

## تأثير الرشاقة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام ( دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع عينة من المدراء )

أ.م.د أسيل علي مزهر

الباحث : ياسر شاكر ياسر \*

جامعة القادسية كلية الإدارة والاقتصاد – قسم إدارة الأعمال

### ملخص :

يهدف هذا البحث إلى إيجاد تأثير الرشاقة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام ، فالمؤسسات وأثناء سعيها لتحقيق الأداء المؤسسي المستدام والوصول إلى مكانة تنافسية عليها أن تتعامل مع الرشاقة الإستراتيجية على إنها ثروة ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها في ظل هذه التغيرات السريعة بدلا من عددا خيارا ضمن مجموعة من الخيارات . أنطلق البحث من مشكلة رئيسه تم التعبير عنها بعدد من التساؤلات الفكرية والتطبيقية من بينها (( هل يدرك المسؤولون في قطاع الكهرباء أهمية الدور الذي تؤديه الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المؤسسي المستدام ؟ وما مستوى الرشاقة الإستراتيجية في الدائرة المبحوثة ، كذلك مستوى الأداء المؤسسي المتحقق ؟ ))

ثم استخدام استمارة الاستبيان كأداة للبحث وقد أعدت على وفق مقياس ليكارت الخماسي ، وبعد عرضها على مجموعة من المحكمين ، وتم استخدام مقياس الفاكرونباخ للتأكد من مدى صلاحيتها كأداة للبحث ، اذ وزعت الاستمارة على عينة من الملاك القيادي والهندسي والإداري ممن يمتلكون الخبرة والمعرفة والبالغ عددهم (80) ، وتم استعادة (66) استمارة صالحة للتحليل ، ويهدف الوصول إلى النتائج تم استخدام برنامج spss ver. 2010 لقياس علاقات الارتباط والتأثير خرج البحث بمجموعة من الاستنتاجات كان من بينها أن للرشاقة الإستراتيجية في المديرية المبحوثة تأثيراً متعدداً على الأداء المؤسسي المستدام ، كما أوصى بضرورة تعزيز الرشاقة الإستراتيجية في المؤسسات المحلية .  
الكلمات المفتاحية : الرشاقة الإستراتيجية ، الأداء المؤسسي المستدام .

### Abstract :

The current research aims at finding the Effect of strategic agility on sustainable institutional performance . As organizations strive to achieve sustainable institutional performance and reach a competitive position, they must deal with strategic agility as a necessary wealth that can not be dispensed with under these rapid changes rather than as an option within a range of options . The research started from a major problem which was expressed in a number of intellectual and practical questions, including: (Are the officials in the electricity sector aware of the importance of the role played by strategic agility in achieving sustainable institutional performance? What is the level of strategic agility in the surveyed department and the level of institutional performance achieved?) The questionnaire was used as a research tool and was prepared on the basis of the five-digit Likert scale. After presenting it to a group of arbitrators, the Cronbach's alpha scale was used to ascertain its validity as a research tool. The questionnaire was distributed to a

sample of the 80 And 66 valid forms were recovered for analysis. In order to reach the results, the spss ver. 2010 program was used to measure correlation and Effect relationships. The results of the study included a number of conclusions, including that the strategic agility in the Directorate of Research has a multiple Effect on sustainable institutional performance, and recommended the need to enhance strategic agility in local institutions .

Key words: Strategic agility, sustainable institutional performance .

أولاً : منهجية الدراسة

### 1 - مشكلة البحث

تعد الكهرباء المحرك الرئيس للحياة اليومية لارتباطها الوثيق بكافة تفاصيلها ، وقد أصبح أمر الحصول على هذه الطاقة بلا شك 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 . عليه يمكن صياغة المشكلة بالتساؤلات الآتية :

- ١- هل تمتلك الإدارات المسؤولة في هذا القطاع الخطط الإستراتيجية اللازمة التي من شأنها تحديد نقاط الضعف ، ووضع الآليات المناسبة لمعالجتها وتلافيها مستقبلا ؟
- ٢- هل يدرك المسؤولون في هذا القطاع أهمية الدور الذي تؤديه الرقابة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المؤسسي المستدام ؟
- ٣- ما مستوى الرقابة الإستراتيجية الذي تعمل به مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة ؟ وما مستوى الأداء المؤسسي المتحقق ؟
- ٤- هل هنالك تأثير للرقابة الاستراتيجية على الاداء المؤسسي المستدام في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة .

### 2 - أهمية البحث

تبرز أهمية البحث في الآتي :

- ١- هو محاولة لرفد مكتباتنا المحلية سيما وان هذا البحث 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 الإستراتيجيه ، بالشكل الذي يسهم في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ، والابتعاد عن الأنشطة كافة التي لا تضيف قيمة .

**3 - أهداف البحث**

- 1- ألتعرف على واقع الرشاقة الإستراتيجية التي تعمل به مديرية توزيع كهرباء كربلاء.
- 2- بيان واقع الأداء المقدم من لدن المديرية المبحوثة للوقوف على نقاط الضعف ، والعمل على معالجتها عن طريق وضع الأساليب والآليات الكفيلة بذلك .
- 3- توضيح طبيعة العلاقة بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجيه وأبعاد الأداء المؤسسي المستدام ، عن طريق علاقة الارتباط والتأثير فيما بينها .
- 4- 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 :

- 1- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجيه ( رشاقة الاستشعار ورشاقة اتخاذ القرار ورشاقة الممارسة ) والبعد التنظيمي .
- 2- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجيه ( رشاقة الاستشعار ورشاقة اتخاذ القرار ورشاقة الممارسة ) والبعد الاجتماعي .
- 3- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجيه ( رشاقة الاستشعار ورشاقة اتخاذ القرار ورشاقة الممارسة ) والبعد الأقتصادي .
- 4- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجيه ( رشاقة الاستشعار ورشاقة اتخاذ القرار ورشاقة الممارسة ) والبعد الإستراتيجي .
- 5- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجيه ( رشاقة الاستشعار ورشاقة اتخاذ القرار ورشاقة الممارسة ) والبعد التنافسي .
- 6- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجيه مجتمعة مع أبعاد الأداء المؤسسي مجتمعة .

