

**إستراتيجية الإستدامة الإستباقية ودورها في تحسين الأداء
(دراسة ميدانية في المصارف الخاصة في بغداد)**

الباحث: ستار جبر عبد الماجدي

جامعة الجنان

aldaghersa@gmail.com

يهدف البحث الحالي الى الوقوف على دور استراتيجيات الاستدامة الاستباقية بأبعادها (البعد الريادي، البعد الهندسي، البعد الإداري)، والتعرف على أكثر الأبعاد تأثيراً في تحسين الاداء في المصارف العراقية الخاصة في بغداد مجتمعاً للبحث، منطلق من مشكلة التركيز على تحسين الاداء في المصارف المبحوثة وهل تتم صياغتها وصناعتها بالتوظيف الصحيح لمتغيرات إستراتيجية الاستدامة الإستباقية التي تهدف لمساندة الوظائف الاساسية فيها؟ وأختيرت عينة البحث من اعضاء مجالس الادارة في المصارف المبحوثة كونهم يمثلون القيادات العليا والتنفيذية في المصارف. وقد توصل الباحث الى عدة استنتاجات أهمها: أن الوقت الذي يستغرقه الافراد والمديرون في تأدية أعمالهم لا يتناسب مع تلك الاعمال مما يسبب في أضاعة الكثير من الوقت الذي يمكن استغلاله في تطوير المؤسسات. أما أهم التوصيات فقد أوصى الباحث بضرورة توفير وإتاحة المعلومات اللازمة التي يحتاجها الافراد من أجل تطوير كفاءة وفاعلية العمل وتقليل الصراعات. الكلمات المفتاحية: استراتيجية الاستدامة الاستباقية، تحسين الاداء.

Abstract

The current research aims to stand on the role of the proactive sustainability strategy in its dimensions (the entrepreneurial dimension, the engineering dimension, the administrative dimension), and to identify the most influential dimensions in improving performance in the Iraqi private banks in Baghdad as a research community, stemming from the problem of focusing on improving performance in the surveyed banks. Is it formulated and manufactured with the correct employment of the variables of the proactive sustainability strategy that aims to support the basic functions in it? The research sample was chosen from the members of the boards of directors of the surveyed banks, as they represent the senior and executive leaders in the banks. The researcher has reached several conclusions, the most important of which are: The time that individuals and managers take to perform their work is not commensurate with those work, which causes a lot of time to be wasted that can be used in the development of institutions. As for the most important recommendations, the researcher recommended the need to provide and make available the necessary information needed by individuals in order to develop the efficiency and effectiveness of work and reduce conflicts.

Keywords: proactive sustainability strategy, performance improvement.

المبحث الأول منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تتبنى مشكلة البحث للتركيز على تحسين الاداء في المصارف المبحوثة وهل يتم صياغتها وصناعتها بالتوظيف الصحيح لمتغيرات إستراتيجية الاستدامة الإستباقية التي تهدف لمساندة الوظائف الاساسية فيها، لذا فإن البحث الحالي يسعى لبيان علاقات الاثر والارتباط بين الاستراتيجية الاستباقية والاداء على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد من خلال إثارة التساؤلات التالية: -

- ١- ما مدى اهتمام المصارف باستراتيجية الاستدامة الاستباقية؟
- ٢- ما مدى اهتمام المصارف بتحسين الاداء؟
- ٣- ما هي الأبعاد الأكثر تأثيراً لاستراتيجية الاستدامة الاستباقية في تحسين الاداء للمصارف؟
- ٤- ما مدى تأثير وارتباط استخدام المصارف للاستراتيجية الاستباقية في تحسين الاداء؟

ثانياً: أهمية البحث

تتعلق أهمية البحث الحالية من كونها:

- ١- بيان أهمية الدور الذي تقوم به متغيرات البحث (استراتيجية الاستدامة الاستباقية والاداء) على تحسين اداء المصارف في ظل التطورات التسارع التكنولوجي بما يخدم تطلعاتها للوصول والارتقاء الى مصاف الجامعات العالمية.
- ٢- التأكيد على أهمية تحسين الاداء المؤسسي بنسق استراتيجي من خلال استراتيجية الاستدامة الاستباقية وجعلها أداة أساسية في عمل الوظائف الاساسية للمصارف.

٣- الاستفادة من الجانب النظري والميداني للدراسة الحالية كقاعدة بيانات تستطيع المصارف توظيفها في عمليات التخطيط الاستراتيجي لتحقيق اهدافها المستقبلية.

٤- لفت عناية المصارف على ضرورة ان تحسن من ادائها من خلال التكامل مع الاستراتيجية الاستباقية.

ثالثاً: أهداف البحث

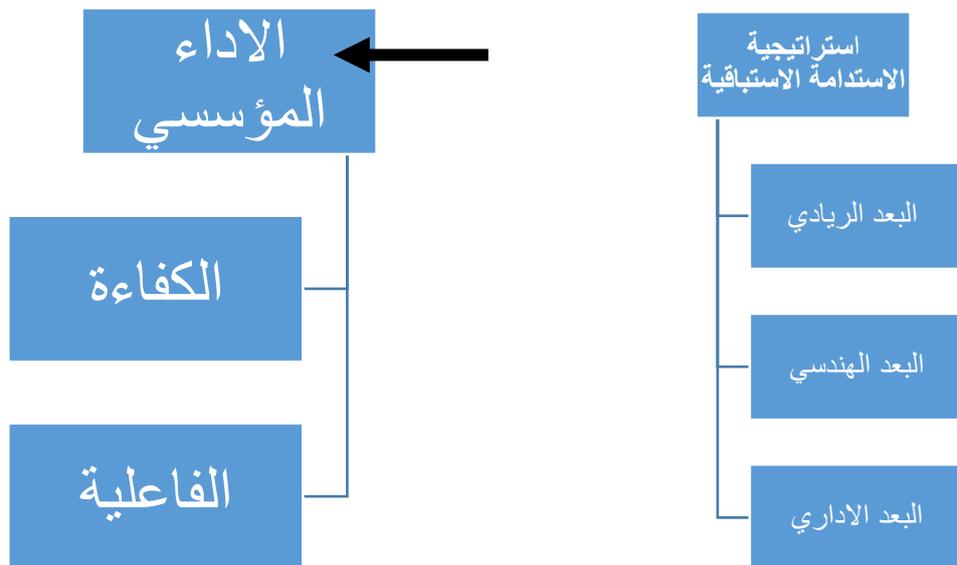
يمثل البحث الحالي محاولة نظرية وتطبيقية لاستيعاب مشكلة البحث والعمل على الإجابة عن تساؤلاتها لمعرفة مقدار مساهمة الاستراتيجية الاستباقية في تحسين الاداء المؤسسي، وذلك من خلال الآتي:

- ١- تحديد مستوى الاعتماد على الاستراتيجية الاستباقية في المصارف المبحوثة.
- ٢- تحديد مستوى الاهتمام بتحسين الاداء في المصارف المبحوثة.
- ٣- تشخيص علاقة الاثر والارتباط بين الاستراتيجية الاستباقية والاداء المؤسسي على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد.
- ٤- تحديد أكثر ابعاد الاستراتيجية الاستباقية تأثيراً في تحسين الاداء المؤسسي.

