

الاستراتيجيات الوظيفية المقترحة لتجسير فجوة أزمة الطاقة دراسة تحليلية لعينة من المدراء العاملين في ديوان وزارة الكهرباء لإقليم كردستان/العراق

أ.م.د. علاء أحمد حسن
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل

alaa_aaa_2006@yahoo.com

م.م. سعد هادي الجاوشلي
الكلية التقنية الإدارية
جامعة أربيل التقنية

saad.chawishli@epu.edu.iq

المستخلص:

تمثل أزمة الطاقة أحد أهم الازمات التي ينبغي معالجها، وسعياً لذلك اسست الدراسة للمدخل الاستهلاكي ضمن استراتيجيات وظيفية مقترحة لتخفيض أزمة الطاقة، ولتحقيق ذلك عمدت الدراسة على اختيار ديوان وزارة الكهرباء لإقليم كردستان وتم اختيار عينة مقدارها ٢٥ شخصاً، ولتحقيق اهداف الدراسة تم الاعتماد على نموذج SMART، بوصفها اداة لقياس نجاح تنفيذ الاستراتيجية. وبعد تحليل نتائج المقابلات على وفق نموذج SMART تم الحصول على مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات أهمها: إمكانية تنفيذ الاستراتيجيات المقترحة مع تشكيل مجاميع جوهرية في كل منطقة تمثل نقطة الانطلاق لتعميم الاستراتيجيات المقترحة.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجيات الوظيفية، الاهداف الذكية، أزمة الطاقة.

Suggested Functional Strategies to Bridge the Crises Energy Gap **Analytical Study to Sample from Directorate Managers at Bureau of Electricity** **Ministry in Kurdistan Region/Iraq**

Assist. Lecturer Saad Hadi Al-chawishli
Erbil administrative technical college
Erbil Polytechnic University

Assist. Prof Dr. Alaa ahmed hassn
College of Administration and Economics
University of Mosul

Abstract:

Energy crises represents one of the most crises which should be addressing, to achieve that the study is establishing to consumer approach, In frame the suggested functional strategies to reduce the energy crises.

To achieve this, the study selected the Ministry of Electricity of the Kurdistan Region and selected a sample of 25 people. To achieve the objectives of the study was based on the SMART model, as a tool to measure the success of the implementation of the strategy. After analyzing the results of the interviews according to the SMART model, a number of conclusions and recommendations were obtained: possibility implementation suggested strategies with making the core groups in each district which represent the start point to generalize the suggested strategies.

Keywords: Functional Strategies, Smart Objectives, Energy Crises.

المقدمة

ترتكز اقتصاديات الدول النامية على قطاع الطاقة بوصفه قطاع فاعل في إطار الخدمات الأساسية وارتباطها على نحو مباشر بأعداد الموازنة العامة للدولة، وما يترتب على ذلك من قضايا الانفاق العام والدين العام، وبما أن الطاقة بكافة أشكالها تعد البنية الأساسية للحياة وأسهمت الاسس البدئية للاكتشافات نحو الاهتمام بالمدخل الفنية نحو زيادة الانتاج، وانعكس ذلك بشكل او باخر نحو البيئة والنظام البيئي وهو مايشكل تهديداً على مرتكزات المجتمع ضمن ظواهر بدأت تشكل تهديداً حقيقياً كالاكتباس الحراري. وفي إطار سلبيات التعامل مع زيادة الانتاجية في منظورها المباشر وغير المباشر تبرز أهمية المتغير الاستهلاكي ضمن معادلة الطاقة (الانتاج، الاستهلاك)، وهو الاتجاه الذي بدأ يتبلور في اروقة الجامعات ضمن مؤتمرات لتمثل الطاقة والسلوك مدخلاً معاضراً للتعامل مع توازن الطاقة ضمن ماتشملة من التوازن البيئي، لذا سوف يتم التعامل ضمن متضمنات البحث الحالي مع المدخل السلوكي في الطاقة والذي يركز على برمجة سلوكيات المجتمع للتعامل مع الطاقة وتحقيق التوازن في تجسير الفجوة بين الانتاج والاستهلاك عن طريق تفعيل متغير السلوك الاستهلاكي لتحقيق ذلك التوازن.

منهجية الدراسة: توضح منهجية الدراسة بمجموعة من اسس دراستها وصولاً الى افتراضات معالجاتها وأهميتها ضمن الاتي:

مشكلة الدراسة: توشر ازمة الكهرباء في العراق منذ تسعينيات القرن العشرين ومازالت تمثل ازمة تعاني منها الحكومة والمجتمع على حد سواء، بالرغم من كل الموازنات المحددة لهذه الوزارة والجهود بقيت هذه الازمة، الأمر الذي يثير جملة اثارات بحثية على النحو الاتي:

١. هل تعتمد وزارة الكهرباء على استراتيجيات وظيفية لمعالجة ازمة الطاقة
٢. ماهي نوع الاستراتيجيات المستخدمة ضمن كل نوع من انواع الاستراتيجيات الوظيفية.
٣. هل تتوافق الاستراتيجيات المقترحة مع سياقات عمل الوزارة
٤. بالإمكان استخدام استراتيجيات المقترحة في معالجة ازمة الطاقة الكهربائية، على وفق المعايير الاتية:
 - محددة في الاهداف "S".
 - قابلة للقياس M.
 - موافقة اصحاب المصلحة A.
 - واقعية R.
 - التوقيت T.

