المهام المطلوبة منهم، والقدرة على دفع الأشخاص لتحقيق أفضل النتائج.
- الانفتاح والجاهزية لتبادل المعرفة (فريس، 6 فبراير 2017).
- قيادة أفقية وليست عمودية، ذات عقلية متحمسة/مفتوحة (هليتوس وغالو، 2019).

2- ضَعْفُ رأس المال المتعدد للمنظمات العامة:

يأخذ رأس المال الرقّمي شكلين. الأول: الأصول المادية المحسوبة تقليديًا، مثل الخوادم وأجهزة التوجيه ومنصات مختلفة عبر الإنترنت وبرامج الإنترنت الأساسية. والثاني: الأصول غير الملموسة وهي متعددة: التصاميم الفريدة التي تشغل أعدادًا كبيرة من المستخدمين وتحسّن من تجاربهم الرقّمية، البيئات التي تشجع المستهلكين على الوصول إلى المنتجات والخدمات؛ والقدرات الكبيرة في البيانات والتحليلات التي يمكن أن توجه العمليات ونمو الأعمال. كما أنها تشمل مجموعة متنامية من نماذج الأعمال الجديدة لاستثمار النشاط الرقّمي، مثل براءات الاختراع والعمليات التي يمكن ترخيصها للحصول على دخل من حقوق الملكية، وملكية العلامات التجارية التي تنشئها شركات مثل Google أو Amazon.com، من خلال المشاركة الرقّمية (Bughin & Manyika, 2013).

ويدشير رأس المال البشري إلى المهارات/الكفاءات، والتدريب والتعليم، وخبرات وخصائص القيمة لدى القوى العاملة في المنظمة، والتي تكمن في أذهان الأفراد: المعرفة والمهارات والكفاءات والخبرات، والمعرفة والكفاءات وخبرات الأعضاء البشريين مننظمة.

بينما يعني رأس المال المتداول (رأس مال العلاقة، رأس مال العميل، رأس المال الخارجي). جميع العلاقات التي تقدمها الشركة مع المواد الخارجية، مثل الموردّين والشركاء والعملاء. ويشمل رأس المال الخارجي العلاقات مع العملاء والموردّين، وأسماء العلامات التجارية، والعلامات التجارية والسمعة.

رأس المال الهيكل (رأس المال التنظيمي، رأس المال الداخلي) - «الذي يتبقى بعد ذهاب الموظّفين إلى المنزل ليلاً»: العمليات، نظم المعلومات، قواعد البيانات، السياسات، الملكية الفكرية، الثقافة... إلخ. وهكذا، المعرفة المدّجّة في الهياكل التنظيمية والعمليات (Virkus, 2014).

رأس المال المعلوماتي يشير إلى وجود نظم معلومات متقدّمة تتّسم بالديناميكية والتحديث ليست السكون والجمود، كما تتّسم بالتفاعل المستمر مع نظم المعلومات للمننظمات الأخرى.

وتواجه أغلب المننظمات العامة العربية قصوراً في رأس المال البشري، ورأس المال المتداول، ورأس المال الهيكل، ورأس المال المعلوماتي.

ويمكن التغلّب على هذا المعوّق المركّب من خلال الآليات التالية:

- بناء هيكل تنظيمي إستراتيجي: وحدة إدارة الإستراتيجية - لجنة متابعة الإستراتيجية - المستشار/الخبير الإستراتيجي الرّقمي.
- إنشاء إدارة الشراكات في المننظمات العامة: التي تعمل على تعزيز شراكة المننظمة مع مختلف العملاء.

- إنشاء وحدة لإدارة المعرفة والتي تعمل دمج المعرفة الضمنية مع المعرفة الصريحة للمنظمات العامة.
- التحوُّل من نظم المعلومات الإلكترونية لكل منظمّة إلى شبكات المعلومات الإلكترونية لعدّة منظمّات.
- التحوُّل من الهياكل التنظيمية الرأسية إلى الهياكل التنظيمية الشبكية.

3- قصور في الأمن السيبراني Cyber Security:

تعاين العديد من المنظمات العامة العربية من قصور في الأمن السيبراني؛ مما يشكل عقبة في التخطيط الإستراتيجي للتحوُّل الرقّمي في هذه المنظمات؛ ويعد الأمن السيبراني أوسع من الأمن الإلكتروني؛ حيث يمتلك نهج الأمن السيبراني الناجح طبقات متعددة من الحماية تنتشر عبر أجهزة الكمبيوتر أو الشبكات أو البرامج أو البيانات، للحفاظ على سلامتها في أية منظمّة عامة، كما يتعين على الأفراد والعمليات والتكنولوجيا أن يشكلوا منظومة تكاملية لإقامة شبكة دفاعية فاعلة ضد الهجمات السيبرانية (CISCO: 2018).

ويمكن التغلّب على هذا المعوّق من خلال التحوُّل من الأمن الإلكتروني إلى الأمن السيبراني، وذلك عبر الآليات التالية:

(أ) إقامة إطار أمني سيبراني بالاستناد إلى مؤشر الأمن السيبراني العالمي (GCI)، وهو مرجع موثوق به يقيس التزام البلدان بالأمن السيبراني على المستوى العالمي، بناء على خمس ركائز: الإجراءات القانونية، والتدابير الفنية، والتدابير التنظيمية، وبناء القدرات، والتعاون - ثم تجميعها في النتيجة الإجمالية (ITU: 2018).

(ب) أن يكون هذا الإطار ذا جدارة، ويوضح كيفية تحديد الهجمات وحماية الأنظمة وكشف التهديدات والاستجابة لها والتعافي من الهجمات الناجحة.

وتعد تقنية التكنولوجيا ضرورية لمنح المنظّمات والأفراد أدوات أمن الكمبيوتر اللازمة لحماية أنفسهم من الهجمات السيبرانية. وهنا يجب حماية ثلاثة كيانات رئيسية: أجهزة نقطة النهاية، مثل أجهزة الكمبيوتر، والأجهزة الذكية، وأجهزة التوجيه (Cisco: 2018).

4- صَعْفُ الثَّقَافَةِ الرَّقْمِيَّةِ:

تتجاوز الثقافة الرقمية الأعمال اليومية في العمل الرقمي، فهي تصف شيئاً أوسع وأدقّ من ذلك، ويشمل التقدير والاستكشاف والتمتع المشترك بمختلف الأدوات والبيئات والحقائق الرقمية التي توفر المعلومات عن العمل وتسهل القيام به (Rowels and Brown: 2017).

وتواجه أغلب المنظّمات العامة العربية قصوراً في الثقافة الرقمية، ومن ثمّ يمكن لهذه المنظّمات العمل على إيجاد ثقافة رقمية من خلال التركيز على النقاط التالية:

- التركيز على العميل: التركيز مع كل شيء يدور حول العميل، حيث إن كل الجهود والعقول ترجع إلى صنع قيمة العميل.
- التعاونية: يتم تمكين الأشخاص من التنفيذ من خلال فرق متماسكة متعددة الوظائف.
- الاستجابة والمرونة: يمكن إيجاد قيمة مضافة من خلال التعلم السريع والتكيف مع التغيرات في العمليات والبنية والإستراتيجية والتكنولوجيا.
- الشفافية والانفتاح: يشعر الناس بالأمان لتبادل الأفكار بشكل صريح، وتوضح القيادة بوضوح الإستراتيجية والأولويات.
- المخاطرة والابتكار: يدرك الناس أن المخاطر المحسوبة والتعلّم من الأخطاء، يغذيان الابتكار (Colon: 2018).

