

تأثير التخطيط الاستراتيجي على فاعلية وزارة الدفاع العراقية ١ دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من القيادات العسكرية العليا

The Effect of Strategic Planning on The Effectiveness of Iraqi Ministry of Defense A Survey
Analytical study For Sample of Iraqi Supreme Military Leaders

جواد سلمان طاهر الغرباوي
ماجستير دراسات إستراتيجية للأمن الوطني
وزارة الأمن الوطني
Algarbawe@yahoo.com

أستاذ مساعد دكتور
مؤيد الساعدي
المعهد التقني في المسيب
Dr.moaiad99@yahoo.com

المستخلص

استندت الدراسة الى متغيرين هما التخطيط الاستراتيجي والفاعلية التنظيمية، اذ جرى عرضهما فكرياً ومن ثم اختبار مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي بوصفه متغيراً مستقلاً في فاعلية وزارة الدفاع العراقية متغير الدراسة المعتمد، وقد اختيرت عينة قصدية من القيادات العسكرية العليا قوامها (30) قائداً جرى استطلاع آرائهم وتحليلها للتحقق من طبيعة التخطيط الاستراتيجي في الوزارة ومدى اسهامها في رفع او خفض فاعليتها، وبعد التحليل تأكد ان بعض متغيرات الدراسة الفرعية كان فاعلاً في حين تراجع بعضها الاخر، كما جرى الوقوف على الجوانب الايجابية والسلبية في عملية التخطيط الاستراتيجي المعتمدة فيها، والخروج بتوصيات واليات عمل تهدف الى تطوير الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق رؤية وزارة الدفاع العراقية.

المقدمة:

اضحى ضمان الأمن الوطني لأي دولة في عالمنا المعاصر، سواء أكانت الدولة متقدمة ام نامية، يشكل قضية مركزية تحتل قمة هرم الأولويات الإستراتيجية، لان من خصائص النظام العالمي التداخل في المصالح وسرعة التغيير والتأثير، مما يدفع بالدول منفردة أو مجتمعة إلى ان تجعل من أمنها المحور الأساس لحركتها الداخلية والخارجية.

ومن هنا تهتم الدول بصياغة استراتيجيات للأمن تتحدد فيها بوضوح مصالحها الحيوية، وعلى ضوء تلك المصالح ترسم الأهداف وتحدد الوسائل، وإذا كان وجود إستراتيجية للأمن القومي بهذه الأهمية للدول، فان الواقع العراقي الجديد هو بحاجة ملحة لوجود مثل هذه الإستراتيجية، اذ ان صياغة ورسم استراتيجيات الأمن القومي اصبح من ميادين المعرفة العلمية وركنا أساسيا في بناء الدولة وتطورها وترتيب علاقتها داخل مجتمعها أولاً، ومع محيطها الإقليمي ثانياً، وتفاعلاتها الدولية ثالثاً.

ان العراق يمر بمرحلة استثنائية تتطلب وضوح المصالح وتحديد الأهداف واليات التنفيذ فالتحديات التي تواجه الأمن القومي العراقي، في مرحلة ما بعد التغيير، لا تأتي من جانب واحد أو مردها إلى عامل معين، بقدر ما تتميز هذه التحديات بشموليتها، إقليمية ودولية، علاوة على التحدي الأكبر المتمثل بالتحديات الداخلية وعلى رأسها تحديات بناء الدولة العراقية الجديدة، وهو تحدي يتسم

¹ بحث مستل من رسالة الماجستير في الدراسات الإستراتيجية للأمن الوطني الموسومة بـ(تأثير التخطيط الاستراتيجي على فاعلية وزارة الدفاع العراقية: دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من القيادات العسكرية العليا)، جامعة الدفاع الوطني، كلية الدفاع الوطني، بغداد، ٢٠٠٩.

بتعدد مصادره وأشكاله، وهذا ما يتطلب إن يكون للعراق إستراتيجية تتسم بالشمول والدقة والموضوعية، لكونها تمثل ضرورة ملحة في عملية إعادة بناء الدولة الجديدة على أساس علمي سليم يمكن من تحقيق الأهداف والوظائف التي تسعى الدولة إلى إنجازها، وتمكّن القادة من اتخاذ القرارات الصحيحة في الحفاظ على المصالح الوطنية.

تأسيسا على هذا سيجري عرض متضمنات الدراسة من خلال اربعة مباحث، يختص المبحث الاول منها بمنهجية الدراسة، والمبحث الثاني بتقديم للإطار النظري، فيما ينصرف المبحث الثالث لعرض الجانب الميداني، اما المبحث الرابع فقد اختص بتقديم الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول

منهجية الدراسة

اولا: مشكلة الدراسة:

ان موضوع التخطيط الاستراتيجي فكرا وفلسفة ومكونات قد اشبع وما زال على يد المنظرين الاستراتيجيين في منشآت الأعمال ومنظمات الإدارة العامة، وان كان كذلك فان حسمه على الصعيد التطبيقي مازال يعد مشكلة قائمة بذاتها لاسيما في العراق الذي تراجعت فيه الأنشطة التخطيطية ابان النظام السابق بسبب إلغاء دور بعض الجهات التخطيطية العليا واعتماد الارتجال السياسي في توجيه مناحي الحياة، فضلا عن خصوصية الوزارات العسكرية والأمنية التي تعد انشطتها رهينة الكتمان والسرية، على هذا الأساس يمكن صياغة مشكلة الدراسة بعدد من التساؤلات وكما يأتي:

١. ما هو مستوى أهمية التخطيط الاستراتيجي في وزارة الدفاع العراقية؟.
٢. ما هو مستوى أهمية فاعلية وزارة الدفاع العراقية؟.
٣. هل تأخذ القيادات العسكرية العليا عند وضع خططها الإستراتيجية فاعلية الوزارة بالحسبان؟ أو ان التخطيط يأتي استجابة لضرورات طارئة أتية لا علاقة لها بتحقيق هذه الفاعلية؟.
٤. ما هي انعكاسات التخطيط الاستراتيجي المعتمد حاليا في وزارة الدفاع على فاعليتها؟.

ثانيا: أهداف الدراسة:

تحاول الدراسة الوصول الى الأهداف الآتية:

١. الإحاطة بموضوع التخطيط الاستراتيجي على الصعيد النظري والفكري لتأسيس قاعدة فكرية تهدف الى الكشف عن مستوى هذا التخطيط في وزارة الدفاع العراقية وواقعته التطبيقية.
٢. التحقق من مدى ارتباط وتأثير التخطيط الاستراتيجي بفاعلية وزارة الدفاع العراقية.

ثالثا: أهمية الدراسة:

يتوقع من هذه الدراسة ان تفيد وزارة الدفاع العراقية حصرا والوزارات المماثلة لطبيعة عملها بما يأتي:

١. تقديم عرضا نظريا للتخطيط الاستراتيجي والفاعلية التنظيمية، مدعما بنتائج تطبيقية تعكس واقع التخطيط الاستراتيجي وتأثيره في فاعلية وزارة الدفاع العراقية.
٢. تؤشر للقيادات العسكرية والإدارية العليا السبل الناجحة لجعل التخطيط الاستراتيجي اداة إستراتيجية لتحقيق فاعلية وزارة الدفاع العراقية.
٣. ترشد الوزارة الى نقاط قوتها وضعفها والتأثير في إدراك القيادات المستهدفة بالاستطلاع لطبيعة متغيرات الدراسة (التخطيط الاستراتيجي والفاعلية التنظيمية)، وقدرتها على الارتقاء بواقع العمل التخطيطي لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

رابعا: فرضيات الدراسة:

جرت صياغة الفرضيات الآتية لحل مشكلة الدراسة حلاً مؤقتاً لحين اختبار صحة هذه الفرضيات في الواقع التطبيقي، وكما يأتي.

١. الفرضية الرئيسية الأولى: يتوقع ان يكون مستوى أهمية متغيرات الدراسة من وجهة نظر العينة المستهدفة بين (مهم) و (مهم جدا).

٢. الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية وزارة الدفاع العراقية.
٣. الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية وزارة الدفاع العراقية.

خامساً: متغيرات الدراسة ومقاييسها:

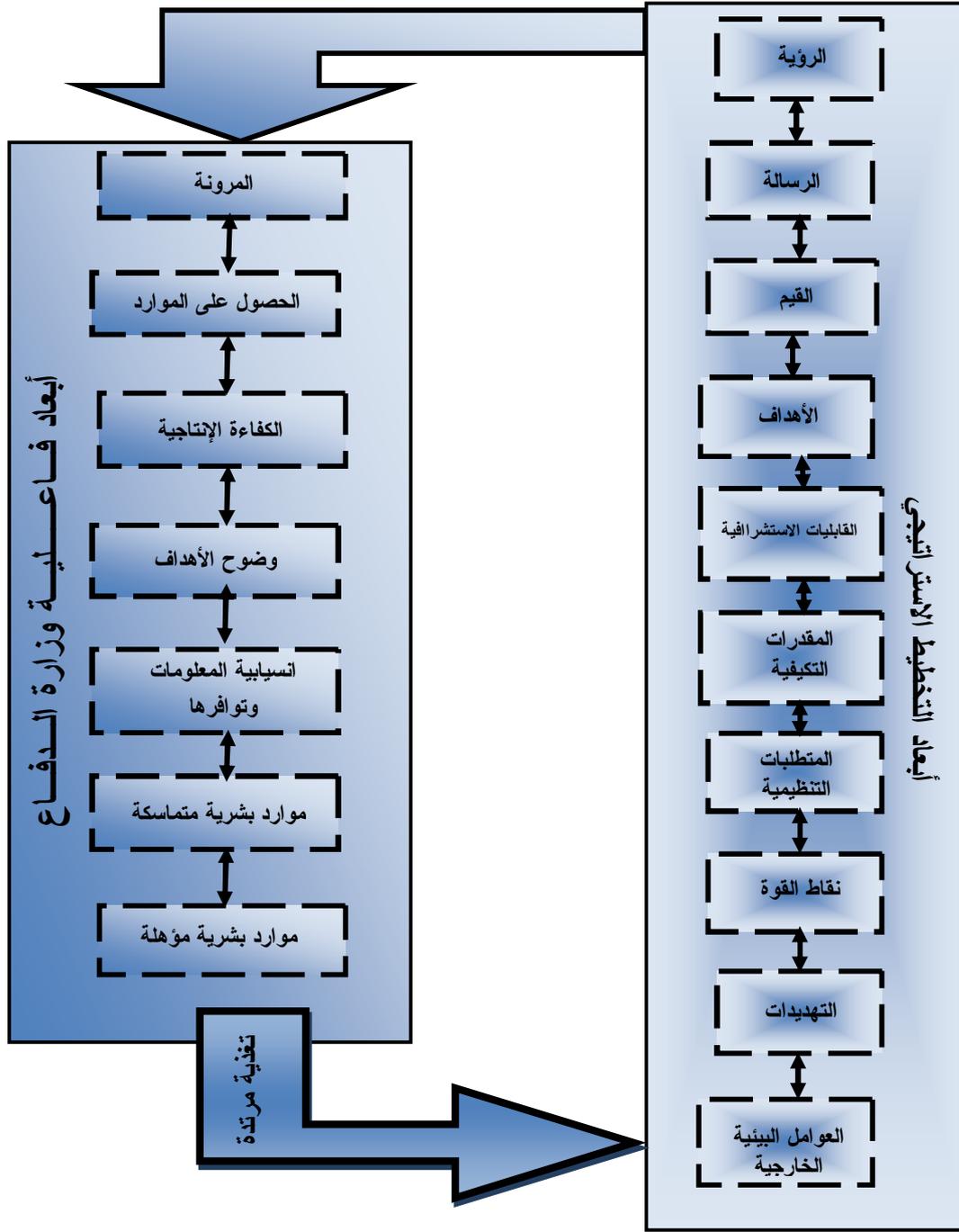
تبنت الدراسة المتغيرات الآتية:

١. التخطيط الاستراتيجي: أسلوب عمل مبني على التحليل الدقيق للبيئة (داخلية وخارجية) لتحديد الجوانب الايجابية والسلبية فيها (فرص وتهديدات، نقاط قوة وضعف) والعمل على تطوير الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الرؤية. استندت فيه الى مقياس (Steven J. French, (Steven, Stephen & Stephen J. Kelly & Jennifer L. Harrison, 2004) (Jennifer, 2004: 765-776) المؤلف من (10) ابعاد فرعية وكما وردت في مخطط الدراسة الفرضي الشكل (١). تضمن هذا المقياس (29) فقرة موزعة على الأبعاد الفرعية للمتغير.
٢. فاعلية المنظمة: قياس مدى تحقيق الأهداف او الدرجة التي تستطيع الإدارة من خلالها ان تسيطر على الظروف المنظمة والبيئية من اجل ان تحقق ما تريد ان تصل اليه. وقد استعمل مقياس الفاعلية للكاتب (Robbins , 2003: 50) وهو من المقاييس المعتمدة في دراسات عربية سابقة كيفية على اساس متطلبات البيئة العراقية (الدهان، ٢٠٠٧: ١١٩)، ويتألف من (7) ابعاد فرعية جاءت على التوالي وكما في مخطط الدراسة الفرضي. تضمن هذا المقياس (15) فقرة موزعة على الأبعاد الفرعية للمتغير.

