

تأثير التخطيط الاستراتيجي في فاعلية وزارة التجارة العراقية استطلاعية تحليلية لآراء عينة من قياداتها العليا

د. علي جاسم العبيدي
كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية

المستخلص:

استندت الدراسة إلى متغيرين هما التخطيط الاستراتيجي والفاعلية التنظيمية إذ جرى عرضهما فكرياً ومن ثم اختبار مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي بوصفه متغيراً مستقلاً في فاعلية وزارة التجارة العراقية متغير الدراسة المعتمد، وقد اختبرت عينة قصدية من القيادات العليا قوامها (30) جرى استطلاع آرائهم وتحليلها للتحقيق من طبيعة التخطيط الاستراتيجي في الوزارة ومدى إسهامه في رفع أو خفض فاعليتها، وبعد التحليل تأكد أن البعض من متغيرات الدراسة الفرعية كان فاعلاً في حين تراجع البعض الآخر، كما جرى الوقوف على الجوانب الإيجابية والسلبية في عملية التخطيط الاستراتيجي المعتمدة فيها، والخروج بتوصيات وآليات عمل تهدف إلى تطوير الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق رؤية وزارة التجارة العراقية.

Abstract:

This study is based on two variables, strategic planning and organizational effectiveness where they have been intellectually exposed. Then, it has been tested the impact of strategic planning, as an independent variable, on the variable under study which is the effectiveness of the Ministry of Iraqi Trade. An intentionally sample consists of (30) top leaderships has been tested where their attitudes have been explored and analyzed to verify the nature of strategic planning in the ministry and the extent of its contribution in raising or decreasing its effectiveness. After analysis, it has been confirmed that some of the variables of the sub-study were effective and there were declination of others. Also, it has been acquainted with the positive and negative aspects of the dependent strategic planning process, and came up with recommendation and business mechanisms aim at developing the necessary goals and strategies to achieve the vision of the Ministry of Iraqi Trade.

المقدمة:

تزايدت هموم البلدان النامية وقضاياها الاقتصادية والاجتماعية مع مرور الزمن، لاسيما خلال القرن الماضي، حتى أن بعض المفكرين والعلماء قد أقرّوا في تقييمهم لمسيرة الحياة خلال تلك الفترة، إن عقد التسعينات من القرن نفسه قد تم تشخيصه كأشوأ فترة شهدتها البلدان النامية.

إستناداً إلى المشاكل والخطورة التي باتت تتفاقم بصورة خطيرة، وقد شخصوا أهم الأسباب التي أدت إلى ذلك هو عدم قدرة تلك البلدان في تبني الوسائل الناجحة في معالجة المشاكل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، أضف إلى ذلك التدني في مستوى المعرفة والثقافة والوعي العلمي والعقول النيرة للتعامل مع تلك المشاكل بشفاافية عالية والحكمة في وضع المعالجات البعيدة المدى، وهذه الأمور لم تكن متوفرة بالحجم الذي يمكن أن يؤثر تأثيراً إيجابياً في دفع عجلة التقدم ومعالجة المعضلات التي تعترض سبيل التقدم لتلك البلدان.

فقد أضحي ضمان الأمن الغذائي لأي دولة في عالمنا المعاصر، سواء أكانت الدولة متقدمة أم نامية، يشكل قضية مركزية تحتل قمة هرم الأوليات الاستراتيجية، لأن من خصائص النظام العالمي التداخل في المصالح وسرعة التغيير والتأثير، مما يدفع بالدول منفردة أم مجتمعة إلى أن تجعل من أمنها المحور الأساس لحركتها الداخلية والخارجية.

ومن هنا تهتم الدول بصياغة استراتيجيات للأمن تحدد فيها بوضوح مصالحها الحيوية، وعلى ضوء تلك المصالح ترسم الأهداف وتحدد الوسائل، وإذا كان وجود استراتيجية للأمن الغذائي بهذه الأهمية للدول، فإن الواقع العراقي الجديد هو بحاجة ملحة لوجود مثل هذه الاستراتيجية، إذ إن صياغة ورسم استراتيجيات الأمن الغذائي أصبح من ميادين المعرفة العلمية وركناً أساسياً في بناء الدولة وتطورها وترتيب علاقتها داخل مجتمعتها أولاً، ومع محيطها الأقليمي ثانياً، وتفاعلاتها الدولية ثالثاً.

إن العراق يمر بمرحلة إستثنائية تتطلب وضوح المصالح وتحديد الأهداف وآليات التنفيذ فالتحديات التي تواجه الأمن الغذائي العراقي، في مرحلة ما بعد التغيير، لا تأتي من جانب واحد أو مردها إلى عامل معين، بقدر ما تتميز هذه التحديات بشموليتها الإقليمية والدولية، علاوة على التحدي الأكبر المتمثل بالتحديات الداخلية وعلى رأسها تحديات بناء الدولة العراقية الجديدة، وهو تحدي يتسم بتعدد مصادره وأشكاله، وهذا ما يتطلب أن يكون للعراق استراتيجية تتسم بالشمول والدقة والموضوعية، كونها تمثل ضرورة ملحة في عملية إعادة بناء الدولة الجديدة على أساس علمي سليم يمكن من تحقيق الأهداف والوظائف التي تسعى الدولة إلى إنجازها، وتمكن القادة من إتخاذ القرارات الصحيحة في الحفاظ على المصالح الوطنية.

تأسيساً على هذا سيجري عرض متضمنات الدراسة من خلال أربعة مباحث، يختص المبحث الأول منها بمنهجية الدراسة، والمبحث الثاني بتقديم للإطار النظري، فيما ينصرف المبحث الثالث لعرض الجانب الميداني، أما المبحث الرابع فقد إختص بتقديم الإستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول منهجية البحث أولاً: مشكلة الدراسة:

إن تراجع الأنشطة التخطيطية وإلغاء دور الجهات التخطيطية العليا وإعتماد الارتجال في اتخاذ القرارات الأساسية الموجهة لمناحي الحياة المختلفة وبخاصة وزارة التجارة والتي قياداتها بشكل مباشر مع أفراد المجتمع، ولذلك كان لزماً تحديد مشكلة الدراسة على أساس مجموعة من التساؤلات ترتبط بقدرة القيادات العليا في تبني المنهج الاستراتيجي ومستوى فاعلية نشاطات وزارة التجارة وتحقيق الأهداف والسيطرة على الظروف المنظمية والبيئية ولما يلي:

1. ما هو مستوى التخطيط الاستراتيجي وأهميته في وزارة التجارة؟
2. ما هو مستوى فاعلية نشاطات وزارة التجارة العراقية؟
3. هل تأخذ القيادات العليا عند وضع خططها الاستراتيجية فاعلية الوزارة بالحسبان؟ أم إن التخطيط يأتي استجابة لضرورات طارئة أنية لا علاقة لها بتحقيق هذه الفاعلية؟
4. ما هي انعكاسات التخطيط الاستراتيجي المعتمد حالياً في وزارة التجارة على فاعليتها؟

ثانياً: أهداف الدراسة:

تحاول الدراسة الوصول إلى الأهداف التالية:

1. الإحاطة بموضوع التخطيط الاستراتيجي على الصعيد النظري والفكري لتأسيس قيادات قادرة على الكشف عن مستوى هذا التخطيط في وزارة التجارة العراقية وواقعيته التطبيقية.
2. التحقق عن مدى ارتباط وتأثير التخطيط الاستراتيجي بفاعلية وزارة التجارة العراقية.

ثالثاً: أهمية الدراسة:

يتوقع من هذه الدراسة أن تفيد وزارة التجارة العراقية حصراً من خلال:

1. تقديم عرضاً نظرياً للتخطيط الاستراتيجي والفاعلية التنظيمية، مدعماً بنتائج تطبيقية تعكس واقع التخطيط الاستراتيجي وتأثيره في فاعلية وزارة التجارة العراقية.
2. تؤثر للقيادات التجارية والإدارية العليا السبل الناجحة لجعل التخطيط الاستراتيجي أداة استراتيجية لتحقيق فاعلية وزارة التجارة العراقية.
3. ترشد الوزارة إلى نقاط قوتها وضعفها والتأثير في إدراك القيادات المستهدفة بالاستطلاع لطبيعة متغيرات (التخطيط الاستراتيجي والفاعلية التنظيمية). وقدرتها على الارتقاء بواقع العمل التخطيطي لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

رابعاً: فرضيات الدراسة:

- جرت صياغة الفرضيات الآتية لحل مشكلة الدراسة حلاً مؤقتاً لحين اختيار صحة هذه الفرضيات في الواقع التطبيقي، وكما يأتي:
1. الفرضية الرئيسة الأولى: يتوقع أن يكون مستوى أهمية متغيرات الدراسة من وجهة نظر العينة المستهدفة بين (مهم) و(مهم جداً).
 2. الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية وزارة التجارة العراقية.
 3. الفرضية الرئيسة الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية وزارة التجارة العراقية.

خامساً: متغيرات الدراسة ومقاييسها:

تبنت الدراسة المتغيرات الآتية:

1. التخطيط الاستراتيجي: أسلوب عمل مبني على التحليل للبيئة (داخلية وخارجية) لتحديد الجوانب الايجابية والسلبية فيها (فرص وتهديدات، نقاط قوة وضعف) والعمل على تطوير الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الرؤية استندت فيه مقياس (Steven, J. French, Stephen J. Kelly & Jennifer L. Harrison, 2004 : p765-766) المؤلف من (10) أبعاد فرعية وكما وردت في مخطط الدراسة الفرضي الشكل (1). يتضمن هذا المقياس (29) فقرة موزعة على الأبعاد الفرعية للمتغير.