5- صَعْفُ الثقافة التنظيمية الإستراتيجية:

تسود آفات التفكير الإستراتيجي Strategic Thinking في العديد من المنظّمات الحكومية؛ حيث حلم الاستقرار وضيق الأفق والتفكير قصير الأمد، والذي قد يعود إلى تراجع قيم المؤسسة Institutionalization ، وشيوع قيم الشَّخصنة Personalization، وكذلك تراجع التفكير العميق Deep Thinking ، في ظل ظهور التفكير السطحي أو الشكلي الذي يجعل من الخطط الإستراتيجية ديكورًا Cosmetic Plans في العديد من الأحيان، وكذلك ظهور خلط فكري غير صحيح بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط طويل الأمد، وما يعقبه من خلط بين الأهداف الإستراتيجية والأهداف بعيدة المدى، بالإضافة إلى شيوع عبارة ليس في الإمكان أبدع مما كان، ومقاومة التغيير؛ وبالتالي شيوع الإستراتيجيات الدفاعية العلاجية بدلاً من الإستراتيجيات الهجومية والوقائية التي قد تتراجع في العديد من المؤسسات الحكومية في ظل الفكر السائد المقاوم للتجديد والابتكار، وهو الفكر الذي قد يتَّسم بكونه ردة فعل Reactive أكثر من كونه فكرًا مبادرًا Proactive يبحث عن المبادرات الإستراتيجية Strategic Initiatives التي تُفصِّح عن النوايا الإستراتيجية الكامنة في منظومات الفكر الإستراتيجي للمنظّمات الحكومية والتي ترتبط بالشركاء الإستراتيجيين والتحوُّلات الإستراتيجية المستهدفة في أذهان الإدارة العليا لتلك المنظّمات (الدقن، 1439هـ).

وللتغلُّب على هذا المعوِّق، يمكن للمنظّمات العامة العربية اتِّباع ما يلي:

- التخطيط للتخطيط الإستراتيجي من حيث إعداد خطة لكيفية التخطيط الإستراتيجي.
- إقامة دورات تدريبية وورش عمل وندوات، لتغيير الثقافة التنظيمية من ثقافة سلبية إلى ثقافة إيجابية للتخطيط الإستراتيجي.
- التحوُّل نحو فرق العمل لإنجاز الأعمال داخل المنظّمات العامة.

6- قصور في وضوح البوصلة الإستراتيجية الرقمية:

تحدد البوصلة الإستراتيجية الاتجاه الإستراتيجي لبقية المستويات داخل المنظمة (الزبيدي، 2017)، ومن ثمّ يشكل عدم وضوح هذه البوصلة أحد معوّقات التخطيط الإستراتيجي للعديد من المنظّمات العربية.

ويمكن التغلّب على هذا المعوّق، من خلال: التحليل والتخطيط بالاعتماد على رؤية ومطالب واتجاهات الجمهور والواقع، فهي تحدد الاتجاه الإستراتيجي بناء على كيفية رؤية الآخرين وتقديرهم للعناصر الثلاثة، وهي: كيف يرون ويقدرّون العائد عليهم - التكلفة المستعدون لدفعها - إمكانية التسليم والوقت والمكان، فالجمهور يوازن بين هذه العناصر الثلاثة ثم يتخذ قراره (القراري، 2016).

ثالثاً- معوّقات التخطيط الإستراتيجي الرقّمي المرتبطة بالعمليات:

1- صَعْف التحليل الإستراتيجي الرقّمي:

يمكن القول: إن صَعْف التحليل الإستراتيجي في المنظّمات العامة العربية يعود - بشكل كبير - إلى الاعتماد على نماذج تقليدية، مثل تحليل SWOT الذي يعتمد على تحليل نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات، ومع أهمية هذا التحليل إلا أنه قد يؤخذ عليه على أنه تحليل يتّسم بحالة السكون Static.

شكل رقم (3): التحليل الرباعي SWOT



المصدر: إبراهيم (2018).

ويمكن التغلّب على هذا المعوّق من خلال الانتقال من نموذج SWOT الكلاسيكي الذي يتّسم بنوع من السكون إلى نموذج TWOS الذي يتّسم بديناميكية التحليل الإستراتيجي.

وهو جزء من تحليل [سوات S.W.O.T]، حيث إننا في هذا التحليل نقوم بإجراء «مقارنات» و «تقاطعات» بين نقاط القوة والضعف، والفرص والمخاطر.

شكل رقم (4): تحليل TWOS

	نقاط القوة S	نقاط الضعف W
الفرص O	S O ((1))	W O ((2))
المخاطر والتحديات T	S T ((3))	W T ((4))

المصدر: الغريب (2011).

ونقوم هنا بالتساؤل ونبحث «ونحلل»:

«1» S.O: هل هناك «نقاط قوة» تمكننا من الاستفادة من «الفرص» المتاحة؟
«2» W.O: هل هناك «نقاط ضعف» تؤثر في الاستفادة من «الفرص» المتاحة وتقلل منها؟

«3» S.T: هل هناك «نقاط قوة» تقلل «المخاطر والتحديات» أو تزيلها؟
«4» W.T: هل هناك «نقاط ضعف» تظهر «المخاطر والتحديات» أو تزيدها؟

2- عدم وضوح الخارطة الإستراتيجية الرّقمية:

يواجه المخطّطون الإستراتيجيون للتحوّل الرّقمي في المنظّمات العامة العربية معوّقًا مهمًّا يتمثل في عدم وضوح الخارطة الإستراتيجية للمنظّمات التي يجب أن

تستند على بطاقات الأداء المتوازن للمنظمة، والتي يجب إلى أين تتوجه الرسالة فيها للمنظمة، وأن تركز على العميل؛ حيث إن التحوُّل الرقمي يركز على العميل وعلى التفاعل معه.

والخارطة الإستراتيجية عبارة عن أداة تمكن المنظمة توصيف إستراتيجيتها من خلال سلسلة مترابطة من المسببات والنتائج؛ حتى لا توجد تناقضات وتكرار داخل الخطط الإستراتيجية للمنظمة؛ ومن ثمَّ فإن الخارطة الإستراتيجية تساعد جميع من في المنظمة على فهم التوجُّهات الإستراتيجية.

ويمكن التغلُّب على هذا المعوِّق من خلال الخارطة الإستراتيجية للمنظمات الحكومية:

شكل رقم (5): الخارطة الإستراتيجية للمنظمات الحكومية



المصدر: خراشي (2009).

