

دراسات اقتصادية

مجلة نصف سنوية تصدر عن قسم الدراسات الاقتصادية في بيت الحكمة - بغداد
العدد (٣٥) لسنة ١٤٣٨هـ / ٢٠١٦م

رئيس التحرير
د. فلاح حسن ثويني

سكرتير التحرير
حسين غازي رشيد

الهيئة الاستشارية

أ.د. خليفة جبر الزبيدي
أ.د. محمود محمد داغر
أ.د. خليل محمد الجبوري
أ.د. محمد صالح القرشي
د. مظهر محمد صالح
د. علي شديخ الزبيدي
أ.د. حسن لطيف كاظم

المراجعة اللغوية والطباعة
د. صباح سعد وريوش

الإخراج الفني وتصميم الغلاف
نمير صابر خليف

التنفيذ الالكتروني
وسام صباح النقيب

أهداف وضوابط النشر

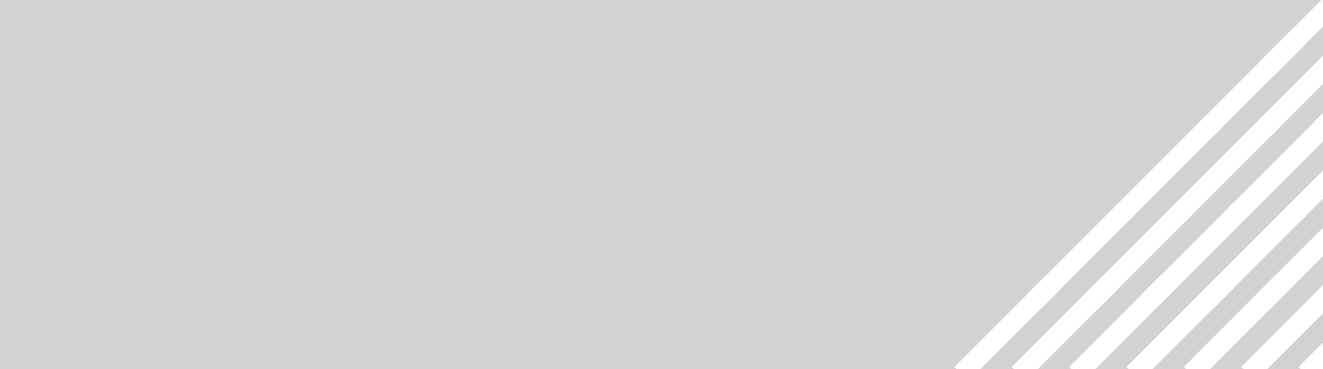
اهداف بيت الحكمة

بيت الحكمة مؤسسة فكرية علمية ذات شخصية معنوية واستقلال مالي واداري مقره في بغداد
ومن اهدافه:-

- * العناية بدراسة تاريخ العراق والحضارة العربية والاسلامية .
- * ارساء منهج الحوار بين الثقافات والاديان بما يسهم في تأصيل ثقافة السلام وقيم التسامح والتعايش بين الافراد والجماعات .
- * متابعة التطورات العالمية والدراسات الاقتصادية وأثارها المستقبلية على العراق والوطن العربي
- * الاهتمام بالبحوث والدراسات التي تعزز من تمتع المواطن بحقوق الانسان وحياته الاساسية وترسيخ قيم الديمقراطية والمجتمع المدني .
- * تقديم الرؤى والدراسات التي تخدم عمليات رسم السياسات .

ضوابط النشر

- تنشر المجلة البحوث التي لم يسبق نشرها ويتم اعلام الباحث بقرار المجلة خلال ثلاثة اشهر من تاريخ تسلم البحث .
- ترسل نسخة واحدة من البحث باللغة العربية مع ملخص له باللغة الانكليزية لا تزيد كلماته عن ٢٠٠ كلمة شريطة ان تتوفر فيه المواصفات الاتية :
- أ- ان يكون البحث مطبوعاً على قرص مرن (CD) بمسافات مزدوجة بين الاسطر وبخط واضح .
- ب- ان لا تتجاوز عدد صفحات البحث (٢٠) صفحة بقياس (A4) عدا البيانات والخرائط والمرتسمات.
- ج- ان تُجمع كل المصادر والهوامش مرقمة بالتسلسل في نهاية البحث وبمسافات مزدوجة بين الاسطر .
- يحصل صاحب البحث المنشور في المجلة على نسخة مجانية من العدد الذي ينشر فيه البحث .
- تعتذر المجلة عن اعادة البحوث سواء نشرت أم لم تنشر .
- يحتفظ القسم بحقه في نشر البحث طباعياً وكترونياً على وفق خطة تحرير المجلة .



