

دور المرونة الاستراتيجية في الحد من القصور الاستراتيجي

دراسة استطلاعية لعينة من المدراء في وزارة الكهرباء/ قطاع إنتاج الطاقة الكهربائية

م.د. وليد عباس الدعي

م.د. حيدر حمودي الزبيدي

م.د. زينب هادي الشريفي

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة

المقدمة:

تسعى المنظمات الى تحقيق النجاح في عالم شديد التغيير والمنافسة، الامر الذي يدعوها إلى إجراء التغييرات اللازمة سواء في هيكلها التنظيمي أو في إستراتيجياتها بطريقة سريعة ودقيقة، فالعوامل الخارجية مثل متطلبات الزبائن المتغيرة، والعولمة، وزيادة الوعي البيئي والابتكارات التكنولوجية، تجبر المنظمات على تبنيها استراتيجيات جديدة تستجيب بسرعة لهذه التغيرات، وفي هذا الصدد يكون لمفهوم المرونة الاستراتيجية أهمية كبيرة كونها تعمل بطريقة سريعة لتبديل شروط المنافسة، والقدرة على الاستجابة من خلال تحديد الأهداف المتناسقة لكسب والحفاظ على الميزة التنافسية في بيئتها المتغيرة (Eryesil et al,2015:3469)، فالعديد من المنظمات لا تزال تفشل في تخفيف حالات عدم التوازن بين معدلات التغيير الداخلي لها ومعدلات التغيير في البيئة الخارجية، فالاضطرابات البيئية تعد عاملا مهما في حدوث القصور الاستراتيجي، لذا يقع على عاتق المنظمات تبني استراتيجيات جديدة تمكنها من السيطرة على بيئتها (Balkefors et al,2015:5; Hopkins et al,20014:23)، فتحتاج هذه المنظمات الى المرونة الاستراتيجية التي تعد من الضرورات الهامة لكسر القصور الاستراتيجي، والروتين المنظمي والحفاظ على ابتكاراتها، والتأكيد على الاستخدام المرن للموارد، وإعادة تشكيل العمليات لتعكس القدرة الديناميكية التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية في البيئة المضطربة (Zhou & Wu,2010:552).

لقد تجسدت مشكلة البحث الحالي بالكشف عن واقع تردي الخدمات المقدمة من قبل وزارة الكهرباء حيث شهد البلد تأخر كبير في تطوير قطاع الكهرباء ومواكبة التغيرات الحاصلة فيه واستخدام وسائل جديدة في توليد الطاقة الكهربائية، وما ذلك الا نتيجة القصور الاستراتيجي الذي تعاني منه الوزارة. لذا فان البحث الحالي يسعى الى الكشف عن طبيعة العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والقصور الاستراتيجي متخذاً من وزارة الكهرباء مجتمعاً لإجراء البحث. ولتحقيق هدف البحث ووضع الحلول لمشكلته فقد تكون من ثلاثة مباحث تناول المبحث الاول منهجية البحث وخصص المبحث الثاني لعرض ومناقشة الأدبيات ذات الصلة بمتغير (المرونة الإستراتيجية) ومتغير (القصور الإستراتيجي) ، أما المبحث الثالث فقد تناول عرض نتائج اختبار فرضيات وأنموذج البحث، وأختتم البحث بالاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها.

المبحث الأول: منهجية البحث:

ينصب اهتمام هذا المبحث على عرض مشكلة البحث واهميته وأهدافه، بالإضافة الى مجتمع البحث وعينته وفرضياته وكما يلي:

أولاً: مشكلة البحث: يسعى البحث الحالي للإجابة عن التساؤلات الآتية:

١. ما مستوى المرونة الإستراتيجية في وزارة الكهرباء العراقية ؟

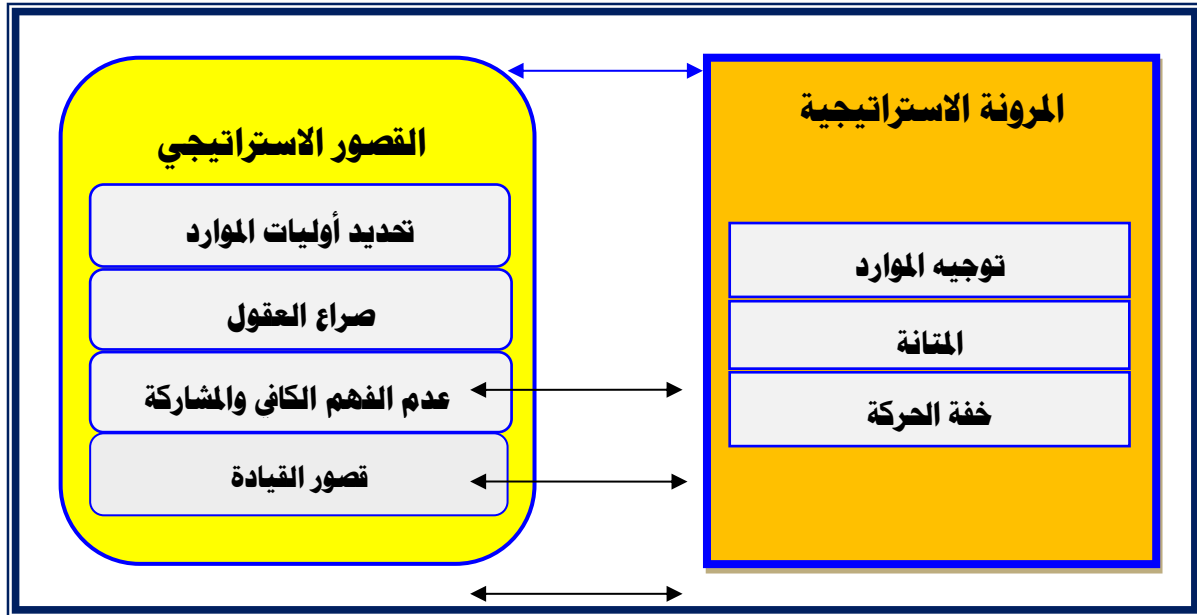
٢. ما مستوى القصور الإستراتيجي في وزارة الكهرباء العراقية ؟

٣. ما علاقة المرونة الإستراتيجية بالقصور الإستراتيجي في وزارة الكهرباء العراقية ؟

ثانياً: أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث في السعي لتقديم مؤشرات رقمية حول واقع المرونة الاستراتيجية والقصور الاستراتيجي في وزارة الكهرباء العراقية.

ثالثاً: أهداف البحث: يسعى البحث الى تحقيق هدف رئيس وهو دراسة العلاقة بين المرونة الإستراتيجية متغيراً مستقلاً والقصور الإستراتيجي متغيراً تابعاً في القطاع الخدمي الحكومي في البلد الا وهو وزارة الكهرباء العراقية ، بالإضافة الى تحقيق الاهداف الفرعية الآتية:

١. معرفة مستوى أو واقع المرونة الإستراتيجية في وزارة الكهرباء العراقية.
 ٢. اختبار نوع العلاقة بين أبعاد المرونة الإستراتيجية وأبعاد القصور الإستراتيجي وزارة الكهرباء العراقية.
 ٣. معرفة تأثير أبعاد المرونة الإستراتيجية في الحد من القصور الإستراتيجي وزارة الكهرباء العراقية.
 ٤. اكتشاف واقع القصور الإستراتيجي في وزارة الكهرباء العراقية.
 ٥. تقديم عدد من التوصيات التي يمكن الاستفادة منها في تقييم واقع خدمات الكهرباء في البلد.
- رابعاً: أنموذج البحث وفرضياته.
- (١) أنموذج البحث:
- يتضمن أنموذج البحث الشكل المجسد لمشكلة البحث ويوضح العلاقة الإحصائية بين متغيراته (المرونة الإستراتيجية والقصور الإستراتيجي)، والشكل (١) يبين أنموذج البحث.