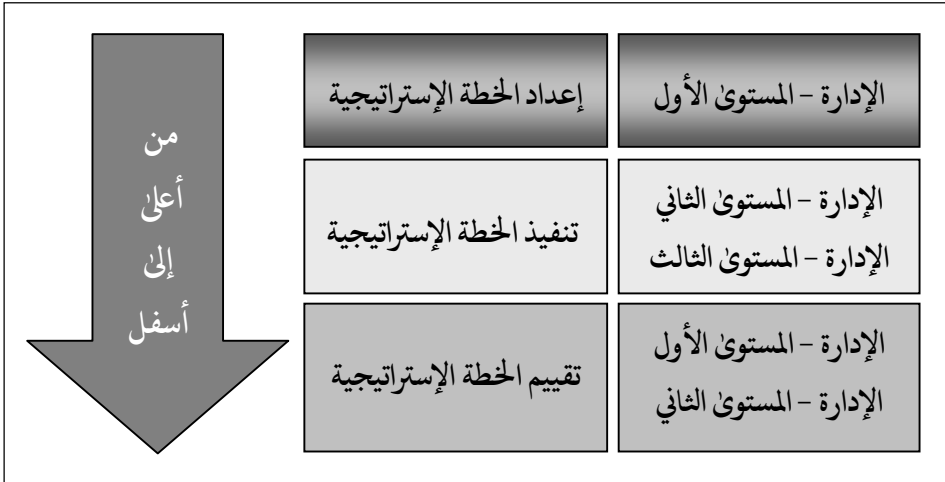
ترتبط الخارطة الإستراتيجية ببطاقات الأداء المتوازن للمنظمات في المجالات الأربعة الرئيسة: (المالي - الكوادر والقدرات - العمليات الداخلية - العملاء)، بحيث تشكل منظومة من الأسباب والموثرات. والخارطة الإستراتيجية تخبرنا بأنه عند تحقيق الأهداف الموضوعية في المجال المالي، فإن أثرها سيؤدي إلى تحقيق

الأهداف الموضوعية للكوادر والقدرات في المنظمة وتطبيق القيم. ومع تطور الكوادر والقدرات من خلال تحقيق الأهداف المرجوة فإن ذلك سيساعد على تطوير العمليات الداخلية والقدرة على تنفيذها بشكل متميز وتحقيق الأهداف المرجوة منها.

ولا شك أن تحقيق أهداف المنظمة في العمليات الداخلية والكوادر والقدرات، سيساعد المنظمة للوصول إلى خدمة متميزة للعملاء، وتحقيق أهداف المنظمة في خدمة العملاء، ومن ثمَّ تحقيق رسالة المنظمة (خراشي، 2009).

3- اتجاه التخطيط الإستراتيجي من أعلى إلى أسفل وافتقاد التخطيط بالمشاركة: يسود العديد من المنظمات العامة العربية اتجاه التخطيط الإستراتيجي من أعلى إلى أسفل.

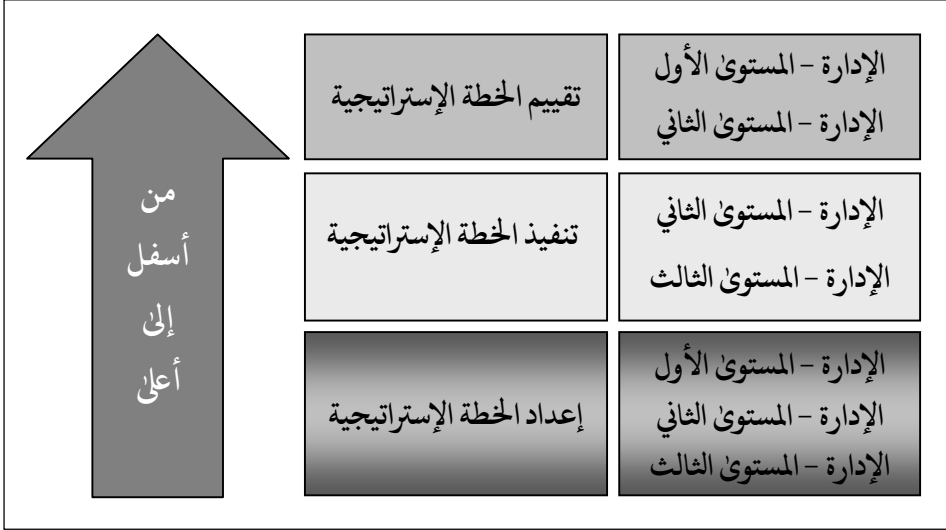
شكل (6): التخطيط الإستراتيجي من أعلى إلى أسفل



المصدر: حوامدة (2015).

ويمكن التغلُّب على هذا المعوِّق من خلال تغيير اتجاه التخطيط الإستراتيجي، ليكون كما يلي:

شكل (7): التخطيط الإستراتيجي من أسفل إلى أعلى



المصدر: حوامدة (2015).

رابعاً- معوّقات التخطيط الإستراتيجي المتعلقة بالمُخرجات:

1- قصور في تطبيق منهجية الأداء الإستراتيجي على أساس المخاطر الإستراتيجية الرقمية:

في ظل التحوّل الرقّمي للمنظّمات العامة وفي عصر الثورة الصناعية الرابعة، تزايدت المخاطر المحدّقة بالمنظّمات العامة، من ترك العاملين ذوي المهارات والكفاءات العالية المنظّمة، وسخط العملاء وانتشاره عبر وسائل التواصل الرقّمي، وضياح سمعة المنظّمة، وفقدان المديرين لمناصبهم؛ ومن ثمّ تأتي أهمية دمج إدارة المخاطر في الإستراتيجيات الرقّمية للمنظّمات العامة العربية.

ويمكن التغلّب على هذا المعوّق عبر إطار الأداء ومنهجيته القائمة على أساس المخاطر والذي يعد نهجاً متكاملًا لإدارة الإستراتيجية والمخاطر، ويضع

المخاطرة في قلب تنفيذ الإستراتيجية، ويتم ذلك عبر:

- قياس المخاطر الإستراتيجية الرقمية.
- تحديد مؤشرات الأداء الرئيسة الإستراتيجية الرقمية مقابل مؤشرات الأداء الرئيسة التشغيلية الرقمية.
- تحديد المبادرات الإستراتيجية الرقمية (البواردي، 2017).

2- قصور في المنظمة المركزة على الإستراتيجية الرقمية:

تعاني العديد من المنظمات العامة العربية من قصور في المنظمة المركزة على الإستراتيجية الرقمية، وكان كابلان ونورتون قد طرحا عملية تدريجية من شأنها إنشاء منظمة مركزة على الإستراتيجية، وقد حدّد المؤلفان خمسة مبادئ لإنشاء هذه المنظمة، وهي:

- تحويل الإستراتيجية إلى عناصر تشغيلية (عبر الخرائط الإستراتيجية وبطاقات الأداء المتوازن).
- إدارة التغيير من خلال القيادة التنفيذية عبر التعبئة والحوكمة والإدارة الإستراتيجية.
- مواهمة المنظمة وفقاً للإستراتيجية عبر دور المنظمة وتوافق وحدات الأعمال وتوافق وحدات الدعم.
- يعمل الجميع وفقاً للإستراتيجية عبر الوعي الإستراتيجي وبطاقة الأداء الفردي والرواتب المتوازنة.
- الإستراتيجية عملية مستمرة عبر ربط الموازنات بالإستراتيجية والتعلم الإستراتيجي (البواردي، 2017).