أهمية الدراسة: تنبثق أهمية الدراسة من خلال المجالات الاتية:

المجال المعرفي: يهدف الى إعطاء البعد التطبيقي للاستراتيجيات الوظيفية وبذلك يزداد الطلب المعرفي على هذا التخصص مما يزيد من مهتمى وازدياد وعيهم بالاستراتيجيات الوظيفية من جهة، وزيادة النقاش والحوار الاستراتيجي مما يفعل التخصص على نحو عام.

المجال التطبيقي: سيسهم تطبيق هذه الاستراتيجيات الى تخفيض معدلات الاستهلاك للطاقة من خلال تفعيل المتكامل للإنتاج والاستهلاك على حد سواء، وليس الاكتفاء باستراتيجية الانتاج على حساب

أخرى مما يضعفها ويبقي الازمة على حالها، خاصة وان هذه الاستراتيجيات ستختبر بنموذج الذكاء SMART الذي سيؤمن نجاح تطبيقها لاحقاً.

المجال المجتمعي: ستسهم هذه الدراسة إذ ما أحسن تطبيق متغيراتها في تخفيض معدلات الازمة الامر الذي ينعكس على مجمل حياة المواطن والحكومة الامر الذي ينعكس في نهاية المطاف الى تحقيق جزء من متطلبات جودة الحياة.

أهداف الدراسة: يسعى البحث الى تحقيق ما يأتي:

١. تقديم استراتيجيات وظيفية مقترحة لتخفيض ازمة الطاقة
٢. اختبار الاستراتيجيات المقترحة ضمن نموذج SMART لضمان نجاح تطبيقها.
٣. استكمال جوانب الاستراتيجية المقترحة عن طريق التعامل مع الميدان لتحقيق التكامل النظري التطبيقي.
٤. زيادة انتباه قيادة الوزارة عن أهمية التكامل في الاستراتيجيات وليس الاعتماد على أحدها من دون الاخرى.

اشتقاق الاستراتيجيات المقترحة للدراسة وفرضياتها

حددت الدراسة من خلا اعتمادها على مجموعة دراسات متعلقة في كل وظيفية وتم التركيز على الوظائف الرئيسة في المنظمة، ومحددة على النحو الاتي:

١. الاستراتيجية التسويقية: اعتمد في الاستراتيجية على كل من دراسة (سلمان، ٢٠١٥).
 ٢. استراتيجية الانتاج والعمليات: تم الاعتماد على دراسة (Porter and Heppelmann, 2014).
 ٣. استراتيجية الموارد البشرية: تم الاعتماد على دراسة (Gabriella C, 2015).
 ٤. الاستراتيجية المالية: تم الاعتماد على دراسة (FCS GROUP, 2005).
- بعد تحديد الدراسات التي تم من خلالها اشتقاق الاستراتيجيات المقترحة فالدراسة تقوم على الفرضيات الاتية:

الفرضية الرئيسة الاولى: لاتوجد استراتيجيات وظيفية يتم العمل بها على نحو متكامل وانما التركيز على الانتاج من دون استراتيجية محددة لذلك.

الفرضية الرئيسة الثانية: يمكن تنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية المقترحة على وفق المعايير الاتية:

١. محددة ٢. قابلة للقياس ٣. متوافق عليها ٤. واقعية ٥. محددة في إطار زمني بسنة للتنفيذ.
- الفرضية الرئيسة الثالثة:** يتحقق انخفاض في ازمة الطاقة بتنفيذ هذه الاستراتيجيات.

أدوات الدراسة: اعتمدت الدراسة على المقابلات لغرض جمع البيانات التي تهدف الى معالجة مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها، وتمت ذلك في جمع البيانات ومن ثم التحقق من امكانية الاستراتيجيات المقترحة لتحقيق اهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها: تمثل مجتمع الدراسة بالمدراء العامين والاقسام في ديوان الوزارة، وبلغ عدد المعنيين بالدراسة ٢٥ مديراً وهم مثلوا عينة الدراسة على وفق الحصر الشامل للعينة.

الإطار النظري

١. مفهوم إدارة أزمة الطاقة

بغية توضيح إدارة أزمة الطاقة نستهل ايضاح ذلك في التعامل مع مفهوم الازمة على نحو عام تمهيداً لفهمها في قطاع الطاقة فتعرف بأنها الاشكالية في تجهيز مصادر الطاقة في الوقت والمكان المحدد وقد تكون هذه المشكلة لوجستية او سعرية او فنية (Wikipedia, Oil Crisis)، وبذلك مهما تعددت وجهات النظر في توضيحها تبقى تدور فكرتها الى ما تم طرحه في التعريف.