رابعاً: المخطط الفرضي البحث

١- المتغير المستقل (استراتيجية الاستدامة الاستباقية)

٢- المتغير التابع (الاداء المؤسسي)



شكل (١) مخطط البحث الفرضي

خامساً: فرضيات البحث

تستند البحث في تناول المشكلة الى الفرضيتين الاتيتين:

الفرضية الرئيسية الاولى: هنالك علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية الاستدامة الاستباقية وتحسين الاداء المؤسسي.

الفرضية الرئيسية الثانية: هنالك علاقة تأثير معنوية بين استراتيجية الاستدامة الاستباقية وتحسين الاداء المؤسسي.

سادساً: منهج البحث

اعتمد البحث الحالي على اسلوب المنهج الوصفي على اعتباره من مناهج البحث العلمي الذي يصف متغيرات البحث ويقوم بتفسيرها وتحليلها ومقارنتها وتقييمها للوصول الى نتيجة حول طبيعة العلاقة فيما بينها، اذ تم جمع المعلومات من مجموعة من المصادر العلمية من كتب واطاريح ورسائل ودوريات اجنبية وعربية لتوضيح المفاهيم الاساسية المتعلقة بالبحث الى جانب صياغة الفرضيات التي توضح طبيعة العلاقة فيما بين متغيرات البحث ومن ثم جمع البيانات والمعلومات وتحليلها باستخدام البرامج الاحصائية.

سابعاً: مجتمع وعينة البحث

يمثل مجتمع البحث جميع العناصر التي يتم منها اختيار عينة البحث ويمكن تعميم النتائج عليها، وبعد اختيار المصارف الاهلية مكان لتطبيق الجانب الميداني لهذه البحث فقد تضمن مجتمع البحث اعضاء مجالس الادارة في المصارف الخاصة في بغداد كونهم يمثلون القيادات العليا والتنفيذية في المصارف.

المبحث الثاني استراتيجية الاستدامة الاستباقية

تمهيد

دخل مصطلح استراتيجية الاستدامة الاستباقية الى المعجم الاداري في الأونة الاخير بطريقة مكثفة وواسعة. ويقصد من خلالها حث المديرين في كل مكان على "أن يكونوا سباقين"، وكذلك حث الشركات على تكوين وبناء مستقبلهم بشكل استباقي. كما يسلط روبرت كيلي مؤخراً الضوء على المبادرة والسلوكيات الاستباقية الأخرى باعتبارها المفاتيح التي تميز فناني الأداء عن الفنانين العاديين. ان المنظمات التي تتبع الإستراتيجية الاستباقية تمثل درجة عالية من الخبرة العملية نتيجة البحوث التي تقوم بها لأنه يعكس البحث المستمر للمنظمة عن الفرص الجديدة وانشاء افكار جديدة بدلاً من الأفكار القديمة غير المجدية استراتيجياً.

اولاً: استراتيجية الاستدامة الاستباقية:

تعني استراتيجية الاستدامة اعتماد استراتيجيات وأنشطة الأعمال التي تلبى احتياجات المنظمة وأصحاب المصلحة في الوقت الراهن، مع حماية واستدامة وتعزيز الموارد البشرية والطبيعية التي ستكون مطلوبة في المستقبل (Geerdink, 9:2016). وان الاستراتيجية المستدامة نتيجة للتطور الطبيعي للتفكير الاستراتيجي نحو تلبية التوقعات التي تضعها البيئة لذلك بدأ عدد متزايد من المنظمات في ملاحظة أن فكرة الاستدامة أصبحت عنصراً طبيعياً في أعمالها وليست قضية منفصلة عن الاستراتيجية التي يتم تنفيذها بالإضافة إلى ذلك، فهو عامل يؤدي إلى تقليل المخاطر المصاحبة لتحقيق الاستراتيجية لا يؤدي فقط إلى التغيير في المنظور والتصوير لتنظيم عملية تنفيذ الاستراتيجية، ولكنه يشير أيضاً إلى الحاجة إلى تكامل جوانبها المختلفة. (كاظم، 2021: 8) ويتكون هذا المفهوم من ثلاثة مصطلحات أساسية لابد من التطرق الى مفهوم كل منها على حدة لضمان معرفة جوانب المفهوم بالكامل وبشكل واضح.

١- مفهوم الاستراتيجية:

نشأ مفهوم الاستراتيجية في الفكر الاداري كاستجابة طبيعية للتطورات والتغيرات الحاصلة في بيئة الاعمال، ولتضطلع الاستراتيجية بمهمة توجيه المنظمة ورسم سياساتها في الامد الطويل، لغرض تحقيق الاهداف التي تسعى تلك المنظمة لتحقيقها. حيث يمكن اعتبار الاستراتيجية انها تعني مجموعة الاهداف والغايات والقرارات والأنظمة الادارية طويلة الاجل والتي تحدد رؤية المنظمة ورسالتها وغاياتها في ضوء ما تملكه المنظمة من مزايا تنافسية وفي إطار تقييم الفرص والتهديدات البيئية ونقاط القوة والضعف الداخلية وبما يحقق التوازن في تلبية مصالح كل الاطراف. فالمنظمة بدون استراتيجية تصبح كالسفينة بدون دفة تبحر في دائرة مفرغة كما قال بعض المهتمين ومن أجل ان تحقق المنظمة النجاح فأنها ينبغي عليها ان تحدد وتدرك وضعها الحالي من اجل تحديد نوع وطبيعة الاستراتيجية التي تحتاجها.

(جرادات، 2013: 28-29)

٢- مفهوم الاستدامة:

مصطلح الاستدامة في ثمانينيات القرن العشرين وهو مصطلح بيئي يصف كيفية بقاء الانظمة الحيوية منتجة ومتنوعة بمرور الزمن، كما يُعنى بالاستدامة القدرة على حفظ نوعية الحياة التي نعيشها على المدى الطويل بالاعتماد على حفظ العالم الطبيعي واستعمال موارده الطبيعية بطريقة مسؤولة، أما التنمية المستدامة فهي التنمية التي تلبى الاحتياجات في الوقت الراهن دون التأثير على قدرة الاجيال القادمة في تلبية احتياجاتها الخاصة. وهدف الاستدامة الرئيسي هو حماية البيئة الطبيعية والصحة البشرية، وفي ذات الوقت خلق الابتكارات التي لا تؤثر على البيئة وطرق العيش، وأيضاً أنتاج كل ما تحتاجه البيئة الطبيعية من أجل المحافظة على توازنها. (الفنتي، 2021: 6)

وباختصار فإن مفهوم الاستدامة هو " الاستغلال الامثل للموارد والامكانيات المتاحة سواء كانت بشرية أو مادية أو طبيعية بشكل فعال ومتوازن بيئياً و عمرانياً لضمان استمرارية الإدامة دون إهدار مكتسبات الاجيال القادمة. (Ritchie, 2009: 22)