3- قصور في خطة المُخرجات:

تعاني العديد من المنظّمات العامة العربية من قصور في خطط المُخرجات، وهو ما يمكن إرجاعه إلى انفصال الخطط التنفيذية عن الخطط الإستراتيجية، بيد أنه أصبح الاتجاه الحديث هو إدماج الخطط التنفيذية/التشغيلية في الخطط الإستراتيجية؛ لكي تتضمن خطة المُخرجات المتطلّبات الأساسية للمُخرجات من حيث الكُمّ والنوع والتوقيتات الزمنية عبر سنة، وتشمل أيضًا: تحديد المُخرجات الرئيسية وتحديد مؤشرات أداء المُخرجات. فالخطة الإستراتيجية في إطارها العام وثيقة تخطيطية تتحدث عن كيفية نقل المنظّمة من واقعها الحالي إلى واقع أفضل وهذا يتحقق إذا وضعت الخطط اللازمة لتنفيذ الأهداف، وهو ما يعبر عنه بخطة المُخرجات، وتشكل خطة المُخرجات مرحلة مهمة من مراحل التخطيط الإستراتيجي، وذلك لعدّة فوائد تقدمها للمنظّمة من أبرزها: المساعدة على تخصيص الموارد، سواء كانت المالية أو القوى العاملة أو الوقت أو التقنية المساندة لها، والمساعدة على رسم الخطة العامة لتنفيذ الأنشطة الرئيسية للمنظّمة، كما تتطلب خطة المُخرجات تحديد الأنشطة المؤدية لتحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية، كما تساعد خطة المُخرجات على تحديد مسؤوليات التنفيذ؛ مما يجعل لكل مدير وموظف دورًا واضحًا في تنفيذ الخطة العامة (الكرخي، 2014).

ويمكن التغلّب على هذا المعوّق من خلال:

(أ) وضع أهداف ذكية SMAR:

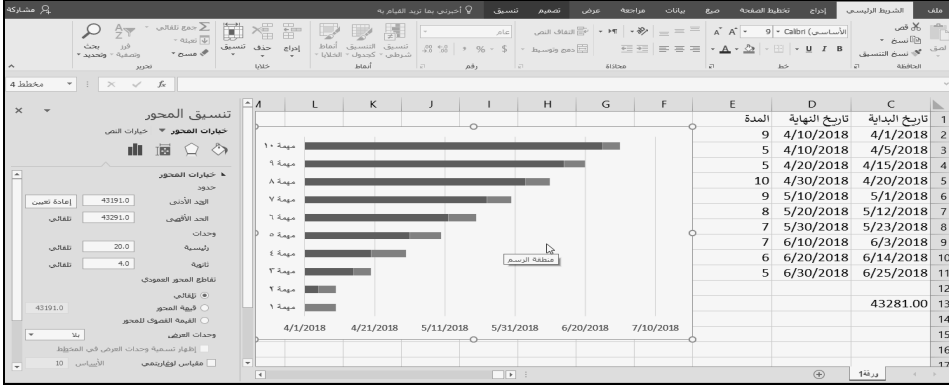
شكل رقم (8): الأهداف الذكية

S	Specific	أن يكون الهدف دقيقًا ومحددًا
M	Measurable	أن يكون قابلاً للقياس
A	Achievable	أن يكون قابلاً للإنجاز
R	Realistic	أن يكون واقعيًا
T	Time	أن يكون له إطار زمني

المصدر: رحومة (2016).

(ب) استخدام مخطط جانت:

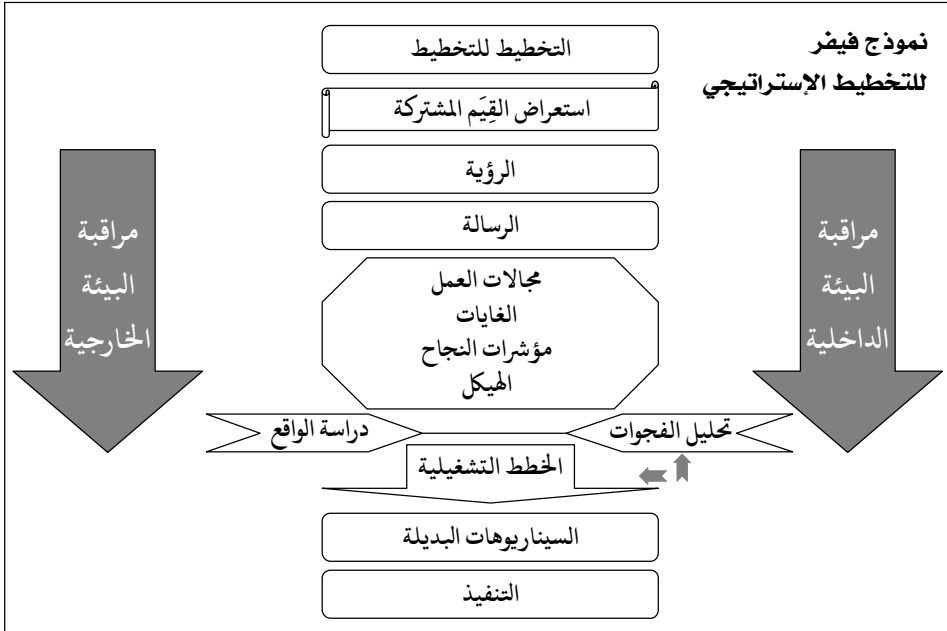
شكل رقم (9): مخطط جانت



المصدر: المشيخي (2018).

(ج) إدماج الخطط التشغيلية في الخطط الإستراتيجية عبر نموذج فيفر:

شكل رقم (10): نموذج فيفر للتخطيط الإستراتيجي



المصدر: الصيرفي (2009).

خامساً- معوّقات التخطيط الإستراتيجي المرتبطة بالتغذية العكسية:

1- ضَعْف المراجعة الإستراتيجية الرّقمية:

المراجعة الإستراتيجية هي أداة معاونة للمخطّطين الإستراتيجيين، حيث تساعد على تحديد وتشخيص الأسباب التي يمكن أن تفسر وجود مشكلات في أنشطة وأعمال المنظّمة، والتي تؤثر سلبيًا على الأداء الكلي للمنظّمة، كما تساعد على تنمية الحلول البديلة الملائمة لمعالجة هذه المشكلات؛ حيث تعد المراجعة الإستراتيجية شكلاً من أشكال المراجعة الإدارية، يتّسم بالنظرة الشمولية وتقديم تقييم متكامل للموقف الإستراتيجي للمنظّمة، وقد ظهر مفهوم المراجعة الإستراتيجية للدفاع عن مناهج دراسة أساليب القياس التي يمكن تطبيقها للتأكد من مدى الالتزام بالخطة الإستراتيجية للمنظّمة عند التطبيق، وتتقف المراجعة الإستراتيجية أمام اختبارات الوقت، وتقديم الإرشادات اللازمة في الوقت المناسب، وتقليل فجوة الخلافات الإستراتيجية داخل المنظّمت (سليمان، 2014).