شكل (١) الأنموذج الفرضي للبحث، المصدر: إعداد الباحثين.

(٢) فرضيات البحث: انبثقت من أنموذج البحث الفرضي الفرضيات الآتية:

نصت الفرضية الرئيسية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عكسية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها [توجيه الموارد، المتانة، خفة الحركة] في القصور الاستراتيجي بأبعاده [تحديد أوليات الموارد، صراع العقول، عدم الفهم الكافي والمشاركة، وقصور القيادة]. وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية: الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوجيه الموارد في القصور الاستراتيجي في وزارة الكهرباء عينة الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتانة في القصور الاستراتيجي بوزارة الكهرباء عينة الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لخفة الحركة في القصور الاستراتيجي بوزارة الكهرباء عينة الدراسة.

خامساً: مجتمع البحث وعينته: جرى اختيار وزارة الكهرباء مجتمعاً لإجراء البحث الحالي، كونها من الوزارات الهامة في البلد، وقد قام الباحثين بتوزيع (١٥٠) استمارة واسترداد (١٣٦) منها كانت صالحة للتحليل الإحصائي. حيث تضمن البحث العينة القصدية من أصحاب المستويات العليا والوسطى من الإدارات في الوزارة المبحوثة التي لها صلة جوهرية باتخاذ القرارات في وزارة الكهرباء العراقية.

سادساً: التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث ومقاييسها: تتضمن الفقرة الحالية التعريفات الإجرائية ومقاييس أبعاد البحث الرئيسية المتمثلة بالمتغير المستقل المرونة الإستراتيجية والمتغير التابع القصور الإستراتيجي، إذ تم أعداد استمارة استبيان (Questionnaire) موجهة لقياس متغيرات البحث قياساً وصفيًا

(Qualitative)، مع اعتماد الباحثين لمقياس (5-Likert) في تحديد أوزان إجابات العينة المبحوثة عن فقرات القياس المتكونة من (35) فقرة حسب المتغيرات الفرعية، وكما مبينة في الجدول (1).

(1) المرونة الإستراتيجية: قابلية المؤسسة الخدمية لتحديد وتشخيص التغيرات البيئية الخارجية المتسارعة لتحشيد الموارد والإمكانات والمقدرات لتحقيق الاستجابة الفعلية والسريعة لهذه التغيرات.

(2) القصور الإستراتيجي: عدم إمكانية المؤسسة الخدمية من تغيير إستراتيجيتها الحالية وتجديدها لمواكبة التغيرات المتسارعة في الأسواق التنافسية.

(3) وزارة الكهرباء: هي جهة حكومية تعمل ضمن القطاع الخدمي فهي الجهة المسؤولة عن كل من السياسات وإمدادات الكهرباء في جميع أنحاء البلاد، بالإضافة إلى الإشراف على الوظائف التشغيلية (توليد الطاقة ونقلها، وإيفاد الحمل والتوزيع) في العراق.

جدول (1) متغيرات البحث

البعد	عنوانه	مجالاته	عدد فقرات القياس	المصدر
المستقل	المرونة الاستراتيجية	توجيه الموارد	5	(Bakhsh&Kanani,2018)
		المتانة	5	
		خفة الحركة	5	
المعتمد	القصور الاستراتيجي	تحديد اولويات الموارد	5	(Balkefors et al.,2015)
		صراع العقول	5	
		عدم الفهم الكافي والمشاركة	5	
		قصور القيادة	5	(Burke& Litwin,1992)

سابقاً: حدود البحث: تضمنت الحدود المكانية للبحث وزارة الكهرباء العراقية, اما الحدود الزمنية فقد امتدت من ٢٠١٨/٢/١ ولغاية ٢٠١٩/٢/١ و هي المدة الزمنية التي تضمنت البحث الجانب النظري و العملي للبحث, اما الحدود البشرية للبحث فقد تضمنت أصحاب المستويات العليا والوسطى من الإدارات في الوزارة المبحوثة.

المبحث الثاني: الاطار النظري للبحث:

أولاً: المرونة الإستراتيجية

١. مفهوم المرونة الاستراتيجية.

في بداية السبعينات من القرن الماضي قدم العالم الإداري (Ansoff) مفهوم "المرونة الاستراتيجية" كحل معرفي جديد في أدبيات إدارة الأعمال، بسبب التغييرات المتسارعة في احتياجات الزبائن، وتكنولوجيا تصنيع المنتجات، مؤكداً على التوجه الإستراتيجي الجديد الذي يتطلب من المنظمات أن تكون مرنة ومستعدة (Eryesil et al,2015:3470). لذا فقد برز مفهوم المرونة الاستراتيجية كرد فعل للتغيرات التي تحدث في البيئة وضرورة مواكبتها من قبل المنظمات بصورة سريعة، والتي لم تؤثر على هياكل المنظمات وممارساتها فحسب بل امتدت الى ظروف العمل والحياة اليومية للعاملين (Höge,2011:3). وعلى هذا الاساس أصبح مفهوم المرونة احد المصادر الرئيسة لاستدامة المنظمات (Shalender,2015:2). لم يتفق الكتاب والباحثين على تعريف محدد لمفهوم المرونة الاستراتيجية، لذلك فقد تباينت تعريفاتها بشكل كبير، الا انها وبصورة واضحة اكدت على استعداد المنظمة وقدرتها على الاستجابة للتغيرات في الظروف المحيطة. فقد عرفها (Srour et al,2016:390) بأنها قدرة المنظمة المقصودة والموجهة استراتيجياً لتحقيق الاستجابة والتكيف في الوقت المناسب للتغيرات البيئية الكبيرة التي تؤثر على ادائها. كما أفترض (Lau ,1996) بان المرونة الاستراتيجية هي زيادة قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات السريعة في الاسواق التنافسية، مع الاخذ بنظر الاعتبار تنظيم اهدافها المستندة على دعم المعرفة والقدرات الرئيسة لها

(Bakhsh & Kanani,2018:2). اما كل من (Piore & Sabel ,1984) فقد وصفا المرونة بأنها قدرة المنظمة على الاستجابة لتقلبات الطلب في السوق واعتماد منتجات جديدة مستندة الى "إستراتيجية مرنة في التخصص"، اذ تدعى هذه القدرة "بالتكامل المرن" (Ogunmokun& Esther,2012:7). لذلك فإن المرونة الإستراتيجية هي قدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات البيئية والكبيرة والسريعة والمؤثرة على ادائها (Brozovic,2018:3; Radomska,2015:19).