٣- مفهوم الاستباقية:

الاستباقية هي مفهوم يدل على إجراءات موجهة نحو المستقبل وتهدف هذه الاجراءات إلى تغيير وتحسين الذات أو الوضع الحالي. (Presbitero, 2015: 525) وان مفهوم السلوك الاستباقي قد نوقش على نطاق واسع في مختلف مجالات السلوك التنظيمي يتم تعريف

سلوك استباقي عموماً بأنه عمل موجهة للمستقبل الذاتية والذي يهدف إلى تغيير وتحسين الوضع أو نفسه. لذ يهدف سلوك الاستباقي لإحداث التغيير البناء، وقد يساهم بشكل إيجابي في تعدد الفرد، فريق، ونتائج مستوى التنظيمية، بما في ذلك الأداء الفردي، والنجاح الوظيفي، والعمل الجماعي، والعمليات التنظيمية. وتعرف الاستباقية على انها السمات الشخصية، والسلوكيات، أو سلسلة من الإجراءات التي تهدف إلى إحداث التغيير. (الكرعاوي، ٢٠١٥: ٢)

ثانياً: تعريف استراتيجية الاستدامة الاستباقية:

حسب ما أشار إليها الباحثون تعرف استراتيجية الاستدامة الاستباقية على أنها الجهود التي تبذلها الشركة للبقاء في قائمة الصدارة باستخدام التقنيات الجديدة ومبيعات المنتجات والخدمات الجديدة في الأسواق. ويشمل ذلك اغتنام الفرص والتركيز على تطوير منتجات وخدمات جديدة. (متعب، ٢٠١٨)، وتُعرف أيضاً على إنها: نهج إداري عادة ما تستخدمه الشركات التي تتسم بالمبادرة والرغبة في الاستعداد للمستقبل، تقوم من خلاله المنظمة بالبحث عن فرص العمل الجديدة، واتخاذ اجراءات وقائية للمشاكل المحتملة، والتخطيط لاتخاذ قرارات بعيدة المدى قبل حدوث أي طارئ أو حدث.

ثالثاً: أهمية الاستراتيجية الاستباقية:

تتمتع أهمية استخدام الاستراتيجية الاستباقية فيما يلي:

- ١- زيادة السيطرة: تكون المنظمة مسيطرة بشكل أكبر حين تكون لديها استراتيجية استباقية، ولديها قدرة على التعامل بشكل أفضل مع المواقف التي قد تتعرض لها في أي وقت، لأنها تكون في حالة استعداد مسبق لأي موقف أو حدث.
- ٢- زيادة الإنتاجية: تكون المنظمة أكثر إنتاجية، فمن خلال قيامها بإدارة المخاطر وتجهيز خطة لمواجهة أي مخاطر مُحتملة، وتستفيد من وقتها وتستخدمه بشكل فعال، كما يتيح لها قضاء المزيد من الوقت في إنجاز المهام الرئيسية.
- ٣- تقليل المشاكل: تقلل الاستراتيجية الاستباقية من المشاكل التي تواجه المنظمة، فبعض الأزمات والمخاطر لا يمكن تجنبها، ولكن أن كانت الشركة تتوقع حدوثها واتخذت الاجراءات الوقائية اللازمة لمواجهتها والتعامل معها بشكل مسبق فإن ذلك يقلل من تأثيرها ويمنع المشاكل التي قد تحدث بسببها.
- ٤- تحفيز فرق العمل: تساهم الادارة الاستراتيجية في تحفيز فريق العمل فعندما تستعد المنظمة لأي أزمة تكون أكثر قدرة على قيادة وموظفيها وأدائهم بثقة أكبر من أجل حل المشكلة، مما يساعد على خلق روح معنوية ايجابية وثقة وحماس بين الموظفين. (chankim, 2004).

رابعاً: أبعاد الاستراتيجية الاستباقية:

يرى (Correa Aragon) أن الاستراتيجية الاستباقية تختلف عن استراتيجيات المنظمات الأخرى لأنها تمتاز بثلاثة أبعاد:

- ١- البعد الريادي: وتتميز المنظمات المرتقبة في البعد الريادي عن غيرها بكونها تحلل محتوى كل ظاهرة لتحقيق النمو من خلال تطوير منتجات جديدة، أو إيجاد أسواق جديدة وذلك أن المنظمات المرتقبة أكثر قدرة على تطبيق مختلف جوانب تطوير منتجاتها وأسواقها وفق متطلبات البيئة الأعتيادية.
- ٢ البعد الهندسي: فالمنظمة مستعدة للاستثمار بقوة كي تعزز صدارتها وبناء مكانتها التكنولوجية في السوق، كونها تمتلك المرونة التكنولوجية التي تمكنها من الاستجابة بسرعة تجاه التطور الحاصل في البيئة، وتعمل المنظمة على أن يلعب أفرادها دوراً أساسياً في تعزيز هذه الحالة.
- ٣- البعد الإداري: ففتحة المنظمة نحو بناء هياكل تنظيمية تمكنها من الابداع وتقلل من درجة عدم التأكد، كما أن المنظمة في مثل هذه الحالات تتجه نحو ممارسة الرقابة الغير المركزية والتي تسمح بإنخراط جميع عمالها في كافة أعمال المنظمة. كما تشير أغلب المراجعات الادبية لاستراتيجية الاستدامة الاستباقية والتي تتمثل بمساهمة عدة كُتاب وباحثين مثل (Baumgartn, 2010) و (Wijethilake, 2017) الى ان مفاهيم استراتيجية الاستدامة الاستباقية تجتمع على ثلاث أبعاد أساسية تشكل جوهر هذه الاستراتيجية وهي:
 - الاستدامة البيئية الاستباقية.
 - الاستدامة الاقتصادية الاستباقية.

– الاستدامة الاجتماعية الاستباقية. وستتناول هذه الأبعاد بشيء من التفصيل أدناه، وكالاتي:

١- الاستدامة البيئية الاستباقية: يعد التحدي البيئي واحد من اهم قضايا القرن المركزية، والقلق الرئيس لمعظم الشركات الان هو كيفية ادارة اثارها البيئية بكفاءة وفاعلية (Beery&Randinelli,1998:38).

واصحاب المصلحة في استراتيجية البيئة الاستباقية يشمل جميع الافراد والكيانات المؤثرة في المنظمة والذين يؤثرون في حال تقاعسهم عن اعمالهم، ويشتمل ذلك على اصحاب المصلحة الداخليين مثل (الموظفين، مجلس الادارة، كبار المديرين التنفيذيين) وأصحاب المصلحة الخارجيين (العملاء، الهيئات التنظيمية، المجتمع، المساهمين.. الخ). فاستراتيجية الاستدامة البيئية الاستباقية هي مجموعة أنشطة وممارسات بيئية استباقية تقوم بها المنظمات للحد او التقليل من أثار منتجاتها وخدماتها في البيئة الطبيعية من خلال تقديم منتجاتها الخضراء والتكنولوجيا الى المستهلكين، كذلك تحسين فهم احتياجات الزبائن وبناء الكفاءة عن المنتج. (الظالمي، ٢٠١٨: ١٥٧).

