

## التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي العلاقة والأثر

١. د. نجم عبدالله العزاوي (\*)

أثير أنور شريف العائني (\*\*)

### المقدمة :

تعدّ عملية التخطيط الاستراتيجي آلية رائعة من آليات التكيف الذي تسعى إلى تحقيقه المنظمات المعاصرة مع مجمل التغيرات البيئية التي تعيش في ظلها، ويمكن تشبيه هذه العملية بالسلوك الإنساني الذي يتكيف من خلاله الشخص مع مجمل الأحداث والأشخاص والوقائع التي يمر بها، ومثلما يعتمد سلوك الإنسان على قدراته وطاقاته الجسمية والنفسية يعتمد التخطيط الاستراتيجي أيضاً على المكونات الإدارية والتنظيمية والتقنية التي تمتلكها المنظمة. وهذه الدراسة تسعى إلى تشخيص طبيعة العلاقة القائمة بين أحد أبرز المكونات التنظيمية وهو الهيكل التنظيمي وبين عملية التخطيط الاستراتيجي. ونظراً لأهمية فهم العلاقة بين هذين المتغيرين بما يُساعد في دعم عملية التخطيط الاستراتيجي وتفعيلها، جاءت هذه الدراسة التي اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي في تحديد ومعالجة متغيراتها المتمثلة بعملية التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل والهيكل التنظيمي متمثلاً بأبعاد ثلاثة وهي درجة المركزية، الرسمية، التعقيد ونمط الهيكل «الألي أو العضوي» كمتغير معتمد، بالاعتماد على مقاييس متعددة طورت بما يتفق وأهداف الدراسة وطبيعة البيئة المبحوثة.

وبناءً على ذلك فقد قسمت الدراسة إلى فصول خمسة، خصص الأول منها للإطار العام للدراسة وتضمن مبحثين كان الأول لمنهجية الدراسة، الثاني للدراسات السابقة ذات العلاقة. في حين كرس الفصل الثاني لمتغيرات الدراسة وتضمن ثلاثة مباحث، خصص الأول

(\*) استاذ ادارة الاعمال - كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد

(\*\*) كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد

للتخطيط الاستراتيجي والثاني كان للهيكل التنظيمي وعالج الثالث العلاقة بين عملية التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي. أما الفصل الثالث فقد خصص من خلال مباحث ثلاثة لإجراءات الدراسة وموقعها ومجتمعها، اهتم المبحث الأول منها بحصر أساليب جمع البيانات والأدوات الإحصائية المستخدمة، وبين الثاني موقع الدراسة ومبررات اختياره وكرس المبحث الأخير لتحليل خصائص المبحوثين، وينصرف الفصل الرابع الى عرض وتحليل البيانات وتفسير نتائج الجانب العملي من الدراسة وشمل مبحثين تعلق الأول بعرض وتحليل مستوى إجابات المبحوثين في حين اختبر الثاني صحة فرضيات الدراسة التي تم توقعها. واختتمت هذه الدراسة بفصل خامس ضم مبحثين كان الأول منهما مخصصاً للاستنتاجات التي تم التوصل اليها بشقيها النظري والعملي وأوضح المبحث الثاني التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### المبحث الأول: منهجية الدراسة

#### أولاً: مشكلة الدراسة :

مما لا يخفى أن عملية التخطيط الاستراتيجي كونها نتاجاً مهماً لتفكير المدراء الاستراتيجيين في الإدارة العليا «أبوبكر، ٢٠٠٠:٣» ترتبط عناصرها بمكونات البيئة الداخلية للتنظيم وبهيكلها التنظيمي الخاص «عوض، ٢٠٠٠:٢٤» «بدر، ١٩٩٤:٤٩» الافتراض جدلاً بوجود هذه العلاقة، يفرض علينا طرح تساؤلات بخصوص أسبقية أي منهما والتأثير المحتمل الذي يحدثه أحدهما على الآخر.

إن الإجابة المفترضة هو أن تقوم عملية التخطيط الاستراتيجي بالتأثير على الهيكل التنظيمي القائم لأنه إذا انبثقت عن التخطيط الاستراتيجي فكرة جديدة أو اضافية حول الأعمال فإن الخيارات فيها ستختلف الى درجة أن التغيير في الهيكل التنظيمي يصبح ضرورة "Collier, 1968:100" ولكن بما يتلائم مع الأهداف الاستراتيجية التي وضعت بعين الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط. ولا بأس من أخذ أو توقع بعض التأثير للهيكل التنظيمي أثناء القيام بهذه العملية، ذلك أن عملية التخطيط الاستراتيجي الفعال يجب أن تأخذ بنظر الاعتبار الهيكل التنظيمي القائم "Gray, 1986:97" لئتم بعدها تكييفه أو تعديله من خلال عملية التصميم التنظيمي أو إعادة التصميم.

أما في واقع منظماتنا وما هو كائن فعلاً فنرى أن الهيكل التنظيمي لا يمكن تغييره أو تطويره أو إعادة تصميمه بسهولة استجابة لمتطلبات المتغيرات الأخرى، ذلك أن التقسيمات الأفقية والعمودية في الهيكل ومعايير وإجراءات العمل فيه ومستوى الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة لأفراده تصممها الجهات العليا وضمن تعليمات رسمية لا يمكن إجراء التغييرات المطلوبة فيها إلا بشكل ضيق ومحدود جداً مما قد يجعل من عملية التخطيط الاستراتيجي ذات تأثير محدود على أبعاد الهيكل التنظيمي وطبيعة الهيكل التنظيمي القائم.

لذلك فإن التشخيص المحدد المدى وجود هذه العلاقة بين كل من هذين المتغيرين واتجاهها وأثرها في وزارة الصناعة والمعادن هي أبرز معالم مشكلة الدراسة، وللوقوف على معالم هذه المشكلة بشكل أكثر تفصيلاً تساعدنا الأسئلة الآتية على ذلك:

- ١- هل توجد علاقة ارتباط بين عملية التخطيط الاستراتيجي مع أبعاد الهيكل التنظيمي ونمطه الموجود في وزارة الصناعة والمعادن؟
- ٢- هل يوجد تأثير لعملية التخطيط الاستراتيجي على أبعاد الهيكل التنظيمي ونمطه السائد في الوزارة؟؟

### ثانياً أهمية الدراسة :

تستمد البحوث والدراسات أبرز عناصر أهميتها من أهمية المتغيرات والمواضيع التي عنت بمعالجتها. وفي هذه الدراسة تناول الباحث عنصرين باتت أهميتهما لا تخفى على الإداري. من جانب آخر يمكن من خلال تفهم علاقة الارتباط والتأثير بين هذين المتغيرين من توجيه ذلك في تفعيل عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال توفير الدعم المناسب له من طبيعة التنظيم وأبعاد هيكلية لأجل تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

كما لا تخفى الأهمية المترتبة عن ميدان الدراسة « وزارة الصناعة والمعادن » ودورها البارز في بناء الاستراتيجية الصناعية للقطر. بالإضافة الى أن هذه المنظمة يقع مجال عملها في صميم الإدارة العامة مما يميز هذا الميدان عن بعض الميادين التي تعتمد عليها الدراسات الأخرى ضمن الحقول الادارية المختلفة.

### ثالثاً : أهداف الدراسة :

- أ- تشخيص عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة الصناعة والمعادن وبيان مدى تكامل عناصرها وتوضيح الأهمية النسبية المعطاة لكل عنصر منها.
- ب- تحليل الهيكل التنظيمي القائم منظوراً إليه من الأبعاد التي تم تناولها من خلال مدى مركزية السلطة في الوزارة، ودرجة الرسمية الموجودة فيها وحجم التعقيد الهيكلي في ادارتها وأقسامها. بالإضافة الى تشخيص طبيعة نمطه.
- ج- مدى ملائمة كل من أبعاد الهيكل التنظيمي ونمطه مع عملية التخطيط الاستراتيجي ومن ثم مدى دعمه وإسناده لها.

### رابعاً : حدود الدراسة :

- أ- الحدود المكانية: تمثلت في وزارة الصناعة والمعادن العراقية.
- ب- الحدود الزمانية: وهي المدة الواقعة من تاريخ ٤/١٠/٢٠٠٠ ولغاية ٢٤/٣/٢٠٠٢.
- ج- الحدود النظرية أو العلمية: تم تناول متغيرين أساسيين في هذه الدراسة الأول هو عملية التخطيط الاستراتيجي، تم اعتماده كمتغير تفسيري منظوراً إليه من زاوية مدى تكامل عناصرها التي شملت: رسالة المنظمة، الأهداف، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي. أما المتغير الثاني الإستجابي فهو الهيكل التنظيمي، وتم اختيار ثلاثة أبعاد له فقط هي درجة المركزية، الرسمية، التعقيد. كما تم تناول نمط الهيكل للأهمية المترتبة عليه في معالم هيكل المنظمة والتحقق من صحة درجات هذه الأبعاد.
- د- الحدود البشرية: يمثل مجتمع الدراسة العنوان الوظيفي «مدير عام» في الوزارة ضمن القطاع الاشتراكي البالغ عددهم ٥٨ مديراً.

### خامساً : منهج الدراسة :

تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي كأسلوب في معالجة الموضوع.

### سادساً : فرضيات الدراسة وأهمودجها :

فرضيات الدراسة وأنموذجها- تنقسم فرضية الدراسة الى محورين هما فرضيات الارتباط وفرضيات التأثير وتنقسم كل منهما الى فرضيات أخرى رئيسة وفرعية شملت:

## ١- فرضيات الارتباط:

أ- الفرضية الرئيسية الأولى: هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عملية التخطيط الاستراتيجي وكل من أبعاد الهيكل التنظيمي (المركزية، الرسمية، التعقيد).

ب- الفرضية الرئيسية الثانية: هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عملية التخطيط الاستراتيجي ونمط الهيكل التنظيمي .

ج- الفرضية الرئيسية الثالثة: هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نمط الهيكل التنظيمي وكل بعد من أبعاده.

## ٢- فرضيات التأثير:

أ- الفرضية الرئيسية الأولى: هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية لعملية التخطيط الاستراتيجي في كل من أبعاد الهيكل التنظيمي (المركزية، الرسمية، التعقيد).

ب- الفرضية الرئيسية الثانية: هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية لعملية التخطيط الاستراتيجي في نمط الهيكل التنظيمي . ويوضح الملحق رقم(١) الأنموذج الفرضي للدراسة ويبين هذه العلاقات واتجاهها .

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

**أولاً: دراسة Miller, 1987:** «صناعة الاستراتيجية والهيكل: تحليلات وتطبيقات للأداء»

أجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية إذ اختيرت عينة من (٩٧) شركة بشكل عشوائي من قائمة من رصدار إحدى لمنظمات التجارية. وكانت الوسيلة الأساسية التي جمعت البيانات من خلالها هي استمارة الاستبيان.

أما أهم النتائج التي توصلت إليها دراسة Miller فهي: إن هنالك العديد من العلاقات بين صياغة الاستراتيجية والهيكل:ل وخاصة لبعدَي الرسمية والمركزية أما التعقيد فإنه غالباً ما لا تكون له علاقات مهمة بصياغة الاستراتيجية.