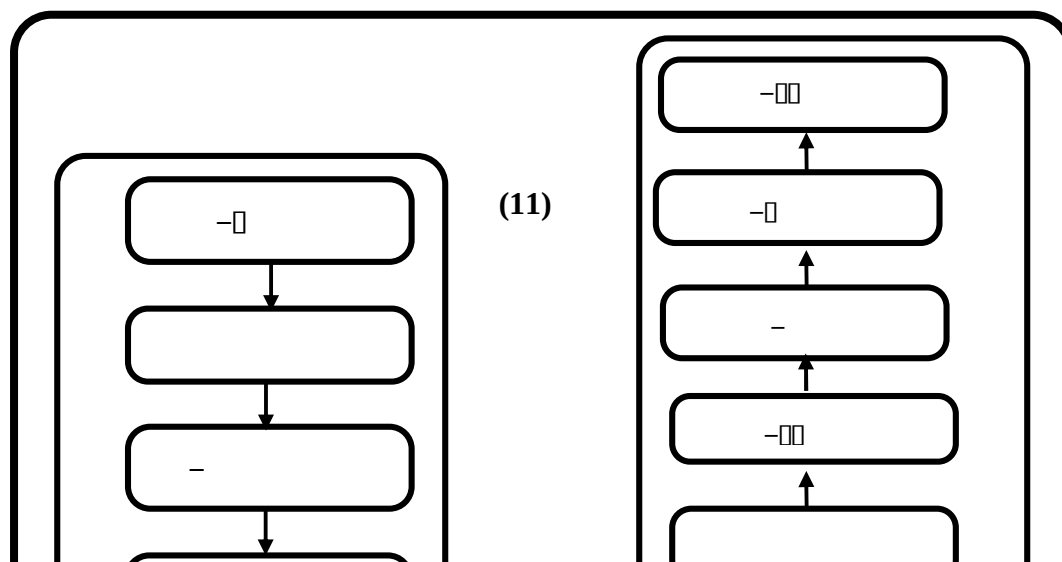
2. فاعلية المنظمة: قياس مدى تحقيق الأهداف أو الدرجة التي تستطيع الإدارة من خلالها أن تسيطر على الظروف المنظمة والبيئية من أجل أن تحقق ما تريد أن تصل إليه. وقد استعمل مقياس الفاعلية للكاتب (Robbins, 2003: 50) وهو من المقاييس المعتمدة في دراسات عربية سابقة كيفية على أساس متطلبات البيئة العراقية (الدهان، 2007 : 119)، ويتألف من (7) أبعاد فرعية جاءت على التوالي

وكما في مخطط الدراسة الفرضية تضمن هذا المقياس (15) فقرة موزعة على الأبعاد الفرعية للمتغير.

سادساً: مخطط الدراسة:

يمثل مخطط الدراسة مجموعة العلاقات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية أو كيفية وتجمع معاً الملامح الرئيسية للواقع الذي تهتم به (Rivett,19992:20) وقد حدد الباحث متغير الدراسة التفسيري (التخطيط الاستراتيجي) بالجانب الأيمن من المخطط المبين في الشكل (1) والمتضمن (10) أبعاد فرعية، فيما حدد الجانب الأيسر من المخطط لمتغير الدراسة الاستجابي (فاعلية وزارة التجارة) والممثل بـ (7) متغيرات فرعية، إن حركة المخطط تفترض استناداً إلى إطار الدراسة النظري وما جاء بمشكلتها، وجود علاقات ارتباط وتأثير بين المتغيرين يشار إليهما بالأسهم الكبيرة والصغيرة ذات الاتجاه الواحد والاتجاهات المتبادلة، وهذه العلاقات تقود منطقياً إلى انعكاسات تتمثل في فاعلية وزارة التجارة من عدمها، ليؤول إلى تغذية مرتدة تؤثر من خلالها القيادات العليا نقاط القوة والضعف في عملية التخطيط الاستراتيجي.

شكل رقم (1)
مخطط الدراسة الفرضي



سابعاً: حدود الدراسة:

لابد أن تتسم الدراسات والبحوث بنطاق أفقي محدد وعمق عمودي، وإذا كان العمق العمودي يتكفل به الجانب الفكري والفلسفي من الدراسة، فإن النطاق الأفقي يبقى مهمة حدود الدراسة، إذ لابد من تحديد توجهاتها ضمن حدود واضحة ومعلومة تحصر الجهد في إطار نقطة بذاتها وليس في عدة نقاط مهما كانت صلاتها قوية بالنقطة الأساس، مع احتفاظ الباحث بحقه في الإطلاع على كل مايفيد به موضوع دراسته، وتمثل هذه الخطوة بحثية لأية دراسة، وقد تمثلت بما يأتي:

1. الحدود الزمانية: جرت الدراسة في جانبها التطبيقي للمدة من ك1/2011 إلى نيسان/2011.
2. الحدود المكانية: نفذت الدراسة في مدينة بغداد بوصفها العاصمة والتي تضم وزارة التجارة والقيادات العليا فيها المستهدفة بالاستطلاع.
3. الحدود العلمية: حددت الدراسة بما جاء بأهدافها.

ثامناً: منهج الدراسة:

استعمل لأغراض هذه الدراسة (منهج البحث القائم والتحليل البعدي)، وهو تقنية حديثة تسمح للباحثين بمزج نتائج البحوث التي تتشابه فيها فروع وعلوم مختلفة (Bratton & Gold, 2003) وهو منهج يتصف بالشمول إذ إنه يستند بنفس الوقت إلى مناهج أخرى في الوصول إلى غايته، لذا فإن تطبيقات هذا المنهج تستلزم الاعتماد على المنهج المسحي كذلك كونه يحقق بيانات ومعلومات حول آراء الأشخاص وتوجهاتهم سواء "أكان مسحاً استبيانياً أو شفوياً"، وهو منهج ملائم للدراسات التي تتوخى الوصول إلى العلاقة بين المتغيرات وتأثيرات تلك العلاقة، كما يستلزم تطبيق منهج البحث القائم والتحليل البعدي اعتماد المنهج التجريبي كونه يزود بأدلة تأخذ بالاعتبار السبب والتأثير.

تاسعاً: أدوات جمع البيانات والمعلومات:

- أعتمدت الدراسة في جمع البيانات والمعلومات على الأدوات الآتية:
1. استبانة الدراسة: تعد استبانة الدراسة المصدر الأساس للبيانات والمعلومات التي حصل عليها الباحث، وقد تألفت من (44) فقرة غطت متغيرين رئيسيين انتظم تحتها (17) بعداً فرعياً، والجدول رقم (1) يبين كيفية توزيع فقرات الاستبانة على متغيراتها الرئيسية وأبعادها الفرعية.

2. المسح المكتبي: اشتمل على الكتب والدوريات والمستندات العامة في الوزارة المعنية، كما اشتمل على البحوث والدراسات ومنها رسائل الماجستير وأطاريح الدكتوراه من خارج الوزارة.
3. المسح عبر الشبكة الدولية (الانترنت).
4. المقابلات الميدانية: وشملت عدداً من القيادات التجارية والإدارية في وزارة التجارة.

عاشراً: أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية:

إن طبيعة الدراسة هي طبيعة لا معلمية (Non Parametric) وهذا يستوجب التقاء أدوات إحصائية ملائمة لتحليل ومعالجة البيانات واختبار الفرضيات، وهى هذا الأساس فالدراسة اعتمدت على الأدوات الآتية:

1. نسبة الأهمية إلى المساحة.
2. الوسيط Median
3. المدى Range
4. معامل ارتباط كندال.
5. معامل التحديد الزائف (Pseudo R. Square)
6. معامل الانحدار البسيط (Simple Regression)
7. معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)

جدول رقم (1)
مكونات استبانة الدراسة

متغيرات الدراسة		عدد الفقرات	من	إلى	متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	من	إلى
أبعاد التحفظ الاستبانة	الرؤية	2	1	2	المرونة	2	2	30
	الرسالة	6	3	4	الحصول على الموارد	3	3	32
	القيم الجوهرية	8	7	2	الكفاءة	2	2	35
								36

			الإنتاجية					
38	37	2	وضوح الأهداف		14	9	6	الأهداف
40	39	2	إنسيابية المعلومات وتوافرها		16	15	2	القابليات الإستشرافية
42	41	2	موارد بشرية متماسكة		20	17	4	المتطلبات التنظيمية والإدارية
44	43	2	موارد بشرية مؤهلة		22	21	2	نقاط القوة
					24	23	2	المتغيرات التكيفية
					27	25	3	التحديات
					29	28	2	العوامل البيئية الخارجية

حادي عشر: مجتمع الدراسة وعينتها:

تمثلت وزارة التجارة العراقية مجالاً للدراسة، وقد شكلت شريحة الموظفين في هذه الوزارة عدداً لا يتجاوز (100) موظف في الوقت الحاضر لتمثل مجتمع الدراسة، اختيرت منه عينة قسدية شملت عدداً من المخططين الاستراتيجيين في دائرة التخطيط وقد بلغ عدد العينة (32) شخصاً وزعت عليهم استبانة الدراسة بلغ عدد الاستبانات المرتجعة (30) وهي تمثل ما نسبته (93.75%).

المبحث الثاني الإطار النظري

يتكون الإطار النظري للدراسة من مطلبين، خصص المطلب الأول لعرض الأدبيات التي جاءت على يد الباحثين والمفكرين في حقل الإدارة الاستراتيجية عامة والتخطيط الاستراتيجي خاصة، فيما تضمن المطلب الثاني فاعلية المنظمة والذي يمثل متغير الدراسة المعتمد، وسيجري عرض مكونات هذين المطلبين بالتعاقب كما يأتي:

المطلب الأول

التخطيط الاستراتيجي

يهدف هذا المطلب إلى تأطير نظري مركز للتخطيط الإستراتيجي، وكما يأتي:

أولاً: تعريف التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي هو أحد الوظائف الرئيسية للمدراء وهو نشاط لا شعوري لكل شخص (Sweeny, Gardner & Rachlin, 1984: 47) والتخطيط الاستراتيجي نوع من أنواع التخطيط (Wayne & Premix, 1995: 145) يعرف بأنه عملية متكاملة للتعرف على ما في ذهن أصحاب المنظمة بشأن مبررات إنشائها وبقائها، وما الذي يريدون تحقيقه من خلالها ومتى وكيف (أبو بكر، 2000: 47) لتقرير الاتجاه الكلي لها عبر المدى الطويل من خلال تحديد الأهداف والوسائل الشاملة لتحقيقها (Robbins, 1984: 50).

وهي أيضاً عملية اختبار لبيئة المنظمة (Ivancevich Lorenzi. Skinner & Grosby, 1997: 65).