اما ما يتعلق في إدارتها (Baubion, 2013, 6) فيتعلق بالتأهب قبل الازمة والاستجابة لضرر محدد خلال الازمة والتغذية العكسية بعد الازمة.

وبذلك فإن النظرة الى الازمة ذات نظرة شمولية تبدأ بالتأهب الذي يركز على تطوير المعرفة والاستيعاب لمجالات الخطر المحتملة وتشتمل الخطوات الآتية:

١. تقييم الخطر والذي يعرف على أنه حدث او خسارة محتملة الحدوث وهو يعد الخطوة الاولى للتأهب من خلال تحليل وتشخيص متطلبات الازمة من حيث التهديدات، الخطر.
٢. الاعتماد على نظم التحذير المبكر من خلال تشخيص التهديدات وتفعيل خطة طوارئ اولية.
٣. تفعيل كافة الموارد بما فيها السياسات الداخلية والمتغيرات التنظيمية لتطوير استيعاب المنظمات لحجم الخطر إذا ما وقع وتحول الى ازمة.

وما ان تنتهي هذه المرحلة تبدأ مرحلة الاستجابة والتي تركز على:

١. اكتشاف الازمة ربما يأتي من عدد من المصادر (شبكات المراقبة، السلطات الحكومية، المواطن، الاعلام، القطاع الخاص)
 ٢. تطوير المراقبة من اجل التعرف على خصلئص لبلزمة ومامدى ملائمة الامكانيات التنظيمية لمواجهتها.
 ٣. التصريح باختيار الخطط الموقفية وتفعيل شبكات الاستجابة الطارئة الملائمة.
 ٤. بحاجة الى جهود استجابة للتنسيق والرقابة المشتركين.
 ٥. العمل على اعتماد اجراءات العمليات المعيارية، التي تتم على وفق خطوات كبروتوكولات للاتصالات وتشارك المعلومات وجميعها ضمن خطط الاستجابة الطارئة.
 ٦. ضمان التعاون المشترك وممارسة صناعة القرارات، إذ تعمل القيادة كدور رئيس في ازمة الاتصالات مع الاعلام والدوائر العامة لتقديم جوهر الاحداث، والهدف هو استدامة الثقة للمستجيبين الطارئين والحكومات، اذ تعد تحويل رسالة محددة عن الازمة وظيفية جوهرية خلال الازمة.
- وبعد التعرف على ادارة ازمة الطاقة يلاحظ ضرورة التعرف على الخطر وإدارته فإدارة الخطر هو الوجه الثاني او الفاعلية في إدارة الازمة وبهذا فإن الخطر في قطاع الطاقة يعرف على أنه ادارة الطاقة اخذه بنظر الاعتبار احداث عدم التأكد في طبيعة الحياة الاقتصادية والعالمي (Opran, 2016, 3).
- وفي هذا السياق فإن السياق النظري لمفهومي ادارة ازمات الطاقة او مخاطرها قد يتداول على نحو معالج فإدارة الخطر تخفف من حدة الازمة في هذا الاتجاه، وبذلك يؤسس لنا التعامل مع الازمات

للطاقة وفق مفهوم الإدارة لها يبدأ من التعامل مع مخاطر هذا القطاع وإدارة هذه المخاطر الاي بالتأكد سوف تعمل على تفعيل ادارة ازمة الطاقة.

مداخل دراسة ادارة ازمات الطاقة

تشير الادبيات الى وجود مداخل ولعل (4, Armel, without date) أفضل ماتطرق حسب وصفه الى المداخل النموذجية Typical Approaches خاصة وان دراسته تتماشى مع اتجاهات الدراسة التي تؤسس للمدخل السلوكي لادارة ازمة الطاقة وليس الفني الذي يركز على عوامل الانتاج من دون الفكر الاستراتيجي القائم على نموذج استراتيجي للتعامل مع الازمة من وجهة نظر متعددة، وبذلك فهو صنفها ضمن مصطلح اقتصاديات هندسة الطاقة.

١. عدم التحفيز النقدي للاستهلاك.

٢. تغيير الاتجاهات السلوكية.

٣. استخدام مداخل التسويق المعيارية.

مفهوم الاستراتيجيات الوظيفية وانواعها

يتمحور هذا المستوى من النشاط الاستراتيجي في الأقسام الإنتاجية المختلفة او الخطوط الإنتاجية للمؤسسة متعددة المنتجات وتسمى هذه الأقسام بوحدة العمل الاستراتيجي (Unit Business Strategic) وينصب الاهتمام الرئيسي بهذا المستوى على تحسين الموقف التنافسي لمنتجات المنظمة في اسواقها التقليدية (الحسيني، ٢٠٠٠)، وفي إطار ذلك تعرف الاستراتيجيات الوظيفية على انها الاستراتيجية التي تتبع وظائف المنظمة والمتمثلة (التسويق، الموارد البشرية، استراتيجية الانتاج والعمليات، المالية، البحث والتطوير)، وسوف نعمل على إيضاحها بنوع من التفصيل على النحو الاتي:

الاستراتيجية التسويقية

تعرف على انها المعنى المنطقي الذي تبحث المنظمات من خلاله على حل المشكلات التسويقية، وهي تتألف من أسواق الاهداف الشخصية وموقع المنتجات التنافسي فضلا عن التعقيد التسويقي بين الكلف واستراتيجيات التسويق. (3, Isoraite, 2009)

أما ما يتعلق في قطاع الطاقة فأن الدراسات ومنها (سلمان، ٢٠١٥) تشير الى اعتماد التسويق العكسي ففيما يتعلق بالعكسي فيشار له على أنه ذلك المفهوم التسويقي الذي يركز على العمليات التي لاتشجع الزبائن بشكل دائم أو مؤقت على طلب المنتجات.