المحتويات

كلمة العدد

٧ رئيس التحرير

البحوث والدراسات

التسويق المغناطيسي وتأثيره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات السياحية

أ.م.د.مها عارف

١١ الباحث مجدي رشيد

تأثير التعقيد المعرفي والتكيف مع الوظيفة في الاداء الابداعي

أ.د.طاهر ريسان دخيل

أ.م.د. عبد الرحمن مصطفى

٤٥ الباحث اباد حسن كاظم

العلاقة بين ممارسات القوة ونظرية اصحاب المصالح

أ.د. علي حسون الطائي

٨٩ م.م. محسن رشيد مصيحب

معايير توزيع عوائد الثروة النفطية في الاقتصادات الريعية

أ.م.د. عمرو هشام محمد

١٣١

تأثير الاقتدار الجوهري لموارد المنظمة البشرية (غير الملموسة) في تحقيق قيمة مضافة لأعمالها

أ.م.د. سماح مؤيد محمود

١٥٣

محددات الميزة التنافسية في القطاع الصناعي

م.م.حسين غازي رشيد

١٨١

كلمة العدد

المجلة بحلّة جديدة

تتعدد منابع ومصادر الفكر والبحث العلمي بتعدد وسائل تلقيه من قبل الآخرين سواء كانت مسموعة او مشاهدة او مقرأوة، وفي عهد الامام علي (ع) إلى عامله على مصر مالك الأشرر يقول ((وأكثر مدارس العلماء و منافثة الحكماء في تثبيت ماصلح عليه أمر بلادك، وإقامة مااستقام به الناس قبلك))، والمغزى الواضح من ذلك هو الاستفادة من نتاج أهل العلم والمعرفة والحكمة.

ومجلة دراسات اقتصادية التي تصدر عن قسم الدراسات الاقتصادية في بيت الحكمة تعد من بين المنابر العلمية المتميزة و المحكمة علميا والتي يسعى الباحثون والدارسون بالعلوم الاقتصادية إلى الاستفادة من مخرجاتها البحثية والعلمية في مختلف فروع وتخصصات الاقتصاد المتعددة، وفي اصدارية العدد (٣٥) من مجلة دراسات اقتصادية توزعت البحوث والدراسات بين العديد من المواضيع التي تمس الشأن الاقتصادي العراقي، ومنها، المعايير التي يتم الاستناد إليها في توزيع عوائد الثروة النفطية في الاقتصادات الربعية، وكان العراق انموذجاً للدراسة والتحليل قدمه الدكتور عمرو هشام محمد العمري، وموضوع التسويق المغناطيسي وتأثيره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات السياحية دراسة اخرى للدكتورة مها عارف والباحث مجدي رشيد، وتضمن العدد أيضا دراسة للباحث محسن رشيد مصيحب العنابي، حول العلاقة بين ممارسات القوة ونظرية أصحاب المصالح وتم اختيار جامعة بغداد كدراسة حالة ، وتناولت الباحثة الدكتورة سماح مؤيد موضوع تأثير الاقتدار الجوهري لموارد المنظمة البشرية (غير الملموسة) في تحقيق قيمة مضافة لأعمالها ، وفي الوقت الذي تثمن فيه هيئة تحرير مجلة دراسات اقتصادية جهود الباحثين في هذا العدد، فإنها تعتر بتوجيه الدعوة للمفكرين والباحثين لتقديم دراساتهم وآرائهم التي تهتم بالوضع الاقتصادي العراقي والإقليمي والدولي فهي المنبر الحر لكل الأفكار العلمية والاقتصادية البناءة.