٢- الاستدامة الاقتصادية الاستباقية: أشارت أغلب البحوث الى ان ممارسات هذه الاستراتيجية تركز على قضايا الاداء الاقتصادي طويلة الاجل بالدرجة الاساس والمتعلقة بالفاعلية في انشاء وتوزيع السلع والخدمات المؤدية لرفع مستوى المعيشة للاقتصاد ككل، على المستويات المحلي والوطني والدولي، ولا تقتصر هذه الممارسات على الالتزامات الضريبية فقط، بل تتعدى ذلك الى تشجيع الافكار، وخلق الثروة، والكفاءة، الأمر الذي يعزز بدوره اطالة عمر النمو والربحية في المنظمات. (Bansal,2005,198). ويؤكد (Bansal,2005,198) على إمكانية استخدام الاستدامة الاقتصادية الاستباقية "لخلق القيمة" بحيث يتسنى للمنظمة زيادة قيمة منتجاتها عن طريق انتاج منتجات جديدة ومختلفة يرغب فيها المستهلكون أما من خلال خفض تكاليف المدخلات، أو تحقيق كفاءات انتاجية، عندما تبيع الشركة المنتجات بسعر يتجاوز كلف الانتاج فأنها تلتقط القيمة الاضافية التي تخلفها وبالتالي تعزز من ادائها المالي. وتشتمل الاستدامة الاقتصادية على عدة جوانب عامة للمنظمة يجب احترامها واخذها بنظر الاعتبار للبقاء في السوق لمدة طويلة ومن هذه الجوانب (ادارة المعرفة، التعاون، الابتكار والتكنولوجيا، العمليات، تقارير الاستدامة). (Baumgartner,2010:79). أي أن ممارسة استراتيجية الاستدامة الاستباقية تركز على القضايا الاقتصادية والاستباقية وتهتم برضا الزبون وجودة المنتج والسلامة، والتسعير العادل، واخلاقيات التسويق والاعلان، بهدف اكتساب فرص جديدة في السوق من خلال تعزيز السمعة والتميز في المنتجات والعمليات وجذب أفضل المستثمرين. (الظالمي، ٢٠١٨: ١٦٢).

٣- الاستدامة الاجتماعية الاستباقية: تهدف هذه الاستدامة الى التأثير الايجابي في جميع العلاقات مع اصحاب المصالح سواء كانت حالية أو مستقبلية، والتركيز على ولائهم وتلبية احتياجاتهم. لأن المقصود بهذا البعد هو الوعي والالتزام الموثوق والصادق في جميع الأنشطة التجارية، والنجاح في البقاء في السوق لمدة طويلة. (Ebner,2008,28). ونستنتج من كل ما سبق أن أبعاد استراتيجية الاستدامة الاجتماعية (البيئية، الاقتصادية، الاجتماعية) متكاملة بعضها مع البعض، وهي تدفع المنظمة لتطوير قدراتها في تنفيذ حلول جديدة. اذ ان المنظمات الاستباقية تسعى الى التصرف بسرعة لغرض الاستفادة القصوى من السوق قبل المنظمات الاخرى، ولا تنتظر الاخرين لإنجاز المهام. لذا تميل هذه المنظمات الى تحمل مخاطرة الدخول الى أسواق جديدة في ظروف عدم التأكد. (الظالمي، ٢٠١٨: ١٦٧).

المبحث الثالث الازاء المؤسسي

أولاً: مفهوم الازاء

في بداية لايد لنا من توضيح مصطلح الازاء وارجاعه الى عناصره الاساسية وشرح كل عنصر منها على حدة لكي تتضح لنا ابعاده ويتبين معناه، وكالاتي:

الآداء اصطلاحاً: ويعرف قاموس أكسفورد الآداء بأنه: إنجاز العمل المطلوب أدائه من الفرد أو القدرة على الفعل بكفاءة وسرعة عالية. (Harnby)١٩٩:٨٦٠)

ويُعرف الازاء على إنه: المؤشر الذي تقيس من خلاله المنظمة نجاحها المتمثل بتحقيق الاهداف والقدرة على النمو والبقاء في السوق. وبالتالي فإن الازاء الوظيفي يمثل قدرة المنظمة ومدى استعدادها للوصول الى النتائج المرجوة. وتكمن اهمية الازاء في كونه يعبر عن قابلية المنظمة في خلق النتائج المرجوة وتلبية طلبات العملاء كذلك يمثل الازاء المدى الذي يمكن ان تتجز فيه المنظمة مهامها بنجاح، او تحقق اهدافها بنفوق. (البغدادي، ٣٦٣:٢٠١٠-٣٦٥) كما عرف الازاء المؤسسي أيضاً بأنه: "نتيجة مجموعة من التفاعلات المعقدة التي تتم بين الموارد البشرية والمادية والبيئة التنظيمية داخل المنظمات من جهة وبين البيئة المحيطة بهم من جهة أخرى". (العدواني،

٢٠٠٩ : ٧٥. (كما يعرف بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد البشرية والمالية واستغلالها بكفاءة وفاعلية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها". (الذبياني, ٢٠٢٠, ٥٣).

ثانياً: أهمية الاداء المؤسسي:

يعد مفهوم الأداء المؤسسي من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية في مجال الإدارة العامة للمؤسسات، عد أهمية الأداء المؤسسي وخاصة في ظل التحديات العالمية وازدياد حدة المنافسة لتقديم خدمة ذات جودة عالية للمستفيدين، لذا فقد أصبح التميز من الأهداف التي تسعى لتحقيقها العديد من المؤسسات التعليمية في بيئة تنافسية متغيرة ومتسارعة، تعتمد على الدقة والمرونة والابتكار، بل وأصبحت المؤسسات المتميزة والمبدعة وحدها القادرة على تحقيق النجاح والتفوق؛ وهذا يتطلب من حراز التقدم و الوحدات الإدارية في الجامعات جهوداً Buckman,2004 (مكتفة نحو مزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي (حيث تنبع أهمية الأداء المؤسسي من خلال :

- ثبات العمل واستمراره،
- ويحافظ على تراكم الخبرات والتجارب والمعلومات،
- ولا يتأثر بتغيير القيادات،
- ويضمن الأداء المؤسسي عدم تفرد القيادة باتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة،
- ويسهم الأداء المؤسسي بالاستقرار الإداري، وذلك من إجراءات وأنظمة) تعمل على تحقيق الأهداف وبالوسائل المتاحة بما يتفق مع رؤية خلال إتباع مجموعة من نظم العمل (سياسات وقواعد ورسالة المؤسسة التعليمية،
- كما يضمن الأداء المؤسسي التزام العاملين في المؤسسة التعليمية بمنظومة القيم والمبادئ التي يتمحور حولها أداؤهم وسلوكهم وعلاقاتهم الوظيفية والإنسانية. (حتامله, ٢٠١٩: ٢٧١)

ثالثاً: خصائص الأداء المؤسسي:

- ذكر (العدلوني, ٢٠٠٢: ٢٣) أن هناك العديد من الخصائص التي تشكل أساس الأداء المؤسسي، ومن أهمها يلي:
- أ- المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل، بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات.
 - ب- الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المتخصصين والخبراء لإدارة المؤسسة، ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار.
 - ج - استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسئوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف .
 - د- اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقاً للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها .
 - هـ- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار، واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد على المؤسسة .
 - و- تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها، والعمل من أجل تقدمها. ويتضح مما سبق أن من أهم خصائص الأداء المؤسسي وجود توا صل فعال داخل المؤسسة والعاملين فيها والاهتمام بتنمية الكوادر البشرية واستقطابها للكفاءات المتميزة من أجل تحقيق أفضل الخدمات المقدمة، هذا بالإضافة إلى تمكين العاملين والالتزام بجماعية الأداء بما يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. (الذبياني, ٢٠٢٠, ٥٤).