جدول رقم (2)

نقاط الاختلاف بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التكتيكي

ت	مجال الاختلاف	التخطيط الاستراتيجي	التخطيط التكتيكي
1	القائم بعملية التخطيط	الإدارة العليا	الإدارة الدنيا
2	الحقائق التي يقوم عليها التخطيط	حقائق يصعب جمعها نسبياً	حقائق يسهل جمعها نسبياً
3	التفصيل بالخطط	تحتوي الخطط على تفصيل واضح	تحتوي الخطط على تفصيل واضح
4	الوقت الذي يغطيه	يغطي مدداً طويلة من	يغطي مدداً قصيرة من

التخطيط	الوقت	الوقت
---------	-------	-------

بالرغم من الاختلافات السابقة فإن هناك تكاملية بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي إن كلا النوعين ضروري، ويكملان بعضهما ويشبهان وجهي عملة واحدة، يمكن أن ننظر إليهما بشكل منفصل، حتى يمكن مناقشتهما بشكل منفصل، ولكن لا نستطيع أن نفصلهما حقيقة.

ولعل من المفيد الإشارة إلى تداخلات عملية التخطيط الاستراتيجي ببعض الآليات والمفاهيم ومنها التحليل الاستراتيجي، فالتخطيط الاستراتيجي شيء مختلف عن التفكير الاستراتيجي، إذ إن الأول هو عملية تحليل والثاني هو عملية تكوين، وهذا ما يؤكد إن التخطيط الاستراتيجي لا يعني التفكير الاستراتيجي بقدر ما يعني التفكير المصاغ بالتعقل الاستراتيجي أو التمازج الاستراتيجي مع هذه الفكار (Mentezberg, 1994:59) إذن التفكير الاستراتيجي هو عملية إبداعية تتضمن خيارات التصميم وليس ببساطة تقييم خيارات معروفة، إذن فهو كائن خارج حشد آليات التخطيط الاستراتيجي (الخفاجي، 1998)، ومع ذلك إن كلتا العمليتين تكمل إحدهما الأخرى فمن دون التفكير الاستراتيجي سيقوم المخططون بتحضير واجباتهم على غير هدى، ومن دون التخطيط الاستراتيجي لن ترى فكرة المدير في صياغتها على شكل مشروع عمل، وعلى أية حال يبقى نظام التخطيط الاستراتيجي أفضل طريقة لتطوير التفكير الاستراتيجي، وذلك لإرتباط قدرة الإدارة في صياغة الاستراتيجية بأنظمة التخطيط في كل المنظمة (Hamermesh, 1983:45).

ثانياً: التطور التاريخي للتخطيط الاستراتيجي:

على الرغم من إن (اليومن و غيستر) أول المؤلفين الذين ربطا الاستراتيجية مع الأعمال عام (1947) حينما قدما ما يسمى "بنظرية اللعبة" إلا إن مفهوم وفكرة التخطيط جاءت متأخرة بعض الشيء فقد ظهر ما يسمى بالتخطيط الاستراتيجي أول الأمر في الستينيات وبشكل قوي جداً في ذلك، كتاب (Ansoff) استراتيجية المؤسسة المنشور عام (1965) (Mentezberg, 1994:85) ويؤكد (Bowman, 1996:97) ذلك بالقول إن هذا الأسلوب التخطيطي تطور في منتصف الستينيات إلى أفكار مدارس العمال الأمريكية.

وفي المدة ما بين (1961- 1965) استخدم نظام التخطيط الاستراتيجي في أمريكا وأحدث نجاحاً كبيراً، مما دعى الرئيس المريكي (ليندون جونسون) إلى إصدار توجيهات في شهر اغسطس عام (1965) بتطبيق النظام الاستراتيجي في كل الأجهزة الفدرالية

للحكومة الأمريكية تحت أسم نظام التخطيط والبرامج والموازنة وفي الستينيات كذلك أدخل أغلب كليات إدارة الأعمال منهج التخطيط الاستراتيجي من ضمن مقرراتها تحت أسم "السياسات الإدارية" وظل كذلك إلى إن استبدل ذلك بمفهوم التخطيط الاستراتيجي قبل نهاية الستينيات، ثم عبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي حدود الولايات المتحدة الأمريكية قبل نهاية الستينيات إلى كل من أوروبا والدول النامية. (WWW.ta9weer.com).

وفي مطلع السبعينيات أصبح التخطيط الاستراتيجي موضوعاً ناضجاً (Rosenberg 54: 1985 & Schewe) وشيئاً فشيئاً شاع استعمال التخطيط الاستراتيجي على مستوى الأعمال طوال ذاك العقد (55: 1998 Parker, Barbara) حتى أصبح في غضون الربع الأخير من القرن العشرين بعد اتساع قبوله من قبل المنظمات المختلفة أداة فاعلة من أدوات الإدارة (447: 1983 Eadie & Heights) ثم جاء الاستاذ (أومايا) وأصدر كتابه "العقل الاستراتيجي" الذي أحدث نقلة كبيرة في نمو وتطوير الوعي الاستراتيجي (Strategic Awareness) انطلاقاً من تشخيص التغير الشامل للمنظمة المرتبطة بصياغة الاستراتيجية وتمحورها حول تحديد المسار وطريقة الوصول إلى الهدف مؤكداً أن المنافسة وتميز الداء المقرون بالإبداع والابتكار تشكل الأبعاد الثلاثية المربطة (WWW.ta9weer.com).

ثالثاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي وتأثيراته:

تظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي بشكل واضح في المنظمات ذات البيئة المتغيرة، كما إن عولمة الأعمال تجعل لهذه العملية قبولاً أكثر لدى المديرين كونه يزودهم بالمقدرة على تغير البيئة وجدولة مساراتهم بشكل دقيق، مما يساعد منظماتهم على التوسع والبقاء (54: 1995 Mondy, Premix & Shane) فهو يجعل المديرين واعين بما يحدث من تغيير في البيئة والتكيف معها (ماهر، 1995).

ففي حين تعتمد المنظمة على أنظمة التخطيط الاستراتيجي بوصفه وسيلة لتحقيق وإنجاز الأهداف في هذه البيئة، تتزايد أهمية التخطيط بتعاظم حالات عدم التأكد والتغيرات البيئية (مجموعة خبراء، بغداد، 2001)، لذا تتأكد أهميته كونه يقلل من حالة اللا تأكد والحد من الأنشطة الزائدة إضافة إلى إنه يوجه المدراء ويساعدهم على التفكير العقلاني (50: 1999 Robbins & Coulter) وإنه يحقق إدارة جيدة فهو يوفر الإطار العام للنشاط وأعمال المنظمة ويقود إلى تحسين وتطوير الأداء (ادريس، 2001: 58) ذلك أن

التخطيط يزودنا بمرشد عملي لأجل إنجاز الأداء (Parker & Barbara, 1998: 431).

رابعاً: معوقات عملية التخطيط الاستراتيجي ومتطلباتها:

يمكن تصنيف الصعوبات من حيث مصدرها إلى قسمين رئيسين:

1. صعوبات من داخل المنظمة:

- الفشل في تطوير أهداف مناسبة لمشروع الخطة (Sweeny, Gardner & Rachlin, 1986: 52) ذلك إن الفشل في توضيح الأهداف أو وضع طموحات عالية غير معقولة من الأسباب الرئيسة للصعوبات التي يكتنفها العمل بالخطة (Hamermesh, 1983: 21).

□ الإعداد الضعيف للمدراء (أبو بكر، 2000: 48) المتضمن النقص في التدريب والتأهيل لقيامهم بعملية التخطيط الاستراتيجي (الشماع، 1999: 47).

مقاومة التغيير التي يبدوها لعملية التخطيط الاستراتيجي (Smith, Bushey, Brent \$ New Comer, 2004: 33) وترددهم أو أحجامهم عن استخدامه (العارف، 2001: 26) ذلك أن التخطيط قد يقترح أشياء جديدة وهذا قد يؤدي إلى تغير بعض العلاقات القائمة، والمعروف بأن الأشخاص يقاومون التغيير حفاظاً على العلاقات القديمة.

□ الكلفة والوقت الكبيران اللذان يرافقان عملية التخطيط الاستراتيجي (السيد، 2000: 17) والتي تتطلبها المداولات والمناقشات وأعمال اللجان المختلفة لتحديد رسالة المنظمة وأهدافها والسبل الكفيلة للوصول إليها.

• صعوبة الحصول على معلومات دقيقة أو وجود نظام معلومات غير دقيق (Gray, 1986: 46) ذلك أن عملية التخطيط الاستراتيجي وظيفة ذات طبيعة ديناميكية مستمرة، ترمي إلى التكيف مع بيئة لها الصفة نفسها مما يتطلب وسيلة تحليل استراتيجية لتوفير البيانات اللازمة عن هذه من خلال أنظمة المعلومات الاستراتيجية.

□ غياب الرابطة بين نظام التخطيط الاستراتيجي وأنظمة التخطيط الأخرى (Arnold, Bissel & Smith, 1985: 11) ذلك أن عملية التخطيط هي وظيفة كلية تعود مصلحتها على مجموع المنظمة، لذلك فإن أي خلل في أنظمتها المالية، الانتاجية، الموارد البشرية... الخ سيؤدي إلى عرقلة القيام بإداء هذه الوظيفة بشكل ناجح ومن ثم اخفاقها في تحقيق الأهداف التي صممت من أجلها.

2. صعوبات من خارج المنظمة:

يعد التغيير المتسارع عقبة في سبيل التخطيط (Mentezberg, Henry: 1994: 78) ذلك إن المتغيرات المتراكمة والمتسارعة في بيئة المنظمة قد لا تسمح بالاستجابة

السريعة لها بالاعتماد على نظام تخطيط شامل ومعقد، عليه يمكن اجمال الصعوبات الخارجية بما يأتي:

□ سرعة التغيير في البيئة الخارجية للمنظمة مما قد يجعل التخطيط متقادماً قبل أن يبدأ (السيد، 2000: 69) نتيجة للتغير السريع في عناصرها السياسية، الأمنية الاجتماعية، الاقتصادية... الخ.

. عدم ملائمة المصادر المتاحة (Smith, Arnold & Bissel, 1985: 86) التي تتطلبها عملية التخطيط الاستراتيجي من موارد بشرية أو معلوماتية أو موارد مالية أو فنية... الخ أو عدم كفايتها.