**ثانياً: دراسة Fredrickson, 1986:** «عملية القرار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي»

ركزت هذه الدراسة على معالجة الباحث للأدبيات المتوافرة على كل من عملية القرار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وذلك من خلال تشجيع البحث والنقاش حول كيفية تأثر عملية القرار الاستراتيجي للمنظمة بهيكلها التنظيمي بعد أن تبني الباحثان افتراضاً رئيسياً مفاده:

إن هناك تأثيراً كبيراً من الهيكل على الاستراتيجية، فما أن يوضع الهيكل يؤثر فوراً على عملية القرار الاستراتيجي للمنظمة وعلى ستراتييجيتها بالنهاية. وكان من نتائج دراسة Fredrickson هو قبول الافتراض الرئيسي الذي جاءت هذه الدراسة لأجله.

**ثالثاً: دراسة Miller, Droge and Toulous, 1988 :**

«محتوى العملية الاستراتيجية كوسيط بين بيئة المنظمة وهيكلها» أجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية إذ اختيرت عينة من (٧٧) شركة فيها حوالي (٥٠٠) مستخدم وهي من نوع المنظمات الصغيرة. أشارت النتائج الى أن للعوامل الموقفية دوراً غير قوي في التأثير على إنجاز الخيار الاستراتيجي الخاص بالمنظمات الصغيرة الحجم مقارنة بشخصية المدير ورغباته لما لها من أثر واضح عليها، وهذا الكلام ينطبق على تأثر الهيكل التنظيمي للمنظمة بهذه العوامل أيضاً.

## **الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي**

### **المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي**

#### **أولاً: تعريف التخطيط الاستراتيجي :**

التخطيط هو أحد الوظائف الرئيسية للمدراء "Calhoun and Leerer, 1990:2" وهو نشاط لا شعوري لكل شخص "Sweeny and Rachlin, 1981:22" والتخطيط الاستراتيجي هو نوع من أنواع التخطيط "Mondy and Pearmux, 1995:169" يعرف بأنه عملية متكاملة للتعرف على مافي ذهن أصحاب المنظمة بشأن مبررات إنشائها وبقائها، وما الذي يريدون تحقيقه من خلالها ومتي وكيف « أبو بكر، ٢٠٠٠:٣٥ » لتقرير الاتجاه الكلي لها عبر المدى الطويل من خلال تحديد الأهداف والوسائل الشاملة لتحقيقها "Robbins, 1984:64".

وهي أيضاً عملية اختيار لبيئة المنظمة "Ivancevich;et al, 1997:11" تتضمن مجموعة من النشاطات الذهنية التحليلية والعمل على التدبير المسبق الذي يجدد مسار المنظمة في المستقبل "Naraynan and Nath, 1993:344" لأجل إحداث التوافق

الستراتيجي بين أهداف المنظمة وفرصها «ادريس والفيص، ١٩٩٤:٢٢٨» ومن ثم فهو ضرب من ضروب اختراق حجب المستقبل والغوص في عمقه لتحديد شكل المنظمة فيه «ماهر، ١٩٩٩:٢٣».

### ثانياً: التخطيط الاستراتيجي «التطور التاريخي» :

على الرغم من كون «نيومن وغسترن» هما أول المؤلفين المعاصرين الذين ربطوا الاستراتيجية مع الأعمال عام ١٩٤٧ حينما قدما ما يُسمى بنظرية اللعب -Brack " er, 1980:219" إلا أن مفهوم وفكرة التخطيط الاستراتيجي جاءت متأخرة بعض الشيء، فقد ظهر ما يسمى بالتخطيط الاستراتيجي أول الأمر في الستينات وبشكل قوي جداً، ساعد في ذلك، كتاب «استراتيجية المؤسسة» المنشور عام ١٩٦٥ "Mentesberg, 1994:12" ويؤكد "Bowman, 1996:6" ذلك بالقول أن هذا الاسلوب التخطيطي تطور في منتصف الستينات مستنداً الى أفكار مدارس الأعمال الأمريكية.

وفي مطلع السبعينات أصبح التخطيط الاستراتيجي موضوعاً طازجاً "Rosenberg and Schewe, 1985:54" وشيئاً فشيئاً شاع استعمال التخطيط الاستراتيجي على مستوى الأعمال طوال ذلك العقد "Parker , 1998:491" حتى أصبح في غضون الربع الأخير من القرن العشرين بعد إتساع قبوله من قبل المنظمات المختلفة أداة فاعلة من أدوات الإدارة "Eadie and Heights, 1983:447".

لكن لنشوء مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتطور جنوره أعمق مما تبدو، ساهم فيه التراكم الفكري والعلمي والمهني في أنظمة التخطيط الأخرى حتى وصل نتاجها الى ما وصل إليه. يعلق "Naraynan and Nath, 1993:250" على ذلك بالقول لقد مارست المنظمات التخطيط بأشكال مختلفة..حتى وصلت الى ماهي عليه الآن... وهناك أربع مراحل لتطور عملية التخطيط هي:

- ١- المرحلة الأولى : التخطيط على الأساس المالي.
- ٢- المرحلة الثانية : التخطيط على أساس التنبؤ أو التخطيط الطويل الأمد.
- ٣- المرحلة الثالثة : التخطيط الموجه خارجياً أو التخطيط الاستراتيجي.
- ٤- المرحلة الرابعة : الإدارة الاستراتيجية: تم في هذه المرحلة دمج الإدارة مع التخطيط الاستراتيجي "Hamarmesh, 1983:297" "Naraynan and Nath, 1993:251".

### ثالثاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي وتأثيراته :

يمكن القول وبصورة عامة أن الأساس الذي دعا الى الاهتمام النظري والعملية بعملية التخطيط الاستراتيجي، هو عدم التأكد البيئي، الذي أصبحت تعيش في ظلها منظمات اليوم "Pearce;etal, 1987:658"، فالتخطيط الاستراتيجي يعدّ الوسيلة المنهجية لتقليل درجة عدم التأكد والمخاطر المرتبطة بالمتغيرات الخارجة عن سيطرة ادارة المنظمة «أبو بكر، ٢٠٠٠:٥٢» ذلك أن كثيراً من المنظمات تعدّه الوسيلة الإدارية الرئيسية التي تستخدم لضمان سيطرة الاعتبارات الاستراتيجية في عملية صنع القرار وفي المستويات كافة "Hamarmesh, 1983:199".

لذلك تظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي بشكل واضح لدى المنظمات ذات البيئة المتغيرة. كما أن عمولة الأعمال تجعل لهذه العملية قبولاً أكثر لدى المدراء كونه يزودهم بالمقدرة على تغيير البيئة وجدولة مساراتهم بشكل دقيق مما يساعد منظماتهم على التوسع والبقاء "Mondy and Pearmux, 1995:170". لأنه يجعل المدراء على وعي بما يحدث من تغيير في البيئة والتأقلم معه «ماهر، ١٩٩٩:٣٠».

### رابعاً: صعوبات عملية التخطيط الاستراتيجي :

عموماً يمكن تصنيف هذه الصعوبات من حيث مصدرها الى قسمين رئيسيين:

١- صعوبات من داخل المنظمة وأهمها:

أ - الفشل في تطوير أهداف مناسبة لمشروع الخطة

"Sweeny and Rachlin, 1981:127"

ب- الإعداد الضعيف للمدراء «أبو بكر، ٢٠٠٠:٦٩».

ج- مقاومة التغيير التي يبديها العاملون لعملية التخطيط الاستراتيجي

"Smith; etal, 1985:183"

د - التكلفة والوقت الكبيرين اللتان ترافقان عملية التخطيط الاستراتيجي «السيد،

٢٠٠٠:٤١» السيد، ٢٠٠٠:٤١».

هـ- صعوبة الحصول على معلومات دقيقة أو وجود نظام معلومات غير دقيق

"Gray, 1986:91"



٢- صعوبات من خارج المنظمة وأهمها:

أ - سرعة التغيير في البيئة الخارجية للمنظمة مما قد يجعل التخطيط متقادماً قبل أن يبدأ « السيد، ٢٠٠٠: ٣٩».

ب - عدزم ملائمة المصادر المتاحة "Smith et al, 1985:183".

## رابعاً: عناصر عملية التخطيط الاستراتيجي :

### ١- رسالة المنظمة:

إن رسالة المنظمة هي الغرض الأساسي الذي تعيش المنظمة من أجله فهي تقدم الإجابة على السؤال لماذا نحن موجودون "Certo et al, 1995:58"، لذلك فلا عجب أنه غالباً ما تعرف رسالة المنظمة بأنها « سبب وجود المنظمة» "Schermerhorn, 1996:72" "Certo" 1997:185، أو غرضها الأساسي "Hitt et al, 2001:27" وبما أن لكل منظمة رسالة خاصة بها « ياسين، ١٩٩٨: ٤١» لذلك تمثل رسالة المنظمة 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، ١٩٩٩: ٢٤-٢٥».

في ضوء رسالة المنظمة يتم تحديد الأهداف... المطلوب إنجازها على المدى البعيد «ياسين، ١٩٩٨: ٤٨» وبالطبع يجب أن تنسجم هذه الأهداف مع رسالة المنظمة، فمن الضروري أن تكون مترجمة لها الى مصطلحات أكثر تحديداً "Ivancevich;et al, 1997:197" "Robbins, 1984:64" ولهذا غالباً ما توصف الأهداف بأنها خطوات محددة على طريق تحقيق الرسالة الخاصة بالمنظمة «السيد، ٢٠٠٠: ٢٩-٣٠».

يعرف الهدف بأنه القصد الكامن وراء القرارات التي تحدد اتجاه المنظمة أو أنشطتها «الصياح: ١٩٩٩: ٣٨» ويعرف أيضاً بأنه ما ترغب المنظمة بانجازه من خلال مسيرتها "Ivancevich;et al, 1997:197" فهي المحدد الأساسي للمواقع المستقبلية التي ترغب المنظمة بالوصول اليها والمستمدة من رسالتها. وهذا يعني أن لكل منظمة أهدافاً عدة « الصياح، ١٩٩٩: ٤٣» كون الأهداف عبارة عن توصيف نوعي لما تريد المنظمة تحقيقه في مجالاتها المختلفة ضمن يئنتها الداخلية والخارجية «أبو بكر ، ٢٠٠٠: ٣٧».

### ٣- التحليل البيئي :

التحليل البيئي يعدّ الحجر الأساس في صرح هذا الإنسجام كونه يهدف الى تكوين فهم واقعي لعلاقة المنظمة مع بيئتها "Certo" Schermerhorn, 1996:73" فهو يتضمن شرحاً مفصلاً لكيفية إجراء التحليل الاستراتيجي للبيئية بهدف تحديد الفرص المتاحة للمخاطر التي تواجهها في البيئة الخارجية وعوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية وهو ما يُسمى

"Strong, Weakness, SWOT analysis Opportunities, Threats analysis "

«القطامين. ١٩٩٦: ٩١» والتحليل البيئي SWOT هو عملية تحديد عناصر البيئة الداخلية للمنظمة وتحليل خصائصها وتوصيف ما بها من نقاط قوة أو جهة ضعف وكذلك تحديد عناصر البيئة الخارجية للمنظمة وتحليل خصائصها واتجاهاتها وتوصيف وتقييم ما بها من فرص وقيود أو تهديدات «أبوبكر، ٢٠٠٠: ٣٥.