رابعاً: العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة .

- هناك مجموعة من العوامل والأسس التي تعمل كقوة دافعة تحدد المسار الاستراتيجي للمؤسسة ومن بين هذه العوامل نذكر:
- أ- العامل السياسي: وذلك من حيث المناخ والنظام السياسي ومدى ملائمة السياسة لأعمال المؤسسة ووجود سياسة حاکمة لأعمال المؤسسة.

- ب - العامل الاقتصادي: وذلك مثل الموارد الإقتصادية، والعمالة، والبطالة، والاقتصاد المحلي، والإقليمي والعالمي وأثر كل ذلك على المؤسسة ومدى الانعكاسات على ممارسة الإنتاج والعمل والنشاط والخدمات
- ج - العامل الاجتماعي: ومثال ذلك حاجات المؤسسة والمجتمع والسلوك العام ونمط حياة الأفراد والعلاقات الإنسانية والمجتمعية.
- د - العامل التكنولوجي: وذلك كالتقدم والتقني والفني ومدى توفرهما لدعم وتميز الأداء وعمل المؤسسة
- هـ - العامل البيئي: مثال ذلك المناخ ومجال عمل المؤسسة والموقع الجغرافي والتلوث البيئي وسلوكيات المجتمع المحلي اتجاه البيئة.
- و - العامل القانوني: وذلك نحو وجود دستور ينظم شؤون الدولة وتشريعات وقوانين والحقوق المدنية للمواطنين. (العابدي، ٢٠١٦: ٢٥)
- خامساً: أبعاد (عناصر) الأداء (الكفاءة والفعالية):**

يعتبر هذان المفهومان من أشد المفاهيم المرتبطة بالأداء ويعتبر الكثير من الباحثين بأن الكفاءة والفعالية هما البعدان الرئيسيان له. حيث يقصد بالكفاءة مدى تحقيق الأهداف وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة. في حين يقصد بالفعالية القدرة على تنفيذ مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج والموارد المستخدمة. بالإضافة إلى الاختلاف في تعريف الكفاءة والفعالية يحصر بعض الباحثين الأداء في أحد بعديه يجعله مرادف إما للكفاءة أو الفعالية، فمنهم من يرى أن مفهوم الإنتاجية (الفعالية) يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل وعلى هذا الأساس فقد عرف الأداء على أنه: "علاقة بين الموارد المخصصة و النتائج المحققة ومنهم من يرى بأنه يمثل الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة في الواقع الكفاءة والفعالية هما وجهان متلازمان عندما يتعلق الأمر بقياس الانجازات كما يعكس ذلك التوجه الذي يصرف الأداء انطلاقاً من البعدين معاً حيث عرفه بأنه العلاقة بين النتيجة والمجهود هو أيضاً معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المؤسسة. (العابدي، ٢٠١٦: ٢٢-٢٣).

المبحث الرابع الإطار العملي

يحتوي هذا المبحث على عرض وتفسير النتائج المتعلقة بمتغيرات وفقرات الدراسة والتي تم الوصول إليها من خلال الاعتماد على مجموعة أدوات احصائية تتعلق بالإحصاء الوصفي، وبالاعتماد كذلك على الاجابات المستحصلة من افراد العينة على محاور و فقرات الدراسة المذكورة في الأستبانة، وأستخدمت الاوساط الحسابية والتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية من أجل معرفة مستوى تشتت الاجابات ومعاملات الاختلاف لمعرفة مستوى تجانس الاجابات، وتم الاعتماد على مقياس ليكرت ذي التدرج الخماسي أيضاً، لذا فإن الاجابة العليا تشير الى ايجابية توجه الاستجابات، والاجابة المتدنية تشير الى سلبية الاجابات.

أولاً: وصف متغيرات البحث:

١- عرض وتحليل نتائج البحث للمتغير المستقل إستراتيجية الاستدامة الاستباقية: تبين نتائج التحليل الاحصائي لمتغير إستراتيجية الاستدامة الاستباقية بشكل عام وفقراته ان نسبة الاهمية النسبية مرتفعة تبلغ (%٧٤)، بوسط حسابي (٣.٧١) وانحراف معياري (١.١٦) مشيرة الى انسجام الاجابات بمعامل اختلاف بلغ (%٣١) والذي تدل نسبته على تجانس الاجابات بشكل عام. وسيتم وصف النتائج لكل بُعد من الأبعاد وكما يأتي:

١. وصف فقرات البعد الريادي

أشارت النتائج الى ان الوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (3.٨٤) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (%٧٧)، وقد اشارت نتائج الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الى ان هنالك انسجام وتجانس بإجابات الخاصة بهذا البعد وسجلت قراءة (١.٠٩)، (%٢٨) وكما موضح في الجدول رقم (١) أدناه

الاسئلة	٥	٤	٣	٢	١	مجموع	متوسط	ب. الإجابة	انحراف	اختلاف	التباين	مئة النسبي
x1	33	42	19	11	9	114	3.69	0.74	1.21	0.33	1.47	0.74
x2	39	41	22	8	4	114	3.90	0.78	1.06	0.27	1.13	0.78
x3	36	45	21	9	3	114	3.89	0.78	1.03	0.26	1.05	0.78
x4	33	39	28	9	5	114	3.75	0.75	1.09	0.29	1.20	0.75
x5	41	38	26	6	3	114	3.95	0.79	1.02	0.26	1.04	0.79
د الريادي	١٨٢	٢٠٥	١١٦	٤٣	٢٤	٥٧٠	٣,٨٤	٠,٧٧	١,٠٩	٠,٢٨	١,١٨	٠,٧٧

٢. وصف فقرات البعد الهندسي يحتوي هذا البعد على خمسة فقرات ضمن الاستبانة المعتمدة للدراسة، وأشارت النتائج الى ان الوسط الحسابي العام بلغ (٣.٧٩) مما يشير الى الميل العالي والواضح من قبل افراد العينة نحو هذا البعد، كما بلغ الانحراف المعياري (١.١٠) ونسبة معامل الاختلاف (٢٩%) وكما موضح في الجدول رقم (٢) أدناه