خامساً: عناصر عملية التخطيط الاستراتيجي:

تتباين آراء الكتاب والإداريين في تحديد عناصر التخطيط الاستراتيجي أو خطواته، وفي ترتيبهم لهذه العناصر (Joyce & Woods, 1996: 23) وربما كان مرد ذلك هو تباينهم في خلفياتهم النظرية والعملية من جهة، وفي تجاربهم وخبراتهم العملية التي يمتلكونها من جهة أخرى، والجدول رقم (3) يبين هذه العناصر التي اتفقت عليها آراء الباحثين إزاء كل منهم والتي جاءت على أساس ما يأتي:

1. إنه جرى تسجيل العناصر التي أشار إليها الباحثون أكثر من مرة، أي إنه جرى استبعاد العناصر التي وردت لمرة واحدة فقط.
2. يمكن تصنيف العناصر من حيث تكرارها إلى ثلاثة مراتب، فقد اتفقت آرائهم أزاء الأهداف والاستراتيجيات في المرتبة الأولى وبشكل متساوي لكل من الرسالة والتحليل البيني إذ احتلا المرتبة الثانية، وفي المرتبة الثالثة جاء التنفيذ كأحد عناصر عملية التخطيط الاستراتيجي.
3. أما من حيث التسلسلات المعتمدة في ترتيبهم لهذه العناصر لدى الباحثين احتل التحليل البيني التسلسل الأول ثم جاء ثانياً هذا التسلسل بسبب اعتماده على حجم التكرار الذي احتله العنصر من جهة، وعلى عدد العناصر لوصفها ممثلة لعملية التخطيط من جهة أخرى.

وعلى العموم فإن هناك اتفاقاً عاماً تقريباً بينهم حول بعض هذه العناصر دون غيرها، سيعمد إلى توضيحها بعد أن اتفق عليها، بإعتبارها ممثلة لعناصر هذه العملية ومن هؤلاء على سبيل المثال لا الحصر (Robbins, 1994: 50) و (Lvancevich, Skinner & Grosby, 1997: 321) وهي كما يأتي:

رسالة المنظمة:

إن رسالة المنظمة هي الفرض الأساس الذي تعيش المنظمة من أجله فهي تقدم الإجابة على التساؤل، لماذا نحن موجودون؟ (Certo, Peter & Paul, 1995: 23) لذلك فلا عجب ان تعرف رسالة المنظمة بأنها سبب وجودها (Schermerhorn, 1996: 63) و (Serto, Peter & Paul, 1995: 19) وهي أكثر تفصيلاً لمصالح

المنظمة وقيمها الأساسية (ياسين، 1998: 39)، أو أغراضها الأساسية (Hill, 2001: 27) وبما إن لكل منظمة رسالة خاصة بها لذلك تمثل هذه الرسالة الخصائص الفريدة التي تجعلها متميزة عن المنظمات الأخرى ومن ثم فهي تكشف عن الصورة التي تحاول المنظمة أن تكون عليها وتعكس المفهوم الذاتي لها (المغربي، 1999: 39). وبهذا يمكن التمييز بين الرؤية والرسالة بأن الرسالة تخاطب غير العاقل كونها وسائلية أو أدائية غرضية تؤول لاحقاً إلى برامج وسياسات وقواعد وموازنات، في حين توجه الرؤية للعاقل فتلامس خرائطه العقلية وتحرك مداركه فتكسبه خيلاً فلسفياً واقعياً، يرى من خلاله الصورة الكبيرة المشرقة لما تريد أن تكون عليه المنظمة.

جدول رقم (3)
عناصر التخطيط الاستراتيجي وفق آراء عينة من الكتاب والباحثين

الرسالة	الأهداف	التحليل البيني	الاستراتيجيات	السياسات	التنفيذ	التقييم	عناصر التخطيط	السنة والباحث
2	3	1	4		6		Donnelly, etal, 1990	
	2	1	5		7		Joyce and Woods, 1996	
1	2		3	4			Robson, 1997	
1	6	2	6	3	7		Filt, 1982	
	1		2		3		Albert, 1983	
		1	5				Rao and Rao, 1995	
	2	1	3		4		Eadie and Heighs, 1983	
1	3	2	4		5		Mondy and Bearmux, 1995	
1	2	3	5				Robbins, 1994	
1	2		3		4	5	Bowman, 1994	
1	3						Grayson, 1987	
5	6	3	7			4	Sawyer, 1986	

			4	1	3	2	Hellrigell, etal, 1999
			4	1	3	2	Lvancevich, etal, 1997

• الأرقام الواردة في الجدول (3) تشير إلى تسلسل العنصر (أسبقيتها) بحسب رأي الباحثين.

وبهدف تقريب الصورة أكثر فقد أشير إلى إن الحرب العالمية أثبتت صحة درس قديم هو (أن هدف الحرب الحقيقي هو روح قادة الأعداء لا أجساد جنودهم) (ليدل هارت، 2000: 12)، وهذه في حقيقتها رؤية يتمخض عنها كيف ومتى وأين يجب على الخصم أن يضع استراتيجيات تدمير الخرائط الإدراكية والعقلية للقيادات المعادية، بمعنى آخر تأتي الرسالة لتصف كيفية الوصول إلى الهدف الحقيقي وهو تدمير روح قادة الأعداء، كما تقدم الرسالة اجابات عامة تتعلق بطبيعة المنظمة وبوجه خاص الأسئلة الآتية:

(Leonard & Barton, 1998 :64)

□ لماذا وجدت وزارة التجارة وما هو عملها الرئيس؟

□ لمن تقدم وزارة التجارة خدماتها؟ من هو/هم المستفيدون الرئيسون من خدماتها؟

كيف تؤدي وزارة التجارة عملها؟ وما هي عملياتها؟ وكيف تنفذ واجباتها؟

ما هي القيم الجوهرية لوزارة التجارة؟

أهداف المنظمة:

في ضوء رسالة المنظمة يتم تحديد الأهداف المطلوب انجازها على المدى البعيد (ياسين، 1998: 49) ويجب أن تنسجم هذه الأهداف مع رسالة المنظمة، فمن الضروري أن تكون الأهداف مترجمة للرسالة بمصطلحات أكثر تحديداً (Lvancevich, Grosby & Skinner, 1997: 53) و (Robbins, 1994: 50) ولهذا غالباً ما توصف الأهداف بأنها خطوات محددة على طريق تحقيق الرسالة الخاصة بالمنظمة (السيد 2000: 89)، يعرف الهدف بأنه القصد الكامن وراء القرارات التي تحدد اتجاه المنظمة أو أنشطتها (الصياح، 1999) ويعرف أيضاً بأنه ما ترغب المنظمة بإنجازه من خلال مسيرتها (Lvancevich, Lorenzi, Skinner & Grosby, 1997 :432) فهي المحدد الأساسي للمواقع المستقبلية التي ترغب المنظمة في الوصول إليها والمستمدة من رسالتها، وهو مستوى مرغوب من الإنجاز.

□ التحليل البيئي:

يهتم هذا العنصر بالموائمة بين المنظمة وبيئتها (Naraynan & Nath: 1993: 231)، ذلك أن إحدى الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي هي فهم بيئة المنظمة (Rao, Gangdkave & Rosary, 1995: 63)، فعند توفر الإنسجام الملائم بينهما فقط يمكن للمنظمة أن تنجح (Certo, Peter & Paul, 1995: 123)، والتحليل البيئي يعد الحجر الأساسي في صرح هذا الإنسجام كونه يهدف إلى تكوين فهم واقعي لعلاقة المنظمة مع بيئتها (Schermmerhorn, 1996: 89) فهو يتضمن شرحاً مفصلاً لكيفية إجراء التحليل الاستراتيجي للبيئة بهدف تحديد الفرص المتاحة للمخاطر التي تواجهها في البيئة الخارجية وعوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية وهو ما يسمى (SWOT analysis, strong, Weakness, Opportunities, Treats) (القائمين، 1996: 58) والتحليل البيئي هو عملية تحديد عناصر البيئة الداخلية للمنظمة وتوصيف ما بها من نقاط قوة أو أوجه ضعف وكذلك تحديد عناصر البيئة الخارجية للمنظمة وتحليل خصائصها واتجاهاتها وتوصيف وتقييم ما بها من فرص وقيود أو تهديدات (أبو بكر، 2000: 68).

الخيار الاستراتيجي:

إن أصعب مراحل التخطيط الاستراتيجي هو قيام الإدارة العليا في المنظمة بعملية الخيار الاستراتيجي (السيد، 2000: 34)، إذ تأتي هذه المرحلة بعد عملية التحليل الاستراتيجية (John, Herllriegel & Slocum, 1999: 34) فعند الانتهاء من تقييم جوانب القوة والضعف والوقوف على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة التي تعترض سبيل المنظمة، يشرع المعنيون بالأمر بتوليد الاستراتيجيات البديلة للمنظمة، ثم يجري تقييم هذه الاستراتيجيات المولدة في ضوء القوى والكتل البيئية، جوانب القوة والضعف التي تكتنف عمل المنظمة (جواد، 1995: 37) تمهيداً لاتخاذ القرار بتطبيق الاستراتيجية الأنسب، وهذا يعني أن مرحلة الخيار الاستراتيجي تنطوي على ثلاث مراحل أو عمليات فرعية أساسية هي:

1. توليد البدائل الاستراتيجية.
2. تقويم تلك البدائل.
3. التقاء البديل المناسب. (الدباغ، 1998: 34)

سادساً: محاذير عملية التخطيط الاستراتيجي:

بينت نتائج التجارب العملية إن هناك عدداً من المشكلات أو المحاذير التي لها آثارها عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات المختلفة، وأول الإشارات حول الموضوع هو الإتهام بأنه يمكن أن يبعد الأفكار الإبداعية والإدارية الخلاقة (Hamermesh, 1983: 32) فهو يصف رؤى ويتوسع في تكوين استراتيجيات بدلاً من خلق رؤى ذات توجه مستقبلي، وهذا ما تحتاجه معظم المنظمات اليوم (Parker, 1998: 543)

وبالتالي إخفاقها في توليد الفرص الجديدة لهذه المنظمات (Hamermesh, 1983: 34).

إن معظم المديرين يعترفون إن خططهم الاستراتيجية تكشف عن المشاكل الحاضرة أكثر مما تكشف عن الفرص المستقبلية ومع مجموعة جديدة من المشاكل التي تواجه المديرين في بداية كل دورة تخطيطية فإن التركيز غالباً ما يتغير بشكل للاهتمام من عام إلى آخر (هامل، 1997: 126)، وفي منظمات الإدارة العامة (على سبيل المثال وزارة التجارة) يزداد دور هذا العنصر في إبراز مشاكل التخطيط الاستراتيجي خاصة بالنسبة للمنظمات العامة أو التي لا تهدف إلى الربح وذلك لتعدد المتغيرات البيئية من جهة ولأنماط البيروقراطية التي تسود الإدارة في هذه المنظمات من جهة أخرى (ادريس، 2001: 98).