### ٤- الخيار الاستراتيجي :

عادة ما يُقال أن أصعب مراحل التخطيط الاستراتيجي هو قيام الإدارة العليا في المنظمة بعملية الخيار الاستراتيجي «السيد، ٢٠٠٠: ٣٣٤» إذ تأتي هذه المرحلة بعد عملية التحليل الاستراتيجي "Jogn;etal , 1998:196" فعند الإنتهاء من تقييم جوانب القوة والضعف، والوقوف على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة التي تعترض سبيل المنظمة، يشرع المعنيون بالأمر بتوليد الاستراتيجيات البديلة للمنظمة، ثم يتم تقييم هذه الاستراتيجيات المولدة في ضوء القوى والكتل البيئية، وجوانب القوة والضعف التي تكتنف عمل المنظمة «جواد، ١٩٩٥: ١٢٨» تمهيداً لاتخاذ القرار بتطبيق الاستراتيجية الأنسب، وهذا يعني أن مرحلة الخيار الاستراتيجي تنطوي على ثلاث مراحل أو عمليات فرعية أساسية هي :

١- توليد البدائل الاستراتيجية.

٢- تقويم تلك البدائل.

٣- إنتقاء البديل المناسب.

«الدباغ، ١٩٩٨: ٦٥».

## سادساً: مساوئ عملية التخطيط الاستراتيجي :

بينت لنا نتائج التجارب العملية أن هناك عدداً من المشاكل أو المساوئ التي أثارها لنا تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات المختلفة، أول الإشارات حول الموضوع هو اتهامه بأنه يمكن أن يبعد الأفكار الإبداعية والإدارية الخلاقة "Haermessh, 1983:199"، فهو يصف رؤى ويتوسع في تكوين ستراتيجيات بدلاً من خلق رؤى ذات توجه مستقبلي، ما يحتاجه معظم المنظمات اليوم "Parker, 1998:491" وبالتالي إخفاقها في توليد الفرص الجديدة، لهذه المنظمات "Haermessh, 1986:118" «هامل وبراها لاد، ١٩٩٧:١٩١» إلى ذلك بالقول أن معظم المدراء يعترفون أن خططهم الاستراتيجية تكشف عن المشاكل الحاضرة أكثر مما تكشف عن الفرص المستقبلية ومع مجموعة جديدة من المشاكل التي تجابه المدراء في بداية كل دورة تخطيطية فإن التركيز غالباً ما يتغير بشكل مثير للاهتمام من عام لآخر، ومع تزايد سرعة خطوات التغيير... يضيف الأفق التنبؤي تدريجياً لذلك فإن ما تفعله الخطط لا يزيد كثيراً عن عرض الحاضر بحيث ينكشف المستقبل من خلاله شيئاً فشيئاً.

## المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي:

### أولاً: تعريف الهيكل التنظيمي :

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الآلية التي تقوم الإدارة بالتوجيه والتنسيق والإشراف من خلالها على نشاطات المنظمة "Vagahfi and Huellmantelx, 2000:121" فهو يمثل الإطار الرسمي للقواعد والمهام والعلاقات الوظيفية، والمتحكم بكيفية تعاون الأفراد واستخدام الموارد لتحقيق الأهداف التنظيمية «محمد، ٢٠٠٠:٩٥».

أما "Hall, 1992:85" فيعرف هيكل المنظمة بأنه يمثل توزيعات الأفراد الممتدة على مختلف الخطوط بين المراكز التي تؤثر بدورها على العلاقات بين هؤلاء الأفراد، باعتبار أن الهيكل يجسد: أنموذج العلاقات الداخلية الموجودة في كل منظمة "Fredrickson, 1986:282". وعرف الهيكل التنظيمي أيضاً بأنه شبكة من الاتصالات والصلاحيات التي تربط الأفراد والمجاميع مع بعضهم بعضاً حينما يقومون بمهامهم الضرورية "Haermessh, 1996:82" توجه هذه الشبكة سلوك هؤلاء الأفراد والمجموعات

نحو تحقيق أهداف المنظمة" Ivancevich; et al, 1997:213" فهو يعطينا تصوراً عن العلاقات الرسمية وغير الرسمية أيضاً والتي تربط الافراد مع بعضهم الاخر، لأداء مجموعة أنشطة تساهم بدورها في تحقيق الغايات أو إشباع الحاجات العامة «النعيمي وآخرون، ١٩٩٨: ١٢» . ومن مجموعة التعريفات هذه يمكن التوصل الى الآتي:

١- استخدمت عدة مصطلحات لوصف ماهية هذا الهيكل مثل : شكل، إطار، نظام أو شبكة... الخ.

٢- إن الهيكل هو وسيلة أساسية من وسائل تحقيق وظيفة التنظيم وإنجاز أهداف المنظمة.

٣- يبرز لنا الهيكل التنظيمي لأي منظمة جانبيين أساسيين ومتلازمين فيها الأول: مادي ملموس يحدد موقع الإدارات والاقسام والمراكز الرسمية ونطاق الإشراف بين هذه الإدارات والذي توضحه الخارطة التنظيمية للمنظمة وأما الثاني: وبالنتيجة فيحدد خطوط السلطة والإتصالات والعلاقات المتبادلة بين هذه الإدارات والمراكز والذي توضحه الأنماط السلوكية والتفاعلات الجارية بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة من خلال سلوك هؤلاء الأفراد والمجموعات.

## ثانياً: الهيكل التنظيمي التطور التاريخي :

تطورت النظرة الى مفهوم الهيكل وارتبطت مع التطور التاريخي لمدارس التنظيم ونظرية المنظمة، وعلى هذا الأساس فقد كان ينظر الى الهيكل التنظيمي ضمن المدرسة البيروقراطية على أنه الإطار الرسمي الذي يحدد العلاقات القائمة وأنشطتها عمودياً وأفقياً ، وهو الوسيلة الأساسية بتجميع الأنشطة وتجديد العلاقات الوظيفية بين المستويات المختلفة «العزاوي، ١٩٩٨: ٨١» وبصفة عامة فقد ركزت هذه الدراسة على الهيكل الخاص بالتنظيم الرسمي فقط «محمد، ١٩٩٤: ١٩» أغفلت الجوانب غير الرسمية في التنظيم.

أما أصحاب المدخل السلوكي فقد اهتموا بالتنظيم الرسمي وغير الرسمي كون المنظمة كياناً حركياً قائماً على أنماط من العلاقات التفاعلية بين الأفراد والجماعات، وكذلك يجب النظر الى الهيكل بأنه يحتوي على هذه الأشكال من الأنماط السلوكية «العزاوي، ١٩٩٨: ٨١» . وينظر أصحاب نظرية النظم الى الهيكل التنظيمي بكونه نظاماً فرعياً من النظام الكلي للمنظمة، فهو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة فيها «الدهان، ١٩٩٢: ٧٥»

والهيكل التنظيمي للمنظمة بأبعاده المختلفة حسب نظرية النظام المفتوح هو كل موحد يتصف بالحركية والنمو والتغير المستمر ولا بدّ إذاً من إعادة النظر فيه بين الحين والآخر حتى يبقى متفاعلاً متكيفاً مع البيئة التي يتواجد فيها « الشماع وحمود، ٢٠٠٠:١٦٣ ».

وبالنسبة للمدخل الظرفي أو الموقفى فإنّ الشكل التنظيمي الأصلى فيه يتطلب الأخذ بالاعتبار عوامل الموقف « العزاوي، ١٩٩٨:٨١ » أما هذه المتغيرات الموقفية التي يجب أخذها بالاعتبار فهي عديدة ومتنوعة، اتفق عدد من الكتاب في نظرية المنظمة والتنظيم على أن من أهمها: حجم المنظمة، التكنولوجيا، البيئة، دورة حياة المنظمة "Griffinn, 1999:359" لذلك فإن هذه العوامل هي التي تحدد مدى مناسبة تصميم تنظيمي دون آخر في المنظمة «الصحن وآخرون، ٢٠٠٠:٣١٦».

### ثالثاً: أهمية الهيكل التنظيمي وتأثيراته :

يحدد "Pettinger, 2000:210" عدة عناصر لأهمية الهيكل التنظيمي وتأثيراته وكالاتي:

- ١- ضمان كفاءة وفعالية النشاطات طبقاً لأهداف المنظمة الموضوعية.
- ٢- تقسيم وتخصيص العمل والمسؤوليات والصلاحيات.
- ٣- إقامة علاقات العمل وتأسيس آليات التشغيل.
- ٤- إقامة وتأسيس نماذج الإدارة والإشراف.
- ٥- إقامة الوسائل التي يتم بموجبها الإشراف على العمل.
- ٦- إقامة وتأسيس الوسائل التي من خلالها يتم الحصول على الخبرة والمعرفة والتجربة.
- ٧- تحديد مجالات السلطات والصلاحيات.
- ٨- تلبية طموحات أولئك الذين يعملون في المنظمة.
- ٩- توفير الأسس لنظام مكافأة عادل ومتوازن.

### رابعاً: أبعاد الهيكل التنظيمي :

١- المركزية Centralization .

لقد تم تعريف المركزية بطرق عدة "Hall, 1992:74" فهي درجة الاحتفاظ بالسلطة من قبل المدراء بالمستوى الأعلى في المنظمة، فضلاً عن

تفويضها "Mondy and Premeaux, 1995:246"، أو هي مؤشر تركيز السلطة الرسمية... بيد جهة واحدة أو مستوى اداري واحد أو بيد شخص واحد في قمة الهرم التنظيمي «القيوتي، ٢٠٠٠:١١٧» وبما أن عملية اتخاذ القرارات هي المصدر الرئيسي للسلطة في المنظمات (Dounelly;etal,1990:185"، فغالباً ما تشير المركزية الى الدرجة التي تكون فيها عملية صنع القرار مركزة في نقطة واحدة في /Robbins, 1990" 1984:104/77" المنظمة أي أن تتركز سلطة اتخاذ القرار في قمة الإدارات العليا حسب التسلسل الهرمي للمنظمة" Moorhead and Griffin, 1995:319" «إذاً تتحقق مركزية السلطة عندما يحتفظ مدير المستويات العليا فيها بسلطة صنع معظم القرارات» خليل، ١٩٩٤: ٢٦٩» أما عندما يتم تفويض هذه السلطة الى المستويات الأدنى في المنظمة، عند ذلك تكون المنظمة لا مركزية "Daft, 2001:18".

## ٢- الرسمية Formalization .

تعرف الرسمية بأنها الدرجة التي تكون بها النظم، القواعد، الإجراءات، وصف السلوك مصاغة لتسييس القرارات وإجراءات العمل "Pierce and Delbecq, 1987:31" وتعرف أيضاً بأنها حجم التوثيق الموجود في المنظمة "Daft, 2009:17" الذي به كل من إجراءات وقواعد وتعليمات واتصالات المنظمة تكون مكتوبة ومحفوظة "Walton,1981:156", "Ivancevich;etal,1997:226" أما Wally and "Baum, 1994:938" فيعرفان الرسمية بأنها المدى الذي تكون فيه سياسات المنظمة، وصف الوظيفة، الخارطة التنظيمية، الخطط وأسلوب وضع الأهداف منتشرة ومتداولة بشكل واضح ومن خلال اتصالات مكتوبة . أما "Robbins, 1984:76" فقد كان موفقاً عندما عرف الرسمية بأنها الدرجة التي تستعمل فيها المنظمة القواعد والأنظمة والإجراءات لتوجيه سلوك الأعضاء في المنظمة، التي تقوم - على حد قول Oldham and Hackman, "1981:69, 1992:74" وبشكل دقيق بتحديد مقدار الحرية الفردية ووصف عمل المستخدمين في المنظمة.