ان معظم المنظمات تطمح إلى تحقيق المرونة الإستراتيجية، اذ من الممكن من خلالها ان تحدد فرص الابتكار، أو تخصيص الموارد لمداخل العمل الجديدة، أو توزيع الموارد غير المنتجة، اذ ان التكيف السريع يحسّن الأداء في البيئات المعقدة والمتغيرة (Bock et al,2012:279)، ويجد Combe, Rudd, (2012) Leeflang and Greenley بأن المنظمة التي تعيش في بيئة تتسم بالتعقيد والتغيير، يتطلب منها ذلك تصميم نظام مرن قادر على الأستجابة العالية للتغييرات التي تحدث في الأسواق. وفي هذا الصدد أوضح (Porter ,1985) بأن الإستراتيجيات المرنة نفذت في منظمات تمتلك منتجات متنوعة ومميزة عن المنتجات الأخرى وبكف أقل من المنافسين (Supeno et al,2015:3)، فهي استجابة سريعة للضغوط الخارجية (Young-Ybarra and Wiersema, 1999)، وموقف استباقي بدلاً من ردة الفعل.

فالمرونة الإستراتيجية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بعدم التأكد البيئي، بسبب التقلبات البيئية التي تشهدها البيئة الخارجية فيتعين على المنظمات أن تكون نظام يتسم بالمرونة لمواجهة الظروف البيئية. وهي استجابة لحالات عدم التأكد البيئي أو لضغوطات البيئة الخارجية (Abbott & Banerji,2003:1)، فهي نوع من القدرة على التكيف التي تتعامل مع التغييرات البيئية غير المتوقعة والتي لها تأثير مباشر على أداء المنظمة. وتقسم مدرسة القدرة الديناميكية "The dynamic ability school" المرونة الاستراتيجية الى بعدين هما مرونة القدرات ومرونة الموارد، فمرونة الموارد هي القدرة على جعل المنظمة تقوم بتطوير وتصنيع وتوزيع وبيع المنتجات بشكل فعال، أما مرونة القدرات فهي القدرة على اكتشاف موارد جديدة ودمج تلك الموارد

مع البيئة المتغيرة، ويمكن استخدامها في الابتكار وزيادة الدخل (Li et al,2016:75)، وبهذا الصدد بين (Lindgren & Hitt,2004) أن أهمية المرونة الإستراتيجية تتبع من كونها تعطي قدرات حاسمة لمنظمات الأعمال لتحقيق النجاح في البيئات المعتمدة، وهذا يعني تميز المنظمة بسرعة الحركة والتي تتمثل في القدرة على التكيف والسرعة في تحقيق ذلك، حيث إن الجانب المهم من التكيف يتمثل في القدرة على معالجة التعقيد، وهنا فإن الطريقة الوحيدة للتخلص من التعقيد هي المرونة والتكيف (الغالبى وإدريس، ٢٠١٣: ١٠٩).

(٢) أبعاد المرونة الإستراتيجية.

تناولت الدراسات والأبحاث عدة ابعاد للمرونة الاستراتيجية يستعرضها الجدول التالي:

جدول (٢) ابعاد المرونة الاستراتيجية على وفق اراء بعض الكتاب والباحثين

ت	الباحث والسنة	الابعاد
١	&Banerji,2003	مرونة السوق، مرونة الانتاج، المرونة التنافسية
٢	William et al., 2008	المرونة التشغيلية، مرونة رأس المال البشري، مرونة المعلومات، مرونة سلسلة التجهيز، المرونة المالية
٣	Evsns,2007	التكيف، الخفة، قابلية التعديل، المرونة، التحوط، التنشيط، الليونة، تحمل الصدمات، التراجع المرن والتقن.
٤	Lindgren & Bandhold, 2003	التفكير، المهارة، الاستثمار
٥	Detoni& Tonchia,2005	السرعة، الاتساق، الخفة، الابداعية
٦	Lomash& Mishram,2003	التنوع، السرعة

المرونة في تقديم المنتج، المرونة في التكنولوجيا، المرونة في التعامل مع المنظمات الاخرى	Bhandari et al., 2004	٧
نطاق الخيارات الاستراتيجية، تنوع الاعمال الجديدة، سرعة التباين في الاوليات، التنافسية، سرعة التحرك من عمل لآخر.	Detoni& Toncia,2005	٨
مرونة الانتاجية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية، المرونة التنافسية	عابد، ٢٠١٦	٩
توجيه الموارد، المتانة، خفة الحركة، النزاهة	Bakhsh & Kanani,2018	١٠

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على:

عابد، هند احمد، (٢٠١٦)، " أثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا وموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الازهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.

Bakhsh, Raheleh Ghorban,& Kanani, Yousef Gholipour,2018, "Investigating the Impact of Strategic Flexibility on Organizational Innovation ",International Review of Management and Marketing, Vol (8),Issue (3),(pp.1-5).

وقد جرى الاعتماد في هذه الدراسة على الابعاد التي قدمها (Bakhsh & Kanani,2018:2) في قياس المرونة الاستراتيجية والتي تعد الاكثر ملائمة لاهداف الدراسة ومضامينها ومجال تطبيقها، وفيما يلي شرح موجز لكل بعد من هذه الابعاد:

(أ) توجيه الموارد Namely Resource Orientation

تعد نظرية النظرة المستندة الى الموارد مدخلا لاستكشاف الاولويات التي تؤثر على عمل المنظمة، وتشير هذه النظرية الى ان المنظمة ذات الموارد القيمة والفريدة وغير القابلة للتقليد تحتفظ بميزتها التنافسية لمدة

طويلة (Okello et al,2018:34; Jang,2013:63). لذا يمكن اعتبار الموارد مصدر قوة او ضعف بالنسبة للمنظمات، ويقصد بالموارد الموجودات الملموسة وغير الملموسة التي ترتبط بصورة شبه تامة بالمنظمة مثل العلامة التجارية، المعرفة التكنولوجية، توظيف العاملين الكفوئين، المعدات، الاجراءات الفعالة، ورأس المال (Wernerfelt, 1984:172).

(ب) المتانة Robustness

يشار الى مصطلح المتانة بكيفية التصرف من قبل النظام أو وضع الخطة في حالات عدم التأكد (Bull,2016:55)، وتظهر اهمية المتانة في المنظمة من خلال مواجهتها للتهديدات الخارجية التي تفرضها البيئة الخارجية، كالتغيرات في حاجات ورغبات الزبائن، والتغيرات في التكنولوجيا والتغيرات في الحجم وغيرها من التأثيرات الداخلية والخارجية (Täuscher & Abdelkafi,2017:659). ويرى (الحكيم واخرون، ٢٠١٨: ٨٢-٨٣) ان المتانة احد ممارسات المنظمات التي تساعدها على تكوين تحليل سليم لجوانب انشطتها، تركز فيه على التنفيذ الصحيح لخطتها الموضوعة لتقليل احتمالية الوقوع في الخطأ الى اقصى درجاته.

(ج) خفة الحركة Agility

تساعد خفة الحركة المديرين على الإبداع بطرق مختلفة في الإدارة والقيادة والرقابة على المهام المختلفة والسماح لهم بتعديل البيئة الداخلية للمنظمة مع البيئة الخارجية لتتنغم مع التغييرات التي حدثت في العالم الخارجي، فهي استجابة سريعة لموائمة المتطلبات البيئية الداخلية والخارجية (Baksh & Kanani,2018:2). لذا يشار اليها بانها القدرة على الاستجابة والتفاعل مع التغييرات البيئية بطريقة سريعة وفي الوقت المناسب، فالمنظمات التي تسعى الى تحقيق النجاح والتميز يتوجب عليها الاستجابة السريعة لكل التغييرات المحيطة. (Hosseini et al ,2013: 2936)، فالمنظمات هي كيانات لا تستجيب فقط

للبيئة الخارجية ولكن أيضًا تؤثر بشكل فعال في بيئتها الخاصة، لذلك فإن بقائها في الأسواق والمنافسة مرهون بتحقيقها لهذه القدرات (Ghasemi, 2015: 444).