الاسئلة	٥	٤	٣	٢	١	مجموع	متوسط	د. الاجابة	انحراف	اختلاف	التباين	مئة النسب
x6	34	44	28	6	2	114	3.89	0.78	0.95	0.24	0.91	0.78
x7	37	41	19	11	6	114	3.81	0.76	1.15	0.30	1.33	0.76
x8	33	38	21	13	9	114	3.64	0.73	1.23	0.34	1.52	0.73
x9	29	41	23	15	6	114	3.63	0.73	1.15	0.32	1.33	0.73
x10	37	48	21	5	3	114	3.97	0.79	0.96	0.24	0.93	0.79
البعد الهندسي	١٧٠	٢١٢	١١٢	٥٠	٢٦	٥٧٠	٣,٧٩	٠,٧٦	١,١٠	٠,٢٩	١,٢١	٠,٧٦

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Spss

٣. وصف فقرات البعد الاداري

أشارت النتائج من خلال التحليلات الاحصائية التي أعمدت في هذه الدراسة عن توجهات افراد العينة واستجاباتهم، فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون (٣.٥٠) وهذا يدل على الميل العالي للعينة المبحوثة نحو هذا البعد، بانحراف تبلغ قيمته (١.٢١٦) وهذا يؤكد على الانسجام بين اجابات الافراد المبحوثين، وهذا ما أكدته قيمة معامل الاختلاف التي بلغت قيمة (٣١%)، وكما موضح في الجدول رقم (٣) أدناه

الاسئلة	٥	٤	٣	٢	١	مجموع	متوسط	د. الاجابة	انحراف	اختلاف	التباين	مئة النسب
x11	37	41	20	11	5	114	3.82	0.76	1.12	0.29	1.26	0.76
x12	33	39	30	7	5	114	3.77	0.75	1.07	0.28	1.15	0.75
x13	31	37	23	14	9	114	3.59	0.72	1.23	0.34	1.52	0.72
x14	35	45	27	5	2	114	3.93	0.79	0.94	0.24	0.88	0.79
x15	9	17	16	41	31	114	2.40	0.48	1.25	0.52	1.57	0.48
البعد الإداري	١٤٥	١٧٩	١١٦	٧٨	٥٢	٥٧٠	٣,٥٠	٠,٧٠	١,٢٦	٠,٣٦	١,٥٨	٠,٧٠

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Spss

٢- عرض وتحليل نتائج البحث للمتغير التابع تحسين الأداء المؤسسي:

تبيّن نتائج التحليل الاحصائي لمتغير تحسين الاداء المؤسسي في الجدول وفقراته ارتفاع نسبة الاهمية النسبية وقد بلغت (٧٥%)، بوسط حسابي (٣.٧٣) وانحراف معياري (١.١١) يشير الى انسجام الاجابات بمعامل الاختلاف الذي بلغ (٣٠%) مما يدل على تجانس الاجابات بشكل عام، وسيتم وصف النتائج لكل بُعد من الأبعاد وكما يأتي:

١. وصف فقرات الكفاءة:

تشير النتائج الى ان الوسط الحسابي لهذا البعد قد بلغ (٣.٧٣) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (٧٥%)، وتشير نتائج الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الى انسجام وتجانس الاجابات المرتبطة بهذا البعد حيث سجلت قراءة (١.١٢)، (٣٠%)، وكما موضح في الجدول رقم (٤) أدناه

الاسئلة	5	4	3	2	1	مجموع	متوسط	د. الاجابة	انحراف	اختلاف	التباين	مئة النسب
x1	29	44	23	11	7	114	3.68	0.74	1.14	0.31	1.30	0.74
x2	31	45	23	11	4	114	3.77	0.75	1.06	0.28	1.13	0.75
x3	34	45	19	11	5	114	3.81	0.76	1.10	0.29	1.22	0.76
x4	28	41	26	12	7	114	3.62	0.72	1.15	0.32	1.32	0.72
x5	35	41	23	9	6	114	3.79	0.76	1.12	0.30	1.27	0.76
الكفاءة	157	216	114	54	29	570	3.73	0.75	1.12	0.30	1.24	0.75

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Spss

٢. وصف فقرات الفاعلية:

يحتوي هذا البعد على خمسة فقرات ضمن استبانة الدراسة المعتمدة من قبل افراد العينة نحو هذا البعد، حيث بلغت الاهمية النسبية (٧٤٪).

ونائج الانحراف المعياري (١.١١) ومعامل الاختلاف (٣٠٪)، وكما موضح في الجدول رقم (٥) أدناه

الاسئلة	5	4	3	2	1	مجموع	متوسط	نسبة الاجابة	انحراف	اختلاف	التباين	مئة النسبي
x6	32	45	27	8	2	114	3.85	0.77	0.97	0.25	0.94	0.77
x7	31	42	21	13	7	114	3.68	0.74	1.17	0.32	1.37	0.74
x8	29	38	22	14	11	114	3.53	0.71	1.26	0.36	1.60	0.71
x9	31	39	27	11	6	114	3.68	0.74	1.13	0.31	1.28	0.74
x10	33	43	29	6	3	114	3.85	0.77	0.99	0.26	0.98	0.77
فاعلية	156	207	126	52	29	570	3.72	0.74	1.11	0.30	1.24	0.74

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Spss

ثانياً: اختبار الفرضيات

يهتم هذا البند بأثبات فرضيات البحث الرئيسة والفرعية المنبثقة منها، من خلال معامل الارتباط، الذي يدرس العلاقة بين المتغيرات الرئيسة والمتمثلة بـ(إستراتيجية الإستدامة الإستباقية وفاعلية الاداء) والابعاد الفرعية لها في المصارف العراقية الخاصة، بقياس اتجاه وقوة العلاقة الخطية بينهم، والتي تظهر بثلاثة علاقات (عندما يكون معامل الارتباط مساوياً للصفر تنفي العلاقة بين المتغيرات، وإذا كانت أكثر من الصفر الى الواحد الموجب فيشير لوجود علاقة طردية، أما إذا كان معامل الارتباط اقل من الصفر فيدل على عكسية العلاقة فيما بين المتغيرات)، ويمكن عدّ العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط تقل عن (0.30)، وعدّها متوسطة عند ظهورها بين (0.30- 0.60)، أما عندما تكون قيمتها أكثر من (0.60) فتعدّ العلاقة قوية بين المتغيرات.

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية الاستدامة الاستباقية وتحسين الأداء ببعديها (الكفاءة والفاعلية) في المصارف العراقية الخاصة.

