

الاستراتيجيات الوظيفية المقترحة لتجسيم فجوة أزمة الطاقة
دراسة تحليلية لعينة من المدراء العامين في ديوان وزارة الكهرباء لإقليم كوردستان/العراق

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

alaa_aaa_2006@yahoo.com

م.م. سعد هادي الجاويشلي
الكلية التقنية الادارية
جامعة أربيل التقنية

saad.chawishli@epu.edu.iq

المستخلص:

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

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجيات الوظيفية، الاهداف الذكية، ازمة 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

ترتکز اقتصاديات الدول النامية على قطاع الطاقة بوصفه قطاع فاعل في إطار الخدمات الأساسية وارتباطها على نحو مباشر بأعداد الموازنة العامة للدولة، وما يترب على ذلك من قضايا الإنفاق العام والدين العام، وبما أن الطاقة بكلها تعد البنية الأساسية للحياة واسهمت الأسس البدئية للاكتشافات نحو الاهتمام بالمداخل الفنية نحو زيادة الانتاج، وانعکس ذلك بشكل او باخر نحو البيئة والنظام البيئي وهو مايشكل تهديداً على مرتکزات المجتمع ضمن ظواهر بدأت تشكل تهديداً حقيقياً كالاحتباس الحراري. وفي إطار سلبيات التعامل مع زيادة الانتاجية في منظوريها 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 معاوضراً للتعامل مع توازن الطاقة ضمن ماتشمه من التوازن البيئي، لذا سوف يتم التعامل ضمن متضمنات البحث الحالي مع المدخل السلوكي في الطاقة والذي يركز على برامج 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 واهميتها ضمن الاتي:

مشكلة الدراسة: تؤشر 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. ما هي نوع الاستراتيجيات المستخدمة ضمن كل نوع من انواع الاستراتيجيات الوظيفية.
٣. هل تتوافق الاستراتيجيات المقترحة مع سياسات 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".
 - التوقیت "T".

أهمية الدراسة: تتبثق أهمية الدراسة من خلال المجالات الاتية:

المجال المعرفي: يهدف الى إعطاء بعد التطبيقي للاستراتيجيات الوظيفية وبذلك يزداد الطلب المعرفي على هذا التخصص مما يزيد من مهتمي وازدیاد 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 التفعيل المتكامل للإنتاج والاستهلاك على حد سواء، وليس الاكتفاء باستراتيجية الانتاج على حساب

آخرى مما يضعفها ويبقى 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 مقتربة لتخفيض ازمة الطاقة
٢. اختبار الاستراتيجيات المقتربة ضمن نموذج **SMART** لضمان نجاح تطبيقها.
٣. استكمال جوانب الاستراتيجية المقتربة 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 المقتربة للدراسة وفرضياتها

حددت الدراسة من خلا اعتمادها على مجموعة دراسات متعلقة في كل وظيفية وتم التركيز على الوظائف الرئيسية 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 المقتربة فالدراسة تقوم على الفرضيات الاتية:

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

الفرضية الرئيسية الثانية: يمكن تنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية المقتربة على وفق المعايير الاتية:

١. محددة ٢. قابلة للقياس ٣. متوافق عليها ٤. واقعية ٥. محددة في إطار زمني بسنة للتنفيذ.

الفرضية الرئيسية 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 المقتربة لتحقيق اهداف الدراسة.

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

الإطار النظري

١. مفهوم إدارة أزمة الطاقة

بغية توضيح إدارة أزمة الطاقة نستهل اياضاح ذلك في التعامل مع مفهوم الازمة على نحو عام تمهدأً 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 تعدد وجهات النظر في توضيحيها تبقى تدور فكرتها الى ما تم طرحه في التعريف. اما ما يتعلق في ادارتها (Baubion, 2013) فيتعلق بالتأهب قبل الازمة والاستجابة لضرر محدد خلال الازمة والتغذية العكسية بعد الازمة.

وبذلك فأن 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 ترتكز 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 خصلص لبلزمة ومامدى ملائمة الامكانيات التنظيمية لمواجهتها.
٣. التصريح باختيار الخطط الموقفية وتفعيل شبكات الاستجابة الطارئة الملائمة.
٤. بحاجة الى جهود استجابة للتنسيق والرقابة المشتركتين.

٥. العمل على اعتماد اجراءات العمليات المعيارية، التي تتم على وفق خطوات كبرى ونوكولات للاتصالات ومشاركة المعلومات وجميعها ضمن خطط الاستجابة الطارئة.

٦. ضمان التعاون المشترك وممارسة صناعة القرارات، إذ تعلم القيادة دور 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 وظيفة جوهيرية 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 التأكيد 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 لإدارة 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 وادارة هذه المخاطر الاي بالتأكيد سوف تعمل على تفعيل ادارة ازمة الطاقة.
مداخل دراسة ادارة ازمات الطاقة

تشير الادبيات الى وجود مداخل ولعل (4, without date, Armel) 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 استراتيжи للتعامل مع الازمة من وجهة نظر متعددة، وبذلك فهو صنفها ضمن مصطلح اقتصاديات هندسة الطاقة.