ويمكن القول: إن المراجعة الإستراتيجية الرّقمية تعد بمثابة تغذية عكسية للمنظّمة للكّل، للتأكد من أن المنظّمة العامة بالفعل تشهد التحوّلات الرّقمية المستهدفة، ومن ثمّ يمكن التغلّب على ضَعْف المراجعة الإستراتيجية الرّقمية من خلال التحليل الرباعي SWOT للبيئة الداخلية، للتأكد من مدى زيادة نقاط القوة الرّقمية، ومدى تراجع نقاط الضّعف الرّقمية، وكذلك تحليل البيئة الخارجية للتأكد من مدى زيادة الفرص الرّقمية ومدى تراجع التهديدات الرّقمية للمنظّمة العامة.

2- صَعْفُ التَّقْوِيمِ الإِسْتِرَاتِيجِيِّ الرَّقْمِيِّ:

يرتبط التَّقْوِيمُ الإِسْتِرَاتِيجِيُّ بِالْبَحْثِ فِي مَدَى مَلَاءَمَةِ مَعَ الْبِيئَةِ وَالْهَيْكَلِ وَالْمَوَارِدِ، وَالِاتِّسَاقِ الدَّاخِلِيِّ وَالْأَدَاءِ؛ مِمَّا يُمْكِنُ أَنْ يُؤَدِّيَ إِلَى تَعْدِيلِ الإِسْتِرَاتِيجِيَّاتِ الْقَدِيمَةِ وَتَبْنِيَّ إِسْتِرَاتِيجِيَّاتٍ جَدِيدَةٍ (كَافِي، 2017)، كَمَا يَعْبُرُ التَّقْوِيمُ الإِسْتِرَاتِيجِيُّ الرَّقْمِيُّ عَنِ مَدَى صِلَاحِيَةِ الْخَطَّةِ الإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ الرَّقْمِيَّةِ عَلَى مَدَى الزَّمَنِ، فِي ضَوْءِ الْمَتَغْيِرَاتِ الدَّاخِلِيَّةِ وَالْخَارِجِيَّةِ وَالتَّوْصِيَةِ بِالْإِجْرَاءَاتِ التَّصْحِيحِيَّةِ الَّتِي قَدْ تَتَضَمَّنُ تَعْدِيلَ الْخَطَّةِ الإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ. وَيَرْتَبِطُ التَّقْوِيمُ الإِسْتِرَاتِيجِيُّ الرَّقْمِيُّ بِالْبَحْثِ فِي الْبَدَائِلِ الإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ الرَّقْمِيَّةِ.

- وَيُمْكِنُ التَّغْلُبُ عَلَى هَذَا الْمَعْوَقِ مِنْ خِلَالِ مَا يَلِي:
- تَطْوِيرَ الإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ الرَّقْمِيَّةِ بِاسْتِخْدَامِ أَدْوَاتِ الإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ مِثْلَ الرُّؤْيَةِ وَالرِّسَالَةِ وَالْقِيَمِ.
- الْمِرَاقَبَةَ وَالتَّعَلُّمَ مِنَ الْمَشْكَلَاتِ وَالْعَقَبَاتِ وَالتَّحْدِيَّاتِ.
- التَّجْرِبَةَ وَتَكْيِيفَ الإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ الرَّقْمِيَّةِ وَفَقًّا لِبَيِّنَاتِ الْبِيئَةِ الدَّاخِلِيَّةِ، وَلِبَيِّنَاتِ الْبِيئَةِ الْخَارِجِيَّةِ (Kaplan and Norton, 2010).

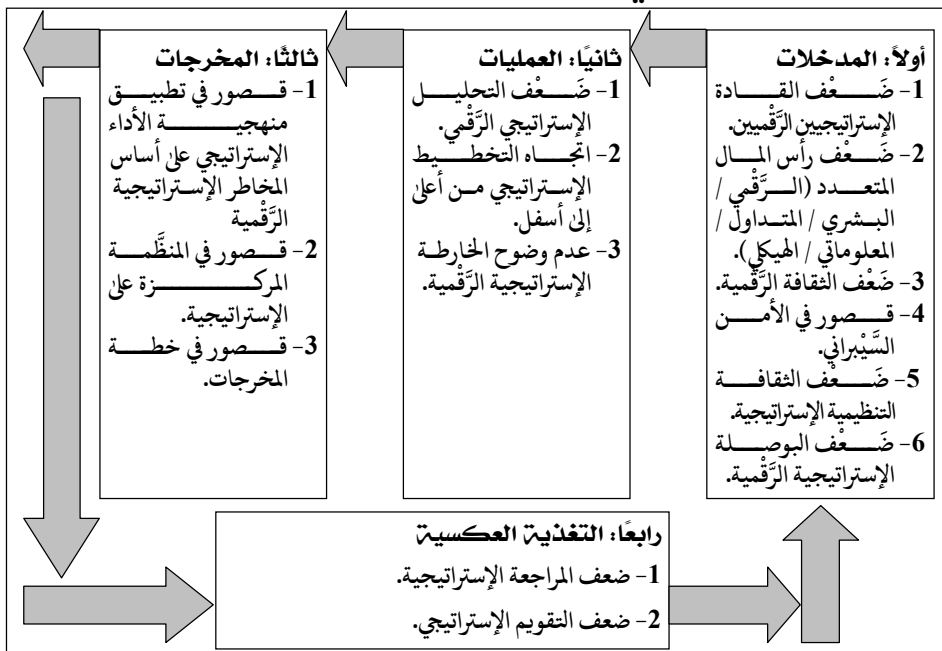
النَتَائِجُ وَالتَّوْصِيَّاتُ:

بَعْدَ إِجْرَاءِ دَرَاةٍ عِلْمِيَّةٍ حَوْلَ مَعْوَقَاتِ التَّخْطِيطِ الإِسْتِرَاتِيجِيِّ وَوَسَائِلِ التَّغْلُبِ عَلَيْهَا، بِاسْتِخْدَامِ مَنَهْجِ تَحْلِيلِ النِّظَامِ، تَمَكَّنَ الْبَاحِثُ مِنَ الْإِجَابَةِ عَنِ التَّسَاؤُلَاتِ الْبَحْثِيَّةِ الْمَثَارَةِ، وَتَحْقِيقِ أَهْدَافِ الدَّرَاةِ، وَتَوْصَلَ إِلَى عِدَّةِ نَتَائِجٍ وَتَوْصِيَّاتٍ يُمْكِنُ إِجْمَالُهَا فِيْمَا يَلِي:

أَوَّلًا: مَعْوَقَاتِ التَّخْطِيطِ الإِسْتِرَاتِيجِيِّ لِلتَّحَوُّلِ الرَّقْمِيِّ فِي الْمُنْظَّمَاتِ الْعَامَّةِ الْعَرَبِيَّةِ.

شكل رقم (11): معوّقات التخطيط الإستراتيجي للتحوّل الرّقمي

في المنظّمات العامة العربية



المصدر: من إعداد الباحث.

