



جامعة القادسية  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال

## تأثير الرقابة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام ( دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع لعينة من المدراء )

### بحث مقدم

إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية  
وهو جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي

من قبل الطالب

**ياسر شاكر ياسر القرشي**

بإشراف

الأستاذ المساعد الدكتورة

**أسيل علي مزهر**

2017 م

1438 هـ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ

عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ

هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ ﴿٣١﴾

قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا

إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ

الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴿٣٢﴾

صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ

( سورة البقرة )

## إقرار الأستاذ المشرف

أشهد أن إعداد هذا البحث الموسوم ( تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الاداء المؤسسي المستدام : دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع عينة من المدراء ) والمقدم من قبل الطالب ( ياسر شاكر ياسر ) إلى قسم إدارة الأعمال - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة القادسية قد جرى تحت إشرافي وهو جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي ولأجله وقعت.



الأستاذ المساعد الدكتورة

اسيل علي مزهر

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة القادسية

## توصية لجنة الدراسات العليا

بناء على التوصيات المتوافرة أشرح هذا البحث للمناقشة.



أ.م.د.

اسيل علي مزهر

رئيس لجنة الدراسات العليا

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة القادسية

## توصية رئيس قسم إدارة الأعمال

بناء على التوصيات المتوافرة أشرح هذا البحث للمناقشة.



أ.م.د.

اسيل علي مزهر

رئيس قسم إدارة الأعمال

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة القادسية

## إقرار المقرر اللغوي

أشهد أن البحث الموسوم (تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الاداء المؤسسي المستدام : دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع عينة من المدراء ) والذي قدمه الطالب ( ياسر شاكر ياسر ) إلى قسم إدارة الأعمال- كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة القادسية قد جرت مراجعته لغويا تحت إشرافي وأصبح أسلوبه العلمي سليما من الأخطاء اللغوية ولأجله وقعت.



المقوم اللغوي

م.د. جعفر طالب كريم

جامعة القادسية/كلية الادارة والاقتصاد

## إقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن رئيس وأعضاء لجنة المناقشة إننا قد اطلعنا على البحث الموسوم (تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الاداء المؤسسي المستدام : دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع عينة من المدراء ) وقد جرت مناقشة الطالب ( ياسر شاكر ياسر ) في محتوياته وما يتعلق به وأنه جدير بالقبول لنيل شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي وبتقدير (جيد جداً عالي).



الأستاذ المساعد الدكتور  
فiras عدنان عباس  
رئيس لجنة المناقشة



الأستاذ المساعد الدكتور  
جواد محسن راضي  
عضوا



الأستاذ المساعد الدكتورة  
اسيل علي مزهر  
عضوا ومشرفا

## مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية على إقرار لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور

مجيد عبدالحسين هاتف

عميد كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة القادسية

## الإهداء

إلى.....

من توكلت عليه ( العليم الحكيم ) ربي جل و علا ...  
( اعترافا بالحمد والثناء )

من أشرفت السماوات والأرض بنورهم محمد وآل بيته  
الطيبين الطاهرين ...

( إجلالا وإكراما )

أرواح من رحلوا قبل أن يروني مثلما يحبون ويتمنون ...  
( عرفانا ووفاء )

إخواني وأخواتي الذين اشد بهم أزمي وأشركهم في أمري  
( تقديرا واعتزاز )

زوجتي وأطفالي الأعزاء لتحملهم الصعاب معي صابرين  
( نصفي الآخر )

## الشكر والعرفان

الحمد لله الذي خلق الإنسان وعلمه الحكمة والبيان وأمره بالعدل والإحسان ، وأفضل الصلاة وأتم السلام على سيد الأنام محمد وعلى آله وصحبه السادة الكرام . ان الباحث وهو يضع اللمسات الأخيرة على البحث يسجد إلى ربه حامدا شاكرًا لفضله ونعمائه لما مَنَّ به عليه من صبر وتوفيق مكّناه من تخطي صعاب البحث العلمي فله الحمد والشكر ما بقيت وما بقي الليل والنهار .

أتقدم بالشكر أولاً لكل شهيد على ارض هذا الوطن الطاهر ولأطفالهم وذويهم ... وأسأل الله السميع العليم أن يجعل مثواهم الجنة وان يلهم أهلهم الصبر والسلوان .

ومن واجب العرفان أن أقدم شكري وتقديري واحترامي إلى الأستاذ المساعد الدكتورة ( أسيل علي مزهر ) المشرفة على إعداد هذا البحث وذلك لما بذلته من جهد كبير في متابعة المراحل التي مرت بها عملية إعداد هذا البحث ، إذ كان للتوجيهات والملاحظات التي أبدتها الأثر البالغ في انجاز هذا الجهد بالشكل الذي هو عليه ، فجزاها الله عني خير الجزاء وأسأل الله لها التوفيق في مسيرتها العلمية .

كما أتقدم بالشكر والثناء إلى أساتذتي في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية ولاسيما من كان لي الشرف أن ادرس على يديه ومن ساعدني بالتوجيه والنصيحة وشكري وتقديري إلى السادة محكمي الاستبانة لما أبدوه من ملاحظات قيمة وإرشادات وافية . والشكر موصول إلى اللجنة المناقشة متمنياً لهم التوفيق ...

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى مديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة لما قدمته لي من معلومات وافية ومنحي الوقت الكافي لغرض الإطلاع على ما يرفد بحثي . وأتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من راجع هذا الجهد لغوياً وعلمياً . كما وأتقدم بفائق الشكر والامتنان إلى كل زملائي طلبة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي في قسم إدارة الأعمال متمنياً لهم التوفيق في حياتهم العلمية والعملية .

وأتقدم بأسمى آيات الاحترام والتقدير لجميع أفراد عائلتي ولاسيما زوجتي سندي في الحياة التي تحملت العناء من اجلي .

وشكري وتقديري لكل من أعانني ولو بكلمة جددت في نفسي العزيمة لمواصلة الطريق والشكر موصول لكل من لهم مكانة في قلبي ولم يذكرهم قلبي .

وفي الختام أسأل الله العلي القدير أن يوفقنا جميعاً ويسدد خطانا انه سميع مجيب ...

## ﴿ المستخلص ﴾

يهدف هذا البحث إلى إيجاد تأثير الرشاقة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام ، وان المؤسسات التي تسعى لتحقيق الأداء المؤسسي المستدام والوصول إلى مكانة تنافسية تمكنها من النمو والبقاء ، عليها أن تتعامل مع الرشاقة الإستراتيجية على أنها عملية ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها في ظل هذه التغييرات السريعة وعدم اعتبارها خياراً من ضمن مجموعة خيارات .

انطلقت من هذا البحث من مشكلة معبر عنها بعدد من التساؤلات الفكرية والتطبيقية ، والهدف من الإجابة هو استجلاء الفلسفة النظرية والمضامين التطبيقية للمتغيرين ( الرشاقة الإستراتيجية و الأداء المؤسسي المستدام ) ، حيث تم تطبيق هذه الدراسة على مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة من خلال عينة مكونة من 66 مستجيباً ، ومن الجدير بالذكر ان الباحث لجأ إلى تصميم أداة قياس خاصة بالبيانات اللازمة التي من شأنها أن تخدم موضوع البحث في المديرية المبحوثة كما تم استخدام المنهج التحليلي وأسلوب المقابلة في هذه الدراسة .

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات منها إن للرشاقة الإستراتيجية في المديرية المبحوثة تأثيراً على الأداء المؤسسي المستدام . وبناء على هذه الاستنتاجات تم وضع مجموعة من التوصيات التي ركزت على ضرورة تعزيز الرشاقة الإستراتيجية في المؤسسات ولاسيما في المديرية المبحوثة لما تشهده هذه المديرية من تحول جديد خلال المستقبل القريب في عملها من مديرية إلى شركة .



## المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية القرآنية
ب	الإهداء
ت	شكر وتقدير
ث	المستخلص
ج - ح	قائمة المحتويات
خ	قائمة الأشكال
د - ذ	قائمة الجداول
ر	قائمة الملاحق
1	المقدمة
16 - 2	<b>الفصل الأول / منهجية البحث والدراسات السابقة</b>
8 - 2	المبحث الأول : منهجية البحث
2	مشكلة البحث
2	اهمية البحث
3	اهداف البحث
3	فرضيات البحث
5	المخطط الفرضي للبحث
5	مجتمع البحث وعينته
6	حدود البحث
6	منهج البحث
6	وسائل جمع البيانات
7	الوسائل والاساليب الاحصائية المستخدمة
7	التعريفات الاجرائية للبحث
16 - 9	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
55 - 17	<b>الفصل الثاني / الإطار النظري للبحث</b>
35 - 17	المبحث الأول : مفهوم الرشاقة الإستراتيجية
17	مفهوم الرشاقة الاستراتيجية
21	اهمية الرشاقة الاستراتيجية
24	متطلبات تطبيق الرشاقة الاستراتيجية
28	ابعاد الرشاقة الاستراتيجية
33	قدرات الرشاقة الاستراتيجية
55 - 36	المبحث الثاني : مفهوم الأداء المؤسسي المستدام
36	مفهوم الاداء المؤسسي المستدام
41	قياس الاداء المؤسسي المستدام
44	ابعاد الاداء المؤسسي المستدام

83 - 56	<b>الفصل الثالث / الجانب العملي للبحث</b>
62 - 56	المبحث الاول:نبذة عن مديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة مع وصف عينة الدراسة
56	نبذة عن مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء
57	وصف عينة الدراسة
76 - 63	<b>المبحث الثاني :الوصف الإحصائي</b>
63	اختبار الصدق والثبات لمتغيرات البحث
64	الرشاقة الاستراتيجية (المتغير المستقل )
70	الاداء المؤسسي المستدام ( المتغير المعتمد )
83 - 77	<b>المبحث الثالث : اختبار الفرضيات</b>
77	فرضيات الارتباط
80	اختبار فرضيات التأثير
87 - 84	<b>الفصل الرابع / الاستنتاجات والتوصيات</b>
85 - 84	الاستنتاجات
87 -86	التوصيات
<b>المصادر</b>	
<b>الملاحق</b>	
<b>الخلاصة باللغة الانكليزية</b>	
<b>واجهة البحث باللغة الانكليزية</b>	

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	المخطط الفرضي للبحث	1
20	تحول الرشاقة إلى جمود بمرور الوقت	2
22	الانتقال من الإستراتيجية التقليدية إلى الرشاقة الإستراتيجية	3
23	موقع الرشاقة الإستراتيجية من المتغيرات الأخرى بالاعتماد على طبيعة التغيير وسرعته	4
25	القدرات الأساسية التي من خلالها يتم المحافظة على الحساسية الاستراتيجية	5
26	العوامل التي قد تؤدي إلى إحداث الخلل في العمل الجماعي في حالة عدم الاهتمام بها من قبل المؤسسة	6
28	الاعتماد المتبادل بين القدرات التي تسهم في سيولة الموارد	7
42	نموذج الخط الأساسي الثلاثي	8
43	بيضة الاستدامة	9
44	التحول من بطاقة الدرجات التقليدية إلى بطاقة الدرجات الموزونة	10
45	مراحل وخطوات قياس الأداء المؤسسي المستدام	11
47	مكونات بناء المؤسسة الكفوءة	12
49	هرم المسؤولية الاجتماعية	13
54	الإطار العام للإستراتيجية	14
55	البدائل الإستراتيجية للتعامل مع المنافسة	15

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
9	ماتيسر من دراسات سابقة	1
18	وجهات نظر بعض الباحثين حول مفهوم الرشاقة الإستراتيجية	2
33	قدرات الرشاقة الإستراتيجية	3
36	وجهات نظر بعض الباحثين حول مفهوم الأداء المؤسسي المستدام	4
48	دواعي التغيير البيئي	5
51	المقاييس المالية لاستراتيجيات وحدات الأعمال عبر المراحل الثلاث	6
58	عينة الدراسة وفق النوع الاجتماعي	7
58	عينة الدراسة وفق الفئات العمرية	8
59	عينة الدراسة على وفق الشهادة	9
59	عينة الدراسة على وفق التخصص	10
60	عينة الدراسة على وفق سنوات الخدمة	11
61	عينة الدراسة على وفق المنصب	12
61	عينة الدراسة على وفق عدد الدورات	13
63	معامل الصدق والثبات لجميع أبعاد الدراسة	14
64	معامل الصدق والثبات للمتغيرين الرئيسيين	15
64	معامل الصدق والثبات لجميع أسئلة الاستبانة	16
65	وصف فقرات بعد رشاقة الاستشعار	17
66	وصف فقرات بعد رشاقة اتخاذ القرار	18
68	وصف فقرات بعد رشاقة الممارسة	19
70	وصف فقرات البعد التنظيمي	20
71	وصف فقرات البعد الاجتماعي	21
72	وصف فقرات البعد الاقتصادي	22
73	وصف فقرات البعد الاستراتيجي	23
75	وصف فقرات البعد التنافسي	24

79	مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الرشافة الإستراتيجية وأبعاد الأداء المؤسسي المستدام	25
80	تأثير رشافة الاستشعار في الأداء المؤسسي المستدام	26
81	تأثير رشافة اتخاذ القرار في الأداء المؤسسي المستدام	27
81	تأثير رشافة الممارسة في الأداء المؤسسي المستدام	28
82	تأثير رشافة الممارسة في الأداء المؤسسي المستدام	29
82	التحقق من الفرضية الرئيسة الثالثة	30

## قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
1	أسماء المحكمين
2	أسئلة المقابلة
3	استمارات الاستبانة

## ﴿ المقدمة ﴾

إن معظم المؤسسات في هذه الأيام تحتاج إلى امتلاك القدرة للتكيف مع المتغيرات البيئية وكيفية مواجهتها من خلال امتلاكها لقابلية السرعة في اتخاذ القرارات الصحيحة . ونتيجة لحالة عدم التأكد العالية لظروف البيئة المحيطة للمؤسسات واضطراب تلك البيئة ولاسيما في مجال تقديم خدمات الكهرباء إلى الزبون في هذه الأيام لذا فإن الإدارة الإستراتيجية بالطرق التقليدية لم تعد تجدي نفعاً ، فلماذا من الأجدر التوجه صوب التعامل مع الأساليب الحديثة لغرض تجاوز هذه العقبات . والرشاقة الإستراتيجية تعد من الأساليب الحديثة للمحافظة على أداء المؤسسة بصورة مستدامة وبشكل أفضل من خلال إدارة التغيير المستمر والتعامل المرن معه .

أن الاهتمام بموضوع الأداء المؤسسي المستدام أصبح في الفترة الأخيرة أمراً يشغل الكثير من الباحثين والمفكرين والمؤسسات التي لا تقتصر في نظرتها على بقائها ومناقستها في الوقت الحاضر وحسب ، بل تمتد بنظرة مستقبلية وتتطلع لتحصل على البقاء والتميز في نفس الوقت ، وهذا نتيجة ما يشهده العالم من تغييرات مستمرة وغير مسبوقه والتي من المتوقع أن لا تقف عند حد معين ، مما زاد في جعله التحدي الأكبر الذي يواجهه العالم في هذا القرن . لذا فإن الاستدامة أصبحت صفة ملازمة للمؤسسة في العصر الحديث ، والأداء المستدام أصبح سراً من أسرار وجودها ، ومع هذه التغييرات بسرعتها وطبيعتها حتم على المؤسسات التعامل معها من خلال استخدام الرشاقة الإستراتيجية بكل متطلباتها وان تجند كل إمكانياتها ومواردها من اجل الخوض في هذا المضمار الصعب للحصول على المركز المتقدم وكيفية المحافظة على هذا المركز ، وما هي قدرة المؤسسة في الاستفادة من الفرص وإدارة المخاطر وكيفية تحويلها إلى فرص تستطيع استغلالها للتنافس مع الآخرين ، وما هي الموارد والقابليات والمقدرات الجوهرية التي تمتلكها المؤسسة والتي تحتاجها لكي تحافظ على استدامتها .

## المبحث الأول

### منهجية البحث

#### 1 - مشكلة البحث

الكهرباء في الوقت الحالي هي أهم أشكال الطاقة على الإطلاق ، حيث تعدّ هي المحرك الرئيس للحياة لارتباطها الوثيق بكافة تفاصيل الحياة اليومية ، وجعلت حياتنا أمرا أسهل مما كانت عليه في السابق ، فقد أصبح أمر الحصول على هذه الطاقة بلا شك أمرا يشكل تحديا لكثير من الدول المتقدمة منها والمتأخرة على حد سواء ، والعراق هو احد البلدان الذي يعاني من أزمة في تقديم الخدمات على مستوى توليد وتجهيز الطاقة الكهربائية ، ويواجه تحديات كثيرة من اجل الوصول إلى مستويات متقدمة في هذا المجال . ومن خلال ما تقدم يمكن صياغة المشكلة بالتساؤلات الآتية :

- ١ - هل هنالك محاولات جادة من السادة المسؤولين في قطاع الكهرباء باتجاه تحسين واقع الخدمة التي يقدمها هذا القطاع ؟
- ٢ - هل تمتلك الإدارات المسؤولة في هذا القطاع الخطط الإستراتيجية اللازمة التي من شأنها تحديد نقاط الضعف ، ووضع الآليات المناسبة لمعالجتها وتلافيها مستقبلا ؟
- ٣ - هل يدرك المسؤولون في هذا القطاع أهمية الدور الذي تلعبه الرقابة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المؤسسي المستدام ؟
- ٤ - ما هو مستوى الرقابة الإستراتيجية الذي تعمل به مديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة؟ وما هو مستوى الأداء المؤسسي المتحقق ؟
- ٥ - ما طبيعة العلاقة والتاثير بين الرقابة الاستراتيجية والاداء المؤسسي المستدام .

#### 2 - أهمية البحث

تبرز أهمية البحث من خلال الآتي :

- ١ - هو محاولة لرفد مكتباتنا المحلية لاسيما وان البحث الحالي قد تناول متغيرات ( أبعاد ) جديدة في مجال الرقابة الإستراتيجية لم يتطرق لها الباحثون في بيئتنا المحلية من قبل .
- ٢ - توجيه أنظار المسؤولين الإداريين بأهمية الرقابة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الأداء المؤسسي المستدام .



٣- تسليط الضوء على الكيفية التي من شأنها رفع مستوى الخطط الإستراتيجية ، بالشكل الذي يسهم في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ، والابتعاد عن كافة الأنشطة التي لا تضيف قيمة .

### 3 - أهداف البحث

- ١ - التعرف على مدى تبني مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة لقدرات الرشاقة الاستراتيجية .
- ٢ - بيان واقع الأداء المقدم من قبل المديرية المبحوثة للوقوف على نقاط الضعف ، والعمل على معالجتها من خلال وضع الأساليب والآليات الكفيلة بذلك .
- ٣ - توضيح طبيعة العلاقة بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجية وأبعاد الأداء المؤسسي المستدام ، من خلال علاقة الارتباط والتأثير الخاصة بذلك .
- ٤ - وضع مقترحات تطويرية من شأنها رفع مستوى العمل داخل المديرية المبحوثة .

### 4 - فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى (( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجية والأداء المؤسسي المستدام ))

ويتفرع من هذه الفرضية ، الفرضيات الفرعية الآتية :

- ١ - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجية ( رشاقة الاستشعار ورشاقة اتخاذ القرار ورشاقة الممارسة ) والبعد التنظيمي .
- ٢ - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجية ( رشاقة الاستشعار ورشاقة اتخاذ القرار ورشاقة الممارسة ) والبعد الاجتماعي .
- ٣ - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجية ( رشاقة الاستشعار ورشاقة اتخاذ القرار ورشاقة الممارسة ) والبعد الاقتصادي .
- ٤ - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجية ( رشاقة الاستشعار ورشاقة اتخاذ القرار ورشاقة الممارسة ) والبعد الإستراتيجي .
- ٥ - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجية ( رشاقة الاستشعار ورشاقة اتخاذ القرار ورشاقة الممارسة ) والبعد التنافسي .
- ٦ - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجية مجتمعة مع أبعاد الأداء المؤسسي مجتمعة .

الفرضية الرئيسية الثانية (( لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرشاقة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام )) .

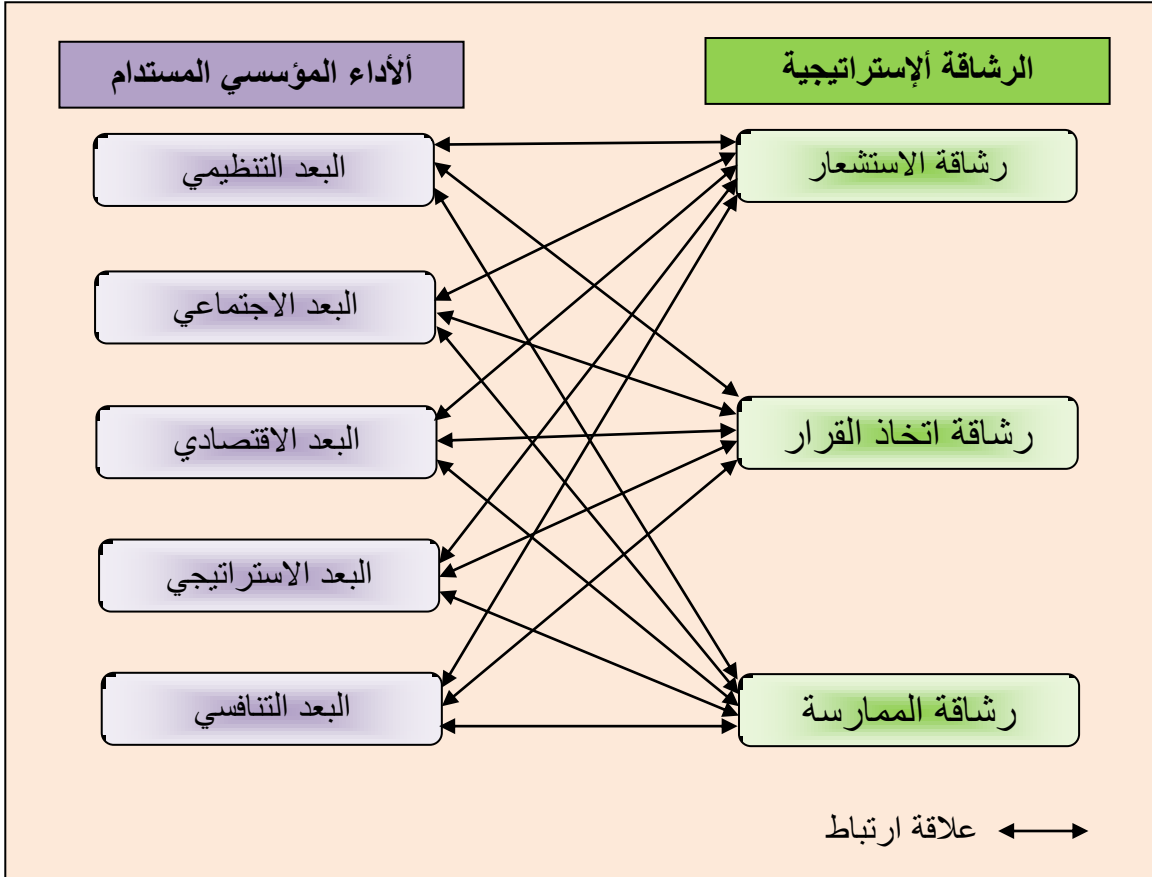
ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :

- ١ - لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرشاقة الاستشعار في الأداء المؤسسي المستدام .
- ٢ - لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرشاقة اتخاذ القرار في الأداء المؤسسي المستدام .
- ٣ - لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرشاقة الممارسة في الأداء المؤسسي المستدام .
- ٤ - لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية مجتمعة في الأداء المؤسسي المستدام .

الفرضية الرئيسية الثالثة (( لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية مجتمعة في الأداء المؤسسي المستدام )) .

## 5 - المخطط الفرضي للبحث

بناء على مشكلة البحث وأهميته وأهدافه والفرضيات الرئيسية والفرعية ، قام الباحث بتصميم المخطط الفرضي للبحث كما في الشكل ( 1 )



شكل (1)  
المخطط الفرضي للبحث

المصدر : إعداد الباحث

## 6 - مجتمع البحث وعينته

يتمثل مجتمع البحث في مديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة ، أما عينة البحث فقد كان معظمها من الكادر القيادي الهندسي فيها ، حيث كانت النسبة الأكبر للعينة من رؤساء الأقسام بنسبة 46.9 % ، أما حملة شهادة البكالوريوس فكانت نسبتها الأكبر أيضا من بين الشهادات الأخرى في مجتمع العينة ، إذ بلغت 84.9 % وهذا يؤكد ان العينة قد شملت أصحاب القرار في هذه المديرية ممن يمتلكون الخبرة من خلال المنصب الذي هم فيه ، بالإضافة إلى المعرفة الأكاديمية التي اكتسبوها من خلال الشهادة الجامعية ، بالإضافة إلى سنين الخدمة الكبيرة لدى العاملين في هذه المديرية ، إذ حققت نسبة الذين تتجاوز خدمتهم 16 سنة 40.9 % بينما تلتها

نسبة الذين تتراوح خدمتهم من 11 - 15 سنة إذ بلغت 34.8 % ، وهذا يبين ان المديرية تمتلك مزيجاً جيداً من خبرة الماضي وروح التجديد في الحاضر والمستقبل .

## 7 - حدود البحث

١ - الحدود المكانية : تمثل مديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة الحدود المكانية للبحث الحالي .

٢ - الحدود الزمانيه : امتدت فترة إعداد البحث في الجانبين النظري والعملي من الفترة ( 2017/7/21 ) إلى ( 2017/9/15 ) .

٣ - الحدود البشرية : يمثل كادر مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة الحدود البشرية للبحث الحالي .

## 8 - منهج البحث

استخدم الباحث منهجين في إعداد هذا البحث وهما منهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي التحليلي ، لمعرفة واقع الرقابة الإستراتيجية ومستوى الأداء المؤسسي المستدام في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة ، بالإضافة إلى بيان علاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد الرقابة الإستراتيجية وإبعاد الأداء المؤسسي المستدام .

## 9 - وسائل جمع البيانات

١ - المقابلة الشخصية مع الجهات ذات العلاقة ( المدير ، معاونين ، المدراء الفرعيين ، بعض رؤساء الأقسام )

٢ - استمارة الاستبانة : حيث تم إعداد استمارة استبيان وفق مقياس ليكارت الخماسي ( اتفق بشدة ، اتفق ، محايد ، لا اتفق ، لا اتفق بشدة ) ، وقد تم صياغة فقرات هذه الاستمارة من خلال الإطلاع على الأدبيات والكتب ذات العلاقة بمتغيرات البحث الرئيسية ، حيث خصصت (10) فقرات لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل المتمثل بالرقابة الإستراتيجية وهي (رقابة الاستشعار ، راسقة اتخاذ القرار ، ورقابة الممارسة ) ، أما المتغير التابع المتمثل بالأداء المؤسسي المستدام فقد حددت (6) فقرات لكل بعد من أبعاده وهي ( البعد التنظيمي ، البعد الاجتماعي ، البعد الاقتصادي ، البعد الاستراتيجي ، والبعد التنافسي ) ، هذا وقد تم توزيع (80) استمارة على ( عينة من كادر مديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة ) وتم استرجاع (66) منها أي ان نسبة الاستجابة كانت (82.5%) .

٣ - الوثائق والسجلات الخاصة بمديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة .

## 10 - الوسائل والأساليب الإحصائية المستخدمة

١ - الوسط الحسابي والانحراف المعياري .

٢ - الانحدار البسيط والمتعدد .

٣ - تم استخدام البرنامج الجاهز SPSS vs 20 . وكذلك برنامج Microsoft Office Excel 2016

## 11- التعريفات الإجرائية للبحث

أولاً - الرشاقة الإستراتيجية : هي المرونة والسرعة التي تمنح المنظمة القدرة على تغيير أعمالها من أجل الاستجابة للتغيرات الحاصلة في أسواقها ومواجهة المخاطر الأخرى التي تعترضها ( D'Aven,1994:25 ) .

١ - رشاقة الاستشعار : هي قدرة المنظمة على فحص ومراقبة واقتناص الأحداث من التغير في البيئة ( تحركات المنافسين الجديدة ، تغيير تفضيلات الزبون ، والتكنولوجيا الحديثة ) في الوقت المناسب ( Park , 2011 : 24 ) .

٢ - رشاقة اتخاذ القرار : قدرة المنظمة على جمع و تخزين وتنظيم وتقسيم المعلومات التي تتعلق بعملها من مصادرها المتنوعة لغرض ترجمة الآثار المترتبة على الأحداث المتعلقة بالأعمال من دون تأخير، والقيام بمعرفة الفرص والتهديدات التي تقوم بترجمة هذه الأحداث ، والقيام بوضع الخطط التي من خلالها يتم توجيه إعادة تكوين الكوادر وعمل إجراءات تنافسية جديدة ( Park , 2011 : 25 ) .

٣ - رشاقة الممارسة : قدرة المنظمة على إعادة تكوين ديناميكية الموارد فيها ، تعديل العمليات ، وإعادة تشكيل علاقات سلسلة التوريد وفق خطط العمل الجديدة والمنتجات وخدمات التسعير إلى السوق في الوقت المناسب ( Park ,2011 : 26 ) .

ثانياً - الأداء المؤسسي المستدام : هو ذلك الأداء الذي يضمن استدامة وتوسيع النمو الاقتصادي وتحقيق القيمة لحملة الأسهم وتحقيق هيبة المنظمة والمحافظة على سمعتها واستمرارية العلاقة مع الزبون والمحافظة على جودة منتجاتها وخدماتها ، إضافة إلى تبني الممارسات الأخلاقية وخلق فرص عمل مستدامة وبناء القيمة لكل أصحاب المصالح الذين يرتبطون بالمنظمة ( Szekely & Knirsch,2005:127 ) .

- ١ - البعد التنظيمي : يقصد به نتائج الطريقة التي يتم من خلالها استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بصورة يمنحها القدرة على تحقيق أهدافها (Miller&Bromiley,1990:57) .
- ٢ - البعد الاجتماعي : ويقصد به تأثير المؤسسات على المجتمعات التي تعمل فيها ، كذلك هو النتائج التي تحققها المؤسسات في المجالات غير الاقتصادية ( Hubbard,2009:185 ) .
- ٣ - البعد الاقتصادي : هو مدى قدرة المنظمة في تحقيق رضا المساهمين عن طريق تحقيق معدلات مالية مرضية لاستثماراتهم ( Kaplan&Norton,1992:72 ) .
- ٤ - البعد الاستراتيجي : هي عملية التأكد من أن المنظمة تسعى إلى تنفيذ الاستراتيجيات التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف والغايات الكلية للمؤسسة ( Amaratunga,2000:18 ) .
- ٥ - البعد التنافسي : هي قدرة المنظمة على تحقيق الفوز على منافسيها وبالتالي جني الأرباح وتحقيق البقاء في عالم الأعمال (بني حمدان،2002 : 37 ) .

## المبحث الثاني

### دراسات سابقة

1 - خلال هذا المبحث سيتم التطرق الى بعض من الدراسات السابقة العربية والاجنبية والتي تهتم بموضوع الرشاقة الاستراتيجية والاداء المؤسسي المستدام .