**الفرضية الرئيسية الثانية (( لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرشاقة الإستراتيجيه في الأداء المؤسسي المستدام ))**

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :

- 1- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرشاقة الاستشعار في الأداء المؤسسي المستدام .
- 2- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرشاقة اتخاذ القرار في الأداء المؤسسي المستدام .
- 3- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرشاقة الممارسة في الأداء المؤسسي المستدام .
- 4- 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 )) .**

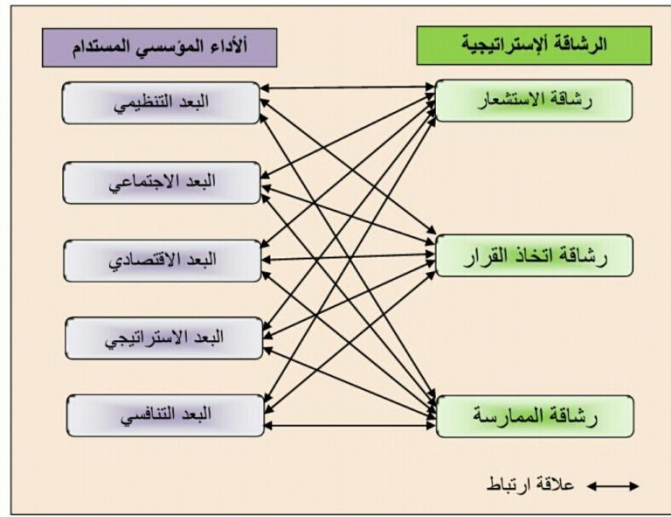
**5 - مجتمع البحث وعينته**

يتمثل مجتمع البحث في مديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة ، أما عينة البحث فقد كان معظمها من الملاك القيادي الهندسي فيها ، اذ كانت النسبة الأكبر للعينة من رؤساء الأقسام والبالغ عددهم (31) ويشكل

46.9% ، اما حملة شهادة البكالوريوس فكانت نسبتها الأكبر أيضا من بين الشهادات الأخرى في العينة المبحوثة اذ بلغ عددهم (56) ويشكل هذا العدد نسبة 84.9% وهذا يؤكد ان العينة قد شملت أصحاب القرار في المديرية مجال البحث ممن يمتلكون الخبرة عن طريق المنصب الذي هم فيه ، فضلا عن إلى المعرفة الأكاديمية التي اكتسبوها عن طريق 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 مزيج جيد من خبرة الماضي وروح التجديد في الحاضر والمستقبل .

## 6 - أنموذج البحث

تمثل أنموذج البحث بتوضيح العلاقة بين المتغير المستقل بأبعاده (( رشاقة الاستشعار ، رشاقة اتخاذ القرار ، رشاقة الممارسة )) ، والمتغير التابع المتمثل بأبعاده الخمسة (( البعد التنظيمي ، البعد الاجتماعي ، البعد الاقتصادي ، البعد الاستراتيجي ، البعد التنافسي )) . والشكل (1) يوضح المخطط الفرضي للبحث



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: إعداد الباحثين

## 7 - حدود البحث

- 1- الحدود المكانية : تمثل مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة الحدود المكانية للبحث الحالي .
- 2- الحدود الزمانية : امتدت مدة إعداد البحث في الجانب العملي من (2017/7/21) إلى (2017/9/15) .
- 3- الحدود البشرية : يمثل ملاك مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة الحدود البشرية للبحث الحالي .

## 8 - وسائل جمع البيانات والاساليب الاحصائية المستخدمة

## أ - وسائل جمع البيانات

- 1- المقابلة الشخصية مع الجهات ذات العلاقة ( المدير ، معاونين ، المدراء الفرعيين ، بعض رؤساء الأقسام )
- 2- سجلات وأرشيف المديرية المبحوثة

## ب - الأدوات والأساليب الإحصائية

- 1- استمارة الاستبيان : تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة للبحث ، وقد أعدت وفق مقياس ليكرت الخماسي ، وقد تم صياغة فقرات هذه الاستمارة عن طريق الإطلاع على الأدبيات والكتب ذات العلاقة بمتغيرات البحث الرئيسية ، اذ خصصت (10) فقرات لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل المتمثل بالرشاقة الإستراتيجية وهي (رشاقة الاستشعار ، راشقة اتخاذ القرار ، ورشاقة 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 ملاك مديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة ) وتم استرجاع (66) منها أي أن نسبة الاستجابة كانت (82.5%) .
- 2- استخدم البحث معامل الفاكرونباخ لبيان مدى مصداقية فقرات الاستبانة المستخدمة والتأكد من صلاحيتها كأداة للبحث .
- 3- تم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية .
- 4- تم استخدام البرنامج الجاهز SPSS ver. 2010 وذلك لاستخراج النتائج من البيانات التي تم جمعها وبيان مدى العلاقة والتأثير بينهما والتحقق من صحة أسئلة الاستبيان ومدى علاقتها بالمديرية المبحوثة .

## ثانيا : الإطار النظري

## 1 - مفهوم الرشاقة الاستراتيجية وأهميتها

قبل التطرق إلى مفهوم الرشاقة الإستراتيجية يجب توضيح ماهية الرشاقة بصورة منفصلة، فمن خلال مراجعة المصطلح في الأدبيات السابقة نجد إن 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) . 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 لتحقيق أهداف أخرى وإرضاء أطراف متعددة والتوجه صوب المصلحة فضلا عن المصلحة الخاصة ، والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والمحافظة على البيئة وغيرها ... ومن هنا نجد إن 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 إلى ذلك حالات عدم التأكد التي باتت نسبته تزداد بشكل مضطرب والجدول ( 1 ) يعرض بعض من آراء الباحثين عن مفهوم الرشاقة الإستراتيجية :

## جدول ( 1 )

## وجهات نظر بعض الباحثين حول مفهوم الرشاقة الإستراتيجية

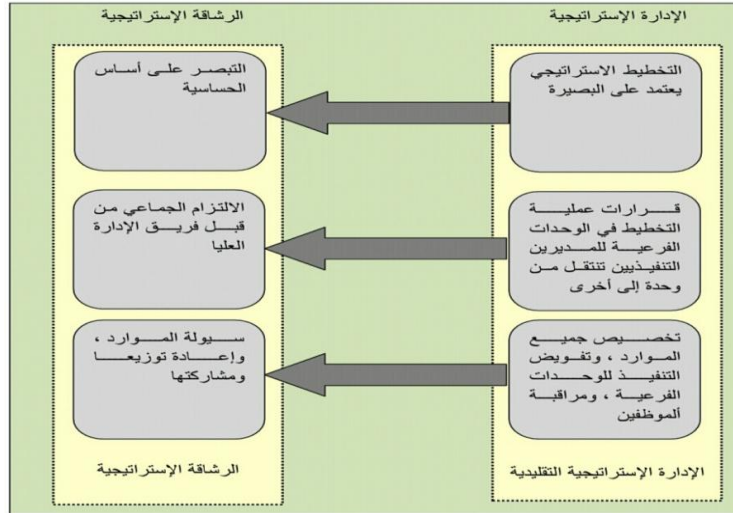
المفهوم	الباحث والسنة
هي المرونة والسرعة التي تمنح المنظمة القدرة على تغيير أعمالها من اجل الاستجابة للتغيرات الحاصلة في أسواقها ومواجهة المخاطر الأخرى التي تعترضها	D'Aveni,1994:25
القدرة على البقاء والازدهار في بيئة تنافسية مليئة بالتغيير المستمر وغير متوقعة من خلال الاستجابة السريعة والفعالية للأسواق المتغيرة ، مدفوعة بواسطة تعريف الزبون بالمنتجات والخدمات .	Gunasekaran,1999:87
هي القدرة على استغلال الفرص التي يتباطأ المنافسون في استغلالها ، واجتياز الأزمات التي لم تستطع تجاوزها منظمات ذات قدرات ضعيفة .	Sull & Bryant,2006:1-6
القدرة على تعديل أو إعادة تشكيل الشركة وإستراتيجيتها بشكل ديناميكي في بيئة الأعمال المتغيرة ، ويتحقق ذلك عن طريق الترقب المستمر فضلا عن التكيف مع احتياجات الزبائن وتوجهاتهم من دون التخلي عن رؤية الشركة .	Doz &Kosonen,2008:53
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 التكيف والاستجابة السريعة من قبل المنظمة تجاه التغيرات غير المتوقعة وتقديم الحلول المبتكرة .	Farzin&Safari,2014:299