ثانياً: القصور الإستراتيجي.

(1) مفهوم القصور الإستراتيجي.

يشير مصطلح القصور الاستراتيجي الى ميل المنظمات على الإبقاء على الوضع الحالي ومقاومة أي نوع من أنواع التغيير، او تغيير الوضع الاستراتيجي السابق وذلك ثقة منها بما حققته من نجاحات سابقة (Ahmadian et al, 2011:14) ويرى (Huff et al, 1992) ان القصور الاستراتيجي موجود في المنظمات وبمختلف الطرق، فالقوى الداخلية للمنظمة التي تتيح للمنظمات تحقيق اهدافها تعتبر اقل احتمالاً ان تجدد استراتيجياتها وبالتالي من المحتمل ان تقع هذه المنظمات ضحية للقصور الاستراتيجي. ويرى (Huff & colleagues, 1992) ان ابقاء المنظمات على وضعها الحالي يسهم في القصور الاستراتيجي الذي من المرجح ان يزداد مع مرور الوقت، كما ان الافراد في المنظمات يسهمون كذلك في التشبث بكل ما هو قديم خوفاً من كل ما هو جديد. وقدم (Huff et al, 1992) سبباً إضافياً للقصور الاستراتيجي والذي يتمثل بعدم وجود التخصيص الكافي للموارد لاكتشاف وتمويل الفرص الجديدة وبالتالي تمنع المنظمات من التكيف مع التغييرات البيئية (Balkefors et al, 2015:7). ان القصور الذاتي يعبر عن العمى الاستراتيجي والناجم عن وجود الحواجز المتمثلة بالهياكل والممارسات امام التغيير الاستراتيجي (Carvalho et al, 2018:29; Hollow, 2014:750). وأقترح (Hopkins et al, 20014:24) ان حدوث القصور الإستراتيجي ناتج عن فشل الادارة العليا في القيام بمهمتين الأولى هي الفشل في مراقبة وتفسير الإشارات القادمة من البيئة في الوقت المناسب وبالتالي تعديل السلوك التنظيمي لتلبية المتطلبات البيئية من أجل التغيير، والثانية هي عدم الاستجابة للنشاط البيئي في الوقت المناسب. ويرى

(Lewis,2017:42) القصور الاستراتيجي بانه يمثل مشكلة من مشاكل مقاومة التغيير وميل المنظمات بالالتزام باستراتيجياتها الحالية دون أي رغبة بالقيام بأي عملية تجديد او تغيير. (٢). أبعاد القصور الإستراتيجي.

حدد (Balkefors et al,2015:5) عدد من الأبعاد الرئيسية التي تشكل القصور الإستراتيجي، وفي ما يلي شرح موجز لهذه الأبعاد:

(أ) تحديد أوليات الموارد Prioritizing Resources

يشير تحديد أولويات الموارد إلى تحديد أولويات الوقت والمال والقوة العاملة للمنظمة ويشكل تحديد الموارد حواجز مشتركة ضد جهود تجديد إستراتيجيات المنظمة، فالمنظمة تقوم بكل ما يمكنها من خلال مواردها الحالية وبالتالي عليها تأجيل أو الخروج من مشاريع تجديد مختارة أخرى، إذ إنه لا يمكن اتخاذ خيارات استراتيجية إلا فيما يتعلق بمراد المنظمة، وبما أن هذه الموارد ستكون محدودة دومًا، فمن غير المعتاد أن تكون لدى المنظمات القدرة على تنفيذ كل التغييرات المطلوبة في آن واحد (Balkefors et al,2015:5). وتسعى المنظمات الى تحقيق ميزة تنافسية مقارنة مع منافسيها، ولتحقيق هذه الميزة يجب على المنظمات تحقيق فهم شامل لنقاط القوة والضعف الداخلية وآثارها المحتملة على ميزتها التنافسية حيث يمكن للمنظمة أن تسترشد في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية لتحسين وضعها من خلال التركيز على تحديد أوليات الموارد التنظيمية والقدرات والأنظمة في تحديد علاقاتها مع الميزة التنافسية (Ismail et al,2012:152).

(ب) صراع العقول Conflicting Mentalities

يشير صراع العقول الى اختلاف العقول الموجودة داخل المنظمة، حيث يكون البعض من العاملين أكثر انفتاحا على عمليات التغيير، والبعض الآخر يكون أكثر مقاومة لظواهر التغيير نفسها، وعلى هذا الاساس يشكل الافراد في معظم المنظمات الجزء الاكبر المقاوم للتغيير، كونهم يختلفون في طرق تفكيرهم والتي قد تؤدي إلى دمج الأنشطة الفرعية بطرق مختلفة وبالتالي تعوق تنفيذ التغييرات المطلوبة في المنظمة، فالآراء

والأفكار ستخلق جدل ونقاشات حادة حيث أن كل شخص لديه طريقة تفكير معينة، التي توجه أحكامه وقراراته وسلوكه، لذلك قد يتأخر تنفيذ العديد من الإجراءات بسبب اختلاف المصالح والمواقف المتواصلة التي تعزز من الإشارة إلى وجود صراع العقول وبالتالي يمكن أن تخلق القصور الاستراتيجي Balkefors (et al,2015:36)، وتشير بعض الدراسات التي تناولت التغيير في المنظمات إلى ردود فعل العاملين تجاه التغيير والذي يتأثر بالتصرفات الفردية لهم، حيث يتفاعل الأفراد بشكل مختلف مع التغيير بسبب الاختلافات في إدراكهم وخبراتهم اتجاه التغيير التي تعزى إلى تأثير العوامل الشخصية والديموغرافية والتنظيمية أو السياقية المختلفة، والتي تدل على تنوع العاملين، حيث أن الديناميكيات الشخصية والتنظيمية التي تكمن وراء تصورات الأفراد وتجاربهم المختلفة لجهود التغيير نفسها وفي نهاية المطاف استجاباتهم المختلفة لجهود التغيير (Mdletye et al,2015:549).

(ج) عدم الفهم الكافي والمشاركة Inadequate Understanding and Engagement

ويقصد به عدم توفر الفهم الكافي حول السبب وراء التغيير وانخفاض مستوى المشاركة بين الأفراد، وقد أثبتت الدراسات تأثير عدم كفاية الفهم والمشاركة على قلة المشاركة في إجراءات التجديد في المنظمة. ووفقاً (Johnson,1988) فإن التواصل غير الكافي والافتقار الى الفهم يمكن أن يؤدي إلى دعم أقل للتغيير بين الأفراد حيث من الواضح هذا النقص من الدعم يؤدي إلى تقليل التفاعل مع عمليات التغيير والتجديد للمنظمة، أن جهود التجديد تتطلب تغييرات في طريقة تفكير الأفراد من أجل كسبهم لدعم تنفيذ التجديد، أي يتوجب أن يكتسب الفرد الفهم الكافي لعمليات التجديد والتغيير في المنظمة من أجل خلق شعور من التفاهم وتعزيز المشاركة بينهم، فالفهم غير الكافي قد يسبب المقاومة داخل المنظمة Balkefors et (al,2015:5). وقدمت بعض الدراسات التجريبية تفسيراً لماذا يقرر الأفراد أن يكونوا أكثر أو أقل مشاركة في العمل والتنظيم، مما يوحي بأن الأفراد يعتبرون مستوى الارتباط كشيء يسدونه للمنظمة لتبادل الموارد (على سبيل المثال التعويضات والفوائد) المقدمة من منظماتهم (Wu,2013:4).