سادساً: مخطط الدراسة:

٣. يمثل مخطط الدراسة مجموعة العلاقات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية او كيفية وتجمع معا الملامح الرئيسية للواقع الذي تهتم به (Rivett, 1992:20)، وقد حدد الباحثان متغير الدراسة التفسيري (التخطيط الاستراتيجي) بالجانب الأيمن من المخطط المبين في الشكل (١) والمتضمن (10) ابعاد فرعية، فيما حدد الجانب الأيسر من المخطط لمتغير الدراسة الاستجابي (فاعلية وزارة الدفاع) والممثل بـ(7) متغيرات فرعية. إن حركة المخطط تفترض استنادا الى اطار 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 الى انعكاسات تتمثل في فاعلية وزارة الدفاع من عدمها، ليؤول الحال الى تغذية مرتدة تؤثر من خلالها القيادات العسكرية العليا نقاط القوة والضعف في عملية التخطيط الاستراتيجي.

الشكل (١) مخطط الدراسة الفرضي



المصدر: اعداد الباحثين

سابعاً: حدود الدراسة

لابد ان تنتم الدراسات والبحوث بنطاق افقي محدد وعمق عمودي، وإذا كان العمق العمودي يتكفل به الجانب الفكري والفلسفي من الدراسة، فان النطاق الأفقي يبقى مهمة حدود الدراسة، إذ لا بد 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 ما يفيد به موضوع دراسته، وتمثل هذه الخطوة ضرورة بحثية لأية دراسة، وقد تمثلت بما يأتي:

١. الحدود الزمانية: جرت الدراسة في جانبها التطبيقي للمدة من ك 1 ٢٠٠٨ إلى حزيران/٢٠٠٩ .

٢. الحدود المكانية: نفذت الدراسة في مدينة بغداد بوصفها العاصمة والتي تضم وزارة الدفاع والقيادات العسكرية المستهدفة بالاستطلاع.
٣. الحدود العلمية: حددت الدراسة بما جاء بأهدافها.

ثامنا: 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 انه يستند في الوقت نفسه إلى مناهج أخرى في الوصول إلى غاياته، لذا فان تطبيقات هذا المنهج تستلزم الاعتماد على المنهج المسحي كذلك لكونه يحقق بيانات ومعلومات حول آراء الأشخاص وتوجهاتهم سواءً أكان مسحاً مكتوباً استنبائياً أو شفويًا، 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^٢ لكونه يزود بأدلة تأخذ بالاعتبار السبب والتأثير (الساعدي، ٢٠٠٦: ٣٢-٣٣).

تاسعا: أدوات جمع البيانات والمعلومات:

- اعتمدت الدراسة في جمع البيانات والمعلومات على الأدوات الآتية:
١. استبانة الدراسة: تعد استبانة الدراسة المصدر الأساس للبيانات والمعلومات التي حصل عليها الباحث، وقد تألفت من (٤٤) فقرة غطت متغيرين رئيسيين انتظم تحتها (١٧) بعدا فرعيا، والجدول (١) يبين كيفية توزيع فقرات الإستبانة على متغيراتها الرئيسية وأبعادها الفرعية.
 ٢. المسح المكتبي: اشتمل على الكتب والدوريات والمستندات العامة في الوزارة المعنية، كما اشتمل على البحوث والدراسات ومنها رسائل الماجستير وأطاريح الدكتوراه من خارج الوزارة.
 ٣. المسح عبر الشبكة الدولية (الانترنت).
 ٤. المقابلات الميدانية: وشملت عددا من القيادات العسكرية والإدارية في وزارة الدفاع،
 ٥. الوثائق والمستندات والسجلات الرسمية^٣: إطلاع الباحث على السجلات والوثائق ذات الصلة بموضوع الدراسة بهدف الوقوف على الأساليب المعتمدة في بناء الخطط الإستراتيجية والتعامل مع ما تحمله هذه الوثائق من معلومات وتحليلها بحسب الإطار الفكري للدراسة.

عاشرا: أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية:

إنَّ طبيعة الدراسة هي طبيعة لا معلمية (Non Parametric)، وهذا يستوجب انتقاء أدوات إحصائية ملائمة لتحليل ومعالجة البيانات واختبار الفرضيات ، وعلى هذا الأساس فالدراسة اعتمدت الأدوات الآتية:

١. نسبة الأهمية إلى مساحة. ٢. الوسيط (Median). ٣. المدى (Range). ٤. معامل ارتباط كندال.
٥. معامل التحديد الزائف (Pseudo R- Square).
٦. معامل الانحدار البسيط (Simple Regression).
٧. معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression).

^٢ يعود إلى جون ستيوارت عندما أطلق عليه (نظام المنطق) عام (١٨٧٣).

^٣ ان طبيعة امن الوثائق والمعلومات في الوزارة المعنية بالدراسة وما تتمتع به من درجات سرية تحول دون ذكرها بقدر ما جرت الاستفادة من مضامينها في بناء الرؤى والتحليلات، وكذلك اسما ومناصب القيادات العسكرية العليا.

الجدول (١) مكونات استبانة الدراسة

متغيرات الدراسة				متغيرات الدراسة			
عدد الفقرات	من	إلى	متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	من	إلى	متغيرات الدراسة
2	30	31	المرونة	2	1	2	الرؤية
3	32	34	الحصول على الموارد	6	3	4	الرسالة
2	35	36	الكفاءة الإنتاجية	8	7	2	القيم الجوهرية
2	37	38	وضوح الأهداف	14	9	6	الأهداف
2	39	40	اتسبابية المعلومات وتوافرها	16	15	2	القابليات الاستشرافية
2	41	42	موارد بشرية متماسكة	20	17	4	المتطلبات التنظيمية والإدارية
2	43	44	موارد بشرية مؤهلة	22	21	2	نقاط القوة
				24	23	2	المقدرات التكيفية
				27	25	3	التحديات
				29	28	2	العوامل البيئية الخارجية

المصدر: اعداد الباحثان

حادي عشر: مجتمع الدراسة وعينتها:

مثلت وزارة الدفاع العراقية مجالاً للدراسة، وقد شكلت شريحة القادة في هذه الوزارة عدداً لا يتجاوز (١٠٠) قائداً في الوقت الحاضر لتمثل مجتمع الدراسة، اختيرت منه عينة قصدية شملت عدداً من المخططين الاستراتيجيين في دائرة التخطيط والعمليات والقيادات العليا في الأسلحة الثلاثة (القوة الجوية والقوة البرية والقوة البحرية) وعدداً من قادة الفرق وقد بلغ عدد أفراد العينة (٣٢) شخصاً وزعت عليهم استبانة الدراسة بلغ عدد الاستبانات المرتجعة (30) وهي تمثل ما نسبته (93.75%).

ثاني عشر: بعض الدراسات السابقة

اعتمدت الدراسة على عدد من الدراسات السابقة التي تطرقت لمتغيري الدراسة نوجزها بالآتي :

ت	عنوان الدراسة	الباحث والسنة	اهم الاستنتاجات	اهم التوصيات
١	نموذج التحرير للفاعلية	Engle، 1990	ان العلاقة التي جرى تحليلها بين المجتمع والمنظمات التي تقع داخل المجتمع هي علاقة متغيرة عبر الزمن بشكل مؤكد وهذه النقطة ناتجة عن ما طرحته الكتابات الأدبية لنموذج بيئة السكان.	أهمية وجوب النظر الى بناء الفاعلية التنظيمية بوصفها هيكل كبير يشمل كثير من المتغيرات بدلا من النظر الى الفاعلية التنظيمية نظرة ضيقة.
٢	اوجه التخطيط الاستراتيجي والرضا عن التخطيط	Karagar & Parnell 1996	وجدت علاقة ارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والرضا عن التخطيط في المنظمات الصغيرة، وايضا وجدت ان الفوائد المتحققة من التخطيط الاستراتيجي تفوق كلفته.	الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي واجراء دراسات مستقبلية تطبيق في شركات صناعية كبيرة، تؤكد الحاجة إلى بحوث مستقبلية تتناول أبعاد ومكونات التخطيط الاستراتيجي وأسباب اختيارها.
٣	اثر التخطيط الاستراتيجي على تطوير خدمات مصرفية جديدة في قطاع المصارف التجارية العاملة في الأردن.	الصر ١٩٩٨	توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي و إستراتيجية التسويق. كما ان هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتوجه الاستراتيجي نحو الزبون.	ان تعتمد المصارف المعنية بالبحث الزبون بوصفه مصدر من مصادر معرفتها، والاعتماد على التغذية المرتدة منه للاستفادة منها في اعادة التخطيط الاستراتيجي.

٤	أدراك الملائكة البيئي وإستراتيجية التمايز والتكامل التنظيمي وفاعلية المنظمة	الياسين، 1998	هناك علاقة عكسية بين مستوى أدراك عدم التأكد البيئي وبين درجة مركزية هياكل الوحدات التنظيمية. كما ان هناك علاقة طردية بين مستوى أدراك عدم التأكد البيئي وبين درجة تعقيد هياكل الوحدات	التشديد على ضرورة ربط مستوى أدراك عدم التأكد البيئي ودرجة مركزية هياكل الوحدات التنظيمية، والاستفادة من ايجابية العلاقة بين مستوى أدراك عدم التأكد البيئي ودرجة تعقيد هياكل الوحدات التنظيمية.
٥	التخطيط الاستراتيجي والهيكلي التنظيمي (العلاقة والآخر)	العائدي، ٢٠٠٢	ان الهيكل التنظيمي لا يسهم في تفعيل عملية التخطيط الاستراتيجي نتيجة لارتفاع درجة المركزية الرسمية بشكل عام وللارتباط الضعيف بين عملية التخطيط الاستراتيجي وبعد التعقيد الهيكلي.	ان توجه الوزارة اهتمامها بتحسين مستوى كفاءة القيادات والملاكات العلمية والفنية ذات العلاقة بعملية التخطيط الاستراتيجي، والتأكيد على أهمية وضع خيارات متعددة وبدائل إستراتيجية وحلول ممكنة قبل اتخاذ أي قرار.
٦	القدرة الاحترافية والتغيير التنظيمي كقياس لفاعلية التعليم	Johnson Thomas, 2004	ان خبرة التعليم الايجابي ترتبط بتطبيق ما جرى تعلمه في العمل، كما توصلت الدراسة إلى ايجابية العلاقة بين فاعلية المنظمة والتغيير التنظيمي إضافة الى توفير العوامل المهمة التي تعكس التباينات في بيئة العمل باختلاف الدول.	ضرورة مزاجية طرائق التعليم المعتمدة مع اساليب التعلم ونظرياته المتبناة من قبل الطلبة واساتذتهم.
٧	الفاعلية التنظيمية في صناعة تكنولوجيا المعلومات	GI, 2004	أن حجم المتغير لايزال محل جدل ولكن الآليات السابقة في كوريا مثل الاستراتيجية الموجهة نحو التصدير لم تعد تعمل بعد الآن في صناعة (IT).	اقترحت الدراسة هذا التغيير بشكل اكبر من خلال تقديمها لأهمية نظام شبكة المعلومات واستثمار (IT) فضلا عن الدخل غير العادي وعمر الشركة في التأثير على الفاعلية التنظيمية.
٨	قياس الفاعلية التنظيمية	Jamrog Overholt 2004:	معرفة الأعمال تتضمن القدرة الاستراتيجية والقدرة التكنولوجية. كما ان معرفة ممارسات الموارد البشرية تتضمن التوظيف وتقييم التطوير والمكافآت... الخ.	اعادة اختبار ما توصلت اليه الدراسة من تقنيات القياس لاسبابها موثوقية اكبر.
٩	تقييم الكفاءة والفاعلية في منظمات النقل	Isoraite, 2005	ان تحسين فاعلية منظمات النقل يتطلب رؤية لتوفير خدمات ضمان الجودة التي تحتاجها جميع منظمات النقل للمجاميع الأكثر اجتماعية على وجه الخصوص. كما أن قياس الأداء هو أداة أدارية ذات عرضة لمجموعة من المحددات مثل غموض بعض المؤشرات لقياس الأداء.	ان تتوجه المنظمة المعنية بالدراسة الى ربط ابعاد فاعليتها بضمان الجودة.