رئيس التحرير





البحوث والدراسات

التسويق المغناطيسي وتأثيره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات السياحية

أ.م.د. مها عارف
الباحث مجدي رشيد

المستخلص

تختبر الدراسة الحالية علاقة التأثير للتسويق المغناطيسي بأبعاده الثلاثة (السوق, الرسالة ووسائل الإعلان) التي تمثل عوامل النجاح في الميزة التنافسية بأبعادها (الكلفة, الجودة, المرونة, التسليم والإبداع), وقد تمثلت مشكلة الدراسة بعدد من التساؤلات كان الهدف من الإجابة عنها هو معرفة مدى تبني عينة الدراسة لمتغير التسويق المغناطيسي في تحقيق ميزتها التنافسية كون المتغير الأول يعد من المواضيع الحديثة والمهمة على البيئة العراقية, ومن ثم تحديد علاقات التأثير بين هذه المتغيرات, وأن أهمية الدراسة تستمد من أهمية متغيراتها لتكاملها في رفع مستوى أداء عمل المنظمات الفندقية الحالي والمستقبلي والتي تهدف إلى التواصل مع الضيف الحالي ومن ثم الحفاظ عليه والسعي في جذب الضيف المتوقع (المحتمل) من أجل تحقيق التميز والتفرد على المنظمات المنافسة, وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات صممت استناداً للجانب النظري ووزعت على عينة قصدية بلغ قوامها (100) مبحوث من مختلف المستويات الإدارية في فنادق القطاع المختلط في بغداد, وتمثلت فرضية الدراسة الرئيسية بوجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتسويق المغناطيسي في الميزة التنافسية, وقد استخدمت عدد من الوسائل الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة مثل تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس علاقات التأثير واختبار (F) لتحديد معنوية التأثير وذلك باعتماد البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS22), وقد جاءت النتائج مطابقة لفرضيات الدراسة.

لقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات, وكان أهمها وجود علاقة تأثير معنوية للتسويق المغناطيسي في الميزة التنافسية في المنظمات الفندقية المبحوثة, ثم جاءت الدراسة بمجموعة من التوصيات, كان أهمها ضرورة اهتمام إدارة الفندق بعوامل نجاح التسويق المغناطيسي الرئيسية

على حد سواء خاصة إذا ما أرادت زيادة حصتها السوقية وزيادة أرباحها وبالتالي البقاء في دائرة المنافسة , كون هذه العوامل تعمل سوية وبالتآزر , ثم اختتمت الدراسة بمجموعة من المقترحات كروية مستقبلية تأمل الدراسة للإفادة منها من قبل عينة الدراسة والباحثين والدارسين.

المقدمة

لم تعد مشكلة عالم اليوم أين ينتج المصنع السلعة؟ أو ماذا يمكن أن تقدم المنظمات الخدمية ومنها المنظمات السياحية والفندقية من خدمة؟ لكن أصبحت المشكلة ((كيف يستطيع هذا المصنع أو تلك المنظمة الخدمية من تسويق منتجاتهم؟)) وقد كانت المشكلة فيما مضى إنتاجية ، أما الآن فأصبحت عملية البقاء والاستمرار في السوق تعتمد أساسا على دارة حاجات ورغبات المستهلك (الضيف) وتوفيرها له بالموصفات المطلوبة وبالأسعار المناسبة التي تعمل على إشباع هذه الحاجات وبالتالي كسب رضاه.

لقد فشلت أيضاً العديد من أساليب التسويق التقليدي في تحقيق أهداف المنظمات بسبب التطور الحاصل في تقانة المعلومات والاتصالات الذي ساعد على ظهور العديد من الأساليب التسويقية الحديثة ، والتي كان من ضمنها التسويق المغناطيسي الذي يعتمد نجاحه على ثلاثة عوامل رئيسة هي (الرسالة , السوق ووسائل الإعلان) التي تعمل سوية وبالتآزر لتحقيق أعظم الأثر في عملية التسويق .

واستمدت الدراسة الحالية أهميتها من أهمية (التسويق المغناطيسي في تحقيق الميزة التنافسية) كون الأخير هو ما تسعى إليه المنظمات عموماً ومنها المنظمات السياحية والفندقية لتحقيقه من أجل ضمان بقائها وديمومتها , وكذلك محاولة إبراز مكانة التسويق المغناطيسي في المنظمات الفندقية وأهميته في التواصل مع الضيف الحالي ومن ثم الحفاظ عليه والسعي في جذب الضيف المتوقع (المحتمل) , وقد هدفت الدراسة إلى إثارة اهتمام هذه المنظمات بمتغيرات الدراسة لأهميتها وتكاملها في دفع مستوى أدائها الحالي والمستقبلي.