#### جدول ( 1 )

ماتيسر من دراسات سابقة

ت	اسم الدراسة	مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة .
1	اسم الباحث والسنة	( هنية ، 2016 )
	مجتمع الدراسة وعينتها	شركات الصناعات الغذائية المسجلة بوصفهاعضواً في قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة ، حيث بلغ عدد الشركات المبحوثة 55 شركة وعدد العينات بواقع 104 عينة .
	البلد	فلسطين
	منهج الدراسة	منهج وصفي تحليلي
	الهدف	ظهور مفهوم الرشاقة الإستراتيجية بوصفها مصطلحاً حديثاً و تعلقه بالإدارة الإستراتيجية ، وما مدى ممارسة شركات قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة لهذا المفهوم . والتعرف على تأثير الرشاقة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي فيها وأهميته .
	أهم الاستنتاجات	بينت الدراسة أن قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة يمارس الرشاقة الإستراتيجية ولديه أداء مؤسسي جيد ، يمكنه من التنافس .
	الفائدة من الدراسة	تم التعرف من خلال البحث عن مدى استخدام الرشاقة الإستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة .
2	اسم الدراسة	العلاقة بين خفة الحركة التنظيمية والذكاء المعرفي وانعكاسهما في تنفيذ إستراتيجية المنظمة ( دراسة تحليلية في شركة زين وأسيا سل للاتصالات )
	اسم الباحث والسنة	( الدهان ، 2015 )
	مجتمع الدراسة وعينتها	شركة زين العراق للاتصالات وشركة أسيا سيل للاتصالات وتم اخذ عينة من أصحاب القرار في الشركتين ومن جميع المستويات التنفيذية وبواقع 116 عينة
	البلد	العراق
	منهج الدراسة	منهج تحليلي اختباري
	الهدف	تعرض أهم الجدليات والخلافات الفكرية عن خفة الحركة التنظيمية وكذلك الذكاء المعرفي ومدى قدرتهم في توجيه أصحاب القرار ، بالإضافة إلى إن هذه الدراسة تشخص أبعاد خفة الحركة التنظيمية في الشركات المبحوثة .
	أهم الاستنتاجات	تسهم أبعاد خفة الحركة التنظيمية في تحسين قدرات المنظمة كما تسهم خفة الحركة في تحسين الفعاليات

والنشاطات التي تسهم في وضع الاستراتيجيات وتنفيذها .		
التعرف على دور خفة الحركة التنظيمية في صياغة وتنفيذ استراتيجيات المنظمة ومدى توجه الذكاء المعرفي وثقافة المنظمة بعد تفاعلها مع أبعاد خفة الحركة التنظيمية .	الفائدة من الدراسة	
انعكاس القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الإستراتيجي على الأداء المنظمي المستدام ضمن إطار نظرية تعدد المستويات ( دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية )	اسم الدراسة	3
(بريس، 2014)	اسم الباحث والسنة	
الشركة العامة للسمنت الجنوبية وتضمنت العينة مجموعة ممن يشغلون مناصب إدارية عليا في الشركة مكونة من 110 عينة .	مجتمع الدراسة وعينتها	
العراق	البلد	
منهج وصفي تحليلي	منهج الدراسة	
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الاستراتيجي في تحقيق الأداء المؤسسي المستدام في شركات قطاع الصناعة والمعادن .	الهدف	
بينت هذه الدراسة وجود إدراك مرتفع لمتغيرات الدراسة من قبل الشركة ، وهذا بدوره يؤدي إلى تسهيل الترابط بينهما من أجل تحقيق الأداء المؤسسي المستدام .	أهم الاستنتاجات	
إن هذه الدراسة عززت الموقف التنافسي للشركة مجال البحث ، من خلال الاستخدام الأمثل للقدرات الديناميكية ، وكذلك مهارات التفكير الاستراتيجي في تحقيق الأداء المؤسسي المستدام ضمن المستويات الثلاث ( الفرد ، المجموعة ، المنظمة ) .	الفائدة من الدراسة	
أثر خصائص المعلومات الإستراتيجية في تحقيق خفة الإستراتيجية ودور القدرات التنافسية كمتغير معدل (دراسة تطبيقية على شركة ألبا هاوس الأردنية )	اسم الدراسة	
( الزين ، 2013 )	اسم الباحث والسنة	
شركة ألبا هاوس الأردن وشملت العينة كافة المديرين العاملين في الشركة ورؤساء الأقسام والمشرفين على الإنتاج وبواقع 72 عينة .	مجتمع الدراسة وعينتها	
الأردن	البلد	
منهج وصفي تحليلي	منهج الدراسة	
اثر خصائص المعلومات الإستراتيجية على تحقيق خفة الحركة الإستراتيجية وكذلك تأثيرها مع وجود القدرات التنافسية كمتغير معدل .	الهدف	
تشكل خفة الحركة الإستراتيجية أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات في الوقت الحاضر ، بل إن التغيرات السريعة التي تشهدها البيئة الآن تحتم على المنظمات الاهتمام بالعمل ضمن إطار الرشاقة الإستراتيجية في الصياغة والتنفيذ .	أهم الاستنتاجات	
التعرف على تأثير المعلومات الإستراتيجية من أجل تحقيق	الفائدة من الدراسة	



<p>الرشاقة الإستراتيجية التي باتت أمر ضروري في أداء المنظمات في الوقت الحاضر .</p>		
<p>أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية في الفاعلية التنظيمية (دراسة حالة شركة الاسمنت الأردنية لافارج )</p>	<p>اسم الدراسة</p>	<p>5</p>
<p>( الصانع ، 2013 )</p>	<p>اسم الباحث والسنة</p>	
<p>شركة الاسمنت الأردنية لافارج وتم اخذ 63 عينة من المدراء وبدرجات وظيفية مختلفة (رئيس مجلس الإدارة ، مدير عام ومساعديه ، أعضاء مجلس الإدارة ومساعديهم ، ومدراء الدوائر )</p>	<p>مجتمع الدراسة وعينتها</p>	
<p>الأردن</p>	<p>البلد</p>	
<p>منهج تحليلي اختباري</p>	<p>منهج الدراسة</p>	
<p>تشخص واقع محددات الرشاقة الإستراتيجية ومدى أهميتها على الفاعلية التنظيمية في المنظمات الصناعية وخصوصا في شركة الاسمنت الأردنية ، كما تعمل الدراسة على تقديم توصيات تسهم في تطوير عمل الشركة مدار البحث .</p>	<p>الهدف</p>	
<p>وجود علاقة قوية بين الرشاقة الإستراتيجية والفاعلية التنظيمية ، وان هذه العلاقة مهمة جدا لغرض تكيف المنظمات مع المتغيرات السريعة في البيئة التي تعمل ضمنها المنظمات .</p>	<p>أهم الاستنتاجات</p>	
<p>تبين الدراسة أن استخدام الرشاقة الإستراتيجية له دور كبير وفعال في تحسين الأداء المنظمي بالنسبة للإدارة العليا وكذلك المستويات الأخرى في المنظمة في ظل التغيرات السريعة التي تعيشها المنظمات ، وتضيف ميزة تنافسية بالنسبة للمنظمات التي تدعم ممارسة الرشاقة الإستراتيجية .</p>	<p>الفائدة من الدراسة</p>	
<p>ادارة قوى التناقض لضمان الاداء المنظمي المستدام في اطار نموذج التوازن الديناميكي للتنظيم .</p>	<p>اسم الدراسة</p>	<p>6</p>
<p>(العطوي، 2012)</p>	<p>اسم الباحث والسنة</p>	
<p>تكون مجتمع الدراسة من 8 جامعات عراقية واشتملت على 103كلية و 446 من عميد ومعاون ورؤساء اقسام</p>	<p>مجتمع الدراسة وعينتها</p>	
<p>العراق</p>	<p>البلد</p>	
<p>منهج وصفي تحليلي</p>	<p>منهج الدراسة</p>	
<p>هدف الاطروحة هو بلورة تصور واضح حول الكيفية التي يمكن ان تدير بها المنظمات التوترات المتناقضة في الظواهر التنظيمية من اجل ضمان الاداء المنظمي المستدام .</p>	<p>الهدف</p>	
<p>تبين الاطروحة ان تحقيق الاداء المنظمي المستدام يتم عن يتم من خلال ادارة قوى التناقض التي تتضمن نوعين من الاستراتيجيات هما استراتيجيات قبول التناقض واستراتيجية حل التناقض .</p>	<p>أهم الاستنتاجات</p>	
<p>ان هذه الاطروحة توصلت الى ضرورة ادارة المنظمات الجوهرة للتوترات المتناقضة من خلال برنامج اقترحه الدراسة .</p>	<p>الفائدة من الدراسة</p>	

<p>The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments : The Role of Information Technologies . ديناميكيات الفرص و إدارة التهديدات في البيئات المضطربة - دور تكنولوجيا المعلومات .</p>	<p>اسم الدراسة</p>	<p>7</p>
<p>(Park , 2011)</p>	<p>اسم الباحث والسنة</p>	
<p>شركات متعددة الصناعات في كوريا الجنوبية ، وتم أخذ العينات على مستوى المديرين التنفيذيين في هذه الشركات وكان عددهم 218 عينة .</p>	<p>مجتمع الدراسة وعينتها</p>	
<p>كوريا الجنوبية</p>	<p>البلد</p>	
<p>منهج وصفي تحليلي</p>	<p>منهج الدراسة</p>	
<p>يهدف هذا البحث إلى بيان دور تكنولوجيا المعلومات في تمكين المنظمات من استشعار وإدارة الفرص والتهديدات بنجاح وتحقيق الميزة التنافسية في البيئات المضطربة من خلال استخدامها الرشاقة الإستراتيجية .</p>	<p>الهدف</p>	
<p>تبين في هذه الدراسة أن تكنولوجيا المعلومات والرشاقة الإستراتيجية والاضطرابات البيئية تتزامن في وقت واحد ، وتجتمع بشكل منهجي لتؤدي إلى أداء تنافسي . وفي الوقت نفسه، تطور هذه الدراسة نظرية التباين التي تشرح كيفية ارتباط تكنولوجيا المعلومات بالرشاقة التنظيمية والاضطرابات البيئية التي تؤدي إلى أداء تنافسي .</p>	<p>أهم الاستنتاجات</p>	
<p>تظهر نتائج هذا البحث أن تكنولوجيا المعلومات تمكن المنظمات من تعزيز الرشاقة الإستراتيجية وتؤثر بشكل غير مباشر على أداء الشركات وقيادة الابتكار من خلال الرشاقة التنظيمية .</p>	<p>الفائدة من الدراسة</p>	
<p>Influences on the Organizational Implementation of Sustainability: An Integrative Model. تأثيرات تنفيذ الاستدامة المنظمة : انموذج تكاملي .</p>	<p>اسم الدراسة</p>	<p>8</p>
<p>(Fairfield etal,2011)</p>	<p>اسم الباحث والسنة</p>	
<p>تم جمع المعلومات المطلوبة من خلال استخدام مقياس ليكرت الخكاسي الذي شمل 1514 مدير من مختلف الدول .</p>	<p>مجتمع الدراسة وعينتها</p>	
<p>استراليا</p>	<p>البلد</p>	
<p>منهج وصفي تحليلي</p>	<p>منهج الدراسة</p>	
<p>التعرف على تأثير ممارسات عمل الأداء العالي على الأداء الوظيفي .</p>	<p>الهدف</p>	
<p>تم تحديد ثلاث من ممارسات العمل عالي الأداء عن طريق تحليل البيانات وهي ( تقييم الأداء ، التعلم ، والمشاركة في صنع القرار )</p>	<p>أهم الاستنتاجات</p>	
<p>سلطت هذه الدراسة الضوء على اهم العوامل التي تؤثر على المنظمات في تطبيق الاداء المؤسسي المستدام طرز ب .</p>	<p>الفائدة من الدراسة</p>	

<p>Agile Product Development and Strategic Agility in technology Firms . تطور الرشاقة الإنتاجية والرشاقة الإستراتيجية في الشركات التكنولوجية .</p>	<p>اسم الدراسة</p>	<p>9</p>
<p>( kettunen , 2010 )</p>	<p>اسم الباحث والسنة</p>	
<p>شركات التكنولوجيا في فنلندا</p>	<p>مجتمع الدراسة وعينتها</p>	
<p>فنلندا</p>	<p>البلد</p>	
<p>دراسة استطلاعية</p>	<p>منهج الدراسة</p>	
<p>وضعت هذه الدراسة إطاراً متكاملاً عن إستراتيجية الأعمال وتطوير منهج الإنتاج في ظروف البيئات المعقدة وسريعة التغيير .</p>	<p>الهدف</p>	
<p>إن الشركات بحاجة شديدة في الوقت الحالي إلى الرشاقة الإستراتيجية من أجل محافظتها على التنافس في ظل هذه الظروف .</p>	<p>أهم الاستنتاجات</p>	
<p>الاعتماد على أساليب جديدة لغرض قيام المنظمات بتطوير منتجاتها ، بالاعتماد على الرشاقة الإستراتيجية ، وان تعتمد هذه المنظمات المبادرة من أجل قبول التغيير في وحدات أعمالها .</p>	<p>الفائدة من الدراسة</p>	
<p>A Quantitative Decision Model Towards Maximizing Organizational Sustainability . انموذج اقرار كمي باتجاه تعظيم الاستدامة المنظميه .</p>	<p>اسم الدراسة</p>	<p>10</p>
<p>( Turan , 2010 )</p>	<p>اسم الباحث والسنة</p>	
<p>عينة تكونت من خمس مصانع في الاختصاصات الالكترونية في الولايات المتحدة الامريكية .</p>	<p>مجتمع الدراسة وعينتها</p>	
<p>الولايات المتحدة الامريكية</p>	<p>البلد</p>	
<p>منهج وصفي تحليلي</p>	<p>منهج الدراسة</p>	
<p>تهدف الدراسة إلى تساؤل مهم تحدد من خلاله مشكلة الدراسة الرئيسية وهو ( كيف يجب على صانعي السياسة والمهندسين استخدام مبادئ الاداء المستدام ضمن عملية صنع القرار الاداري بالشكل الذي يؤدي الى زيادة وتعظيم درجة استدامة المنظمة التي يعملون فيها من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في ظل ظروف بيئة خارجية معقدة ومتغيره باستمرار .</p>	<p>الهدف</p>	
<p>من خلال استخدام انموذج البحث المقترح يمكن لمتخذ القرار ان يخمن اي المحافظ الاستثمارية ستحقق افضل العوائد في ظل الاخذ بنظر الاعتبار لخصائص المنظمة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية .</p>	<p>أهم الاستنتاجات</p>	
<p>قدمت هذه الدراسة اسلوب يستخدم لتحقيق الامثلية في ظل حالة عدم التاكيد ويستخدم في العديد من المجالات منها التخطيط والرقابة المالية وتوسيع الطاقة وتصميم المصانع .</p>	<p>الفائدة من الدراسة</p>	

<p>ممارسة إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي ( دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية ) .</p>	<p>اسم الدراسة</p>	
<p>( حسن ، 2010 )</p>	<p>اسم الباحث والسنة</p>	
<p>شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية ، وشملت العينة مجموعة من العالمين في هذه الشركة ومن كافة المستويات، وبلغ عدد العينة 253 فرداً .</p>	<p>مجتمع الدراسة وعينتها</p>	
<p>الكويت .</p>	<p>البلد</p>	
<p>منهج وصفي تحليلي .</p>	<p>منهج الدراسة</p>	<p>11</p>
<p>تعرض هذه الدراسة مدى تأثير الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي وكيفية الحفاظ على الاستدامة فيها .</p>	<p>الهدف</p>	
<p>وضحت هذه الدراسة وجود أثر ذي دلالة معنوية لتأثير الموارد البشرية على الأداء المؤسسي لشركة زين الكويتية .</p>	<p>أهم الاستنتاجات</p>	
<p>دعت هذه الدراسة إلى حث شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية من خلال سعيها المستمر لغرض تحقيق مركز تنافسي جيد في المستقبل لتحظى بأداء مؤسسي أفضل مما هي عليه الآن .</p>	<p>الفائدة من الدراسة</p>	
<p>Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting الرشاقة الإستراتيجية في الشركات الصغيرة ذات المعرفة المكثفة ( دراسة حالة شركة سوات للاستشارات ) .</p>	<p>اسم الدراسة</p>	
<p>( Santala , 2009 )</p>	<p>اسم الباحث والسنة</p>	
<p>شركة SWOT للاستشارات وتضمنت العينة مجموعة من المقابلات الشخصية وحضور الاجتماعات المكثفة مع كادر الشركة .</p>	<p>مجتمع الدراسة وعينتها</p>	
<p>فنلندا</p>	<p>البلد</p>	
<p>دراسة استطلاعية</p>	<p>منهج الدراسة</p>	<p>12</p>
<p>البحوث والدراسات السابقة تناولت الرشاقة الإستراتيجية بالنسبة للمنظمات الكبيرة ، ولكن في هذا البحث أراد الباحث معرفة مدى تأثير الرشاقة الإستراتيجية على الشركات الصغيرة ، ولأسيما في مجال تقديم الاستشارات ، بمعنى آخر مدى تأثير الرشاقة الإستراتيجية على الأفراد بشكل خاص وليس على المستوى التنظيمي بشكل عام .</p>	<p>الهدف</p>	
<p>إن الرشاقة الإستراتيجية هي وظيفة من المستوى التنظيمي والمستوى الفردي ويرتبطان بإحكام فيما بينهما .</p>	<p>أهم الاستنتاجات</p>	
<p>في هذا البحث كانت العينة التي خضعت للدراسة هي شركة صغيرة على العكس من البحوث الأخرى التي تناولت تأثير الرشاقة على مستوى المنظمة بشكل كامل .</p>	<p>الفائدة من الدراسة</p>	

<p>Impact of Strategic Agility on Competitive Capabilities and Financial Performance. (أثر الرشاقة الإستراتيجية على القدرات التنافسية والأداء المالي) .</p>	<p>اسم الدراسة</p>	
<p>( Ojha , 2008 )</p>	<p>اسم الباحث والسنة</p>	
<p>المنظمات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية ، وكانت عينة الدراسة من المدراء التنفيذيين في هذه المصانع ، حيث كان عدد العينات هو 1260 عينة .</p>	<p>مجتمع الدراسة وعينتها</p>	
<p>الولايات المتحدة الأمريكية .</p>	<p>البلد</p>	
<p>منهج وصفي تحليلي</p>	<p>منهج الدراسة</p>	
<p>هدف هذا البحث إلى بيان اثر الرشاقة الإستراتيجية على الأداء المالي والقدرات التنافسية في عينة من المصانع في الولايات المتحدة الأمريكية ، وكيف يتم إعداد منظمات ذات رشاقة إستراتيجية في ظل التغيرات السريعة في البيئة التي تعمل فيها .</p>	<p>الهدف</p>	<p>13</p>
<p>وابرز النتائج في هذا البحث ، هو إن الرشاقة الإستراتيجية في العينات المبحوثة كانت عالية ، وهي ذات تأثيرات طردية مع الكفاءة التشغيلية .</p>	<p>أهم الاستنتاجات</p>	
<p>وان الرشاقة الإستراتيجية تكون مفيدة في البيئة ذات الاضطرابات العالية أو المعتدلة ، وهي غير مفيدة في البيئة التي يكون مستوى التغيير فيها قليلاً ، نتيجة التكلفة العالية لاستخدام الرشاقة الإستراتيجية .</p>	<p>الفائدة من الدراسة</p>	
<p>Sustainability, Performance and Organizational Strategy: an Empirical Analysis of Public Organizations. الاستدامة والاداء والاستراتيجية المنظمة : تحليل تطبيقي للمنظمات العامة .</p>	<p>اسم الدراسة</p>	
<p>( Enticott etal , 2008 )</p>	<p>اسم الباحث والسنة</p>	
<p>السلطات المحلية الانكليزية الرئيسية حيث بلغ حجم العينة 902 مستجيب .</p>	<p>مجتمع الدراسة وعينتها</p>	
<p>بريطانيا</p>	<p>البلد</p>	
<p>منهج وصفي تحليلي</p>	<p>منهج الدراسة</p>	<p>14</p>
<p>جاءت الدراسة نتيجة لاستشعار الباحثين بضرورة معرفة اثر الاستدامة على اداء المنظمات في القطاع العام ومقارنتها بنتائج الدراسات التي تناولت نفس المتغيرات والتي تم اجرائها على منظمات القطاع الخاص</p>	<p>الهدف</p>	
<p>من اهم الاستنتاجات التي توصلت لها هذه الدراسة ، ان تحقيق اعلى مستويات الاداء التنظيمي يرتبط بالاستراتيجية التي تبيعها المنقبون ، وعليه فان الادارة المستدامة ترتبط فقط بالاداء المستدام .</p>	<p>أهم الاستنتاجات</p>	

<p>تعتبر هذه الدراسة اول دراسة تطبيقية وتحليلية من نوعها تناولت موضوع الادارة المستدامة والاداء في المنظمات العامة .</p>	<p>الفائدة من الدراسة</p>	
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------	--

المصدر : اعداد الباحث

## 2 - مجالات الافادة من الجهود المعرفية السابقة :

- أ - اغناء الجوانب الفكرية والنظرية للبحث عبر الافادة منها في البناء النظري للدراسة الحالية .
- ب - منحت الجهود المعرفية السابقة الباحث الدافع من اجل محاولة سبر اغوار العلاقة بين متغيرات البحث .
- ت -المساهمة في تحديد المتغيرات الفراعية التي يتكون منها كل بعد من ابعاد البحث الحالي .
- ث -المساهمة في بناء مقياس الدراسة الحالية من خلال الاطلاع على المقاييس والاستبانات والادوات المستعملة فيها .

## 3 - اوجه اختلاف البحث الحالي عن الدراسات السابقة :

- أ - تناول البحث الحالي متغير الرشاقة الاستراتيجية بأسلوب جديد يختلف عن ماهو موجود من بحوث في البيئة العربية .
- ب -اختيار ابعاد الاداء المؤسسي المستدام بما يتلائم مع الدائرة المبحوثة .
- ت -تناول هذا البحث تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الاداء المؤسسي المستدام في القطاع العام ، بعكس ماجاءت به الدراسات السابقة والتي تناول معظمها تأثير الرشاقة الاستراتيجية على منظمات الاعمال الخاصة .

## المبحث الأول

## الرشاقة الاستراتيجية

## تمهيد :

قبل التطرق إلى مفهوم الرشاقة الإستراتيجية يجب توضيح ماهية الرشاقة بصورة منفصلة ، ومن خلال مراجعة المصطلح في الأدبيات السابقة نجد أن بعض الباحثين استبدلوها بمصطلح (خفة الحركة ) أو ( المرونة العالية في الحركة ) ، فالرشاقة هي مصدر رُشِقَ وتعني الخفة والسرعة في العمل ( معجم الرائد ) . وهي تعني القدرة على التحرك السريع والسهل حسب وصف معجم (Oxford) .

## 1 - مفهوم الرشاقة الإستراتيجية

ان أول ظهور لهذا المصطلح كان في بداية التسعينات من القرن الماضي حيث أبصره للنور مجموعة من الباحثين في معهد ( Lacocca ) بجامعة لاهاي من خلال تقديم دراسة بعنوان (إستراتيجية مؤسسات التصنيع في القرن الحادي والعشرين : من وجهة نظر خبراء الصناعة ) ، ومن هنا كانت نقطة الانطلاق لسباق الباحثين في تقديم الكثير من الدراسات التي لها علاقة بهذا المفهوم ، حيث بين العديد وجهات نظرهم لمصطلح الرشاقة في الأدبيات السابقة فقد وصفها ( Prince & Key,2003:305-318 ) بأنها القدرة على الاستجابة للتغيرات المفاجئة وتلبية متطلبات العملاء بطريقة مختلفة وعلى نطاق واسع من حيث السعر والجودة والسمات والكمية والتسليم . وعرفها ( Narasimhan,2006:443 ) بأنها نوع من أنواع المرونة وهي القدرة على الأعمال غير المخطط لها . ومن خلال التعاريف أعلاه والتمعن في مضمونها نلاحظ أن الباحثين اتفقوا فيها على سرعة الاستجابة من خلال قدرة المنظمة في مواجهة التغيرات غير المتوقعة من داخل المنظمة أو من خارجها وما هي الردود المتوقعة والسريعة لمواجهتها وكيفية التعامل مع المتغيرات داخل المنظمة وخارجها والعمل من أجل التكامل في كلا الاتجاهين لغرض تحقيق أفضل النتائج .

وفيما يتعلق بالرشاقة الإستراتيجية نجد أن المؤسسات ومنظمات الأعمال كانت في السابق تسعى جاهدة من أجل تعظيم إرباحها وزيادة قيم أسهمها فقط ومن ثم جاء التوجه من أجل إرضاء أصحاب المصالح ، وهكذا استمر التجديد من أجل تحقيق أهداف أخرى وإرضاء أطراف متعددة والتوجه صوب المصلحة العامة بالإضافة إلى المصلحة الخاصة ، والالتزام بالمسؤولية

الاجتماعية والمحافظة على البيئة وغيرها ... ومن هنا نجد ان البيئة التي تعيش فيها المؤسسات أصبحت أكثر تعقيدا واحتمالات التغيير في هذه البيئة أصبحت بنسبه كبيرة جدا وفي أوقات قريبة أكثر من ذي قبل يضاف لها عدم التأكد الذي باتت نسبته تزداد بشكل كبير لو أدخلت في معادلة فما هو ناتج هذه المعادلة ؟ وهل ستكون النتيجة مرضية ؟ وماهي السبل لتحقيق أفضل النتائج ؟ وكيف ستحافظ المؤسسات على أدائها بتحقيق أفضل المخرجات بما هو متاح من مدخلات وكيفية التعامل مع هذه المدخلات ومعالجتها ؟ العديد من التساؤلات تتبادر في الأذهان وماهية الإجابة الأفضل لها ؟ عند الإطلاع على الأدبيات السابقة نجد من خلال المفاهيم المذكورة عن الرشاقة الإستراتيجية أنها الطريق الأسهل والأفضل للوصول إلى الإجابة الأفضل . ويعرض الجدول ( 2 ) آراء بعض الباحثين حول مفهوم الرشاقة الإستراتيجية :

جدول ( 2 )

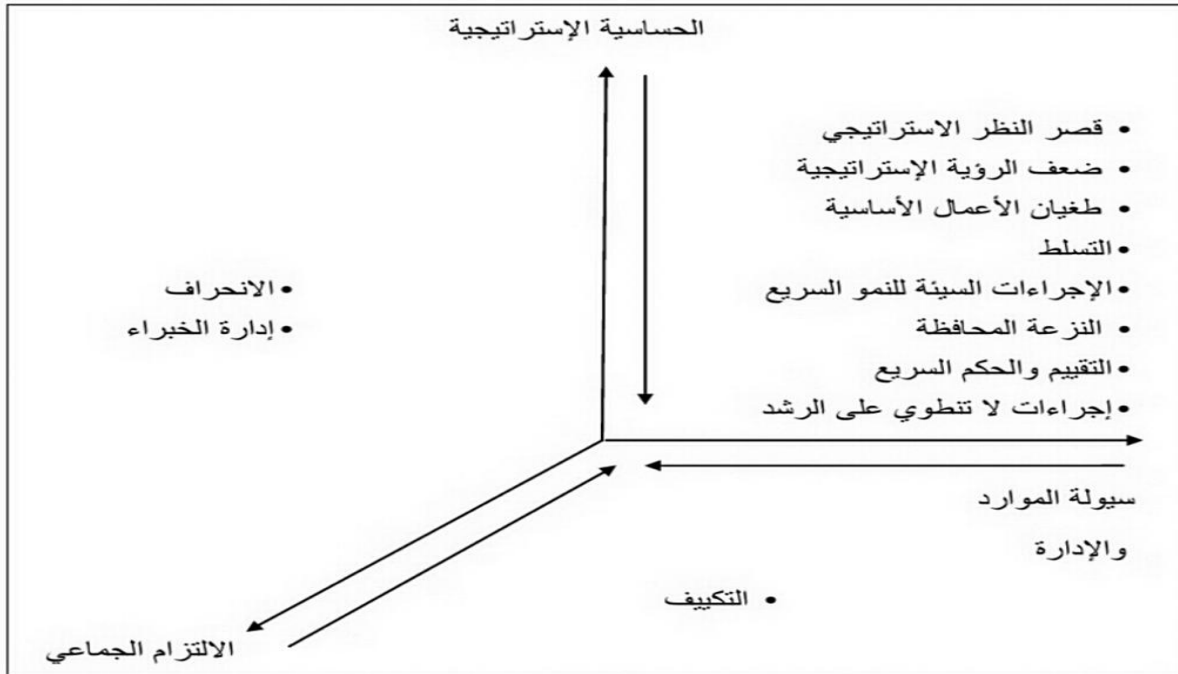
وجهات نظر بعض الباحثين حول مفهوم الرشاقة الإستراتيجية

المفهوم	الباحث والسنة
هي المرونة والسرعة التي تمنح المنظمة القدرة على تغيير أعمالها من اجل الاستجابة للتغيرات الحاصلة في أسواقها ومواجهة المخاطر الأخرى التي تعترضها .	D'Aveni,1994:25
هي استجابة مدروسة تمكن المنظمة من تحقيق الازدهار في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار بطرق يصعب التنبؤ بها ضمن الفرص المتوفرة في السوق .	Goldman&Colleagues,1995:8
القدرة على البقاء والازدهار في بيئة تنافسية مليئة بالتغيير المستمر وغير متوقعة من خلال الاستجابة السريعة والفاعلية للأسواق المتغيرة ، مدفوعة بواسطة تعريف الزبون بالمنتجات والخدمات .	Gunasekaran,1999:87
هي قدرة المنظمة على العمل بشكل مربح في بيئة السوق العالمية المتغيرة والمتجزئة بسرعة وباستمرار من خلال الإنتاج عالي الجودة والأداء العالي .	Tsourveloudis & Valavanis,2002:330
هي القدرة على استغلال الفرص التي يتباطأ المتنافسون في استغلالها ، واجتياز الأزمات التي لم تستطع تجاوزها	Sull & Bryant,2006:1-6



منظمات ذات قدرات ضعيفة .	
قدرة المنظمة على التعامل مع البيئة الخارجية الغامضة وغير المؤكدة بشكل دقيق وسرعة فائقة.	Cutter,2006:1-3
هي تمثل عملية تمكين المنظمة لفهم الفرص البيئية والاستفادة منها ، من خلال التخطيط لإحداث تغييرات عمل إستراتيجية وتنفيذها بشكل سريع وفاعل وحسب الحاجة .	Becker,2007:1-9
القدرة على تعديل أو إعادة تشكيل الشركة وإستراتيجيتها بشكل ديناميكي في بيئة الأعمال المتغيرة ، ويتحقق ذلك عن طريق الترقب المستمر بالإضافة إلى التكيف مع احتياجات العملاء والاتجاهات من دون التخلي عن رؤية الشركة .	Doz & Kosonen,2008:53
هي عملية إعادة ترتيب وإلغاء وإحداث العمل والأسواق والصناعات الموجودة لإعادة التركيز على مقدرات جوهرية متميزة .	Hill & Jones ,2009:68
هي الاستمرارية في تحديد واغتنام الفرص بشكل أسرع من المنافسين .	Kettunen,2010:12
هي القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة والتقاط الأحداث للتغيير البيئي (تغيير تفضيل الزبون ، تحركات المنافسين الجديدة ، التكنولوجيا الجديدة ) في الوقت المناسب .	Park,2011:27
هي القدرة على الذهاب والإحساس بالوقت الحقيقي الاستراتيجي ، والالتزامات الجماعية السريعة ، وسرعة وقوة توزيع الموارد.	Arafa,2013:4
هي القدرة على التكيف وردة الفعل السريعة من لدن المنظمة تجاه التغييرات غير المتوقعة وتقديم الحلول المبتكرة .	Farzin&Safari,2014:299

ومن خلال ما تم ذكره من مفاهيم نلاحظ أن هنالك أموراً عديدة قد تم الاتفاق عليها من قبل الباحثين حيث أن السرعة والمرونة وخفة الحركة في الاستجابة للتغيرات ودرجة عدم اليقين العالية التي تواجه المؤسسات هي على راس قائمة هذه المفاهيم . وان الاهتمام بالمقدرات الجوهرية التي تمتلكها المنظمة والعمل على تعبئتها أمر ضروري وهام لتحقيق الرشاقة في العمل والحفاظ على مكانة المنظمة والتجاوب الفاعل للقضايا الاجتماعية والسياسية والتطور التكنولوجي وغيرها ، وكذلك العمل على توزيع الموارد واستغلالها بالشكل الأمثل والصحيح الذي يتوافق مع آلية العمل من أجل التكيف لتطوير كفاءة المنظمة ومواكبة سرعة هذه التغيرات كلها تدعو إلى أن تتسابق المؤسسات من أجل التكامل من الداخل وكذلك التكامل ما بين تلك المؤسسات وبيئتها الشكل ( 2 ) كيف أن الرشاقة الإستراتيجية تتحول إلى جمود بمرور الوقت إذا لم تستطع المؤسسات المحافظة على استدامة العمل فيها إذ تصبح مؤسسة جامدة وتتحول بشكل تدريجي إلى حالة من الشلل الاستراتيجي حيث أشار ( Doz & Kosnen,2006:1-13 ) إلى أن الحساسية الإستراتيجية وسيولة الموارد والالتزام الجماعي هي من الخصائص الواجب على المنظمة امتلاكها لكي تتمكن من تحقيق الرشاقة الإستراتيجية ، ولكن عندما تفتقر لواحدة منها أو أكثر فإنها ستكون منظمة جامدة ولا تستطيع المنافسة في الأسواق مع مرور الزمن



شكل ( 2 )