المبحث الثاني

الإطار النظري

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

المطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي

يهدف هذا المطلب إلى تاطير نظري مركز للتخطيط الاستراتيجي، وكما يأتي:

اولاً: تعريف التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي هو احد الوظائف الرئيسية للمدراء وهو نشاط لاشعوري لكل شخص (Sweeny, Gardner & Rachlin, 1986:47)، والتخطيط الاستراتيجي نوع من أنواع التخطيط (Wayne &

premix, 1995:145) يعرف بأنه عملية متكاملة للتعرف على ما في ذهن اصحاب المنظمة بشأن مبررات انشائها وبقائها، وما الذي يريدون تحقيقه من خلالها ومتى وكيف (أبو بكر ، ٢٠٠٠: ٤٧) لتقرير الاتجاه الكلي لها عبر المدى الطويل من خلال تحديد الاهداف والوسائل الشاملة لتحقيقها (Robbins, 1984: 50).

وهي أيضاً عملية اختبار لبيئة المنظمة (Ivancevich, lorenzi, skinner& grosby, 1997:65) تتضمن مجموعة من النشاطات الذهنية التحليلية والعمل على التدبير المسبق الذي يحدد مسار المنظمة في المستقبل (Naraynan & Nath, 1993:18) ومن ثم فهو ضرب من ضروب اختراق حجب المستقبل والغوص في عمقه لتحديد شكل المنظمة فيه (ماهر، ١٩٩٩) . ومما تجدر الإشارة إليه ان التخطيط الاستراتيجي يختلف عن التخطيط التكتيكي بعدة نقاط يوضحها الجدول (٢) (Mc Doniel (٢) sikolavi,1087:75) ; (Certo,1997:33).

الجدول (٢) نقاط الاختلاف بين التخطيط الاستراتيجي و التخطيط التكتيكي

ت	مجال الاختلاف	التخطيط الاستراتيجي	التخطيط التكتيكي
١	القائم بعملية التخطيط	الإدارة العليا	الإدارة الدنيا
٢	الحقائق التي يقوم عليها التخطيط	حقائق يصعب جمعها نسبياً	حقائق يسهل جمعها نسبياً
٣	التفصيل بالخطط	تحتوي الخطط على تفصيل قليل	تحتوي الخطط على تفصيل واضح
٤	الوقت الذي يغطيه التخطيط	يغطي مدداً طويلة من الوقت	يغطي مدداً قصيرة من الوقت

المصدر: اعداد الباحثان

بالرغم من الاختلافات السابقة فإن هنالك علاقة تكاملية بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي ،ان كلا النوعين من التخطيط ضروري، ويكملان بعضهما و يشبهان وجهي عملة واحدة ، يمكن ان ننظر إليهما بشكل منفصل، حتى يمكن مناقشتهما بشكل منفصل، ولكن لا نستطيع ان نفصلهما حقيقة. ولعل من المفيد الإشارة الى تداخلات عملية التخطيط الاستراتيجي ببعض الاليات والمفاهيم ومنها التحليل الاستراتيجي، فالتخطيط الاستراتيجي شيء مختلف عن التفكير الاستراتيجي ، اذ ان الأول هو عملية تحليل والثاني هو عملية تكوين، وهذا ما يؤكد ان التخطيط الاستراتيجي لا يعني التفكير الاستراتيجي بقدر ما يعني التفكير المصاغ بالتعقل الاستراتيجي او التحوار الاستراتيجي مع هذه الأفكار (Mintzberg, 1994: 59). اذن التفكير الاستراتيجي هو عملية ابداعية تتضمن خيارات التصميم وليس ببساطة تقييم خيارات معروفة ،اذاً فهو كائن خارج حشد اليات التخطيط الاستراتيجي (الخفاجي، ١٩٩٨)، ومع ذلك ان كلتا العمليتين تكمل أحدهما الأخرى فمن دون التفكير الاستراتيجي سيقوم المخططون بتحضير واجباتهم على غير هدى، ومن دون التخطيط الاستراتيجي لن ترى فكرة المدير املاً في صياغتها على شكل مشروع عمل، وعلى اية حال يبقى نظام التخطيط الاستراتيجي أفضل طريقة لتطوير التفكير الاستراتيجي، وذلك لارتباط قدرة الإدارة في صياغة الإستراتيجية بأنظمة التخطيط في كل المنظمة (Hamermesh, 1983:45).

ثانياً: التطور التاريخي للتخطيط الاستراتيجي:

على الرغم من ان (نيومن وغسترن) اول المؤلفين المعاصرين الذين ربطا الإستراتيجية مع الاعمال عام (١٩٤٧) حينما قدما ما يسمى "بنظرية المباريات" الا ان مفهوم وفكرة التخطيط الاستراتيجي جاءت متأخرة بعض الشيء فقد ظهر ما يسمى بالتخطيط الاستراتيجي اول الامر في الستينيات وبشكل قوي جداً ساعد في ذلك، كتاب " Ansoff " إستراتيجية المؤسسة " المنشور عام (١٩٦٥) (Mintzberg, 1994:85) ويؤكد (Bowman, 1996:97) ذلك بالقول ان هذا الأسلوب التخطيطي تطور في منتصف الستينيات مستنداً الى افكار مدارس الأعمال الأمريكية

وفي المدة ما بين (١٩٦١ - ١٩٦٥) استخدم نظام التخطيط الاستراتيجي في وزارة الدفاع الأمريكي وأحدث نجاحا كبيرا، مما دعا الرئيس الأمريكي ليندون جونسون إلى إصدار توجيهات في شهر أغسطس عام (١٩٦٥) بتطبيق النظام الاستراتيجي في كل الأجهزة الفيدرالية للحكومة الأمريكية تحت اسم "نظام التخطيط والبرامج والموازنة" وفي الستينيات كذلك ادخلت أغلب كليات إدارة الأعمال منهج التخطيط الإستراتيجي من ضمن مقراراتها تحت اسم "السياسات الإدارية" وظل كذلك إلى أن 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 & Schewe, 1985: 54) وشيئاً فشيئاً شاع استعمال التخطيط الاستراتيجي على مستوى الأعمال طوال ذلك العقد (Parker, Barbara: 1998: 55) حتى أصبح في غضون الربع الأخير من القرن العشرين بعد اتساع قبوله من قبل المنظمات المختلفة أداة فاعلة من أدوات الإدارة (Eadie & Heights, 1983: 447). ثم جاء الأستاذ أومايا وأصدر كتابه "العقل الإستراتيجي" الذي أحدث نقلة كبيرة في نمو وتطور المنهج الاستراتيجي المعاصر في الإدارة وذلك في عام (١٩٨٥). وفي عام (١٩٩١) جاءت نظرية جون تومبسون حول تطوير الوعي الاستراتيجي (Strategic Awareness) انطلاقاً من تشخيص التغيير الشامل للمنظمة المرتبطة بصياغة الإستراتيجية وتمحورها حول تحديد المسار وطريقة الوصول إلى الهدف مؤكداً أن المنافسة وتميز الأداء المقرون بالإبداع والابتكار تشكل الأبعاد الثلاثية المترابطة (www.ta9weer.com).

ثالثاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي وتأثيراته:

تظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي بشكل واضح في المنظمات ذات البيئة المتغيرة، كما ان عولمة الأعمال تجعل لهذه العملية قبولاً أكثر لدى المديرين لكونه يزودهم بالمقدرة على تغيير البيئة وجدولة مساراتهم بشكل دقيق، مما يساعد منظماتهم على التوسع والبقاء (Mondy, Premix & Shane: 1995: 54) فهو يجعل المديرين واعين بما يحدث من تغيير في البيئة والتكيف معها (ماهر، ١٩٩٩). ففي حين تعتمد المنظمة على أنظمة التخطيط الاستراتيجي بوصفه وسيلة لتحقيق وانجاز الاهداف في هذه البيئة، تزايد أهمية التخطيط بتعاظم حالات عدم التأكد والتغيرات البيئية (مجموعة خبراء، بغداد، ٢٠٠١)، لذا تتأكد أهميته كونه يقلل من حالة الاتأكد والحد من الأنشطة الزائدة فضلاً عن انه يوجه المدراء، ويساعدهم على التفكير العقلاني (Robbins & Coulter: 1999: 50)، وانه يحقق إدارة جيدة فهو يوفر الاطار العام لنشاط واعمال المنظمة ويقود الى تحسين وتطوير الأداء (إدريس، ٢٠٠١: ٥٨) ذلك ان التخطيط يزودنا بمرشد عملي لأجل انجاز الأداء (Parker & Barbara: 1998:431).

رابعاً: معوقات عملية التخطيط الاستراتيجي ومتطلباتها:

يمكن تصنيف الصعوبات من حيث مصدرها الى قسمين رئيسيين:

١. صعوبات من داخل المنظمة:

- أ. الفشل في تطوير اهداف مناسبة لمشروع الخطة (Sweeny , Gardner & Rachlin: 1986:52) ذلك ان الفشل في توضيح الأهداف او وضع طموحات عالية غير معقولة من الأسباب الرئيسية للصعوبات التي يكتنفها العمل بالخطة (Hamermesh, 1983:21).
- ب. الاعداد الضعيف للمدراء (أبو بكر، ٢٠٠٠: ٤٨) المتضمن النقص في التدريب والتأهيل اللازم لقيامهم بعملية التخطيط الاستراتيجي (الشامع، ١٩٩٩: ٤٧).
- ج. مقاومة التغيير التي يبديها العاملون لعملية التخطيط الاستراتيجي (Smith , Bushey , Brent & New Comer 2004:33) وترددهم او احجامهم عن استخدامه (العارف ، ٢٠٠١: ٢٦) ذلك ان

التخطيط قد يقترح اشياء جديدة وهذا قد يؤدي الى تغيير بعض العلاقات القائمة، والمعروف بأن الأشخاص يقاومون التغيير حفاظاً على العلاقات القديمة.
د. الكلفة والوقت الكبيران اللذان يرافقان عملية التخطيط الاستراتيجي (السيد ، ٢٠٠٠: ١٧) والتي تتطلبها المداولات والمناقشات واعمال اللجان المختلفة لتحديد رسالة المنظمة وأهدافها والسبل الكفيلة للوصول اليها.

هـ. صعوبة الحصول على معلومات دقيقة او وجود نظام معلومات غير دقيق (Gray, 1986: 46) ذلك ان عملية التخطيط الاستراتيجي وظيفة ذات طبيعة ديناميكية مستمرة، ترمي الى التكيف مع بيئة لها الصفة نفسها مما يتطلب وسيلة تحليل إستراتيجية لتوفير البيانات اللازمة عن هذه البيئة من خلال انظمة المعلومات الإستراتيجية.

و. غياب الرابطة بين نظام التخطيط الاستراتيجي وأنظمة التخطيط الأخرى (Arnold , Bissell & Smith, 1985:11) ذلك ان عملية التخطيط هي وظيفة كلية تعود مصلحتها على مجموع المنظمة، لذلك فأن اي خلل في انظمتها المالية، الإنتاجية، الموارد البشرية... الخ، سيؤدي الى عرقلة القيام بأداء هذه الوظيفة بشكل ناجح ومن ثم اخفاقها في تحقيق الأهداف التي صممت من أجلها.

٢. صعوبات من خارج المنظمة:

يعد التغيير المتسارع عقبة في سبيل التخطيط (Mintzberg, Henry: 1994:78) ذلك ان التغييرات المتراكمة والمتسارعة في بيئة المنظمة قد لا تسمح بالاستجابة السريعة لها بالاعتماد على نظام تخطيطي شامل ومعقد، عليه يمكن اجمال الصعوبات الخارجية بما يأتي:

أ. سرعة التغيير في البيئة الخارجية للمنظمة مما قد يجعل التخطيط متقادماً قبل ان يبدأ (السيد، ٢٠٠٠ : ٦٩) نتيجة للتغيير السريع في عناصرها السياسية، الامنية، الاجتماعية، الاقتصادية... الخ.
ب. عدم ملائمة المصادر المتاحة (Smith , Arnold & Bissell, 1985: 86) التي تتطلبها عملية التخطيط الاستراتيجي من موارد بشرية او معلوماتية او موارد مالية او فنية... الخ او عدم كفايتها.