## ٣- التعقيد Complexity .

كما هو الحال مع أبعاد الهيكل التي نوقشت سابقاً، هنالك عدة تعاريف أعطيت لمفهوم

التعقيد، وقد اختلفت وجهات نظر الباحثين والكتاب حول، ماهيته، مما أدى الى صعوبة إيجاد تعريف شامل متفق عليه للتعقيد «داغر وصالح، ٢٠٠٠:٢٠٤» فهناك من يربط التخصص بالتعقيد باعتبارهما مفهومين متشابهين فالتعقيد بذلك يمثل تخصص المهام الموجودة داخل المنظمة "Dalton; etal,1980:57". من وجهة نظر أخرى يشير التعقيد الى حالة التكوين من العديد من الأجزاء المترابطة عادة "Fredrickson,1986:282" وبذلك حدد التعقيد بوصفه عدد العناوين المهنية والنشاطات الوظيفية المختلفة الموجودة داخل المنظمة "Donelly; etal,1990:148" ويضيف اليها السالم، ٢٠٠٠:٢٤ «درجة التخصص وتقسيم العمل، عدد المستويات الإدارية في المدرج التنظيمي، وكذلك عدد المواقع الجغرافية التي تغطيها المنظمة، ومن الواضح أنه كلما ازداد عدد أو ثقل هذه المتغيرات ازدادت درجة التعقيد.

وبناءً على ذلك يعرف التعقيد بأنه درجة التباين الموجودة في النظام -Ford and Slo-cum,1977:562" وفي الحقيقة أن المتبع لأغلب التعريفات التي أعطيت لمفهوم التعقيد سيجده مرادفاً لمعنى التباين أو التمايز، ومثلما عرفها كل من «السالم، ٢٠٠٠:٦٢» «القریوتی، ٢٠٠٠:١١١» «آل ياسمين، ١٩٩٨:١١٦» /Robbins, 1990/19884:83 "Fredrickson, 1986:284" "Hall,1992:52" وهم متفقون كذلك على أن

عناصر هذا التباين هي:

١- التباين الأفقي.

٢- التباين العمودي.

٣- التباين الجغرافي.

### خامساً: أزمات الهيكل التنظيمي :

يقول "Hatch, 1997:169" إن إحدى التطبيقات المهمة لأبعاد الهيكل المركزية، الرسمية، التعقيد تزودنا بمقارنة لأشكال المنظمات مع بعضها فيما اذا كانت آلية أم عضوية... وأن أشكال الهياكل هذه يمكن أن تعرف من خلال الأبعاد الكلاسيكية الثلاثة. وبذلك تعتبر أبعاد الهيكل التنظيمي هذه سمات معبرة عن النمط التنظيمي المعتمد فيها «حسن، ١٩٨٩:٢٧٨».

ويتصف الشكل الأول «الآلي» بارتفاع مستوى التعقيد، الرسمية والمركزية ففي المنظمات الآلية، يقسم العمل الى مهام متخصصة جداً «تعقيد عال» والعمال يمنحون حرية تصرف محدودة في تأدية مهامهم وواجباتهم وقواعدهم وهي محددة بدقة «رسمية عالية» ولديهم مشاركة محدودة في اتخاذ القرارات لأنها تعد في المستويات الأعلى من الإدارة «مركزية شديدة» Hatch, 1997:169 وأهم ما يميز هذه الأشكال أيضاً هو التخصص الشديد والتقسيم المحدد للعمل والنظام الرسمي للمنظمة والسلطة القوية أو المطلقة لصاحب المنظمة أو رئيسها «عامر وعبد الوهاب، ١٩٩٤: ٦٠» وتلائم هذه الهياكل المنظمات العاملة في بيئات مستقرة ومتجانسة "French and Bell, 1990:236" Rao and Rao, 1995:52 .

أما النموذج العضوي منظوراً إليه من خلال الأبعاد الثلاثة، فهو يتميز - على عكس التنظيم الآلي- بأنه نسبياً بسيطاً، غير رسمي، لا مركزي مقارنة مع المنظمات الآلية، فالعمال في المنظمة العضوية مثل شركات التصميم أو بحوث المختبرات تميل لأن تكون أكثر عمومية في توجهاتهم» يعكس التعقيد الهيكلي الواطئ» والأفراد يمنحون حرية تصرف واسعة هنا في أداء مهامهم «رسمية واطئة» وعملية صنع القرار تدفع أسفل الى المستويات الواطئة من الهرم «اللامركزية» Hatch, 1997:170 والذي يميز هذا الشكل هو المرونة التي تتوافر فيه في تحديد السلطات والمسؤوليات والتغيير النسبي في الاختصاصات وحرية انسياب المعلومات وعدم الرسمية في نظام الاتصالات.. «عامر وعبد الوهاب، ١٩٩٤: ٦٠» كما يمتاز هذا النوع من الهياكل بأن وصف العمل فيه يكون مكتوب بمصطلحات عامة ويستأثر بالخبرة ويؤكد على الإتصال الجانبي ذو التدفق السلس، والكمية الأدنى من القواعد والأنظمة التي توجه سلوك الأعضاء التنظيميين، والتوزيع الواسع لسلطة صنع القرار في المنظمة "Robbins, 1990:79S". ويلائم هذا النوع من الهياكل كل المنظمات التي تعمل في بيئة متغيرة بشكل دائم "French and Bell, 1990:236" Rao and Rao, 1995:52 .

### سادساً: أنواع الهياكل التنظيمي :

على الرغم من التنوع الكبير في أشكال الهياكل التنظيمية، إلا أن هناك عدداً من هذه الأشكال أو الأنواع هي الأكثر انتشاراً في المنظمات المختلفة ومنها:

١- الهيكل التنفيذي أو البسيط.



- ٢- الهيكل الوظيفي.
- ٣- الهيكل الاستشاري .
- ٤- الهيكل المتعدد الأقسام أو الهيكل التقسيمي.
- ٥- الهيكل المصنوفي

### الفصل الثالث: إجراءات الدراسة و مجتمعها

#### المبحث الأول: الأساليب المعتمدة في جمع البيانات والأدوات الإحصائية أولاً: الأساليب المعتمدة في جمع البيانات والمعلومات :

- ١- المقابلة الشخصية.
  - ٢- الملاحظة غير المنتظمة.
  - ٣- السجلات والوثائق الرسمية.
  - ٤- المراجع والمصادر النظرية.
  - ٥- استمارة الاستبانة.
- ولقد أجريت عدة اختبارات على استمارات الإستبانة للتأكد من صدقها وثباتها وتمثلت بالآتي:

- أ- صدق الإستبانة: وقد تم مراعاة نوعين من أنواع الصدق هما:
  - ١- الصدق الظاهري.
  - ٢- صدق المحتوى : ولقد استخدمت الطرائق الآتية في تحقيق هذا النوع من الصدق:
    - أ- طريق النسب المقارنة.
    - ب- اختبار الاتساق الداخلي.
    - ب- ثبات الإستبانة: بطريقة التجزئة النصفية.

#### ثانياً: الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات واستخراج النتائج وأهمها :

- ١- معامل الارتباط البسيط لتعريف قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرين.
- ٢- معامل الانحدار البسيط لقياس التأثير المعنوي لمتغير مستقل على متغير تابع.

٣- إختبارا لقياس معنوية العلاقة، لتحديد الدلالة المعنوية لقيم معامل الارتباط البسيط.

٤- إختبارا F لقياس معنوية التأثير لتحديد الدلالة المعنوية لنسبة  $R^2$ .

**المبحث الثاني: التعريف بمواقع إجراء الدراسة و مبررات إختياره:**

تم عام ١٩٥٩ إلغاء مجلس الإعمار وتشكيل وزارتي الصناعة والتخطيط.

وتقسم أنواع الصناعات في الوزارة الى :

١- الصناعات الهندسية.

٢- الصناعات الإنشائية.

٣- الصناعات الكيماوية.

٤- الصناعات الغذائية.

٥- الصناعات النسيجية.

٦- الصناعات الأخرى.

أما مبررات إختيار موقع الدراسة فيمكن تشخيصها بالآتي:

١- أهمية وزارة الصناعة، كونها الركن الأساسي الذي يعتمد عليه جزء كبير من الاقتصاد

العراقي في تلبية حاجات المجتمع والفرد العراقي من خلال توفيرها لمختلف السلع

والخدمات التي تنتجها الشركات التابعة لها.

٢- الدور البارز الذي يؤديه القطاع العام في الوزارة في بناء الاستراتيجية الصناعية للقطر

ورسم السياسات الكفيلة بتنفيذها وتحديد الإجراءات المناسبة لتجسيدها، وتأثيره

المباشر في الدور الذي تمارسه النشاطات الصناعية كافة لشركات القطاع المختلط

والخاص.

## المبحث الثالث : تحليل خصائص المبحوثين:

يمثل الجدول أدناه وصفاً لخصائص المبحوثين:

الجدول (١): وصف خصائص المبحوثين

| ت | المتغيرات       | الفئة المستهدفة | العدد | النسبة |
|---|-----------------|-----------------|-------|--------|
| ١ | الوظيفة الحالية | مدير عام        | ٤٦    | ٩٧,٨٧  |
|   |                 | مدير تنفيذي     | ١     | ٢,١٣   |
|   |                 | مدير مفوض       |       |        |
|   |                 | أخرى            |       |        |
|   | المجموع         |                 | ٤٧    | ٪١٠٠   |
| ٢ | الجنس           | ذكر             | ٤٦    | ٩٧,٨٧  |
|   |                 | أنثى            | ١     | ٢,١٣   |
|   |                 | المجموع         | ٤٧    | ٪١٠٠   |
| ٣ | التحصيل العلمي  | إعدادية         |       |        |
|   |                 | دبلوم           |       |        |
|   |                 | بكالوريوس       | ٢٨    | ٥٩,٥٨  |
|   |                 | دبلوم عالي      | ١     | ٢,١٣   |
|   |                 | ماجستير         | ٣     | ٦,٣٨   |
|   |                 | دكتوراه         | ١٠    | ٣١,٩١  |
|   |                 | المجموع         | ٤٧    | ٪١٠٠   |
| ٤ | سنوات الخدمة    | ٥ سنوات أو أقل  | -     | -      |
|   |                 | ٦-١٠            | ١     | ٢,١٣   |
|   |                 | ١١-١٥           | ١     | ٢,١٣   |
|   |                 | ١٦-٢٠           | -     | -      |
|   |                 | أكثر من ٢٠ سنة  | ٤٥    |        |
|   |                 | المجموع         | ٤٧    | ٪١٠٠   |

| ت | المتغيرات                  | الفئة المستهدفة | العدد | النسبة |
|---|----------------------------|-----------------|-------|--------|
| ٥ | مدة العمل في المركز الحالي | ٥ سنوات أو أقل  | ٣٤    | ٧٢,٣٤  |
|   |                            | ٦-١٠            | ٨     | ١٧,٠٢  |
|   |                            | ١١-١٥           | ٢     | ٤,٢٦   |
|   |                            | ١٦-٢٠           | -     | -      |
|   |                            | أكثر من ٢٠ سنة  | ٣     | ٦,٣٨   |
|   | المجموع                    |                 | ٤٧    | ٪١٠٠   |
| ٦ | العمر                      | ٣٠ سنة أو أقل   | -     | -      |
|   |                            | ٣١-٤٠           | -     | -      |
|   |                            | ٤١-٥٠           | ١٤    | ٢٩,٧٩  |
|   |                            | أكثر من ٥٠ سنة  | ٣٣    | ٧٠,٢١  |
|   | المجموع                    |                 | ٤٧    | ٪١٠٠   |
| ٧ | الحالة الإجتماعية          | أعزب            |       |        |
|   |                            | متزوج           | ٤٧    | ٪١٠٠   |
|   |                            | مطلق            |       |        |
|   |                            | أرمل            |       |        |
|   |                            | المجموع         | ٤٧    | ٪١٠٠   |

#### الفصل الرابع : تحليل البيانات وتفسير نتائج الدراسة:

##### المبحث الأول : خصائص إجابات المبحوثين:

##### أولاً: عرض استجابات المبحوثين بصدد عملية التخطيط الاستراتيجي:

يوضح الجدول في الملحق إجابات مجتمع البحث عن متغيرات وفقرات عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة الصناعة والمعادن. إذ تضمنت استبانة الدراسة في محور التخطيط الاستراتيجي «١٢» سؤالاً احتوت الأسئلة «٦ ، ٩» منها على أربعة فروع لكل منها وعلى الرغم من تناول الدراسة الحالية هذا المحور متغيراً رئيسياً كوحدة مستقلة غير مجزأة إلا إن

توزيع الأسئلة في استمارة الاستبانة تحت هذا المحور إنقسم الى الاستفسار عن المراحل أو العناصر التي تحتويها عملية التخطيط الاستراتيجي.