وتاريخياً فأن المصطلح تمت الإشارة له لأول مرة من قبل (Kotler and levy, 1971) الذي هدف الى انخفاض الطلب وهناك العديد من الاسباب وراء ظهوره منها عدم وجود كمية كافية من المنتج تساوي حجم الطلب عليه، أو المنتج يسبب مشاكل صحية او تسبب إشكاليات في الاقتصاد.

استراتيجية التسويق العكسي العام

يشير (Eitan et al., 1992) إلى أن هذه الاستراتيجية تستخدم عندما يتجاوز الطلب بالنسبة للمياه، والكهرباء من خلال التركيز على الحملات الدعائية، والإعلانية. إي أن هذه الاستراتيجية تستخدم عندما تريد شركة تقليص مستوى الطلب الكلي على منتج.

استراتيجية التسويق العكسي الانتقائي

تتمحور هذه الاستراتيجية حول تكتيكين أولهما تجنب الاسواق وثانيهما هو التخلص من زبائن غير مرغوبين، وهنا ليس لدى المنظمة القدرة على تخفيض طلب على منتج لا اعتبارات قانونية او غيرها لذا تعمل على تجنب التعامل معهم.

استراتيجية التسويق العكسي الظاهري

ويطلق عليه أحيانا بالتسويق غير الحقيقي او المزعم وهنا يتم إيجاد نوع لرفض كمية أو عدد كبير من الزبائن على أمل أن المنتج فيه قيمة أكبر بكثير من الطلب عليها. (صادق، بدون تاريخ، ٦).

استراتيجية الانتاج والعمليات

عرفت على انها الاستراتيجية التي تختص بالعمليات وتستطيع المنظمة من خلالها تحقيق أهدافها الكلية (Krajewski and Ritzman, 1997). وفي إطار تبنيها كاستراتيجية في قطاع الطاقة فقد طرح (Porter and Heppelmann, 2014) استراتيجية تتركز على المنتجات الذكية التي لديها قدرة على التواصل، ففي ظل التطور التكنولوجي لم تعد المنتجات تتعامل على انها مستخدمة فقط ولكن ضرورة تحويلها الى متصلة لأغراض الصيانة والاستفسار وإعطاء مؤشرات لمستخدميها ويمكن استخدام هذه الاستراتيجية لصناعة منتجات ذكية، وهو ما يشير الى **سحابية المنتج (Cloud Products)**، وهي ما تشير الى وجود قاعدة بيانات متكاملة عن المنتج لغرض توفير كل ما يحتاجه المستخدم، وبذلك سوف تكون عملية التفاعل والتحول نحو الاستخدام الامثل للمنتج، وبمنظرة عامة تلاحظ تحول عملية التواصل من المستخدم للمنظمة لطلب ما يحتاجه الى الدفع باتجاه المستخدم لكل ما يحتاجه من دون التواصل المستمر للحصول ما يحتاجه لأنه متوافر من خلال قاعدة البيانات مع المنتج، وبذلك سيققق ما يأتي:

١. توفير كافة المعلومات للمنتج من حيث استخدامه فوائده وليس الاكتفاء على المعلومات الخاصة بالصيانة.
 ٢. توفير المعلومات على مدار ٢٤ ساعة أي في الوقت الحقيقي لها.
 ٣. تقييد سلوك المستهلك وليس العمل على السلوك المرن في الاستهلاك.
١. **واحد الى واحد:** الاتصال الفردي للمنتج الى المستخدم، المصنع، وكمثال الى ذلك هي السيارة او الالة عندما تعطل بالإمكان بالتواصل عن طريق رمز فيها يشير الى الخلل وتشخيصه.
 ٢. **واحد الى مجموعة:** هو وجود نظام مركزي يتعامل مع عدد من المنتجات في ان واحد.
 ٣. **مجموعة الى مجموعة:** هو وجود عدد من المنتجات تتعامل مع انواع عده من المنتجات.