(د) قصور القيادة: تعرف القيادة على أنها قدرة التأثير على قيم العاملين ومعتقداتهم ومواقفهم وسلوكهم، فالقائد يتمتع بمهارات قيادية قوية يمكن من خلالها أن يحفز ويؤثر بسهولة على الأفراد داخل المنظمة وتطبيق التغييرات بصورة فعالة (Hao & Yazdanifard, 2015:2). في بعض الاحيان تنتهج القيادة بعض السلوكيات التي تتسبب بخلق العقبات امام تحقيق الاهداف والوفاء بالالتزامات او الموارد التنظيمية، بصورة تؤدي الى تقليل فاعلية العاملين وتحفيزهم ورضاهم وهو ما يهدد المصالح المشروعة للمنظمة (Hadadian & Sayadpour, 2018:137)، فقصور القيادة قد يعني انتهاك حقوق الآخرين والذي يتمثل بسوء المعاملة والتجاهل لجميع المبادئ القيادية التي تفنقر إلى النزاهة والمهنية داخل المنظمة (Omar et al, 2017:75).

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للبحث:

يهتم هذا المبحث بعرض الجانب التطبيقي للبحث، من خلال اختبار فرضياته الرئيسية والفرعية، وكما يلي:
اولاً: اختبار فرضية البحث الرئيسية والفرضيات الفرعية .

الفرضية الرئيسية H₁: نصت الفرضية الرئيسية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عكسية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها [توجيه الموارد, المتانة, خفة الحركة] في القصور الاستراتيجي بأبعاده [تحديد أوليات الموارد، صراع العقول، عدم الفهم الكافي والمشاركة، وقصور القيادة].

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis للتحقق من الأثر العكسي للمرونة الاستراتيجية بأبعادها في القصور الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة، وكما هو موضح بالجدول (٣).

جدول (٣) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير المرونة الاستراتيجية بأبعادها في القصور الاستراتيجية بأبعاده مجتمعة

معاملات الانحدار Coefficients			تحليل التباين ANOVA			ملخص الأنموذج Model Summary			المتغير التابع
Sig* مست وى الدلالة	T المحسو بة	β معاملات الانحدار لمتغيرات المرونة المالية	Sig* مست وى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحس وبة	Adjusted (R ²) معامل التحديد المعدل	(R ²) معامل التحد يد	(R) الارتباط	
0.00 0	- 16.3 83	- 0.97 6	0.00 0	1 13 5 13 6	26.3 9	0.663	0.66 5	0.81 -6	القصور الاستراتيجي جي بأبعاده مجتمعة

المصدر: من أعداد الباحثين وفقاً لمخرجات الحاسبة.

*يكون F الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (2.92).

*يكون T الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (.)

يوضح الجدول (٣) الأثر العكسي للمرونة الاستراتيجية بأبعادها على القصور الاستراتيجي بأبعادها مجتمعة. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عكسية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (توجيه الموارد, المتانة, خفة الحركة) على القصور الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في وزارة الكهرباء عينة الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، إذ بلغ معامل الارتباط R (-0.816) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.665)، أي أن ما قيمته (0.663) من التغيرات في القصور الاستراتيجي بأبعادها مجتمعة في وزارة الكهرباء عينة الدراسة ناتج عن التغير في المرونة الاستراتيجية بأبعادها (توجيه الموارد, المتانة, خفة الحركة)، وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل $Adjusted R^2$ قد بلغ (0.663) وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بالمرونة الاستراتيجية بأبعادها بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن القصور الاستراتيجي بأبعادها مجتمعة في وزارة الكهرباء عينة الدراسة.

كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients بأن قيمة درجة التأثير β بلغت (-0.976) للمرونة الاستراتيجية وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (-16.383). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالمرونة الاستراتيجية بأبعادها سيؤدي إلى تخفيض القصور الاستراتيجي بأبعادها مجتمعة بقيمة (-0.976) للمرونة الاستراتيجية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة لأنموذج التأثير والتي بلغت (26.398) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الرئيسية الأولى، التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عكسي للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (توجيه الموارد, المتانة, خفة الحركة) على القصور الاستراتيجي بأبعادها في وزارة الكهرباء عينة الدراسة.

وللتحقق من تأثير ابعاد المرونة الاستراتيجية في القصور الاستراتيجي في وزارة الكهرباء عينة الدراسة، تم تجزئة الفرضية الرئيسية الأولى إلى ثلاثة فرضيات فرعية، وكما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لتوجيه الموارد في القصور الاستراتيجي في وزارة الكهرباء عينة الدراسة. لاختبار هذه الفرضية تم استخداما تحليل الانحدار البسيط للتحقق من تأثير توجيه الموارد في القصور الاستراتيجي في وزارة الكهرباء عينة الدراسة، وكما هو موضح بالجدول (٤).

جدول (٤) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير توجيه الموارد (X) في القصور الاستراتيجي

معاملات الانحدار Coefficients			تحليل التباين ANOVA			ملخص الأنموذج Model Summary			المتغير التابع
Sig* مستوى الدلالة	T المحسو بة	β معاملات الانحدار لتوجيه الموارد	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسو بة	Adjusted (R ²) معامل التحديد المعدل	(R ²) معامل التحد يد	(R) الارتب اط	
0.00 0	- 10.85 5	- 2.26 2	0.00 0	1 13 5 13 6	17.83 7	0.462	0.46 6	- 0.68 3	القصور الاستراتيجي ي بأبعادها مجتمعة

المصدر: من أعداد الباحثين وفقاً لمخرجات الحاسبة.

*يكون F الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (2.92).

*يكون T الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.98).

يوضح الجدول (٤) تأثير توجيه الموارد في القصور الاستراتيجي. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية توجيه الموارد في القصور الاستراتيجي بوزارة الكهرباء عينة الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، إذ بلغ معامل الارتباط R (-0.683) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.466)، أي أن ما قيمته (0.466) من التغيرات في القصور الاستراتيجي في وزارة الكهرباء عينة الدراسة ناتج عن التغير في توجيه الموارد.

كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients بأن قيمة درجة التأثير β بلغت - (2.262) لتوجيه الموارد، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت - (10.855). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة لأنموذج التأثير والتي بلغت (17.837) وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، التي تنص على:

يوجد اثر سلبي ذو دلالة إحصائية لتوجيه الموارد في القصور الاستراتيجي في وزارة الكهرباء عينة الدراسة. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد اثر سلبي ذو دلالة إحصائية للمتانة في القصور الاستراتيجي بوزارة الكهرباء عينة الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من التأثير للمتانة في القصور الاستراتيجي للوزارة الكهرباء عينة الدراسة، وكما هو موضح بالجدول (٥).