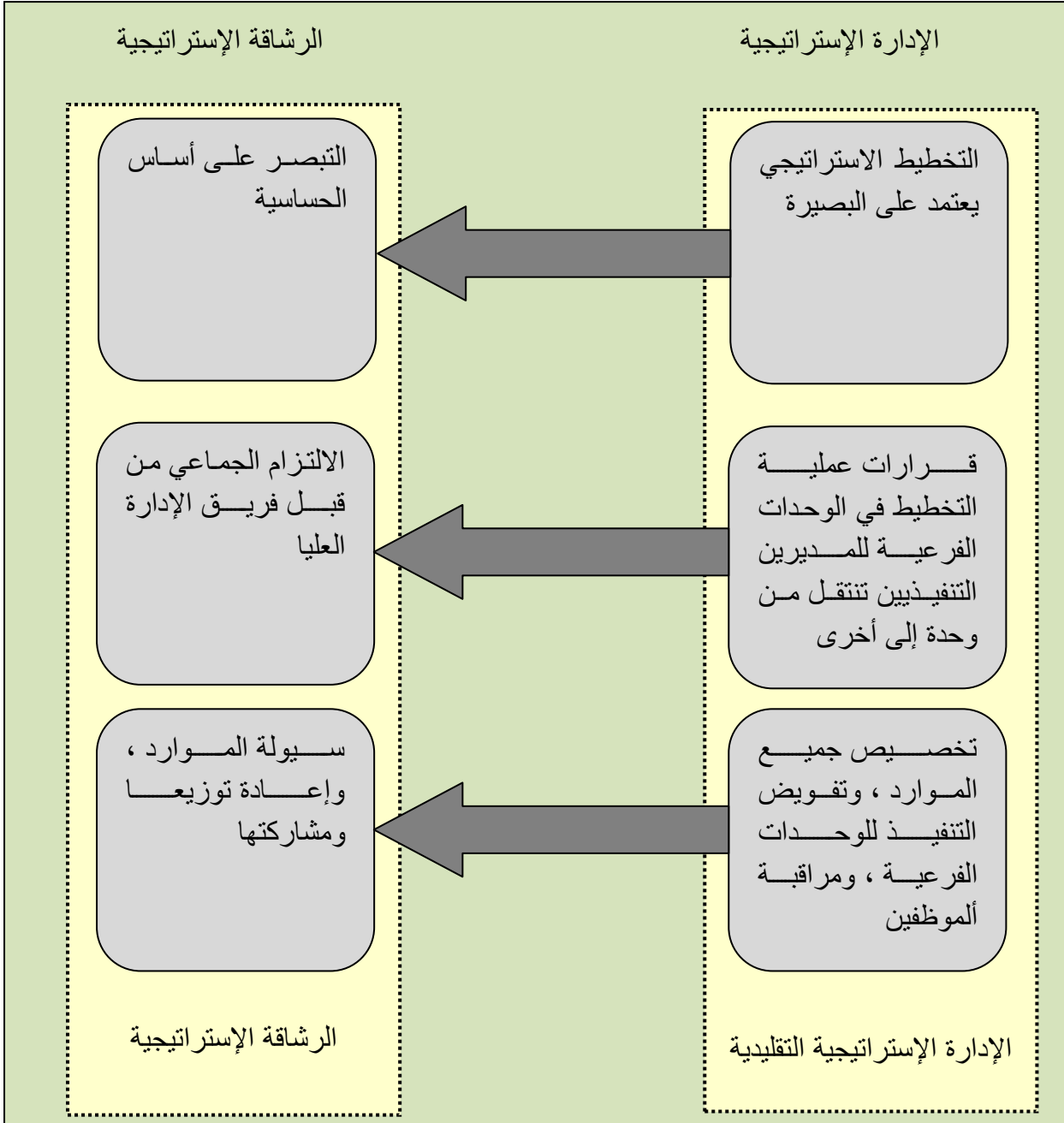
تحول الرشاقة إلى جمود بمرور الوقت

Source: Doz, Yves, (2006) "fostering Strategic Agility In search Renewal Growth", (www.agilityconsulting.com): PP. 13

## 2- أهمية الرشاقة الإستراتيجية

تعد التغييرات السريعة في البيئة التي تعمل ضمنها المؤسسات سببا في جعل حالة عدم التأكد عالية جدا على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والتكنولوجي حتى على مستوى الأفراد واحتياجاتهم داخل المنظمة مما دفعها إلى الاستجابة السريعة لهذه التغييرات لكي تحافظ على بقائها وتتمكن من المنافسة وتحديد حلفائها ، فالمؤسسات التي تبحث عن النجاح في الوقت الحالي تستخدم الرشاقة الإستراتيجية مفتاحا لها في ظل البيئة سريعة التغيير وكلما كانت مرونة الاستجابة لها من قبل المؤسسات سريعة كانت إمكانية تحقيق الأهداف التي تطمح لها المنظمة أكثر دقة وأسهل وصولا . حيث أشار (المعاضيدي، 2008: 24 ) إلى أن الرشاقة الإستراتيجية تعد إحدى المتطلبات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها وديمومتها ، وكذلك إجراء التغييرات في عملياتها وفقا للمدخل التقليدي قد حتمت على المؤسسات اعتماد خفة الحركة الإستراتيجية بوصفها مدخلا بديلا للتعامل مع المتغيرات المتسارعة . وبهذا نجد أن الرشاقة الإستراتيجية باتت ضرورة للمؤسسات في خضم تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسات وكذلك سرعة تزايد التغييرات في البيئة المحيطة لها. كما أن ازدياد حدة المنافسة يزيد من دفع المؤسسات إلى ترشيح الفرص الأفضل وسرعة اقتناصها . كما أن بعض المؤسسات ومن خلال كفاءتها فإنها ستتميز في مرحلة ما ، وتكون متفوقة على الآخرين ، ولكي تحافظ على هذا التفوق والتميز عليها أن تتخذ من الرشاقة الإستراتيجية وسيلة ذات فعالية للدخول في عالم المستقبل ، اما في حالة عدم نهجها لهذا الطريق فستصل المنظمة إلى عدم المرونة والجمود بمرور الوقت ، وإذا لم تكن مترقبة للمتغيرات التي تحيطها واستغلال الفرص المناسبة لاقتناصها لكي تساعدها في المحافظة على مستوى الرشاقة الإستراتيجية لديها (Kosonen,2007:1-12) . كما أشار كل من (Doz & Kosonen,2008 : 9) إلى أن الرشاقة الإستراتيجية ستعطي للمنظمة صفة الفطنة والمرونة وكذلك الانفتاح على الأحداث الجديدة مما يجعلها قادرة على أن تكون دائما في استعداد لغرض إعادة تقييم الخيارات السابقة وتوجيهها نحو التطورات الجديدة . والتغيير المستمر يجعل من فرصة المنافسة اكبر في هذه البيئة العالمية ذات الطبيعة الديناميكية ، وان هذه التغييرات يمكن استثمارها من قبل المؤسسات التي تمتلك الرشاقة من خلال سرعة الاستجابة لهذه التغييرات . و مع زيادة الرشاقة و المرونة سوف تزداد فرص الابتكار ، كذلك فإن عدم وجود الرشاقة لا يؤدي فقط إلى خسائر حقيقية كبيرة ولكن أيضا يتسبب في فرص ضائعة (Glinska & et al.,2012:4) .

وهذا لا يعني أن الإستراتيجية غير موجودة في عمليات المنظمة لكنها تعد بديلاً للتخطيط الاستراتيجي التقليدي ، بمعنى آخر هي مفهوم مشترك بين وضع الإستراتيجية وتنفيذها ( Santala ,2009 :36 ). والشكل ( 3 ) يوضح الانتقال من الإستراتيجية التقليدية إلى الرشاقة الإستراتيجية

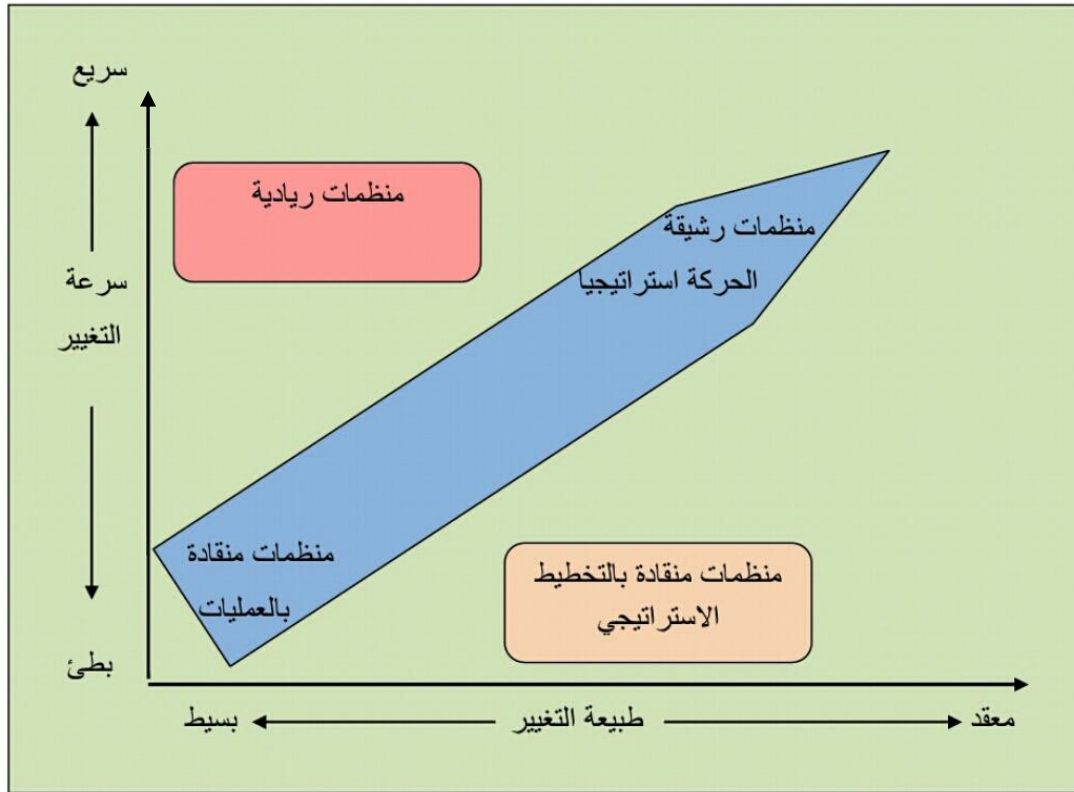


شكل ( 3 )

الانتقال من الإستراتيجية التقليدية إلى الرشاقة الإستراتيجية

Source: Fartash . k.& Davoudi. S.,( 2012)"The important Role of Strategic Agility in Firms' Capability and Performance " , Master of Business Administration –management & Economics , University , Semnan , IRAN:P57

بالتالي نجد أن الفرق أصبح واضحاً بين الرشاقة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي فالرشاقة الإستراتيجية أصبحت ضرورة في الوقت الحالي لآبد منها وفق البيئة التي تعيش فيها المؤسسات والشكل ( 4 ) يوضح العلاقة بين التغيير ومقدار سرعته وطبيعته وما هو موقع الرشاقة الإستراتيجية في ظل هذه التغيرات



شكل ( 4 )

موقع الرشاقة الإستراتيجية من التغيرات الأخرى بالاعتماد على طبيعة التغيير وسرعته

Source : Arafa , Gamal Ahmed ,( 2013) "Organizational Agility : How businesses can survive and thrive in fast changing markets" , Based on study by Doz and Kosonen:PP. 5

من خلال الشكل ( 4 ) يمكن أن نلاحظ بوضوح أن التغيير السريع وطبيعة هذا التغيير لها دور كبير في دفع المنظمة إلى العمل بالرشاقة الإستراتيجية ، فعندما يكون التغيير بسيطاً وخطياً وذا سرعة بطيئة فإن اهتمام المنظمة ينصب على الأداء التشغيلي والنشاطات والعمليات داخل المنظمة، وفي حالة تعقيد التغيير وتباطؤ سرعته فهذا نجد أن المنظمة تتخذ من التخطيط الاستراتيجي التقليدي سبيل لها ، أي إن الانتقال من الأداء التشغيلي على الأمد القصير الأجل إلى

التنبؤ بالمستقبل ، ولكن عندما يزداد التغيير مع احتفاظه بالبساطة فهنا نجد أن المنظمة سيكون توجهها نحو الاستثمار المشترك ، أما عندما يكون التغيير سريعاً ومعقداً بطبيعته فهنا نجد إن المنظمة لا تمتلك سوى سبيل اللجوء نحو الرشاقة الإستراتيجية لتتحرك بمرونة حتى تتمكن من المحافظة على استمراريتها وديمومتها .

### 3 - متطلبات تطبيق الرشاقة الإستراتيجية :

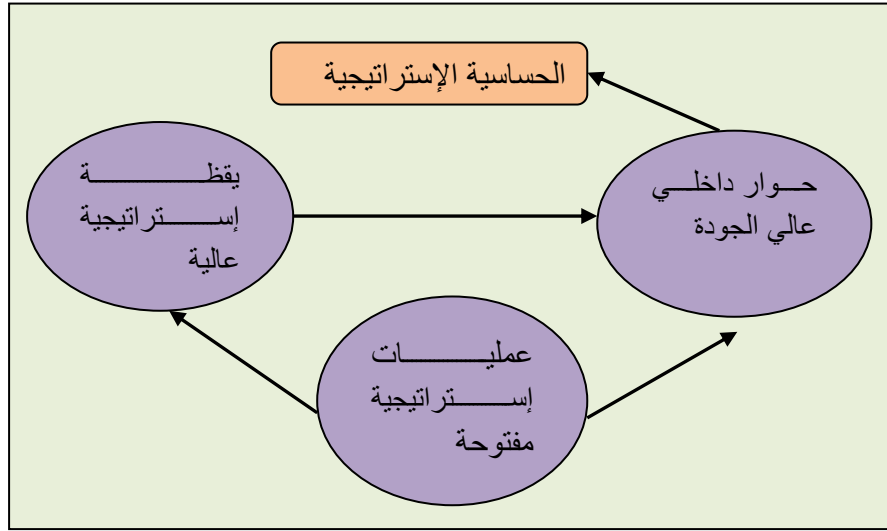
حدد ( Kettunen ,2010:11 ) ثلاثة متطلبات أساسية تحتاجها المنظمات بصورة عامة من أجل تنفيذ الرشاقة الإستراتيجية للحفاظ على الاستمرارية والنمو وهذه المتطلبات هي : الحساسية الإستراتيجية والتي تعني بها شدة وعي المنظمة وإدراكها واهتمامها ، والالتزام الجماعي الذي يمثل إمكانية الفريق في سعيه نحو سرعة اتخاذ الخطوات الجريئة مع المحافظة على سياسة الإدارة العليا ، والمتطلب الأخير الذي هو سيولة الموارد ومدى حاجة المنظمة لهذه الموارد وسرعة توزيعها ، وسيتم عرض هذه المتطلبات وكالاتي :

#### أ - الحساسية الإستراتيجية :

تبين الحساسية الإستراتيجية مدى قدرة المنظمة على معرفة التغييرات وتحديدتها وفهمها للبيئة التي تعمل فيها أي إنها تشير إلى مدى إدراكها للعلامات المختلفة والاتجاهات وكذلك القوى المتقاربة ، وكيفية تجاوزها للقيود والعمل على تكوين رؤية مستقبلية مع الأخذ بنظر الاعتبار التغيير المستمر للبيئة التي نعيش فيها .

ويعتقد ( Kettunen,2010:12 ) أن المنظمات تكون بحاجة دائمة لتطوير عادات جديدة لمساعدتها في تكوين السلطة المعرفية الكاملة لكي توفر جميع المعلومات التي تبني الإستراتيجية ، واستحضار الإمكانيات العقلية لتسهم في الإجابة على الأسئلة الصعبة ، وكذلك الحذر التام في استخدام النظريات والأبحاث المتاحة.

وأشار كل من ( Zahra & George ,2002:185 ) إلى أن الحساسية الإستراتيجية هي نوع من أنواع القدرة الديناميكية . ويذهب ( Santala,2009:49 ) إلى أن القدرات المهمة والأساسية التي تساعد في محافظة المنظمة على الحساسية الإستراتيجية هي عمليات الإستراتيجية المفتوحة ، والحوار الداخلي ذو الجودة العالية ، ورفع مستوى اليقظة الإستراتيجية والشكل ( 5 ) يوضح ذلك



شكل ( 5 )

القدرات الأساسية التي من خلالها يتم المحافظة على الحساسية الاستراتيجية

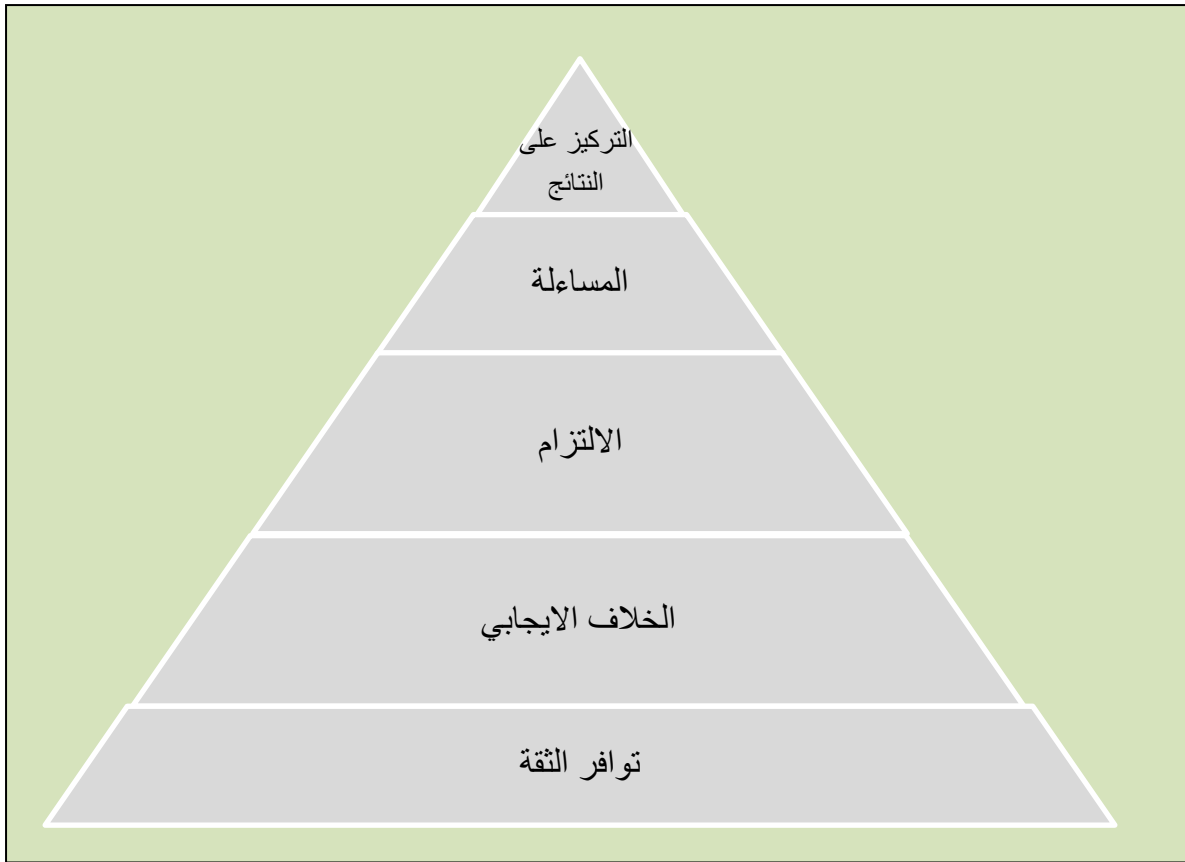
Source: Santala .M,(2009)"Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company :Case Swot Consultation ",Department of Marketing and Management ,Master degree ,Kelsingin Kauppakorkeakoulu,Helsinki school of economics, Espoo,Finland:PP.49

#### ب - الألتزام الجماعي :

الالتزام الجماعي أمر ضروري في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية من خلال اتخاذ القرارات التي تكون متكاملة أو اقرب إلى التكامل من غيرها مع فريق الإدارة بأكملها وبمعنى آخر يكون النجاح الجماعي هو ناتج عن قيادة جميع أعضاء الفريق بدلا من القرار الفردي الناتج عن جدول الأعمال الشخصية ، وهذه قاعدة منطقية حيث إن العقليين المفكرين يكون نتاجهما أفضل من العقل الواحد . إن الألتزام الجماعي بالقرارات يكون من خلال التزام الفريق بالكامل الذي يجد نفسه مرغما في وضع القرارات الجريئة والمدروسة جيدا وصنع القرار يكون أفضل من خلال الجميع وكذلك فان القرارات الجماعية تميل إلى كونها اقل تحفظاً وأكثر ثقة بالمقارنة مع القرارات الشخصية والفردية ، وعليه تكون قدرة الاستجابة للاضطرابات هي أيضا أكثر توازنا عندما تكون بشكلها الجماعي ، وتمثل حافزاً وزيادة في التماسك داخل الفريق ( Santala,2009:50 ) .

بالإضافة إلى وجود حاجة لعمل التغييرات داخل الفريق ، لأن القيام بالعمل نفسه مع الأشخاص أنفسهم لفترات طويلة جدا سيسهم تلقائيا في تراجع الحوار والدوافع الشخصية ، لذا فان التغيير في

المسؤوليات والأدوار داخل الفريق سيكون وسيلة للتخفيف من المخاطر ( Santala,2009:52 ). كما إن الرشاقة الإستراتيجية مطلوبة في إستراتيجية الشركات ، لذلك نلاحظ أن المديرين التنفيذيين يجدون صعوبة في اتخاذهم للقرارات لان الوقت لا يحتمل البحث عن البدائل والتنقل هنا يكون معقدا في مثل هذه الحالات ويحتاج إلى تحليل سريع وبمستويات متعددة ( Kettunen,2010:21 ) . كما حدد ( lencioni , 2002 : 188 ) خمسة عوامل قد تؤدي إلى إحداهن الخلل في العمل الجماعي وإمكانية اتخاذ القرار الصحيح يجب على المنظمة الاهتمام بها



شكل ( 6 )

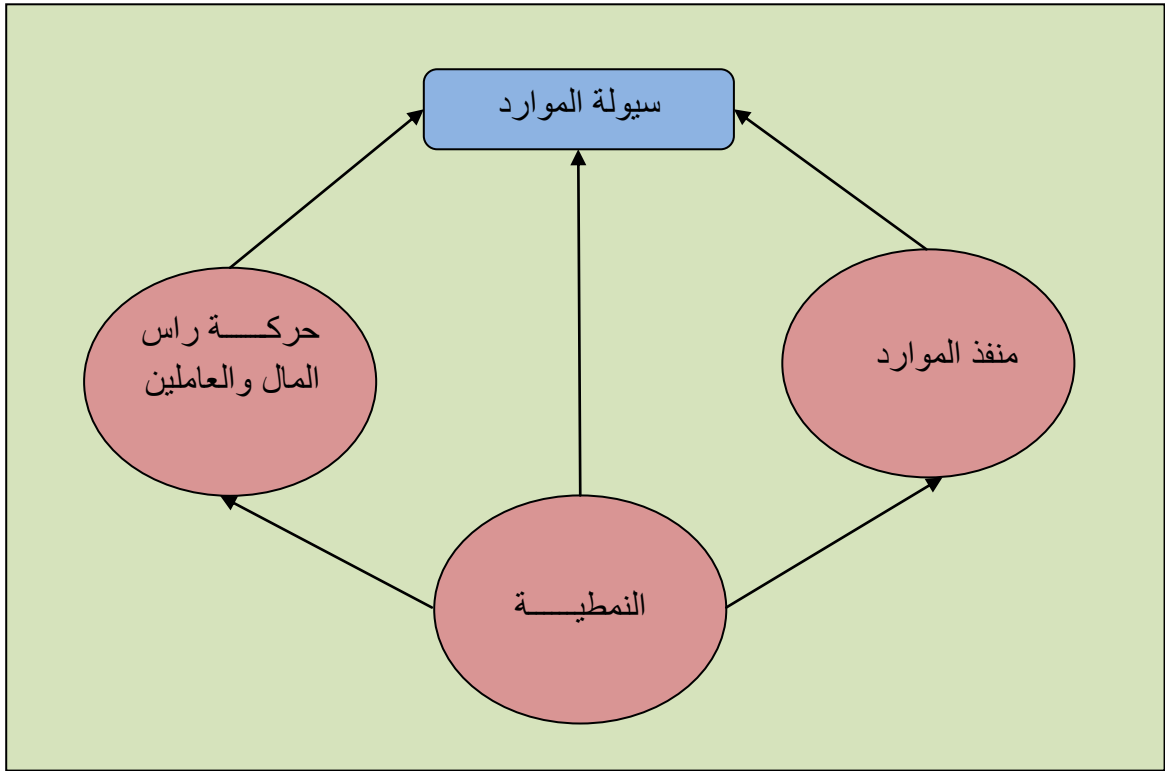
العوامل التي قد تؤدي إلى إحداهن الخلل في العمل الجماعي في حالة عدم الاهتمام بها من قبل المنظمة

Source : Lencioni P. , (2002)" The five Dysfunctions of a Team " Josy-Bass :PP.188



## ت - سيولة الموارد :

تبقى الحساسية الإستراتيجية والالتزام الجماعي غير مجديين في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية من دون توفر سيولة الموارد فعلى هذا الأساس يشير ( Doz & Kosonen,2008 ) إلى أهمية عدم تخصيص الموارد بطريقة لا يمكن تغييرها أو عدم إمكانية إعادة تنظيمها ، والعمل على توفير قنوات متعددة تساعد في الوصول إليها في عدة أماكن لتمكن المديرين في الحصول عليها عند الحاجة لها بدلا من وجود بوابة واحدة لتلك الموارد ، وكذلك من الأفضل فصل نتائج الأعمال عن ملكية الموارد باستخدام التخطيط ، حيث يتم إطلاق ما هو ضروري من الموارد لغرض استخدامه والسبب هو إن ليس جميع الموارد تمتلك نفس القدرة في السهولة والصعوبة في التحريك . وينظر ( Sull,2009:54 ) إلى أن المخاطر التي يواجهها المدراء هي الملكية للموارد ، وهنا تأتي الحاجة من قبل الإدارة العليا إلى الشجاعة في اتخاذهم إلى القرارات الصعبة . أما ( Santala,2009:54 ) فيؤكد على ضرورة توفير مجموعة من بيانات الأداء ، والعمل على وضع آليات إدارية ذات طابع ديناميكي لمعرفة من أين تخصص الموارد والعمل على إعادة تعيين المسؤوليات بطريقة سريعة ورشيقة ، وكذلك إمكانية وضع قواعد مشتركة لتكون عملية التخطيط قادرة على أن تسبق هذه التساؤلات للأعمال الرئيسية ، بل بالأحرى هو تقييم للأحداث الفعلية للسوق . وفي الإطار ذاته يبين ( Santala,2009:55 ) أن تنقل الأفراد العاملين يحسن من سيولة الموارد، واستخدام التناوب الوظيفي يعزز من ذلك ، وكذلك تحديد المواهب من خلال توفير سوق العمل المفتوح والتوجه نحو الفرق المتنقلة بدلا من الفرد الواحد وذلك لان الفرد يميل في الوسط المهني إلى النظام الذاتي ، وكذلك الاهتمام بالنزاهة والسيرة الذاتية في مجال تقييم الموظفين لان الأفراد لا يميلون إلى عمل المخاطر الشخصية ، ووجود عدد من كبار المديرين الذين يعملون بشكل جماعي . ومن خلال المفاهيم السابقة نستطيع أن نلخص طبيعة الاعتماد المتبادل بين القدرات التي تسهم في سيولة الموارد بالرجوع إلى الشكل الذي وضعه ( Santala,2009 ) وكما موضح في الشكل ( 7 )



شكل ( 7 )

الاعتماد المتبادل بين القدرات التي تسهم في سيولة الموارد

Source : Santala. M,(2009)" Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consultation", Department of Marketing and Management ,Master degree ,Kelsingin Kauppakorkeakoulu, Helsinki school of economics, Espoo, Finland:PP55

#### 4 - أبعاد الرشاقة الإستراتيجية :

من الممكن أن يعبر عن أبعاد الرشاقة الإستراتيجية من خلال الاستشعار ومدى الاستجابة وإمكانية المنظمة على التعلم بما تمتلكه من قدرات ، و يكون من خلال مستويين إذ ينبثق المستوى الأول من داخل المنظمة والمستوى الثاني يكون خارجها عبر المؤسسات الشريكة أو الزبائن ، ولتحقيق الرشاقة في هذين المستويين فان المؤسسات تحتاج إلى تحقيق التوازن بين الرشاقة داخليا وخارجيا .

وعلى النحو نفسه قسم ( Sambamurthy et. al. ,2003:240 ) الرشاقة الخارجية للمؤسسة إلى رشاقة الزبائن ورشاقة حركة الشركاء ، بينما قام باستخدام مفهوم الرشاقة التشغيلية للتعبير عن الرشاقة الداخلية . وهذا التمييز يتلاءم مع أنواع الرشاقة الإستراتيجية التي تم تحديدها من قبل

( Weill et al.,2002:143 ) ، ونتيجة تنوع أصحاب المصلحة، فالرشاقة الإستراتيجية تقسم على ثلاثة أقسام : رشاقة الزبائن ورشاقة الشركاء والرشاقة التشغيلية ( Sambamurthy et al. 2003:240 ) ، وعلية فان رشاقة الزبائن هي القدرة على الاستفادة من صوت الزبون لغرض كسب الذكاء واستكشاف فرص عمل تنافسية ( Kohli & Jaworski ,1990:118 ) . ورشاقة الشركاء تتمثل بالقدرة على الاستفادة من الموجودات والمعارف والكفاءات من عقود الموردين والموزعين والمصنعين والذين يقدمون الخدمات اللوجستية عن طريق التحالفات والشراكات والمشاريع المشتركة ( Venkatraman & Henderson,1998:948 ) . أما فيما يخص الرشاقة التشغيلية فتعبر عن قدرة الأعمال في تحقيق السرعة والدقة والاقتصاد في التكاليف واستغلال الفرص للابتكار والعمل التنافسي ( Sambamurthy et al ,2003:240 ) .

#### أ - رشاقة الزبائن :

للعولمة تأثير مباشر وكبير على ديمومة عمل المؤسسات وتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها ، والاستجابة لتغيير أذواق الزبائن المستمر ، والتقدم التكنولوجي السريع ( Tallon & Pinsonneault,2011:466 ) . لذا أصبح من الضروري أن تهتم المؤسسات بشكل كبير ومتزايد ومبتكر مع الزبائن من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات المعاصرة وأنظمة الاتصالات المتطورة ، والمنتشرة على نطاق واسع لغرض الوصول إلى الاستشعار المبكر والصحيح في التحول المستمر بمتطلبات الزبائن عن طريق التعاون والتوثيق ، وتلبية متطلباتهم بكل سهولة وسرعة وبراعة ( Park,2011:10 ) . والمؤسسات الرشيقة استراتيجيا تعمل على تنفيذ ممارسات تخلق من خلالها قيمة مضافة للزبائن ، مبنية على رضا الزبائن تصوراتهم وعلى قيمة الحل المقترح بشكل خاص أيضا ( Goldman , el at. ,1995:89 ) . لذا نجد أن رشاقة الزبون تبنى على مفاهيم متعددة ومختلفة التخصصات التي تتعلق بتركيز النجاح وديمومة عمل المنظمة في البيئات المضطربة ( Roberts,2009:17 ) . وان المؤسسات في الوقت الحالي تقوم بعمل استثمارات كبيرة من خلال استخدام جيل جديد من نظم المعلومات التي تنتشر في كل مكان لتحقيق من خلالها الرشاقة وتحصل على ميزة تنافسية متفوقة بالاعتماد على تحسين العلاقات مع الزبائن ( Maura & Darshana , 2014 :3 ) . هنا نجد أن هنالك ركيزتين يستند إليهما المفهوم وهما : الاستشعار عن بعد والاستجابة ، فالاستشعار يتبين من خلال قدرة المنظمة على سرعة إحساسها بحاجات الزبائن المتغيرة على أساس الفرص والتهديدات ، وان استخدام إدارة علاقات الزبائن يمكن المنظمة على توليد أفكار غنية من التفصيلات الفردية من خلال استخدام المعلومات ذات

البصمات التي تأتي من المنتج ( Chi et al.,2010:546 ). أما الاستجابة فهي مجموعة من الإجراءات التي يمكن من خلالها أن تستجيب المنظمة لها والتي تجعل استشعار أو التهديد قاعدة للزبائن بكل يسر وسرعة وبراعة ، أي بمجرد توفر فرصة فالمؤسسات تحتاج لاتخاذ الإجراءات المطلوبة لغرض الاستجابة وكسب العوائد ( Roberts & Grover , 2012:576 ).