ولغرض اختبار هذه الفرضية تم اختبار العلاقة بين إستراتيجية الاستدامة الاستباقية وتحسين الأداء المؤسسي ببعديها (الكفاءة والفاعلية) وكما موضح في الجدول رقم (٣) والذي يظهر حصول البعد المستقل (إستراتيجية الاستدامة الاستباقية) على علاقتين ارتباط ذات دلالة معنوية مع المتغير المعتمد تحسين الأداء، وبنسبة (100%) من العلاقات، إذ حقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية قوية موجبة (**0.959) مع المتغير الرئيس (المؤسسي)، فيما حقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية قوية موجبة مع الابعاد (الكفاءة، الفاعلية) وعلى الترتيب (**0.947، **0.971) إذ تشير النتائج الى قبول فرضية البحث الرئيسة الاولى (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية الاستدامة الاستباقية وتحسين الأداء). جدول رقم ٦: يوضح العلاقة بين إستراتيجية الاستدامة الاستباقية وتحسين الأداء ببعديها

المتغيرات			
1	إستراتيجية الاستدامة الاستباقية	**0.947	**0.971
		0.000	0.000
		0.000	0.959

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات نتائج الاستمارة

الفرضية الرئيسة الثانية:

تشير فرضية التأثير الرئيسة الى ان هنالك توجد علاقة تأثير بين إستراتيجية الاستدامة الاستباقية وتحسين الأداء، ومن هنا سيتم اختبار الانحدار البسيط لمعرفة تأثير كل بُعد من أبعاد إستراتيجية الاستدامة الاستباقية على افراد، ثم اجراء الاختبار المتعدد للتعرف على تأثير الابعاد معاً، بعدها يتم اجراء الاختبار المتعدد التدريجي للتعرف على اي من المتغيرات أكثر تأثيراً واي منها هو ضمن نموذج التأثير المتعدد عندما يتم تناول الابعاد معاً، وسيتم التعرف على معنوية التأثير الكلي من خلال مقارنة قيمة (F) مع قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05)، (0.01).

١- تأثير إستراتيجية الاستدامة الاستباقية في تحسين الأداء اجمالاً

يتم اختبار الفرضية من خلال تحليل الانحدار البسيط وصياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير المستقل المتمثل ب (استراتيجية الاستدامة الاستباقية) ويرمز له (X) والمتغير المعتمد المتمثل ب(تحسين الأداء) ويرمز له (Y) ، ومن هنا يتم صياغة معادلة الانحدار كالاتي :

$$y = \alpha + \beta X$$

وطبقاً للنتائج الواردة في الجدول (٤) يتم تعويض قيم الانحدار كالاتي

$$y = 1.089 + 0.937X$$

تحسين الأداء = (استراتيجية الاستدامة الاستباقية) = 1.089 + (0.937)

جدول (٧) تحليل تأثير استراتيجيات الاستدامة الاستباقية وابعادها في تحسين الأداء

المتغيرات المستقلة	A	B	R	R ²	AR ²	F	T	Sig
استراتيجية الاستدامة الاستباقية (X)	1.08	0.93	0.93	0.87	0.87	42.0	25.33	0.00
البعد الريادي (X1)	0.90	0.83	0.83	0.70	0.70	12.1	14.56	0.00
البعد الهندسي (X2)	0.88	0.80	0.80	0.65	0.65	68.1	12.96	0.00
البعد الإداري (X3)	1.03	0.85	0.85	0.71	0.72	31.1	15.20	0.00

يتضح من خلال النتائج للجدول (٤) بان قيمة (F) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية ، وهذا يشير الى وجود تأثير لاستراتيجية الاستدامة الاستباقية في تحسين الأداء ، وقيمة (β) تشير الى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة في متغير استراتيجيات الاستدامة الاستباقية يؤدي الى تغيير طردي في تحسين الأداء بمقدار (0.937) كما ان قيمة معامل التفسير بلغت (1.089) اي ان النموذج يفسر (101.089%) من التباين الحاصل في تحسين الأداء . وطبقاً لهذه النتيجة فان الفرضية الرئيسية الثانية تحققت على المستوى الاجمالي.

٢- تأثير استراتيجيات الاستدامة الاستباقية في تحسين الأداء على مستوى الابعاد

اما بخصوص المتغيرات الفرعية (البعد الريادي، البعد الهندسي، والبعد الاداري) والمتغير المعتمد (تحسين الأداء) والتي تم ترميزها (X1,X2,X3) على التوالي تكون المعادلات الانحدارية كالاتي:

$$y = \alpha + \beta 1X1$$

$$y = \alpha + \beta 1X2$$

$$y = \alpha + \beta 1X3$$

فتكون النتيجة كالاتي:

١. الفرضية الفرعية الاولى: من خلال نتائج تحليل الانحدار ضمن الجدول (٤) فان العلاقة الدالية بين متغيري (البعد الريادي) و(تحسين

الأداء) تكون كالاتي:

$$y = \alpha + \beta 1X1$$

$$y = 0.909 + 0.839X1$$

(البعد الريادي) = 0.909 + (0.839) = تحسين الأداء

ومن خلال النتائج يتضح بان (البعد الريادي) يفسر (0.909) حيث بلغ معامل التفسير (90.9%) ، كما ان التغيير بالزيادة في متغير (البعد الريادي) بمقدار واحد يؤدي الى زيادة بمقدار (0.839) في المتغير المعتمد (تحسين الأداء) طبقا لقيمة (β) ، كما ان النموذج التاثيري هو معنوي حيث ان قيمة (F) المحتسبة اكبر من القيمة الجدولية .

٢. الفرضية الفرعية الثانية: تشير النتائج الى ان العلاقة بين متغيري البعد الهندسي وتحسين الأداء هي علاقة معنوية حيث بلغت (F) المحتسبة قيمة هي اكبر من القيمة الجدولية تحت درجة معنوية (0.01) ، كما ان قيمة معامل الانحدار (β) تشير الى ان التغيير بالزيادة بمقدار وحدة واحدة في المتغير البعد الهندسي تؤدي الى حدوث زيادة في متغير تحسين الأداء بمقدار (0.809) ، كما ان قيمة معامل التفسير بلغت (0.884) وهذا يشير الى ان متغير البعد الهندسي يفسر (88.4%) من التباين الحاصل في المتغير المعتمد تحسين الأداء، وتكون معادلة الانحدار كالاتي :

$$y = \alpha + \beta 2X2$$

$$y = 0.884 + 0.809X$$

(البعد الهندسي) = 0.884 + (0.809) تحسين الأداء

٣. الفرضية الفرعية الثالثة: من خلال نتائج تحليل الانحدار ضمن الجدول (٤) فان العلاقة الدالية بين متغيري البعد الإداري وتحسين الأداء تكون كالاتي :

$$y = \alpha + \beta 3X3$$

$$y = 1.036 + 0.850X$$

(البعد الإداري) = 1.036 + (0.850) تحسين الأداء

ومن خلال النتائج يتضح بان صناع المعرفة يفسر (101.036%) حيث بلغ معامل التفسير (1.036) ، كما ان التغيير بالزيادة في متغير البعد الإداري بمقدار واحد يؤدي الى زيادة بمقدار (0.850) في تحسين الأداء طبقا لقيمة (β) ، كما ان النموذج التاثيري هو معنوي حيث سجلت قيمة (F) المحتسبة قيمة اكبر من الجدولية.