جدول (٥) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير المتانة في القصور الاستراتيجي

معاملات الانحدار Coefficients			تحليل التباين ANOVA			ملخص الأنموذج Model Summary			المتغير التابع
Sig*	T	β معاملات الانحدار	Sig*	DF درجات الحرية	F	Adjusted (R ²)d	(R ²)		

مستوى الدلالة	المحسوبة	للمتانة	مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	(R) الارتباط	
0.00	-	-	0.00	الانحدار	0.53	0.53	-	القصور الاستراتيجي
0	12.52	2.55	0	البواقي	0.53	0.53	0.73	ي بأبعادها
	9	3		المجموع			3	مجتمعة
				ع				

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات الحاسبة.

* يكون F الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (2.92).

* يكون T الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.98).

يوضح الجدول (٥) للمتانة في القصور الاستراتيجي. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للمتانة في القصور الاستراتيجي في وزارة الكهرباء عينة الدراسة، إذ أشارت النتائج أن معامل الارتباط R (-0.733) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.538)، وأظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل Adjusted R^2 قد بلغ (0.534) وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بالمتانة بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن مؤشر القصور الاستراتيجي في وزارة الكهرباء عينة الدراسة.

كما أشارت النتائج أن قيمة درجة التأثير β بلغت (-2.553) للمتانة وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (-12.529). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالمتانة سيؤدي إلى انخفاض في القصور الاستراتيجي (-12.529) من

خلال المتانة. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة لأنموذج التأثير والتي بلغت (16.9) وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، التي تنص على: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمتانة في القصور الاستراتيجي بوزارة الكهرباء عينة الدراسة. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية لخفة الحركة في القصور الاستراتيجي بوزارة الكهرباء عينة الدراسة. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، للتحقق من تأثير لخفة الحركة في القصور الاستراتيجي بوزارة الكهرباء عينة الدراسة، وكما هو موضح بالجدول (٦).

جدول (٦) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير خفة الحركة في القصور الاستراتيجي

معاملات الإنحدار Coefficients			تحليل التباين ANOVA			ملخص الأنموذج Model Summary			المتغير التابع
Sig*	T	β معاملات الإنحدار لُبعد خفة الحركة	Sig*	DF	F	Adjust (R ²)ed معامل التحديد المُعدل	(R ²) معام ل التحد يد	(R) الارتباط	
0.000	-14.115	-2.247	0.000	13	19.24	0.593	0.599	0.722	القصور الاستراتيجي ي بأبعاده مجتمعة
				1					
				المجموع					

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات الحاسبة.

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

*يكون F الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (2.92).

*يكون T الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.98).

يوضح الجدول (٦) التأثير لبعده خفة الحركة في القصور الاستراتيجي. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لخفة الحركة في القصور الاستراتيجي لوزارة الكهرباء عينة الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، إذ بلغ معامل الارتباط R (-0.722) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.59) أي أن ما قيمته (0.59) من التغيرات في القصور الاستراتيجي لوزارة الكهرباء عينة الدراسة ناتج عن التغير في خفة الحركة، وأظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل (المستوى الصافي للاهتمام) $Adjusted R^2$ قد بلغ (0.379) كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients بأن قيمة درجة التأثير β بلغت (-2.247) لخفة الحركة وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (-14.115). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بخفة الحركة سيؤدي إلى تخفيض القصور الاستراتيجي بقيمة (-2.247) من خلال خفة الحركة، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة لأنموذج التأثير والتي بلغت (19.247) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لخفة الحركة في القصور الاستراتيجي لوزارة الكهرباء عينة البحث.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات: وبناء على معطيات الجانب التطبيقي للبحث فقد توصل إلى ما يلي:

١. استنتج البحث ان هناك علاقة عكسية بين المرونة الاستراتيجية والقصور الاستراتيجي، اذ يمكن من خلال زيادة مستوى المرونة الاستراتيجية ان يقل معها مستوى القصور الاستراتيجي في وزارة الكهرباء العراقية.

٢. استنتج البحث بأن هناك علاقة عكسية بين توجيه الموارد والقصور الاستراتيجي، مما يعني ان تحشيد الموارد وضبطها يمكن مجتمع البحث من تخطي الكثير من العقبات في المستقبل ويمكنها أيضا في نهاية المطاف من كبح القصور الاستراتيجي.

٣. أستنتج البحث ان طبيعة العلاقة بين المتانة والقصور الاستراتيجي هي علاقة عكسية كما افترضها الباحثين، مما يشير الى ان المنظمة التي تتبنى المتانة التنظيمية في إدارة نشاطاتها يمكنها ان تتلافى حدوث القصور الاستراتيجي مستقبلا.

٤. تؤثر خفة الحركة وكما هو الحال مع الابعاد الأخرى بصورة عكسية مع القصور الاستراتيجي، وهو ما يؤكد ان المنظمة التي تتبنى طرق جديدة ومبتكرة قادرة على فرض قوتها في البيئة، وتلأفي القصور الاستراتيجي مستقبلا.

٥. تباين مستوى تأثير ابعاد المرونة الاستراتيجية كل حسب أهميته في مجتمع البحث.

ثانيا: التوصيات: بناء على ما تم التوصل اليه فان الباحثين يوصون وزارة الكهرباء بما يلي:

١. على وزارة الكهرباء ان تسعى لتبني استراتيجيات جديدة واستباقية تتناسب مع مستويات التغيير التي تحدث داخل وخارج البيئة العراقية.

٢. على وزارة الكهرباء ان تقوم بضبط وحشد كافة مواردها، والاستفادة منها في تقليل مستويات القصور الاستراتيجي التي تتخلل مستوى نشاطاتها بصورة كبيرة.

٣. الاطلاع على خطط واستراتيجيات وزارت الكهرباء في الدول المجاورة للاطلاع على احدث المستجدات في قطاع الطاقة وبالتالي الاستفادة من تجارب الاخرين وإمكانية تطبيقها في العراق محققة بذلك سبق والابداع والمتانة.

٤. الاستجابة الفاعلة لكل التغيرات المفاجئة من خلال وضع استراتيجيات طوارئ تتسجم مع متطلبات البيئة العراقية ومتطلبات الوضع الراهن.

المراجع:

- (١) الحكيم، ليث علي يوسف، عبد القصي، ناتاليا احمد، ، جريو، سلام محسن، (٢٠١٨)، " المتانة التنظيمية ودورها في الحد من تأثير الصدمة التنظيمية- دراسة حالة في مستشفى الحكيم في محافظة النجف الاشرف"، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، العدد (٢٢).
- (٢) عابد، هند احمد، (٢٠١٦)، " اثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا وموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الازهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- (٣) الغالبي، طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل محمد صبحي،(٢٠١٣) " اختبار أثر المرونة الإستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الإستراتيجية " ، المجلة العربية للإدارة، مجلد (٣٣) ،العدد (١).