المطلب الثاني الفاعلية التنظيمية

يعد معيار فاعلية وزارة التجارة العراقية في الوقت الحاضر أحد المؤشرات الحيوية في قياس مدى تحقيق الوزارة للأهداف الموضوعية لها على المدى البعيد والمرتبطة بتحقيق أهداف القيادة السياسية، وبالشكل الذي تكون فيه هذه الأهداف صحيحة ومناسبة.

أولاً: مفهوم فاعلية المنظمة:

أختلف الباحثون في وضع تعريف محدد للفاعلية التنظيمية (Organization Effectiveness) وهذا الاختلاف يتبع الرؤى التي نظر من خلالها هؤلاء الباحثين، وبهدف معرفة اشكاليات هذه الاختلافات ومدى قربها أو ابتعادها عن بعضها، سيجري عرض أهم هذه التعريفات وذلك بحسب سياق زمني، وكما يأتي:

تعد الفاعلية مفهوم مركب من الموارد الداخلية والخارجية وكفاءة العمليات ورضا العاملين والزبائن والتنافس، وتطوير رأس المال الفكري والإبداع والتغير والتكيف على وفق تعرف (Ghorpade, 1971: 21) وهي من وجهة نظر (Northcraft & (Robbins, 1998: 23)، (Barnard, 1977: 55)، (Neal, 1990: 72)، (Certo, 1997: 14) الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها، كما إنها القضية التي يكون فيها أداء المنظمة مطابقاً لطاقتها وعملياتها وأهدافها بحسب تعريف (Gangadhar & Narayanan, 1995: 480)، أما (Herman, 2004: 2) فقد أشار إليها بأنها الأداء العالي والمستمر لتحقيق الرسالة والأهداف المحددة في نطاقه وأخيراً عرفها (Kushner, 2006: 11) بالنجاح المستمر في تحقيق رسالة أو مهمة المنظمة.

تأسيساً على ما سبق من تعريفات لفاعلية المنظمة فإنه يتضح أن مفهوم الفاعلية يتمحور حول أربعة نقاط أساسية نوجزها (Morin & Audebrand, 2004: 163) بأربع مكونات رئيسية وهي:

1. استدامة المنظمة (Sustainability of the Organization) : يمكن تقييمها بثلاثة معايير: جودة السلع والخدمات، رضا الشركاء والزبائن وحملة الأسهم والدائنون والمجهزون، والمنافسة التنظيمية.
2. استحقاق الموظفين (The worth of the personnel) : يمكن أن يقيم بأربعة معايير وهي: صحة وسلامة الموظف، التزام الموظف، المناخ التنظيمي، مقدرات وأداء الموظف.
3. كفاءة العمليات (Processes Efficiency) : ويجري تقييمه بثلاثة معايير: اقتصاد الموارد، والانتاجية، والربحية العامة.
4. شرعية المنظمة (Legitimacy of the Organization) : يمكن تقييمه بثلاثة معايير: احترام التشريعات، المسؤولية الاجتماعية، والمسؤولية البيئية.

ثانياً: مداخل دراسة فاعلية المنظمة:

في ضوء التعريفات السابقة لفاعلية المنظمة يتجسد مدخلان لدراستها، وهما كالآتي:

1. المدخل التقليدي:
ويشمل ثلاثة مداخل فرعية هي مدخل الأهداف ومدخل العمليات الداخلية ومدخل موارد المنظمة، نوجزها وكما يأتي:
مدخل الأهداف:
إن هذا المدخل يتسم بالمنطقية لأن المنظمة على وفق فلسفة هذا المدخل تعمل من أجل تحقيق المستويات المؤكدة من المخرجات، الأرباح، رضا الزبون (Daft, 2001: 321) ويعد هذا المدخل من أكثر المداخل شهرة للفاعلية وهو مناسب في الحالات التي تكون فيها النتائج المتوقعة واضحة وزمن توقعها معلوم (Murdaugh, 1995: 67) إن فاعلية المنظمة على وفق منظور مدخل الأهداف هي الدرجة التي بموجبها تحقق المنظمة أهدافها تحت ظروف معينة.
مدخل موارد المنظمة أو مدخل نظرية الأنظمة:
يشير هذا المدخل إلى إن المنظمات بشكل عام تسعى للحصول على المدخلات التي تدخل في إطار العمليات من أجل الحصول على المخرجات (Robbins, 1999: 58) وبهذا فإن مدخل الموارد ينظر إلى المنظمة على إنها مجموعة من الأنظمة الفرعية المتفاعلة والمستقلة الأدوار والوظائف وتتفاعل في بيئتها المحيطة (Engle, 2002: 17) ويعتمد هذا المدخل على نظرية النظام المفتوح (داغر، 2000: 163)، إذ يركز على العناصر ذات العلاقة بالبيئة لضمان استمرارية المدخلات والقبول للمخرجات والمرونة في استجابة المنظمة للمتغيرات في عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات (Bedeian & Zammuto, 1991: 83).

مدخل العملية الداخلية (The Internal Process Approach)

تحدد الفاعلية التنظيمية على وفق هذا المدخل على صحة وكفاءة المنظمة داخلياً (Organizational Health) (Daft, 1992: 52-54) ويتعامل هذا المدخل مع الميكانيكيات الداخلية (الأنشطة الداخلية) للمنظمة، إذ يركز على تقليل الإجهاد، وكذلك توافق الأفراد مع المنظمة، الذي يؤدي إلى إنسيابية وكفاءة العمليات.

2. المدخل الحديث:

يشمل مدخل المنتفعين الاستراتيجيين (أصحاب المصالح)، ومدخل القيم التنافسية، ومدخل إدارة الجودة الشاملة.

مدخل المنتفعين الاستراتيجيين (أصحاب المصلحة) (Strategic Constitution Approach)

ظهر في السبعينيات من القرن الماضي وهو مناسب عندما يمارس أصحاب المصلحة التأثير على المنظمة لتلبية طلباتهم (Murdaugh, 1995: 2)، والفاعلية التنظيمية وفق هذا المدخل هي قابلية المنظمة على إشباع طلبات المنتفعين في بيئتها، وهي مجموعة تقع خارج أو داخل بيئة المنظمة، والتي لها منفعة في أداء المنظمة، مثل الدائنين، المورددين، العاملين، الزبائن، المساهمين، والمنظمات الحكومية ذات العلاقة، وهيئات حماية البيئة والمستهلك (Daft, 1992: 52-54).

.. مدخل قيم التنافس (Competing Values Approach)

يشمل هذا المدخل أهداف المخرجات، والحصول على الموارد وتطوير الموارد البشرية بوصفها أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ويبين أن معايير الفاعلية ومفهومها هي قيم الإدارة، وإن القيم المتضادة تتواجد بالوقت نفسه ويتوجب على المدراء تقرير أي قيم يرغبون في تبنيها، وأي منها ستعطي تأكيداً أقل في الأسبقية لديهم (الجعدني، 2002: 28) يفترض هذا المدخل عدم وجود هدف واحد يتفق عليه الجميع بشكل تام. كذلك لا يوجد إجماع بخصوص أي الأهداف تتقدم على بعضها البعض (السالم، 2000: 46) وقد استطاع مدخل القيم التنافسية من أن يوحد بين المفاهيم المختلفة للفاعلية بمنظور مفرد، ومما تقدم يمكن استخلاص معايير فاعلية المنظمة كما في الجدول رقم (4).

مدخل إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management Approach)

برز هذا المدخل من خلال فلسفة إدارة الجودة الشاملة وذلك في ثمانينيات القرن العشرين، وهو مدخل فلسفي يؤكد إن الفاعلية التنظيمية تشمل مؤشرات شاملة لكل الأطراف ذات العلاقة بعمل التنظيم، وتعتمد الفاعلية على الإهتمام بثلاثة عناصر أساسية هي:

(1) التركيز على رضا الزبائن.

(2) الاهتمام بالتحسين المستمر.

(3) اعتماد نمط عمل الفريق.

ثالثاً: مقاييس فاعلية المنظمة:

أعتمد (يانسي وزميله) الانتاجية والكفاءة بوصفهما مؤشرات اقتصادية لقياس الفاعلية (Yancy & Clisson, 1980: 38) واعتمد الأداء المالي والنمو والمبيعات والعائد على الاستثمار والربحية كذلك من قبل (Moore, 1989: 55) في حين اعتمد آخرون الكفاءة، والتكاليف، والحصول على الموارد النوعية مؤشرات اقتصادية حين اعتمدوا العلاقات الإنسانية مؤشراً سلوكياً (Dory et al., 1993: 84) وأيضاً رشحت مؤشرات سلوكية، على سبيل المثال تحقيق الهدف والتكامل والتكيف كمؤشرات لقياس الفاعلية (Duncan & Moore, 1989: 75) وأعتمد (Andrews & Herschel, 1996: 37) على مقاييس سلوكية وتكنولوجية كالاتصالات المتبادلة بين أعضاء المنظمة ووجود الاستعداد والدافع لدى العاملين للتعاون والتنسيق داخل التنظيم، الولاء للمنظمة، التلاؤم مع الظروف البيئية، والعوامل التكنولوجية.

وهناك فريق آخر اعتمد مؤشرات اقتصادية وسلوكية، فعلى سبيل المثال اعتمد على الانتاجية والكفاءة والربح والنوعية والنمو والتخطيط والإنجاز والرقابة بوصفها مؤشرات اقتصادية (Campbell, 1970: 631) أما (نارينان وزميلها) فقد قاسوا فاعلية المنظمة من خلال القدرة على تحقيق الأهداف والتكيف (Narayanan & Hath, 1993: 53) وأجمل الباحث (ازورات وزميله) المقاييس بخمسة متغيرات لقياس الفاعلية وهي الانتاجية، التكيفية واندماج العاملين واحتوائهم والاستمرارية والتواصل، الاستجابة نحو أصحاب المصالح الخارجيين (Isoraite, 2004: 32)، وحدد كل من (Tom & Robert, 152-153) خصائص أو مقاييس للمنظمات الفاعلة والمتعلقة بالتأكيد على الإنجاز والاهتمام بالزبون ودرجة الاستقلال الممنوحة للموظفين وزيادة الانتاجية المتحققة من مشاركة العاملين وفهم أهداف التنظيم والتفاعل معها، ووجود علاقات جيدة مع التنظيمات المتشابهة، وبساطة الهيكل التنظيمي، وإتاحة حرية أكبر للتصرف والإبداع (القريوتي، 2000: 88-89) كما أكد (Robbins, 1999: 71) إن مؤشرات الفاعلية تتضمن جملة من العوامل الداخلية والخارجية كالمرونة، والحصول على الموارد، التخطيط، والإنتاجية، والكفاية، وتوفير المعلومات، والثبات والاستقرار، وقوى العمل المتماسكة، والقوى البشرية المؤهلة.