استراتيجية الموارد البشرية

قام مجموعة من الباحثين ومنهم (Gabriella , 2015) على تطوير العاملين في قطاع الطاقة وهو يؤشر ضرورة التركيز على المهارات والقابليات وهو يوضح ثلاث مؤشرات وهي على النحو الاتي:

١. **خدمة التجسير:** يركز هذا الاتجاه على زيادة مهارات الوظيفة واعطاء فرصة للذين لديهم مهارات منخفضة، ويقدمون برامج خدمية للمجتمع، ويحدث ذلك من اجل تطوير المهارات الشخصية للعاملين، كما ينبغي أن يحدث ذلك في إطار معايير الاداء الرئيسة المهنية الوظيفية، المهارات الشخصية، فرق العمل، المعرفة العلمية والقدرة على اتباع التوجيهات.
٢. **ارتباط العاملين:** تعد العوامل الحرجة لضمان مستقبل العمل في الطاقة يستقبلون التعليم كمتطلب للدخول في العمل، بالإضافة الى البرامج التدريبية المحددة لإنجاح الوظائف المحددة بالطاقة، ويعد تجاهل هذه المهارات فقدان القابلية على التطور وانشاء برامج تفعل من قطاع الطاقة.
٣. **إدراك ومعالجة العوائق للتنفيذ:** يركز هذا الاتجاه على العوامل المتعلقة بالموظف المتمثلة بالبعد الجغرافي فقدان وسائل النقل برامج الصحة والسلامة المهنية، والعمل على دعم الموظفين فيما يتعلق بالمعرفة في قطاع الطاقة لتحقيق المؤهلات للعاملين في الطاقة بما يعزز اداء الصناعة على نحو عام.
٤. **الاستراتيجية المالية:** التعرف على الاستراتيجية المالية المتعلقة بالاستثمارات الاجنبية المباشرة او شراكات القطاع والخاص تبرز أهمية التعاقد **المستند الى الأداء (Performance Based Contracting)**، إذ تتميز خصائصه بالآتي: (FCS group, 2005)
 - أ. التركيز على النتائج ذات العلاقة بالمرجات، الجودة مقابل كيف يتم اتمام العمل.
 - ب. يملك توجه للمخرجات ووضوح الأهداف وإطار زمني محدد.
 - ج. يستخدم المقاييس القابلة للقياس وهناك تخطيط للجودة في الاداء.
 - د. تقديم كثافة في الاداء وارتباط عالي للتمويل بالنتائج.وهو يوفر خدمات ربما غير متوافرة، فضلا عن كونه يغطي مساحات أكبر من الخدمات في مناطق قد لا تكون مغطاة، ووفقا لهذا النوع من الاستراتيجية فهناك مجموعة من الاسس ينبغي مراعاتها كما حددها فضلا عن مجموعة فوائد تحققها هذه الاستراتيجية: (Loevinsohn, 2008)
١. **الاستشارة من اصحاب المصلحة:** يتحدد اصحاب المصلحة بكل من يؤثر في اداء المنظمة، وبهذا يمكن الاستفادة في تحديد الحاجات المطلوبة والعمل على توظيفها ضمن برامج واولويات تحقق هذه الاحتياجات.
٢. **التعريف بالخدمات:** هناك طرق عدة للتعريف بالخدمة تبدأ بتحديد الاهداف من التعاقد واختيار معايير للنجاح لا تتجاوز العشرة، ضمان المساواة والعدالة في الخدمات المقدمة.
٣. **تصميم نظام الرقابة والتقييم خاصة كيف يتم جمع البيانات.**
٤. **القرار:** كيف يتم اختيار العقد ويفترض ان يتم وفق لائحة البنك الدولي لكي يمكن المانحين او الحكومة من الحصول على القرض.
٥. **ترتيب ادارة العقود وتطويرها:** ضمن خطة عقود تتضمن اولويات التمويل والتركيز على المهارات المطلوبة لعمل برامجيات ادارة العقود.
٦. **مسودة لعرض والوثائق المطلوبة للخدمة** التي تتطلب استقلالية ادارية ومحاسبية وهو الامر الذي يقود تأسيس تقارير لذلك.
٧. **تنفيذ المسودة وادارة البرنامج المخصص للخدمة خلال ستة أشهر.**

أما الفوائد التي تحققها هذه الاستراتيجية:

١. ضمان تركيز عالي على تحقيق نتائج قابلة للقياس.
٢. تجنب البيروقراطية والعمل على إيجاد مرونة تامة للمساهمة في التطوير من قبل المنظمات العالمية والقطاع الخاص.
٣. تخفيض الفساد من خلال التفاعل المباشر والمرتبط بالأداء والمحدد في معايير محددة لذلك.
٤. تستخدم لبناء تنافسية تحقق الكفاءة والفاعلية.
٥. تحسن من توزيع عاملين الطاقة على المشاريع.
٦. تسمح للحكومة التركيز على نواحي القوة المحددة بالتخطيط والتطوير لهذا القطاع.

الاهداف الاستراتيجية: المفهوم، المستويات

يشير الفكر الاستراتيجي الى أهمية الهدف الاستراتيجي في اعداد أي استراتيجية ولهذا عندما عرف (Mintzberg) الاستراتيجية على انها سيل من القرارات لتحقيق هدفاً ما، وفي إطار ذلك تعرف الأهداف الاستراتيجية على وفق (Morden, 2007, 180) بانها النهايات التي تتطلع الى تحقيقها الاستراتيجية وينبغي ان تكون كمية وقابلة للقياس ومحددة بإطار زمني.