#### ب - رشاقة الشركاء :

تستطيع المؤسسات في الوقت المعاصر أن تحقق الرشاقة الإستراتيجية عن طريق إنشاء وإدارة الشراكات بالطرق الصحيحة و الكفوءه . فمفهوم رشاقة الشركاء يعرف على انه القدرة على الاستفادة من المعارف والكفاءات وكذلك الموجودات من الموزعين والموردين والمصنعين ومن يقدمون الخدمات اللوجستية في مجال استكشاف فرص الابتكار واستغلالها ( Sambamurthy et al. ,2003 :243) .

وهذا من الممكن تحقيقه في حالة وجود مورد ذي كفاءة عالية وإمكانية إعادة تركيب موجودات المنظمة وكفاءاتها عند توفر الموارد اللازمة والمعرفة والقدرات ضمن شبكة الأعمال ، أو من خلال التكيف والتوسع الخارجي في حال ان الشبكة التي تسعى لحياتها غير متاحة ، أي أن المؤسسات التي تمتلك شبكات واسعة من المعلومات تكون عادة قادرة على الاستجابة بشكل أسرع وأدائها أفضل في ظل ظروف عدم التأكد ، بالإضافة إلى ذلك فان الآلية الجيدة في استخدام تكنولوجيا المعلومات يساعد على تسهيل رشاقة الشركاء من خلال تطوير ورفع التمكين المعتمد على التكنولوجيا مثل البوابات وإدارة سلسلة التوريد والرؤية التكنولوجية ( Chang,2011:27) . ويمكن تعريف سلسلة التوريد بحسب راي ( Magableh ,2001: 54 ) بأنها الشبكة العالمية التي تتضمن وحدات الأعمال والمصانع والموردين والمخازن والمستودعات والمخازن ومراكز التوزيع والباعة ، التي يتم عن طريقها الحصول على المواد الأولية من خلال الموردين ومن بعدها تحول إلى سلع ، وتوزيعها على الزبائن .وعرفها ( Kim,2004: 38 )على أنها تكامل عمليات الأعمال التي تتضمن تقديم المنتجات والمعلومات والخدمات من الموردين إلى العملاء بصورة تمكن الزبون والأطراف الأخرى ذات العلاقة من الحصول على القيم المضافة . و تبنى رشاقة إدارة سلسلة التوريد ورشاقة السلسلة بذاتها ( Christopher Towill ,2003:3 ) ; ( Yusuf et al. ,2004:382 ) ، لذا بات من الضروري على المؤسسات داخل نفس سلسلة التوريد ان تتعاون وتتناغم مع بعضها الآخر ، لكي تتمكن جميع الجهات من تحقيق النجاح ، وان المؤسسات التي تعمل تحت مظلة الرشاقة في عملياتها عليها أن تهتم بتدقيق المعلومات وبنائها مع

كل الموردين والزبائن وكذلك بناء علاقات تتجه نحو التكامل مع مورديها ، وان تطور الآليات المستخدمة في جرد مخازنها وان تعتمد على قنوات لوجستية متعددة وقوية فضلا عن عملها على تطوير خطط الطوارئ وتشكيل فرق لإدارة الأزمات ( Lee ,2004 :105 ) .

كما أكد ( Thao , 2012 : 26 ) على أن تكون هنالك حدود بين المنظمة والموردين وان تكون هنالك سمات معينة مثل الثقة والالتزام التي يجب على الطرفين المحافظة عليها . وأضاف ( Lotthagen ,2009:26 ) بأن هنالك خمس خصائص رئيسة لغرض بناء رشاقة الشركاء هي :

- ١ - يجب أن تكون سلسلة التوريد ذات حساسية عالية للسوق ومعرفة كيفية الاستجابة للمطالب والتغيرات من قبل الزبائن .
- ٢ - التكامل الظاهري في مجموعة تبادل المعلومات بين الشركاء والواجب أن يكون جزءاً من سلسلة التوريد .
- ٣ - التكامل الباطني بين الشركاء من الممكن أن يكون تعاوناً حقيقياً .
- ٤ - أن يكون للمؤسسة عمل في الشبكات .
- ٥ - قياس الأداء .

ووفقاً لرأي ( Christopher et al. , 2004 :369 ) فان رشاقة الشركاء تبنى على المعلومات كما اكد عليه ( Lee , 2004 :105 ) بان تدقق المعلومات يجب أن يكون على نطاق واسع .

#### ت - الرشاقة التشغيلية :

تهتم الرشاقة التشغيلية بزيادة الإيرادات وتقليل التكاليف عن طريق تميزها السريع ، واتخاذ القرارات الفعالة ، فهي تساعد المؤسسات على إعادة توزيع الموارد والتركيز على مشاريع جديدة. والغرض من هذه العملية هو احتواء التهديدات التي لا يمكن توقعها عن طريق خفض التكاليف ، وزيادة النقد في الصندوق والاستفادة من الموارد الملموسة وغير الملموسة مثل الخبرة والتكنولوجية وكذلك العلامة التجارية ( Sull , 2009 :7 ) .

وعرف ( Sambamurthy et al. , 2003 : 246 ) الرشاقة التشغيلية بأنها القدرة على تحقيق السرعة والدقة والتكاليف من اجل الاستفادة من فرص الابتكار . اما ( Sull , 2010 : 6 ) فقد عرفها بأنها قدرة المنظمة على الاستفادة من كل فرصة في زيادة الإيرادات وتقليل التكاليف خلال أعمالها الأساسية بسرعة وفاعلية اكبر ، وتجعلها أكثر تماسكاً من المنافسين وتعد مصدر القدرة

التشغيلية . كما تؤكد الرشاقة التشغيلية على فاعلية وكفاءة الإجراءات التي تقوم بها المنظمة من أجل الاستجابة للتغيرات في عملياتها اليومية ( Lee et al. , 2003 : 3 ).

يمكن القول بان المديرين لا يستطيعون أن يتنبؤوا بأشكال وأحجام أو توقيتات الفرص الموجودة ، ومع هذا نجد أن هنالك زيادة في احتمالات التفوق في المنافسة مع الآخرين . كما نجد الكثير منهم يقومون بخطوات مهمة رغبة في بناء الرشاقة التشغيلية ، وهنا يتطلب الأمر مهنتين : الأولى وضع أنظمة يتم من خلالها جمع وتبادل المعلومات المطلوبة لغرض رصد الفرص المتاحة ، والثانية عمليات بناء يتم من خلالها تفسير أولويات المنظمة لغرض تحويلها إلى أعمال مركزة ( Sull , 2010 : 6 ) .

و هناك ثلاث قدرات مترابطة تقوم على أساسها الرشاقة التشغيلية هي : قدرة الاستجابة للسوق ، قدرة إعادة تشكيل العملية ، وقدرة إدارة الموارد . وهذه القدرات مجتمعة تمكن المنظمة من اغتنام الفرص والاستجابة للتغيرات داخل المنظمة وخارجها ، وتحافظ كذلك على الحدود التشغيلية التنافسية ( Lee et al. , 2003 : 3 ) .

فقدرة الاستجابة للسوق هي فلسفة واسعة للمؤسسة تبنى على أساس مجموعة من السلوكيات المتعلقة بتوليد وجمع المعلومات التي تتعلق باحتياجات الزبون الحالي والمستقبلي ، ثم تقوم بنشرها على مختلف الأقسام ثم استجابة المنظمة لتلك المعلومات ( Golanm , 2006 : 371 ) .

اما إعادة تشكيل العملية فالمقصود بها قدرة المنظمة على إعادة تحويل وتكوين الموارد وعملياتها لغرض استيعاب التغيرات وكذلك إعادة تشكيل المحفزات والموارد ، إلا إن قدرة الاستجابة للسوق تمكن المنظمة على تحديد مدى الحاجة لإجراء التغيير ، فنلاحظ إن إعادة تشكيل المنظمة يجعل منها قادرة على نشر تكوينات جديدة من الكفاءات الوظيفية التي تتكيف مع البيئة بشكل أفضل ( Pavlou & Elsayy , 2006 : 199 ) .

اما القدرة على إدارة الموارد فيقصد بها قدرة المنظمة على تكييف أو تعديل شبكة المنظمة ( مثل سلسلة التوريد ) عندما تكون هنالك حاجة للوصول إلى الموجودات ، الكفاءات ، أو المعرفة التي تكون غير مقيمة في أعمال المنظمة الحالية ( Sambamurthy et al. , 2003 : 246 ) ، فمثلا عندما تقوم المنظمة بالقيام بالتغييرات تجد نفسها لا تمتلك كل ما يلزم من المهارات والمعرفة والموارد ، لهذا تقوم بالاستعانة بالمصادر الخارجية لإشغال بعض الوظائف والتركيز على كفاءاتها الرئيسية ( Shi et al.,2005 : 910 ) . ولغرض الاستفادة من أفضل الموارد من

الموردين أو الزبائن وكذلك الأعمال ، تقوم المنظمة على تشكيل تحالفات إستراتيجية مع الشركاء التجاريين للتنسيق عبر حدود المنظمة واقتناص الفرص معا ( Grover et al. , 1996 : 94 ) .

### 5 - قدرات الرشاقة الإستراتيجية :

بعد أن تم التعرف على مفهوم الرشاقة الإستراتيجية وأبعادها نجد من الضروري أن نتعرف على المقدرات التي تساعد المنظمة على تحقيق الرشاقة الإستراتيجية . حيث ان الرشاقة الإستراتيجية تساعد المؤسسات على القيام بسلسلة من الأعمال والمهام المحدودة والتي كما حددها ( Park , 2011 : 23 ) رشاقة الاستشعار ، رشاقة اتخاذ القرار ، ورشاقة الممارسة ، التي تمكن المنظمة من تنفيذ الرشاقة الإستراتيجية بالاتجاه الصحيح .

#### جدول ( 3 )

##### قدرات الرشاقة الإستراتيجية

أنواع الرشاقة الإستراتيجية	التفاصيل
ألاستشعار	كشوف واستقطاب أحداث الأعمال المهمة في وقت مناسب .
اتخاذ القرار	ترجمة الأحداث المستقطبة وتحديد التهديدات والفرص واتخاذ الخطط الفعلية في الوقت المناسب .
الممارسة ( التطبيق ، التنفيذ )	إعادة بناء موارد المنظمة بشكل جذري وتعديل العمليات التجارية وتقديم اختراعات جديدة للأسواق في الوقت المناسب .

Source : Park young Ki ,( 2011) " The dynamics of opportunity and threat management in turbulent environments the role information technologies", Doctor Dissertation:PP.28

#### أ - رشاقة الاستشعار :

وتمثل وحدة الإدراك وشدة الوعي والاهتمام لدى المنظمة ( Kettunen , 2010 :11 ) . وعرفها ( Park , 2011 : 24 ) بأنها قدرة المنظمة على فحص ومراقبة واقتناص الأحداث من التغير في البيئة ( تحركات المنافسين الجديدة ، تغيير تفضيل الزبون ، والتكنولوجيا الحديثة ) في الوقت المناسب .

وان عملية الاستشعار تشير إلى مهمة الرصد الاستراتيجي لما يدور من أحداث في البيئة التي من الممكن أن يكون لها تأثير كبير على إستراتيجية المنظمة ، والعمل التنافسي ، والأداء المستقبلي . وتشمل هذه المهمة العديد من الأنشطة مثل الحصول على معلومات لها علاقة بالأحداث ، والتي يكون التغيير البيئي فيها واضحا ، والعمل على تنقية المعلومات غير المهمة والتي لها قواعد محددة سلفا (ألعابدي ، 2013 : 155 ) . كما أشار ( Santala , 2009 : 49 ) إلى وجود ثلاث قدرات أساسية تحافظ فيها المنظمة على الاستشعار وهي العمليات الإستراتيجية المفتوحة ، يقضه إستراتيجية عالية الدقة ، وتمكين الحوار الداخلي ذي الجودة العالية .

#### ب - رشاقة اتخاذ القرار :

والمقصود به قدرة المنظمة على جمع و خزن وهيكلة وتقسيم المعلومات التي تتعلق بعمل المنظمة من مصادرها المتنوعة لغرض ترجمة الآثار المترتبة على الأحداث المتعلقة بالأعمال من دون تأخير ، والقيام بمعرفة الفرص والتهديدات التي تقوم بترجمة هذه الأحداث ، والقيام بوضع الخطط التي من خلالها يتم توجيه إعادة تكوين الكوادر وعمل إجراءات تنافسية جديدة ( Park, 2011: 25 ) . وعلية تكون عملية اتخاذ القرار عملية متكاملة مع فريق الإدارة بالكامل لكي يقود جميع أعضاء الفريق إلى النجاح الجماعي بدل تعزيز جدول الأعمال الشخصية الخاصة بهم ( Doz&Kosonen, 2008:10) وهناك بعض الأنشطة المترابطة التي تتألف من خلالها مهمة صنع القرار تترجم الكثير من الأحداث وتحدد الفرص والتهديدات ( Thomas et al. , 239 : 1993 ) . وعلى الفريق الالتزام بوضع قرارات مدروسة بصورة جيدة وجريئة بنفس الوقت من قبل الجميع لأنها تميل إلى أن تكون اقل تحفظاً وأكثر ثقة من القرارات الفردية ، وعليه تكون الاستجابة للاضطرابات ذات توازن اكبر لتحفز على زيادة التماسك داخل الفريق ( Santala , 2009 : 50 ) . وخلال هذه الأنشطة تستطيع هذه المؤسسات تحديد الفرص والتهديدات ، وتقوم باستخدامها لغرض تحقيق أقصى قدر لتأثير الفرص وتساعد على تقليل تأثير التهديدات ( Houghton et al. , 2004 : 20 ) .

#### ت - رشاقة الممارسة :

رشاقة الممارسة تمثل قدرة المنظمة على إعادة تكوين ديناميكية الموارد فيها ، تعديل العمليات ، وإعادة تشكيل علاقات سلسلة التوريد وفق خطط العمل الجديدة والمنتجات وخدمات التسعير إلى السوق في الوقت المناسب ( Park , 2011 : 26 ) .



ويؤكد بعضهم أن الممارسة تبني على مجموعة من الأنشطة لغرض إعادة تجميع الموارد في المنظمة وتعديل عمليات الأعمال بالاعتماد على مبادئ العمل المبنية على مهمة صنع القرار لمواجهة التغيير البيئي (Eisenhardt & Martin, 2000); (Teece et al., 1997 : 515); (105:). أي تتمكن المؤسسات من تغيير عملياتها وفق الإجراءات والموارد المختلفة وكذلك إعادة تصميم الهيكل التنظيمي (Thomas et al., 1993 :243). وأنشطة الممارسة تشمل أيضا مجموعة من الإجراءات من قبل المؤسسات التنافسية الجديدة في السوق عن طريق تقديم خدمات أو منتجات جديدة ، بالإضافة إلى تقديم أسعار جديدة والعمل على تغيير في السياسات مع الحلفاء الاستراتيجيين وكبار الزبائن , (Thomas et al., 1987 : 283); (Putton & Duncan, 1987 : 283); (1993 :243).

ونلاحظ أن كثرة التغيرات البيئية الناتجة عن زيادة نسبة عدم التأكد في الأسواق ، بالإضافة إلى حاجة المستهلك للسلع والخدمات ، وتقدم المنتجات بشكل سريع أدى لتحفيز المؤسسات لكي تعيد النظر في قدراتها من أجل الاستجابة لهذا التغيير السريع ، فغالبا ما تكون الرشاقة غير متوقعة (Sambamurthy, 2003 :241).

## المبحث الثاني

## الاداء المؤسسي المستدام

## 1 - مفهوم الأداء المؤسسي المستدام وأهميته

على الرغم من وجود العديد من الدراسات والبحوث في مجال الأداء المؤسسي المستدام إلا انه لا يوجد تعريف موحد أو إجماع على مفهوم واحد إلى الان ومن خلال الإطلاع على بعض الأدبيات السابقة بخصوص هذا المفهوم نجد أن هنالك خاصيتين ألفتنا بضلالهما على المفهوم . الأولى حداثة المفهوم نسبيا ، حيث أن اغلب الباحثين ينسبون إِبصار النور الأول لهذا المفهوم من خلال لجنة ( Brundtland ) عن طريق تقريرهم الذي حمل عنوان ( مستقبلنا المشترك ) في عام 1987 ، أما الخاصية الثانية فعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات حول هذا المفهوم ، إلا أنها كانت تركز على جوانب معينة في الوقت الذي يوجد فيه عدد من الباحثين حاولوا الإحاطة بالمفهوم بشكله الكامل ، الأمر الذي أدى إلى عدم وجود مفهوم متفق عليه كما تم ذكره مسبقا ( Asif et al.,2011:365 ) . إذ ركزت لجنة ( Brundtland ) على العلاقة بين الإنسان والموارد التي يستخدمها عند طرح مفهوم الاستدامة المؤسسية ، بالتالي فقد عرفت أنها ( تلبية الحاجات الحالية للمجتمع من دون الإضرار بقدرة الأجيال المستقبلية على تلبية حاجاتها ) ( WCED,1987:43 ) . نلاحظ من خلال هذا التعريف انه تم التركيز على الأجيال الحالية والمستقبلية بنفس الوقت إلا انه يتطلب اخذ هذا المفهوم بحسب ميادين محددة ( Seuring et al.,2003:199 ) الجدول ( 4 ) يعرض بعض من آراء بعض الباحثين والكتاب حول مفهوم الأداء المؤسسي المستدام :

## جدول ( 4 )

## وجهات نظر بعض الباحثين حول مفهوم الأداء المؤسسي المستدام

المفهوم	الباحث والسنة
هو الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة نحو تحقيق المنظمة لأهدافها واستمرارية اقتدارها المتميز لغرض المحافظة على ميزتها التنافسية .	Robbins&Wierseme,1995:278
هو كل ما من شأنه أن يسهم في بلوغ الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .	Bonnefous,2001:24

هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها عن طريق استعمال الموارد المتاحة بطريقة كفوءة وفاعلة .	Daft,2002:12
هو قدرة المنظمة على تحديث وتجديد ممارساتها العادية وليس الاستثنائية خلال مدة طويلة نسبيا بالاعتماد على معدلات النمو والهوامش .	Pinto,2003:8
هو ذلك الأداء الذي يضمن استدامة وتوسيع النمو الاقتصادي وتحقيق القيمة لحملة الأسهم وتحقيق هيبة المنظمة والمحافظة على سمعتها واستمرارية العلاقة مع الزبون والمحافظة على جودة منتجاتها وخدماتها ، إضافة إلى تبني الممارسات الأخلاقية وخلق فرص عمل مستدامة وبناء القيمة لكل أصحاب المصالح الذين يرتبطون ب المنظمة .	Szekely & Knirsch,2005:127
هي عملية تبني إستراتيجيات وممارسات عمل لغرض تلبية احتياجات المشروع الحالي وأصحاب المصالح الحاليين ، مع الأخذ بحماية وتحسين الموارد البشرية والطبيعية والضرورية في المستقبل .	Labushchangne et al . , 2005:373
هي قدرة المنظمة على استدامة أدائها المتميز خلال فترة من الزمن وان لا تقل عن ثلاث سنوات .	Pakwihok,2010:32
هو عملية تحقيق ذروة الأداء في الأمد القصير الذي من خلاله يتم ضمان النجاح في المستقبل .	Smith&Lewis,2011:95
هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على المدخلات .	الطويل و العبادي ، 2013 : 115
قدرة المنظمة على الاستخدام الفاعل لقدراتها الديناميكية ومهارات التفكير الاستراتيجي المتاحة لديها على مستوى الفرد والمجموعة والمنظمة من أجل تلبية حاجات ورغبات أصحاب المصلحة حاليا ومستقبلا وبالشكل الذي يأخذ بنظر الاعتبار أنشطتها على	بريس ، 2014 : 130

الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية .	
-------------------------------------------	--

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على ما تيسر من المصادر

من خلال استعراض التعاريف السابقة نجد أنها تناولت جانبين مهمين يتعلق كلاهما بالآخر وهما :

- ١ - اهتمام الأداء المؤسسي المستدام في تلبية احتياجات الحاضر والمستقبل .
- ٢ - إن هذه الاحتياجات التي تهتم المنظمة في تلبيتها تتمثل بالاهتمام بالجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والتنظيمية وعدم التفريط بأي منها .

ويمكن القول إن هذه الجوانب قد اشتقت من مفهوم لجنة ( Brundtland,1987 ) عندما عرضت مفهوم الاستدامة للمؤسسات (WCED,1987:43) . بالإضافة لذلك نجد أن استدامة العمل المؤسسي أصبح أمراً لا بد منه وقد أشار ( Chowdhury:2013:28 ) إلى أن هنالك تحدياً كبيراً يواجه العالم في هذا القرن ، وهو العمل على بناء نظام عالمي مستدام ، وإن المسؤولية الكبرى فيه تقع على المؤسسات التي تشكل بدورها الجزء الأكبر من هيكل الاقتصاد العالمي .

ومن هنا نجد انه خلال السنوات العشر الأخيرة بدأت هنالك توجهات جديدة وبملاحم مختلفة عن سابقتها تبنتها أعداد قليلة من المؤسسات وهو العمل بشكل طوعي من اجل تكامل السياسات الاجتماعية ، البيئية والاقتصادية ضمن قطاع الأعمال الذي توجد فيه تلك المؤسسات . كما إن التغيرات المتعددة والسريعة وغير المتوقعة التي يشهدها العالم اليوم في مجال التكنولوجيا والمشاكل الاجتماعية والبيئية أصبحت تشكل صعوبة على إدارة المؤسسات ، وتشكل حالة من القلق الدائم . لذا كان لزاماً عليها تحقيق حالة التكامل بين هذه الجوانب و القرارات اليومية المتخذة من قبلها لغرض تسيير أعمالها . بمعنى آخر جعل هذه المؤسسات تدخل في مرحلة جديدة تتمثل بالكيفية التي تتحول من خلالها إلى كيانات مستجيبة اقتصادياً وبيئياً واجتماعياً ، مع الحرص على إشراف أصحاب المصالح بشكل أوسع عما كان في السابق ( Esptein,2008:19 ) . لذا نجد إن المؤسسات تتبنى فلسفة الأداء المستدام لغرض تحويلها إلى مؤسسات ريادية تستطيع أن تتفوق على منافسيها بخطوات ، على الرغم من أن الكثير من المؤسسات كان لها السبق في مجال المحافظة على البيئة عن طريق الاستثمار في مشاريع تحمل صفة تنمية من الناحية الاجتماعية والاقتصادية ، لكن مع ذلك نجد أنه يحتاج إلى بذل جهود كبيرة في هذا المجال ( Chitchcock&Willard,2009:4 ) .

بالتالي فإن الأداء المؤسسي المستدام ما هو إلا تعبير عن وسيلة تستطيع من خلالها المنظمة أن تحقق رؤيتها ورسالتها عن طريق استخدامها للمعارف والمهارات وكذلك الأدوات والتقنيات فضلا عن القدرات المتوفرة لدى المنظمة ، والعمل على توجيهها بالشكل الصحيح . كما إن الاستخدام الصحيح لفلسفة الأداء المستدام تمكن المنظمة من توليد قيمة اقتصادية لجميع أصحاب المصالح فيها عن طريق جعل أنشطتها ومنتجاتها تلبي المتطلبات البيئية على الأمد البعيد ، واستعمال الموارد بكفاءة بالإضافة إلى تحقيق رضا المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة وفي حدود الأطر الاقتصادية والبيئية والاجتماعية ، ولأداء المؤسسي المستدام فوائد هي (Pojasek,2007:82) :

- ١ - توليد رؤية واضحة وشاملة لدى المنظمة عن طبيعة الأعمال والمنتجات والخدمات التي تقدمها، ومدى تأثيرها في الوقت الحالي والمستقبلي ، والى أين تتجه المنظمة مستقبلا .
- ٢ - تمكن المؤسسات من تحديد أكثر الأهداف أهمية لها من أجل توظيف الجهود المطلوبة لتحقيقها .
- ٣ - ترفع المعوقات التي تمنع تحقيق أهداف المنظمة .
- ٤ - يساعد المنظمة على التنبؤ بالمخرجات لكل إستراتيجية محتملة وتمكنها من التعامل مع العوائق التي تحول دون تحقيق أهداف المنظمة .
- ٥ - تمكن المنظمة من متابعة مدى تحقيق الأهداف المهمة لها .
- ٦ - يضع المعايير اللازمة من أجل التعامل مع الأزمات .
- ٧ - يساعد الكادر التنظيمي على فهم دوره ومسؤولياته سواء كان في الحالات الاعتيادية أو في الأزمات .
- ٨ - التأكد من أن أعضاء المنظمة لديهم فهم واضح حول مسؤولياتهم التي على المنظمة تحملها في حالة الطوارئ والأزمات ، أو انتشار حالة معينة تهم أصحاب المصالح .

ومن الفوائد الأخرى للأداء المؤسسي المستدام هو تحقيق التمايز للمؤسسات المستدامة عن غيرها والعمل على توليد منتجات وأنشطة وممارسات إبداعية مما يسهل فتح أسواق جديدة ، والمحافظة على سمعة المنظمة والمساهمين ، كذلك تعمل على تذليل مشاكل التجهيز لمنتجاتها نتيجة لمشاكل اجتماعية وبيئية (Newten&Bcee,2009:2) . كذلك فإن الأداء المؤسسي المستدام يسهم في التقليل من استهلاك الطاقة والتبذير في الموارد الطبيعية والقضاء على التلوث البيئي ، لذا تعتمد المؤسسات إلى الالتزام بالأنظمة والتشريعات في هذا الخصوص ، فضلا عن تحسين مستوى

الحياة للمجتمع الذي تعمل فيه وجذب أفضل العاملين والاحتفاظ بهم ( Newton&Bcee,2009:2 ) .

وفيما يتعلق بالعوامل التي تحفز الأداء المؤسسي المستدام فقد اختلف الباحثون في طروحاتهم حول هذا الموضوع إذ صنفها (Szekely&Knirsch,2005:7) إلى :

أ - البيئة الداخلية وتتضمن العوامل الفرعية الآتية :

١ -العوامل الإدارية : مثل ( الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية ، تحفيز العاملين في المنظمة لمبادرات الاستدامة لغرض الارتقاء بالأداء المؤسسي المستدام لها ، اقتناص الفرص وتجنب التهديدات بصورة مبكرة لتقليل مستوى المخاطرة والعمل على تحسين ظروف العاملين ) .

٢ -العوامل التشغيلية : مثل ( العمل على زيادة الكفاءة في استخدام الطاقة ، تقليل اثار التلوث في البيئة ، الاستخدام الأمثل للمواد الأولية ) .

٣ -العوامل الاقتصادية : مثل ( الاستخدام المبدع للتكنولوجيا و تقليل الكلف ) .

ب - البيئة الخارجية وتتضمن العوامل الفرعية الآتية :

١ -العوامل السوقية : مثل ( رفع وعي الزبائن والمستثمرين بالمسائل الأخلاقية وأهمية المسؤولية لاجتماعية ، وتمايز الخدمة أو المنتج ) .

٢ -العوامل الحكومية : مثل ( زيادة متطلبات الحكومة وتشريعاتها التي تعمل على تنظيم عمل المؤسسات مع البيئة والمجتمع ) .

٣ -توقعات أصحاب المصالح : مثل ( تسهيل عملية الحصول على المعلومات بكل شفافية ، تقليل الهدر في استخدام الموارد الطبيعية ، المطالبة الفاعلة بحقوق العاملين ونشر ثقافة الوعي بمخاطر التلوث والتبذير في الموارد ) .

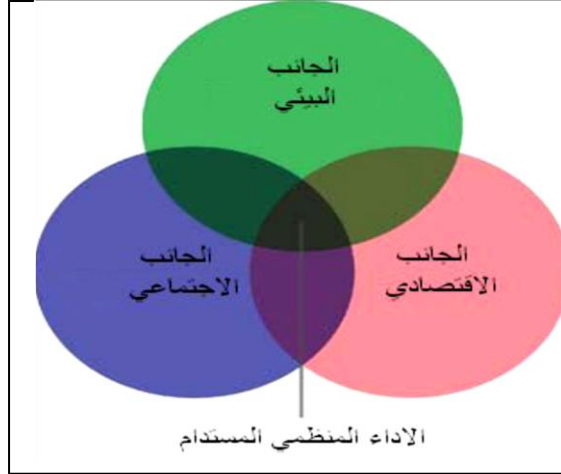
أما ( Miller et al.,2011,2 ) فقد ركز بالدرجة الأساس على البيئة الداخلية للمؤسسة ، لامتلاكها تلك المحفزات التي تخص الأداء المستدام كما أن المنظمة هي التي تبادر لغرض تفعيل إجراءات الأداء المستدام لها ، بمعنى آخر عليها أن تكون هي السباقة للعمل بهذه الفلسفة ولا تنتظر أن تفرض عليها من البيئة الخارجية .

## 2 - نماذج قياس الأداء المؤسسي المستدام

طرح الكثير من الباحثين نماذج متعددة لقياس الأداء المؤسسي المستدام لما له من أهمية بالغة في المؤسسات الصناعية والخدمية لغرض تحديد أدائها وتكامل استراتيجياتها مقارنة مع المنافسين . ومع تعدد هذه النماذج وكثرتها إلا انه لا يوجد اتفاق من الباحثين على تحديد مفهوم موحد للأداء المؤسسي المستدام يمكن اعتماده ودراسته ، ومن هذه النماذج :

### أ - نموذج الخط الأساسي الثلاثي

ناضل العالم البيئي (Elkington) من اجل قياس الأداء المؤسسي المستدام منذ التسعينات من القرن الماضي في الشركات الأمريكية ، وكانت نتيجة جهود هذا العالم انه أسهم في وضع نموذج الخط الأساسي الثلاثي (Elkington:1997) ، وقد حاز هذا النموذج على شهرة واسعة ومقبولية شبه عامة في الأوساط التي تتبنى موضوع الأداء المؤسسي المستدام (Munck et al.,2012:31) وعُرف الخط الأساسي الثلاثي على انه الوسيلة التي تستطيع المنظمة من خلالها ضمان تحقيق الأداء الاقتصادي على الأمد الطويل عن طريق تجنب التصرفات ذات الأمد القصير والتي تضر بالبيئة والمجتمع . إن ما يميز هذا النموذج هو إعطاؤه نفس الأهمية للعناصر الثلاثة المستخدمة في مجال قياس الأداء المستدام ، لذا نجد عدم تقبل مدراء المؤسسات له ، حيث إنهم يتبنون نمط التفكير الاقتصادي في إدارة مؤسساتهم ، ما أدى إلى المطالبة من بعض الباحثين بعدم إعطاء العناصر الثلاثة أهمية متساوية وإعطاء العنصر الاقتصادي أهمية اكبر و التعامل مع العناصر الأخرى على إنها عناصر سائدة ، أو قد تكون ناتجاً عرضياً عن النشاط الاقتصادي المستدام (Hubbard,2009:180) . وينظر (Slaper,2011:1) بأنه (أطار رقابي يضم ثلاثة أبعاد للأداء المستدام وهي الاقتصاد ، البيئة والوسط الاجتماعي) . ويسمى هذا النموذج أيضاً بنموذج الدوائر الثلاث (Keiner,2005:416)&(Simonis,2003:4) حيث يضع الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في ثلاث زوايا مختلفة مع عدم وجود الهرمية فيما بينها (Chai,2009:92) .