وقد جرى صياغة إشكالية الدراسة بصيغة تساؤلات تمت الإجابة عنها في الجانب العملي من خلال تشخيص وتحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة .

ولأجل تحقيق أهداف الدراسة تم توزيع البحث في أربعة مباحث بشكل متجانس , إذ خصص المبحث الأول لمنهجية الدراسة , في حين تناول المبحث الثاني الجانب النظري , في حين تناول المبحث الثالث الجانب العملي , بينما تناول المبحث الرابع أهم الاستنتاجات والتوصيات وتقديم بعض المقترحات كروية مستقبلية تعزز من مكانة المنظمة وكذلك يمكن أن يتناولها الباحثون والدارسون وفق متغيرات الدراسة.

المبحث الأول

منهجية الدراسة (البحث)

أولاً :- مشكلة الدراسة (البحث)

تسعى هذه المنظمات إلى تقديم أفضل الخدمات إلى زبائنها (ضيوفها) ولشدة المنافسة بين هذه المنظمات وظهور ما يسمى بالعولمة الاقتصادية وثورة المعلومات التكنولوجية والاتصالات أدى إلى انخفاض تكلفة الاحتفاظ بالضيوف الحاليين عن تكلفة جذب الزبائن الجدد , من هنا برزت عوامل نجاح التسويق المغناطيسي (الرسالة , السوق ووسائل الإعلان) لما لها من أهمية في جذب أكبر عدد من الزبائن والوصول إلى تحقيق علاقة شراكة وثيقة مع كل ضيف , ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة من خلال الزيارات الميدانية التي قام بها الباحث للفنادق لعينة الدراسة , إذ وجد بأن هناك ضعف في تلك الفنادق للأخذ بهذه العوامل لزيادة حصتها السوقية في جذب الضيوف ومن ثم تعزيز موقعها التنافسي , كما تبرز المشكلة في قلة تناول الباحثين لمتغير التسويق المغناطيسي وربطه بمتغير الميزة التنافسية (بحسب اطلاع الباحث) بالشكل الذي تطمح الدراسة الحالية الأخذ به .

عليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية :-

- هل تتبنى عينة الدراسة التسويق المغناطيسي في تسويق خدماتها لتحقيق الميزة التنافسية ؟
- ما مدى مستوى أهمية التسويق المغناطيسي في المنظمات الفندقية ؟
- هل يوجد تأثير للتسويق المغناطيسي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة الدراسة؟

ثانياً :- أهمية الدراسة

تتجسد أهمية الدراسة بالآتي :-

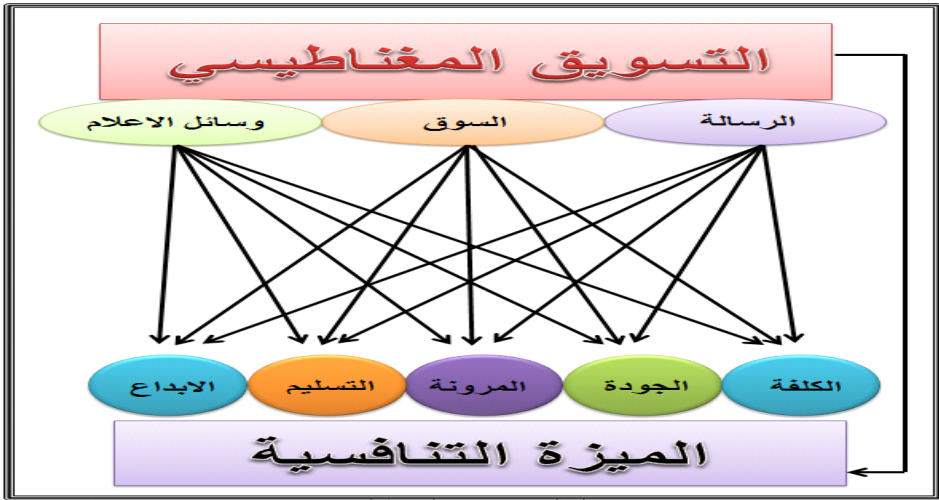
- ١ . يعد التسويق المغناطيسي من المفاهيم الحديثة الذي يمارس في مختلف المجالات التسويقية وعلى كافة المستويات مما يتطلب دراسته بتعمق .
- ٢ . محاولة إبراز مكانة التسويق المغناطيسي في المنظمات الفندقية وأهميته في التواصل مع الضيف الحالي ومن ثم الحفاظ عليه والسعي في جذب الضيف المتوقع من أجل تحقيق التميز والتفرد .
- ٣ . تقديم إطار فكري بشأن متغيرات الدراسة وذلك لغرض التواصل مع جهود باحثين آخرين لإتمام وإغناء الموضوع فكرياً .
- ٤ . رفد المكتبة العراقية والعربية بدراسة نظرية وتطبيقية في مجال التسويق المغناطيسي والميزة التنافسية والتي يمكن اعتمادها في الدراسات والبحوث المستقبلية .