خامساً: عناصر عملية التخطيط الاستراتيجي:

تتباين اراء الكتاب والإداريين في تحديدهم لعناصر التخطيط الاستراتيجي او خطواته، وفي ترتيبهم لهذه العناصر (Joyce & Woods, 1996: 23) وربما كان مرد ذلك هو تباينهم في خلفياتهم النظرية والعلمية من جهة، وفي تجاربهم وخبراتهم العملية التي يمتلكونها من جهة اخرى. والجدول (٣) يبين اهم هذه العناصر التي اتفقت عليها آراء الباحثين إزاء كل منهم والتي جاءت على اساس ما يأتي:
١. انه جرى تسجيل العناصر التي اشار اليها الباحثون اكثر من مرة، اي انه جرى استبعاد العناصر التي وردت لمرة واحدة فقط.

٢. يمكن تصنيف العناصر من حيث تكرارها الى ثلاثة مراتب، فقد اتفقت ارائهم ازاء الاهداف والاستراتيجيات في المرتبة الأولى، وبشكل متساوي لكل من الرسالة والتحليل البيئي اذ احتلا المرتبة الثانية، وفي المرتبة الثالثة جاء التنفيذ كأحد عناصر عملية التخطيط الاستراتيجي.

٣. اما من حيث التسلسلات المعتمدة في ترتيبهم لهذه العناصر لدى الباحثين احتل التحليل البيئي التسلسل الاول، ثم جاء ثانياً رسالة المنظمة، وفي المرتبة الثالثة اهداف المنظمة، وأخيراً كانت الاستراتيجيات. الا انه لا يمكن التعويل على هذا التسلسل بسبب اعتماده على حجم التكرار الذي احتله العنصر من جهة، وعلى عدد العناصر لوصفها ممثلة لعملية التخطيط من جهة اخرى.

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

أرسالة المنظمة:

ان رسالة المنظمة هي الغرض الأساس الذي تعيش المنظمة من اجله فهي تقدم الاجابة عن التساؤل، لماذا نحن موجودون؟ (Certo , Peter & Paul, 1995: 23)، لذلك فلا عجب ان تعرف رسالة المنظمة بأنها سبب وجودها (Schermerhorn, 1996:63) و (Certo , Peter & Paul: 1995:19)، وهي اكثر تفصيلا لمصالح المنظمة وقيمها الأساسية (ياسين ، ١٩٩٨ : ٣٩)، او اغراضها الأساسية (Hitt, 2001: 27) وبما ان لكل منظمة رسالة خاصة بها لذلك تمثل هذه الرسالة الخصائص الفريدة التي تجعلها متميزة عن المنظمات الاخرى، ومن ثم فهي تكشف عن الصورة التي تحاول المنظمة ان تكون عليها وتعكس المفهوم الذاتي لها (المغربي، ١٩٩٩ : ٣٩). وبهذا يمكن التمييز بين الرؤية والرسالة بان الرسالة تخاطب غير العاقل كونها وسائلية او اداتية غرضيه تؤول لاحقا الى برامج وسياسات وقواعد وموازنات، في حين توجه الرؤية للعاقل فتلامس خرائطه العقلية وتحرك مداركه فتكسبه خيالا فلسفيا واقعيا، يرى من خلاله الصورة الكبيرة المشرقة لما تريد ان تكون عليه المنظمة.

جدول (٣) عناصر عملية التخطيط الاستراتيجي وفق اراء عينة من الكتاب والباحثين

عناصر التخطيط السنة والباحث	الرسالة	الاهداف	التحليل البيئي	الاستراتيجيات	السياسات	التنفيذ	التقييم
Donnelly;etal,1990	٢	٣	١	٤		٦	
Joyce and Woods,1996		٢	١	٥		٧	
Robson,1997	١	٢		٣	٤		
Filh,1982	١	٨	٢	٦	٣		١١
Albert,1983		١		٢			٣
Rao and rao,1995			١	٥			
Eadie and Heights,1983		٢	١	٣		٤	
Mondy and Bearmux, 1995	١	٣	٢	٤		٥	
Robbins,1994	١	٢	٣	٥			
Bowman,1996	١	٢		٣		٤	٥
Grayson,1987	١	٣					
Sawyer,1986	٥	٦	٣	٧			٤
Hellrigell;etal,1999	٢	٣	١	٤			
Ivancevich;etal,1997	٢	٣	١	٤			

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على اراء الباحثين المشار اليهم في الجدول
* الارقام الواردة في الجدول (3) تشير الى تسلسل العنصر (اسبقيتها) بحسب راي الباحثين

وبهدف تقريب الصورة اكثر فقد اشير الى ان الحرب العالمية الأولى اثبتت صحة درس قديم هو (ان هدف الحرب الحقيقي هو روح قادة الاعداء لا اجساد جنودهم) (ليدل هارت، ٢٠٠٠: ١٢)، وهذه في حقيقتها رؤية يتمخض عنها كيف ومتى واين يجب على الخصم ان يضع استراتيجيات تدمير الخرائط الإدراكية والعقلية للقيادات المعادية، بمعنى اخر تأتي الرسالة لتصف كيفية الوصول الى هدف الحرب الحقيقي وهو تدمير روح قادة الاعداء. كما تقدم الرسالة إجابات عامة تتعلق بطبيعة المنظمة وبوجه خاص الأسئلة الآتية (Leonard & Barton, 1998: 64):
لماذا وجدت وزارة الدفاع وما هو عملها الرئيس؟.

لمن تقدم وزارة الدفاع خدماتها؟ من هو / هم المستفيدون الرئيسيون من خدماتها؟
كيف تؤدي وزارة الدفاع عملها؟ وما هي عملياتها؟ وكيف تنفذ واجباتها؟
ما هي القيم الجوهرية لوزارة الدفاع؟ وما هي فلسفة الأمن الوطني التي تعتمد عليها في تصميم عملياتها؟
ما هو توجه الوزارة القومي والإقليمي في رسم انشطتها وعملياتها؟.

ب . أهداف المنظمة:

في ضوء رسالة المنظمة يتم تحديد الأهداف المطلوب انجازها على المدى البعيد (ياسين، ١٩٩٨: ٤٩) ويجب ان تتسجم هذه الأهداف مع رسالة المنظمة، فمن الضروري ان تكون الاهداف مترجمة للرسالة بمصطلحات اكثر تحديداً (Ivancevich ;Grosby & Skinner: 1997: 53) و (Robbins: 1994: 50: 506) اع ,خليل محمد حسن (1999 :، ولهذا غالباً ما توصف الاهداف بأنها خطوات محددة على طريق تحقيق الرسالة الخاصة بالمنظمة (السيد، ٢٠٠٠ : ٨٩)، يعرف الهدف بأنه القصد الكامن وراء القرارات التي تحدد اتجاه المنظمة او انشطتها (الصياح، ١٩٩٩) ويعرف ايضاً بأنه ما ترغب المنظمة بانجازه من خلال مسيرتها (Ivancevich, lorenzi, Skinner & Grosby: 1997: 432) فهي المحدد الأساسي للمواقع المستقبلية التي ترغب المنظمة في الوصول اليها والمستمدة من رسالتها. وهو مستوى مرغوب من الانجاز.

ج . التحليل البيئي:

يهتم هذا العنصر بالمواعمة بين المنظمة وبيئتها (Naraynan & Nath: 1993: 231)، ذلك ان احدى الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي هي فهم بيئة المنظمة (Rao Gangedkave & Rosary 1995:63) ، فعند توافر الانسجام الملائم بينهما فقط يمكن للمنظمة ان تتجح (Certo , peter & paul: 1995: 123). والتحليل البيئي يعد الحجر الأساس في صرح هذا الانسجام كونه يهدف الى تكوين فهم واقعي لعلاقة المنظمة مع بيئتها (Schermerhorn: 1996:89) فهو يتضمن شرحاً مفصلاً لكيفية اجراء التحليل الاستراتيجي للبيئة بهدف تحديد الفرص المتاحة للمخاطر التي تواجهها في البيئة الخارجية وعوامل القوة و الضعف في البيئة الداخلية وهو ما يسمى "SWOT analysis : Strenths , Weakness , Opportunities , Threats"(القاسمين ، ١٩٩٦: ٥٨) والتحليل البيئي هو عملية تحديد عناصر البيئة الداخلية للمنظمة وتحليل خصائصها وتوصيف ما بها من نقاط قوة او اوجه ضعف وكذلك تحديد عناصر البيئة الخارجية للمنظمة وتحليل خصائصها واتجاهاتها وتوصيف وتقييم ما بها من فرص وقيود او تهديدات (أبو بكر، ٢٠٠٠: ٦٨).

د . الخيار الاستراتيجي:

ان اصعب مراحل التخطيط الاستراتيجي هو قيام الإدارة العليا في المنظمة بعملية الخيار الاستراتيجي (السيد، ٢٠٠٠: ٣٤) ، إذ تأتي هذه المرحلة بعد عملية التحليل الاستراتيجي (John, Hellriegel & Slocum, 1999:73) ، 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 ، ١٩٩٥ : ٣٧) تمهيداً لاتخاذ القرار بتطبيق الإستراتيجية الأنسب، وهذا يعني ان مرحلة الخيار الاستراتيجي تنطوي على ثلاث مراحل او عمليات فرعية أساسية هي، (١). توليد البدائل الإستراتيجية. (٢). تقويم تلك البدائل. (٣). انتقاء البديل المناسب. (الدباغ، ١٩٩٨ : ٣٤).

سادسا: محاذير عملية التخطيط الاستراتيجي:

بينت لنا نتائج التجارب العملية ان هناك عددا من المشكلات او المحاذير التي لها أثارها عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات المختلفة، واول الإشارات حول الموضوع هو الاتهام بانه يمكن ان يبعد الأفكار الإبداعية والإدارية الخلاقة (Hamermesh, 1983: 32)، فهو يصف رؤى ويتوسع في تكوين إستراتيجيات بدلا 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).

ان معظم المديرين يعترفون ان خططهم الإستراتيجية تكشف عن المشاكل الحاضرة اكثر مما تكشف عن الفرص المستقبلية ومع مجموعة جديدة من المشاكل التي تجابه المديرين في بداية كل دورة تخطيطية فإن التركيز غالبا ما يتغير بشكل للاهتمام من عام الى اخر (هامل، ١٩٩٧ : ١٢٦)، وفي منظمات الإدارة العامة (على سبيل المثال وزارة الدفاع) يزداد دور هذا العنصر في إبراز مشاكل التخطيط الاستراتيجي خاصة بالنسبة للمنظمات العامة او التي لا تهدف الى الربح وذلك لتعقد المتغيرات البيئية من جهة ولأنماط البيروقراطية التي تسود الإدارة في هذه المنظمات من جهة أخرى (إدريس، ٢٠٠١ : ٩٨).

المطلب الثاني: الفاعلية التنظيمية

يعد معيار فاعلية وزارة الدفاع العراقية في الوقت الحاضر احد المؤشرات الحيوية في قياس مدى تحقيق الوزارة للأهداف الموضوعية لها على المدى البعيد والمرتبطة بتحقيق أهداف القيادة السياسية، بالشكل الذي تكون فيه هذه الأهداف صحيحة ومناسبة، بما يضمن تحقيق امن وطني بالشكل المنشود.

اولا: مفهوم فاعلية المنظمة:

اختلف الباحثون في وضع تعريف محدد للفاعلية التنظيمية (Organization Effectiveness) ، وهذا الاختلاف يتبع اختلاف الرؤى التي نظر من خلالها هؤلاء الباحثون، وبهدف معرفة اشكاليات هذه الاختلافات ومدى قربها او ابتعادها عن بعضها، سيجري عرض اهم 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 والتغيير والتكيف على وفق تعريف (Ghorpade, 1971:21). وهي من وجهة نظر (Northcraft & Barnard , 1977 : 55) ; (Robbins, 1998 : 23) ; (Certo, 1997: 14) ; (Neale , 1990: 72) ; (Gangadhar & Narayanan , 1995: 480).، اما (Herman, 2004) (2) فقد اشار اليها بانها الأداء العالي والمستمر لتحقيق الرسالة والأهداف المحددة في نطاقها. واخيرا عرفها (Kushner, 2006:11) بالنجاح المستمر في تحقيق رسالة او مهمة المنظمة.