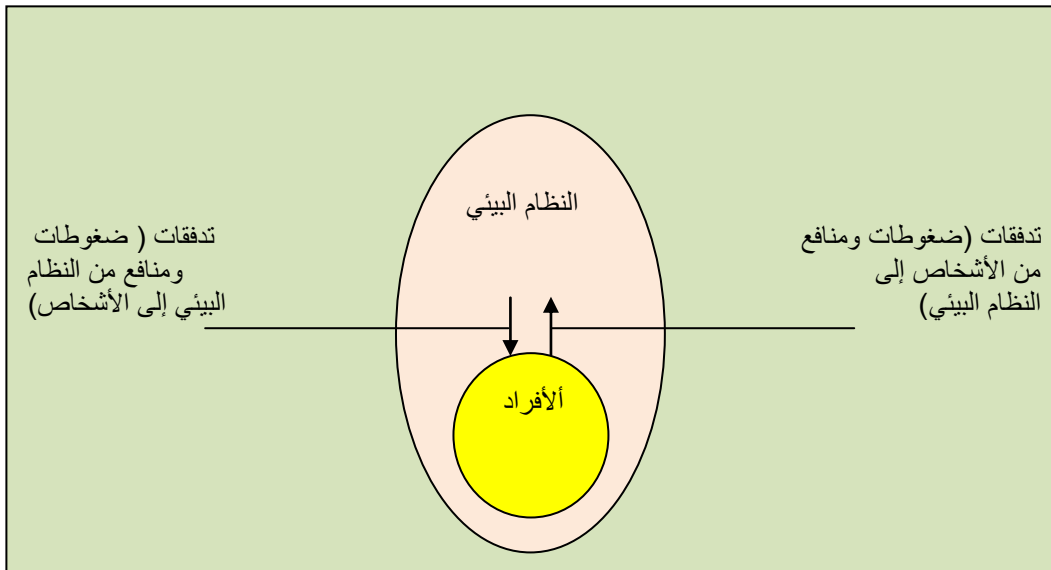
شكل ( 8 )  
نموذج الخط الأساسي الثلاثي

Source:Hubbard,2009"Measuring Organization Performance : Beyond the Triple Bottom Line" Business Strategy and the Environment Bus , Vol.18 , No.1:PP.180

#### ب - نموذج بيضة الاستدامة

إن أول من طرح هذا النموذج إلى جانب نموذج الخط الأساسي الثلاثي هما (Birkmann&Gleisensteir,2002:75) والذي يبين العلاقة بين الأفراد والأنظمة البيئية بوصفها دائرة داخل أخرى ، حيث يبين هذا النموذج أن الأشخاص هم جزء من النظام البيئي ويبين أن هناك اعتمادية واضحة بين الاثنين كما هو الحال في البيضة حيث أن البيضة في حالة فساد أي من الجزئيين المكونين لها الصفار أو البياض ستفسد بأكملها ، وهكذا الحال بالنسبة لرفاهية المجتمع فأنها تعتمد على إصلاح الأشخاص والنظام البيئي . و الشكل ( 9 ) يوضح ذلك





شكل ( 9 )  
بيضة الاستدامة

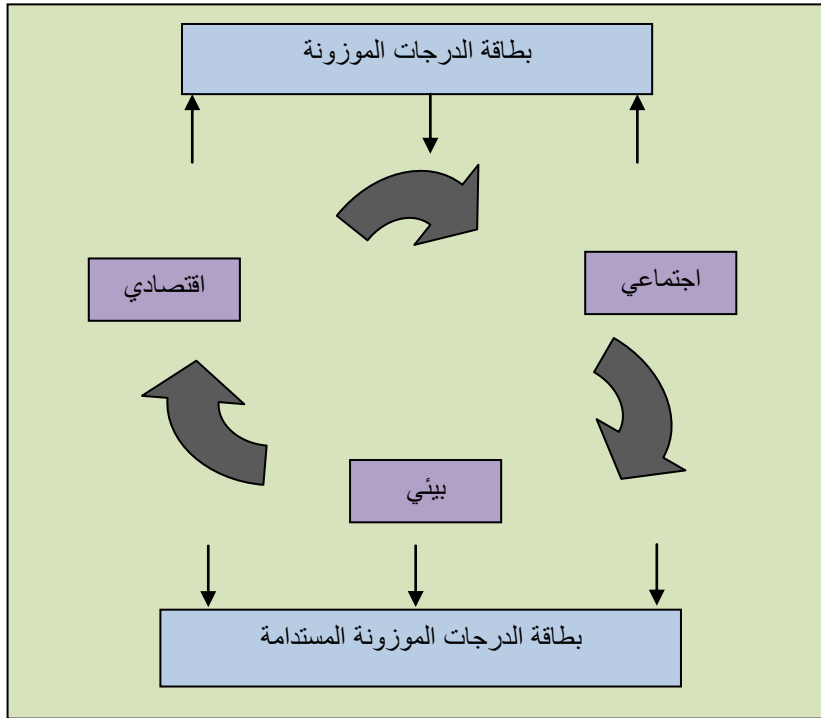
Source : Keiner (2005) "History Definitions and Models of Sustainable Development" [http://ecollection.ethz.ch/ecol\\_pool/bericht/bericht](http://ecollection.ethz.ch/ecol_pool/bericht/bericht) : PP.5

#### ت - نموذج بطاقة الدرجات الموزونة المستدامة

لا يوجد هنالك تعريف موحد ومتفق عليه لبطاقة الأداء الموزونة المستدامة إلا انه يوجد هنالك خاصية مشتركة وهي تكامل الأركان الثلاثة للتنمية المستدامة (الاقتصادية ، الاجتماعية والبيئية ) مع إستراتيجية المنظمة لغرض تحفيز استدامتها (Hahn&Wanger,2001:27) . كما بين (Figge et al.,2002) أن هذا النموذج يساعد في استخدام كل المجالات الملائمة التي تحقق الاستدامة بصورة موزونة ، حيث تم التأكيد على ثلاثة خصائص هي (الانفتاح ، السببية والتوازن) (Chai,2009:82) ، كما قدم (Figge,2002:27) ثلاث بدائل لغرض دمج بطاقة الدرجات الموزونة مع الاستدامة وهذه البدائل هي :

- ١ - إضافة المقياس الاجتماعي والبيئي إلى الأبعاد الأربعة لبطاقة الدرجات الموزونة .
- ٢ - تطوير بطاقة درجات موزونة بالأداء الاجتماعي والبيئي بشكل خاص و مترابط .
- ٣ - إضافة العناصر غير السوقية إلى بطاقة الدرجات الموزونة .

و الشكل ( 10 ) يوضح التحول من بطاقة الدرجات الموزونة التقليدية إلى المستدامة



شكل ( 10 )

التحول من بطاقة الدرجات التقليدية إلى بطاقة الدرجات الموزونة

Source : Radu , Maria .,(2012), "Empirical Study on The Indicators Of Sustainable Performance-The Sustainability Balanced Scorecard , Of Strategic Organization Change " Sustainability and Organization Change , Vol.13.No.32.June:PP.457

### 3- أبعاد الأداء المؤسسي المستدام

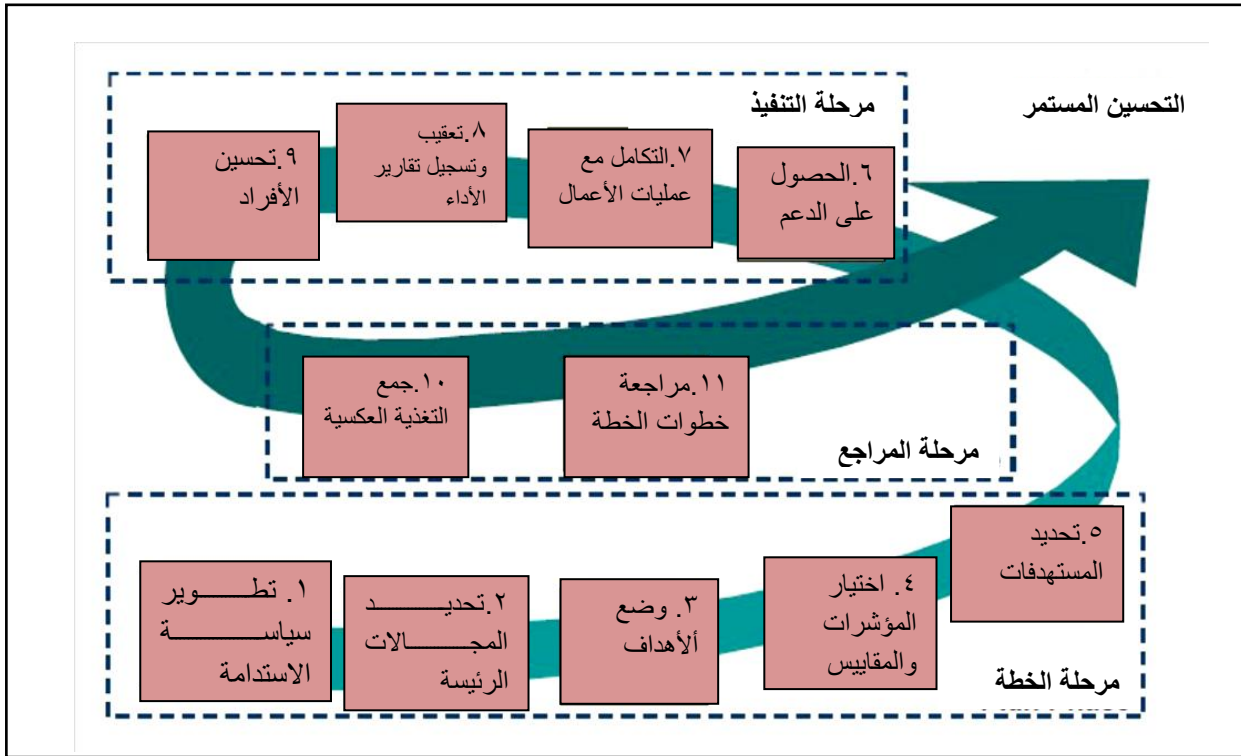
لغرض قياس الأداء المؤسسي المستدام يتطلب المرور بثلاث مراحل هي

(Fiksel et al.,1999:5) :

المرحلة الأولى : وهي المرحلة التي يقدم من خلالها المشاركون إطارا يتم من خلاله تحديد اهتمامات المنظمة الرئيسية ووضع أهدافها ، ومن بعدها يتم اختبار المقاييس والمؤثرات التي تدفعها للالتزام بهذه الأهداف .

المرحلة الثانية : وهي مرحلة الشروع بالتنفيذ والتي من خلالها يتم الحصول على الدعم الكامل وتكامل المقاييس مع إجراءات الأعمال واستخلاص النتائج التي تؤدي إلى تفوق الأداء .

المرحلة الثالثة : وهي مرحلة المراقبة والمراجعة عن طريق جمع المعلومات الناتجة من التغذية الراجعة من خطوات التخطيط. والشكل ( 11 ) يبين هذه المراحل



شكل ( 11 )

مراحل وخطوات قياس الأداء المؤسسي المستدام

Source: Fiksel et al. ,(1999)"Measuring Progress Towards Sustainability"  
Greening of Industry Network Conference Best Practice Proceedings:PP.5

وسنستعرض أبعاد الأداء المؤسسي التي سيتم التركيز عليها في البحث الحالي :

#### أ - البعد التنظيمي

تقوم المؤسسات باختيار طرق مختلفة لغرض جذب الموارد والانتفاع منها ، كما تقوم باختيار هياكل وثقافات واستراتيجيات مختلفة لغرض توجيه نشاطاتها وخلق قيمة لها ، وان هذا الاختلاف يؤدي إلى التنوع في المخرجات ، وهنا يأتي التساؤل عن سبب بناء بعض المؤسسات وازدهارها ؟ ، بينما مؤسسات أخرى تموت وتفشل ؟ و لماذا نجد أن هنالك بعض المؤسسات تمتلك قدرة على إدارة هياكلها التنظيمية والاستراتيجيات التي تضعها وتوجيه ثقافتها لغرض زيادة النمو في مواردها بالمقابل نجد فشل مؤسسات أخرى ؟ لهذا تحتاج المؤسسات إلى فهم الآلية التي تؤثر فيها مع استمرار بحثها عن إيجاد توافق جيد مع بيئتها (Quinn&Cameron,1983:33-51) . وعرف البعد التنظيمي على انه نتائج الطريقة التي

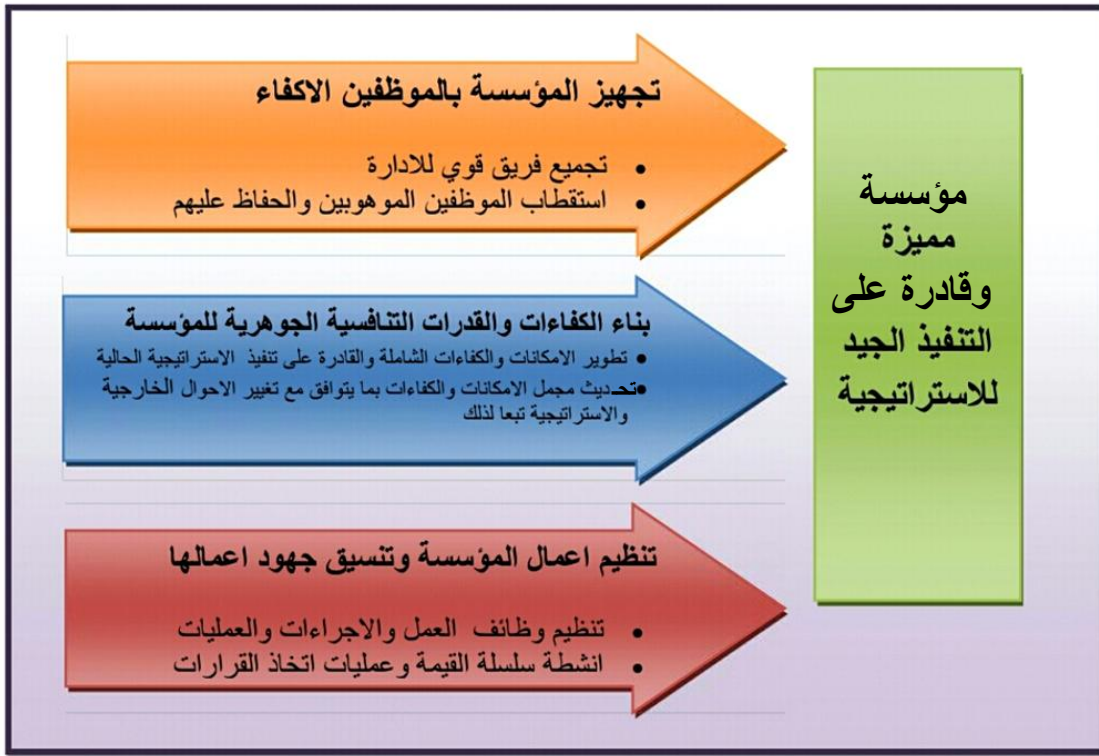
يتم من خلالها استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بصورة يمنحها القدرة على تحقيق أهدافها (Miller&Bromiley,1990:57) .

وقد أشار Hach إلى أن المؤسسات تشبه الإنسان حيث أن دورة حياتها تمر ضمن مراحل متعددة من التطور تبدأ بمرحلة الطفولة إلى المراهقة ومن ثم النضج ، وكل مرحلة تمر بأزمة تهدد بقاءها وعندما تكون المنظمة قادرة على تجاوز هذه الأزمة ستكون حينها قادرة على الانتقال إلى مرحلة جديدة (Hach,1997:174) . وكما أن لكل إنسان صفات وشخصية تميزه عن الآخرين ، فهذا المثل يصح كذلك على المؤسسات التي تمتاز هي الأخرى بشخصية تميزها عن الآخرين ، وحيث إن شخصية الإنسان تتطور بشكل فان شخصية المنظمة تتطور كذلك بسبب الاختلافات والتباينات (جواد،2010:41) . وفي حالة عدم قيام المؤسسات بإجراء التغييرات المناسبة والضرورية وبصورة دورية في هيكلها التنظيمي واستراتيجياتها من اجل التكيف مع المتغيرات في البيئة فستكون عرضة للجمود التنظيمي (Miller,1994:325) والتي منها التكاليف غير الواضحة ، عدم توفر هياكل ملائمة للاتصالات ، سياسة داخلية ممزقة ، المعايير الوظيفية المختلفة والممزقة وغير ذلك من المشاكل التي قد تواجهها المنظمة في هكذا حالات (Hodge&Anthony,1991:708) .

لذا نجد أن المؤسسات يجب عليها أن تمتلك قدرات وطرق متعددة لغرض القيام بأنشطتها والتعامل مع مشاكلها التنظيمية التي ستساعدها في إظهار عناصر امتلاك القوة عند الاستمرار ( Dosi et al.,2003:170) .

كذلك يجب أن تتسم إستراتيجية المؤسسات بطول الأمد و الشمولية وعلى الإدارة العليا أن تتولى إدارة هذا النشاطات التي من خلالها يتم تحديد خصائص المنظمة التي تميزها عن المؤسسات الأخرى ، كتحديد رسالتها و الخدمات والمنتجات التي تتعامل معها واستخدام الموارد بصورة كفاءة (Thompson&Strickland,2009:48) ، فضلاً عن والعمل على وضع استراتيجيات لكل وظيفة رئيسة في المؤسسة كالعلاقات المالية والموارد البشرية والتكنولوجية وهكذا ... (Johnson&Scoles,1997:12) .

ولغرض التنفيذ الجيد والكفاء لإستراتيجية المنظمة فانه يعتمد على الأفراد الأكفاء وما يمتلكه المنظمة من الإمكانيات التنافسية ، وتعد عملية بناء مؤسسة متميزة هي من الأوليات الكبرى عند تنفيذ الإستراتيجية و الشكل ( 12 ) يوضح الإجراءات الثلاث لغرض بناء مؤسسة كفاءة ومتميزة (Thompson&Strickland,2009:176)



شكل ( 12 )  
مكونات بناء المنظمة الكفوءة

Source :Thompson , Arthur A. ,Jr. & Strickland , A.J., Gamble , John E.,(2009)"Crafting and executing: the quest for competitive advantage- concepts and cases " ,14 th ed. McGraw Hill Higher Education : PP.377

وقد بين (العنزي، 2015:366) أن التغييرات الناتجة في البيئة التي تعمل فيها المؤسسات يتطلب منها الاهتمام بالتغيير التنظيمي لكي تتمكن من التكيف مع هذه المتغيرات ، كما أصبح حالة مألوفة في حياة الأفراد والجماعات والمؤسسات وكذلك المجتمعات لغرض خلق التوازن والارتقاء بمستوى إدارة المنظمة . وهذه نتيجة طبيعية لغرض مواجهة المنظمة احد الأمرين : الأول لكي تتلاءم المنظمة بأوضاعها الحالية للظروف التي تواجهها ، والثاني لغرض استخدام أساليب ونشاطات إدارية وحالات تنظيمية حديثة تستطيع أن تحقق عن طريقها سبقا معرفيا للتغيير تمتاز به عن الآخرين . كما إن هذا التغيير لا يحدث بصورة عفوية وتلقائية ، بل توجد هنالك أسباب تدفعها لتبني هذا التغيير وهي كما في الجدول ( 5 ) .

جدول ( 5 )  
دواعي التغيير البيئي

دواعي خارجية	ت	دواعي داخلية	ت
القوانين والتشريعات الحكومية	١	إدامة حيوية المنظمة	١
مواجهة التنافسية الشديدة	٢	تلبية طموحات العاملين	٢
الظروف الاقتصادية العامة	٣	الارتقاء بالأداء التنظيمي	٣
التوجه نحو العولمة	٤	تغير أهداف المنظمة	٤
التغييرات الثقافية والاجتماعية	٥	كسب موارد إضافية	٥
تغير أذواق الزبائن	٦	التطور التقني والأتمتة	٦
التغيرات الفنية والتكنولوجية	٧	مشاكل تنظيمية أخرى	٧

المصدر: الغنزي ، سعد علي .(2015) " نظرية المنظمة ( مفاهيم - مداخل - عمليات ) " مكتبة السيسبان للنشر والتوزيع : ص 366.

#### ب - البعد الاجتماعي

تسعى المؤسسات إلى تحقيق الأرباح العالية على الأمد البعيد وحتى تتمكن من ذلك عليها أن تقدم أفضل مآلديها لغرض إرضاء الزبائن وإسعادهم . وقد أصبحت الخدمات العامة من أهم ما تقدمه المؤسسات إلى المواطنين (Chai,2009:97) . كما إن مفهوم المسؤولية الاجتماعية لم يكن معروفاً في أوائل القرن العشرين ، وكان الهدف الوحيد للمؤسسات هو تعظيم أرباحها باستخدام كافة الوسائل ، لكن سرعان ما واجهت انتقاداً واسعاً لمفهوم تعظيم الأرباح فقط وظهرت أصوات لدفعها كي تتبنى دور أكبر باتجاه البيئة التي تعمل فيها ، وقد تعددت التعاريف الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية وظهرت آراء متعددة منها تعريف (Durker) والذي عرفها بأنها ( التزام المنشأة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه ) ، أما (Holmer) فقد عرفها على أنها ( التزام على منشأة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة لمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية ، مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمة ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها ... ) (الصيرفي ، 2007 : 15) . (ويقصد به تأثير المؤسسات على المجتمعات التي تعمل فيها ، كذلك هو النتائج التي تحققها المؤسسات في المجالات غير الاقتصادية) (Hubbard,2009:185) .

ويعد (Wood,1991:693) هو أول من تطرق إلى تعريف الأداء الاجتماعي المستدام فقد أشار (إلى أنه إعادة تشكيل المنظمة ومبادئ المسؤولية الاجتماعية وعمليات الاستجابة الاجتماعية والسياسات بما ينسجم مع العلاقات المجتمعية للمنظمة ) . فالخدمات تعدّ من المواضيع التي تحمل أهمية عالية من خلال علاقتها مع الإنسان وتطور الحياة ، فطموح الإنسان يبني على ركيزتين وهما الصحة والأمان ، وهاتان الركيزتان لا يتحققان إلا من خلال التخطيط السليم وتوفير خدمات متعددة ومتنوعة ، ويتم توفير الخدمات من خلال منظومة عمل متكاملة لا يمكن إهمال أي منها ( الدليمي ،2009:31) . وقد بين كل من (رشيد وجلاب ،2015:97) أن المسؤولية الاجتماعية أصبحت فلسفة تتبناها المنظمات في الوقت الحاضر في أنشطتها اليومية ، ومن هنا يجد العديد من الباحثين أن على المنظمات اعتبار المسؤوليات الأخلاقية وتبني المبادرات التطوعية استجابة منها للتوقعات الاجتماعية الأخرى ، وإن آراء الباحثين قد استندت إلى نموذج (Carroll,1979) الذي تضمن أربعة أنواع من المسؤوليات المتكاملة التي يتوجب على منظمة الأعمال ممارستها حتى تستطيع النمو والبقاء والشكل (13) يوضح هذا النموذج .



شكل ( 13 )

هرم المسؤولية الاجتماعية

Source : Carroll , Archie , B.,(1991)"The Pyramid of corporate social responsibility : Towards the moral management of organizational stakeholders " Business Horizons , July:PP.39- 48

## ت - البعد الاقتصادي

يرى الكثير من الباحثين أن الهدف النهائي للمؤسسات هو تحقيق الأهداف المالية بالرغم من وجود أهداف غير ملموسة مهمة تؤثر على الأهداف الأخرى (Alshaiikh,2007:31) . وهي تمثل قدرة المنظمة على تحقيق رضا المساهمين من خلال تحقيق معدلات مرضية لاستثماراتهم (Kaplan&Norton, 1996:72) ، وان الهدف المالي هو الأساس لقياس البعد الاقتصادي للمؤسسة بالإضافة إلى انه يعبر عن المقاييس التي تبين نتائج استراتيجيات المؤسسات وتنفيذها وتساعد في تنفيذ خطط التحسين (Kaplan&Norton, 1996:25) ، وأشار (Ross,2001:55) إلى أن المؤشرات المالية تساعد في قياس أداء المنظمة من خلال :

- ١ - تقارن بين مؤشرات التنافس والمعدل العام في صناعة محددة .
- ٢ - تمكن المنظمة من تحديد مكان المخاطرة المحتملة .
- ٣ - تمكن المنظمة من التعرف على معدلات الأرباح غير المتحققة وما هي مواطن النمو المتحققة .
- ٤ - تمكن المنظمة من تحديد قدرتها على الإيفاء بديونها على الأمد الطويل .

فعندما تتوفر البيانات المالية اللازمة لدى المؤسسات فإن ذلك يساعدها في تحديد توجهها الصحيح عن طريق اتخاذها للقرارات الصحيحة في وقتها المناسب . وهذا يتطلب من المؤسسات معرفة هذه المؤشرات واستخدامها لكي يساعدها في رسم صورة واضحة عن طبيعتها أدائها ، حيث أشار كل من (Kaplan&Norton) بهذا الخصوص إلى أن المقاييس المالية تختلف حسب اختلاف دورة حياة المنظمة وهذا بطبيعته ناتج عن اختلاف الأهداف المالية لها وان هذه المراحل تتمثل بالاتي (Davis,2000:16-17) :

## ١ - مرحلة النمو :

وهنا يتطلب من إدارة المؤسسات القيام بمجموعة من المهام منها ، البحث عن استثمارات ضخمة لغرض تطوير منتجاتها أو خدماتها أو من اجل تجديدها ، وكذلك الاستثمار في البنية التحتية اللازمة لها ، والعمل على تطوير مقدرات تشغيلية .

## ٢ - مرحلة البقاء :

وفي هذه المرحلة تعمل المؤسسات على جذب الاستثمارات الجديدة وان تستمر في توسيع إمكانياتها الإنتاجية ، مع إدخال تحسينات جديدة على عملياتها .



## ٣- مرحلة الحصاد :

وهنا نجد أن المؤسسات لا تمتلك مبررات تقنع إدارتها للتوسع و دخول استثمارات جديدة ، أو تكوين قدرات جديدة وفي هذه المرحلة نجد غالباً ما تتوقف المؤسسات عن الإنفاق في عملية البحث والتطوير . والجدول ( 6 ) يوضح المقاييس المالية لإستراتيجية وحدات الأعمال عبر المراحل الثلاث :

جدول ( 6 )  
المقاييس المالية لإستراتيجيات وحدات الأعمال عبر المراحل الثلاث

الجوانب المالية				
استخدام الموجودات	التحسين	نمو الأيراد والمزيج		
- الاستثمار ( نسبة الى المبيعات ) - البحث والتطوير (نسبة الى المبيعات)	-	-معدل نمو المبيعات في قطاع معين - نسبة الأيراد من المنتجات / الخدمات الجديدة والزبائن الجدد	النمو	إستراتيجية وحدة الأعمال
- نسبة رأس المال العامل (دورة النقد) - العائد على رأس المال المستخدم وفقاً الى اصناف الموجودات الأساسية - معدلات استخدام الموجودات	- الكلفة ازاء المنافسين - معدلات تخفيض الكلفة - النفقات غير المباشرة (نسبة الى المبيعات)	-حصة الزبائن المستهدفين والحسابات - البيع المتعدد - نسبة الأيرادات من المنتجات الجديدة - ربحية الزبائن وخط الانتاج	الربح	
-فترة الاسترداد - الانجاز	-تكاليف الوحدات (لكل وحدة من وحدات المخرجات ولكل عملية)	-ربحية الزبائن وخط الانتاج - نسبة الزبائن غير المربحين	الحصاد	

Source :Kaplan , R. & Norton , D. ,(1996). " Link the Balanced Scorecard to Strategy " California Management Review , Vol.39,No.1:PP.25

## ث - البعد الاستراتيجي

على المؤسسات التي تريد أن تحقق أهدافها ورسالتها ، أن تعتمد على مجموعة من الاستراتيجيات على مستوى المنظمة ككل ، ومن ثم على مستوى الوظائف التي تتكون منها وحدات الأعمال والأنشطة ( أبو بكر و النعيم ، 2008:631) .

و للإستراتيجية تعاريف عديدة في الأدبيات ابتداء من ظهورها بوصفها مفهوم استخدم في الحروب سابقا ، وانتقل إلى عالم الإدارة و الأعمال فقد عرفه ( , Schermerhorn et al. 2000:26) بأنها النواتج المتحققة نتيجة تفاعل النشاطات التنظيمية لموارد المنظمة والتي تتمثل بقدرتها في الحصول على الأشخاص الجيدين ومحافظة على النتائج الجيدة في الوقت نفسه .

إلا أن (Mintzberg,1987) يرى أن حقل الإدارة الإستراتيجية لا يمكن أن يستند إلى تعريف واحد فقط للإستراتيجية ، لهذا قدم مفهوماً يختلف عن الآخرين تضمن خمسة تعاريف احدهما مكمل للأخر أطلق عليه 5Ps :

١ - الإستراتيجية بوصفها خطة Strategy as a Plan : حيث ينظر إلى الإستراتيجية على أنها نشاط مقصود للتعامل مع المواقف المختلفة . وتمتلك الخطة صفتين أساسيتين أولهما أنها تعد قبل الأنشطة التي طورت من اجلها ، والثانية أنها أعدت لتحقيق هدف أو أهداف محددة .

٢ - الإستراتيجية بوصفها مناورة Strategy as a Poly : الإستراتيجية بوصفها خطة يمكن أن تكون عامة وكما تم توضيحها ، أو تكون خاصة وهي بمثابة محاولة لخداع الخصوم أو المنافسين . والمناورة هنا تأخذ مفهوماً أضيق يكون أقرب إلى التكتيك منه إلى الإستراتيجية .

٣ - الإستراتيجية بوصفها نمطاً Strategy as a Pattern : لا يمكن النظر إلى الإستراتيجية على إنها خطة أو مناورة بمعزل عن السلوك الناجم عنها . وهذا يعني ضرورة النظر إلى الإستراتيجية بوصفها نمطاً في عملية تدفق الأنشطة المختلفة سواء كانت مقصودة أو غير مقصودة وبالتالي فهي نتاج عملية التعليم التنظيمي وليست نتاج قرار واحد .

٤ - الإستراتيجية بوصفها مركزاً Strategy as a Position : حيث يتوجه الاهتمام هنا إلى المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة و الأسواق التي تتعامل بها . والمركز الذي تحصل عليه المنظمة في السوق يعكس الجهود التي تبذلها في منح منتجاتها قيمة مميزة

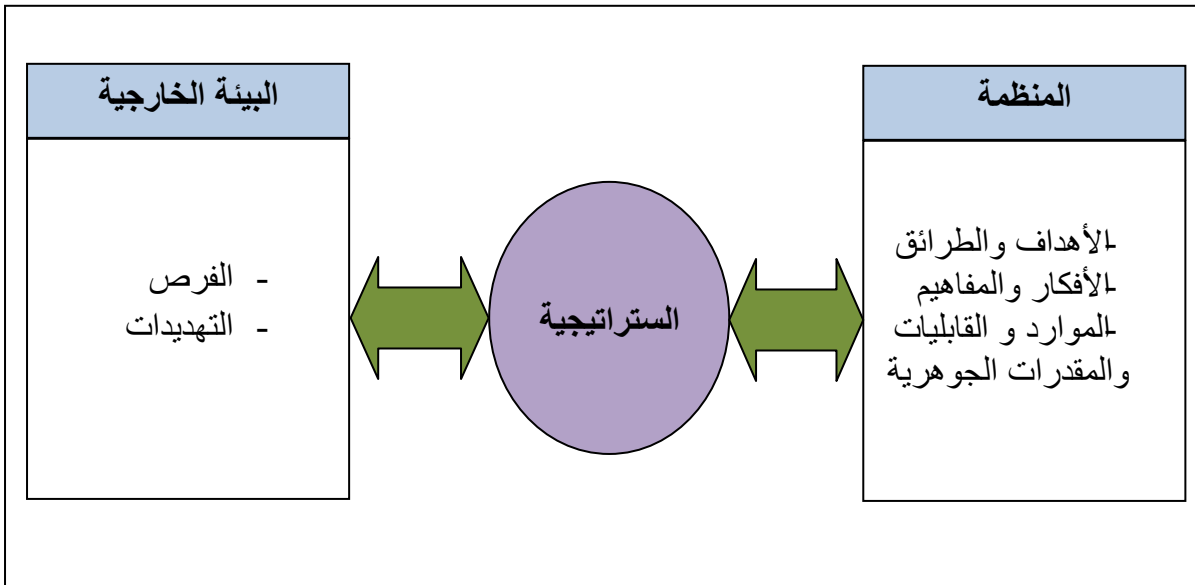
من وجهة نظر الزبائن . إذ ينصب اهتمام الإستراتيجية في هذه الحالة على إيجاد المواءمة بين المنظمة والبيئة المحيطة بها .

٥ - الإستراتيجية بوصفها تصور Strategy as a Perspective : إذ تعبر الإستراتيجية عن غرض المنظمة والجوانب التي تركز عليها وبالتالي فإنها ترتبط برسالة المنظمة وقيمها الجوهرية التي يشترك فيها جميع العاملين سواء من خلال مقاصدهم أو من خلال أفعالهم .

ويرى (Mintzberg) أن هذه التعاريف قد تتنافس فيما بينها أحيانا ، أي إحلال احدهما محل الآخر (رشيد و جلاب ، 2015:21-22) .