ثانياً: إطار مقترح لآليات التغلب على معوّقات التخطيط الإستراتيجي للتحوّل الرّقمي في المنظّمات العامة العربية.

المرحلة	العقبات	وسائل التغلب عليها
أولاً؛ المدخلات	1- ضَعْفُ القادة الإستراتيجيين الرّقميين.	أ- تطوير قدرات القادة للاستجابة لتعقيدات الواقع. ب- تطوير القدرة على معالجة التغيير. ج- تطوير القدرة على المناورة الإستراتيجية. د - تطوير القدرة على مواجهة ضغوط المناخ الخارجي. هـ- تطوير القدرة على التواصل مع الآخرين. و- تطوير القدرة على المرونة والتكيف، والمخاطرة المحسوبة.

وسائل التغلب عليها	العقبات	المرحلة
<p>ز- الانتقال من أسلوب إصدار الأوامر والسيطرة.</p> <p>ح- تقسيم المهام إلى نموذج أكثر تفاعلية وابتكاراً.</p> <p>ط- القدرة على إلهام وتمكين فريقهم للعمل على إنجاز المهام المطلوبة منهم، والقدرة على دفع الأشخاص لتحقيق أفضل النتائج.</p> <p>ي- الانفتاح والجاهزية لتبادل المعرفة.</p> <p>ك- قيادة أفقية وليست عمودية ذات عقلية متحمسة/مفتوحة</p>		
<p>أ- بناء هيكل تنظيمي إستراتيجي: وحدة إدارة الإستراتيجية/ لجنة متابعة الإستراتيجية/ المستشار الإستراتيجي الرقمي.</p> <p>ب- إنشاء إدارة الشراكات في المنظمات العامة مع مختلف العملاء.</p> <p>ج- إنشاء وحدة لإدارة المعرفة لدمج المعرفة الضمنية مع المعرفة الصريحة للمنظمات العامة.</p> <p>د- التحوُّل من نظم المعلومات الإلكترونية لكل منظمة إلى شبكات المعلومات الإلكترونية لعدة منظمات.</p> <p>هـ- التحوُّل من الهياكل التنظيمية الرأسية إلى الهياكل التنظيمية الشبكية.</p>	<p>2- صَعْفُ رأس المال المتعدد (الرقمي / البشري / المتداول / المعلوماتي / الهيكل).</p>	
<p>أ- التركيز على العميل.</p> <p>ب- التعاونية عبر فرق متماسكة متعددة الوظائف.</p> <p>ج- الاستجابة والمرونة مع التغييرات في العمليات والبنية والإستراتيجية والتكنولوجيا.</p> <p>د- الشفافية والانفتاح.</p> <p>هـ- المخاطرة المحسوبة والابتكار.</p>	<p>3- صَعْفُ الثقافة الرقمية.</p>	

المرحلة	العقبات	وسائل التغلب عليها
	4- قصور في الأمن السيبراني.	أ- إقامة إطار أمني سيبراني بالاستناد إلى مؤشر الأمن السيبراني العالمي (GCI). ب- أن يكون هذا الإطار ذا جدارة لحماية ثلاثة كيانات رئيسة: أجهزة نقطة النهاية مثل أجهزة الكمبيوتر، والأجهزة الذكية، وأجهزة التوجيه.
	5- ضعف الثقافة التنظيمية الإستراتيجية.	أ- التخطيط للتخطيط الإستراتيجي من حيث إعداد خطة لكيفية التخطيط الإستراتيجي. ب- إقامة دورات تدريبية وورش عمل وندوات لتغيير الثقافة التنظيمية من ثقافة سلبية إلى ثقافة إيجابية للتخطيط الإستراتيجي. ج- التحوّل نحو فرق العمل لإنجاز الأعمال داخل المنظّمات العامة.
	6- ضعف البوصلة الإستراتيجية الرقمية.	التحليل والتخطيط بالاعتماد على رؤية ومطالب واتجاهات الجمهور لتحديد الاتجاه الإستراتيجي بناء على تقديرات الجمهور.
ثانياً: العمليات	1- ضعف التحليل الإستراتيجي الرقمي.	الاعتماد على تحليل TWOS بدلاً من تحليل SWOT.
	2- عدم وضوح الخارطة الإستراتيجية الرقمية.	تحديد الخارطة الإستراتيجية الرقمية لتكون غايتها العميل.
	3- اتجاه التخطيط الإستراتيجي من أعلى إلى أسفل.	تغيير اتجاه التخطيط الإستراتيجي ليكون من أسفل إلى أعلى.
ثالثاً: المخرجات	1- قصور في تطبيق منهجية الأداء الإستراتيجي على أساس المخاطر الإستراتيجية الرقمية.	أ- قياس المخاطر الإستراتيجية الرقمية. ب- تحديد مؤشرات الأداء الرئيسة الإستراتيجية الرقمية، مقابل مؤشرات الأداء الرئيسة التشغيلية الرقمية. ج- تحديد المبادرات الإستراتيجية الرقمية.
	2- قصور في المنظّمة المركزة على الإستراتيجية.	أ- تحويل الإستراتيجية إلى عناصر تشغيلية (عبر الخرائط الإستراتيجية وبطاقات الأداء المتوازن).

وسائل التغلُّب عليها	العقبات	المرحلة
<p>ب- إدارة التغيير من خلال القيادة التنفيذية عبر التعبئة والحوكمة والإدارة الإستراتيجية.</p> <p>ج- مواءمة المنظَّمة وفقاً للإستراتيجية عبر دور المنظَّمة وتوافق وحدات الأعمال وتوافق وحدات الدعم.</p> <p>د- يعمل الجميع وفقاً للإستراتيجية عبر الوعي الإستراتيجي وبطاقة الأداء الفردي والرواتب المتوازنة.</p> <p>هـ- الإستراتيجية عملية مستمرة عبر ربط الموازنات بالإستراتيجية والتعلم الإستراتيجي.</p>		
<p>أ- وضع أهداف ذكية SMART.</p> <p>ب- استخدام مخطَّط جانت Gantt.</p> <p>ج- إدماج الخطط التشغيلية في الخطط الإستراتيجية عبر نموذج فيفر.</p>	3- قصور في خطة المُخرجات.	
<p>أ- تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف الرقمية).</p> <p>ب- تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات الرقمية).</p>	1- ضَعْف المراجعة الإستراتيجية.	
<p>أ- تطوير الإستراتيجية الرقمية باستخدام أدوات الإستراتيجية، مثل الرؤية والرسالة والقيم.</p> <p>ب- المراقبة والتعلم من المشكلات والعقبات والتحديات.</p> <p>ج- التجربة وتكييف الإستراتيجية الرقمية وفقاً لبيانات البيئة الداخلية وبيانات البيئة الخارجية.</p>	2- ضَعْف التقويم الإستراتيجي.	<p>رابعاً: التغذية العكسية</p>

المصدر: من إعداد الباحث.