عموماً تعكس إجابات مجتمع الدراسة وجهة نظر عامة تعبر عن ميل عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارة بوسط حسابي أعلى من الوسط الفرضي « ٣ » لتكامل عملية التخطيط بلغ ٣,٧١ وبانحراف معياري ٠,٥٤ مشيراً الى تشتت ضئيل في إجابات المبحوثين عن وسطها الحسابي. ومن هذه النتائج يمكن القول أن عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارة تمثل موقعاً أقرب باتجاه تكاملها مما يشير وبشكل عام الى وضوح عناصرها واهتمام الوزارة بتحقيق عملياتها وإجراءاتها وكما سبقت الإشارة فإن هذا المتغير الرئيسي شمل العناصر الآتية:

أ - رسالة المنظمة: إن المؤشرات التي أفرزتها الإجابات عن الأسئلة المتعلقة برسالة المنظمة تشير الى إمتلاك مجتمع البحث رؤية واضحة بخصوص رسالة المنظمة تجسد ذلك في معرفتهم بالهدف من وجود الوزارة والغاية التي تعمل من أجلها والدور الاقتصادي والاجتماعي الذي ينتظرها في خدمة القطاعات والفئات المختلفة.

ب- أهداف المنظمة: إن المؤشرات التي أفرزتها الإجابات عن الأسئلة المتعلقة بأهداف المنظمة تشير الى إمتلاك خطة الوزارة أهدافاً وغايات تسعى إليها، بعيدة المدى وفي مجالات عدة.

ج- التحليل البيئي: من خلال النتائج التي أفرزتها الإجابات عن الأسئلة المتعلقة بالتحليل البيئي يمكن القول إن خطة الوزارة تقوم بتشخيص أهم ما تتمتع به الوزارة من نقاط ومزايا قوة وأهم ما تعانيه من نقاط ضعف، بالإضافة الى معرفتها بتأثير عدد من العوامل في البيئة الداخلية وتحاول الإستفادة منها وأخذها بالحسبان في عمل الوزارة. كما أن خطة الوزارة والقائمين عليها يدركون حجم التأثير في البيئة الخارجية بالإضافة الى تشخيصها لعدد من العوامل المختلفة ذات التأثير عليها.

د- الخيار الاستراتيجي: إن المؤشرات التي أفرزتها الإجابات عن الأسئلة المتعلقة بالخيار الاستراتيجي تُشير الى أن خطة الوزارة تتضمن مجموعة من البدائل تجري مناقشتها قبل إقرار الخطة بالإضافة الى أن هذه الخطة بشكل عام تتمتع ببعض المرونة بما يؤمن لها مقابلة التغييرات التي تتطلبها المواقف في الحالات غير المتوقعة.

## ثانياً: عرض استجابات المبحوثين بصدد الهيكل التنظيمي:

يوضح الملحق إجابات مجتمع البحث عن متغيرات وفقرات الهيكل التنظيمي إذ تضمنت استبانة الدراسة في محور الهيكل التنظيمي «٢٣» سؤالاً. إنقسمت هذه الأسئلة على عدد من المتغيرات الرئيسية والفرعية شملت أبعاد الهيكل التنظيمي ونمطه.

### أ - أبعاد الهيكل التنظيمي:

تم تناول ثلاثة أبعاد لقياس الهيكل التنظيمي توزعت أسئلتها بشكل عشوائي في الإستجابة وبلغ عدد الأسئلة لكل هذه الأبعاد «١٤» سؤالاً وكانت كالآتي:

- ١- المركزية : تبين النتائج التي أفرزتها الإجابات عن الأسئلة المتعلقة بدرجة المركزية الى أن الهيكل التنظيمي في الوزارة يتصف بالمركزية في اتخاذ القرارات مما يعني إنخفاض درجة التفويض الممنوحة الى المستويات الدنيا واتساع القدرة التأثيرية لأصحاب المناصب العليا في معظم القرارات التي تتخذ في الوزارة.
- ٢- الرسمية : تبين النتائج التي أفرزتها الإجابات عن الأسئلة المتعلقة بدرجة الرسمية الى أن الهيكل التنظيمي في الوزارة يتصف بالرسمية فهناك عدد كبير من الإجراءات والقواعد المكتوبة في عمل الوزارة كما أن هنالك توصيفاً وظيفياً دقيقاً لمعظم الوظائف فيها بالإضافة الى وجود عدد من معايير وإجراءات العمل المتبعة في أداء هذه الوظائف.

- ٣- التعقيد : تبين النتائج التي أفرزتها الإجابات عن الأسئلة المتعلقة بدرجة التعقيد الى أن الهيكل التنظيمي في الوزارة يتصف بالتعقيد فهناك تخصص وظيفي عالٍ في أداء أنشطة وأعمال مجتمع البحث كما أن التباين الأفقي والعمودي واسع في كل منهما.

### ب - نمط الهيكل التنظيمي:

إن المؤشرات التي أفرزتها الإجابات عن الأسئلة المتعلقة بنمط الهيكل التنظيمي في الوزارة هو ألي، ولكن تجدر الإشارة الى أنه لا يوجد نمط ألي بشكل مطلق ولا نمط عضوي بشكل مطلق وكما سبقت الإشارة في الجانب النظري من الدراسة. وهذا يعني

أنه مهما كانت الدرجة التي يوصف بها الهيكل باتجاه أي نمط فإنه يجمع بين خصائصه صفات من النمط الآخر.

وأخيراً فإن من نتيجة إتصاف نمط الهيكل بالآلية ما يتفق والنتائج السابقة من ارتفاع درجات الأبعاد الثلاثة للهيكل التنظيمي، وهذا ما تمت الإشارة إليه سابقاً في الجانب النظري من الدراسة.

**المبحث الثاني : إختبار فرضيات الدراسة:**

**أولاً: فرضيات الارتباط:**

١- علاقة ارتباط التخطيط الاستراتيجي بأبعاد الهيكل التنظيمي:

**جدول (٢)**

جدول قيمة معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وكل بعد من أبعاد الهيكل التنظيمي في

| المتغير الأول          | المتغير الثاني | قيمة الارتباط | قيمة T المحسوبة | قيمة T الجدولية | مستوى المعنوية |
|------------------------|----------------|---------------|-----------------|-----------------|----------------|
| التخطيط<br>الاستراتيجي | المركزية       | 0.317         | 2.257           | 2.021           | 0.05           |
|                        | الرسمية        | 0.712         | 6.802           | 2.682           | 0.01           |
|                        | التعقيد        | -0.058        | 0.389           | 2.021           | 0.05           |

المصدر: من اعداد الباحث

وفي ضوء النتائج السابقة يتضح أن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وبعد الرسمية هي علاقة إيجابية قوية دالة إحصائياً كما أن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وبعد المركزية هي علاقة إيجابية ودالة إحصائية أيضاً مقارنة مع علاقة سلبية وضعيفة وغير ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وبعد التعقيد الهيكلي. وهذا يعني أنه يمكن القول أن الفرضية الفرعية الأولى والثانية من الفرضية الرئيسية الأولى ضمن فرضيات الارتباط هي صحيحة أما الفرضية الفرعية الثالثة من نفس الفرضية الرئيسية فهي خطأ مما يعني عدم قبول الفرضية الرئيسية الأولى بشكل كامل.

إن جزءاً من علاقة الارتباط بين عملية التخطيط الاستراتيجي وبعد المركزية في الهيكل

يمكن أن يفسر بالقول أن عملية التخطيط الاستراتيجي هي بحد ذاتها عملية مركزية ولكن هذا القول يجب أن لا يبعدنا عن حقيقة مفادها أن عملية التخطيط في الوزارة يقوم بإعدادها وصياغتها ورسم خطواتها الجهات العليا في الوزارة وأن تفويض السلطات الى المستويات الدنيا فيها ضعيف مما يعني مشاركة محدودة من قبل المستويات الإدارية الدنيا في هذه العملية ومن نتائج ذلك أن تكون عملية صياغة التخطيط الاستراتيجي تحدث داخل قوقعة من جانب اداري التخطيط بعيداً عن التماس الحقيقي مع البيئة التي تتواجد فيها المنظمة.

أما الارتباط العالي بين التخطيط الاستراتيجي مع الرسمية الموجودة في الوزارة فإن جزءاً من هذا الارتباط يمكن أن يفسر بالقول أن عملية التخطيط الاستراتيجي هي بحد ذاتها إجراءات رسمية ترسم وتحدد النور أو السلوك الذي يجب ممارسته من قبل الأفراد في المنظمة ولكن تجدر الإشارة الى أن هذا الارتباط يعني أن عملية التخطيط تساهم في زيادة حجم الرسمية في قرارات المنظمة وأنشطتها وأداء الأفراد فيها. ومن نتائج ذلك أن تصبح عملية التخطيط ذات نتاج هامشي في إنجازاتها بعيداً عن الحالات الإبداعية الجديدة. كما أن لهذا الارتباط دلالة في المدة الزمنية التي تغطيها عملية التخطيط ويمكن القول أن من نتائج هذا الارتباط ما يدل على قصر المدة الزمنية التي تغطيها عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارة.

أما النتيجة التي أظهرتها علاقة الارتباط بين عملية التخطيط والتعقيد الهيكلي في الوزارة والتي تُشير الى علاقة ارتباط عكسية بينهما ما يدل على بساطة عملية التخطيط الاستراتيجي ذلك ان التعقيد الهيكلي يرتبط بتعقيد الوظائف الإدارية كلها. وكلما كان الهيكل التنظيمي معقداً تعقدت عملية التخطيط الاستراتيجي. وبذلك فإن من نتائج الارتباط الضعيف بين كل منهما ما يدل على أن عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارة عملية غير معقدة وذات إجراءات يسيرة بعيداً عن الجهود المكلفة والشاملة وتتم بمحدوديتها في التأثير على الجوانب التنظيمية أو الإدارية أو البشرية المختلفة ومن ثم عدم حاجتها الفعلية الى خطط فرعية تكتيكية أو تشغيلية لتواكب متغيراتها ومتعلقاتها التي تهتم بها في البيئة الداخلية أو الخارجية أملاً في أن تصب في نهر الخطة الاستراتيجية الشاملة.