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على ما تيسر من المصادر

عن طريق ما ورد من وجهات نظر بعض الباحثين يمكننا تعريف الرشاقة الإستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية بصورة مستمرة وبما يضمن الاستجابة السريعة للأسواق المتغيرة وبشكل أسرع من المنافسين ، للمحافظة على حصتها السوقية وتحقيق البقاء والازدهار في بيئة تتسم بدرجة عالية من الأناكرد . إذ تعد التغيرات السريعة في البيئة التي تعمل ضمنها المؤسسات سببا في جعل حالة عدم التأكد عالية جدا على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والتكنولوجي وحتى على مستوى الأفراد وحاجاتهم داخل المؤسسة مما دفعها إلى الاستجابة السريعة لهذه التغيرات 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 أكثر دقة وأسهل وصولا . إذ أشار (المعاضدي، 2008: 24) إلى أن الرشاقة الإستراتيجية باتت ضرورة للمؤسسات في خضم تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسات وكذلك سرعة تزايد التغييرات في البيئة المحيطة لها. ويشير كل من (Doz & Kosonen,2008 : 9) إلى أن الرشاقة الإستراتيجية تعطي المنظمة 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 . وهذا لا يعني إن الإستراتيجية غير موجودة في عمليات المؤسسة لكنها تعد بديل للتخطيط الاستراتيجي التقليدي ، بمعنى آخر هي مفهوم مشترك بين وضعها

( Santala ,2009 :36 ) .

## والشكل ( 2 ) يوضح الانتقال من الإستراتيجية التقليدية إلى الرقابة الإستراتيجية



شكل ( 2 )

## الانتقال من الإستراتيجية التقليدية إلى الرقابة 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

## 2 : قدرات الرقابة الإستراتيجية

تساعد الرقابة الإستراتيجية المؤسسات على القيام بسلسلة من الأعمال والمهام المحددة عن طريق مجموعة مقدرات توفر لها الطرائق اللازمة لعملية تنفيذ الرقابة الإستراتيجية وقد حدد ( Park , 2011 : 23 ) هذه المقدرات بالاتي : رقابة الاستشعار ، رقابة اتخاذ القرار ، ورقابة الممارسة ، وأكد بأنها تمكن المؤسسة من تنفيذ الرقابة الإستراتيجية بالاتجاه الصحيح .

## أ - رقابة الاستشعار :

وتمثل وحدة الإدراك وشدة الوعي والاهتمام لدى المؤسسة ( Kettunen , 2010 : 11 ) . ويعرفها ( Park , 2011 : 24 ) على إنها قدرة المؤسسة 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 الإستراتيجي لما يدور من أحداث في البيئة التي من الممكن أن يكون لها تأثير كبير على إستراتيجية المؤسسة ، والعمل التنافسي ، والأداء المستقبلي . وتشمل هذه المهمة العديد من الأنشطة مثل الحصول على معلومات لها علاقة بالأحداث ، والتي يكون التغير البيئي فيها واضحا ، والعمل على تتقية المعلومات الغير مهمة والتي لها قواعد محددة سلفا (ألعابدي ، 2013 : 155 ) . ويشير ( Santala , 2009 : 49 ) إلى وجود ثلاث قدرات أساسية تحافظ فيها المؤسسة على الاستشعار وهي العمليات الإستراتيجية المفتوحة ، يقضه إستراتيجية عالية الدقة ، وتمكين الحوار الداخلي ذو الجودة العالية

**ب - رشاقة اتخاذ القرار :**

هي قدرة المؤسسة على جمع وتخزين وهيكلة 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 الملاكات وعمل إجراءات تنافسية جديدة ( Park, 2011: 25 ) . وعليه تكون عملية اتخاذ القرار عملية متكاملة مع فريق الإدارة بالكامل لكي يقود جميع أعضاء الفريق إلى النجاح الجماعي بـ بدل تعزيز جدول الأعمال الشخصية الخاصة بهم ( Doz&Kosonen, 2008:10 ) وهناك بعض الأنشطة المترابطة التي تتألف عن طريقها مهمة صنع القرار تترجم الكثير من الأحداث وتحدد الفرص والتهديدات ( Thomas et al. , 1993 : 239 ) . وعلى الفريق الالتزام بوضع قرارات مدروسة بصورة جيدة وجريئة الوقت نفسه من قبل الجميع لأنها تميل إلى أن تكون اقل تحفظ وأكثر ثقة من القرارات الفردية ، وعليه تكون الاستجابة للاضطرابات ذات توازن اكبر لتحفز على زيادة التماسك داخل الفريق ( Santala , 50 : 2009 ) . فعن طريق 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 :**

وتعني 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 ) . ويؤكد البعض أن الممارسة تبنى على مجموعة من الأنشطة لغرض إعادة تجميع الموارد في المؤسسة وتعديل عمليات الأعمال بالاعتماد على مبادئ العمل المبنية على مهمة صنع القرار لمواجهة التغيير البيئي ( Teece et al. , 1997 : 105 : Eisenhardt & Martin , 2000 ) ; ( 515 ) . أي تتمكن المؤسسات من تغيير عملياتها وفق الإجراءات والموارد المختلفة وكـذلك إعادة تصـميم الهيكل التنظيمي ( Thomas et al. , 1993 : 243 ) . وتشمل أنشطة الممارسة أيضا مجموعة من الإجراءات من المؤسسات التنافسية الجديدة في السوق عن طريق تقديم خدمات أو منتجات جديدة ، فضلا عن إلى تقديم أسعار جديدة والعمل على تغيير في السياسات مع الحلفاء الاستراتيجيين وكبار الزبائن ( Thomas et al. , 1987 : 283 ) ; ( Putton & Duncan , 2003 : 243 ) . ونلاحظ إن كثرة التغيرات البيئية الناتجة عن زيادة نسبة عدم التأكد في الأسواق ، فضلا عن 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 ) .