1. Abbott, Ashok,& Banerji, Kunal," Strategic Flexibility and Firm Performance", Global Journal of Flexible Systems Management 2003, Vol.(4), Nos. 1&2, (pp.1-8).
2. Ahmadian, Ali Ashraf,& Ma'atoofi, Ali Reza,& Shirzadi, Fereidun,2011." Strategic Inertia, the Challenge before Strategic Planning: Evidence from Iran", American Journal of Scientific Research, ISSN 1450-223X Issue (33), (pp. 13-25).
3. Bakhsh, Raheleh Ghorban,& Kanani, Yousef Gholipour,2018. "Investigating the Impact of Strategic Flexibility on Organizational Innovation ",International Review of Management and Marketing, Vol (8),Issue (3),(pp.1-5).

4. Balkefors, Hanna,& Björklund , Elin,& Carlquist, Anna, 2015." The Co-Existence of Strategic Renewal and Strategic Inertia " , Bachelor's Thesis within Business Administration, Jönköping University.
5. Balkefors, Hanna,& Björklund, Elin,& Carlquist, Anna,2015. " The Co-Existence of Strategic Renewal and Strategic Inertia", Thesis within Business Administration.
6. Source: Burke,W. Warner & Litwin, George H. 1992," A Causal Model of Organizational Performance and Change", Journal of Management, Vol.18, No.3, p.528
7. Bock, Adam J.,& Opsahl, Tore,& George, Gerard,& Gann, David M.,2012. " The Effects of Culture and Structure on Strategic Flexibility during Business Model Innovation", Published Journal of Management in Journal Studies of Management , 49 (2), (pp. 279–305).
8. Brozovic, Danilo,2018. "Strategic Flexibility: A Review of the Literature" , International Journal of Management Reviews, Vol. 20, (pp.3–31).
9. Bull, Simon Henry,2016." Efficiency and Robustness in Railway Operations", Thesis in Management Science Technical University of Denmark DTU Management Engineering.
10. Carvalho, Denise M.,& Filho, Edson G.,& de Almeida,Veronica E.,2018" Organizational performance and strategic inertia", Emerald Publishing Limited, Revista de Gestao,Vol.(25), No.(1),(pp.25–46).
11. Eryesil, K.,& Esmen,O.,& Beduk,A.,2015. " The Role of Strategic Flexibility for Achieving Sustainable Competition Advantage and Its Effect on Business Performance " , Engineering and Technology International Journal of Industrial and Systems Engineering Vol:(9), No(10),(pp.3469–3475).

12. Ghasemi, Gholamreza Mohammad,2015. " Examining the Relationship of Organizational Agility and Organizational Forgetting with Organizational Effectiveness" , Journal of Service Science and Management, , (pp.443–451).
13. Hao, Moo Jun,& Yazdanifard, Rashad,2015. " How Effective Leadership can Facilitate Change in Organizations through Improvement and Innovation" , Global Journal of Management and Business Research, Volume 15 Issue 9 Version 1.0,(pp.1–6).
14. Hadadian, Zagross,& Sayadpour, Zohreh,2018. " Relationship between Toxic Leadership and Job Related Affective Well–Being: The Mediating Role of Job Stress" , European Online Journal of Natural and Social Sciences, Vol. 7, No.1(s),(pp.137–145).
- Höge, Thomas,2011. " Perceived Flexibility Requirements at Work and the Entreplooyee–Work–Orientation: Concept and Measurement " , Journal Psychologie des Alltagshandelns / Psychology of Everyday Activity, Vol. (4), No. (1),(pp.1–21).
15. Hollow, M. 2014." Strategic inertia, financial fragility and organizational failure ", Business History, Vol. (56) No. (5),(pp.746–764).
16. Hopkins, Willie E.,& Mallette, Paul,& Hopkins, Shirley A.,2014." Proposed Factors Influencing Strategic Inertia/Strategic Renewal In Organizations",Electronic Business Journal Volume (13), Issue (1),(pp.23–40).
17. Hosseini, Seyyed A.,& Zare, Farjam,& Nematollahi, Khalil,& Avatefi, Ehsan,2013. " The Role of Servant Leadership in Organizational Agility: A Case Study in Fars Social Security Organization" , Journal of Natural and Social Sciences Vol.(2), No.(3),(pp.2935–2945).
18. Ismail, Alimin, I.,& Rose, Raduan C.,& Uli, J,& Abdullah, H.,2012. "The Relationship Between Organisational Resources, Capabilities, Systems And Competitive Advantage", Asian Academy of Management Journal, Vol. (17), No. (1), (pp.151–173).

19. Jang, Seung Hoon,2013. " The Offensive Framework of Resource Based View (RBV): Inhibiting Others from Pursuing Their Own Values", Journal of Management and Strategy Vol. (4), No. (1),(pp.62–69).
20. Lewis, William,2017. "Reframing Strategic Inertia: The Politics of Innovation and the Case of GM Biotechnology", A Thesis Submitted for the Degree of Doctor of Philosophy in Management, Essex Business School University of Essex.
21. Li, Weining,& Zhan, Jingyu,& Lu, Yuan,2016. " A Study of Transformational Leadership Strategic Flexibility, and Firm Performance", International Interdisciplinary Business–Economics Advancement Journal, vol. (1), no. (2), (pp. 73–84).
22. Mdletye, Mbongeni A.,& Coetzee, Jos,& Ukpere, Wilfred I.,2014. " The Reality of Resistance to Change Behaviour at the Department of Correctional Services of South Africa" , Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol. (5), No. (3),(pp.548–560).
23. Ogunmokun, Gabriel O.,& Esther, Ling–yee Li,2012." The Effect Of Manufacturing Flexibility On Export Performance In China ",International Journal of Business and Social Science, Vol. 3 No. (6),(pp.7–12).
24. Okello, Grace A.,& Ngugi, Patrick K.,& Odhiambo, Romanus,2018. " Influence Of Resource Orientation On The Growth Of Micro And Small Furniture Manufacturing Enterprises In Kenya" , Academic Research Insight Journal | Vol. (1), Iss. (1), (pp.30–48).
25. Omar, 1aishah Tamby,& Robinson, Sarah,& Dudau, Adina,2017. " Leaders Behaving Badly: Constructing A Toxic Leadership For Public University Leaders" , International Journal of Management and Applied Science, Volume–3, Issue–6,(pp.75–80).

26. Radomska, Joanna, 2015. " Strategic Flexibility of Enterprises " , Journal of Economics, Business and Management, Vol. (3), No. (1), (pp.19–23).
27. Shalender, Kumar, 2015. " Organizational Flexibility for Superior Value Proposition: Implications for Service Industry", International Journal of Economics & ISSN: 2162–6359 Management Sciences, Volume (4), Issue (6), (pp.1–3).
28. Srour, Mark, & Baird, Kevin, & Schoch, Herb, 2016. " The Role of Strategic Flexibility in The Associations between Management Control System Characteristics and Strategic Change", Contemporary Management, Vol. (12), No. (3), (pp.371–406).
29. Supeno, Hardi, & Sudharma, Made, & Aisjah, Siti, & Laksmana, Arsono, 2015. " The Effects of Intellectual Capital, Strategic Flexibility, and Corporate Culture on Company Performance", International Business and Management Vol. (11), No. (1), (pp. 1–12).
30. Täuscher, Karl, & Abdelkafi, Nizar, 2018. " Scalability and Robustness of Business Models for Sustainability", Journal of Cleaner Production, Volume (170), (pp. 654–664).
31. Wu, Xiaobing, 2013. "Employee Engagement under Organizational Changes" , Thesis in Strategic HRM & Labour Relations, University of Gothenburg.
32. Zhou, Kevin Zheng, & Wufang, 2010. " Technological Capability, Strategic Flexibility, And Product Innovation", Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J., (31), (pp.547–561).