مستويات الأهداف الاستراتيجية

مهما أجتهد الباحثين في تقسيم الاهداف الاستراتيجية الا انها بالنتيجة تتفق مع ما طرحه (Morden, 2007) تقسم الى مستويات الادارة الاستراتيجية وهو ما سيصار له في البحث الحالي:

١. اهداف على المستوى الكلي للاستراتيجية: الأهداف التي تتعلق بالنمو والتكامل والتوسع والتحالفات والتعاون، وهي تمثل قمة هرم الاهداف، التي تتحرك بموجبها اهداف مستوى الاعمال والوظيفية، وقد تعلق الامر بالطاقة فأن الهدف الرئيس سيكون:

- زيادة انتاج الطاقة.

- خفض استهلاك الطاقة.

- الحفاظ على ذات مستوى من الانتاج مع انخفاض مستوى الاستهلاك.

٢. اهداف على مستوى الاعمال: تتعلق هذه الاهداف بالتميز بالخدمات المقدمة وكلفها فضلا عن كل الاهداف التي يتطلب تحقيقها لتحقيق الاهداف على المستوى الكلي، ويتطلب الهدف ايضا التعامل مع بيئة العمل كالتنافسية، وقد تعلق الامر بقطاع الطاقة:

- التميز بالخدمات.

- زيادة الوعي للمستهلكين.

٣. الاهداف على المستوى الوظيفي: لا يمكن ان تتحقق الاهداف على المستويين (الاعمال، الكلي) من دون التعامل مع الاهداف الوظيفية التي هي الاخرى تتحقق من خلال ما يعرف بالاستراتيجيات الوظيفية

وهذه الاهداف تتعلق بطبيعة القطاع والهدف المراد تحقيقه، وقد تعلق الامر بقطاع الطاقة تهدف صياغة استراتيجية وظيفية الى هدف استراتيجي تغيير سلوكي في الاستهلاك وهو ما حدد في دراسة (Armel, without date) في جامعة (STANFORD) مع مؤسسة (Precourt for energy efficiency)، التي تضمنت السلوك والطاقة، وهي:

١. التسويق، التسويق العكسي عن طريق زيادة اسعار الطاقة، تحديد نسب الاستهلاك.
٢. الانتاج والعمليات، التعامل مع المنتجات السحابية
٣. المالية، العقود المستندة الى الاداء تقديم خدمات جديدة او في مناطق نائية ممولة من قبل منظمات دولية.
٤. الموارد البشرية، تطوير مهارة الموظفين وزيادة ارتباطهم بالمنظمة.

الإطار العملي

- تجسد الإطار العملي في تحديد اراء المدراء العامين والتنفيذيين في ديوان وزارة الكهرباء في الاقليم ومواقفهم من تبني هذه الاستراتيجيات، وتحدد مؤشرات نجاح تنفيذ هذه الاستراتيجيات في النموذج SMART. وهو النموذج الذي يعنى بنجاح تنفيذ الاستراتيجية على وفق دراسة (National FFA Organization, 2015) تم اعتماد ذات المضمون لقياس الدراسة الحالية، لملاءمتها في القياس للاستراتيجيات المقترحة للتنفيذ على وفق المعيار الذكي.
١. (Specific: S): وتعني محددة وقدر تعلق الامر بالاستراتيجيات المقترحة، فهي تؤثر على وفق كل استراتيجية، وكما مؤشر في الجدول ادناه
- الجدول (١): قياس امكانية تنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية على وفق معيار التحديد لها

الاستراتيجية الوظيفية	نعم	لا	تحتاج أكثر
التسويقية	٢٠	٥	بحوث السوق
الانتاج والعمليات	١٥	١٠	وعي المجتمع
الموارد البشرية	٢٤	١	دعم القيادة
المالية	٢٠	٥	الادراك الدولي
المؤشر الكلي	تتفد		

المصدر: نتائج المقابلات.

- يتضح من الجدول (١) ان الاستراتيجيات المقترحة على وفق معيار التحديد لها مقبولة للتنفيذ بوصف جميعها فوق متوسط نسب الاتفاق، وعزز عدم الاتفاق البدائل التي تطرح لكي تكمل الاستراتيجيات المقترحة في حالة عدم الاتفاق، التي أشرت الى ضرورة وجود بحوث السوق، الوعي المجتمعي، دعم القيادة، الادراك الدولي، ينبغي تضمينها ضمن الاستراتيجيات المقترحة.
٢. (Measurable: M): امكانية القياس وقدر تعلق الامر بالاستراتيجيات المقترحة، فهي تؤثر على وفق كل استراتيجية، وكما مؤشر في الجدول ادناه

الجدول (٢): قياس امكانية تنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية على وفق معيار إمكانية قياسها

الاستراتيجية الوظيفية	نعم	لا	تحتاج أكثر
التسويقية	٢٤	١	
الانتاج والعمليات	٢٥	٠	
الموارد البشرية	٢٥	٠	
المالية	٢٥	٠	
المؤشر الكلي	تتفد		

المصدر: نتائج المقابلات.