**3 : مفهوم الأداء المؤسسي المستدام وأهميته**

على الرغم من وجود العديد من الدراسات والبحوث في مجال الأداء المؤسسي المستدام ألا انه لا يوجد تعريف موحد أو إجماع على مفهوم واحد إلى الآن ومن خلال الإطلاع على بعض الأدبيات السابقة بخصوص هذا المفهوم نجد إن هنالك خاصيتين ألفت بضلالهما على المفهوم الأولى حدائة المفهوم نسبيا ، إذ أن اغلب الباحثين ينسبون إبصار النور الأول لهذا المفهوم عن طريق لجنة ( Brundtland ) عن طريق تقريرهم الذي حمل عنوان ( مستقبلنا المشترك ) في عام 1987 ، أما الخاصية الثانية فعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات عن 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 ( Asif et al., 2011:365 ) ، الجدول ( 2 ) يعرض آراء بعض الباحثين والكتاب عن مفهوم الأداء المؤسسي المستدام



## جدول ( 2 )

## وجهات نظر بعض الباحثين حول مفهوم الأداء المؤسسي المستدام

المفهوم	الباحث والسنة
هو الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة نحو تحقيق المؤسسة 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 عملية تبني إستراتيجيات وممارسات عمل لغرض تلبية احتياجات المشروع الحالي وأصحاب المصالح الحاليين ، مع الأخذ بالاعتبار حماية وتحسين الموارد البشرية والطبيعية والضرورية في المستقبل .	Labushchangne et al . , 2005:373
هو عملية تحقيق ذروة الأداء في الأمد القصير الذي من خلاله يتم ضمان النجاح المؤسسي في المستقبل .	Smith&Lewis,2011:95

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على ما تيسر من المصادر

ونجد خلال السنوات العشر الأخيرة توجهات جديدة بدأت بملامح 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 . لذا فقد تبنت المؤسسات فلسفة الأداء المستدام لغرض تحويلها إلى مؤسسات ريادية تستطيع أن تتفوق على منافسيها بخطوات ، وعلى الرغم من أن الكثير من المؤسسات كان لها السبق في مجال المحافظة على البيئة عن طريق الاستثمار في مشاريع تحمل صفة تنموية من الناحية الاجتماعية والاقتصادية ، مع ذلك نجد إنه يحتاج إلى بذل جهود كبيرة في هذا المجال (Chitchcock&Willard,2009:4) . وبناء على ما تقدم يمكن تعريف الأداء المؤسسي المستدام بأنه كل ما من شأنه المحافظة على الاستخدام الأمثل للموارد وتوجيهها صوب تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها وبشكل متميز يضمن تفوقها المستمر على المنافسين .

## 4 : أبعاد الأداء المؤسسي المستدام

يتطلب قياس الأداء المؤسسي المستدام المرور بثلاث مراحل هي (Fiksel et al.,1999:5) :

المرحلة الأولى : وهي المرحلة التي يقدم المشاركون فيها إطاراً يتم عن طريقه تحديد اهتمامات المؤسسة الرئيسة ووضع أهدافها ، ومن بعدها يتم اختبار المقاييس والمؤثرات التي تدفعها للالتزام بهذه الأهداف .

المرحلة الثانية : وهي مرحلة الشروع بالتنفيذ والتي عن طريقها 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 عن التغذية الراجعة من خطوات التخطيط . وسنركز على أبعاد الأداء المؤسسي التي يتم اعتمادها في البحث الحالي :

## أ - البعد التنظيمي

تقوم المؤسسات باختيار طرائق 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 تفشل مؤسسات أخرى ؟ لهذا تحتاج هذه المؤسسات إلى فهم الآلية التي تؤثر فيها مع استمرار بحثها عن إيجاد توافق جيد مع بيئتها (Quinn&Cameron,1983:33-51) . ويعرف البعد التنظيمي على انه نتائج الطريقة التي يتم عن طريقها استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بصورة يمنحها القدرة على تحقيق أهدافها (Miller&Bromiley,1990:57) . ويشير 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 بقائها وعندما تكون المؤسسة 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 المؤسسة تتطور كذلك بسبب الاختلافات والتباينات (جواد،2010:41) . وفي حالة عدم قيام المؤسسات بإجراء التغييرات المناسبة والضرورية وبصورة دورية في هياكلها التنظيمية 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 المؤسسة في هكذا حالات (Hodge&Anthony,1991:708) . لذا نجد إن المؤسسات يجب عليها أن تمتلك قدرات وطرائق 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 عن طريقها يتم تحديد خصائص المؤسسة التي تميزها عن المؤسسات الأخرى ، كتحديد رسالتها و الخدمات والمنتجات التي تتعامل معها واستخدام الموارد بصورة كفوءة (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) . كما أن التنفيذ الجيد والكفاءة لإستراتيجية المؤسسة يعتمد على الأفراد الأكفاء وما تمتلكه المؤسسة من الإمكانيات التنافسية ، وتعد عملية بناء مؤسسة متميزة من الأوليات الكبرى عند تنفيذ الإستراتيجية (Thompson&Strickland,2009:176) .

## ب - البعد الاجتماعي

تسعى المؤسسات إلى تحقيق الأرباح العالية وعلى الأمد البعيد وحتى تتمكن من ذلك عليها أن تقدم أفضل ما لديها 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 معروف في أوائل القرن العشرين ، وكان الهدف الوحيد للمؤسسات هو تعظيم أرباحها باستخدام كافة الوسائل ، لكن سرعان ما واجهت انتقاد واسع لمفهوم تعظيم الأرباح فقط وظهرت أصوات لدفعها كي تتبنى دوراً أكبر باتجاه البيئة التي تعمل فيها ، وقد تعددت التعاريف الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية وظهر 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

ضمن مجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية ، مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمة ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلات الإسكان والمواصلات وغيرها ... ( الصيرفي ، 2007 : 15 ) . إماما ( Hubbard,2009:185 ) فقد عرفه بأنه (تأثير المؤسسات في المجتمعات التي تعمل فيها ، كذلك هو النتائج التي تحققها المؤسسات في المجالات غير الاقتصادية) . ويعد (Wood,1991:693) هو أول من تطرق إلى تعريف الأداء الاجتماعي المستدام فقد أشار (إلى إنه إعادة تشكيل المنظمة ومبادئ المسؤولية الاجتماعية وعمليات الاستجابة الاجتماعية والسياسات بما ينسجم مع العلاقات المجتمعية للمنظمة ) . فالخدمات تعد من الموضوعات التي تحمل أهمية عالية عن طريق علاقتها مع الإنسان وتطور الحياة ، فطموح الإنسان يبني على ركيزتين وهما الصحة والأمان ، وهذان الركيزان لا يتحققان إلا عن طريق 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) إن 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 .