و هنالك دراسات وبحوث مختلفة تدعم وجهة النظر التي تقول بأن اغلب المؤسسات تمتلك استراتيجيات ، لكنها لا تنفذ بصورة تمكنها من تحقيق أهدافها ، ومثال على ذلك ما أشارت إليه مجلة Fortune حيث إن 70% من 10 من المديرين التنفيذيين هم فاشلون والسبب ليس لكونهم لا يمتلكون استراتيجيات ، ولكن بسبب التنفيذ السيئ (Charang&Colvin,1999.1) . لهذا أصبح من الضروري إجراء التقييم المستمر للأداء الاستراتيجي للمؤسسة فقد أكد (David,2007:336) على ضرورة التقييم لما لهذه العملية من أهمية كبيرة بسبب البيئة الديناميكية المتمثلة بسرعة التغيرات في القوى البيئية الداخلية والخارجية ، والتي لها تأثير في نجاح المؤسسات وبقائها .

ويذهب كل من ( رشيد و جلاب ، 2015:23) إلى أن الإستراتيجية بمعناها العام هي بمثابة خطة شاملة ومتكاملة تتضمن مجموعة متناغمة ومتكاملة من الأفكار والمفاهيم والطرائق ذات الصلة بالمستقبل والمصممة لتحقيق أهداف المنظمة عبر توظيف الموارد والقابليات والمقدرات الجوهرية التي تمتلكها ، لاستثمار الفرص وتلافي التهديدات التي تتضمنها البيئة الخارجية المحيطة بها أو تحويل الأخيرة إلى فرص قابلة للاستثمار . والإستراتيجية بهذا الوصف إنما تمثل حلقة الوصل بين المنظمة متمثلة بالأهداف والأفكار والمفاهيم والموارد والقابليات والمقدرات الجوهرية من جهة والبيئة الخارجية التي تعمل فيها متمثلة بالفرص والتهديدات التي تتضمنها من جهة أخرى ، والشكل ( 14 ) يوضح الإطار العام للإستراتيجية



شكل ( 14 )

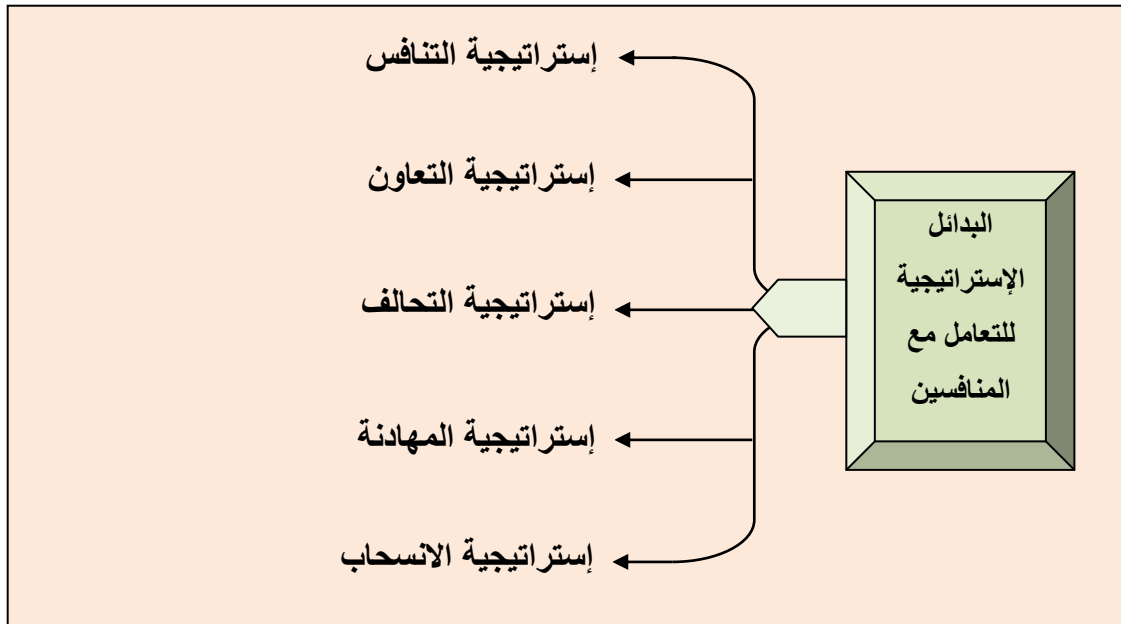
## الإطار العام للإستراتيجية

المصدر: رشيد . صالح عبد الرضا و جلاب . إحسان دهش ، (2015) " الإدارة الإستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة " دار المناهج للنشر والتوزيع :ص 23.

## د - البعد التنافسي

عرف (Whitehill,1997:625) الميزة التنافسية بأنها عملية تنفيذ علمي للاستراتيجيات المترابطة من اجل السيطرة على الثروة في المستقبل . وعرفها (Wit et al.,1998:385) بأنها عملية تنفيذ لإستراتيجية خلق القيمة حينما لا يستطيع المنافسون أن ينفذوا هذه الإستراتيجية نفسها ولا يمتلكون القدرة على استنساخ هذه الإستراتيجية أو الاستفادة منها . وهي قدرة المنظمة على تحقيق الفوز على منافسيها والقيام بجني الأرباح بعد ذلك من أجل البقاء في عالم الأعمال ( بني حمدان ،2002:37) .

لذا من الأهمية أن تمتلك المؤسسات رؤية واضحة ومتكاملة عن المنافسين ومعرفة كيفية التعامل معهم ، وهناك استراتيجيات عديدة بديلة أو تكون أحيانا مكملة يمكن للمؤسسة أن تتبعها لغرض التعامل مع المنافسة ، والشكل ( 15 ) يوضح هذه الاستراتيجيات



شكل (15)

البدائل الإستراتيجية للتعامل مع المنافسة

المصدر: أبو بكر، مصطفى محمود و النعيم ، فهد بن عبد الله (2008) " الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة ،الدار الجامعية : ص. 639

- ١ - إستراتيجيه التنافس : تتجه هذه الإستراتيجية إلى تحديد مصادر القوة الذاتية للمنظمة ومزاياها التنافسية لغرض دعم موقفها التنافسي في مواجهة الآخرين .
- ٢ - إستراتيجية الاستيعاب ( التعاون ) : تتجه المنظمة هنا إلى استقطاب واحتواء المنافسين والابتعاد عن الصدام أو العمل ضدهم ، لغرض ضمان بقاء المنظمة وحمايتها .
- ٣ - إستراتيجية التحالف : تتجه المنظمة من خلال هذه الإستراتيجية للبحث عن نوع من الارتباط مع بعض الأطراف لغرض مواجهة الأطراف الأخرى ، كتحالفتها مع منظمة محلية أو وطنية لغرض مواجهة لمنافس الأجنبي .
- ٤ - الإستراتيجية المهادنة : تتجه المنظمة هنا اتخاذ موقف يتوسط استراتيجيات التنافس أو التحالف أو الاستيعاب ، من خلال تجنبها الصراعات مع المنافسين ولاسيما حينما تعترف المنظمة بأنها غير قادرة على المنافسة أو التحالف أو الاستيعاب للمتغيرات .
- ٥ - إستراتيجية الانسحاب : تتجه المنظمة إلى إتباع هذه الإستراتيجية عندما تجد استحالتها على المنافسة أو الاستيعاب أو التحالف ولا تستطيع أن تجد هنالك نوع من الهدنة مع الآخرين في ظل الضغوط والتهديدات ( أبو بكر والنعيم ، 2008:640-641) .

## المبحث الأول

## نبذة عن مديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة مع وصف لعينة الدراسة

## 1 - نبذة عن مديرية توزيع كهرباء كربلاء

تأسست مديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة عام 1977 م ، أي بعد 22 عاماً من تأميم شركة التنوير والقوة الكهربائية المحدودة ، التي كان ارتباطها بوزارة المواصلات والأشغال العامة العراقية ، وبالتحديد بعد عامين من استحداث المؤسسة العامة للكهرباء في عام 1975 م ، والتي ضمت كافة تشكيلات الكهرباء ( الإنتاج ، النقل والتوزيع ) .

بدأ العمل في هذه المديرية ضمن الإمكانيات البسيطة التي كانت تعمل بها ، و كان يتناسب بطبيعته مع الرقعة الجغرافية التي كانت مخدومة بالطاقة الكهربائية في ذلك الوقت ، أستمر عمل هذه المديرية ضمن الإمكانيات البسيطة لغاية عام 1987 م حيث تم استحداث المنشأة العامة للكهرباء والتي كانت تابعة إلى وزارة الصناعة والمعادن ، جاء هذا الاستحداث ليتماشى مع التوسع الملحوظ في الخدمة المقدمة للزبون ، والذي نتج بالمقابل في توسع إمكانيات المديرية التابعة لها على المستوى المادي والبشري وزيادة المشاريع ، حيث شهدت المناطق المخدومة استقرار واضح وبشكل ايجابي في الخدمات المقدمة من قبل قطاع الكهرباء ، بالإضافة إلى ازدياد نسب الجباية لهذه المنشأة . إلا أن الحال لم يبقَ على ما هو عليه فشهدت أوائل عقد التسعينات من القرن الماضي بعض الحروب والعمل تحت ضغوط الحصار الاقتصادي خلال هذا العقد ، مما أدى إلى انخفاض جودة وكمية الخدمة المقدمة في قطاع الكهرباء إلى الزبون حينها ، فقامت الحكومة العراقية باستحداث هيئة الكهرباء في عام 1999 م والتي استمر عملها لغاية عام 2003 م عندما تم تأسيس وزارة الكهرباء العراقية التي مازالت تعمل ضمن هذا التشكيل إلى الوقت الحالي ، وجاء هذا نتيجة زيادة حجم الخدمات واتساع المنطقة الجغرافية المخدومة ، وتلبية لمتطلبات العمل . فمديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة هي مديرية ترتبط بالمديرية العامة لتوزيع كهرباء الفرات الأوسط والتي تقع في محافظة بابل حالياً ، وتضم مديرية توزيع كهرباء النجف الاشرف وبابل والديوانية بالإضافة إلى مديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة . والعمل الأساس لهذه المديرية هو صيانة وتنفيذ و إيصال التيار الكهربائي للمستهلك بكافة أنواعه ( سكني ، زراعي ، صناعي وحكومي ) ، بالإضافة إلى جباية الأجور من المشتركين الرسميين ضمن حدود هذه المديرية ، وتشمل هذه الحدود كافة المناطق التي ضمن الحدود الإدارية لمحافظة كربلاء المقدسة ، وقد بلغ عدد المشتركين الرسميين لهذه المديرية تقريبا 145 ألف مشترك بالإضافة إلى المتجاوزين على الشبكة الكهربائية والبالغ عددهم 35 ألف تقريبا. ونتيجة التوسع

الكبير في عمل هذه المديرية والمديريات الأخرى وللحاجة لتطوير العمل في هذا القطاع ، قدمت رئاسة الوزراء قانوناً إلى البرلمان العراقي لغرض التصويت عليه ، يتضمن فيه فقرات عديدة منها تحويل بعض التشكيلات التابعة للوزارة إلى شركات تتمتع بصلاحيات وإمكانيات تختلف عن السابق ، وجاء هذا القانون لمواكبة التطورات الحالية بما يتلاءم مع توجهات الوزارة نحو الشراكة والاستثمار مع القطاع الخاص أو العام في مجال توزيع الطاقة الكهربائية ، حيث تم أحالت العديد من المحافظات والمناطق إلى الشركات التي ستقوم بالجباية إضافة إلى صيانة الشبكات الكهربائية وفق الرقعة الجغرافية المتعاقد عليها ، وان مديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة هي احد هذه المديريات التي تم إعلان العديد من مناطقها إلى الاستثمار . ومن هذا المنطلق ونتيجة التغيرات الكثيرة التي شهدتها العمل في قطاع توزيع الكهرباء ، ولاسيما بعد التوجهات الجديدة للوزارة لغرض إيجاد حلول سريعة وناجحة لازمة الكهرباء الحالية ، وتحويل بعض هذه التشكيلات في الوزارة إلى شركات لها صلاحيات واسعة و مختلفة عن السابق ، وفتح باب الشراكة والاستثمار ، نجد من الضروري أن تعيد هذه المؤسسات النظر في إستراتيجيتها بصورة سريعة ، لكي تواكب التغيرات المستقبلية .

## 2 - وصف عينة الدراسة

مديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة كما تم ذكرها في الفقرة الأولى من المبحث الأول لهذا الفصل ، تعمل على تقديم الخدمات في قطاع الكهرباء لكافة الأنواع ( سكني ، زراعي ، صناعي وحكومي ) ، أي ذات مجال فني تخصصي في مجال توزيع الكهرباء ابتداء من الجهد  $V 220$  وصولاً إلى الجهد  $KV 33$  ، بالإضافة إلى العمر غير القليل لهذه المديرية ، وان المديرية تقدم الخدمات لمحافظة كربلاء عموماً ، ونتيجة لما تحمله هذه المحافظة من مقومات السياحة الدينية والتي تشهد توافد الزائرين لها على مدار السنة بأعداد متفاوتة ، قد تصل إلى الملايين بالإضافة إلى تفاوت سنين الخدمة للعاملين فيها ، جعلها تمتلك بعض الكوادر التي تتمتع بخبرة عالية في مجال توزيع الطاقة الكهربائية ، ومن خلال المعلومات الديموغرافية للعينة المستجيبية ، نستطيع أن نلاحظ ذلك واضحاً . حيث تم توزيع استمارات استبيان بعد 80 استمارة ، رجع من هذه الاستمارات 66 استمارة صالحة تم تحليل بياناتها وكما سيأتي في المبحث الثاني والثالث ، أما بالنسبة للمعلومات الديموغرافية للعينة المستجيبية فكانت كما يأتي :

### أ - التوزيع على وفق النوع الاجتماعي

إن النسبة الأكبر في العينة كانت من الذكور، إذ بلغ عددهم (54) ، بينما بلغ مجموع الإناث للعينة (12) ، وقد لوحظ أن جميع المدراء السابقين هم من الذكور ، وكذلك الوكلاء ومدراء الوحدات الأخرى بالإضافة إلى رؤساء الأقسام فإن النسبة الأكبر كانت من الذكور ، أي أن الذكور هم من يمتلك إمكانية اتخاذ القرار في هذه المديرية ، وهذا بطبيعة الحال يعود إلى طبيعة العمل الذي تمارسه هذه المديرية ، والجدول (7) يوضح النسب المئوية للنوع الاجتماعي لعينة الدراسة

جدول (7)  
عينة الدراسة على وفق النوع الاجتماعي

النسبة	العدد	الجنس
% 81.8	54	ذكر
% 18.2	12	أنثى
% 100	66	المجموع

### ب - التوزيع على وفق العمر

تراوحت أعمار عينة الدراسة بين أربع فئات وبنسب مختلفة أيضا ، وهذا يعود نتيجة العمر الإجمالي لهذه المديرية الذي يقارب الأربعين سنة منذ بدأ تأسيسها ، والجدول (8) يبين هذه النسب

جدول (8)  
عينة الدراسة وفق الفئات العمرية

النسبة	العدد	العمر
% 4.5	3	أقل من 30 سنة
% 16.7	11	من 30-34 سنة
% 37.9	25	من 35-39 سنة
% 40.9	27	أكبر من 40 سنة
% 100	66	المجموع

ومن خلال الجدول (8) نلاحظ أن النسبة الأكبر كانت من الكوادر الذين تزيد أعمارهم عن 40 سنة، وهذا يوفر للمديرية وجود كوادر قادرة على تحمل المسؤولية ولديها احد مقومات الإدراك في اتخاذ القرارات ، وكانت النسبة الثانية من نصيب الكوادر الذين تتراوح أعمارهم من 35 - 39 سنة ، إذ بلغت نسبتهم 37.9 % ، أي وجود كوادر تمتلك القدرة على سد الشواغر فيما إذا دربت وطورت بالشكل الصحيح ، بالإضافة إلى النسب الأخرى بالنسبة للأعمار في عينة



البحث ، الذي يوضح وجود الكوادر الشابة التي إذا ما وجهت بالشكل الصحيح ستكون قادرة على أداء عملها بصورة صحيحة .

#### ت - التوزيع على وفق التحصيل الدراسي

نلاحظ من الجدول (9) أن أعلى نسبة كانت لحملة شهادة البكالوريوس بعدد 56 عينة وبنسبة 84.9 % ، و اقل نسبة كانت لحملة شهادة الدبلوم والدكتوراه بنسبة 0 % ، أما النسبة الثانية فكانت لحملة شهادة الماجستير ويلبها حملة شهادة الدبلوم العالي ، وهذا يبين إن عينة الدراسة هي قادرة على التعامل مع أسئلة الاستبانة ولديها خلفية علمية أكاديمية ، إضافة إلى خلفيتها العملية في مجال العمل ، وهذا يعزز النتائج التي تم الحصول عليها من خلال جمع الإجابات وتحليلها .

#### جدول (9)

عينة الدراسة على وفق الشهادة

النسبة	العدد	الشهادة
84.8 %	56	بكالوريوس
6.1 %	4	دبلوم عالي
9.1 %	6	ماجستير
100 %	66	المجموع

#### ث - التوزيع على وفق التخصص

يبين الجدول (10) أدناه :

#### جدول (10)

عينة الدراسة على وفق التخصص

النسبة	العدد	التخصص
77.3 %	51	علوم هندسة
16.6 %	11	علوم إدارة
6.1 %	4	أخرى
100 %	66	المجموع

إن النسبة الأكبر هم من المتخصصين في علوم الهندسة ، حيث بلغت نسبتهم 77.3 % من نسبة العينة الكلية ، وهذا ناتج عن طبيعة عمل هذه المديرية ، الذي يرتبط بالعلوم الهندسية ارتباطاً وثيقاً

بالإضافة إلى اخذ عينات من المتخصصين في علوم الإدارة ، ومالهم من دور كبير في الأقسام الإدارية التي تسهم بشكل كبير في بناء هذه المديرية ، بالإضافة إلى متابعة تقدم أداء المديرية ، ولديهم تقارير وبيانات تسهم في وصف الموارد البشرية التي تقوم عليها المديرية ، وسبل تطوير هذه الكوادر .

### ج - التوزيع على وفق سنوات الخدمة

كما تم التطرق سابقا في مقدمة البحث إلى أن هذه المديرية تأسست عام 1977 م أي إنها تمتلك كوادر يملكون سنوات خدمة كبيرة في هذه المديرية ، والجدول (11) يبين أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة والتي بلغت 40.9 % هم ممن خدموا في هذه المديرية لأكثر من 16 سنة ، وهذا بطبيعته يوفر كوادر لديهم خبرة كبيرة من خلال السنوات الكثيرة التي اسهمت في تطوير خبرات الكثير من كوادر هذه المديرية ، وان المعلومات التي قدمتها العينة هي معلومات تستطيع أن تترجم بدقة ما هو المقصود من هذه الأسئلة ، وما هو الغرض الأساس و أهمية كل سؤال ، حيث إن بعضهم قد واكب عمل هذه المديرية من مرحلة كونها منشأة ثم شركة ثم مديرية ، ومدى متطلبات كل مرحلة. أما النسبة الثانية في العينة كانت ممن لديهم سنوات خدمة تتراوح من 11 - 15 سنة والتي كانت نسبتها 34.8 % ، أي إنها أيضا لديها كوادر نستطيع أن نقول عليها بأنها تمتلك روح التجديد ، ومواكبة للتطورات التكنولوجية والتطورات الأخرى التي يشهدها العالم الآن ، وهذا أمر يحسب إيجابا لهذه المديرية لامتلاكها مزيجا جيدا من خبرة الماضي وروح التجديد في الحاضر والمستقبل .

جدول (11)  
عينة الدراسة على وفق سنوات الخدمة

النسبة	العدد	سنوات الخدمة
4.5 %	3	أقل من 5 سنين
19.8 %	13	من 6 - 10 سنة
34.8 %	23	من 11 - 15 سنة
40.9 %	27	أكثر من 16 سنة
100 %	66	المجموع

### ح - التوزيع على وفق المنصب

خلال عملية اختيار العينة تم الاهتمام بشكل دقيق بالمستجيبين الذين يملكون مناصب قيادية في هذه المديرية ، باعتبار أن موضوع البحث يدرس الرشاقة الإستراتيجية في هذه المديرية وتأثيرها على الأداء المؤسسي المستدام ، فبدءاً من رأس الهرم لهذه المديرية ومن ثم معاونين ورؤساء الأقسام ، بالإضافة إلى عينات أخرى كانت تشغل سابقاً مراكز قيادية أو مهاماً ولجاناً تختص في عملية صياغة الإستراتيجية لهذه المديرية ، والجدول (12) يبين إن النسبة الأكبر للعينة كانت من رؤساء الأقسام بنسبة 46.9% بعدد 31 عينة ، والعينة الأقل كانت بنسبة 3.1% وهم المدراء في هذه المديرية .

جدول (12)  
عينة الدراسة على وفق المنصب

النسبة	العدد	المنصب
3.1 %	2	مدير
4.5 %	3	معاون مدير
6.1 %	4	مدير فرع
46.9 %	31	رئيس قسم
39.4 %	26	مسؤول شعبة
100 %	66	المجموع

### خ - التوزيع على وفق عدد الدورات

يتبين بشكل واضح جداً أن العينة التي تم اختيارها في هذه المديرية هم ممن لديهم خبرة جيدة في مجال عملهم ، وهذا واضح من خلال النسبة الكبيرة والبالغة 90.9% بواقع 60 عينة ، بالإضافة إلى أن أسلوب الترقية في هذه المديرية يتطلب أن يجتاز الموظفون ما لا يقل عن أربع دورات تدريبية خلال مدة وظيفته في الدرجة التي هو فيها ، وهذا بطبيعته يعتبر من الأمور التي تجعل الموظف في هذه المديرية خلال تسلسله في الخدمة يمر بعدد كبير من الدورات التي تؤدي إلى تراكم خبرته في العمل ، والجدول (13) يوضح هذه النسب كما يأتي :

الجدول (13)  
عينة الدراسة على وفق عدد الدورات

النسبة	العدد	عدد الدورات
0 %	0	لا يوجد
0 %	0	دورة واحدة
9.1 %	6	من 2- 4 دورة
90.9 %	60	أكثر من 5
100 %	66	المجموع

بالإضافة إلى استطلاع آراء عينة من المعنيين من خلال المقابلة الشخصية معهم ، والذين يشغلون مناصب قيادية ويمتلكون صلاحيات اتخاذ القرار وبناء إستراتيجية المديرية ، حيث أشاروا إلى الاتفاق التام على فقرات الاستبانة وتأكيدهم بان هذه الفقرات تهتم وتنسق بصلب عمل هذه المديرية ، كما بينوا مدى أهميتها في تحسين وضع المديرية فيما إذا تم العمل بنتائجها وتوصياتها .

ومن خلال استطلاع آراء العينة تبين أن المديرية تمتلك رشاقة استشعار عالية وتوقعات جيدة للمستقبل ، تبني على الخبرة التي يمتلكها العاملون فيها معززة بقاعدة معلومات واسعة تمتلكها ونتائج تحليل هذه المعلومات يعطي مؤشرات حول ما يجب على المديرية القيام به في المستقبل . وان اتخاذ القرارات في هذا الشأن يتطلب دعم المديرية بصلاحيات أوسع وإمكانيات مادية اكبر ، لغرض بناء بيئة مناسبة لتنفيذ إستراتيجيتها ، وهذا بطبيعته يتطلب أيضا غطاءً قانونياً يسهل عليها التحرك في دائرة أوسع مما هي عليه في الوقت الحاضر ، والدليل ان العاملين في هذه المديرية لا يمتلكون معرفة واضحة برؤية ورسالة المديرية ، وذلك لوجود رؤية ورسالة على مستوى قطاع الكهرباء بالكامل ومن الضروري جدا ان تكون هنالك رؤية ورسالة على مستوى المديرية بل يتعداها إلى مستوى الأقسام العاملة فيها أيضا . ولاسيما بعد تحول تشكيل هذه المديرية إلى شركة في المستقبل القريب الذي يتطلب تغيير في تخطيط وخطة الأداء لها لكي يلائم واقع ما ستكون عليه ، من خلال فتح آفاق المشاركة والاستثمار وتكوين هيكل تنظيمي يلائم عملها الحالي الذي سيكون نقطة انطلاق لأدائها المستقبلي ، وتعزيز التوجهات غير الاقتصادية وبناء صورة جيدة في المجتمع الذي تعمل فيه وتقديم خدمات جيدة ترتقي من خلالها سلم التفوق على المنافسين الداخليين للعمل في هذا القطاع .

وان الإستراتيجية الجديدة للمديرية تتطلب التوجه بشكل كبير إلى تعظيم الأرباح والاتجاه نحو تطوير البعد الاقتصادي ، من خلال تقليل الضائعات ورفع مستوى الجباية و تحصيل الديون وتطوير خدماتها و إدخال التكنولوجيا في عملها بشكل أوسع ، وتحقيق الرشاقة الإستراتيجية بما يحقق الأداء المؤسسي الذي يحقق التنافس والتميز ويمكنها من تجاوز المعرقات التي تواجهها في عملها الحالي .

## المبحث الثاني

### الوصف الإحصائي : عرض نتائج الدراسة وتحليلها

#### تمهيد :

يتناول هذا المبحث موضوع العرض الإحصائي لنتائج الدراسة التطبيقية مع تحليل هذه النتائج وتفسيرها. ويتكون هذا المبحث من ثلاثة مقاطع ، الأول يبين اتساق مقياس الدراسة وثباته وصدقه ، والثاني يقدم وصف النتائج الإحصائية لمتغير الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (رشاقة الاستشعار ورشاقة اتخاذ القرار و ورشاقة الممارسة) ، أما الثالث فيتعلق بالأداء المؤسسي المستدام بأبعاده (التنظيمي والاجتماعي والاقتصادي والاستراتيجي والتنافسي) . وتضمن التحليل عرضاً للمتوسطات الحسابية لفقرات المقياس (لبيان مدى اتفاق العينة على الفقرة المطروحة وانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف (لبيان تشتت الإجابة عن وسطها الحسابي) وشدة الإجابة (لبيان أهمية كل فقرة من الفقرات للعينة واعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماماً، أتفق، محايد، لا أتفق، لا اتفق تماماً) من خلال منح درجة لكل خيار لإجابات العينة (1,2,3,4,5) على الترتيب لكل إجابة). وبلغت عينة الدراسة (66) مستجيباً.

#### 1 - اختبار الصدق والثبات لمتغيرات البحث

يشير الثبات إلى اتساق مقياس الدراسة وثبات النتائج الممكن الحصول عليها من المقياس عبر فترات زمنية مختلفة. والثبات البنائي لأداة القياس (Construct Reliability) يتم التحقق منه من خلال استعمال اختبار ألفا كرونباخ (Field,2009:674). وقد تم حساب معامل الثبات للأداة باستخدام معامل ارتباط ألفا كرونباخ وبيان مدى مصداقية الفقرات المستخدمة وكما يأتي حسب الترتيب الموضح في الجداول أدناه

#### أ - حسب المحاور

##### جدول (14)

معامل الصدق والثبات لجميع أبعاد الدراسة

ت	اسم المحور	عدد	معامل الثبات	معامل الصدق
1	رشاقة الاستشعار	10	0.836	0.890
2	رشاقة اتخاذ القرار	10	0.873	0.918
3	رشاقة الممارسة	10	0.821	0.865
4	البعد التنظيمي	6	0.783	0.833
5	البعد الاجتماعي	6	0.815	0.857

0.826	0.797	6	البعد الاقتصادي	6
0.891	0.837	6	البعد الإستراتيجي	7
0.867	0.824	6	البعد التنافسي	8

## ب - حسب المتغيرات الرئيسية

## جدول (15)

معامل الصدق والثبات للمتغيرين الرئيسيين

ت	اسم المحور	عدد	معامل الثبات	معامل الصدق
1	الرشاقة الإستراتيجية	30	0.805	0.890
2	الأداء المؤسسي المستدام	30	0.823	0.918

## ت - إجمالي أسئلة الاستبانة

## جدول (16)

معامل الصدق والثبات لجميع أسئلة الاستبانة

ت	عدد الاسئلة	معامل الثبات	معامل الصدق
1	60	0.857	0.913

## 2 - الرشاقة الإستراتيجية (المتغير المستقل)

ويتكون هذا المتغير من ثلاثة أبعاد هي :

## أ - رشاقة الاستشعار

يظهر من الجدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية شدة الإجابة لإجابات عينة البحث اتجاه رشاقة الاستشعار .

إذ يظهر الجدول بأن جميع الأوساط الحسابية لبعد رشاقة الاستشعار كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) . إذ بلغ أعلى وسط حسابي للفقرة (7) (3.73) وبانحراف معياري (0.953) ومعامل اختلاف (0.255) مما يؤكد اتفاقا كبيرا لإجابات العينة حول هذه الفقرة ، وبلغت شدة الإجابة (74.75%) وهذا يؤشر الاتفاق الواضح لإجابات العينة على هذه الفقرة . مما يعني أن العينة تعتقد وبشكل واضح بأن المستقبل هو امتداد للماضي والحاضر ، وان الذي حصل سابقا وما هو حاصل الان سيحصل في المستقبل . أما أقل الأوساط الحسابية فكان للفقرة

(9) وبلغ (3,2) وبانحراف معياري بلغ (1.395) وبشدة إجابة بلغت (63.94) بما يظهر التشتت العالي لإجابات العينة حول هذه الفقرة وأن العينة ترى هنالك مستوى متوسط من المرونة للتخطيط الإستراتيجي الخاص بالاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية .

جدول (17)  
وصف فقرات بعد رشاقة الاستشعار

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %
١	تمتاز مؤسستنا بسرعتها في استكشاف التغيرات الحاصلة في تفضيل الزبون بالنسبة للخدمة المقدمة .	3.27	1.001	30.58	65.45
٢	لدى مؤسستنا القدرة على كشف التطورات التكنولوجية في قطاع توزيع الكهرباء بسرعة كبيرة وإمكانية مواجهتها .	3.33	0.95	28.5	66.67
٣	نمتلك القدرة على توقع الاحتمالات المستقبلية والتي لها تأثير سلبي أو إيجابي على أداء مؤسستنا .	3.59	1.037	28.89	71.82
٤	لدى مؤسستنا مستشارون إستراتيجيون بالتحليل الإستراتيجي في قطاع توزيع الكهرباء .	3.36	1.526	45.35	67.27
٥	تستطيع مؤسستنا تطوير خدماتها الحالية بسرعة ولديها أفاق التطور والتجدد السريع في تقديم الخدمات .	3.58	1.266	35.4	71.52
٦	يتم إجراء تقييم دوري من قبل المؤسسة للتأثيرات المحتملة التي تحصل في البيئة الداخلية والخارجية على نشاطاتها .	3.24	1.337	41.22	64.85
٧	نعتقد بأن المستقبل هو امتداد للماضي والحاضر ، وان الذي حصل سابقا وما هو حاصل الآن سيحصل في المستقبل .	3.73	0.953	25.58	74.55
٨	تمتلك إدارة مؤسستنا إمكانية الكافية في تفسير المشاكل المعقدة الآنية والمستقبلية إلى خيارات واضحة و معقولة .	3.48	0.965	27.68	69.7
٩	نمتلك المرونة العالية في التخطيط الإستراتيجي من أجل الاستجابة	3.2	1.395	43.63	63.94

للمتغيرات الداخلية والخارجية.				
67.27	43.52	1.464	3.36	١٠. تنتهج مؤسستنا مبدأ السرعة في اعتماد تكنولوجيا جديدة لتوفير خدمات بكفاءة وفاعلية أفضل وبأسعار أقل .
68.3	35.74	1.22	3.42	رشاقة الاستشعار

اما الوسط الحسابي الموزون لبعده رشاقة الاستشعار فقد بلغ (3.42) وبانحراف معياري بلغ (1.22) ومعامل اختلاف بلغ (0.357) وبلغت شدة الإجابة (68.3) مما يدل على أن العينة ترى بأن هناك قدرة لدى مديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة على فحص ومراقبة واقتناص الأحداث من التغيير في البيئة ( تحركات المنافسين الجديدة ، تغيير تفضيل الزبون ، والتكنولوجيا الحديثة ) في الوقت المناسب رغم أن هذه القدرة غير مطلقة وتحتاج إلى التدعيم لتصل إلى مستوى الطموح لدى المسؤولين .

#### ب - رشاقة اتخاذ القرار

يظهر من الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لإجابات عينة البحث اتجاه رشاقة اتخاذ القرار. إذ إن جميع الأوساط الحسابية لبعده رشاقة اتخاذ القرار كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) . وقد بلغ أعلى وسط حسابي للفقرة (3) (3.53) وبانحراف معياري (1.303) ومعامل اختلاف (0.369) مما يؤكد اتفاقا نسبيا لإجابات العينة حول هذه الفقرة ، وبلغت شدة الإجابة (70.61%) وهذا يشير إلى اتفاق إجابات العينة على هذه الفقرة إلى حد معقول . مما يعني أن العينة تعتقد بأن مديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة تمتلك حدا معقولا من الحوار الإستراتيجي ( أفكار و سيناريوهات) والخاص بمستقبل المنظمة . أما أقل الأوساط الحسابية فكانت للفقرة (9) وبلغ (3.09) وبانحراف معياري بلغ (1.262) وبشدة إجابة بلغت (61.82) بما يظهر التشتت العالي لإجابات العينة حول هذه الفقرة وأن العينة ترى مستوى متوسطا من الأنشطة المتخصصة في دراسة القرارات ومراقبة تنفيذها .