جدول رقم (4)
مقاييس الفاعلية وفق مدخل القيم المتعارضة

ت	المقياس	ت	المقياس
1	الفاعلية الكلية	16	التخطيط ووضع الأهداف
2	الانتاجية	17	قبول الأهداف
3	الكفاءة	18	دولية الأهداف
4	الربحية	19	درجة التوافق مع الأدوار والقيم التنظيمية
5	النوعية	20	مهارات عاملين الإدارة
6	معدل حوادث العمل	21	المهارات الإدارية المتقدمة
7	النمو	22	إدارة المعلومات والاتصالات
8	نسبة الغياب	23	الاستعداد والرغبة
9	دوران العمل	24	الاستفادة من البيئة
10	الرضا عن العمل	25	التقييم من الخارج
11	الحوافز والمكافآت	26	الاستقرار
12	الروح المعنوية	27	قيمة الموارد البشرية
13	السيطرة	28	المشاركة
14	الصراع مقابل التمسك	29	التدريب والتطوير
15	المرونة مقابل التكيف	30	التركيز على الانتاج

Source: Robbins (1999) "Organization Theory, Structure, design and application", New Jersey, Prentice Hall, Englewood Cliffs: 50.

المبحث الثالث التحليلات الإحصائية

سنركز الدراسة من خلال هذا الفصل على الكشف عن قوة فقرات الاستبانة، وذلك من خلال تحليل مستوى الأهمية، كما ستركز الكشف عن مقدار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيراتها الرئيسية، وكما يأتي:

المطلب الأول

تحليل مستوى أهمية فقرات استبانة الدراسة

أولاً: أفادت فرضية الدراسة الأولى بأنه (يتوقع أن يكون مستوى أهمية متغيرات الدراسة من وجهة نظر العينة المستهدفة بين (مهم) و (مهم جداً). ومن خلال تحليل مستوى أهمية فقرات الاستبانة باستعمال المعادلة (الوسيط/ درجة مساحة المقياس *100) يبين الجدول رقم (5) النتائج التي تشير إلى مستوى أهمية كل فقرة من فقرات الاستبانة، وكما يأتي:

جدول رقم (5)

خلاصة بمستوى الأهمية لفقرات الاستبانة

رقم الفقرة	مستوى الأهمية	رقم الفقرة	مستوى الأهمية	رقم الفقرة	مستوى الأهمية
1	مهم جداً	16	مهم جداً	31	متوسط الأهمية
2	متوسط الأهمية	17	مهم جداً	32	مهم جداً
3	مهم جداً	18	مهم جداً	33	متوسط الأهمية
4	متوسط الأهمية	19	مهم جداً	34	متوسط الأهمية
5	مهم	20	متوسط الأهمية	35	مهم جداً
6	مهم جداً	21	متوسط الأهمية	36	متوسط الأهمية
7	مهم جداً	22	متوسط الأهمية	37	مهم جداً
8	متوسط الأهمية	23	متوسط الأهمية	38	متوسط الأهمية
9	مهم جداً	24	مهم جداً	39	مهم جداً
10	متوسط الأهمية	25	مهم جداً	40	متوسط الأهمية
11	متوسط الأهمية	26	مهم جداً	41	متوسط الأهمية
12	متوسط الأهمية	27	مهم جداً	42	مهم جداً
13	مهم جداً	28	مهم جداً	43	مهم جداً
14	مهم جداً	29	مهم جداً	44	مهم جداً
15	مهم جداً	30	مهم جداً		

ومن خلال معطيات الجدول رقم (5) يتبين ما يأتي:

1. إن نسبة الفقرات التي حصلت على مستوى (مهم جداً) قد تقدمت على باقي الفقرات بفارق كبير إذ بلغت عددها (26) بنسبة مئوية بلغت (59.09%) من بين عدد فقرات الاستبانة البالغة (44).

2. أما عدد الفقرات التي حققت أهمية بدرجة (متوسط الأهمية) فقد كان (17) بنسبة مئوية بلغت (38.63%).

3. عدد الفقرات التي حققت أهمية بدرجة (مهم) فقد كان (1) بنسبة مئوية بلغت (2.27%).

ومن خلال هذه المؤشرات ترفض الفرضية الأولى التي مفادها (يتوقع أن يكون مستوى أهمية متغيرات الدراسة من وجهة نظر العينة المستهدفة بين (مهم) و (مهم جداً)) وتقبل الفرضية البديلة التي مفادها (يتوقع أن يكون مستوى أهمية متغيرات الدراسة من وجهة نظر العينة المستهدفة بين (متوسط الأهمية) و (مهم جداً)) وإن هذه المؤشرات والنسب تجيب عن تساؤل الدراسة الأول والثاني الوارد في مشكلتها.

المطلب الثاني

اختبار وتحليل فرضيات الارتباط

ثانياً: أفادت فرضية الدراسة الثانية بـ (وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعاده الفرعية، وفاعلية وزارة التجارة)، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين من خلال تطبيق معامل ارتباط كندال ظهرت النتائج الآتية وكما في الجدول رقم (6)، وبهدف التحقق من معنوية العلاقة جرى اختبار معامل ارتباط كندال بمقياس (χ^2) وظهرت النتائج التي بينها الجدول (6) وكما يأتي:

جدول رقم (6)

اختبار علاقة الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية وزارة التجارة

المتغيرات	الارتباط	قيمة χ^2	Sig.
-----------	----------	---------------	------

التخطيط الاستراتيجي وفاعلية وزارة التجارة	0.553	23.79 0	.000	معنوي
الرؤية وفاعلية وزارة التجارة	0.413	11.71 4	.020	معنوي
الرسالة وفاعلية وزارة التجارة	0.383	12.04 4	.017	معنوي
القيم الجوهرية وفاعلية وزارة التجارة	0.199	6.832	.146	غير معنوي
الأهداف وفاعلية وزارة التجارة	0.217	6.932	.145	غير معنوي
القابليات الاستشرافية وفاعلية وزارة التجارة	0.102	5.678	.225	غير معنوي
المتطلبات التنظيمية وفاعلية وزارة التجارة	0.566	14.94 0	.005	معنوي
نقاط القوة وفاعلية وزارة التجارة	0.286	8.283	.082	غير معنوي
المقدرات وفاعلية وزارة التجارة	0.497	26.05 7	.000	معنوي
التحديات وفاعلية وزارة التجارة	0.441	11.71 4	.020	معنوي
العوامل البيئية وفاعلية وزارة التجارة	0.383	12.05 4	.018	معنوي

يتبين من خلال الجدول (6)، رفض الفرضيات التي لم تحقق مستوى معنوية مقبول وقبول الفرضيات التي حققت مستوى مقبول من المعنوية، وإن هذه العلاقات تجيب عن تساؤل الدراسة الثالث الوارد في مشكلتها.

المطلب الثالث

تحليل علاقات التأثير

ثالثاً: أفادت فرضية الدراسة الثالثة بـ (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية وزارة التجارة). وفي ضوء هذه الفرضية تشير معادلة الانحدار البسيط إلى إن إدارة التخطيط الاستراتيجي (X) يؤثر في فاعلية وزارة التجارة (Y)، وهذا

التأثير يفترض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للتخطيط الاستراتيجي (X) وفاعلية وزارة التجارة (Y)، وتصاغ في ضوء هذه العلاقة المعادلة البسيطة الآتية:

$$Y = \hat{\alpha} + \hat{\beta} X$$

إذ إن $\hat{\alpha}$ تمثل مقدار ثابت (Constant) وهذه العلاقة تعني إن فاعلية وزارة التجارة (Y) هي دالة للقيمة الحقيقية للتخطيط الاستراتيجي، أما تقديرات هذه القيم مؤشرات الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة الدراسة البالغ (30) شخصاً، وكانت معادلة الانحدار هي:
فاعلية وزارة التجارة = $(-0.355) + (0.936)$ التخطيط الاستراتيجي

جدول رقم (7)

تحليل التباين للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية وزارة التجارة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية	$\hat{\alpha}$	$\hat{\beta}$	R^2	r
الانحدار	4.119	1	4.119	12.339	.002	-0.355	.936	.306	0.553
الخطأ	9.348	28	.334						
المجموع	13.467	29							

المصدر: إعداد الباحث، بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية.

وفي إطار هذه الصياغة فإن جدول تحليل التباين أسفر عن نتائج جرى في ضوءها تحليل التباين بين هذه العلاقات وكما في الجدول رقم (7).
يتضح من جدول تحليل التباين للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية وزارة التجارة، إن قيمة (F) كبيرة عند مقارنتها بقيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (1 ، 28) هذا يدل على إن منحنى الانحدار كافٍ لوصف العلاقة بين (Y,X) وبمستوى ثقة (0.95).

وفي ضوء معادلة الانحدار يؤشر الثابت ($\hat{\alpha} = -0.355$)، وهذا يعني إن هناك وجوداً لفاعلية وزارة التجارة مقداره (-0.355) عندما قيمة التخطيط الاستراتيجي (X) تساوي صفراً، وهذا يفسر إنه عندما لا تخطط وزارة التجارة تخطيطاً استراتيجياً فإن فاعلية المنظمة سيكون وجودها سالباً مقداره (-0.355).

أما قيمة $(\hat{\beta} = 0.936)$ المرافقة لـ (X) فهي تدل على إن تغيراً مقداره (1) في التخطيط الاستراتيجي سيؤدي إلى تغير مقداره (0.936) في فاعلية وزارة التجارة، وهو تغير جيد جداً يعول عليه في إحداث تغير كبير في المتغير الاستجابي. لقد أشارت قيمة معامل التحديد (R^2) إلى إن 0.306 من التغيرات الحاصلة في فاعلية وزارة التجارة يعود إلى التخطيط الاستراتيجي وإن 0.694 لمتغيرات لم تدخل معادلة الانحدار.