#### ت - البعد الاقتصادي

يرى الكثير من الباحثين أن الهدف النهائي للمؤسسات هو تحقيق الأهداف المالية بالرغم من وجود أهداف غير ملموسة مهمة تؤثر في الأهداف الأخرى (Alshaikh,2007:31) . وهي تمثل قدرة المؤسسة على تحقيق رضا المساهمين عن طريق تحقيق معدلات مرضية لاستثماراتهم (Kaplan&Norton,1996:72) وأن الهدف المالي هو الأساس لقياس البعد الاقتصادي للمؤسسة فضلا عن 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 المؤسسة عن طريق :

- تقارن بين مؤشرات التنافس والمعدل العام في صناعة محددة .
- تمكن المؤسسة من تحديد مكامن المخاطرة المحتملة .
- تمكن المؤسسة من التعرف على معدلات الأرباح غير المتحققة وما مواطن النمو المتحققة .
- تمكن المؤسسة 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 ، إذ أشار كل من (Kaplan&Norton) بهذا الخصوص إلى أن المقاييس المالية تختلف حسب اختلاف دورة حياة المؤسسة وهذا بطبيعته ناتج عن اختلاف الأهداف المالية لها وإن 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 البنى التحتية اللازمة لها ، والعمل على تطوير مقدرات تشغيلية .
- ٢- مرحلة البقاء : وفي هذه المرحلة تعمل المؤسسات على جذب الاستثمارات الجديدة وإن تستمر في توسيع إمكاناتها 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 .

### ث - البعد الاستراتيجي

على المؤسسات التي تريد أن تحقق أهدافها ورسالتها ، أن تعتمد على مجموعة من الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة ككل ، ومن ثم على مستوى الوظائف التي تتكون منها وحدات الأعمال والأنشطة ( أبو بكر و النعيم ، 2008:631) . و للإستراتيجية تعاريف متعددة في الأدبيات ابتداء من ظهورها كمفهوم استخدم في الحروب سابقا ، وانتقل إلى عالم الإدارة و الأعمال فقد عرّف (Schermerhorn et al. , 2000:26) بأنها النواتج المنحقة نتيجة تفاعل النشاطات التنظيمية لموارد المؤسسة والتي تتمثل بقدرتها في الحصول على الأشخاص الجيدين ومحافظةها على النتائج الجيدة في الوقت نفسه . 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 إذ 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 .

### د - البعد التنافسي

عرف (Whitehill,1997:625) الميزة التنافسية على أنها 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 الافادة منها . كما إنها قدرة المؤسسة 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 .

### ثالثا : الإطار العملي

#### 1 - نبذة عن مديرية توزيع كهرباء كربلاء

أسست مديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة عام 1977 م ، أي بعد 22 عام من تأميم شركة التوزيع والقوة الكهربائية المحدودة ، التي كان ارتباطها بوزارة المواصلات والأشغال العامة العراقية ، وبالتحديد بعد عامين من استحداث المؤسسة العامة للكهرباء في عام 1975م ، والتي ضمت تشكيلات الكهرباء كافة ( الإنتاج ، النقل والتوزيع ) . بدأ العمل في هذه المديرية ضمن الإمكانيات البسيطة التي كانت تعمل بها ، و كان يتناسب طبيعته مع الرقعة الجغرافية التي كانت مخدمة بالطاقة الكهربائية في ذلك الوقت ، أستمر عمل هذه المديرية ضمن الإمكانيات البسيطة لغاية عام 1987 م إذ تم

استحداث المنشأة العامة للكهرباء والتي كانت تابعة إلى وزارة الصناعة والمعادن ، جاء هذا الاستحداث ليتمشى مع التوسع الملحوظ في الخدمة المقدمة للزبون، ونتيجة التغييرات الكثيرة التي شهدتها العمل في قطاع توزيع الكهرباء ، لاسيما 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 التغييرات المستقبلية .

## 2 - اختبار الصدق والثبات لمتغيرات البحث

يشير الثبات إلى اتساق مقياس الدراسة وثبات النتائج الممكن الحصول عليها من المقياس بمدد 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 يلي وحسب الترتيب الموضح في الجداول أدناه

أ - حسب المحاور

### جدول ( 3 )

#### معامل الصدق والثبات لجميع أبعاد البحث

ت	اسم المحور	عدد الأسئلة	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
6	البعد الاقتصادي	6	0.797	0.826
7	البعد الإستراتيجي	6	0.837	0.891
8	البعد التنافسي	6	0.824	0.867

#### ب - حسب المتغيرات الرئيسية

### جدول ( 4 )

#### معامل الصدق والثبات للمتغيرين الرئيسيين

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

## ت - إجمالي أسئلة الاستبيان

## جدول ( 5 )

## معامل الصدق والثبات لجميع أسئلة الاستبانة

ت	عدد الأسئلة	معامل الثبات	معامل الصدق
1	60	0.857	0.913

## 3- الرشاقة الإستراتيجية (المتغير المستقل)

ويتكون هذا المتغير من ثلاثة أبعاد هي :

## أ - رشاقة الاستشعار

يظهر من الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لإجابات عينة البحث اتجاه رشاقة الاستشعار . إذ يظهر الجدول بأن جميع الأوساط الحسابية لبعده 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 الآن 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 عن هذه الفقرة وأن العينة ترى انه هناك مستوى متوسط في مرونة التخطيط الإستراتيجي الخاص بالاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية .

## جدول ( 6 )

## 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 مستشارين إستراتيجيين بالتحليل الإستراتيجي في قطاع توزيع الكهرباء .	3.36	1.526	45.35	67.27
٥	تستطيع مؤسستنا تطوير خدماتها الحالية بسرعة ولديها آفاق 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

74.55	25.58	0.953	3.73	٧	تعتقد بأن المستقبل هو امتداد للماضي والحاضر ، وإن الذي حصل سابقا وما هو حاصل الآن سيحصل في المستقبل .
69.7	27.68	0.965	3.48	٨	تمتلك إدارة مؤسستنا إمكانية كافية في تفسير المشاكل المعقدة الآتية والمستقبلية إلى خيارات واضحة و معقولة .
63.94	43.63	1.395	3.2	٩	نمتلك المرونة العالية في التخطيط الإستراتيجي من أجل الاستجابة 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

إما الوسط الحسابي الموزون لبعد رشاقة الاستشعار فقد بلغ (3.42) وبتحرف 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 (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لإجابات عينة البحث اتجاه رشاقة اتخاذ القرار. إذ أن جميع الأوساط الحسابية لبعده رشاقة اتخاذ القرار كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) . وقد بلغ أعلى وسط حسابي للفقرة (3) (3.53) وبتحرف 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 المؤسسة . أما أقل الأوساط الحسابية فكانت للفقرة (9) وبلغ (3.09) وبتحرف معياري بلغ (1.262) وبشدة إجابة بلغت (61.82) بما يظهر التشتت العالي لإجابات العينة حول هذه الفقرة وأن العينة ترى مستوى متوسطا في الأنشطة المتخصصة في دراسة القرارات ومراقبة تنفيذها .