ثالثاً :- أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي :-

١. تشخيص مستوى متغيرات الدراسة (التسويق المغناطيسي والميزة التنافسية).
٢. إثارة اهتمام المنظمات الفندقية بمتغيرات الدراسة لأهميتها وتكاملها في رفع مستوى أدائها الحالي والمستقبلي.
٣. توضيح وتحليل عوامل نجاح التسويق المغناطيسي ومدى تأثيره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الفندقية الحالية والمستقبلية.
٤. تجسيد الترابط والتفاعل بين الواقع النظري والتطبيقي لموضوع الدراسة الحالية في المنظمات الفندقية.

رابعاً :- نموذج الدراسة المقترح



يوضح الشكل (١) نموذج الدراسة المقترح .

خامساً فرضيات الدراسة:-

تسعى الدراسة إلى اختبار فرضية التأثير للمتغير المستقل في المتغير المعتمد وكما يأتي :-

- الفرضية الرئيسية

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتسويق المغناطيسي في الكلفة , وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :-

١- الفرضية الفرعية الأولى

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتسويق المغناطيسي في الكلفة وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الثانوية الآتية :-

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للرسالة في الكلفة.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للسوق في الكلفة.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لوسائل الإعلان في الكلفة.

٢- الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتسويق المغناطيسي في الجودة وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الثانوية الآتية :-

- ١-٢ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للرسالة في الجودة.
- ٢-٢ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للسوق في الجودة.
- ٣-٢ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لوسائل الإعلان في الجودة.

٣- الفرضية الفرعية الثالثة

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتسويق المغناطيسي في المرونة وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الثانوية الآتية :-

- ١-٣ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للرسالة في المرونة.
- ٢-٣ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للسوق في المرونة.
- ٣-٣ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لوسائل الإعلان في المرونة.

٤- الفرضية الفرعية الرابعة توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتسويق المغناطيسي في التسليم وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الثانوية الآتية:-

- ١-٤ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للرسالة في التسليم.
- ٢-٤ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للسوق في التسليم.
- ٣-٤ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لوسائل الإعلان في التسليم.

٥- الفرضية الفرعية الخامسة

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتسويق المغناطيسي في الإبداع وتتفرع منها الفرضيات

الفرعية الثانوية الآتية:-

١-٥ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للرسالة في الإبداع.

٢-٥ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للسوق في الإبداع.

٣-٥ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لوسائل الإعلان في الإبداع.

سادساً :- منهج الدراسة

اعتمد الباحث المنهج التجريبي الميداني إضافة إلى المنهج الوصفي-التحليلي في دراسته الحالية.

سابعاً :- حدود الدراسة

شملت الآتي :-

الحدود الزمانية : تتمثل بمدة إنجاز الدراسة التي بدأت بإقرار عنوان الدراسة وانتهت بإتجاز الدراسة , وذلك للمدة من (٢٦/٥/٢٠١٥) ولغاية (٢٠١٦ / ٢٨ / 6) .

٢- الحدود المكانية : تم اختيار الفنادق (ذات الدرجة الممتازة) في القطاع المختلط في محافظة بغداد موقعا لإجراء الدراسة والتي شملت كل من (فندق كريستال جراند عشتار , فندق فلسطين الدولي , فندق بغداد , فندق المنصور , فندق بابل) من أصل ستة فنادق بسبب توقف تشغيل فندق (السدبر) .