#### جدول (18)

##### وصف فقرات بعد رشاقة اتخاذ القرار

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الأهمية النسبية%
١	تقوم مؤسستنا بتحليل الأحداث الهامة حول الزبون ، المنافسين ، التكنولوجيا بسرعة كبيرة .	3.39	1.311	38.63	67.88
٢	تمتلك مؤسستنا قاعدة بيانات جيدة لغرض استخدامها في اتخاذ	3.45	0.807	23.37	69.09



القرار .					
70.61	36.92	1.303	3.53	تمتلك مؤسستنا حواراً استراتيجياً ذو جودة عالية من ( أفكار و سيناريوهات) لمستقبل المؤسسة.	٣
66.36	38.18	1.267	3.32	القرارات الإستراتيجية لمؤسستنا تصاغ عن طريق مشاركة آراء أغلب العاملين فيها .	٤
64.85	44.63	1.447	3.24	تكون عملية إعادة تعيين المسؤولين في مؤسستنا عملية سريعة ومرنة .	٥
66.67	24.87	0.829	3.33	تمتلك مؤسستنا قابلية ترجمة الأحداث والمشاكل وكيفية معالجتها .	٦
68.18	37.8	1.289	3.41	تمتاز القرارات في مؤسستنا بقدر عال من التأكد وتكاد تكون خالية من المخاطرة .	٧
66.67	28.01	0.934	3.33	نستفيد من بعض القرارات التي نجحت في الماضي لصياغة قرارات جديدة تتعلق بالمستقبل .	٨
61.82	40.82	1.262	3.09	تمتلك مؤسستنا أنشطة متخصصة في دراسة القرارات ومراقبة تنفيذها .	٩
64.85	41.93	1.359	3.24	تمتاز قرارات الإدارة في مؤسستنا بأنها مواكبة للتطور الحاصل في البيئة الخارجية .	١٠
66.7	36.19	1.207	3.33	رشاقة اتخاذ القرار	

اما الوسط الحسابي الموزون لبعد رشاقة اتخاذ القرار فقد بلغ (3.33) وهو أكبر من الوسط الفرضي . وبانحراف معياري بلغ (1.207) ومعامل اختلاف بلغ (0.361) وبلغت شدة الإجابة (66.7) مما يدل على أن العينة ترى بأن هناك قدرة لدى مديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة على جمع وخرن وهيكله وتقسيم المعلومات التي تتعلق بعملها من مصادرها المتنوعة لغرض ترجمة الآثار المترتبة على الأحداث المتعلقة بالأعمال من دون تأخير ، فضلا عن القيام بمعرفة الفرص والتهديدات التي تقوم بترجمة هذه الأحداث ، والقيام بوضع الخطط التي من خلالها يتم التوجيه وإعادة تكوين الكوادر وعمل إجراءات تنافسية جديدة .

ج - رشاقة الممارسة

يظهر من الجدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لإجابات عينة البحث اتجاه رشاقة الممارسة . إذ يظهر ان جميع الأوساط الحسابية لبعده رشاقة الممارسة كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) . وقد بلغ أعلى وسط حسابي للفقرة (9) (3.62) وبانحراف معياري (0.696) ومعامل اختلاف (0.192) مما يؤكد اتفاقا جيدا لإجابات العينة حول هذه الفقرة ، وبلغت شدة الإجابة (72.42%) وهذا يشير إلى اتفاق إجابات العينة على هذه الفقرة . أي أن العينة تعتقد بأن مديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة تستجيب لشكاوى واحتياجات الزبائن المتغيرة والمتعددة وبدون تأخير . أما أقل الأوساط الحسابية فكانت للفقرة (8) وبلغ (3.18) وبانحراف معياري بلغ (1.066) وبشدة إجابة بلغت (63.64) بما يظهر التشتت العالي نسبيا لإجابات العينة حول هذه الفقرة وأن العينة ترى أن مديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة تمتلك قدرا متوسطا من خطط متطورة ومدروسة لغرض الاستجابة لتجاوز العقبات التي يواجهها المنفذون استجابة للتغيرات .

جدول (19)  
وصف فقرات بعد رشاقة الممارسة

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %
١	تمتلك مؤسستنا مرونة عالية لتنفيذ الأعمال بين الأقسام وكذلك الأفراد .	3.29	0.78	23.72	65.76
٢	تستطيع المؤسسة تنفيذ إستراتيجيتها بكل مرونة وسهولة.	3.42	1.253	36.6	68.48
٣	لدى مؤسستنا القدرة على تعديل وإعادة هيكلة العمليات وفق التغيرات المطلوبة في المستقبل وبالوقت المناسب .	3.23	1.345	41.68	64.55
٤	تستطيع مؤسستنا تنفيذ القرارات بكل سهولة ويسر وفي وقتها المفترض .	3.33	1.317	39.5	66.67
٥	مؤسستنا بعيدة كل البعد عن الأداء الروتيني في عملياتها .	3.39	1.239	36.5	67.88
٦	تمتلك مؤسستنا يقضه إستراتيجية بالأساليب الحديثة في العمل مثل الأنظمة والتقنيات وأجهزة الاتصال والتعاون مع الآخرين .	3.35	1.42	42.39	66.97

68.48	36.6	1.253	3.42	تمتلك مؤسستنا قيم الإبداع والابتكار في أداء أنشطتها وتجديدها .	٧
63.64	33.49	1.066	3.18	تمتلك مؤسستنا خطط تكتيكية متطورة ومدروسة في عملياتها ولفترات زمنية محدودة لغرض الاستجابة لتجاوز العقبات التي يواجهها المنفذون أثناء الاستجابة للتغيرات .	٨
72.42	19.23	0.696	3.62	تستجيب مؤسستنا لشكاوي واحتياجات الزبائن المتغيرة والمتعددة وبدون تأخير .	٩
64.55	28.66	0.925	3.23	تعمل مؤسستنا على تنفيذ التحولات الإستراتيجية بسرعة عالية في قطاع توزيع الطاقة الكهربائية .	١٠
66.94	34.68	1.161	3.35	رشاقة الممارسة	

اما الوسط الحسابي الموزون لبعد رشاقة الممارسة فقد بلغ (3.35) وهو أكبر من الوسط الفرضي وبانحراف معياري بلغ (1.161) ومعامل اختلاف بلغ (0.346) وبلغت شدة الإجابة (66.94) مما يدل على أن العينة ترى بأن هناك قدرة لدى مديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة على إعادة تكوين ديناميكية الموارد فيها وتعديل العمليات ، وإعادة تشكيل علاقات سلسلة التوريد وفق خطط العمل الجديدة والمنتجات وخدمات التسعير إلى السوق في الوقت المناسب ، رغم أن هناك حاجة واضحة لتطوير هذه القدرة .

كما بلغ الوسط الحسابي الموزون لمتغير الرشاقة الإستراتيجية (3.37) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي وبلغ الانحراف المعياري (1.197) وبمعامل اختلاف (0.355) وبلغت شدة الإجابة (67.31%) مما يؤكد أن العينة ترى بأن المديرية تمتلك المرونة والسرعة التي تمنحها القدرة على تغيير أعمالها من أجل الاستجابة للتغيرات الحاصلة في أسواقها ومواجهة المخاطر الأخرى التي تعترضها.

### 3 - الأداء المؤسسي المستدام (المتغير المعتمد)

ويتكون هذا المتغير من خمسة أبعاد هي:

#### أ - البعد التنظيمي

يظهر من الجدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية شدة الإجابة لإجابات عينة البحث اتجاه البعد التنظيمي . إذ يظهر الجدول ان جميع الأوساط الحسابية للبعد التنظيمي كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) . إذ بلغ أعلى وسط حسابي للفقرة الثانية (3.67) وانحراف معياري (1.305) ومعامل اختلاف (0.355) مما يؤكد اتفاقا نسبيا لإجابات العينة حول هذه الفقرة ، وبلغت شدة الإجابة (73.33%) وهذا يؤشر الاتفاق الواضح لإجابات العينة على هذه الفقرة . مما يعني أن العينة تعتقد باهتمام المديرية بمنح المسؤوليات التي تتناسب مع الصلاحيات للعاملين فيها . أما أقل الأوساط الحسابية فكان للفقرة الرابعة وبلغ (3.06) وانحراف معياري بلغ (1.424) وبشدة إجابة بلغت (61.21) بما يظهر التشتت العالي لإجابات العينة حول هذه الفقرة وأن العينة ترى عدم توزيع المسؤوليات بشكل جيد وفق الكفاءة والخبرات المتراكمة .

جدول (20)  
وصف فقرات البعد التنظيمي

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الأهمية النسبية%
١	للهيكل التنظيمي في مؤسستنا دور أساس في تنفيذ الإستراتيجية.	3.56	0.93	26.13	71.21
٢	مسؤوليتي في العمل تتناسب مع الصلاحيات الممنوحة لي في مؤسستي .	3.67	1.305	35.59	73.33
٣	تهتم مؤسستنا بزيادة قدرة الموظفين لغرض الاستجابة للتغيرات المستقبلية .	3.29	1.465	44.56	65.76
٤	توزيع المسؤوليات في مؤسستنا ضمن الهيكل التنظيمي وفق الكفاءة والخبرة .	3.06	1.424	46.52	61.21
٥	تمتلك مؤسستنا القدرة على تحريك الموارد المادية والبشرية بمرونة عالية من مكان إلى آخر وحسب الحاجة .	3.52	1.28	36.41	70.3
٦	تمنح مؤسستنا المدراء التنفيذيين ورؤساء الأقسام المسؤولية الفردية في اتخاذ القرارات	3.39	0.875	25.78	67.88

				وتنفيذها .
68.28	36.63	1.251	3.41	البعد التنظيمي

اما الوسط الحسابي الموزون للبعد التنظيمي فقد بلغ (3.41) وبانحراف معياري بلغ (1.251) ومعامل اختلاف بلغ (0.366) وبلغت شدة الإجابة (68.28) مما يدل على أن العينة ترى بأن لدى المديرية إمكانية تحليل النتائج والأساليب التي يتم من خلالها استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بصورة يمنحها القدرة على تحقيق أهدافها .

### ب - البعد الاجتماعي

كانت جميع الأوساط الحسابية للبعد الاجتماعي أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) . إذ بلغ أعلى وسط حسابي للفقرة الثالثة (3.45) وبانحراف معياري (1.084) ومعامل اختلاف (0.313) مما يؤكد اتفاقا نسبيا لإجابات العينة حول هذه الفقرة ، وبلغت شدة الإجابة (69.09%) وهذا يؤشر الاتفاق النسبي لإجابات العينة على هذه الفقرة . مما يعني أن العينة تعتقد بأن مكافآت العاملين في المديرية عادلة وواضحة . أما أقل الأوساط الحسابية فكانت للفقرة الأولى وبلغ (3.15) وبانحراف معياري بلغ (1.438) وبشدة إجابة بلغت (63.03) بما يظهر بان هناك حاجة لتطوير الخدمات المتنوعة لغرض تأمين مستقبل العاملين مثل خدمات الرعاية الصحية والتأمين على الحياة والسكن وغيرها .

جدول (21)  
وصف فقرات البعد الاجتماعي

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الأهمية النسبية%
١	توفر مؤسستنا خدمات متنوعة لغرض تأمين مستقبل عاملينا مثل الرعاية الصحية والتأمين على الحياة والسكن وغيرها .	3.15	1.438	45.64	63.03
٢	تهتم مؤسستنا بالجانب الاجتماعي لغرض ضمان حياة أفضل .	3.21	1.42	44.2	64.24
٣	مكافآت الموظفين في مؤسستنا عادلة وواضحة .	3.45	1.084	31.38	69.09
٤	تعيين النساء ضمن صفوف مؤسستنا أمر مهم .	3.18	1.312	41.22	63.64

66.06	44.42	1.467	3.3	تستخدم مؤسستنا معايير حقوق الإنسان وتطبيقها بشكل صريح وواضح .	٥
72.12	32.22	1.162	3.61	تسهم مؤسستنا في تطوير المجتمع المحلي عن طريق عقد الندوات والمؤتمرات وغيرها ليس في مجال خدمات الكهرباء وحسب ، بل تسهم في النشاطات الأخرى أيضا .	٦
66.36	40.14	1.332	3.32	البعد الاجتماعي	

اما الوسط الحسابي الموزون للبعد الاجتماعي فقد بلغ (3.32) وبانحراف معياري بلغ (1.332) ومعامل اختلاف بلغ (0.401) وبلغت شدة الإجابة (66.36) مما يدل على أن العينة ترى أهمية تأثير المؤسسات على المجتمعات التي تعمل فيها ، والاستفادة من النتائج التي تحققها المديرية في المجالات غير الاقتصادية .

#### ت - البعد الاقتصادي

كانت جميع الأوساط الحسابية للبعد الاقتصادي أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3). إذ بلغ أعلى وسط حسابي للفقرة الثانية (4.02) وبانحراف معياري (0.832) ومعامل اختلاف (0.207) مما يؤكد اتفاقا كبيرا بين إجابات العينة حول هذه الفقرة ، وبلغت شدة الإجابة (80.3%) وهذا يؤشر الاتفاق الكبير على هذه الفقرة . مما يعني أن العينة تعتقد بان القوى العاملة في السوق لديها الرغبة في التعيين لدى مديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة . أما أقل الأوساط الحسابية فكان للفقرة الأولى وبلغ (3.36) وبانحراف معياري بلغ (1.421) وبشدة إجابة بلغت (67.27) بما يظهر بان هناك حاجة لتنمية الأرباح وزيادتها لتناسب الجهود التي تبذلها المديرية .

جدول (22)  
وصف فقرات البعد الاقتصادي

ت	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %
١	تحقق مؤسستنا ما مطلوب منها من الأرباح .	3.36	1.421	42.25	67.27
٢	توجد رغبة من قبل القوى العاملة لغرض التوظيف داخل مؤسستنا قياسا بالمؤسسات الأخرى .	4.02	0.832	20.72	80.3

71.21	25.18	0.897	3.56	تعمل مؤسستنا على تقليل التكاليف غير الضرورية.	٣
68.79	33.49	1.152	3.44	تتناسب إرباح مؤسستنا مع حجمها والخدمات التي تقدمها .	٤
69.39	41.76	1.449	3.47	تمتلك مؤسستي السيولة الكافية للإيفاء بالتزاماتها وعودها أمام الزبائن .	٥
67.88	27.29	0.926	3.39	تسعى مؤسستنا إلى زيادة عائداتها عن الطريق التوسع والتنوع في تقديم خدماتها .	٦
70.81	32.81	1.162	3.54	البعد الاقتصادي	

اما الوسط الحسابي الموزون للبعد الاقتصادي فقد بلغ (3.54) وبانحراف معياري بلغ (1.162) ومعامل اختلاف بلغ (0.328) وبلغت شدة الإجابة (70.81) مما يدل على أن العينة ترى أهمية تحقيق رضا المساهمين عن طريق تحقيق معدلات مالية مرضية لاستثماراتهم وان المديرية يجب ان تعمل على ذلك .

#### ث - البعد الاستراتيجي

كانت جميع الأوساط الحسابية للبعد الاستراتيجي أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3). إذ بلغ أعلى وسط حسابي للفقرة الخامسة (3.64) وبانحراف معياري (1.047) ومعامل اختلاف (0.288) مما يؤكد اتفاق إجابات العينة حول هذه الفقرة ، وبلغت شدة الإجابة (72.73%) وهذا يؤشر الاتفاق المعقول لإجابات العينة على هذه الفقرة . مما يعني أن إستراتيجية مديرية كهرباء كربلاء المقدسة تمتاز بالمرونة والقدرة على المعالجة والتعامل مع المتغيرات وقت حدوثها . أما أقل الأوساط الحسابية فكان للفقرة الأولى وبلغ (3.08) وبانحراف معياري بلغ (1.244) وبشدة إجابة بلغت (61.52) بما يظهر وضوح معتدلا للرؤية والرسالة وأن هناك حاجة ملحة لزيادة توضيح الأهداف الإستراتيجية من قبل الإدارة العليا .

#### جدول (23) وصف فقرات البعد الاستراتيجي

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الأهمية النسبية%
١	تمتلك مؤسستنا رؤية ورسالة وأهداف إستراتيجية واضحة.	3.08	1.244	40.45	61.52

67.58	35.88	1.212	3.38	٢ يتأثر عمل مؤسستنا بالتغيرات الحاصلة بالبيئة الخارجية بشكل كبير وخاصة الأهداف الإستراتيجية .
70	32.96	1.154	3.5	٣ تستخدم مؤسستنا الأساليب الكمية والوصفية في عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية والموارد المتاحة ) وبصورة دورية ومستمرة .
64.24	36.84	1.183	3.21	٤ تستخدم مؤسستنا الأساليب الكمية والوصفية في عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية وبصورة دورية ومستمرة .
72.73	28.8	1.047	3.64	٥ تمتاز إستراتيجية مؤسستنا بأنها مرنة وتستطيع أن تعالج المتغيرات والمتطلبات الحرجة عند حدوثها .
71.21	29.61	1.054	3.56	٦ تضع مؤسستنا بدائل إستراتيجية متعددة لمواجهة التغيرات المستقبلية .
67.88	34.43	1.169	3.39	البعد الاستراتيجي

اما الوسط الحسابي الموزون للبعد الاستراتيجي فقد بلغ (3.39) وبانحراف معياري بلغ (1.169) ومعامل اختلاف بلغ (0.344) وبلغت شدة الإجابة (67.88) مما يدل على أن العينة ترى أهمية لعملية التأكد من أن المديرية تسعى إلى تنفيذ الاستراتيجيات التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف والغايات الكلية للمؤسسة .

### ج - البعد التنافسي

كانت جميع الأوساط الحسابية للبعد التنافسي أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) . إذ بلغ أعلى وسط حسابي للفقرة الخامسة (3.65) وبانحراف معياري (1.342) ومعامل اختلاف (0.367) مما يؤكد اتفاقا جيدا بين إجابات العينة حول هذه الفقرة ، وبلغت شدة الإجابة (73.03%) وهذا يؤشر الاتفاق الواضح على هذه الفقرة . مما يعني أن العينة تعتقد بان مديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة بإمكانها تقديم أسعار أفضل لخدماتها من الشركات المنافسة الأخرى في نفس القطاع . أما أقل الأوساط الحسابية فكان للفقرة الرابعة وبلغ (3.12) وبانحراف



معياري بلغ (1.483) وبشدة إجابة بلغت (62.42) بما يظهر بان هناك حاجة لزيادة خزين المواد الأولية والأموال لتحسين الخدمات المقدمة .

جدول (24)  
وصف فقرات البعد التنافسي

ت	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الأهمية النسبية%
١	تعمل الإدارة العليا في مؤسستنا على تطوير أساليب جديدة من اجل مواجهة المنافسين في قطاع توزيع الكهرباء .	3.44	1.291	37.52	68.79
٢	تعمل مؤسستنا على استثمار الفرص لغرض منافسة الشركات المستثمرة في قطاع توزيع الكهرباء .	3.39	1.263	37.23	67.88
٣	تمتلك مؤسستنا مجموعة من الخدمات التي تجعلها مفضلة ومرغوبة مقارنة مع الشركات الأخرى في نفس القطاع .	3.32	1.166	35.13	66.36
٤	لدى مؤسستنا مخزون عال من المواد الأولية والأموال لغرض تقديم أفضل الخدمات .	3.12	1.483	47.53	62.42
٥	بإمكان مؤسستنا تقديم أسعار أفضل لخدماتها من الشركات المنافسة الأخرى في نفس القطاع .	3.65	1.342	36.74	73.03
٦	اعتقد بان مؤسستنا قادرة على المنافسة وبدون الحاجة إلى المشاركة مع الشركات الراغبة بالاستثمار أو الخصخصة في قطاع توزيع الطاقة الكهربائية .	3.3	1.265	38.28	66.06
	البعد التنافسي	3.37	1.315	_39.01	67.42

اما الوسط الحسابي الموزون للبعد التنافسي فقد بلغ (3.37) وبانحراف معياري بلغ (1.315) ومعامل اختلاف بلغ (0.390) وبلغت شدة الإجابة (67.42) مما يدل على أن العينة ترى أن للمديرية قدرة على تحقيق الفوز على منافسيها ومن ثم جني الأرباح والبقاء في عالم الأعمال . وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون لمتغير الأداء المؤسسي المستدام (3.41) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي وبلغ الانحراف المعياري (1.25) ومعامل الاختلاف (0.366) . كما بلغت

شدة الإجابة (68.15) مما يؤكد على ان مديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة تعمل على استدامة وتوسيع النمو الاقتصادي وتحقيق القيمة لحملة الأسهم وتحقيق هئية المنظمة والمحافظة على سمعتها واستمرارية العلاقة مع الزبون والمحافظة على جودة منتجاتها وخدماتها ، إضافة إلى تبني الممارسات الأخلاقية وخلق فرص عمل مستدامة وبناء القيمة لكل أصحاب المصالح .

## المبحث الثالث

## اختبار الفرضيات

## تمهيد :

تم الاعتماد على مجموعة من الوسائل لغرض اختبار الفرضيات وهي مصفوفة الارتباط (معاملات ارتباط بيرسون) وتحليلي الانحدار البسيط والمتعدد . وقد استخدمت مصفوفة معاملات الارتباط البسيط لغرض التحقق من قوة واتجاه علاقات الارتباط الموجودة ما بين أبعاد متغيرات الدراسة واستخدمت تحليلات الانحدار البسيط والمتعدد لغرض اختبار علاقات التأثير المباشر بين أبعاد متغيرات الدراسة الرئيسية.

## أولاً : فرضيات الارتباط

**الفرضية الرئيسية الأولى : ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجية وأبعاد الأداء المؤسسي المستدام )**

يظهر الجدول (25) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد هذه المتغيرات. وقبل الدخول في اختبار الفرضيات الفرعية الست لهذه الفرضية ينبغي الإشارة إلى أن الجدول يشير أيضاً إلى حجم العينة (66) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط، فوجود علامة (\*\*) يدل على معنوية معامل الارتباط عند مستوى 0.01 . وتتفرع من هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية هي :

أ. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجية والبعد التنظيمي . يظهر جدول مصفوفة الارتباط بأن هنالك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05) بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجية (رشاقة الاستشعار و رشاقة اتخاذ القرار) مع البعد التنظيمي بينما لم تكن العلاقة معنوية بين البعد التنظيمي وبعد رشاقة الممارسة . وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد والبعد التنظيمي (0.153, 0.280, 0.334) على الترتيب. وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية (أ) وبنسبة (67%) ويدل هذا على أن أبعاد الرشاقة الإستراتيجية تسهم في تحسين استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بصورة يمنحها القدرة على تحقيق أهدافها.

ب. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجية والبعد الاجتماعي . يظهر جدول مصفوفة الارتباط (25) بأن هنالك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (5%) بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجية (رشاقة اتخاذ القرار ورشاقة الممارسة) والبعد الاجتماعي بينما لم تكن العلاقة معنوية مع رشاقة الاستشعار. وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد والبعد الاجتماعي (0.311, 0.263, 0.065) على الترتيب. وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية (ب). ويدل هذا على أن أبعاد الرشاقة الإستراتيجية بالإجمال تسهم في تأثير المؤسسات على المجتمعات التي تعمل فيها .

ت. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجية والبعد الاقتصادي . يشير جدول مصفوفة الارتباط (25) بأن هنالك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (5%) بين بعد رشاقة الاستشعار والبعد الاقتصادي بينما لم تكن العلاقة معنوية بين بعدي رشاقة اتخاذ القرار ورشاقة الممارسة . وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد والبعد الاقتصادي (0.359 , 0.16 , 0.148) على الترتيب . وبهذه النتيجة يتم قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة للفرضية الفرعية (ت). ويدل هذا على أن أبعاد الرشاقة الإستراتيجية لا تسهم بشكل واضح في تحقيق رضا المساهمين عن طريق تحقيق معدلات مالية مرضية لاستثماراتهم .

ث . لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجية والبعد الاستراتيجي يشير جدول مصفوفة الارتباط (25) بأن هنالك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (5%) بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجية (رشاقة الاستشعار ورشاقة اتخاذ القرار) والبعد الاستراتيجي ، بينما كانت العلاقة غير معنوية مع بعد رشاقة الممارسة وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد والبعد الاستراتيجي (0.307, 0.305, 0.161) على الترتيب. وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية (ث). ويدل هذا على أن أبعاد الرشاقة الإستراتيجية تسهم في عملية التأكد من أن المنظمة تسعى إلى تنفيذ الاستراتيجيات التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف والغايات الكلية للمؤسسة.

ث. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجية والبعد التنافسي . يشير جدول مصفوفة الارتباط (25) بأن هنالك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (5%) بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجية (رشاقة اتخاذ القرار ورشاقة الممارسة) والبعد التنافسي، بينما كانت غير معنوية مع رشاقة الاستشعار. وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد والبعد التنافسي (0.310, 0.331, 0.002) على الترتيب. وبهذه النتيجة يتم رفض

فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية (ج) . ويدل هذا على أن أبعاد الرشاقة الإستراتيجية تسهم في زيادة قدرة المنظمة على تحقيق الفوز على منافسيها وبالتالي جني الأرباح والبقاء في عالم الأعمال.

وبعد التأكد من صحة أربع من الفرضيات الفرعية السابقة سيتم اختبار الفرضية الرئيسة الأولى . إذ يشير جدول مصفوفة الارتباط (25) بأن هنالك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجية (رشاقة الاستشعار و رشاقة اتخاذ القرار و رشاقة الممارسة) ومتغير الأداء المؤسسي المستدام . وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد للأداء المؤسسي المستدام (0.371, 0.461, 0.370) على الترتيب . وقد بلغ معامل الارتباط بين متغير الرشاقة الإستراتيجية والأداء المؤسسي المستدام (0.554) وبمعنوية (0.01) وتدعم هذه النتيجة رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الرئيسة الأولى . وهذا يدل على أن أبعاد الرشاقة الإستراتيجية تسهم في تحسين استدامة وتوسيع النمو الاقتصادي وتحقيق القيمة لحملة الأسهم وتحقيق هيبة المنظمة والمحافظة على سمعتها واستمرارية العلاقة مع الزبون والمحافظة على جودة منتجاتها وخدماتها

جدول (25)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجية وأبعاد الأداء المؤسسي المستدام

الأداء المؤسسي المستدام	البعد التنافسي	البعد الاستراتيجي	البعد الاقتصادي	البعد الاجتماعي	البعد التنظيمي	ابعاد الاداء المؤسسي المستدام	
						ابعاد الرشاقة الاستراتيجية	
						Pearson Correlation	رشاقة الاستشعار
.327(**)	.002	.307(*)	.359(**)	.065	.334(**)		
						Pearson Correlation	رشاقة اتخاذ القرار
.461(**)	.331(**)	.305(*)	.16	.263(*)	.280(*)		
						Pearson Correlation	رشاقة الممارسة
.370(**)	.310(*)	.161	.148	.311(*)	.135		
						Pearson Correlation	الرشاقة الإستراتيجية
.554(**)	.283(*)	.389(**)	.349(**)	.251(*)	.391(**)		

n=66

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ثانياً: اختبار فرضيات التأثير البسيط

1 - الفرضية الرئيسية الثانية : (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرشافة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام )

لغرض اختبار الفرضية الرئيسية الثانية فإن الدراسة ستعتمد على تحليل الانحدار البسيط باستخدام معامل بيتا وقيمة (F) ومعامل التحديد (التفسير) ( $R^2$ ).

وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية :

أ. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرشافة الاستشعار في الأداء المؤسسي المستدام .

يظهر جدول نتائج تحليل الانحدار (26) هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) لرشافة الاستشعار على الأداء المؤسسي المستدام . إذ بلغت قيم معامل بيتا (0.305) بمعنى أن أي تغير في قيمة X بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في قيمة y بمقدار (0.305) . وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (7.22) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6.85) . مما يدل على معنوية أنموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية ، وقد بلغ معامل التحديد (0.102) بمعنى أن رشافة الاستشعار تفسر ما نسبته 10.3% من التغيرات التي تطرأ على الأداء المؤسسي المستدام . وبذلك يتم رفض الفرضية الفرعية ( أ ) وقبول الفرضية البديلة . وحسب المعادلة الآتية

$$Y = 2.319 + 0.305 X1$$

جدول (26)

تأثير رشافة الاستشعار في الأداء المؤسسي المستدام

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		رشافة الاستشعار X1	Constant	المتغير المستقل X
	الجدولية (% ١)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Y
0.103	6.85	7.22	0.305	2.319	الأداء المؤسسي المستدام Y

ب . تأثير ذو دلالة معنوية لرشافة اتخاذ القرار في الأداء المؤسسي المستدام .

يظهر جدول نتائج تحليل الانحدار (27) هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) لرشافة اتخاذ القرار على الأداء المؤسسي المستدام . إذ بلغت قيم معامل بيتا (0.452) . بمعنى أن أي تغير في قيمة X بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في قيمة y بمقدار (0.452) وقد بلغت قيمة

(F) المحسوبة (16.39) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6.85) . مما يدل على معنوية أنموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية ، وقد بلغ معامل التحديد (0.212) بمعنى أن رشاقة اتخاذ القرار تفسر ما نسبته 21.2% من التغيرات التي تطرأ على الأداء المؤسسي المستدام . وبذلك يتم رفض الفرضية الفرعية (ب) وقبول الفرضية البديلة. وحسب المعادلة الآتية

$$Y = 1.837 + 0.452 X_2$$

جدول (27)

تأثير رشاقة اتخاذ القرار في الأداء المؤسسي المستدام

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		رشاقة اتخاذ القرار X1	Constant	المتغير المستقل X المتغير المعتمد Y
	الجدولية (%)	المحسوبة	B	A	
0.212	6.85	16.39	0.452	1.837	الأداء المؤسسي المستدام Y

ت - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرشاقة الممارسة على الأداء المؤسسي المستدام .

يظهر جدول نتائج تحليل الانحدار (28) هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) لبعد رشاقة الممارسة على الأداء المؤسسي المستدام . إذ بلغت قيم معامل بينا (0.292) بمعنى أن أي تغير في قيمة X بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في قيمة y بمقدار (0.292) . وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (7.22) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6.85) . مما يدل على معنوية أنموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية ، وقد بلغ معامل التحديد (0.137) بمعنى أن رشاقة الممارسة تفسر ما نسبته 13.7% من التغيرات التي تطرأ على الأداء المؤسسي المستدام . وبذلك يتم رفض الفرضية الفرعية (ت) وقبول الفرضية البديلة . وحسب المعادلة الآتية

$$Y = 2.189 + 0.292 X_3$$

جدول (28)

تأثير رشاقة الممارسة في الأداء المؤسسي المستدام

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		رشاقة الممارسة X3	Constant	المتغير المستقل X المتغير المعتمد Y
	الجدولية (%)	المحسوبة	B	A	
0.137	6.85	7.22	0.292	2.189	الأداء المؤسسي المستدام Y

وبعد التأكد من صحة الفرضيات الفرعية السابقة يتم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية . إذ يظهر جدول نتائج تحليل الانحدار (29) هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) للرشاقة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي المستدام . إذ بلغت قيم معامل بيتا (0.545) بمعنى أن أي تغير في قيمة X بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى تغير في قيمة y بمقدار (0.545) . وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (27.04) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6.85) . مما يدل على معنوية أنموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية ، وقد بلغ معامل التحديد (0.306) بمعنى أن الرشاقة الإستراتيجية تفسر ما نسبته 30.6% من التغيرات التي تطرأ على الأداء المؤسسي المستدام وبذلك يتم رفض الفرضية الرئيسية الثانية وقبول الفرضية البديلة.

$$Y = 1.07 + 0.545 X$$

جدول (29)  
تأثير الرشاقة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		الرشاقة الإستراتيجية X1	Constant	المتغير المستقل X المتغير المعتمد Y
	الجدولية (%)	المحسوبة	B	A	الأداء المؤسسي المستدام Y
0.306	6.85	27.04	0.545	1.07	

2 - الفرضية الرئيسية الثالثة : (لا يوجد تأثير متعدد ذو دلالة معنوية لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية معاً في الأداء المؤسسي المستدام )

لغرض اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة فإن الدراسة ستعتمد على تحليل الانحدار المتعدد باستخدام معامل بيتا وقيمة (F) ومعامل التحديد (التفسير) ( $R^2$ ) . وحسب الجدول الآتي

جدول (30)  
التحقق من الفرضية الرئيسية الثالثة

$R^2$	قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار	المعنوية	الأداء المؤسسي المستدام		الرشاقة الإستراتيجية
			A	B	
0.319	9.67	0.000	1.002	0.243	رشاقة الاستشعار
				0.39	رشاقة اتخاذ القرار
				0.235	رشاقة الممارسة



يتبين من الجدول أن قيمة معامل الانحدار لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام بعد تفاعلها معا كانت (0.243، 0.39، 0.235) على الترتيب وما يدعم صحة معادلة الانحدار ولقد بلغت قيمة (F) التي تقيس معنوية أنموذج الانحدار بشكل عام (9.67) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%) ، ولقد بلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) (0.319) ما يعني أن تفاعل الأبعاد معا يفسر ما نسبته (31.9%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع ، أما النسبة الباقية (68.2%) فتعود لمتغيرات غير داخلية في الأنموذج . وبذلك نستدل على رفض فرضية العدم للفرضية الرئيسة الثالثة وقبول فرضية الوجود بمعنى أن لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية تأثيراً متعددًا في الأداء المؤسسي المستدام .