## جدول ( 7 )

## وصف فقرات بعد رشفافة 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 القرار .	3.45	0.807	23.37	69.09
٣	تمتلك مؤسستنا حوار استراتيجي ذو جودة عالية من ( أفكار و سيناريوهات ) لمستقبل المؤسسة .	3.53	1.303	36.92	70.61
٤	القرارات الإستراتيجية لمؤسستنا تصاغ عن طريق مشاركة آراء أغلب العاملين فيها .	3.32	1.267	38.18	66.36
٥	تكون عملية إعادة تعيين المسؤوليات في مؤسستنا عملية سريعة ومرنة .	3.24	1.447	44.63	64.85
٦	تمتلك مؤسستنا قابلية ترجمة الأحداث والمشاكل وكيفية معالجتها .	3.33	0.829	24.87	66.67
٧	تمتاز القرارات في مؤسستنا بقدر عال من التأكد وتكاد تكون خالية من المخاطرة .	3.41	1.289	37.8	68.18
٨	نستفيد من بعض القرارات التي نجحت في الماضي لصياغة قرارات جديدة تتعلق بالمستقبل .	3.33	0.934	28.01	66.67
٩	تمتلك مؤسستنا أنشطة متخصصة في دراسة القرارات ومراقبة تنفيذها .	3.09	1.262	40.82	61.82
١٠	تمتاز قرارات الإدارة في مؤسستنا بأنها مواكبة للتطور الحاصل في البيئة الخارجية .	3.24	1.359	41.93	64.85
	رشفافة اتخاذ القرار	3.33	1.207	36.19	66.7

إما الوسط الحسابي الموزون لبعده رشفافة 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 وهيكلة وتقسيم المعلومات التي تتعلق بعملها من مصادرها المتنوعة لغرض ترجمة الآثار المترتبة على الأحداث المتعلقة بالأعمال من دون تأخير ، فضلا عن القيام بمعرفة الفرص والتحديات التي تقوم بترجمة هذه الأحداث ، والقيام بوضع الخطط التي عن طريقها يتم التوجيه وإعادة تكوين الكوادر وعمل إجراءات تنافسية جديدة .

## ت - رشفافة الممارسة

يظهر من الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لإجابات عينة البحث اتجاه رشفافة الممارسة . إذ يظهر أن جميع الأوساط الحسابية لبعده رشفافة 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 فكان للفقرة (8) وبلغ (3.18) وبانحراف معياري بلغ (1.066) وبشدة



إجابة بلغت (63.64) بما يظهر التشنت العالي نسبيًا لإجابات العينة عن هذه الفقرة وأن العينة ترى أن مديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة تمتلك مستوى متوسطًا من خطط متطورة ومدروسة لغرض الاستجابة لتجاوز العقبات التي يواجهها المنفذون استجابة للتغيرات .

## جدول ( 8 )

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

إما 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 .

## 4 - الأداء المؤسسي المستدام (المتغير المعتمد) : ويتكون هذا المتغير من خمسة أبعاد هي:

## أ - البعد التنظيمي

يظهر من الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية شدة الإجابة لإجابات عينة البحث اتجاه البعد التنظيمي . إذ يظهر الجدول أن 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 ( 9 )

## وصف فقرات البعد التنظيمي

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %
١	للهيكل التنظيمي في مؤسستنا دور أساسي 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 المديرين التنفيذيين ورؤساء الأقسام المسؤولية الفردية في اتخاذ القرارات وتنفيذها .	3.39	0.875	25.78	67.88
	البعد التنظيمي	3.41	1.251	36.63	68.28

إما الوسط الحسابي الموزون للبعد التنظيمي فقد بلغ (3.41) وانحراف معياري بلغ (1.251) ومعامل اختلاف بلغ (0.366) وبلغت شدة الإجابة (68.28) .

## 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) وانحراف معياري (1.084) ومعامل اختلاف (0.313) مما يؤكد اتفاقا نسبيا لإجابات العينة عن 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 فكان للفقرة الأولى وبلغ (3.15) وانحراف 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 . والجدول ( 10 ) يوضح ذلك

جدول ( 10 )  
وصف فقرات البعد الاجتماعي

ت	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %
١	توفر مؤسستنا خدمات متنوعة لغرض تأمين مستقبل عاملها 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
٥	تستخدم مؤسستنا معايير حقوق الإنسان وتطبيقها بشكل صريح وواضح .	3.3	1.467	44.42	66.06
٦	تسهم مؤسستنا في تطوير المجتمع المحلي عن طريق عقد الندوات والمؤتمرات وغيرها ليس في مجال خدمات الكهرباء وحسب ، بل تسهم في النشاطات الأخرى أيضا .	3.61	1.162	32.22	72.12
	البعد الاجتماعي	3.32	1.332	40.14	66.36

إما الوسط الحسابي الموزون للبعد الاجتماعي فقد بلغ (3.32) وانحراف 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 ، والافادة 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) وانحراف معياري (0.832) ومعامل اختلاف (0.207) مما يؤكد اتفاقا كبيرا بين إجابات العينة عن هذه الفقرة ، وبلغت شدة الإجابة (80.3%) وهذا يوشر الاتفاق الكبير على هذه الفقرة . أما أقل الأوساط الحسابية فكانت للفقرة الأولى وبلغ (3.36) وانحراف معياري بلغ (1.421) وبشدة إجابة بلغت (67.27) بما يظهر بأن هناك حاجة لتنمية الأرباح وزيادتها لتناسب الجهود التي تبذلها المديرية . والجدول (11) يوضح ذلك

## جدول ( 11 )

## وصف فقرات البعد الاقتصادي

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

إما 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 أن 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 عن هذه الفقرة ، وبلغت شدة الإجابة (72.73%) وهذا يؤشر الاتفاق المعقول لإجابات العينة على هذه الفقرة. مما يعني أن إستراتيجية مديرية توزيع 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 وضوحاً معتدلاً للرؤية والرسالة وأن هناك حاجة ملحة لزيادة توضيح الأهداف الإستراتيجية من الإدارة العليا . والجدول (12) يوضح ذلك

## جدول ( 12 )

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

أما الوسط الحسابي الموزون للبعد الاستراتيجي فقد بلغ (3.39) وبتحرف 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 عن طريقها 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) وبتحرف معياري (1.342) ومعامل اختلاف (0.367) مما يؤكد اتفاقاً جيداً بين إجابات العينة عن هذه الفقرة ، وبلغت شدة الإجابة (73.03%) وهذا يؤشر الاتفاق الواضح على هذه الفقرة . ما 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 فكانت للفقرة الرابعة وبلغ (3.12) وبتحرف معياري بلغ (1.483) وبشدة إجابة بلغت (62.42) بما يظهر بان هناك حاجة لزيادة خزين المواد الأولية والأموال لتحسين الخدمات المقدمة . والجدول (13) يوضح ذلك

### جدول ( 13 )

#### وصف فقرات البعد التنافسي

ت	العبارة	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 استثمارا لفرص 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 القطاع نفسه.	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

أما الوسط الحسابي الموزون للبعد التنافسي فقد بلغ (3.37) وبتحرف 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 أن مديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة تعمل على استدامة وتوسيع النمو الاقتصادي وتحقيق القيمة لحملة الأسهم وتحقيق هياكل 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 .