بسم الله الرحمن الرحيم

السادة الأفاضل المحترمين.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

نضع بين أيديكم استمارة الاستقصاء المخصصة لإنجاز بحثنا الموسوم ... " دور المرونة الإستراتيجية في الحد من القصور الاستراتيجي - دراسة استطلاعية لعينة من المدراء في وزارة الكهرباء/ قطاع إنتاج الطاقة الكهربائية"، وقد تم انتخاب وزارتك ميدانا لاختبار أنموذج وفرضيات البحث لكونها من القطاعات الخدمية المهمة في اقتصاد البلد..... نأمل تعاونكم معنا في الإجابة على فقرات الاستمارة من واقع خبرتكم ومعرفتكم بواقع العمل، إذ إن إهمال إحدى الفقرات يعني بالضرورة عدم صلاحية الاستمارة للتحليل الإحصائي مما ينعكس بصورة سلبية على دقة قياس المتغيرات المعتمدة في البحث، مع العرض أن الاستمارة مخصصة لأغراض البحث العلمي فقط.

... مع فائق التقدير والاحترام نسأل العلي القدير أن يحقق النجاح الدائم لكم

أولاً : المعلومات العامة (خاصة بالمستجيبين)

(١) الموقع الوظيفي الحالي

(٢) القسم والشعبة

(٣) سنوات الخدمة الوظيفية

(٤) الجنس

(٥) العمر

(٦) المؤهل الدراسي

(٧) الاختصاص

ثانياً : متغيرات البحث:

(١) المرونة الإستراتيجية Strategic Flexibility

ويشير في حدود هذا البحث بأنه " قابلية المؤسسة الخدمية لتحديد وتشخيص التغييرات البيئية الخارجية المتسارعة لتحشيد الموارد والإمكانات والمقدرات لتحقيق الاستجابة الفعلية والسريعة لهذه التغييرات".

❖ الرجاء التأشير بعلامة (√) إمام الفقرة وتحت الدرجة التي تعبر عن مدى الأنفاق مع مستوى تبني المصرف المبحوثة المسارات الآتية :

ت	الفقرات	الاستجابة			
		أنفق تماماً	اتفق	محايد	لا أنفق تماماً
توجيه الموارد.					
١	تمتلك الوزارة موارد مخصصة لأنشطتها اليومية.				
٢	تقوم الوزارة بتوجيه مواردها حسب الأسبقيات المتاحة.				
٣	تقوم الوزارة بتوجيه وتخصيص مواردها حسب إستراتيجياتها الموضوعة.				
٤	تختار الوزارة مواردها وفق سياقات تحقيق القيمة.				
٥	تعتمد الوزارة مبدأ مراعاة الكلف في تخصيص واستخدام مواردها.				
المتانة.					
٦	تتسم إستراتيجية الوزارة بالمتانة عند مواجهة التهديدات الخارجية.				

					إستراتيجية الوزارة مصممة لاستجابتها لمتطلبات الخدمة للمجتمع.	٧
					إستراتيجية الوزارة تتسجم مع الحجم والتكنولوجيا المتقدمة.	٨
					تمتلك الوزارة إستراتيجية لا تتأثر بالتأثيرات الداخلية والخارجية.	٩
					تمتلك الوزارة إستراتيجية قائمة على متانة الهيكل التنظيمي فيها.	١٠
خفة الحركة.						
					تمتلك الوزارة السرعة في التغيير استجابة لمتطلبات البيئة الخارجية.	١١
					لدى الوزارة القدرة على دراسة متغيرات البيئة الخارجية.	١٢
					تدرك الوزارة بدقة قدرات المنظمات المنافسة الأخرى.	١٣
					تستطيع الوزارة تطوير منتجاتها من الخدمة بالسرعة المطلوبة.	١٤
					تتسم سياسة الوزارة بالمرونة في تكيف نفسها مع المتطلبات البيئية.	١٥

(٢) القصور الإستراتيجي Strategic Inertia

وتشير في حدود هذا البحث الى القصور الإستراتيجي بأنه "عدم إمكانية المؤسسة الخدمية من تغيير إستراتيجيتها الحالية وتجديدها لمواكبة التغييرات المتسارعة في الأسواق التنافسية".

❖ الرجاء التأشير بعلامة (√) إمام الفقرة وتحت الدرجة التي تعبر عن مدى الاتفاق مع مستوى تبني المصرف المبحوث المسارات الآتية :

ت	الفقرات	الاستجابة				
		أتفق تماماً	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
تحديد أوليات الموارد.						
١	لا تضع الوزارة أولويات لتنفيذ عدد من الأنشطة المهمة.					
٢	تمتلك الوزارة موارد محدودة وغياب التخطيط لها.					
٣	لا تتخذ الوزارة بنظر الاعتبار تحديد الموارد عند تنفيذ إستراتيجيتها الرئيسية والفرعية.					
٤	لا تركز الوزارة على أولويات مواردها في عمليات اتخاذ القرارات الإستراتيجية.					
٥	موارد الوزارة لا تتسجم مع ميزتها التنافسية.					
صراع العقول.						
٦	تواجه الوزارة تضارب الأفكار عند صياغة إستراتيجيتها.					

					٧	تواجه الوزارة مقاومة صارمة عند تنفيذ استراتيجيتها.
					٨	اختلاف الأفكار والعقول لدى الأفراد داخل الوزارة وتشكيلاتها يؤثر على استجابتها للظروف الخارجية.
					٩	الصراع الداخلي لدى الأفراد في التفكير يعوق تنفيذ التغييرات المطلوبة في الوزارة.
					١٠	صراع العقول من قبل صانعي ومنفذي إستراتيجيات الوزارة يؤثر سلبا على تنفيذ الإستراتيجية المرسومة.
عدم الفهم الكافي والمشاركة.						
					١١	توجد مقاومة كبيرة من قبل الأفراد بسبب غياب التفاهم والمشاركة في إستراتيجية الوزارة.
					١٢	قلة مشاركة من قبل كوادر الوزارة يؤدي الى تقليل التفاعل مع عمليات التغيير والتجديد.
					١٣	غياب المشاركة في عمليات صياغة وتنفيذ إستراتيجية الوزارة.
					١٤	لا يوجد فهم كافي لجميع خطوات عمليات الوزارة الحالية والمستقبلية.

دور المرونة الاستراتيجية في الحد من القصور الاستراتيجي

					غياب الفهم الكافي لتطلعات الوزارة المستقبلية.	١٥
قصور القيادة.						
					غياب الوعي الإستراتيجي للقيادة في التخطيط للمشاريع.	١٦
					لا تشجع القيادة على المشاركة في تنفيذ القرارات المتخذة.	١٧
					تتسم القيادة في الوزارة بالقصور المعرفي في رسم السياسات العامة.	١٨
					نقص التوجيه القيادي في الوزارة أثناء تنفيذ الإستراتيجية الشاملة.	١٩
					تقوم القيادة في الوزارة بالتفرد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	٢٠

وفتقن للعمل ما هو فيه النجاح والاستمرار في حياتكم الوظيفية والمهنية.....