ثامناً :- مجتمع وعينة الدراسة

شمل مجتمع الدراسة العاملين من ذوي المهام والمسؤولية الإدارية والخدمية ذات التماس المباشر مع الضيف في فنادق القطاع المختلط في بغداد والمتمثل بـ(مديري الفنادق ومعاونيهم , مديري الأقسام ومعاونيهم ومسؤولي الأنشطة في الخطوط الأمامية ذوي التماس المباشر مع الضيف) , واعتمدت الدراسة عينة قصدية قوامها (١١٠) مبحوث تم تحديدهم على أساس توافر عدد شاغلي كل وظيفة في هذه الفنادق, وقد تم استبعاد (١٠) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي , لذا بلغ حجم العينة النهائي (١٠٠) مبحوث .

تاسعاً :- الأدوات المستخدمة في الدراسة

اعتمد البحث العلمي على مجموعة من الأدوات لإثبات الحقيقة العلمية منها معرفة آراء العينة حول متغيرات الدراسة , وأن هذه الأدوات تتمثل بالآتي :-

١-المراجع النظرية

عنى هذا الجانب بوضع إطاراً نظرياً يخص موضوع الدراسة معتمدا الكتب والبحوث و الأطاريح والرسائل الجامعية العربية والأجنبية فضلا عن استخدام شبكة الاتصالات الدولية (الانترنت).

٢- المقابلات الشخصية

أعتمد الباحث أسلوب المقابلة لعدد من المديرين والمعاونين ومسؤولي الأقسام والأنشطة العاملين في الفنادق موقع إجراء الدراسة.

٣- الاستبانة

وهي أداة القياس الأساس لهذه الدراسة والمعول عليها في جمع البيانات لأنها تلائم الكثير من البحوث والدراسات الوصفية , وقد صممت في ضوء المتغيرات التي اعتمدها الدراسة والمؤشرة في نموذج الدراسة المقترح , إذ تم عرض النموذج الأولي على عدد من الخبراء المحكمين المختصين للوقوف على ملاحظاتهم , وإجراء التعديلات اللازمة , وقد تم اعتماد مدرج Likert الخماسي في توزيع أوزان إجابات عينة الدراسة , وقد خضعت الاستبانة لاختبار الصدق والثبات .

٤ - الأساليب الإحصائية

اعتمدت الدراسة في تحليل البيانات ذات العلاقة بموضوع الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك من خلال تطبيق برنامج التحليل الإحصائي لاختبار فرضيات الدراسة تحقيقاً وكما يأتي :- النسبة المئوية ، الوسط الحسابي المرجح ، الانحراف المعياري ، الأهمية النسبية ، تحليل الانحدار الخطي البسيط ، معامل التحديد .

عاشراً: الدراسات السابقة

بعض الدراسات السابقة المتعلقة بكل من التسويق المغناطيسي والميزة التنافسية وكما يأتي :

١- دراسة Rettie 2002

التسويق الإلكتروني: عوامل النجاح

أظهرت هذه الدراسة أن التسويق عبر البريد الإلكتروني يعد كأداة تسويقية فعالة عبر شبكة الإنترنت , وقد تم إجراء (٣٠) حملة تسويقية عبر البريد الإلكتروني , وهدفت الدراسة إلى تحديد عوامل ارتفاع معدلات الاستجابة للزبائن , وقد أشارت النتائج إلى أن التسويق عبر هذه الوساطة ينمو بسرعة وأنه سيكون أكثر فعالية في المستقبل للاحتفاظ بالزبائن وكسب زبائن جدد , وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن هناك ثلاثة عوامل للتسويق الفعال عبر البريد الإلكتروني هي (الحصول على المتلقي لفتح البريد الإلكتروني, حملهم على الانتباه إلى البريد الإلكتروني وإقناعهم من خلال النقر على الرابط (URL), كما توصلت الدراسة إلى أن ارتفاع معدلات الاستجابة يتأثر بشكل إيجابي مع كل من (جاذبية أسطر موضوع البريد الإلكتروني , جاذبية الحوافز والمزيد من الصور) , التي تضمنتها الرسالة بينما كان التأثير عكسياً على استجابة الزبائن مع طول موضوع رسالة البريد الإلكتروني.