يتضح من الجدول (٢) ان الاستراتيجيات المقترحة على وفق معيار امكانية قياسها لها مقبولة للتنفيذ بوصف جميعها فوق متوسط نسب الاتفاق، وعزز عدم الاتفاق البدائل التي تطرح لكي تكمل الاستراتيجيات المقترحة في حالة عدم الاتفاق، التي أشرت في الاستراتيجية التسويقية التي لم تعطي بديل او ايضاح أكبر مما يدل على ان الامر متعلق بمعرفة المستجيب.

٣. (Agree: A): الموافقة وقدّر تعلق الامر بالاستراتيجيات المقترحة، فهي تؤثر على وفق كل استراتيجية، وكما مؤشر في الجدول ادناه:

الجدول (٣): قياس امكانية تنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية على وفق معيار الاتفاق عليها

الاستراتيجية الوظيفية	نعم	لا	تحتاج أكثر
التسويقية	٢٣	٢	
الانتاج والعمليات	٢١	٤	
الموارد البشرية	٢١	٤	إدراك القيادة
المالية	١٩	٧	العلاقات العامة للتنسيق مع المنظمات غير الحكومية
المؤشر الكلي	تنفذ		

المصدر: نتائج المقابلات.

يتضح من الجدول (٣) ان الاستراتيجيات المقترحة على وفق معيار الموافقة عليها للتنفيذ بوصف جميعها فوق متوسط نسب الاتفاق، وعزز عدم الاتفاق البدائل التي تطرح لكي تكمل الاستراتيجيات المقترحة في حالة عدم الاتفاق، التي أشرت في إدراك القيادة والعلاقات العامة.

٤. (Realistic: R): وتعني بواقعية تحقيق الاستراتيجيات المقترحة، وقدّر تعلق الامر بالاستراتيجيات المقترحة، فهي تؤثر على وفق كل استراتيجية، وكما مؤشر في الجدول ادناه:

الجدول (٤): قياس امكانية تنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية على وفق معيار واقعيها

الاستراتيجية الوظيفية	نعم	لا	تحتاج أكثر
التسويقية	٢٠	٠	اشترك المجتمع
الانتاج والعمليات	١٧	٨	تحتاج الى تعاون مع منظمات عالمية متخصصة واسعار مقبولة
الموارد البشرية	١٨	٧	تحتاج الى برامج تطوعية للمدربين واليات تعيين وتخصيص موارد مالية
المالية	١٦	٩	ضرورة اولويات لأهمية الطاقة الكهربائية بوصفها الاساس لتفعيل كافة القطاعات
المؤشر الكلي	تنفذ		

المصدر: نتائج المقابلات.

يتضح من الجدول (٤) ان الاستراتيجيات المقترحة على وفق معيار الموافقة عليها للتنفيذ بوصف جميعها فوق متوسط نسب الاتفاق، وعزز عدم الاتفاق البدائل التي تطرح لكي تكمل الاستراتيجيات المقترحة في حالة عدم الاتفاق، التي أشرت في برامج تعاونية مع منظمات عالمية، برامج تطوعية وتخصيص موارد مالية، ضرورة وضع اولويات لأهمية الطاقة الكهربائية.

٥. (Time: T): وتعني بالتوقيتات المتعلقة بتحقيق الاستراتيجيات المقترحة، وقدّر تعلق الامر بالاستراتيجيات المقترحة، فهي تؤثر على وفق كل استراتيجية، وكما مؤشر في الجدول ادناه:

الجدول (٥): قياس امكانية تنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية على وفق معيار الإطار الزمني

الاستراتيجية الوظيفية	نعم	لا	تحتاج أكثر
التسويقية	٢٠	٥	بحاجة الى تهيئة المجتمع لتنفيذها
الانتاج والعمليات	١٧	٨	بحاجة الى مدة أكبر لتوعية المجتمع نحو اهمية استخدامها
الموارد البشرية	٢٥	٠	
المالية	٢٠	٥	بحاجة الى توجيه رؤية المنظمات المانحة نحو التمويل لهذا القطاع وهو الامر يتطلب مزيد من الوقت في ظل الوضع الذي فيه اولويات اخرى خاصة وان الطاقة تجهز ولها بدائل
المؤشر الكلي	تنفذ		

المصدر: نتائج المقابلات.

يتضح من الجدول (٥) ان الاستراتيجيات المقترحة على وفق معيار الموافقة عليها للتنفيذ بوصف جميعها فوق متوسط نسب الاتفاق، وعزز عدم الاتفاق البدائل التي تطرح لكي تكمل الاستراتيجيات المقترحة في حالة عدم الاتفاق، التي أشرت في التهيئة للمجتمع وتوجيه رؤية المنظمات المانحة نحو التمويل في قطاع الطاقة الكهربائية ومدة زمنية أكبر في توعية المجتمع وهو ما يشير رفض الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسة الثانية.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات

١. نجاح نموذج (SMART) في تقييم امكانية تنفيذ الاستراتيجيات المقترحة في قطاع الكهرباء لإقليم كردستان، وهو ما يؤسس استمرار نجاح هذا النموذج في التقييم لبيئات مختلفة.
٢. أفصح نتائج معيار التحديد عن اقل اتفاق في استراتيجية الانتاج والعمليات فضلاً عن التسويقية، ومرد ذلك أن الاستراتيجية التسويقية بحاجة الى بحوث سوق لاختيار المناطق السكنية التي يمكن تنفيذ الاستراتيجية فيها، أما الانتاج والعمليات فأن الاستخدام لهذا النوع من المنتجات بحاجة الى اشراك المجتمع في قبوله بما يتلاءم مع ثقافتهم.
٣. على وفق نتائج إمكانية القياس فهناك شبه اتفاق على امكانية قياسها، والاشارة السلبية الوحيدة كما يبدو انها تتعلق بشخصية المستجيب وليس معرفة منظمية لعدم امكانية القياس.
٤. المعيار المتعلق بالاتفاق عليها اتضح ان هناك حاجة إدراك القيادة لاستراتيجية الموارد البشرية، وطبيعة البرامج التدريبية وهو الامر الذي يؤشر ضعف في تحديد اولويات البرامج والمتطلبات في استراتيجية التي يفترض اتباعها، كما أن الاستراتيجية المالية بالتأكيد بحاجة الى علاقات دولية لأقناعهم بأهمية تمويل هكذا مشاريع وهو ما يؤشر ضعف في تنفيذها ربما ناتج عن خبرة سابقة للمستجيبين او ميولهم نحو متخذي القرار.
٥. معيار الواقعية، وهو المعيار الاقرب لتنفيذ الاستراتيجية إذ اتضح على وجود متغيرات ينبغي إضافتها تتعلق باشارك المجتمع وهو امر مهم لانه المستفيد من الخدمة ومن دونه تحديدا لا يمكن ان تنجح الاستراتيجية في قطاع الطاقة، كما يفترض وجود تعاون مع المنظمات العالمية فيما يتعلق بالإنتاج لتوفير هذا النوع من المنتجات لتحقيق فاعلية في هذه الاستراتيجية ، كما يتطلب وجود برامج تطوعية

للمدربين في ظل عدم وجود تخصصات مالية ، كما ينبغي توجيه اولويات المنظمات المانحة نحو قطاع الطاقة في ظل توجه المنظمات نحو القطاع الصحي والتعليمي.

٦. التوقيت، على وفق هذا المعيار الاستراتيجية يمكن تنفيذها ولكنها بحاجة الى وقت أكبر لاعتبارات تتعلق بتهيئة المجتمع والمنظمات الدولية التي يتطلب الامر التعامل معها لمدة أكثر من سنة لتحقيق هذه الاستراتيجيات.

ثانياً. التوصيات

١. ضرورة تكثيف الجهد البحثي عن البعد الاستهلاكي في قطاع الطاقة عن طريق إقامة الندوات والمؤتمرات لذلك.

٢. تقسيم كل محافظة الى ادارة مناطق لقطاع الطاقة كما في فكرة الرعاية الصحية او التنسيق معها ومع المدارس الابتدائية والثانوية حول مفاهيم الطاقة.

٣. تكوين مجاميع جوهرية لغرض البدء بتنفيذ الاستراتيجيات وتحديد التحديات وامكانية معالجتها ومن ثم التحول نحو المنطقة على نحو عام لتفعيل حالات النجاح.

٤. تفعيل العلاقات العامة مع المنظمات غير الحكومية العاملة في اربيل نحو تمويل هكذا مشاريع ضمن برامج تقليل الدعم للطاقة وحتى البنك الدولي.

٥. ادخال الكادر الوظيفي من قياداته الى الخطوط التنفيذية للإدوار المطلوبة لكل منهم في تحقيق هذه الاستراتيجيات.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. الحسيني، فلاح، (٢٠٠٠)، الإدارة الاستراتيجية، ط ١، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن.
٢. سلمان، فراس محمد، (٢٠١٥)، أثر التسويق العكسي في ترشيد الطاقة الكهربائية دراسة تطبيقية على المستهلك الأردني محافظه عمان، جامعة الزقاء، الأردن.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Armel, K, Carrie, without date, **Behavior and Energy**, Stanford school OF Medicine.
2. National FFA organization, 2015, **SMART MODEL**.WWW.FFA.ORG.
3. Isoraite, Margarita, 2009, **Marketing Strategy**, Mykolas Romeris University.
4. Gabriella, Gonzalez, 2015, **Energy Sector Work Force Development in West Virginia**, Rand Corporation.
5. Morden, Tony, 2007, **Principles of Strategic Management**, 3^{ed}, Ashgate publishing Limited.
6. Porter, Michael E and Heppelmann James E, 2014, **How Smart, Connected Products Are Transforming Competition**, HBR.
7. FCS Group, 2005, **Best practices and trends in performance Based Contracting**, www.FCSgroup.com.
8. Opran, Constantin, 2010, **Energy Risk Management**, Research Gate.
9. Kotler, Philip and Levy, Sidney, 1971, **De-marketing, Yes, De-marketing**, HBR.