تأسيسا على ما سبق من تعريفات لفاعلية المنظمة فانه يتضح ان مفهوم الفاعلية يتمحور حول اربعة نقاط اساسية اوجزها (Morin & Audebrand, 2004: 163) بأربع مكونات رئيسية وهي:

١. استدامة المنظمة (Sustainability of the Organization): يمكن تقييمها بثلاثة معايير: جودة السلع والخدمات، رضا الشركاء والزبائن وحملة الأسهم والدائنون والمجهزون، والمنافسة التنظيمية.

٢. استحقاق الموظفين (The worth of the Personnel): يُمكنُ أن يُقيّمَ بأربعة معايير وهي: صحة وسلامة الموظفين، التزام الموظف، المناخ التنظيمي، مقدرات وأداء الموظف.

٣. كفاءة العمليات (Processes Efficiency): ويجري تقييمه بثلاثة معايير: اقتصاد الموارد، والإنتاجية، والربحية العامة.

٤. 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:

١. المدخل التقليدي

ويشمل ثلاثة مداخل فرعية هي مدخل الأهداف ومدخل العمليات الداخلية ومدخل موارد المنظمة، نوجزها وكما يأتي:

أ. مدخل الأهداف:

ان هذا المدخل يتسم بالمنطقية لان المنظمة على وفق فلسفة هذا المدخل تعمل من اجل تحقيق المستويات المؤكدة من المخرجات، الأرباح، رضا الزبون (Daft: 2001:32)، ويعد هذا المدخل من اكثر المداخل شهرة للفاعلية وهو مناسب في الحالات التي تكون فيها النتائج المتوقعة واضحة وزمن توقعها معلوم (Murdaugh, 1995: 67). ان فاعلية المنظمة على وفق منظور مدخل الأهداف هي الدرجة التي بموجبها تحقق المنظمة اهدافها تحت ظروف معينة.

ب. مدخل موارد المنظمة او مدخل نظرية الأنظمة (System Resource Approach):

يشير هذا المدخل إلى ان المنظمات بشكل عام تسعى للحصول على المدخلات التي تدخل في إطار العمليات من اجل الحصول على المخرجات (Robbins, 1999: 58). وبهذا فان مدخل الموارد ينظر إلى المنظمة على انها مجموعة من الأنظمة الفرعية المتفاعلة والمستقلة الأدوار والوظائف وتتفاعل في بيئتها المحيطة (Engle, 2002: 17)، ويعتمد هذا المدخل على نظرية النظام المفتوح (داغر، ٢٠٠٠: ١٦٣)، اذ يركز على العناصر ذات العلاقة بالبيئة لضمان استمرارية المدخلات والقبول الإيجابي للمخرجات والمرونة في استجابة المنظمة للتغيرات في عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات (Bedeian & Zammuto: 1991: 83).

ج. مدخل العملية الداخلية (The Internal Process Approach):

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

٢. المدخل الحديث

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

أ. 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، الموردين، العاملين، الزبائن، المساهمين، والمنظمات الحكومية ذات العلاقة، وهيئات حماية البيئة والمستهلك (Daft, 1992 : 52-54).

ب. مدخل قيم التنافس (Competing Values Approach):

يشمل هذا المدخل اهداف المخرجات، والحصول على الموارد وتطوير الموارد البشرية بوصفها هدافاً تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ويبين أن معايير الفاعلية ومفهومها هي قيم الإدارة، وان القيم المتضادة تتواجد بالوقت نفسه ويتوجب على المدراء تقرير اي قيم يرغبون في تبنيها، واي منها ستعطى تأكيداً اقل في الأسبقية لديهم (الجعدني، ٢٠٠٢: ٢٨). يفترض هذا المدخل عدم وجود هدف واحد يتفق عليه الجميع بشكل تام، كذلك لا يوجد إجماع بخصوص اي الأهداف تتقدم على بعضها بعضاً (السالم، ٢٠٠٠: ٤٦)، وقد استطاع مدخل القيم التنافسية من ان يوحد بين المفاهيم المختلفة للفاعلية بمنظور مفرد. ومما تقدم يمكن استخلاص معايير فاعلية المنظمة كما في الجدول (٤).

ج. مدخل إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management Approach):

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

(أ). التركيز على رضا الزبائن (ب). الاهتمام بالتحسين المستمر (ج). اعتماد نمط عمل الفريق.

٥. مقاييس فاعلية المنظمة:

اعتمد (يانسي وزميله) الإنتاجية 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 اخرون الكفاءة، والتكاليف، والحصول على الموارد النوعية مؤشرات اقتصادية في حين اعتمدوا العلاقات الإنسانية مؤشرا سلوكيا (Dory et al., 1993: 84).

كما رشحت مؤشرات سلوكية، على سبيل المثال تحقيق الهدف، والتكامل، والتكيف كمؤشرات لقياس الفاعلية (Duncan & Moore, 1989: 75)، واعتمد (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 الإنتاجية، والكفاءة، والربح، والنوعية، والنمو، والتخطيط، والانجاز، والرقابة بوصفها مؤشرات اقتصادية

(Campbell , 1970: 631)، اما (نارينان وزميلها) فقد قاسو فاعلية المنظمة من خلال القدرة على تحقيق الأهداف والتكيف (Narayanan & Hath, 1993: 53). واجمل الباحث (ازورات وزميله) المقاييس بخمسة متغيرات لقياس الفاعلية وهي الإنتاجية، التكيفية، اندماج العاملين واحتوائهم، الاستمرارية والتواصل، الاستجابة نحو أصحاب المصالح الخارجيين (Isoraite, 2004: 32).

كما حدد كل من (Tom & Robert, 153: 532) خصائص أو مقاييس للمنظمات الفاعلة والمتعلقة بالتأكيد على الإنجاز والاهتمام بالزبون ودرجة الاستقلال الممنوحة للموظفين وزيادة الإنتاجية المتحققة من مشاركة العاملين وفهم أهداف التنظيم والتفاعل معها ، ووجود علاقات جيدة مع التنظيمات المتشابهة، وبساطة الهيكل التنظيمي، وإتاحة حرية أكبر للتصرف والإبداع (القيوتي، ٢٠٠٠: ٨٩ - ٨٨)، كما اكد (Robbins, 1999: 71) إن مؤشرات الفاعلية تتضمن جملة من العوامل الداخلية والخارجية كالمرونة، والحصول على الموارد، التخطيط، والإنتاجية، والكافية، وتوفير المعلومات، والثبات والاستقرار، وقوى العمل المتماسكة، والقوى البشرية المؤهلة.

جدول (٤) مقاييس الفاعلية وفق مدخل القيم المتعارضة

ت	المقياس	ت	المقياس
١	الفاعلية الكلية	١٦	التخطيط ووضع الأهداف
٢	الإنتاجية	١٧	قبول الأهداف
٣	الكفاءة	١٨	دولية الأهداف
٤	الربحية	١٩	درجة التوافق مع الأدوار والقيم التنظيمية
٥	النوعية	٢٠	مهارات عاملين الإدارة
٦	معدل حوادث العمل	٢١	المهام الإدارية المتقدمة
٧	النمو	٢٢	إدارة المعلومات والاتصالات
٨	نسبة الغياب	٢٣	الاستعداد والرغبة
٩	دوران العمل	٢٤	الاستفادة من البيئة
١٠	الرضا عن العمل	٢٥	التقييم من الخارج
١١	الحوافز والمكافآت	٢٦	الاستقرار
١٢	الروح المعنوية	٢٧	قيمة الموارد البشرية
١٣	السيطرة	٢٨	المشاركة
١٤	الصراع مقابل التماسك	٢٩	التدريب والتطوير
١٥	المرونة مقابل التكيف	٣٠	التركيز على الإنتاج

Source: Robbins (1999) “ Organization Theory , structure, design, and application”
New Jersey . prentice Hall, Englewood cliffs : 50.

المبحث الثالث

التحليلات الإحصائية

ستركز 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: افادت فرضية الدراسة الأولى بأنه ((يتوقع ان 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 $100 \times$) يبين الجدول (٥) النتائج التي تشير الى مستوى أهمية كل فقرة من فقرات الاستبانة، وكما يأتي:

الجدول (٥) 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		

المصدر: اعداد الباحثين بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

ومن خلال معطيات الجدول (٥) يتبين ماياتي:

١. ان نسبة الفقرات التي حصلت على مستوى (مهم جدا) قد تقدمت على باقي الفقرات بفارق كبير اذ بلغت عددها (26) بنسبة مئوية بلغت (59.09%) من بين عدد فقرات الاستبانة البالغة (44).

٢. اما عدد الفقرات التي حققت مستوى اهمية بدرجة (متوسط الاهمية) فقد كان (17) بنسبة مئوية بلغت (38.63%).

٣. عدد الفقرات التي حققت مستوى اهمية بدرجة (مهم) فقد كان (1) بنسبة مئوية بلغت (2.27%).

ومن خلال هذه المؤشرات ترفض الفرضية الاولى التي مفادها (يتوقع ان يكون مستوى اهمية متغيرات الدراسة من وجهة نظر العينة المستهدفة بين (مهم) و (مهم جدا). وتقبل الفرضية البديلة التي مفادها (يتوقع ان يكون مستوى اهمية متغيرات الدراسة من وجهة نظر العينة المستهدفة بين (متوسط الاهمية) و (مهم جدا). وان هذه المؤشرات والنسب تجيب عن تساؤل الدراسة الاول والثاني الوارد في مشكلتها.

المطلب الثاني: اختبار وتحليل فرضيات الارتباط

ثانياً: افادت فرضية الدراسة الثانية (بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي على المستوى الكلي وعلى مستوى ابعادة الفرعية، وفاعلية وزارة الدفاع)، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين من خلال تطبيق معامل ارتباط كندال ظهرت النتائج الاتية وكما في الجدول (٦)، وبهدف التحقق من معنوية العلاقة جرى اختبار معامل ارتباط كندال بمقياس (t) وظهرت النتائج التي يبينها الجدول (٦) وكما ياتي:

الجدول (٦) اختبار علاقة الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية وزارة الدفاع

المتغيرات	الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة (t)	القيمة الجدولية (t)	مستوى المعنوية
التخطيط الاستراتيجي وفاعلية وزارة الدفاع	0.521	29	3.833	1.697	معنوي
الرؤية و فاعلية وزارة الدفاع	0.403	29	2.565	1.697	معنوي
الرسالة و فاعلية وزارة الدفاع	0.304	29	1.749	1.697	معنوي
القيم الجوهرية و فاعلية وزارة الدفاع	0.158	29	1.014	1.697	غير معنوي
الاهداف و فاعلية وزارة الدفاع	0.221	29	1.229	1.697	غير معنوي
القابليات الاستشرافية و فاعلية وزارة الدفاع	0.282	29	1.621	1.697	غير معنوي
المتطلبات التنظيمية و فاعلية وزارة الدفاع	0.564	29	9.384	1.697	معنوي
نقاط القوة و فاعلية وزارة الدفاع	0.193	29	1.061	1.697	غير معنوي
المقدرات التكيفية	0.412	29	12.584	1.697	معنوي
التحديات و فاعلية وزارة الدفاع	0.428	29	2.775	1.697	معنوي
العوامل البنائية الخارجية و فاعلية وزارة الدفاع	0.299	29	1.738	1.697	معنوي

المصدر: اعداد الباحثين بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

يتبين من خلال معطيات الجدول (٦)، رفض الفرضيات التي لم تحقق مستوى معنوية مقبول وقبول الفرضيات التي حققت مستوى مقبول من المعنوية، وان هذه العلاقات تجيب عن تساؤل الدراسة الثالث الوارد في مشكلتها .

المطلب الثالث: اختبار وتحليل علاقات التأثير

ثالثاً: أفادت فرضية الدراسة الثالثة بـ(وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية وزارة الدفاع). وفي ضوء هذه الفرضية تشير معادلة الانحدار البسيط إلى إن ادارة التخطيط الاستراتيجي (X) يؤثر في فاعلية وزارة الدفاع (Y)، وهذا التأثير يفترض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للتخطيط الاستراتيجي (X) وفاعلية وزارة الدفاع (Y)، وتصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار البسيط الآتية:

$$Y = a + \beta X$$

إذ أن (a) تمثل مقدار ثابت (Constant)

وهذه العلاقة تعني إن فاعلية وزارة الدفاع (Y) هي دالة للقيمة الحقيقية للتخطيط الاستراتيجي، إما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة الدراسة البالغ (٣٠) شخصاً، وكانت معادلة الانحدار المتعدد هي:

$$\text{فاعلية وزارة الدفاع} = (-0.140) + (0.735) \text{ التخطيط الاستراتيجي}$$

الجدول (٧) تحليل التباين للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية وزارة الدفاع

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار	3.750	١	3.750	32.858	0.000
الخطأ	3.196	٢٨	0.114		
المجموع	6.946	29			

المصدر: إعداد الباحثين بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

وفي إطار هذه الصياغة فان جدول تحليل التباين اسفر عن نتائج جرى في ضوءها تحليل التباين بين هذه العلاقات وكما في الجدول (٧).