## الفصل الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

#### اولا - الاستنتاجات :

- ١ - أظهرت الدراسة ان مديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة قادرة على مراقبة واقتناص الأحداث من التغيير في البيئة ، رغم أن هذه القدرة غير مطلقه تحتاج إلى التدعيم لتصل إلى مستوى الطموح .
- ٢ - أظهرت الدراسة أن مديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة تمتلك مستوى معقولاً من الحوار الاستراتيجي ، وتمتلك القدرة على جمع المعلومات وهيكلتها و تخزينها بدون تأخير .
- ٣ - لمديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة القابلية الجيدة على تنفيذ الخطط التي تقع ضمن دائرة صلاحيتها وفق المطلوب منها .
- ٤ - لمديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة قدرة تنظيمية عالية تساعد في أداء عملها .
- ٥ - ترى مديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة أن هنالك تأثيراً كبيراً للمؤسسات على المجتمعات التي تعمل فيها ، وضرورة الاستفادة من النتائج غير الاقتصادية .
- ٦ - عدم وضوح الرؤية والرسالة لمديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة التي تساعد في تحديد توجهاتها المستقبلية .
- ٧ - تمتلك مديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة إمكانية التنافس مع الشركات المحلية والأجنبية لما تمتلكه من خبرات و إمكانيات فنية .
- ٨ - تسهم الرشاقة الإستراتيجية في مديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة في تحسين استخدام المديرية لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بشكل أفضل .
- ٩ - لا تسهم الرشاقة الإستراتيجية في مديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة بشكل واضح في تحقيق معدلات مالية في ظل الظروف والصلاحيات التي تعمل فيها في الوقت الحاضر .
- ١٠ - تسعى مديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة من اجل وضع استراتيجيات رشيقة للخروج من الأزمة الحالية ، وتعمل جاهده من اجل تحقيقها .
- ١١ - تسهم الرشاقة الإستراتيجية في مديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة مستقبلا في تحقيق الفوز على منافسيها و إمكانية رفع مستوى الأرباح لديها .
- ١٢ - للرشاقة الإستراتيجية في مديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة تأثير واضحاً على الأداء المؤسسي المستدام .

١٣ - احتل بُعد اتخاذ القرار أهمية كبيرة لدى العينة المستجيبة من خلال تأثيره الكبير على أداء المديرية .

## ثانيا - التوصيات :

- ١ - ضرورة وجود ثقافة تنظيمية تسهم في نمو مفهوم الرشاقة الإستراتيجية ومدى تأثيرها في الأداء المؤسسي المستدام .
- ٢ - ضرورة إدخال أساليب تكنولوجية حديثة في مجال الاتصالات وبين كافة المستويات .
- ٣ - على الإدارات العليا في مديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة أن تضع رؤية ورسالة واضحة للمديرية ومفهومة من كافة العاملين فيها .
- ٤ - دراسة آلية تطبيق الرشاقة الإستراتيجية وما هي الأبعاد الأكثر تأثير في كل مؤسسة وحسب طبيعة عملها .
- ٥ - العمل على إيجاد سياقات أكثر مرونة ، لكي تتوافق مع الرشاقة الإستراتيجية والابتعاد عن البيئات التنظيمية الهرمية المتشددة وذات الطابع الروتيني .
- ٦ - ضرورة الالتفات من قبل مديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة إلى ضرورة تأثير الرشاقة الإستراتيجية بأبعاد الأداء المؤسسي المستدام مجتمعة ، والاهتمام في البعد الاقتصادي بوصفه من الأبعاد المهمة في ديمومة عمل المنظمة .
- ٧ - الاهتمام من قبل مديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة بالتدريب لكوادرها العاملة ، على أن لا يقتصر التدريب على الجانب الفني الهندسي فقط ، بل يمتد إلى تطوير الفرد في مجال الإدارة واتخاذ القرار أيضا .
- ٨ - من الأفضل منح مديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة صلاحيات أوسع بالإضافة إلى توسيع دائرة عملها قانونيا وماليا .
- ٩ - ضرورة الاهتمام من مديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة باستثمار المستقبل بصورة أفضل بعد تحولها من مديرية إلى شركة في القطاع العام .
- ١٠ - لمديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة تأثير كبير على الجانب الاجتماعي ، وهذا نابع من أهمية الطاقة الكهربائية واعتبارها عصب الحياة في الوقت الحالي .
- ١١ - ضرورة الاهتمام من قبل مديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة على رفع مستوى الأنشطة المتخصصة في دراسة القرارات ومراقبة تنفيذها .
- ١٢ - ضرورة الاهتمام من قبل مديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة بتوزيع المسؤوليات بشكل جيد وفق الكفاءة والخبرة .

- ١٣ - من الضروري أن تكون هنالك حاجة لغرض تطوير الخدمات التي تسهم في تأمين مستقبل العاملين ، مثل خدمات الرعاية الصحية والتأمين على الحياة وتوفير السكن .
- ١٤ - من الضروري أن يكون هنالك خزين كافٍ من الأموال والمواد الأولية لغرض تحسين الخدمات المقدمة من قبل المديرية .
- ١٥ - الاهتمام بأبعاد الرشاقة الإستراتيجية مجتمعة ( رشاقة الاستشعار ، رشاقة اتخاذ القرار ، ورشاقة الممارسة ) ، من اجل تحقيق الأداء المؤسسي المستدام .
- ١٦ - إجراء المزيد من الدراسات التي تتعلق بالرشاقة الإستراتيجية وتأثيرها بالأداء المؤسسي المستدام وفي القطاعين العام والخاص .

## 👉 أولاً المصادر العربية :

### أ - الكتب

- ١ - أبو بكر، مصطفى محمود والنعيم ، فهد بن عبد الله ، 2008 : الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة\_، أدار الجامعية ، مصر .
- ٢ - الدليمي ، خلف حسين علي ، 2009 : تخطيط الخدمات المجتمعية والبنية التحتية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
- ٣ - الصيرفي ، محمد ، 2007 : المسؤولية الاجتماعية للإدارة ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية - مصر ، الطبعة الأولى.
- ٤ - الطويل ، أكرم احمد و العبادي ، علي وليد ، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات و الأداء التسويقي ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2013 .
- ٥ - العنزي ، سعد علي ، 2015 : نظرية المنظمة (مفاهيم - مداخل - عمليات) ، مكتبة السيسبان للنشر والتوزيع ، بغداد - العراق .
- ٦ - جواد ، شوقي ناجي ، 2009 : المرجع المتكامل في إدارة الإستراتيجية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن.
- ٧ - رشيد ، صالح عبد الرضا و جلاب ، إحسان دهش ، 2015 : الإدارة الإستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن.

### ب - اطاريح ورسائل

- ١ - الدهان ، جنان مهدي رشيد ، أطروحة دكتوراه ، 2015 : العلاقة بين خفة الحركة التنظيمية والذكاء المعرفي و انعكاسهما في تنفيذ الإستراتيجية المنظمة (دراسة تحليلية في شركتي زين و اسيا سيل للاتصالات ) ، جامعة كربلاء ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، إدارة أعمال .
- ٢ - الزين ، نور ، رسالة ماجستير ، 2013 : أثر خصائص المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الخفة الإستراتيجية ودور القدرات التنافسية كمتغير معدل ( دراسة تطبيقية على شركة ألبا هاوس في الأردن ) ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال ، إدارة أعمال.

- ٣- الصانع ، إيمان سالم ، رسالة ماجستير ، 2013 : أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية في الفاعلية التنظيمية ( دراسة حالة لشركة الاسمنت الأردنية لا فارح ) ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال ، إدارة أعمال .
- ٤- الفتلاوي ، ميثاق هاتف ، أطروحة دكتوراه ، 2012 : تأثير مكانة المنظمة في تحقيق الأداء المتميز من خلال الدمج المنظمي ( دراسة حالة جامعة كربلاء ) ، جامعة بغداد ، كلية الإدارة والاقتصاد ، إدارة أعمال .
- ٥- بريس ، أحمد كاظم ، أطروحة دكتوراه ، 2014 : انعكاس القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الاستراتيجي على أداء المنظمي المستدام ضمن إطار نظرية تعدد المستويات ( دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية ) ، جامعة كربلاء ، كلية الإدارة والاقتصاد ، إدارة أعمال .
- ٦- حسن ، عبد المحسن ، رسالة ماجستير ، 2010 : ممارسة إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي ( دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية ) ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال ، إدارة أعمال .
- ٧- سلطان ، أنس ، رسالة ماجستير ، 2015 : أثر تطبيق إستراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز دراسة الأثر الوسيط لرأس المال البشرية ( دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان ) ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال ، إدارة أعمال.
- ٨- هنية ، محمد أنور رشدي ، رسالة ماجستير ، 2016 : مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة ، الجامعة الإسلامية ، كلية الإدارة ، إدارة أعمال .

## ج - الدوريات والمجلات

- ١- الطائي ، علي حسون فندي و طاهر ، فاضل جميل و سلمان ، فاضل حمد ، 2012 :  
تأثير أبعاد تقويم الأداء في الثقة التنظيمية ( دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات  
الإدارية في وزارة النفط العراقية ، جامعة بغداد ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ،  
المجلد 18، العدد 67 .
- ٢- بريش ، السعيد و يحيى ، نعيمة ، 2012 : أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في  
تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها ( دراسة حالة لمبنة الاوراس ) ، مجلة أداء  
المؤسسات الجزائرية ، العدد 1.
- ٣- حسين ، سعد مهدي ، 2010 : الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج وأثرها في الأداء  
الاستراتيجي ، مجلة كلية التراث الجامعة ، العدد السادس.
- ٤- كواشي ، مراد ، 2013 : آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة دراسة تحليلية لآراء  
عينة من المديرين في مؤسسات الاسمنت العمومية في الجزائر ) ، مجلة العلوم  
الاقتصادية ، جامعة أم البواقي - الجزائر ، المجلد 9 ، العدد 33 .



## ثانياً المصادر الأجنبية :

### **A - BOOKS**

- 1 – Field, Andy, 2009 : (Discovering Statistics Using SPSS), 3<sup>rd</sup> Ed, SAGE Publication Ltd..
- 2 - Goldman, S. & Nagel, R. & Preiss, K., 1995 : Agile competitors an virtual organizations, Kenneth: Van No Strand Reinhold , International Thomas Publishing, London.
- 3 - Thompson , Arthur A . & Strickland , A.J., Gamble , John E . 2009 : (Crafting and executing: the quest for competitive advantage- concepts and cases) , 14 th ed. McGraw Hill, Higher Education , .

### **B – Thesis's**

- 1 - Fartash . k.& Davoudi. S., 2012 ( The important Role of Strategic Agility in Firms' Capability and Performance), Master of Business Administration – management & Economics , University , Semnan , IRAN .
- 2 - Kettunen .O , , 2010 ( Agile Product Development and Strategic Agility IN Technology Firms ) Master degree , Helsinki University of Technology, Espoo, Finland.
- 3 - Ojha, Divesh, 2008 (Impact of Strategic Agility on Competitive Capabilities and Financial Performance), A Dissertation Presented to the Graduate School of Clemson University In

Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy Management.

- 4 – Park ,young Ki , 2011 ( The dynamics of opportunity and threat management in turbulent environments the role information technologies), Doctor Dissertation.
- 5 - Santala. M. , 2009 (Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting", Department of Marketing and Management) ,Master degree , Kelsingin Kauppakorkeakoulu, Helsinki school of economics, Espoo, Finland.

## C – Periodical

- 1 - Carroll , Archie , B. , 1991 ( The Pyramid of corporate social responsibility : Towards the moral management of organizational stakeholders ) Business Horizons , July.
- 2 – Doz , Yves & Kosonen , Mikko, ( Fostering Strategic Agility In Search for Renewal Growth ) , [www.agilityconsulting.com](http://www.agilityconsulting.com).2006 .
- 3 - Doz, Yves & Kosonen, Mikko ,2008 (The Dynamics of Strategic Agility: Nokia’s Rollercoaster Experience ) , California Management Review .
- 4 - Kaplan , R. & Norton , D. , 1996 (Link the Balanced Scorecard to Strategy ) California Management Review .
- 5 - Lee , Daniel & Xu , Peng & Kuilboer , Jean-Pierre & Morrissey , Ashrafi , 2003 (IT Impacts on operational-Level Agility in service industries), University of Massachusetts Boston,College of Management, Boston, MA, USA.
- 6 - Lee, HL, 2004 ( The Triple-A Supply Chain ), Harvard

BusinessReview .

7 – Sull , D, 2009 ( How to thrive in turbulent markets ) , Harvard Business Review, February .

8 - Weill, Peter Subramani & Broad Bent, Marianne, 2002 ( Building IT Infrastructure for Strategic Agility ), MIT Sloan Management Review .

9 - Yusuf, Y. Y. & Gunasekaran, A., Adeleye& E. O, SivayoganathanK . , 2004 ( Agile supply chain capabilities : Determinants of competitive objectives) , European Journal of Operational Research .

10 - Zahra, S.A., & George, G. , 2002 ( Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension ) Academy of Management Review.

ملحق (1) قائمة المحكمين

أسماء السادة المحكمين الذين عرضت عليهم الاستبانة لأغراض التحكيم

مكان العمل	التخصص	الاسم	ت
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية	إدارة إستراتيجية	أ.د أحسان دهش جلاب	١
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية	نظم معلومات	أ.م.د فراس عدنان عباس	٢
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية	إدارة إستراتيجية	أ.م.د جواد محسن راضي	٣
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية	إدارة تسويق	أ.م.د حسين فلاح ورد	٤
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	إدارة مالية	أ.م.د علي احمد فارس	٥
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	إدارة إستراتيجية	أ.م.د أحمد كاظم بريس	٦
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	منظمة وسلوك تنظيمي	أ.م.د حسين حريجه غالي	٧
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	منظمة وسلوك تنظيمي	أ.م.د محمد تركي	٨

❖ أسئلة المقابلة

- ١ - هل تمتلك مديريتكم رؤية ورسالة وأهداف واضحة للعاملين فيها؟ وإلى أي مستوى؟
- ٢ - هل لدى مديريتكم معرفة بمفهوم الرقابة الإستراتيجية؟ وفي أي جانب يتم استخدامها؟
- ٣ - هل لمديريتكم توجهات غير اقتصادية؟ وما مدى تأثيرها على عمل مؤسستكم؟
- ٤ - ما مدى الصلاحيات التي تمتلكوها؟ وهل هي تتلائم مع عبء المسؤولية الموكلة إليكم؟
- ٥ - أيهما تفضلون: العمل بصلاحيات مديرية أم بصلاحيات شركة؟ ولماذا؟
- ٦ - تمتلك مديريتكم خبرات وكفاءات جيدة، هل هي قادرة على التنافس مع الشركات الأخرى فيما لو تحول عمل تشكيل مديريتكم إلى شركة؟
- ٧ - ما هي خططكم لتطوير الأداء التنظيمي؟
- ٨ - ما هي البرامج التدريبية للعاملين؟
- ٩ - هل تمتلك مديريتكم خزين من المواد الأولية والأموال تكفي لتنفيذ خططكم الإستراتيجية؟
- ١٠ - ما هي معايير تقييم الأداء في مديريتكم.



جامعة القادسية

كلية الإدارة و الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

الدراسات العليا

### استمارة استبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة السيد /ة المحترم

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته

م/ استمارة استبيان

بين أيديكم استمارة استبيان تمثل جزء من متطلبات انجاز بحث الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي والموسومة (( تأثير الرشاقة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي المستدام- دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة ، مع استطلاع لأراء عينة من المعنيين)). . وأملنا كبير في تعاونكم معنا في القراءة الدقيقة لفقرات الاستبانة وإجاباتكم عنها من خلال واقع ما تمتلكون من خبرة ورؤية في مجال العمل لهذه المؤسسة ، وان ما تقدمونه من إجابات دقيقة وموضوعية سيكون له التأثير المفيد في نتائج هذه الدراسة بشكل خاص وما تقدمه للمسيرة العلمية وللبلد بشكل عام .

علما إن الإجابة يتم استخدامها لإغراض علمية بحتة فلا حاجة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة ، و يرجى تفضلكم بوضع علامة صح ( ✓ ) أمام كل فقرة من الفقرات المدرجة في الاستبانة ، وان الباحث على استعداد للإجابة عن تساؤلات قد يرغب المستجيب الاستيضاح عنها .

مع خالص الشكر والتقدير سلفاً .....

المشرف  
الأستاذ المساعد الدكتورة  
أسيل علي مزهر

الباحث  
ياسر شاكر ياسر

### ملحق (3) الإستبيان

الجزء الأول / معلومات عامة

يرجى وضع علامة صح (✓) في المكان الذي يمثل إجابتك

#### ( 1 ) الجنس

أنثى

ذكر

#### ( 2 ) العمر

30 - 34 سنة

من 30 سنة

أكثر من 40 سنة

من 35 - 39 سنة

#### ( 3 ) المؤهل العلمي

دكتوراه

ماجستير

دبلوم عالي

بكالوريوس

دبلوم

#### ( 4 ) التخصص العلمي

أخرى

علوم إدارة

علوم هندسة

#### ( 5 ) عدد سنوات الخدمة

من 6 - 10 سنوات

خمس سنوات فأقل

من 16 سنة

11 - 15 سنة

#### ( 6 ) المركز الوظيفي

غير ذلك

رئيس قسم

مدير فرع

معاون مدير

مدير

#### ( 7 ) عدد الدورات التدريبية المشاركة فيها

أكثر من 5 دورات

من 2-4 دورة

دورة واحدة

لا يوجد

الجزء الثاني / متغيرات الدراسة

يرجى وضع علامة صح (✓) في المكان الذي يمثل إجابتك

أولا - الرشاقة الإستراتيجية : هي المرونة والسرعة التي تمنح المنظمة القدرة على تغيير أعمالها من أجل الاستجابة للتغيرات الحاصلة في أسواقها ومواجهة المخاطر الأخرى التي تعترضها ( D'Aven,1994:25 ) .

1 - رشاقة الاستشعار : هي قدرة المؤسسة على فحص ومراقبة واقتناص الأحداث من التغيير في البيئة ( تحركات المنافسين الجديدة ، تغيير تفضيل الزبون ، والتكنولوجيا الحديثة ) في الوقت المناسب ( Park , 2011 : 24 ) .

ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	تمتاز مؤسستنا بسرعتها في استكشاف التغيرات الحاصلة في تفضيل الزبون بالنسبة للخدمة المقدمة .					
2	لدى مؤسستنا القدرة على كشف التطورات التكنولوجية في قطاع توزيع الكهرباء بسرعة كبيرة وإمكانية مواجهتها .					
3	نمتلك القدرة على توقع الاحتمالات المستقبلية والتي لها تأثير سلبي أو إيجابي على أداء مؤسستنا .					
4	لدى مؤسستنا مستشارين إستراتيجيين بالتحليل الإستراتيجي في قطاع توزيع الكهرباء .					
5	تستطيع مؤسستنا تطوير خدماتها الحالية بسرعة ولديها آفاق التطور والتجدد السريع في تقديم الخدمات .					
6	يتم إجراء تقييم دوري من قبل المؤسسة للتأثيرات المحتملة التي تحصل في البيئة الداخلية والخارجية على نشاطاتها .					
7	نعتقد بأن المستقبل هو امتداد للماضي والحاضر ، وان الذي حصل سابقا وما هو حاصل الآن سيحصل في المستقبل .					
8	تمتلك إدارة مؤسستنا الإمكانيات الكافية في تفسير المشاكل المعقدة الأنية والمستقبلية إلى خيارات واضحة و معقولة .					
9	نمتلك المرونة العالية في التخطيط الإستراتيجي من أجل الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية .					
10	تتنهج مؤسستنا مبدأ السرعة في اعتماد تكنولوجيا جديدة لتوفير خدمات بكفاءة وفاعلية أفضل وبأسعار أقل .					



### ملحق (3) الإستبيان

**2 – رشاقة اتخاذ القرار :** قدرة المؤسسة على جمع وخزن وهيكله وتقسيم المعلومات التي تتعلق بعملها من مصادر ها المتنوعة لغرض ترجمة الآثار المترتبة على الأحداث المتعلقة بالأعمال من دون تأخير ، والقيام بمعرفة الفرص والتهديدات التي تقوم بترجمة هذه الأحداث ، والقيام بوضع الخطط التي من خلالها يتم توجيه إعادة تكوين الكوادر وعمل إجراءات تنافسية جديدة ( Park , 2011 : 25 ) .

ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
11	تقوم مؤسستنا بتحليل الأحداث الهامة حول الزبون ، المنافسين ، التكنولوجيا بسرعة كبيرة .					
12	تمتلك مؤسستنا قاعدة بيانات جيدة لغرض استخدامها في اتخاذ القرار .					
13	تمتلك مؤسستنا حوار استراتيجي ذو جودة عالية من ( أفكار و سيناريوهات) لمستقبل المؤسسة .					
14	القرارات الإستراتيجية لمؤسستنا تصاغ عن طريق مشاركة آراء أغلب العاملين فيها .					
15	تكون عملية إعادة تعيين المسؤولين في مؤسستنا عملية سريعة ومرنة .					
16	تمتلك مؤسستنا قابلية ترجمة الأحداث والمشاكل وكيفية معالجتها .					
17	تمتاز القرارات في مؤسستنا بقدر عال من التأكد وتكاد تكون خالية من المخاطرة .					
18	نستفيد من بعض القرارات التي نجحت في الماضي لصياغة قرارات جديدة تتعلق بالمستقبل .					
19	تمتلك مؤسستنا أنشطة متخصصة في دراسة القرارات ومراقبة تنفيذها .					
20	تمتاز قرارات الإدارة في مؤسستنا بأنها مواكبة للتطور الحاصل في البيئة الخارجية .					

### ملحق (3) الإستبيان

**3 – رشاقة الممارسة :** قدرة المؤسسة على إعادة تكوين ديناميكية الموارد فيها ، تعديل العمليات ، وإعادة تشكيل علاقات سلسلة التوريد وفق خطط العمل الجديدة والمنتجات وخدمات التسعير إلى السوق في الوقت المناسب ( Park ,2011 : 26 ) .

ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
21	تمتلك مؤسستنا مرونة عالية لتنفيذ أعمال بين الأقسام وكذلك الأفراد .					
22	تستطيع المؤسسة تنفيذ إستراتيجيتها بكل مرونة وسهولة .					
23	لدى مؤسستنا القدرة على تعديل وإعادة هيكلة العمليات وفق التغيرات المطلوبة في المستقبل وبالوقت المناسب .					
24	تستطيع مؤسستنا تنفيذ القرارات بكل سهولة ويسر وفي وقتها المفترض .					
25	مؤسستنا بعيدة كل البعد عن الأداء الروتيني في عملياتها .					
26	تمتلك مؤسستنا يقضه إستراتيجية بالأساليب الحديثة في العمل مثل الأنظمة والتقنيات وأجهزة الاتصال والتعاون مع الآخرين .					
27	تمتلك مؤسستنا قيم الإبداع والابتكار في أداء أنشطتها وتجديدها .					
28	تمتلك مؤسستنا خطط تكتيكية متطورة ومدروسة في عملياتها ولقترات زمنية محدودة لغرض الاستجابة لتجاوز العقبات التي يواجهها المنفذون أثناء الاستجابة للتغيرات .					
29	تستجيب مؤسستنا لشكاوي واحتياجات الزبائن المتغيرة والمتعددة وبدون تأخير .					
30	تعمل مؤسستنا على تنفيذ التحولات الإستراتيجية بسرعة عالية في قطاع توزيع الطاقة الكهربائية .					

### ملحق (3) الإستبيان

**ثانيا - الأداء المؤسسي المستدام :** هو ذلك الأداء الذي يضمن استدامة وتوسيع النمو الاقتصادي وتحقيق القيمة لحملة الأسهم وتحقيق هيبة المؤسسة والمحافظة على سمعتها واستمرارية العلاقة مع الزبون والمحافظة على جودة منتجاتها وخدماتها ، إضافة إلى تبني الممارسات الأخلاقية وخلق فرص عمل مستدامة وبناء القيمة لكل أصحاب المصالح الذين يرتبطون بالمؤسسة Szekely & ( Knirsch,2005:127 ) .

**1 - البعد التنظيمي :** يقصد به نتائج الطريقة التي يتم من خلالها استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بصورة يمنحها القدرة على تحقيق أهدافها (Miller&Bromiley, 1990:57) .

ت	السئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
31	للهيكل التنظيمي في مؤسستنا دور أساسي في تنفيذ الإستراتيجية .					
32	مسؤوليتي في العمل تتناسب مع الصلاحيات الممنوحة لي في مؤسستي .					
33	تهتم مؤسستنا بزيادة قدرة الموظفين لغرض الاستجابة للتغيرات المستقبلية .					
34	توزيع المسؤوليات في مؤسستنا ضمن الهيكل التنظيمي وفق الكفاءة والخبرة .					
35	تمتلك مؤسستنا القدرة على تحريك الموارد المادية والبشرية بمرونة عالية من مكان إلى آخر وحسب الحاجة .					
36	تمنح مؤسستنا المدراء التنفيذيين ورؤساء الأقسام المسؤولية الفردية في اتخاذ القرارات وتنفيذها .					

**2 - البعد الاجتماعي :** ويقصد به تأثير المؤسسات على المجتمعات التي تعمل فيها ، كذلك هو النتائج التي تحققها المؤسسات في المجالات غير الاقتصادية ( Hubbard,2009:185 ) .

ت	السئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
37	توفر مؤسستنا خدمات متنوعة لغرض تأمين مستقبل عاملها مثل الرعاية الصحية والتأمين على الحياة والسكن وغيرها .					
38	تهتم مؤسستنا بالجانب الاجتماعي لغرض ضمان حياة أفضل .					
39	مكافئات الموظفين في مؤسستنا عادلة وواضحة .					
40	تعيين النساء ضمن صفوف مؤسستنا أمر مهم .					
41	تستخدم مؤسستنا معايير حقوق الإنسان وتطبيقها بشكل صريح وواضح .					
42	تساهم مؤسستنا في تطوير المجتمع المحلي عن طريق عقد الندوات والمؤتمرات وغيرها ليس في مجال خدمات الكهرباء وحسب ، بل تساهم في النشاطات الأخرى أيضا .					

### ملحق (3) الإستبيان

**3 - البعد الاقتصادي :** هو مدى قدرة المؤسسة في تحقيق رضا المساهمين عن طريق تحقيق معدلات مالية مرضية لاستثماراتهم ( Kaplan&Norton,1992:72 ) .

ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
43	تحقق مؤسستنا ما مطلوب منها من الأرباح .					
44	توجد رغبة من قبل القوى العاملة لغرض التوظيف داخل مؤسستنا قياسا بالمؤسسات الأخرى .					
45	تعمل مؤسستنا على تقليل التكاليف الغير ضرورية.					
46	تناسب إرباح مؤسستنا مع حجمها والخدمات التي تقدمها .					
47	تمتلك مؤسستي السيولة الكافية للإيفاء بالتزاماتها وعودها أمام الزبائن .					
48	تسعى مؤسستنا إلى زيادة عائداتها عن الطريق التوسع والتنوع في تقديم خدماتها .					

**4 - البعد الاستراتيجي :** هي عملية التأكد من أن المؤسسة تسعى إلى تنفيذ الاستراتيجيات التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف والغايات الكلية للمؤسسة ( Amaratunga,2000:18 ) .

ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
49	تمتلك مؤسستنا رؤية ورسالة وأهداف إستراتيجية واضحة.					
50	يتأثر عمل مؤسستنا بالتغيرات الحاصلة بالبيئة الخارجية بشكل كبير وخاصة الأهداف الإستراتيجية .					
51	تستخدم مؤسستنا الأساليب الكمية والوصفية في عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية والموارد المتاحة ) وبصورة دورية ومستمرة .					
52	تستخدم مؤسستنا الأساليب الكمية والوصفية في عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية وبصورة دورية ومستمرة .					
53	تمتاز إستراتيجية مؤسستنا بأنها مرنة وتستطيع أن تعالج المتغيرات والمتطلبات الحرجة عند حدوثها .					
54	تضع مؤسستنا بدائل إستراتيجية متعددة لمواجهة التغيرات المستقبلية .					

### ملحق (3) الإستبيان

5 - البعد التنافسي : هي قدرة المؤسسة على تحقيق الفوز على منافسيها وبالتالي جني الأرباح وتحقيق البقاء في عالم الأعمال (بني حمدان، 2002 : 37) .

ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
55	تعمل الإدارة العليا في مؤسستنا على تطوير أساليب جديدة من أجل مواجهة المنافسين في قطاع توزيع الكهرباء .					
56	تعمل مؤسستنا على استثمارا لفرص لغرض منافسة الشركات المستثمرة في قطاع توزيع الكهرباء .					
57	تمتلك مؤسستنا مجموعة من الخدمات التي تجعلها مفضلة ومرغوبة مقارنة مع الشركات الأخرى في نفس القطاع .					
58	لدى مؤسستنا مخزون عال من المواد الأولية والأموال لغرض تقديم أفضل الخدمات .					
59	بإمكان مؤسستنا تقديم أسعار أفضل لخدماتها من الشركات المنافسة الأخرى في نفس القطاع .					
60	اعتقد بان مؤسستنا قادرة على المنافسة وبدون الحاجة إلى المشاركة مع الشركات الراغبة بالاستثمار أو الخصخصة في قطاع توزيع الطاقة الكهربائية .					

## ⟨Abstract⟩

The aim of this study is to find the Effect of strategic agility on sustainable institutional performance , and organizations that look up sustainable institutional performance and a competitive position to grow and existences , must deal with strategic agility as a necessary and indispensable wealth under these rapid changes and not status it as An option between a set of options. This study was start out by a number of conceptual and applied questions . The aim of this study is to Explain theoretical philosophy and the practical contents of the tow variables (strategic agility & sustainable institutional performance) , This study it was applied in the Directorate of Electricity Distribution of Holy Karbala , through a sample of 66 respondents . It is worth mentioning that the researcher resorted to the design of a measurement tool for the data needed to serve the subject of research in the Directorate intended was also used analytical method and method of interview in this study . The study display a set of conclusions , including the strategic agility of the Directorate , which has a multiple Effect on sustainable institutional performance . Based on these conclusions , a set of recommendations have been developed , which focused on the need to Reinforce the strategic agility in the institutions , especially in the Directorate intended , Because it will be confront the new transformation in the near future by its work from a directorate to a corporation.

Al – Qadisiyah University  
College of Administration and Economics  
Department of Business Administration  
Higher Studies



# Effect of strategic agility on sustainable institutional performance

( A case study at the holy Karbala Electricity Distribution Directorate  
With a survey of a sample of involved )

Presented By

**YASIR SHAKIR YASIR**

*To The Council of the College of Administration and Economics / Al – Qadisiyah University  
in Partial Fulfillment of the Requirements for Higher Diploma in Strategic Planning*

Supervision by

Asst. Prof Dr.

**Aseel Ali Mezher**

**1438 AH**

**2017 AD**