2. الفرضية الرئيسية

شكلت هذه الفرضية وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الأبعاد الفرعية للتخطيط الاستراتيجي كافة (الرؤية، الرسالة، القيم الجوهرية، الأهداف، القابليات الاستشرافية، المتطلبات التنظيمية والإدارية، نقاط القوة، التكيف، التهديدات، العوامل البيئية الخارجية) على فاعلية وزارة التجارة في ضوء هذه الفرضية، جرت صياغة علاقة دالية للعلاقة بين الأبعاد الفرعية للتخطيط الاستراتيجي وفاعلية وزارة التجارة، إذ إن الأبعاد الفرعية للتخطيط الاستراتيجي تؤثر جميعها في فاعلية وزارة التجارة في آن واحد، وهذا التأثير يرتب وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي وفاعلية وزارة التجارة، تصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار المتعدد الآتية:

$$Y = \hat{\alpha} + \hat{\beta}_1 X_1 + \hat{\beta}_2 X_2 + \hat{\beta}_3 X_3 + \hat{\beta}_4 X_4 + \hat{\beta}_5 X_5 + \hat{\beta}_6 X_6 + \hat{\beta}_7 X_7 + \hat{\beta}_8 X_8 + \hat{\beta}_9 X_9 + \hat{\beta}_{10} X_{10}$$

وهذه العلاقة تعني إن فاعلية المنظمة (Y) هو دالة حقيقية لـ $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7, X_8, X_9, X_{10}$ أما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة الدراسة البالغة (30) شخصاً وكما مبينة في الجدول رقم (9)، وكانت معادلة الانحدار المتعدد هي:

$$\begin{aligned} \text{فاعلية وزارة التجارة} = & (0.234) + (0.193) \text{ الرؤية} + (0.380) \text{ الرسالة} + (0.243) \text{ القيم} \\ & \text{الجوهرية} + (-0.240) \text{ الأهداف} + (-0.646) \text{ القابليات الإستشرافية} \\ & + (0.713) \text{ المتطلبات التنظيمية والإدارية} + (0.232) \text{ نقاط القوة} \\ & + (-0.220) \text{ التكيف} + (0.247) \text{ التهديدات} + (0.314) \text{ البيئة} \end{aligned}$$

وفي إطار هذه المعادلة يبين جدول تحليل التباين مستوى المعنوية المبين في الجدول رقم (8)، وكما يأتي:

جدول رقم (8)
جدول تحليل التباين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية	R^2
الاتحدار	9.096	10	.910	3.954	.005	.675
الخطأ	4.371	19	.230			
المجموع	13.467	29				

المصدر: إعداد الباحث، بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية.

جدول رقم (9) قيم المقدرات

المتغيرات	$\hat{\beta}_i$	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية
الثابت	.234	.438	.666
الرؤية	.193	.755	.460
الرسالة	.380	1.818	.085
القيم	.243	1.229	.234
الأهداف	-.240	-1.634	.119
القابليات الاستشرافية	-.646	-2.609	.017
المتطلبات التنظيمية	.713	3.406	.003
نقاط القوة	.232	1.333	.198
المقدرات التكيفية	-.220	-.967	.346
التحديات	.247	1.266	.221
العوامل البيئية	.314	1.398	.178

ومن خلال الجدول رقم (9) يتبين لنا أن هناك وجوداً لفاعلية المنظمة مقداره (0.234) عندما تكون قيمة $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7, X_8, X_9, X_{10}$ تساوي صفر.

أما قيمة $\hat{\beta}_1$ المرافقة لـ X_1 فهي تعني أن تغيراً مقداره (1) في الرؤية يقود إلى تغير مقداره (0.193) في فاعلية وزارة التجارة.

أما قيمة $\hat{\beta}_2$ المرافقة لـ X_2 فهي تعني أن تغيراً مقداره (1) في الرسالة يقود إلى تغير مقداره (0.380) في فاعلية وزارة التجارة.

أما قيمة $\hat{\beta}_3$ المرافقة لـ X_3 فهي تعني أن تغيراً مقداره (1) في القيم الجوهرية يقود إلى تغير مقداره (0.243) في فاعلية وزارة التجارة.

أما قيمة $\hat{\beta}_4$ المرافقة لـ X_4 فهي تعني أن تغيراً مقداره (1) في الأهداف يقود إلى تغير مقداره (-0.240) في فاعلية وزارة التجارة.

أما قيمة $\hat{\beta}_5$ المرافقة لـ X_5 فهي تعني أن تغيراً مقداره (1) في القابليات الاستشرافية يقود إلى تغير مقداره (-0.646) في فاعلية وزارة التجارة.

أما قيمة $\hat{\beta}_6$ المرافقة لـ X_6 فهي تعني أن تغيراً مقداره (1) في المتطلبات التنظيمية يقود إلى تغير مقداره (0.713) في فاعلية وزارة التجارة.

أما قيمة $\hat{\beta}_7$ المرافقة لـ X_7 فهي تعني أن تغيراً مقداره (1) في نقاط القوة يقود إلى تغير مقداره (0.232) في فاعلية وزارة التجارة.

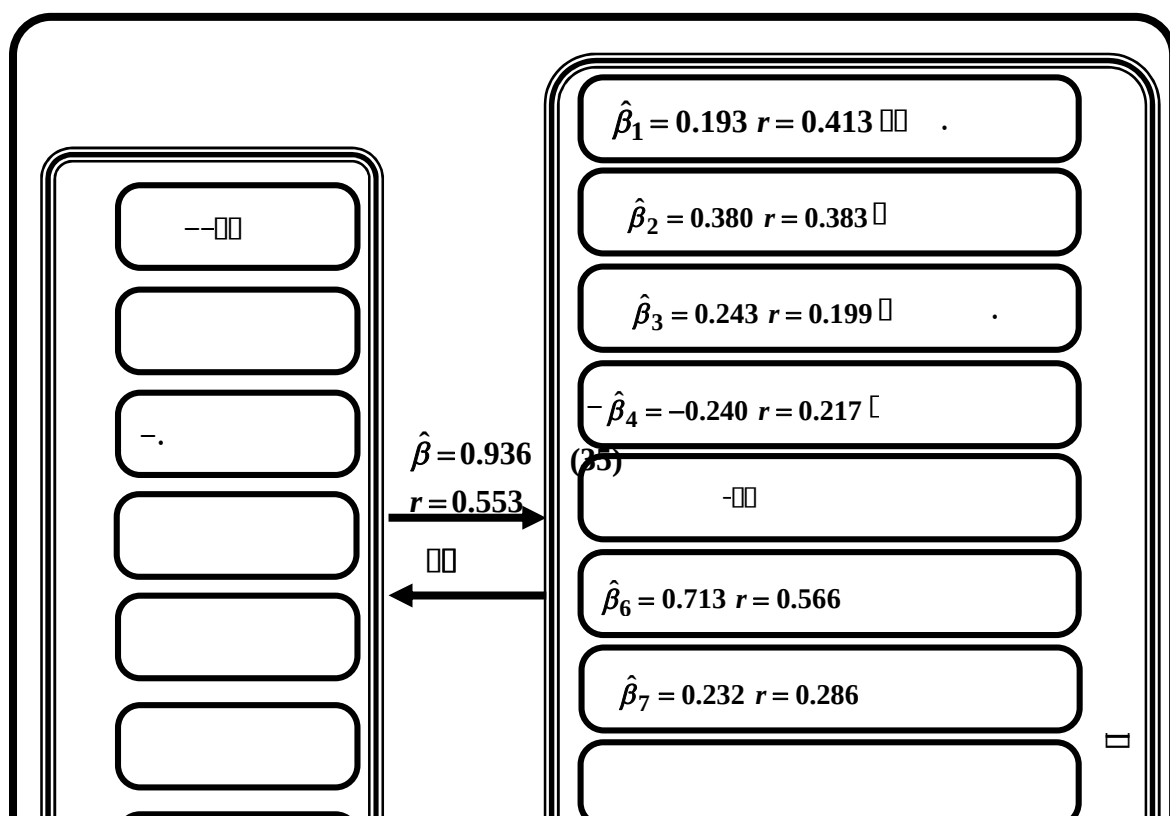
أما قيمة $\hat{\beta}_8$ المرافقة لـ X_8 فهي تعني أن تغيراً مقداره (1) في التكيف يقود إلى تغير مقداره (-0.220) في فاعلية وزارة التجارة.

أما قيمة $\hat{\beta}_9$ المرافقة لـ X_9 فهي تعني أن تغيراً مقداره (1) في التهديدات يقود إلى تغير مقداره (0.247) في فاعلية وزارة التجارة.

أما قيمة $\hat{\beta}_{10}$ المرافقة لـ X_{10} فهي تعني أن تغيراً مقداره (1) في العوامل البيئية الخارجية يقود إلى تغير مقداره (0.314) في فاعلية وزارة التجارة.

كذلك أشر معامل التحديد (R^2) إن مانسبته (0.675) من التغيرات الحاصلة في فاعلية وزارة التجارة يعود إلى المتغيرات (الرؤية، الرسالة، القيم الجوهرية، الأهداف، القابليات الاستشرافية، المتطلبات التنظيمية والإدارية، نقاط القوة، التكيف، التهديدات، العوامل البيئية الخارجية) وإن (0.325) يعود إلى عوامل خارجية لم تدخل نموذج الانحدار.