يتضح من جدول تحليل التباين للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية وزارة الدفاع، إن قيمة (F) كبيرة عند مقارنتها بقيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (1,28)، وهذا يدل على إن منحنى الانحدار كاف لوصف العلاقة بين (X , Y) وبمستوى ثقة (0.95) وهذا ما تؤكد قيمة معنوية (X) وعلى وفق اختبار (t) فقد بلغت قيمة (tx=5.723).

وفي ضوء معادلة الانحدار يؤثر الثابت (a = - 0.140)، وهذا يعني إن هناك وجوداً لفاعلية وزارة الدفاع مقداره

(-0.140) عندما تكون قيمة التخطيط الاستراتيجي (X) تساوي صفراً، وهذا يفسر انه عندما لا تخطط وزارة الدفاع تخطيطاً استراتيجياً فان فاعلية المنظمة سيكون وجودها سالبا مقداره (- 0.140).

أما قيمة (β=0.735) المرافقة لـ(X) فهي تدل على إن تغييراً مقداره (1) في التخطيط الاستراتيجي سيؤدي إلى تغيير مقداره (0.735) في فاعلية وزارة الدفاع، وهو تغيير جيد جداً يعول عليه في في احداث تغيير كبير في المتغير الاستجابي.

لقد أشارت قيمة معامل التحديد الزائف (P-R2) إلى معامل مقداره (0.81) ، بما يعني إن التخطيط الاستراتيجي (X) يفسر (81%) من التباين الحاصل في التغيير التنظيمي، وان (19%) من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات لم تدخل معادلة الانحدار وهو مؤشر جيد جداً ، وعلى أساس هذه النتائج يمكن قبول هذه الفرضية.

2: الفرضية الرئيسية التاسعة:

افادت هذه الفرضية وجود علاقة تآثير ذات دلالة معنوية بين الابعاد الفرعية للتخطيط الاستراتيجي كافة (الرؤية ، الرسالة، القيم الجوهرية ، الاهداف ، القابليات الاستشرافية ، المتطلبات التنظيمية والادارية ، نقاط القوة ، التكيف ، التهديدات ، العوامل البيئية الخارجية) على فاعلية وزارة الدفاع، في ضوء هذه الفرضية، جرت صياغة علاقة دالية للعلاقة بين الابعاد الفرعية للتخطيط الاستراتيجي وفاعلية وزارة الدفاع، اذ ان الابعاد الفرعية للتخطيط الاستراتيجي تؤثر جميعها في فاعلية وزارة الدفاع في ان واحد، وهذا التأثير يرتب وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية لابعاد التخطيط الاستراتيجي وفاعلية وزارة الدفاع ، تصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار المتعدد الآتية:

$$Y = a + \beta_1X_1 + \beta_2X_2+ \beta_3X_3+ \beta_4X_4+ \beta_5X_5 + \beta_6X_6+ \beta_7X_7+ \beta_8X_8+ \beta_9X_9 + \beta_{10}X_{10}$$

إذ إن (a) تمثل مقدار ثابت (Constant)

وهذه العلاقة تعني إن فاعلية المنظمة (Y) هو دالة حقيقية لـ (X1,X2,X3 X4, X5, X6, X7, X8, X9 , X10 ، إما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة الدراسة البالغة (30) شخصاً، وكانت معادلة الانحدار المتعدد هي:

فاعلية وزارة الدفاع = (0.139) + (0.242) الرؤية + (-0.122) الرسالة + (-0.014) القيم الجوهرية + (0.090) الاهداف + (0.064) القابليات الاستشرافية + (0.523) المتطلبات التنظيمية والادارية + (0.148) نقاط القوة + (-0.048) التكيف + (0.045) التهديدات + (0.200) البيئية

وفي إطار هذه المعادلة يبين جدول تحليل التباين مستوى المعنوية المبين في الجدول (٨)، وكما يأتي:

الجدول (٨) تحليل التباين للعلاقة بين الابعاد الفرعية للتخطيط الاستراتيجي وفاعلية وزارة الدفاع

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار	9	4.854	0.539	5.157	0.001
الخطأ	20	2.092	0.105		
المجموع	29	6.946			

المصدر: إعداد الباحثين بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

ومن الجدول (٨) يتبين إن قيمة (F) المحسوبة هي اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (9,20)، وهذا يدل على إن منحنى الانحدار كاف لوصف العلاقة بين (X1, X2, X3 , X4, X5, X6, X7, X8, X9, X10 , Y ، وهذا ما تؤشره قيمة معنوية (tx1 =2.112, tx2=- 0.523, tx3=- 0.092, tx4= 0.547, tx5= 0.381, tx6= 2.397, tx7=- 0.177, tx8= 0.219, tx9= 1.270 .

وفي ضوء معادلة الانحدار يؤثر الثابت (0.193) وهذا يعني أن هناك وجوداً لفاعلية المنظمة مقداره (0.193) عندما تكون قيمة (X1, X2, X3, X4, X5, X6, X7, X8, X9) تساوي صفر.

اما قيمة ($\beta_1 = 0.242$) المرافقة لـ (X1) فهي تعني تغيراً مقداره (1) في الرؤية سيؤدي إلى تغير مقداره (0.242) في فاعلية وزارة الدفاع.

اما قيمة ($\beta_2 = -0.122$) المرافقة لـ (X2) فهي تعني تغيراً مقداره (1) في الرسالة سيؤدي إلى تغير مقداره (-0.122) في فاعلية وزارة الدفاع.

اما قيمة ($\beta_3 = -0.014$) المرافقة لـ (X3) فهي تعني تغيراً مقداره (1) في القيم الجوهرية سيؤدي إلى تغير مقداره (-0.014) في فاعلية وزارة الدفاع.

اما قيمة ($\beta_4 = 0.090$) المرافقة لـ (X4) فهي تعني تغيراً مقداره (1) في الأهداف سيؤدي إلى تغير مقداره (0.090) في فاعلية وزارة الدفاع.

اما قيمة ($\beta_5 = 0.064$) المرافقة لـ (X5) فهي تعني تغيراً مقداره (1) في القابليات الاستشرافية سيؤدي إلى تغير مقداره (0.064) في فاعلية وزارة الدفاع.

اما قيمة ($\beta_6 = 0.523$) المرافقة لـ (X6) فهي تعني تغيراً مقداره (1) في المتطلبات التنظيمية والادارية سيؤدي إلى تغير مقداره (0.523) في فاعلية وزارة الدفاع.

اما قيمة ($\beta_7 = 0.148$) المرافقة لـ (X7) فهي تعني تغيراً مقداره (1) في نقاط القوة سيؤدي إلى تغير مقداره (0.148) في فاعلية وزارة الدفاع.

اما قيمة ($\beta_8 = -0.048$) المرافقة لـ (X8) فهي تعني تغيراً مقداره (1) في التكيف سيؤدي إلى تغير مقداره (-0.048) في فاعلية وزارة الدفاع.

اما قيمة ($\beta_9 = 0.045$) المرافقة لـ (X9) فهي تعني تغيراً مقداره (1) في التهديدات سيؤدي إلى تغير مقداره (0.045) في فاعلية وزارة الدفاع.

اما قيمة ($\beta_{10} = 0.200$) المرافقة لـ (X10) فهي تعني تغيراً مقداره (1) في العوامل البيئية الخارجية سيؤدي إلى تغير مقداره (0.200) في فاعلية وزارة الدفاع.

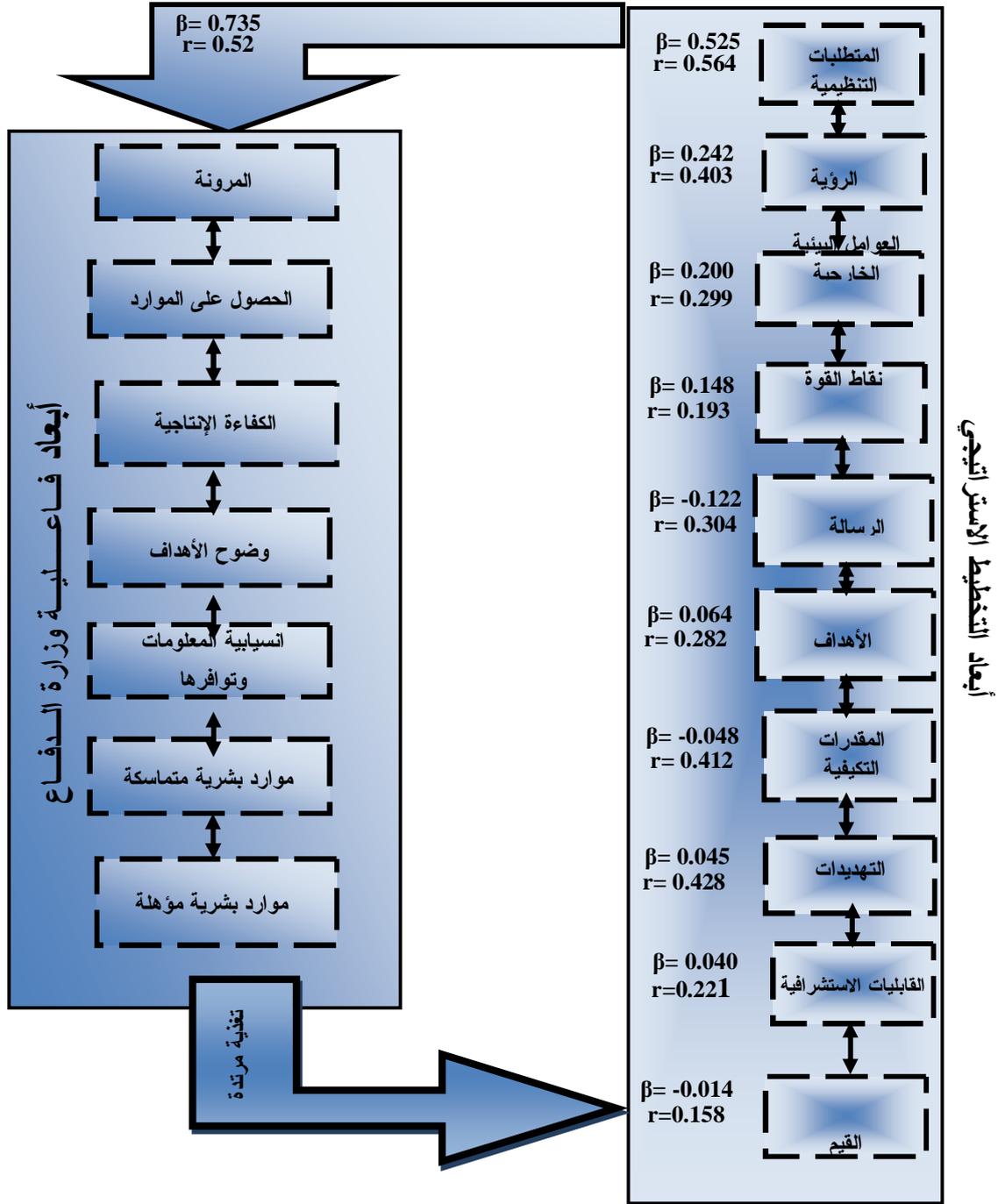
كذلك اشر معامل التحديد الزائف (P-R2) معاملا مقداره (0.83) بما يعني أن (0.83) من التباين الحاصل في فاعلية وزارة الدفاع يفسره دخول المتغيرات الفرعية الى معادلة الانحدار ، وان (0.37) من التباين هو تباين تفسره عوامل خارجية لم تدخل نموذج الانحدار، وعلى أساس هذه النتائج تقبل هذه الفرضية

ان هذه المؤشرات الرقمية تجيب عن تساؤل الدراسة الرابع الوارد في مشكلتها.

وبعد الانتهاء من اختبار وتحليل فرضيات الدراسة يمكن عرض مخططها المختبر وكما بالشكل

(2).