## 5 - فرضيات الارتباط

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

يظهر الجدول (14) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد هذه المتغيرات. وقبل الدخول في اختبار الفرضيات الفرعية الست لهذه الفرضية ينبغي الإشارة إلى إن 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 (5%) بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجية (رشاقة الاستشعار ورشاقة 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 المؤسسة 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 (14) 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 (14) 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 (0.148 , 0.16 , 0.359) 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 (14) 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 (0.161, 0.305, 0.307) 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 المؤسسة تسعى إلى تنفيذ الاستراتيجيات التي يتم عن طريقها تحقيق الأهداف والغايات الكلية للمؤسسة.

ث. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجية والبعد التنافسي .  
 يشير جدول مصفوفة الارتباط (14) 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 المؤسسة 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 (14) بأن هنالك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجية (رشاقة الاستشعار و رشاقة اتخاذ القرار ورشاقة 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 هبة المؤسسة والمحافظة على سمعتها واستمرارية العلاقة مع الزبون والمحافظة على جودة منتجاتها وخدماتها

## جدول ( 14 )

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجية وأبعاد الأداء المؤسسي المستدام

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

n=66

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

## 6 - اختبار فرضيات التأثير البسيط

1 - الفرضية الرئيسية الثانية : ( لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرشاقة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام ) لغرض اختبار الفرضية الرئيسية الثانية فإن البحث سيعتمد على تحليل الانحدار البسيط باستخدام معامل بيتا وقيمة (F) ومعامل التحديد (التفسير) ( $R^2$ ).

وتنتفرج من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية :

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

يظهر جدول نتائج تحليل الانحدار (15) هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) لرشاقة 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 (0.103) بمعنى أن رشاقة 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 ( 15 )

تأثير رشاقة الاستشعار في الأداء المؤسسي المستدام

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		رشاقة الاستشعار X1	Constant	المتغير المستقل X
	الجدولية (%)	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 لرشاقة اتخاذ القرار في الأداء المؤسسي المستدام .

يظهر جدول نتائج تحليل الانحدار (16) هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) لرشاقة 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

$$Y = 1.837 + 0.452 X2$$



## جدول ( 16 )

## تأثير رشاقة اتخاذ القرار في الأداء المؤسسي المستدام

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		رشاقة اتخاذ القرار X1	Constant	المتغير المستقل X
	الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Y
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 (17) هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (%1) لبعده رشاقة الممارسة على الأداء المؤسسي المستدام . إذ بلغت قيم معامل بيتا (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 نموذج 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

$$Y = 2.189 + 0.292 * X$$

## جدول ( 17 )

## تأثير رشاقة الممارسة في الأداء المؤسسي المستدام

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		رشاقة الممارسة X3	Constant	المتغير المستقل X
	الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Y
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 (18) 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 نموذج 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 ( 18 )

## تأثير الرشاقة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام

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

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

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

## جدول ( 19 )

## التحقق من الفرضية الرئيسية الثالثة

$R^2$	قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار	المعنوية	الأداء المؤسسي المستدام		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 (19) 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 الرئيسية الثالثة وقبول فرضية الوجود بمعنى أن لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية تأثير في الأداء المؤسسي المستدام .

## رابعاً : الاستنتاجات والتوصيات

## 1 - الاستنتاجات

- 1- أظهرت الدراسة أن مديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة قادرة على مراقبة واقتناص الأحداث من التغيير في البيئة ، رغم أن هذه القدرة غير مطلقة تحتاج إلى التدعيم لتصل إلى مستوى الطموح .
- 2- أظهرت الدراسة أن مديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة تمتلك مستوى معقول من الحوار الاستراتيجي ، وتمتلك القدرة على جمع المعلومات وهيكلتها و تخزينها بدون تأخير
- 3- لمديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة القابلية الجيدة على تنفيذ الخطط التي تقع ضمن دائرة صلاحيتها وفق المطلوب منها ، فضلا عن قدرتها التنظيمية العالية التي تساعدها في أداء أعمالها .
- 4- ترى العينة المبحوثة في مديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة أن هنالك تأثيراً كبيراً للمؤسسات على المجتمعات التي تعمل فيها ، وضرورة الافادة من النتائج غير الاقتصادية .
- 5- عدم وضوح الرؤية والرسالة لمديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة التي تساعدها في تحديد توجهاتها المستقبلية .
- 6- تمتلك مديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة إمكانية التنافس مع الشركات المحلية والأجنبية لما تمتلكه من خبرات و إمكانيات فنية .
- 7- تسهم الرقابة الإستراتيجية في مديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة في تحسين استخدام المديرية لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بشكل أفضل .
- 8- لا تسهم الرقابة الإستراتيجية في مديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة بشكل واضح في تحقيق معدلات مالية في ظل الظروف والصلاحيات التي تعمل فيها في الوقت الحاضر .
- 9- تسهم الرقابة الإستراتيجية في مديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة مستقبلاً في تحقيق الفوز على منافسيها و إمكانية رفع مستوى الأرباح لديها .
- 10- للرقابة الإستراتيجية في مديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة تأثير متعدد على الأداء المؤسسي المستدام .
- 11- احتل بُعد اتخاذ القرار أهمية كبيرة لدى العينة المستجيبة عن طريقها تأثيره الكبير في أداء المديرية .