## ٢- علاقة ارتباط التخطيط الاستراتيجي بنمط الهيكل التنظيمي:

### جدول (٣)

جدول قيمة معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي ونمط الهيكل التنظيمي

| المتغير الأول          | المتغير الثاني | قيمة الارتباط | قيمة T المحسوبة | قيمة T الجدولية | مستوى المعنوية |
|------------------------|----------------|---------------|-----------------|-----------------|----------------|
| التخطيط<br>الاستراتيجي | نمط الهيكل     | 0.773         | 8.173           | 2.682           | 0.01           |

المصدر: من اعداد الباحث

إنَّ للإرتباط العالي بين عملية التخطيط الاستراتيجي ونمط الهيكل ما يشير عموماً الى صحة علاقات الارتباط بين عملية التخطيط الاستراتيجي وأبعاد الهيكل كون النمط الهيكلي السائد هو النمط الالي الذي يتميز بارتفاع درجة الأبعاد الهيكلية: المركزية، الرسمية والتعقيد. وفي ذلك تأكيد على صحة علاقة الارتباط بين عملية التخطيط الاستراتيجي مع كل من بُعدي المركزية والرسمية ولكنه لا يؤكد دقة علاقة الارتباط مع بعد التعقيد الهيكلي، وربما كان لذلك مبرراته فما زال اختلاف الباحثين بخصوص إتجاه هذا البعد نحو آلية الهيكل أو عضويته قائماً. وبشكل عام يؤكد هذا الارتباط على حصر مسؤولية المشاركة في إعداد وصياغة خطة الوزارة الاستراتيجية وصياغتها في الإدارات العليا فيها وغياب الدور المؤثر للأقسام والإدارات في المستويات الأخرى. بالإضافة الى ميل مقررات ونتائج هذه الخطة الى الهامشية في إنجازاتها إذ تكون في الغالب بعيدة عن معالجة الحالات المستقبلية بشكل مقصود وإيجابي كما يشير الى بساطة هذه العملية ومحدوديتها بعيدةً عن الجهود المكلفة والشاملة ذات التأثير الواسع.

### ٣- علاقة ارتباط نمط الهيكل التنظيمي بأبعاده:

جدول (٤)

جدول قيمة معامل الارتباط بين نمط الهيكل التنظيمي وكل بعد من أبعاده

| المتغير الأول | المتغير الثاني | قيمة الارتباط | قيمة T المحسوبة | قيمة T الجدولية | مستوى المعنوية |
|---------------|----------------|---------------|-----------------|-----------------|----------------|
| نمط الهيكل    | المركزية       | 0.441         | 3.196           | 2.682           | 0.01           |
| التنظيمي      | الرسمية        | 0.818         | 9.539           | 2.682           | 0.01           |
|               | التعقيد        | 0.101         | 0.681           | 2.021           | 0.05           |

وفي ضوء النتائج السابقة يمكن القول أن هناك علاقة ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائياً بين نمط الهيكل وكل من بعدي المركزية والرسمية. أما العلاقة بين نمط الهيكل والتعقيد فهي علاقة موجبة ضعيفة وليست ذات دلالة إحصائية، مما يشير إلى أن الفرضية الفرعية الأولى والثانية المتفرعة من الفرضية الرئيسية الثالثة ضمن محور فرضيات الارتباط هي صحيحة. أما الفرضية الفرعية الثالثة من نفس الفرضية الرئيسية فهي خطأ مما يعني عدم قبول الفرضية الرئيسة الثالثة بشكل عام. إن ارتباط نمط الهيكل مع الأبعاد سالف الذكر مبرراته ارتباطاً مع طبيعة البيئة التي تتواجد فيها المنظمة. فنمط الهيكل الآلي يتلاءم والبيئة ذات الطبيعة المستقرة وكما أشارت الدراسات في هذا المجال. ومن نتائج ذلك أن سلطة اتخاذ القرار تدفع إلى المستويات العليا فيها ومن ثم مشاركة محدودة للمستويات الدنيا في صياغتها وإعدادها مما يعكس المركزية العالية. كما تمنح حرية محدودة للعاملين في أداء مهامهم وواجباتهم لأنها محددة من قبل الإدارة العليا مما يعكس الرسمية العالية، بالإضافة إلى وجود تقسيم عمل وتخصص عالٍ في الهياكل مما يعكس التعقيد الهيكلي العالي فيها وهذا يتفق وعدد من الدراسات مثل "French and Bell, 1990:236" "Hatch, 1997:169" إلا أن هناك عدداً من الدراسات التي جعلت لبعد التعقيد الهيكلي حضوراً في المنظمات التي تتصف بأن لها هياكل عضوية استجابة للتعقيد البيئي الذي تتواجد فيه هذا النوع من المنظمات إذا أثبتت عدد من هذه الدراسات أن التعقيد الهيكلي

يعكس التعقيد البيئي الذي تعيش فيه هذه المنظمات "Jones,2001:54" «النعيمي، ٢٠٠٠:٦٩» وربما هذا يفسر طبيعة العلاقة بين نمط الهيكل في الجدول رقم «٣» فهو ارتباط ضعيف وغير معنوي، وهذا يعني أن استجابة هذا البعد ارتفاعاً أو انخفاضاً مع طبيعة النمط الآلي ليست ذات دلالية إحصائية.

## ثانياً: فرضيات التأثير:

### ١- أثر التخطيط الاستراتيجي على أبعاد الهيكل التنظيمي:

#### جدول (٥)

جدول قيمة معادلة معامل الانحدار للتخطيط الاستراتيجي على أبعاد الهيكل التنظيمي

| المتغير المستقل     | المتغير التابع | قيمة R <sup>2</sup> الجدولية | قيمة F المحسوبة | قيمة F الجدولية | مستوى المعنوية | درجة الحرية |
|---------------------|----------------|------------------------------|-----------------|-----------------|----------------|-------------|
| التخطيط الاستراتيجي | المركزية       | 10.1 %                       | 5.03            | 4.08            | 0.05           | 1.45        |
|                     | الرسمية        | 50.7 %                       | 46.31           | 4.08            | 0.05           | 1,45        |
|                     | التعقيد        | 0.3 %                        | 0.15            | 4.08            | 0.05           | 1,45        |

المصدر : إعداد الباحث

ومن خلال النتائج السابقة يمكن القول أن الفرضية الفرعية والثانية من الفرضية الرئيسة الأولى ضمن محور فرضيات التأثير هي عموماً صحيحة أما الفرضية الفرعية الثالثة ضمن نفس الفرضية الرئيسة فهي خطأ وذلك يعني عدم قبول الفرضية الرئيسة الأولى بشكل كامل.

إن من نتائج علاقات التأثير الضعيفة هذه ما يدل على صحة تشخيص الباحثان لمشكلة الدراسة ، فتأثير عملية التخطيط الاستراتيجي على درجة المركزية في الهيكل ضعيفة، فعند القيام بعملية التخطيط يستأثر المسؤولون في المستويات العليا في الوزارة بمسؤوليات المهام المختلفة وبالقرارات ذات التأثير المباشر والواسع على مجمل عمل الوزارة وأنشطتها، ويبقى هذا الهاجس يحيط بهؤلاء المدراء وعند كل دورة تخطيطية مما يجعل عملية التخطيط هذه ذات تأثير محدود جداً على هذا البعد الهيكلي.

أما بالنسبة للتأثير الضعيف لعملية التخطيط الاستراتيجي على درجة الرسمية في الهيكل فإن إجراءات القيام بعملية التخطيط ووسائل وطرق العمل في صياغتها وإعدادها، وتحديد مسؤوليات وصلاحيات القائمين عليها محددة بشكل واضح وفق تعليمات وإجراءات معدة مسبقاً، كما هو الحال مع كل منظمات الإدارة العامة. وتسعى المنظمة الى تحقيق أهدافها عن طريق وظيفة التخطيط على وفق ما تسمح به هذه الرسميات وما تحدده مجالاً لهذه الوظيفة التي يتعلق معظمها بالتقديرات الكمية وبأساليب العمل الفنية البسيطة دون المساس المباشر بهذه الرسميات أو بأساليب الأداء الإدارية، كل ذلك يجعل من تأثير عملية التخطيط الاستراتيجي تأثيراً ليس قوياً على درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي ومن ثم فإن التراكم المضاف من أدائها يكون هامشياً محدوداً بالرغم من كون هذه الخطة هي عمل رسمي بحد ذاته وبما يفسر حجم هذا التأثير.

كما تظهر النتائج السابقة أن التأثير الذي تحدثه عملية التخطيط على بعد التعقيد الهيكلية يكاد يكون معدوماً وغير ذي دلالة معنوية، ذلك أن من نتائج انخفاض تأثير عملية التخطيط الاستراتيجي على بعدي المركزية والرسمية في الهيكل التنظيمي أن تكون التخصصات الوظيفية المختلفة والتباينات الأفقية والعمودية في الهيكل ناتجة عن التعليمات الرسمية المختلفة التي تصدر من الجهات والمراكز الوظيفية العليا ومن ثم فإن هذا البعد لا يمكن ترسيمه توافقاً مع عملية التخطيط ومتطلباتها بقدر ما يتم تحديده وفقاً لهذه الإجراءات والتعليمات الرسمية والصادرة من تلك الجهات. وهذا ما يجعل من عملية التخطيط الاستراتيجي ذات تأثير معدوم على بعد التعقيد الهيكلية.

#### جدول (٦)

جدول قيمة معادلة معامل الانحدار للتخطيط الاستراتيجي على نمط الهيكل التنظيمي

| المتغير المستقل     | المتغير التابع | قيمة R <sup>2</sup> الجدولية | قيمة F المحسوبة | قيمة F الجدولية | مستوى المعنوية | درجة الحرية |
|---------------------|----------------|------------------------------|-----------------|-----------------|----------------|-------------|
| التخطيط الاستراتيجي | نمط الهيكل     | 59.2 %                       | 66.89           | 4.08            | 0.05           | 1.45        |

المصدر : إعداد الباحث

ومن خلال النتائج السابقة يمكن القول أن الفرضية الرئيسة الثانية ضمن فرضيات التأثير هي صحيحة مما يعني قبول هذه الفرضية.

تجدر الإشارة أولاً إلى أن من نتائج الارتباط القوي بين أبعاد الهيكل التنظيمي ونمطه ما يجعل التوقعات بخصوص تأثير التخطيط الاستراتيجي على نمط الهيكل أن يكون منخفضاً كما هو الحال مع تأثير التخطيط على تلك الأبعاد لكن ما نلاحظه من الجدول رقم «١٦» أن هنالك تأثيراً قوياً لعملية التخطيط الاستراتيجي على نمط الهيكل التنظيمي يتجاوز بحجمه مجموع التأثير الذي يحدثه على أبعاد الهيكل الثلاثة. وهذا يعني أنه وإن كانت أبعاد الهيكل هذه تعدّ سمات معبرة عن النمط الهيكلي القائم، إلا إنها قد لا تمثل أو تجسد هذا النمط بحد ذاته وعليه فإن من المحتمل أن يكون هنالك أبعاد أخرى تدخل مع الأبعاد السابقة الذكر في توضيح سمات النمط الهيكلي بشكل أكثر وضوحاً. أما أن نمط الهيكل يمكن أن يرى استجابة لنمط البيئة السائدة أكثر من كل بعد من أبعاد ذلك الهيكل، إن لحجم التأثير الذي تحدثه عملية التخطيط الاستراتيجي على نمط الهيكل التنظيمي في الوزارة ما يدل على تمتع الهيكل بمرونة عالية تجعله أكثر استجابة للتغير والتكيف توافقاً مع متطلبات عملية التخطيط من الإستجابة التي تتمتع بها أبعاد الهيكل الرمزية، الرسمية والتعقيد، ولكون عملية التخطيط الاستراتيجي ترتبط وثيقاً بطبيعة البيئة التي تتواجد فيها المنظمة فربما كانت استجابة نمط الهيكل لعملية التخطيط الاستراتيجي عالية توافقاً مع استجابة عملية التخطيط الاستراتيجي مع البيئة التنظيمية التي تحيط بالمنظمة.

## الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات:

### البحث الأول: الاستنتاجات:

إن طبيعة أبعاد الهيكل التنظيمي وطبيعة نمطه ارتباطاً مع عملية التخطيط الاستراتيجي لا تساهم في تعضيد فاعلية هذا النظام. فدرجة أبعاد الهيكل التنظيمي في الوزارة وطبيعة نمطه الآلية تشكل قيدا يعيق المنظمة عن تحقيق أهدافها ورسالتها من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي، ومن المعروف أن عدم ملاءمة الهيكل التنظيمي مع عملية التخطيط يؤدي إلى اعاقه التخطيط الجيد لأنه أي الهيكل يعدّ المسهل الأساس في عملية تحقيق أهداف هذه العملية. فهذه الأبعاد وهذه الطبيعة تساهم في كونه نشاطاً محصوراً للمسؤولين في الجهات

العليا من الوزارة ومن ثم فان القسط الأعظم من إجراءاتها ونشاطاتها محصورة بيد الإدارات العليا فيها، كما أنها تجعل منه عملاً ذا اضافة قليلة في مسيرة عمل الوزارة والسعي في تحقيق أهدافها من خلال هذه العملية، مما يجعل من عملية التخطيط الاستراتيجي ذات نتاج هامشي عن الحالة الموجودة بعيداً عن الحالات الإبداعية النافذة. وأخيراً فإن لطبيعة أبعاد الهيكل ونمطه ما يجعل عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارة نشاطاً محدوداً وبسيطاً في طول مدته الزمنية وفي شموليته المتعلقة بتماسه وتأثيره مع بقية المكونات التنظيمية والادارية والبشرية في الوزارة مما يجعل منها وظيفة محدودة في تكاليفها وإمكاناتها وقدراتها.

### المبحث الثاني: التوصيات:

١- ضرورة اهتمام الوزارة بتحسين مستوى كفاءة القيادات والملاكات العلمية والفنية ذات العلاقة بعملية التخطيط الاستراتيجي مثل دائرة التخطيط والمتابعة، مركز المعلومات والمعرفة العلمية، الدائرة الفنية، والملاكات الإدارية المتقدمة وغيرها «وتهيئة الوسائل المناسبة لتعزيز قدراتها ومتابعتها وتقويم نتائجها في ضوء طبيعة متطلبات البيئة الداخلية والخارجية وظروفهما ومكوناتهما وذلك من خلال:

أ - تعزيز القدرات التخصصية للمدراء ذات العلاقة بموضوع التخطيط الاستراتيجي من خلال إدخالهم في دورات علمية متخصصة في موضوع الإدارة الاستراتيجية عموماً والتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص، مما يقتضي العمل على تعميق التنسيق بين وزارة الصناعة والمعادن وكليات الإدارة في الجامعات المختلفة من خلال فتح دورات تدريبية في هذا الموضوع بالإضافة الى دعوة المدراء المسؤولين في المؤتمرات والمنتديات العلمية الإدارية ذات الفائدة.

ب- تعميق وعي الإدارة العليا في الوزارة بأهمية موضوع التخطيط الاستراتيجي، لما له من دور بارز في ظل التغيرات البيئية المختلفة والظروف الراهنة التي يمر بها القطر، بالتنسيق مع مراكز البحوث والكليات في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ومع المركز القومي للتخطيط والتطوير الإداري.

٢- (إحياء) رسالة المنظمة في وزارة الصناعة والمعادن من خلال صياغتها من قبل هيئة

الرأي في الوزارة وبمساعدة خبراء متخصصين في موضوع الإدارة والتخطيط  
الاستراتيجي من الأوساط الأكاديمية وإصدارها في مطبوعات مختلفة من قبل قسم  
الإعلام، تحتوي على نبذة تاريخية عن تطور ونشأة الوزارة وأهم الأحداث التي مرت بها  
في مسيرتها وتوضيح أهدافها وغاياتها بشكل عام، بالإضافة الى مهام الدوائر  
والأقسام التابعة لها وتعليقها في أماكن بارزة من الوزارة وتهدى لفئات مختلفة من  
المراجعين وتجري عليها التعديلات المطلوبة كل مدة، وخاصة بعد أن لاحظ الباحثان  
الصعوبة التي تجشهما في الحصول على مصدر حديث رسمي يحوي هذه المعلومات من  
قسم الإعلام أو مركز المعلومات والمعرفة العلمية أو حتى مكتبة الوزارة.

٣- ضرورة معالجة آليات حصول الوزارة ومؤسساتها المختلفة على المعلومات البيئية  
المختلفة والعمل على توجيه المعرفة المتاحة من ذلك باتجاه يخدم مصالح وأهداف الوزارة  
مما يتطلب ضرورة تعزيز قدرات الإدارات والأجهزة المعلوماتية للعمل على تشخيص  
وتحليل البيانات من البيئة ثم توحيدها وإرسالها الى متخذي القرارات والجهات الأخرى  
في مركز الوزارة أو خارجها، من أجل تعزيز دور الوظائف والأنشطة ذات الارتباط مع  
بيئة الصناعة ومن أجل حل التداخلات والتكرار والإرباك سواء بين إدارات وأقسام  
الوزارة والمؤسسات والمنشآت التابعة لها، ولزيادة تفعيل هذه الوظيفة يجب أن تعمل هذه  
الإدارات وبمساعدة الجهات الأخرى المهتمة بالمعلوماتية وينظم المعلومات على جدولة  
عناصر البيئة الداخلية والخارجية وترتيبها وفق الأولويات ذات التأثير على نشاط عملية  
التخطيط الاستراتيجي وبما يحقق أهداف الوزارة مع التوصية - توافقاً مع ما جاء من  
نتائج معاملة الاختلاف- بالاهتمام بشكل خاص بالعوامل السياسية والاجتماعية ضمن  
البيئة الخارجية وينظم المكافآت والحوافز في الوزارة وبأسلوب الإدارة الذي يمارسه  
المسؤولون في نشاطاتهم وتعاملاتهم ضمن البيئة الداخلية ومراجعتها بشكل مستمر  
وتحديد تأثيرها في مسيرة عمل الوزارة.

٤- التأكيد على أهمية وضع خيارات متعددة وبدائل استراتيجية وحلول ممكنة قبل اتخاذ أي  
قرار ذي علاقة بالنشاطات والفعاليات الصناعية ذات التأثير المستقبلي المحتمل، من  
أجل انتقاء أفضل البدائل وأكثرها ملاءمة من خلال استخدام آليات مختلفة في طرح

هذه الخيارات والمعروفة عالمياً مثل طريقة العصف الذهني أو طريقة دلفي.  
٥- كان من نتائج أبعاد الهيكل التنظيمي في الوزارة ارتفاع درجة المركزية بالشكل الذي جعلها معوقاً في فاعلية عملية التخطيط الاستراتيجي وفي تحقيق أهدافها لذلك يوصي الباحثان بتخفيض شدة المركزية المعتمدة في العمل الإداري حالياً والتوسع في تفويض الصلاحيات وتشجيع الميل نحو اللامركزية الإدارية وذلك من خلال:

أ - اعتماد فرق العمل الميدانية المتخصصة في جميع النشاطات الفنية في عمل الوزارة وإعطائها حرية في اتخاذ مايلزم من قرارات من دون الرجوع الى المدراء في الأعلى.  
ب- التوسع في منح الصلاحيات وتفويضها الى المدراء وخاصة فيما يتعلق بالتخصيصات والمصروفات المالية في اداراتهم وأقسامهم، لما للاستقلال المالي من دور بارز في الميل نحو اللامركزية في السلطة.

ج- منح إستقلالية أكبر لإدارات ومنشآت وزارة الصناعة في مجال اتخاذ القرارات اللازمة لتدفق سير العمل وفي مجال تحديد أهدافها وبما ينعكس إيجابياً على مستوى الأداء.

٦- لم تكن درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي لتشكل دافعاً إيجابياً فاعلاً في مسيرة عمل التخطيط الاستراتيجي في الوزارة لذلك يوصي الباحث بضرورة تخفيف شدة الرسمية المعتمدة في العمل الإداري حالياً وتشجيع الميل نحو اللارسمية وذلك من خلال:

أ - عدم الاعتماد على قنوات الاتصال الرسمية وفتح قنوات اتصال جديدة باتجاهات مختلفة (أفقية، عمودية ، باتجاهين) بما يضمن سرعة الاتصال بالإضافة الى تحديد قنوات اضافية تستخدم عند الضرورة ويمكن اللجوء اليها عند عجز القنوات المعتمدة.

ب- أن تدرس الوزارة إمكانية تخفيض بعض الإجراءات والقواعد الرسمية التي تحكم سلوك ادارات وأقسام ووظائف وأدوار الأفراد في أداء الأعمال، وكذلك فيما يخص طبيعة العلاقات التي تربط بين مركز الوزارة والمنشآت والمؤسسات التابعة لها .

٧- ولأجل أن نتجنب ما يمكن أن ينتج عن بعد التعقيد الهيكلي من آثار سلبية على مجمل أداء أنشطة الوزارة بشكل عام وعلى نشاط عملية التخطيط الاستراتيجي بشكل خاص،



يجب أن تقوم الوزارة بإدارة نظام معلوماتي جيد والقيام بتطوير وتحسين نظام الاتصالات الداخلية فيها لما في ذلك من أهمية كبيرة في تنسيق وتكامل الأنشطة بصورة شاملة وتبسيط الإجراءات والتنسيق بين جميع نشاطات وفعاليات الوحدات التابعة للوزارة. كما أن من شأن الأخذ بالتوصيات المتعلقة ببعدي المركزية والرسمية ما يساعد على تخفيف ما يمكن أن يترتب على بعد التعقيد الهيكلي من نتائج غير مرغوب بها.

٨- وقوف متخذ القرار في الوزارة وفي المستويات العليا فيها خاصة عند كل دورة تخطيطية بل وقبل اتخاذ أي قرار ذي نتائج وأثار مستقبلية محتملة قليلاً لينظروا الى إمكانية أن يكون الهيكل التنظيمي القائم يشكل آلية فاعلة في تحقيق الأهداف المتوقعة في عملية التخطيط أو من هذه القرارات واتخاذ التدابير اللازمة التي من شأنها تكييف هذا الهيكل بما يتلاءم وإنجاز هذه الأهداف بأفضل طريقة.

- ١- أبو بكر، مصطفى محمود «دليل الفكر الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية»، الدار الجامعية ، طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية، ٢٠٠٠.
- ٢- إدريس، ثابت عبد الرحمن «المدخل الحديث في الإدارة العامة»، الدار الجامعية، طبع نشر وتوزيع، الاسكندرية، ٢٠٠١.
- ٣- بدر، حامد رمضان «الإدارة الاستراتيجية»، ط١، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٤.
- ٤- جواد، شوقي ناجي «إدارة الأعمال منظور كلي»، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، ١٩٩٥.
- ٥- حسن، محمد حربي «علم المنظمة الأصول والتطور والتكامل»، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، موصل، ١٩٨٩.
- ٦- خليل، نبيل مرسي «التخطيط الاستراتيجي»، سلسلة الكتب الاستراتيجية. دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ١٩٩٤.
- ٧- داغر، منقذ محمد و صالح، عادل حرحوش «نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي»، ط١، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، ٢٠٠٠.
- ٨- الدهان، أميمة «نظريات منظمات الأعمال»، ط١، مطبعة الصفدي، عمان، ١٩٩٢.
- ٩- السالم، مؤيد سعيد «نظرية المنظمة والهيكل التنظيمي» ، ط١، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٠.
- ١٠- الدهان، اسماعيل محمد «الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية»، ط١، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٠.
- ١١- الشماخ، خليل محمد حسن ومحمد، خضير كاظم «نظرية المنظمة»، ط١، دار المسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ٢٠٠٠.
- ١٢- الصحن، محمد فريد. الشريف، علي. سلطان، محمد سعيد «مبادئ الإدارة»، الدار الجامعية، طبع نشر توزيع الأسكندرية، ٢٠٠٠.