الشكل (٢) مخطط الدراسة المختبر



المصدر: اعداد الباحثين بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

تنتهي الدراسة بما توصلت اليه من استنتاجات وتوصيات بنيت على اساس النتائج التي توصلت إليها التحليلات الإحصائية وذلك من خلال مطلبين، سيخصص المطلب الأول منهما بعرض الاستنتاجات فيما يتخصص المطلب الثاني بعرض التوصيات، وكما يأتي:

المطلب الأول: الاستنتاجات

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

١. حققت فقرات الاستبانة مستوى أهمية تراوح بين متوسط الأهمية ومهم جداً وهذا يشير إلى وجود واضح للتخطيط الاستراتيجي وفاعلية وزارة الدفاع. وهذا ماتأكد منه الباحثان من خلال مقابلاتهما الميدانية مع المسؤولين في مديرية التخطيط، اذ جرى سحب المستشارين الاجانب من المديرية لاعتمادها على مدراءها في التخطيط، وان ادائها كان مميزا كما اشارت المستندات التي حصل عليها الباحثان.

٢. تقدم متغير التخطيط الاستراتيجي على متغير فاعلية وزارة الدفاع بشكل كبير بما يعكس اسبقية دور التخطيط الاستراتيجي على فاعلية الوزارة.

٣. أكدت إجابات القيادات العليا على فقرات رؤية وزارة الدفاع بان الوزارة تمتلك رؤية، إلا إن هناك اتفاقا متوسطا على احساس العاملين بهذه الرؤية.

٤. أكد المبحوثون إن العاملين في الوزارة يدركون رسالتهم، إلا أنهم من حيث الرضا غير راضين عنها بشكل مميز.

٥. أكدت النتائج الإحصائية إن القيم الجوهرية لوزارة الدفاع موضوعة بشكل واضح، إلا انه لم يكن هناك تأثير قوي على سلوك المنتسبين.

٦. أكدت القيادات العليا في وزارة الدفاع ان للوزارة غايات وأهداف واضحة، إلا انه لم يتفق عليها بوصفها اهداف واقعية قابلة للقياس.

٧. إن القيادات العليا مدركة للاضطراب البيئي الذي تشهده الساحة الوطنية والإقليمية، لذا فان العاملين لا يعرفون اهدافهم بشكل واضح بغضون سنة واحدة قادمة وهذا مؤشر مهم يتفق مع الدراسات الحديثة اذ إن التخطيط الاستراتيجي هو عملية ديناميكية تستدعي من القيادات العليا مراجعة دؤوبة للخطط الإستراتيجية على اساس يومي، اسبوعي، شهري، فصلي.

٨. لم يتفق المبحوثون على إنه بإمكانهم إن يتصوروا ملامح عملهم بوضوح في غضون خمس سنوات قادمة وهذا منطوق استراتيجي صائب يؤشر سلامة إدراك القيادات للمفهوم الفكري والفلسفي للتخطيط الاستراتيجي.

٩. اكدت إجابات المبحوثين ان غايات الوزارة وبدائلها الإستراتيجية تترجم إلى سياسات وخطط وبرامج وموازنات كما ان الأهداف الطويلة تترجم إلى اهداف متوسطة وقصيرة محكومة ببرامج زمنية.

١٠. عكست نتائج التحليلات الإحصائية إن هناك قابليات استشرافية عالية يتمتع بها المنتسبون تمكنهم من تفهم طبيعة التغيرات التي تحدث في الوزارة.

١١. اكدت نتائج التحليلات الإحصائية ان فعاليات الوزارة وانشطتها متقنة و متماسكة، إلا أنهم لم يتفقوا بشكل واضح على استقرار السياقات التي تعمل بها الوزارة.
١٢. لم يتم التأكد خلال النتائج التي اسفرت عنها التحليلات الإحصائية من توافر قدرات إبداعية عالية يتمتع بها العاملون في الوزارة، كما تراجع لديهم امتلاك المقدرات الحدسية والخيال الواسع.
١٣. انخفضت قدرة الوزارة على التكيف بسرعة لمواجهة التغيرات البيئية كما انخفضت قدرتها على التطور بشكل ملموس.
١٤. إن الوزارة مهتمة بتقدير جسامه التحديات التي تواجهها على الصعيد الوطني والإقليمي كما إن المهتمين في الوزارة متفهمون لطبيعة التهديدات التي تواجهها.
١٥. في الوقت الذي اكدت فيه إجابات القيادات العليا إن الوزارة تحصل على دعم سياسي ومالي كبير من الدولة، إلا إن الوزارة لديها مشكلة الحصول على المعدات والتجهيزات.
١٦. إن الوزارة لديها نظم معلومات جيدة مع شركائها وتشكيلاتها المختلفة، إلا إن العاملين في الوزارة لم يطلعوا بشكل جيد على ما يجري من تغيرات في خططها وتوجهاتها وعلى مستوى تشكيلاتها.
١٧. اكدت نتائج التحليلات الإحصائية بان هناك علاقة بين رؤية الوزارة ورسالتها وفعاليتها.
١٨. ارتبطت العوامل البيئية الخارجية بفاعلية وزارة الدفاع بعلاقة محدودة.
١٩. إن وزارة الدفاع بإمكانها إن تعزز فاعليتها في الوقت الراهن من خلال (المتطلبات التنظيمية والإدارية أولاً ورؤيتها ثانياً والعوامل البيئية ثالثاً ونقاط القوة رابعاً).
٢٠. تسهم الرسالة والقيم الجوهرية والمقدرات التكيفية بشكل عكسي بفاعلية وزارة الدفاع اي بعبارة أخرى إن الاستمرار بهذه المؤشرات يقود إلى نتائج عكسية.

المطلب الثاني: التوصيات

استناداً إلى الاستنتاجات التي تمخضت عنها الدراسة يمكن إجمال التوصيات الآتية:

١. إن تعزز وزارة الدفاع العراقية مفهوم فاعلية الوزارة على الصعيد النظري والتطبيقي لدى العاملين فيها، لاسيما العقول الإستراتيجية منها والذين يضطلعون بمهام رسم الاستراتيجيات من اجل تحقيق التنسيق الفكري والعملياتي لكلا متغيري الدراسة (التخطيط الاستراتيجي وفاعلية وزارة الدفاع).
٢. إن تعكس الوزارة رؤيتها لعموم تشكيلاتها الملحقة بها بما يحقق اتفاقاً واضحاً لدى قياداتها أولاً وعموم العاملين فيها ثانياً.
٤. اعادة صياغة القيم الجوهرية للوزارة بما يجعلها تحقق تأثيراً في سلوك العاملين وذلك من خلال إشاعة هذه القيم في سلوك القيادات العليا وتجسيدها بوصفها مكون أساس من ثقافة الوزارة.
٥. اعادة تصميم رسالة الوزارة بشكل يجعل من غاياتها واهدافها واقعية وقابلة للقياس.
٦. الابتعاد عن التخطيط طويل الأمد واستبداله بالتخطيط الاستراتيجي المستند إلى أهداف قصيرة ومتوسطة تتناسب مع المتغيرات البيئية المتسارعة ومراجعة عملية التخطيط الاستراتيجي على أساس يومي او شهري او فصلي ووفق مقتضيات الحالة.

٧. أن تعمل الوزارة على استقرار سياقاتها.
٨. إن تتوجه الوزارة إلى الجامعات والمؤسسات العلمية في التعاقد على جذب الموارد البشرية المؤهلة علمياً وفنياً وإدارياً.
٩. رسم استراتيجيات فاعلة للحد من مظاهر الهدر والضياع في الموارد والإمكانات.
١٠. تصميم نظم المعلومات بشكل عصري وحديث على مستوى المقررات والتشكيلات والوحدات القتالية، إذ إن التجارب العالمية أكدت دور نظم المعلومات والاتصالات في فاعلية عمل الجيوش.
١١. أن ترتبط القيم الجوهرية بفاعلية وزارة الدفاع بعد أن تكون جزء من ثقافتها.
١٢. تفعيل القابليات الاستشرافية ونقاط القوة الحالية والعوامل البيئية الخارجية وتحويلها من مكونات جامدة إلى عوامل متحركة تسهم في تعزيز فاعلية الوزارة.
١٣. إعادة النظر في رسالة الوزارة وقيمها الجوهرية ومقدراتها التكيفية بما يجعلها تحقق اسهامة ايجابية في فاعلية الوزارة.

المصادر العربية:

١. أبو بكر، مصطفى محمود (دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية)، الدار الجامعية، طبع نشر توزيع، الإسكندرية، ٢٠٠٠.
٢. إدريس، ثابت عبد الرحمن (المدخل الحديث في الإدارة العامة)، الدار الجامعية، طبع نشر توزيع، الإسكندرية ٢٠٠١.
٣. أللهيبي، كريم خلف عطية "تقييم عملية تكوين الخطة الإستراتيجية"، دراسة ميدانية في منشأة القادسية العامة للصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، غير منشورة، ١٩٩١.
٤. تريجو، بنجامين ب و يمرمان، جون (إستراتيجية الإدارة العليا ماهيتها وكيفية تشغيلها)، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٨٨.
٥. الخفاجي، نعمة عباس "التفكير الإستراتيجي: أطار نظري (مجلة جامعة بابل)،" المجلد ٣، العدد ١، ١٩٩٨.
٦. خليل، نبيل مرسي (التخطيط الإستراتيجي) سلسلة الكتب الإستراتيجية. دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٤.
٧. داغر، منقذ محمد وصالح، عادل حرحوش، (٢٠٠٠) "نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي"، ط 1، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد.
٨. الدباغ، جمال عبد الرسول غانم (سمات المديرين واتجاهاتهم نحو الخطر وأثرها في الخيار الإستراتيجي للمنظمة) "دراسة ميدانية مقارنة بين شركات التأمين العراقية، وأطروحة دكتوراه إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، غير منشورة، ١٩٩٨.
٩. الدهان، ايمان عامر حميد، (٢٠٠٧)، الاختيار الاستراتيجي لتوجه إدارة الموارد البشرية نحو العالمية وأثره في الفاعلية التنظيمية، رسالة ماجستير، غير منشورة، ص ١١٩ و (خضر، ٢٠٠٦).

١٠. السيد، إسماعيل محمد(الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية)، ط١، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٠ .
١١. الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، ٢٠٠٦، التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وتأثيرهما في استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، اطروحة دكتوراه (غ م)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
١٢. الشماع، خليل محمد حسن (مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال)، ط١، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٩ .
١٣. الصياح ، عبد الستار مصطفى يوسف (تحليل علاقة القوة التنظيمية واثرها في تحديد الأهداف الإستراتيجية)،دراسة اختباريه في صناعة المصارف التجارية الاردنية، اطروحة دكتوراه إدارة أعمال ،كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، غير منشورة، ١٩٩٩ .
١٤. العارف، نادية (الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة)، الدار الجامعية، طبع نشر توزيع، الإسكندرية، ٢٠٠١.
١٥. العزاوي، سامي فياض سمير(الإستراتيجية التنظيمية ومشكلات التكيف البيئي من وجهة نظر الإدارة العليا)، دراسة تطبيقية في شركات وزارة الإسكان والتعمير، أطروحة دكتوراه إدارة أعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية، غير منشورة، ١٩٩٨ .
١٦. ليدل هارت. ج. ل. (٢٠٠٠)، الإستراتيجية وتاريخها في العالم، ترجمة الهيثم الايوي، دار الطليعة، بيروت، ص ١٢ .
١٧. ماهر، احمد(دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية)، الدار الجامعية، طبع نشر توزيع، الإسكندرية، ١٩٩٩ .
١٨. مجموعة خبراء (الإدارة والتخطيط في مجال الرعاية الصحية الأولية.سلسلة تطوير خدمات الرعاية الصحية الاولية ٣)، وزارة الصحة - جمهورية العراق، مطبعة العبايجي، بغداد، ٢٠٠١ .
١٩. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح(الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين)، ط١، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ١٩٩٩ .
٢٠. الملا ، حميد علي احمد (٢٠٠٩) العلاقة بين الابداع التنظيمي والتغير التنظيمي وتأثيرهما على الفاعلية التنظيمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد .
٢١. هامل، جاري وبراهالاد، سين (الهدف الإستراتيجي) عن(فن الإدارة)، الباور، جوزيف الترجمة أبو لبة اسعد، مراجعة ياغي، محمد، دار البشير للتوزيع والنشر، عمان، ١٩٩٧ .
٢٢. آل ياسين ، محمد محمد ،(١٩٩٨) " أدراك عدم التأكد البيئي وإستراتيجية التمايز والتكامل التنظيمي وفاعلية المنظمة العلاقة والأثر " ، دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط العراقي ، أطروحة دكتوراه إدارة أعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، غير منشورة.