## 2- التوصيات

- 1- ضرورة الاهتمام من لدن المؤسسات بالرقابة الإستراتيجية لغرض تطوير أداء عملها بشكل مستدام في ظل الظروف المضطربة . و على الإدارات العليا وضع خطط إستراتيجية تمتاز بالمرونة والرشاقة و إمكانية محاكاة البيئة المتغيرة.
- 2- ضرورة وجود ثقافة تنظيمية تسهم في نمو مفهوم الرقابة الإستراتيجية ومدى تأثيرها في الأداء المؤسسي المستدام .
- 3- ضرورة إدخال أساليب تكنولوجية حديثة في مجال الاتصالات و بين كافة المستويات .
- 4- على الإدارات العليا في مديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة أن تضع رؤية ورسالة واضحة للمديرية ومفهومها من العاملين كافة فيها . ودراسة آلية تطبيق الرقابة الإستراتيجية وما هي الأبعاد الأكثر تأثير في عملها .
- 5- العمل على إيجاد سياقات أكثر مرونة ، لكي تتوافق مع الرقابة الإستراتيجية والابتعاد عن البيئات التنظيمية الهرمية المتشددة وذات الطابع الروتيني .
- 6- ضرورة الالتفات من مديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة إلى ضرورة تأثير الرقابة الإستراتيجية بأبعاد الأداء المؤسسي المستدام مجتمعة ، والاهتمام في البعد الاقتصادي يعده من الأبعاد المهمة في ديمومة عمل المؤسسة . فضلا عن منحها صلاحيات أوسع بالإضافة إلى توسيع دائرة عملها قانونياً ومالياً .

- ٧- الاهتمام من مديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة بالتدريب لملاكاتها العاملة ، على أن لا يقتصر التدريب على الجانب الفني الهندسي فقط ، بل يمتد إلى تطوير الفرد في مجال الإدارة واتخاذ القرار أيضا . وضرورة الاهتمام من قبلها برفع مستوى الأنشطة المتخصصة في دراسة القرارات ومراقبة تنفيذها .
- ٨- من الضروري أن يكون هناك حاجة لغرض تطوير الخدمات التي تسهم في تأمين مستقبل العاملين ، مثل خدمات الرعاية الصحية والتأمين على الحياة وتوفير السكن .
- ٩- أهتمام بأبعاد الرشاقة الإستراتيجية مجتمعة ( رشاقة الاستشعار ، رشاقة اتخاذ القرار ، ورشاقة الممارسة ) ، من أجل تحقيق الأداء المؤسسي المستدام . و أن يكون هناك خزين كافي من الأموال والمواد الأولية لغرض تحسين الخدمات المقدمة من المديرية .

#### 📖 المصادر :

- ١- أبو بكر، مصطفى محمود والنعيم ، فهد بن عبد الله ، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة ، ألدان الجامعية ، مصر ، 2008 .
- ٢- الدليمي ، خلف حسين علي ، تخطيط الخدمات المجتمعية والبنية التحتية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2009 .
- ٣- الصيرفي ، محمد ، المسؤولية الاجتماعية للإدارة ، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية - مصر ، الطبعة الأولى ، 2007 .
- 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 ، نظرية المنظمة (مفاهيم - مداخل - عمليات) ، مكتبة السيسبان للنشر والتوزيع ، بغداد - العراق ، 2015 .
- ٦- جواد ، شوقي ناجي ، المرجع المتكامل في إدارة الإستراتيجية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2009 .
- ٧- رشيد ، صالح عبد الرضا و جلاب ، إحسان دهش ، الإدارة الإستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2015 .
- ٨- الدهان ، جنان مهدي رشيد ، أطروحة دكتوراه ، 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 ، 2015 .
- ٩- الصانع ، إيمان سالم ، رسالة ماجستير ، أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية في الفاعلية التنظيمية (دراسة حالة لشركة الاسمنت الأردنية لا فارح ) ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال ، إدارة أعمال ، 2013 .
- ١٠- بريس ، أحمد كاظم ، أطروحة دكتوراه ، 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 ، 2014 .

- ١١- حسن ، عبد المحسن ، رسالة ماجستير ، ممارسة إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي ( دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية ) ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال ، إدارة أعمال ، 2010 .
- ١٢- هنية ، محمد أنور رشدي ، رسالة ماجستير ، مدى ممارسة الرقابة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة ، الجامعة الإسلامية ، كلية الإدارة ، إدارة أعمال ، 2016 .
- ١٣- الطائي ، علي حسون فندي و طاهر ، فاضل جميل و سلمان ، فاضل حمد ، 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 ، 2012 .
- ١٤- بريش ، السعيد و يحيوي ، نعيمة ، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها ( دراسة حالة ملبنة الاوراس ) ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 1 ، 2012 .

15 – Field,Andy,2009 :(Discovering Statistics Using SPSS),3<sup>rd</sup> Ed, SAGE Publication Ltd.

- 16 – Goldman, S. & Nagel, R. & Preiss, K., 1995 : Agile competitors anvirtual organizations, Kenneth: Van No Strand Reinhold , International Thomas Publishing, London.
- 2009 : (Crafting and 17 –Thompson , Arthur A . & Strickland , A.J., Gamble , John E . advantage– concepts and executing: the quest for competitive cases) ,14 th ed. McGraw Hill, Higher Education , .
- 18 – Fartash . k.& Davoudi. S., 2012 ( The important Role of StrategicAgility in Firms' Capability and Performance), Master of BusinessAdministration – management & Economics , University , Semnan , IRAN .
- 19 – Kettunen .O , , 2010 ( Agile Product Development and Strategic Agility IN Technology Firms ) Master degree , Helsinki University of Technology, Espoo, Finland.
- 20 – 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.
- 21 – Park ,young Ki , 2011 ( The dynamics of opportunity and threat management in turbulent environments the role information technologies), Doctor Dissertation.

- 22 – 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.
- 23 – Carroll , Archie , B. , 1991 ( The Pyramid of corporate social responsibility : Towards the moral management of organizational stakeholders ) Business Horizons , July.
- 24 – Doz , Yves & Kosonen , Mikko, ( Fostering Strategic Agility In Search for Renewal Growth ) , [www.agilityconsulting.com](http://www.agilityconsulting.com).2006 .
- 25 – Doz, Yves & Kosonen, Mikko ,2008 (The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience ) , California Management Review .
- 26 – Kaplan , R. & Norton , D. , 1996 (Link the Balanced Scorecard to Strategy ) California Management Review .
- 27 – 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.
- 28 – Lee, HL, 2004 ( The Triple-A Supply Chain ), Harvard BusinessReview .
- 29 – Sull , D, 2009 ( How to thrive in turbulent markets ) , Harvard Business Review, February .
- 30 – Weill, Peter Subramani & Broad Bent, Marianne, 2002 ( Building IT Infrastructure for Strategic Agility ), MIT Sloan Management Review .
- 31 – Yusuf, Y. Y. & Gunasekaran, A., Adeleye& E. O, SivayoganathanK . , 2004 ( Agile supply chain capabilities : Determinants of competitive objectives) , European Journal of Operational Research .
- 32 – Zahra, S.A., & George, G. , 2002 ( Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension ) Academy of Management Review.