شكل رقم (2)
مخطط الدراسة المختبر



المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

تنتهي الدراسة بما توصلت إليه من استنتاجات وتوصيات بنيت على أساس النتائج التي توصلت إليها التحليلات الإحصائية وذلك من خلال مطلبان. سيخصص المطلب الأول منها بعرض الاستنتاجات فيما يخص المطلب الثاني بعرض التوصيات وكما يأتي:

المطلب الأول الاستنتاجات

استناداً إلى النتائج التي جاء بها التحليل الإحصائي لأستبانة الدراسة والمعلومات ذات الصلة، يمكن حصر الاستنتاجات بما يأتي:

1. حققت فقرات الاستبانة مستوى أهمية تتراوح بين متوسط الأهمية ومهم جداً وهذا يشير إلى وجود واضح للتخطيط الاستراتيجي وفاعلية وزارة التجارة. وهذا ما تؤكد

- منه الباحث من خلال مقابلاته الميدانية مع المسؤولين في مديرية التخطيط إذ جرى سحب المستشارين الأجانب من المديرية لأعتمادها على مدرائها في التخطيط، وإن أدائها كان مميزاً كما أشارت المستندات التي حصل عليها الباحث.
2. تقدم متغير التخطيط الاستراتيجي على متغير فاعلية وزارة التجارة بشكل كبير بما يعكس أسبقية دور التخطيط الاستراتيجي على فاعلية الوزارة.
 3. أكدت إجابات القيادات العليا على فقرات رؤية وزارة التجارة بأن الوزارة تمتلك رؤية إلا إن هناك اتفاقاً متوسطاً على إحساس العاملين بهذه الرؤية.
 4. أكد المبحوثون إن العاملين في الوزارة يدركون رسالتهم، إلا إنهم من حيث الرضا غير راضين عنها بشكل مميز.
 5. أكدت النتائج الإحصائية إن القيم الجوهرية لوزارة التجارة موضوعة بشكل واضح، إلا إنه لم يكن هناك تأثير قوي على سلوك المنتسبين.
 6. أكدت القيادات العليا في وزارة التجارة إن للوزارات غايات وأهداف واضحة، إلا إنه لم يتفق عليها بوصفها أهداف واقعية قابلة للقياس.
 7. إن القيادات العليا مدركة للاضطراب البيئي الذي تشهده الساحة الوطنية والإقليمية لذا فإن العاملين لا يعرفون أهدافهم بشكل واضح بغضون سنة واحدة قادمة وهذا مؤشر مهم يتفق مع الدراسات الحديثة إذ إن التخطيط الاستراتيجي هو عملية يومية تستدعي من القيادات العليا مراجعة دؤوبة للخطط الاستراتيجية على أساس يومي، اسبوعي، شهري، فصلي.
 8. لم يتفق المبحوثون على إنه بإمكانهم أن يتصوروا ملامح عملهم بوضوح في غضون خمس سنوات قادمة وهذا منطلق استراتيجي صائب يؤشر سلامة إدراك القيادات للمفهوم الفكري والفلسفي للتخطيط الاستراتيجي.
 9. أكدت إجابات المبحوثين إن غايات الوزارة وبدائلها الاستراتيجية تترجم إلى سياسات وخطط وبرامج وموازنات كما إن الأهداف الطويلة تترجم إلى أهداف متوسطة وقصيرة محكومة ببرامج زمنية.
 10. عكست نتائج التحليلات الإحصائية إن هناك قابليات استشرافية عالية يتمتع بها المنتسبون تمكنهم من تفهم طبيعة التغيرات التي تحدث في الوزارة.
 11. أكدت نتائج التحليلات الإحصائية إن فعاليات الوزارة وأنشطتها متقنة ومتماسكة، إلا إنهم لم يتفقوا بشكل واضح على استقرار السياقات التي تعمل بها الوزارة.
 12. لم يتم التأكد خلال النتائج التي أسفرت عنها التحليلات الإحصائية من توافر قدرات إبداعية عالية يتمتع بها العاملون في الوزارة، كما تراجع لديهم امتلاك المقدرات الحدسية والخيال الواسع.
 13. انخفضت قدرة الوزارة على التكيف لمواجهة التغيرات البيئية كما انخفضت قدراتها على التطور بشكل ملموس.
 14. إن الوزارة مهتمة بتقدير جسامة التحديات التي تواجهها على الصعيد الوطني والإقليمي كما إن المهتمين في الوزارة متفهمون لطبيعة التهديدات التي تواجهها.

15. أكدت نتائج التحليلات الإحصائية بأن هناك علاقة بين رؤية الوزارة ورسالتها وفاعليتها.
16. ارتبطت العوامل البيئية الخارجية بفاعلية وزارة التجارة المحدودة.
17. إن وزارة التجارة بإمكانها أن تعزز فاعليتها في الوقت الراهن من خلال (المتطلبات التنظيمية والإدارية أولاً ورؤيتها ثانياً والعوامل البيئية ثالثاً ونقاط القوة رابعاً).

المطلب الثاني التوصيات

- إستناداً إلى الاستنتاجات التي تمخضت عنها يمكن إجمال التوصيات الآتية:
1. أن تعزز وزارة التجارة العراقية مفهوم فاعلية الوزارة على الصعيد النظري والتطبيقي لدى العاملين فيها، لاسيما العقول الاستراتيجية منها والذين يضطلعون بمهام رسم الاستراتيجيات من أجل تحقيق التنسيق الفكري والعملياتي لكلا متغيري الدراسة (التخطيط الاستراتيجي وفاعلية وزارة التجارة).
 2. أن تعكس الوزارة رؤيتها لعموم تشكيلاتها الملحق بها بما يحقق إتفاقاً واضحاً لدى قياداتها أولاً وعموم العاملين فيها ثانياً.
 3. إعادة صياغة رسم القيم الجوهرية للوزارة بما يجعلها تحقق تغيراً في سلوك العاملين وذلك من خلال إشاعة هذه القيم في سلوك القيادات العليا وتجسيدها بوصفها مكون أساس من ثقافة الوزارة.
 4. إعادة تصميم رسالة الوزارة بشكل يجعل من غاياتها وأهدافها واقعية وقابلة للقياس.
 5. الابتعاد عن التخطيط طويل الأمد واستبداله بالتخطيط الاستراتيجي المستند إلى أهداف قصيرة ومتوسطة تتناسب مع المتغيرات البيئية المتسارعة ومراجعة عملية التخطيط الاستراتيجي ووفق مقتضيات الحالة.
 6. أن تعمل الوزارة على استقرار سياقاتها.

7. أن تحاول الوزارة الحصول على الدعم المالي اللازم من الدولة بغض النظر عن التقلبات المالية وتذبذب أسعار النفط وموارد البلد الأخرى.
8. أن تتوجه الوزارة إلى الجامعات والمؤسسات العلمية في التعاقد على جذب الوارد البشرية المؤهلة علمياً وفنياً وإدارياً.
9. رسم استراتيجيات فاعلة للحد من مظاهر الهدر والضياع في الموارد والإمكانات.
10. تصميم نظم المعلومات بشكل عصري وحديث على مستوى الشركات والتشكيلات والوحدات التجارية إذ إن التجارب العالمية أكدت دور نظم المعلومات والاتصالات في فاعلية العمل.
11. تفعيل القابليات الاستشرافية ونقاط القوة الحالية والعوامل البيئية الخارجية وتحويلها من مكونات جامدة إلى عوامل متحركة تسهم في تعزيز فاعلية الوزارة.
12. إعادة النظر في رسالة الوزارة وقيمها الجوهرية ومقدراتها التكيفية بما يجعلها تحقق إسهاماً إيجابية في فاعلية الوزارة.

المصادر العربية:

1. أبو بكر، مصطفى محمود، (دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية)، الدار الجامعية، طبع نشر توزيع، الاسكندرية، 2000.
2. ادريس، ثابت عبد الرحمن، (المدخل الحديث في الإدارة العامة)، الدار الجامعية، طبع نشر توزيع، الاسكندرية 2001.
3. اللهبي، كريم خلف عطية، (تفهم عملية تكوين الخطة الاستراتيجية، دراسة ميدانية في منشأة القادسية العامة للصناعات الكهربائية)، رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، غير منشورة، 1991.
4. خليل، نبيل مرسى، (التخطيط الاستراتيجي)، سلسلة الكتب الاستراتيجية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1994.
5. الدباغ، جمال عبد الرسول غانم، (سمات المديرين واتجاهاتهم نحو الخطر وأثرها في الخيار الاستراتيجي للمنظمة)، دراسة ميدانية مقارنة بين شركات التأمين العراقية، اطروحة دكتوراه، إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، غير منشورة، 1998.
6. الدهان، إيمان عامر حميد، (2007)، (الاختبار الاستراتيجي لتوجه إدارة الموارد البشرية نحو العالمية وأثره في الفاعلية التنظيمية)، رسالة ماجستير، غير منشورة، ص 119.
7. السيد، اسماعيل محمد، (الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية)، ط 1، وائل للنشر، عمان، 2000.

8. الساعدي، نؤيد يوسف نعمة، 2006، (التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وتأثيرهما في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد).
9. الصياح، عبد الستار مصطفى يوسف، (تحليل علاقة القوة التنظيمية وأثرها في تحديد الأهداف الاستراتيجية)، دراسة اختيارية في صناعة المصارف الأردنية، اطروحة دكتوراه، إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، غير منشورة، 1999.
10. العارف، نادية، (الإدارة الاستراتيجية إدارة الألفية الثالثة)، الدار الجامعية، طبع نشر توزيع، الاسكندرية، 2001.
11. الملا، حميد علي أحمد، 2009، (العلاقة بين الإبداع التنظيمي والتغير التنظيمي وتأثيرهما على الفاعلية التنظيمية)، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.
12. آل ياسين، محمد محمد، 1998، (إدراك عدم التأكد البيئي واستراتيجية التمايز والتكامل التنظيمي وفاعلية المنظمة العلاقة والاثـر، دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط)، اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، غير منشورة.
13. السالم، مؤيد سعيد، (نظرية المنظمة والهيكل التنظيمي)، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.

المصادر الأجنبية:

1. Andrews, P. & Herschel, T., 1996, (Organizational Communication Empowerment In a Technological), Houghton, Mifflin co.
2. Certo, Samuel C., 1997, (Modern Management: Diversity, Quality, Ethics and Global Environment), 7th ed., Prentice-Hill international, Inc., New Jersey.
3. Hamermesh, Richard G. (Strategic Management), Johan Wiley & Son, Inc., New York U.S.A. 1983.
4. Hitt, Michael A., Ireland, R. Duone & Hoskisson. Robert E., 2001, (Strategic Southwestern Compptitiveness and Globalization Concepts & Cases, 4th ed, Southwestern Collage Publishing, USA.
5. Isoraite, margarita, 2004, (Evaluting Efficiency & Effectiveness in Transport Organizations), Vol. XX, 6, September, PP. 240-247.

6. Murdaugh, Jim, 1995, (Organizational Effectiveness and Executive Succession: Conclusion about and Implication for Florida's Municipal Police Chiefs).
7. Steven, J., French, Stephen J. Kelly & Jennifer L. Harrison, 2004, (Globalization and business Practice), Journal of Management Development, Vol. 23, no. 8, 2004, PP. 765-776, Emerald Group Publishing Limited.
8. WWW.ta9weer.com