- ٢٣ . الجعدي ، فيصل صالح محمد، ٢٠٠٢، العلاقة بين إستراتيجية الأعمال واستراتيجيات ادارة الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء المنظمي، دراسة ميدانية في المصارف اليمنية ، اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق .
- ٢٤ . جواد، شوقي ناجي (إدارة الأعمال منظور كلي)، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، ١٩٩٥ .
- ٢٥ . القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٠)، "السلوك التنظيمي"، دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر .
- ٢٦ . السالم، مؤيد سعيد " نظرية المنظمة والهيكل التنظيمي " ط١، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، ٢٠٠٠ .

المصادر الاجنبية:

1. Andrews, P& Herschel , T .,(1996), Organizational Communication Empowerment In a Technological Society, Houghton. Mifflin Co.
2. Bedeian, A.G. & Zammuto, R.F., (1991), "Organizations: Theory and Design", Chicago: The Dryden Press.
3. Bowman, Cliff., "The Essence of Strategic Management", 3 ed . Prentice-Hall of India Private Ltd, New Delhi, India 1996 .
4. Bratton J & Gold J., (2003) “ Human Resource Management : Theory and Practice “ 3/e , New York , Palgrave , Macmillan .
5. Campbell, P. et al., (1970). Managerial Behavior Performance & Effectiveness, McGraw –Hill Book CO. New York.
6. Certo, Samuel C., (1997)“Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and Global Environment”, 7th ed., Prentice-Hall International, Inc., New Jersey.
7. Certo, S, C, Peter, J. paul, Ottensmyer Edward, "The Strategic Management Process" 3 ed. Richard D, Irwin, I N C,U.S.A1995.
8. Daft, R. L., (1992), organization theory and design, 4th ed., (Saint Paul: West Publishing Company).
9. Daft, Richard L., (2001), "Organization Theory and Design", 7th Ed, South-Western College Publishing, Ohio.
10. Duncan, K. & Moores, K. (1989), "Organization Theory: Structure, Design, Applications", 3rd ed., New Jersey: Prentice - Hall.
11. Gray, Daniel H. (Uses and Misuse of Strategic Planning), *Harvard Business Review Vol. 46 no I jam- feb 1986.*
12. Hamermesh, Richard G. (Strategic Management) Johan Wiley & Sons, Inc, New York, U.S.A.1983.
13. Hitt, Michael A., Ireland, R. Duone & Hoskisson, Robert E., (2001), Strategic Management: Competitiveness and Globalization, Concepts & Cases, 4th ed, Southwestern Collage Publishing, USA.
14. Isoraite , Margarita ;(2004), Evaluating Efficiency & Effectiveness In *Transport Organizations ; Vol. XX; No. 6 ; September, pp. 240~247.*
15. Ivancevich, Johan M. lorenzi p. Skinner, S.J. Crosby, p.b. (Management Quality and Competitiveness)2nd ed., McGraw-hall Co, Inc, U.S.A.

1997.

16. John W. Hellriegel, Don. Jackson, Susan E. Slocum, (Management) 8th ed. South- Western College Publishing, Ohio U.S.A.1999.
17. Joyce,paul and Woods, Adrian (Essential Strategic Management From Modernism to Pragmatism)led, Oxford Butterworth Heinemann, Great Britain 1996.
18. Leonard, D. & Barton, D. (1998) "Building and Sustaining the Sources of Innovation.", Harvard Business School Press, Boston.
19. Mc Doniel, w. Sikolavi, W.S , Marketing Strategy of the Miles & Snow Typology, Journal of Marketing, Vol. 15. 1987 .
20. Mintzberg. Henry (Re Organization Design : Fashion or Fit) *Harvard Business Review Vol 27 no 3 Jan –Ebb 1994.*
21. Mondy, R. Wayne and Premix, Shaner. (Management Concepts, Practices and Skills)7th ed. Prentice-hall, Inc, New Jercy, U.S.A. 1995.
22. Moores, K.& Duncan ,K. (1989), "Organization Theory: Structure, Design, Applications", 3rd ed., New Jersey: Prentice-Hall.
23. Morin, Estelle & Audebrand, Luc ;(2004), Organizational Performance and Meaning of Work: Correcting For Restricted Range.
24. Murdaugh, Jim ;(1995), Organizational Effectiveness and Executive Succession: Conclusions About and Implications for Florida's Municipal Police Chiefs .
25. Naraynan, V.K. and Nath, Ragh (Organization Theory Strategic Approach) Richard. Irwin, Inc, U.S.A.1993.
26. Parker,Barbara (Globalization and Business Practice Management Boundaries)led. Sage publication, Inc, London, Great Britain 1998.
27. Rao, M. Gangedkave and Rosary a. p (Strategic Planning and Decision Making)led. Kasha Publishers Distributions, New Delhi, India, 1995.
28. Rivett, P., (1992), Principle Model Building, New York. John Wiley & Sons.
29. Robbins, Stephen p. (Management)4th ed. Prentice -Hall, Inc, New Jersey ,U.S.A. 1994.
30. Robbins, S.P.,& Coulter, M.(1999),"Managemen"t,5^h ed.,Prentice-Hall, Inc., New Jersey.
31. Robbins, Stephen P., (Management Concepts and Practices) Prentice-Hall, Inc, New Jersey, U.S.A. 1984.
32. Schermerhorn, john R. (Management and Organizational Behavior Essentials)7th ed, John Wiley& Sons, Inc, New York, U.S.A.1996.
33. Smith, Howard A., Bushey, Brent, Johnson, Charlene & New Comer, Kathryn, (2004), Perception of the Strategic Management of Human Capital in Federal Community: *A Research Project Prospectus*, Center for Innovation in Public Service.

34. Smith, Garry d. Arnold Danny r. Bissell, Bobby g, (Strategy and Business Policy)Houghton Mifflin COM, Boston, U.S.A. 1985.
35. 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.q Emerald Group Publishing Limited.
36. Sweeny H. W , Gardner, James R. Rachlin Robert . (Handbook of Strategic Planning) John Wiley& Sons International Publication,U.S.A.1986.
37. www.ta9weer.com
38. www.ta9weer.com

الملحق (١) استبانة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

جمهورية العراق

جامعة الدفاع الوطني

كلية الدفاع الوطني

السيد.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع / استطلاع رأي

نضع بسرور وتفاؤل بين أيديكم الكريمة استبانة الدراسة الموسومة بـ(تأثير التخطيط الاستراتيجي على فاعلية وزارة الدفاع العراقية: دراسة استطلاعية على عينة من القيادات العسكرية العليا) والتي تشكل جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في الدفاع الوطني والتي يروم الباحث الحصول عليها. راجين الإجابة عن فقراتها وذلك بوضع علامة () إمام الإجابة التي تتفقون على أنها الأكثر قبولاً من وجهة نظركم، علماً انه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة.

إن نجاح الدراسة بالتأكد سيعتمد على دقة الإجابة وموضوعيتها لذا يرجى الاطلاع على القائمة المرافقة للاستبيان بأهم المصطلحات وعدم ترك أية فقرة من دون إجابة.

إن الباحث على استعداد للإجابة عن أية تساؤلات تواجهكم .

مع وافر التقدير

الباحث

المشرف

جواد سلمان طاهر الغرباوي

الأستاذ المساعد الدكتور

كلية الدفاع الوطني / جامعة الدفاع الوطني

مؤيد يوسف نعمة الساعدي

أولاً : المعلومات العامة

مدة الخدمة الوظيفية: سنة

المنصب:

العمر: سنة

مدة الخدمة في المنصب: سنة

عدد الدورات التي اجتريتها في مجال التخطيط:
دورة

عدد المشاركات في رسم استراتيجيات في
الوزارة:

ثانياً : أسئلة فقرات متغيرات الاستبانة

مدرج التفضيلات					الفقرة
غير متفق تماماً	غير متفق	متفق لحد ما	متفق	متفق تماماً	
					1 تمتلك الوزارة رؤية واضحة حول ما تريد إن تصل إليه.
					2 هناك اتفاق على هذه الرؤية.
					3 العاملون في الوزارة مدركون لرسالتها.
					4 العاملون في الوزارة راضون عن رسالتها.
					5 تترك الوزارة أهمية وجود رسالة لها.
					6 تعكس الرسالة أسباب وجود الوزارة.
					7 القيم الجوهرية للوزارة موضوعة بشكل واضح للعاملين.
					8 تؤثر القيم الجوهرية بقوة على سلوك العاملين.
					9 للوزارة غايات وأهداف واضحة تحدد ما تريد إن تصل إليه.
					10 أهداف الوزارة واقعية وقابلة للقياس ولها وقت محدد.
					11 اعرف أهدافي بوضوح في غضون سنة واحدة قادمة.
					12 يمكن إن أتصور ملامح عملي بوضوح في غضون خمس سنوات قادمة.
					13 تترجم الغايات والبدائل الإستراتيجية إلى سياسات وخطط وبرامج وموازنات.
					14 تترجم الغايات والأهداف طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة وقصيرة موضوعة في برامج زمنية .
					15 أتفهم طبيعة التغييرات التي يمكن إن تحدث في الوزارة.
					16 بالاستناد إلى النتائج التاريخية يمكن للوزارة التنبؤ بالتغييرات المستقبلية.

مدرج التفضيلات					الفقرة
غير متفق تماما	غير متفق	متفق لحد ما	متفق	متفق تماما	
					17 أتفهم متطلبات تحقيق الأمن الوطني.
					18 العاملون في الوزارة مهتمون بمتطلبات الأمن الوطني.
					19 فعاليات الوزارة وأنشطتها متقنة ومتماسكة .
					20 السياقات التي تعمل بها الوزارة مستقرة نسبيا ولم تشهد تغيرات رئيسة في السنوات السابقة.
					21 العاملون في الوزارة لديهم قدرات إبداعية عالية.
					22 العاملون في الوزارة يمتلكون مقدرات حدسية وخيال واسع.
					23 تستطيع الوزارة إن تتكيف بسرعة لمواجهة المتغيرات البيئية.
					24 تتطور الوزارة بشكل ملموس.
					25 الوزارة مهتمة بتقدير جسامة التحديات التي تواجهها.
					26 المخططون في الوزارة متفهمين للتهديدات التي تواجه الوزارة.
					27 المخططون في الوزارة يعرفون خصائص الأعداء.
					28 تترك الوزارة طبيعة الصراعات والتحالفات الإقليمية والدولية.
					29 تشخص الوزارة من خلال روابطها بدول الجوار الفرص الإستراتيجية بهدف استثمارها.
					30 الوزارة قادرة على التكيف لمختلف الظروف والأوضاع الداخلية والإقليمية التي تواجهها.
					31 الوزارة لديها القابلية العالية على مواجهة التهديدات والتحديات الإستراتيجية التي تواجهها في المستقبل.
					32 تحصل الوزارة على دعم سياسي ومالي كبير من الدولة.
					33 الوزارة ليست لديها مشكلة في الحصول على المعدات والتجهيزات.

مدرج التفضيلات					الفقرة
غير متفق تماما	غير متفق	متفق لحد ما	متفق	متفق تماما	
					34 الوزارة تتمكن من جذب الموارد البشرية القتالية والفنية والإدارية منها وببسر.
					35 تجري العمليات الداخلية والأنشطة القتالية في وزارة الدفاع بصورة منتظمة وكفاءة وبانسيابية عالية.
					36 تنفذ وزارة الدفاع عملياتها من دون هدر أو ضياع في الموارد والإمكانات.
					37 أهداف الوزارة محددة وواضحة.
					38 أهداف الوزارة وخططها الإستراتيجية والتقنية متفق عليها بين كل المستويات القيادية (العليا، الوسطى، الدنيا).
					39 هناك نظام معلومات واضح بين الوزارة وشركائها وتشكيلاتها المختلفة للحصول على المعلومات وتبادلها.
					40 يطلع العاملون في الوزارة على التغييرات التي تجري في خططها وتوجهاتها بسهولة وعلى مستوى تشكيلاتها.
					41 الثقة المشتركة والتعاون المستمر هما السائدان بين القيادات العليا والعاملين في الوزارة.
					42 العمل في هذه الوزارة يجري وفق مبادئ الاحترام المتبادل والطاعة والانضباط بين القيادات كافة.
					43 تحرص الوزارة على إكساب العاملين فيها أحدث المستجدات العلمية في المجالات التي تخص طبيعة أعمالهم.
					44 تحافظ الوزارة على مؤهلات منتسبيها ومهاراتهم بإدامة ثباتهم واستقرارهم وتقليل ترك الخدمة والغياب والاستقالات.