المبحث الخامس الاستنتاجات والتوصيات

يعرض هذا المبحث أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث والتي تعد بمثابة تشخيص لنقاط القوة ونقاط الضعف ومن ثم التوصل الى مجموعة من التوصيات، وكالاتي:

أولاً: - الاستنتاجات:

١. يتبين من نتائج البحث وجود قصور في شعور الافراد بالمسؤوليات تجاه الاحداث والمشاكل التي تواجههم في العمل في المصارف محل الدراسة.
٢. وجود تقاعس من قبل اصحاب المصالح مما يؤثر سلباً على الاستدامة البيئية.
٣. الوقت الذي يستغرقه الافراد والمديرون في تأدية أعمالهم لا يتناسب مع تلك الاعمال مما يسبب في اضعاء الكثير من الوقت الذي يمكن استغلاله في تطوير المؤسسات.
٤. هنالك قصور في إدارة الاثار البيئية بكفاءة وفاعلية في المؤسسات محل البحث.
٥. قلة اهتمام الادارة برفع فاعلية وكفاءة توزيع المنتجات والخدمات الخاصة بها.
٦. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين إستراتيجية الاستدامة الاستباقية وتحسين الاداء.
٧. توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين استراتيجية الاستدامة الاستباقية وتحسين الاداء.

- في ضوء ما توصل إليه هذا البحث من استنتاجات يمكن تقديم مجموعة توصيات، وكما يأتي:
1. السعي من أجل فهم احتياجات الزبائن فيما يتعلق بكفاءة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المصارف محل الدراسة.
 2. أن تقوم ادارة الموارد البشرية في المؤسسات بتحديد كفاءة ومهارة كل فرد وتوجيهها نحو العمل المناسب من أجل الوصول الى الاهداف الاستراتيجية بأسرع وقت ممكن.
 3. التركيز على بناء علاقات ايجابية مع اصحاب المصالح حاضراً ومستقبلاً وكذلك التركيز على ولائهم وتلبية احتياجاتهم.
 4. الاهتمام برضا الزبائن وجودة المنتجات والخدمات، والتسعير العادل ومتطلبات السلامة وأخلاقيات الاعلان والتسويق.
 5. توفير واتاحة المعلومات اللازمة التي يحتاجها الافراد من أجل تطوير كفاءة وفاعلية العمل وتقليل الصراعات.
 6. أن تسعى المؤسسات الى التصرف بسرعة واستغلال الوقت والفرص من أجل الاستفادة القصوى من السوق قبل المؤسسات الاخرى.
 7. تحديد وتقليل آثار المنتجات والخدمات على البيئة الطبيعية من خلال الانشطة والمهارات اللازمة لذلك، بالإضافة الى تقديم المنتجات الخضراء الى المستهلكين.

قائمة المصادر:

أولاً: الكتب العلمية:

1. جرادات، ناصر محمد سعود، ٢٠١٣، الإدارة الاستراتيجية منظور تكاملي حديث، دار اثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن.
2. الشماع، خليل محمد ومحمود خضير كاظم، ٢٠٠٠، "نظرية المؤسسة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
3. العبادي، هاشم فوزي دباس، ٢٠١٠، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانياً: - الرسائل والاطاريح العلمية:

4. العابدي، جميلة، ٢٠١٦، دور ادارة التغيير التنظيمي في تحسين الاداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجبالي بونعامة، الجزائر.
5. الظالمي، محمد جبار هادي يوسف، ٢٠١٨، أمتلاك المهارات السياسية لتحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية من خلال بناء قدرات التجديد التنظيمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة كربلاء، كربلاء، العراق.
6. الكرعوي، محمد ثابت فرعون، ٢٠١٥، أستراتيجية ريادية الاعمال لتبني أنموذج المنظمات الذكية من خلال بناء قدرات الموارد البشرية، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

ثالثاً: - البحوث والدوريات المنشورة:

7. كاظم، بسمة أياد، ٢٠٢١، تكامل الإدارة الريادية والبراعة التنظيمية في تحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية بحث تطبيقي في شركة الصناعات الكهربائية والالكترونية، جامعة تكريت، كلية الادارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ١٧، العدد ٥٤، ج ٣، تكريت، العراق.
8. متعب، حامد راضي جواد، ٢٠١٨، دور التوجه الريادي في إصلاح ادوار الجامعات العراقية ووظائفها دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة القادسية، مجلة المثى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد السابع، العدد الثالث. القادسية، العراق.
9. الذبياني، منى سليمان، ٢٠٢٠، الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الاداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية، جامعة المنصورة، مجلة كلية التربية، العدد ١١٠، المنصورة، مصر.
10. العدوانى، عيد فالح، ٢٠٠٩، الحكومة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي للجهاز الإداري ومتطلبات التطبيق في دولة الكويت، مجلة النهضة، المجلد العاشر، العدد الرابع، أكتوبر، الكويت.

١١. حتامله، حابس محمد، ٢٠١٩، الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الاردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين، مجلة العلوم التربوية، المجلد ٤٦، العدد ٢، الأردن.

١٢. الفتتي، عبير احمد، ٢٠٢١، مفهوم الاستدامة والتوليف التجميعي في المشغولة الفنية، جامعة جدة، مجلة كلية التصميم والفنون، العدد ٢٠، جدة، المملكة العربية السعودية.

رابعاً: المصادر الأجنبية:

13. Harnby, A. (1995): Oxford Advanced Learner's Dictionary, 5th Edition, Oxford University Pffes, P. 860.
14. Geerdink, I., (2016), Factors influencing sustainable strategy implementation: explorative research into the implementation of a sustainable marketing strategy in ongoing business practices (Master's thesis, University of Twente).
15. J. Alberto Aragon-Correa ,(1998), Strategic Proactivity and Firm Approach to the Natural Environment, Academy of Management Journal 41,5:556-567 Article in The Academy of Management Journal .
16. Alfred Presbitero, (2015), "Proactivity in career development of employees", Career Development International, Vol. 20 Iss 5 pp. 525 – 538.
17. Bateman, T. S., & Crant, J. M. (١٩٩٩). Proactive behavior: Meaning, impact, recommendations. Business Horizons, ٤٢ (٣), ٦٣ -٧٠ .
18. Chankim W; Mauborgne, Renee, (2004), "Blue Ocean Strategy", Harvard Bussiness Review Press.
19. Adam Ritchie 2009, Randall Thomas, Sustainable Urban Design: An Environmental Approach, Taylor & Francis Group.
20. Bansal, P. (2005)., "Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development,": Strategic Management Journal, 26, 197-218.
21. Baumgartner, Rupert J.; Ebner, Daniela, (2010), "Corporate Sustainability Strategies: Sustainability Profiles and Maturity Levels," Sustainable Development Sust. Dev. 18, 76–89.
22. Berry, Michael A, & Randinelli, Dennis A., (1998), Proactive corporate environmental management:" Academy of management Executive, vol. 12. NO, 2.
23. Wijethilake, Chaminda, (2017), "Proactive sustainability strategy and corporate sustainability performance: The mediating effect of sustainability control systems", Journal of Environmental, Management 196, PP:569-582