١. عدم التحفيز النقي 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 ايضاحها بنوع من التفصيل على النحو الاتي:
الاستراتيجية التسويقية

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

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

وتاريخياً فإن المصطلح تمت الاشارة 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 تكتيكيين اولهما تجنب الاسواق وثانيهما هو التخلص من زبائن غير مرغوبين، وهنا ليس لدى المنظمة القدرة على تخفيض طلب على منتج لاعتبارات قانونية او غيرها لذا تعمل على تجنب التعامل معهم.

استراتيجية التسويق العكسي الظاهري

ويطلق عليه أحيانا بالتسويق غير الحقيقي او المزعوم وهنا يتم إيجاد نوع لرفض كمية او عدد كبير من الزبائن على أمل أن المنتوج 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 اهدافها 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، وبنظرة 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 سيتحقق 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.
- وكل ذلك يعمل في التواصل بين المنتج والمستهلك بثلاثة اتجاهات هي:
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 الآتي:

١. **خدمة التجسير:** يركز هذا الاتجاه على زيادة مهارات الوظيفة واعطاء فرصة للذين لديهم مهارات منخفضة، ويقدمون برامج خدمية للمجتمع، ويحدث ذلك من أجل تطوير المهارات الشخصية للعاملين، كما ينبغي أن يحدث ذلك في إطار معايير الاداء الرئيسية المهنية الوظيفية، المهارات الشخصية، فرق العمل، المعرفة العلمية والقدرة على اتباع التوجيهات.
٢. **ارتباط العاملين:** تعد العوامل الحرجية لضمان مستقبل العمل في الطاقة يستقبلون التعليم كمتطلب للدخول في العمل، بالإضافة إلى البرامج التدريبية المحددة لإنجاح الوظائف المحددة بالطاقة، ويدعى تجاهل هذه المهارات فقدان القابلية على التطور وانشاء برامج تقلل 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 إلى الأداء (Performance Based Contracting)،
إذ تتميز خصائصه بالآتي: (FCS group, 2005)
 - أ. التركيز على النتائج ذات العلاقة بالمخرجات، الجودة مقابل كيف يتم اتمام العمل.
 - ب. يملك توجه للمخرجات ووضوح الأهداف وإطار زمني محدد.
 - ج. يستخدم المقاييس القابلة للقياس وهناك تخطيط للجودة في الأداء.
 - د. تقديم كثافة في الأداء 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 تتحققها هذه الاستراتيجية: (Loevinsohn, 2008)
٥. **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 اولويات تحقق هذه الاحتياجات.
٦. **التعريف بالخدمات:** هناك طرق عده للتعرف بالخدمة تبدأ بتحديد الاهداف من التعاقد و اختيار معايير للنجاح لا تتجاوز العشرة، ضمان المساواة والعدالة في الخدمات المقدمة.
٧. **تصميم نظام الرقابة والتقييم خاصه كيف يتم جمع البيانات.**
٨. **القرار:** كيف يتم اختيار العقد ويفترض ان يتم وفق لائحة البنك الدولي لكي يمكن المانحين او الحكومة من الحصول على القرض.
٩. **ترتيب ادارة العقود وتطويرها:** ضمن خطة عقود تتضمن اولويات التمويل والتركيز على المهارات المطلوبة لعمل برامجيات ادارة العقود.
١٠. **مسودة لعرض الوثائق المطلوبة للخدمة** التي تتطلب استقلالية ادارية ومحاسبة وهو الامر الذي يقود تأسيس تقارير لذلك.
١١. **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 ايجاد مرونة تامة لمساهمة 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 بالتحفيظ 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 سهل 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 أجهد الباحثين في تقسيم الأهداف الاستراتيجية الا انها بالنتيجة تتفق مع ما طرحته (Morden, 2007) تقسم الى مستويات الادارة الاستراتيجية وهو ما سيصار له في البحث الحالي:
١. اهداف على المستوى الكلي لل استراتيجية: الأهداف التي تتعلق بالنمو والتكامل والتوزع 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، ويطلب الهدف ايضا التعامل مع بيئة العمل كالتقىسية، وقدر 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 و هذه الاهداف تتعلق بطبيعة القطاع والهدف المراد تحقيقه، وقدر تعلق الامر بقطاع الطاقة تهدف صياغة استراتيجية وظيفية الى هدف استراتيجي تغيير سلوكى في الاستهلاك وهو ما حدد في دراسة (Precourt for energy efficiency) في جامعة STANFORD (Armel, without date) مع مؤسسة 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 ثانية ممولة من قبل منظمات دولية.
٤. الموارد البشرية، تطوير مهارة الموظفين وزيادة ارتباطهم بالمنظمة.