*

المصادر والمراجع

أولاً- العربية:

- أحمد السيد الدقن (ربيع الأول 1439هـ)، حديث إلى مجلة التنمية الإدارية، عدد (148) (الرياض: معهد الإدارة العامة).
- أحمد شوقي سليمان (نوفمبر 2014)، المراجعة الإستراتيجية في منظمات الأعمال، موقع المصرفية الإسلامية: <https://kenanaonline.com/users/ahmed0shawky/posts/676270>
- أحمد محمد أحمد محمد (2014)، حول معوقات التخطيط الإستراتيجي في الجامعات المصرية - رؤية تربوية، دراسة مقدمة إلى المؤتمر القومي السنوي الثامن عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس بعنوان: تطوير منظومة الأداء في الجامعات العربية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة - مصر خلال الفترة 10-11 أغسطس 2014.
- الحسن المشيخي (2018)، مخطّط جانت: دليلك في تصميم المخطّط الزمني للمشروع، موقع مزن: <https://www.mozn.ws/14789>
- باسم علي حوامدة (2015)، دليل التخطيط الإستراتيجي في الجامعات (الكرنك: جامعة مؤتة).
- بسام خراشي (2009) الخارطة الإستراتيجية للمنظمات الحكومية، الرشاقة الإدارية: <http://thefutureofmanagement.blogspot.com>
- بندر بن زين بن ميشع الورقي (2015)، معوّقات التخطيط الإستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، رسالة ماجستير، كلية التربية - جامعة أم القرى.
- جاسم سلطان (2010)، التفكير الإستراتيجي - الخروج من المأزق الراهن (المنصورة: مؤسسة أم القرى للتوزيع والترجمة).
- جون كولمان (2017)، أفضل المدراء الإستراتيجيين يوازنون بين المرونة والانساق، مجلة الاقتصاد، هيكل ميديا، أبو ظبي: <https://aliqtisadi.com/873954>
- ضبيان ثمام الزبيدي (2017)، نظم المعلومات وأثرها في التخطيط الإستراتيجي (عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع).
- عادل منصور سليمان اللوح (2007)، معوّقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة - الجامعة الإسلامية بغزة.
- عباس مزعل مشرف وتويج حيدر كريم سعيد (2017)، متطلّبات ومعوّقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الدوائر الحكومية - دراسة تطبيقية في ديوان محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الرابع عشر، العدد (2)، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة.
- عبد اللطيف حمزة القراري (2016)، الإستراتيجية النظرية والتطبيق، أكاديمية أكسفورد العليا، بريطانيا.

- عبید بن زیدان مزید المطیري (2013)، متطلّبات ومعوّقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المنظّمات الأمنية (دراسة ميدانية من وجهة نظر الرتب القيادية بالأمن العام بالرياض)، رسالة ماجستير - جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- عدلي داود محمد الشاعر (2007)، معوّقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة، رسالة ماجستير بكلية التربية - الجامعة الإسلامية - غزة.
- عصام بن يحيى الفيلاي (2017)، خطة المائة يوم للقادة الإستراتيجيين (الرياض: العبيكان).
- فلاتكا هليوتوس وباولو غالو (2019)، القيادة في ظل الثورة الصناعية الرابعة، هارفارد بيزنس ريفيو العربية: <https://hbrarabic.com>.
- فهد بن معقل العلي وطارق حسن الأمين (10-12 ديسمبر 2012)، معوّقات التخطيط الإستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة، المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية بالرياض - المملكة العربية السعودية.
- فيصل عبد الله البواردي (2017) ترجمة، أندرو سمارت وجيمس كريلمان، إدارة الأداء على أساس المخاطر - الدمج بين الإستراتيجية وإدارة المخاطر (الرياض، معهد الإدارة العامة).
- فيصل محمد عبد الوهاب سعيد ، وعمر هاشم إسماعيل (يناير 2013)، معوّقات التخطيط الإستراتيجي في كلية التربية بجامعة الخرطوم من وجهة نظر الإدارة العليا ورؤساء الأقسام، مجلة العلوم التربوية، العدد الأول، كلية التربية - جامعة الخرطوم.
- لبيب محمد نعمان قاسم (2010)، متطلّبات نجاح التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الأمنية (دراسة ميدانية) لآراء عينة من قيادات الأجهزة الأمنية في مدينة عدن، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية - جامعة عدن.
- مانفريد كيت دي فريس (6 فبراير 2017)، تطور القيادة في العصر الرقّمي 1، صحيفة الاقتصادية.
- مجيد الكرخي (2014)، التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج (الدوحة: وزارة الثقافة والفنون والتراث).
- محمد الصيرفي (2009)، التخطيط الإستراتيجي (الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية).
- مصطفى يوسف كافي (2017)، إدارة الأعمال الدولية (عمان: شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع).
- منجية إبراهيم (2018)، دليلك إلى تحليل سوات الرباعي، موقع مستقل: <https://blog.mostaql.com/swot-analysis>
- موفق محمد الضمور (2008)، واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، رسالة دكتوراه - الأكاديمية العربية للعلوم المالية المصرفية.
- وسام محمد رحومة (2016)، التخطيط الإستراتيجي: www.slideshare.net/AbuMohamedWesam/strategic-planning-wesam
- وليد بن صالح الغرير (2011)، ما هو تحليل «توز» T.O.W.S!؟

- Bughin, Jacques and Manyika, James (July 2013), Measuring the full impact of digital capital, McKinsey Quarterly, <https://www.mckinsey.com>
- Cisco (2018) <https://www.cisco.com/c/en/us/products/security/what-is-cybersecurity.html>
- Denhardt, Janet V. and Denhardt, Robert B., Public Administration-An Action orientation, Sixth edition (Belmont, USA: THOMSONWADSWORTH, 2009).
- Digital Marketing Institute (2019) The Most In-Demand Skills in Digital Leadership, <https://digitalmarketinginstitute.com/blog/03-04-18-the-most-in-demand-skills-in-digital-leadership>
- Haden, N. Karl (2010) Five Common Challenges To Strategic Planning, <http://www.aalgroup.org/newsletter/?p=279>
- Hambright, Grant; Diamantes, Thomas (Sep 2004), Definitions, Benefits, and Barriers of K-12 Educational Strategic Planning, Journal of Instructional Psychology, v31 n3
- Hughes, Janet (2017), What a digital organization looks like, DOTEVERYON, <https://medium.com/doteveryone/what-a-digital-organisation-looks-like-82426a210ab8>.
- ITU (2018) Global Cyber security Index v3, <https://www.itu.int/en/ITU-D/Cybersecurity/Pages/global-cybersecurity-index.aspx>
- Kaplan, Robert S. and Norton David P. (May-June 2010) Integrating Strategy Planning and Operational Execution: A Six-Stage System, Harvard Business School, Balanced Score card Report, Volume 10, Number2.
- Latif, Bilal and others (2012) Barriers to Effective Strategic Planning, International Journal of Management & Organizational Studies VOLUME 1, ISSUE 2 ISSN: 2305-2600.
- Marx. Thomas G. (August 1991) Removing the obstacles to effective strategic planning, Long Range Planning, International Journal of Strategic Management, Volume 24, Issue 4.
- Mauborgne, Renee & Kim, W. Chan, Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant (USA: Harvard Business school publishing corporation, 2005).
- Mulder, P. (2017), TOWS Matrix. Tools Hero: <https://www.toolshero.com/strategy/tows-matrix>
- Virkus, Sirje (2014), Strategic and Planning Issues of Knowledge Management, Institute of Information Studies, Tallinn University.