- ١٣- عامر، سعيد يس عبدالوهاب، علي محمد « الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة»، مركز وايد سيرفس للإستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ١٩٩٤.
- ١٤- عوض، محمد أحمد « الإدارة الاستراتيجية»، الدار الجامعية، طبع نشر، توزيع، الاسكندرية، ٢٠٠٠.
- ١٥- القريوتي، محمد قاسم « نظرية المنظمة والتنظيم»، ط١، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٠.
- ١٦- القطامين ، إحمد عطا الله « التخطيط الاستراتيجي: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية»، ط١، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٦.
- ١٧- ماهر، احمد « دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية»، الدار الجامعية، طبع نشر، توزيع، الاسكندرية، ١٩٩٩.
- ١٨- محمد، موفق حديد « الإدارة العامة هيكله الأجهزة، ووضع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية»، ط١، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٠.
- ١٩- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين»، ط١، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ١٩٩٩.
- ٢٠- هامل، جاري وبراهالاد، سي « الهدف الاستراتيجي عن فن الادارة»، لباو، جوزيف ال، ترجمة أبو لبدة أسعد، مراجعة ياغي، دار البشير للتوزيع والنشر، عمان، ١٩٩٧.
- ٢١- ياسين، سعد غالب « الإدارة الاستراتيجية»، ط١، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٨.

## ب - الدوريات:

- ١- النعمي، فلاح تايه. خضير، نعمه عباس علي، عبد الغفور، محمد «الحجم والتركيب التنظيمي العلاقة والأثر، دراسة موقفية في فرع مصرف الرافدين بغداد» مجلة كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل، المجلة ٢٠، العدد ٥٣، ١٩٩٨.

- ١- آل ياسين، محمد محمد « إدراك عدم التاكّد البيئي وستراتيجية التمايز والتكامل التنظيمي وفاعلية المنظمة العلاقة والأثر» دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط العراقي، أطروحة دكتوراه ادارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد، غير منشورة، ١٩٩٨.
- ٢- الدباغ، جمال عبد الرسول غانم « سمات المديرين واتجاهاتهم نحو الخطر وأثرها في إنجاز الخيار الاستراتيجي للمنظمة» دراسة ميدانية مقارنة بين شركات التأمين العراقية، أطروحة دكتوراه ادارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد، غير منشورة، ١٩٩٨.
- ٣- الصياح، عبد الستار مصطفى يوسف « تحليل علاقة القوة التنظيمية وأثرها في تحديد الأهداف الاستراتيجية » دراسة اختبارية في صناعة المصارف التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه ادارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة، غير منشورة، ١٩٩٩.
- ٤- العزاوي، سامي فياض سمير « الاستراتيجية التنظيمية ومشكلات التكيف البيئي من وجهة نظر الادارة العليا » دراسة تطبيقية في شركات وزارة الاسكان والتعمير، أطروحة دكتوراه ادارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية، غير منشورة، ١٩٩٨.
- ٥- محمد ، متولي بدران عيد « أثر التكنولوجيا في التصميم التنظيمي من وجهة نظر عينة من العاملين في شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة ماجستير ادارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد، غير منشورة، ١٩٩٤.

Books:

1. Bowman, Cliff. *The Essence of Strategic Management* 3 ed. Prentice – Hall of India Private Ltd , NewDelhi , India 1996.
2. Carto, Samuel C. *Modern Management Diversity, Quality, Ethics and the Global Environment* 7th ed. Prentice – Hall international , I N C, new Jersey ,U.S.A 1997 .
3. Certo , Samuel C . ، Peter , J : Paul ، Ottensmyer Edward *The Strategic Management Process* 3 ed. Richard D, Irwin , I N C, U.S. A 1995 .
4. Collier , James R . *Effective Long Rang Business Planning* Prentice – Hall ,INC, newJersey ,U.S.A 1968 .
5. Daft , Richard L . *Organization theory and Design* , 7th ed. South – Western College Publishing of Thomson Learning , U.S.A 2001.
6. Donnelly , James H . ، Gibson , James L . ، Ivancevich , John M. *fundamentals of Management* 7 th ed. Richard D , Irwin , I N C, Boston U . S. A. 1990.
7. French, Wendell L. and Bell, Cecil H. *Organization Development Behavior Science interventions for Organization improvement* 4 th ed. Prentice – Hall , I NC, NewJersey U . S . A 1990.
8. Griffin , Ricky W. *Management* 6th ed. Honghtop Mifflin com , Boston U . S. A. 1999 .
9. Hamermesh , Richard G . *Strategic Management* Johan Wiley & Sonc, I N C, NewYork U . S. A. 1983.
10. Hall , Richard H. *Organizations Structure, Processes and Outcomes* 5th ed. Prentice – Hall of India Privately Ltd. , NewDelhi India 1992 .
11. Hatch, Mary Jo *Organization theory Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives* Oxford university Press, Great Britain 1997.
12. Hitt ,Micheal A. . Iveland R. Duane . Hoskisson, Robert E *Strategic Management Competitiveness and Globalization* 4th ed . South – Western College Publishing ,Ohio U.S.A. 2001.
13. Ivancevich ,John M. . Lorenzi P .Skinner.S.J . Grosby , P.B . *Management Quality and Competitiveness* 2nd. McGraw – Hall Co , I N C, U.S.A. 1997.
14. John, R. . Gillies. G.L . Cox,H . Grimwade, N. *Global Business strategy* 1 ed . international thomson Business Press, China 1998.
15. Mondy, R. wayne and Premeaux, shane R. *Management concepts , Practices and skills* 7 th ed . Prentic – Hall , INC, NewJercy U.S.A 1995.

16. Moorbead, Gregory and Giffin, Ricky . W *Organizational Behavior Managing People and organization* Houghton Mifflin Co. Boston U. S. A 1995.
17. Narayanan, V.K and Nath, Ragn *Organization theory a strategic approach* Richard D. Irwin ,INC, U. S. A 1993.
18. Parker, Barbara *Globalization and Business Practice Managing Across Boundaries* 1 ed. Sag publication , INC , London ,Great Britain 1998.
19. Pettinger, Richard *Mastering Organizational Behavior* 1 ed . Macmillan Press Ltd , Great Britain, London 2000.
20. Rao, M. Gangedhave and Rao , Sury a. p *Strategic Planning and Decision making* 1 ed . Kanshka Publishers Distributions, New Delhi, India 1995.
21. Robbins, Stephen P. *Management concepts and practices* prentice – Hall , INC, NewJersey , U.S.A 1984.
22. ----- *Organizational theory structure , design and Applications* Prentice- Hall , INC, NewJersey, U.S.A 1990.
23. Sweey, H. W. Allen and Rahchlin, Robert. *Hand book of Budgeting*, John Wiley & Sons , INC, U.S.A 1981.
24. Schermerhorn, John R. *Management and organizational behavior essentials* John wiley & Sons , INC, U. S. A 1996.
25. Smith, Garry D. . Arnold Danny R. . Bissell , Bobby G. *Strategy and Business Policy* Houghton Mifflin com , Boston, U.S.A. 1985.
26. Vagahfi, M Roza and Huellmantel, Alan B. *Strategic Management for the XXIst century* Crc press LLC, Florida U.S.A 2000.

#### Reviews:

1. Bracker, Jeffrey “the Hostorical Development of the strategic management concept“ *Academy of management review* Vol 5 No 2 1980.
2. Calhonn , Kenneth J . and lederer , Albert L . “from strategic Business Planning to strategic information systems Planning : The Missing link“ *Journal of information technology management* vol 1 No 1 1990
3. Dalton, Dan R. . Todor. william D. . spendolini, M. j. . fielding, M G. . porter. L w “ organization structure and performance : A critical Review “ *Academy of management Review* Vol 5 No 1 1980.
4. Eadia, Douglas C and Heights , shaker “ Putting a powerful tool to practical use : The Application of strategic Planning in the public sector“ *Public administration review* Vol 43 No 5 1983.
5. Ford, jeffery D. and slocum john. W “size, technology Environment and the structure of Organizations“ *Academy of management review* vol 2 No 4 1977.
6. Fredreckson James W. “The strategic Decision process and Organizational Structure“ *Academy of management review* Vol 11 No 2 1986.

7. Gray, Daniel H. "Uses and misuses of strategic Planning" *Harvard Business Review* Vol 64 No 1 Jan - feb 1986.
8. Hamermesh, Richard G . "making Planning strategic" *Harvard Business Review* Vol 64 No 4 July - Aug 1986.
9. ----- "Re thinking strategic Planning part 1 : pittalls and fallacies" *Long Rang Planning* Vol 27 No 3 1994.
10. Miller, Danny "strategy making and Structure : Analysis and implication for Performance" *Academy of management Journal* Vol 30 No 1 1987.
11. Miller, Danny . Droge, Cornelia . toulousp, jean . M. "strategic process and content as mediators between Organizational context and structure" *Academy of Management Journal* Vol 31 No 3 1988.
12. Oldham, R and Hackman, Richard "Relationships between Organizational structure and Employee Peacions : com paring Al ternative frame work" *Administrative Science Quarterly* Vol 26 No 1 1981.
13. Pearce, John A. . freeman, Elizabeth B. . Robinson , Richard B. "The tenuous Link Between formal strategic Planning and financial performance" *Academy of Management Review* Vol 12 No 4 1987.
14. Rosenbery, Jarry J. and Scheme , Charles D. "Strategic Planning: falfilling the Promise" *Business Horizons* Vol 28 No 4 Jul -Aug 1985.
15. Wally, Stetan and Baum J . Robert "Personal and structural Determinants of the Pace of strategic Decision Making" *Academy of management Journal* Vol 37 No 4 1994.
16. Walton, Evic J "the Comparison of Measures of Organization structure" *Academy of management review* Vol 6 No 1 1981.

الملحق رقم (١) المؤشرات الاحصائية لمتغير (التخطيط الاستراتيجي)

| المؤشرات الاحصائية |               | المتغير               | ت |
|--------------------|---------------|-----------------------|---|
| الانحراف المعياري  | الوسط الحسابي | التخطيط الاستراتيجي   |   |
| 0.75               | 3.60          | الرسالة               | ١ |
| 0.67               | 3.81          | الأهداف               | ٢ |
| 0.62               | 3.65          | التحليل البيئي        | ٣ |
| 0.72               | 3.61          | الخيار الاستراتيجي    | ٤ |
| 0.54               | 3.71          | الوسط والانحراف العام |   |

الملحق رقم (٢) المؤشرات الاحصائية لمتغير (الهيكل التنظيمي)

| المؤشرات الاحصائية |               | المتغير               | ت |
|--------------------|---------------|-----------------------|---|
| الانحراف المعياري  | الوسط الحسابي | أبعاد الهيكل التنظيمي |   |
| 0.51               | 3.35          | المركزية              | ١ |
| 0.69               | 3.25          | الرسمية               | ٢ |
| 0.59               | 3.68          | التعقيد               | ٣ |
| 0.45               | 3.81          | نمط الهيكل            | ٤ |