الإطار العملي

تجسد الإطار العملي في تحديد اراء المدراء العاملين والتنفيذيين في ديوان وزارة الكهرباء في الاقليم وموافقتهم من تبني هذه الاستراتيجيات، وتحدد مؤشرات نجاح تنفيذ هذه الاستراتيجيات في النموذج SMART. وهو النموذج الذي يعني 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. (S): Specific: قياس محددة وقدر تعلق الامر بالاستراتيجيات المقترحة، فهي تؤشر على وفق كل استراتيجية، وكما مؤشر في الجدول ادناه

الجدول (١): قياس امكانية تنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية على وفق معيار التحديد لها

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

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 البديل 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. (M): Measurable: قياس امكانية القياس وقدر تعلق الامر بالاستراتيجيات المقترحة، فهي تؤشر على وفق كل استراتيجية، وكما مؤشر في الجدول ادناه

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

الاستراتيجية الوظيفية	المؤشر الكلي	تتفذ	نعم	لا	الاكثر
التسويقية				٢٤	١
الانتاج والعمليات				٢٥	٠
الموارد البشرية				٢٥	٠
المالية				٢٥	٠
					تتفذ

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 ايضاً اكبر مما يدل على ان الامر متعلق بمعرفة المستجيب.

٣. (A): الموافقة وقدر تعلق الامر بالاستراتيجيات المقترحة، فهي تؤشر 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	٣٧		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 وال العلاقات العامة.

٤. (R): وتعنى بواقعية تحقيق الاستراتيجيات المقترحة، وقدر تعلق الامر بالاستراتيجيات المقترحة، فهي تؤشر على وفق كل استراتيجية، وكما مؤشر في الجدول ادناه:

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

الاستراتيجية الوظيفية	نعم	لا	تحتاج أكثر
التسويقية	٢٠	٠	اشتراك 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 وتخفيض موارد مالية
المالية	١٦	٩	ضرورة اولويات لأهمية الطاقة الكهربائية بوصفها الاساس لتفعيل كافة القطاعات
المؤشر الكلي	٣٧		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 وتخفيض موارد مالية، ضرورة وضع اولويات لأهمية الطاقة الكهربائية.

٥. (T): وتعنى بالتوقيتات المتعلقة بتحقيق الاستراتيجيات المقترحة، وقدر تعلق الامر بالاستراتيجيات المقترحة، فهي تؤشر 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	باجة الى تهيئة المجتمع لتنفيذها
الانتاج والعمليات	١٧	٨	باجة الى مدة أكبر لتوسيع المجتمع نحو أهمية استخدامها
الموارد البشرية	٢٥	٠	
المالية	٢٠	٥	باجة 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 بداول
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 توسيع المجتمع وهو ما يشير رفض الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثانية.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات

١. نجاح نموذج (SMART) في تقييم امكانية تنفيذ الاستراتيجيات المقترحة في قطاع الكهرباء لإقليم كورستان، وهو ما يؤسس استمرار نجاح هذا النموذج في التقييم لبيئات مختلفة.
٢. أوضح نتائج معيار التحديد عن اقل اتفاق في استراتيجية الانتاج والعمليات فضلاً عن التسويقية، ومرد ذلك أن الاستراتيجية التسويقية باجة الى بحث سوق لاختيار المناطق السكنية التي يمكن تنفيذ الاستراتيجية فيها، أما الانتاج والعمليات فإن الاستخدام لهذا النوع من المنتجات باجة الى اشراك المجتمع في قبوله بما يتلاءم مع ثقافتهم.
٣. على وفق نتائج إمكانية القياس فهناك شبه اتفاق على امكانية قياسها، والإشارة السلبية الوحيدة كما يبدو انها تتعلق بشخصية المستجيب وليس معرفة منظميه لعدم امكانية القياس.
٤. المعيار المتعلق بالاتفاق عليها اتضح ان هناك حاجة ادراك 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 باجة الى علاقات دولية لأقناعهم بأهمية تمويل هكذا مشاريع وهو ما يؤشر ضعف في تنفيذها ربما ناتج عن خبرة سابقة للمستجيبين او ميلهم نحو متخذي القرار.
٥. معيار الواقعية، وهو المعيار الاقرب لتنفيذ الاستراتيجية إذ اتضح على وجود متغيرات ينبغي أضافتها تتعلق باشراك المجتمع وهو امر مهم لانه المستفيد من الخدمة ومن دونه تحديدا لا يمكن ان تتحقق 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

للمربيين 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 مجتمع 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 للادوار المطلوبة لكل منهم في تحقيق هذه الاستراتيجيات .

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. الحسيني، فلاح، (٢٠٠٠)، **الادارة 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 الزقان، 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.