ضوابط النشر في المجلة

ترحب مجلة معهد البحوث والدراسات العربية (نصف السنوية) بنشر الإسهامات البحثية للأكاديميين وأساتذة الجامعات والباحثين المتخصصين في المجالات السياسية والاقتصادية والقانونية والاجتماعية والإعلامية واللغوية والتاريخية الحديثة والمعاصرة والجغرافية والتربوية والتراثية والإدارية، وتقبل البحوث والدراسات باللُّغة العربية فقط وَفُق الضوابط التالية:

- 1- ضرورة أن تندرج المادة البحثية المقدّمة ضمن مجالات اهتمام المجلة المذكورة أعلاه، وأن تقدّم إضافة علمية أصيلة في موضوع الدراسة.
- 2- يجب أن يستوفي البحث المقدّم للمجلة شروط البحث العلمي من حيث سلامة المنهج، وتسلسل الأفكار، والرجوع إلى الأدبيات ذات الصلة، ودقة التوثيق، وسلامة اللُّغة وتدقيقها.
- 3- نبذ التحيزات بمختلف أنماطها وأشكالها، وعدم الإساءة إلى الأديان أو الثقافات.
- 4- يجب أن يكون البحث مكتوبًا بواسطة الحاسوب، وذلك وفقًا لضوابط التحرير الآتية:

العنوان الرئيس	عنوان المتن	المتن	الهوامش/المراجع
Deco Type Naskh Variants	Times New Roman	Times New Roman	Times New Roman
بنط (20) مسافة بين السطور (مفرد)	بنط (14) غامق مسافة بين السطور (22) مسافة قبل العنوان (12)	بنط (14) عادي مسافة بين السطور (22) مسافة بين الفقرات (6) اللغة الأجنبية بنط (12)	بنط (12) عادي مسافة بين السطور (17) مسافة بين الفقرات (0) اللغة الأجنبية بنط (10)
مقاس كتلة الصفحة (13 × 20) بالرقم عدد سطور الصفحة (23) سطر تقريباً (تزيد/تنقص) حسب الفقرات والجداول والأشكال			

ويكتب البحث على وجه واحد، وتُسلّس الهوامش في أسفل كل صفحة على حدة، أو داخل المتن باختصار، وتدرج الرسوم البيانية والأشكال التوضيحية في النص، وتكون الرسوم والأشكال باللونين الأبيض والأسود وترقم ترقيمًا متسلسلاً، وتكتب أسماؤها والملاحظات التوضيحية أسفلها، وتدرج الجداول في النص، وترقم ترقيمًا متسلسلاً، وتكتب أسماؤها أعلاها، وتكتب الملاحظات التوضيحية أسفل الجدول. أما قائمة المصادر والمراجع فتوضع في نهاية البحث مرتبة ترتيباً ألفبائياً.

- 5- يقدم المؤلف ثلاث نسخ ورقية من عمله (أصل وصورتين)، ونسخة إلكترونية إلى هيئة تحرير المجلة.
- 6- يقدم المؤلف إقراراً خطياً بأنه لم يسبق له نشر بحثه المقدّم للمجلة، كلياً أو جزئياً، ورقياً أو إلكترونياً، وألا يكون مرشحاً للنشر في الوقت نفسه في وسائل نشر أخرى.
- 7- يلتزم الباحث بعدم إرسال بحثه لأية جهة أخرى للنشر حتى يصله رد المجلة خلال ثلاثة أشهر.

- 8- يقدم كل صاحب بحث معروض على المجلة سيرته الذاتية التي تتضمن بياناته الشخصية (المؤهلات العلمية، والتسلسل الدراسي، ومقر العمل، والدرجة الوظيفية، والإنتاج العلمي، والعنوان البريدي والإلكتروني، ورقم التليفون).
- 9- تخضع البحوث المقدمة إلى المجلة للتحكيم السري من قِبَل أعضاء لجنة تحكيم مختارهم المجلة؛ لذا يجب ألا يظهر اسم الباحث داخل بحثه، ويقتصر ظهوره على صفحة العنوان فقط، ويخطر الباحث بنتيجة التحكيم خلال 3 أشهر من إبلاغه بقبول بحثه من قِبَل هيئة التحرير.
- 10- يلتزم الباحث بإجراء التعديلات المقترحة من المحكمين على بحثه وفق التقارير المرسله إليه، وموافاة المجلة بنسخة معدلة في مدة لا تتجاوز خمسة عشر يومًا.
- 11- تحتفظ المجلة بحق إجراء تعديلات في الصياغة التحريرية للمادة المقدمة، حسب مقتضيات النشر، على ألا تؤثر هذه التعديلات في محتوى النص.
- 12- في حال الموافقة بشكل نهائي على النشر، تؤول حقوق النشر كافة تلقائيًا إلى المجلة، ويصبح البحث بعد قبوله للنشر حقًا لمجلة المعهد، ولا يجوز النقل عنه إلا بالإشارة إلى مجلة المعهد.
- 13- يخضع ترتيب البحوث عند النشر في المجلة لمعايير فنية تحددها هيئة التحرير.
- 14- تشجيعًا للبحث العلمي، وتحفيزًا للأكاديميين والباحثين والمختصين، تُحكّم البحوث التي تحصل على موافقة نهائية على النشر وتُنشر دون أية رسوم.
- 15- تمنح المجلة صاحب البحث نسختين من العدد المنشور فيه ببحثه على سبيل الإهداء، ويتحمل الباحث مسؤولية استلام نسخته حال إقامته خارج جمهورية مصر العربية.
- 16- للسادة أصحاب البحوث حق الحصول على خصم نقدي تحدده إدارة المعهد حال رغبتهم في شراء نسخ إضافية على النسختين الممنوحتين لهم .
- 17- لا يلتزم المعهد بإعادة الأعمال غير المقبولة إلى أصحابها.
- 18- تحتفظ هيئة التحرير بحق عدم إبداء أسباب رفض نشر البحث، ويجوز أن يزود الباحث بالملاحظات والمقترحات التي يمكن أن يفيد منها في إعادة النظر ببحثه.
- 19- لا يجوز للباحث سحب العمل من المعهد بعد إجراءات تحكيمه، وإلا ترتب على ذلك دفعه لنفقات التحكيم.
- 20- ترسل البحوث على العنوان البريدي التالي: هيئة تحرير مجلة البحوث والدراسات العربية - معهد البحوث والدراسات العربية - 1 شارع اتحاد المحامين العرب (الطلّبات سابقًا) - جاردن سيتي - القاهرة - جمهورية مصر العربية - ص.ب. 229. وترسل النسخة الإلكترونية على الموقع الرسمي لقسم البحوث والدراسات بالمعهد: rsdept@iars.net