كيفية استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في التسويق

قامت هذه الدراسة بدراسة وتحليل الأدبيات , البحوث والمقالات السابقة الخاصة بتعدد الثقافات وعملية التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي , وهدفت إلى وضع إطار محدد لاستهداف الجهود في الولايات المتحدة ذات الثقافات المتعددة (أعراق متعددة) والتي هي من أصل أسباني , أفريقي وآسيوي بالاعتماد على نظريات سلوك المستهلك , المفاهيم للتعددية الثقافية وتقنيات التسويق للوصول إلى جمهور متعدد الثقافات , وتوصلت الدراسة إلى أنّ تحديد فهم المعنيين من الجمهور المستهدف والمستهلكين وفهم مدى تأثير الثقافة على شبكة الإنترنت والفرص التي لا نهاية لها التي يقدمها التسويق للجمهور المتعدد الثقافات عبر وسائل التواصل الاجتماعي ضرورية جدا لنجاح المسوقين في تسويق منتجاتهم (سلع-خدمات).

٣- دراسة Krishna, 2010

أثر الابتكار في الميزة التنافسية المستدامة في قطاع الفنادق أُجريت دراسة مقارنة هذه في بلدين هما كل من الهند وتايلند , وتم اختيار ثلاث مدن في الهند هي (بومباي, وبيون وغوا) , بينما اختيرت مدينتي (بانكوك وبياتا) من تايلند كونهما يشبهان كل من (بومباي وبيون) من حيث الغرض السياحي , كما تم اختيار (٢٧٤) فندقا ذات تصانيف (خمسة وأربعة) نجوم , شملت عينة الدراسة مدراء هذه الفنادق , وهدفت الدراسة إلى معرفة تأثير عوامل نجاح الميزة التنافسية المستدامة في الصناعة الفندقية المتمثلة بجودة (المرافق والخدمات التكميلية التكنولوجية, المشروبات والأطعمة وبيئة الفندق الداخلية والخارجية, والإبداع على معدلات الإشغال, وقد توصلت الدراسة إلى أنّ عوامل نجاح الميزة التنافسية المستدامة لها تأثير إيجابي على معدل الإشغال وأنّ الإبداع المعتمد من قبل إدارة هذه الفنادق يرتبط بهذه العوامل جميعا ولا يتحدد بعامل واحد , كما وجدت الدراسة هناك فرقا في بعض هذه العوامل عند المقارنة استنادا إلى وجهات نظر العينة المبحوثة , حيث كانت نسبة الأشغال متأثرة بشكل مباشر في وجهات النظر المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة.

٤- دراسة etal Tavitiyman, 2011

أثر استخدام استراتيجيات المنافسة على مستوى الاداء في قطاع الفنادق.

تم إجراء هذه الدراسة على عدد من الفنادق في الولايات المتحدة الأمريكية , إذ بلغ حجم العينة (٣١٧) من (المالكين, المديرين العامين والمديرين التنفيذيين) وقد هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير عوامل قوى الصناعة في تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية (استراتيجية الموارد البشرية, استراتيجية تكنولوجيا المعلومات واستراتيجية صورة العلامة التجارية), وقد توصلت الدراسة إلى أنّ الفنادق التي تتمتع بانخفاض القوة التساومية للعملاء لها مع تهديد أقل من قبل الفنادق الداخلة الجديدة تكون قادرة على تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات التنافسية , وأنّ كل من هذه

الاستراتيجيتين لهما تأثير ذو دلالة إحصائية عالية في أداء الفنادق, في حين لم يكن لاستراتيجية صورة العلامة التجارية تأثير في أداء الفنادق.

المبحث الثاني

الجانب النظري

أولاً : التسويق المغناطيسي

شهدت السنوات الأخيرة تطورات كبيرة ومتسارعة ومستمرة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مما انعكس على كافة الوظائف في بيئة منظمات الأعمال ومنها وظيفة التسويق , وقد نال التسويق المغناطيسي Magnetic Marketing الذي يعد من المفاهيم المعاصرة والحديثة اهتماماً من قبل العديد من الباحثين في الدول المتقدمة والذي أسهم في احتدام شدة المنافسة بين تلك المنظمات لتقديم أفضل المنتجات (سلع- خدمات) الفريدة والتميزة لجذب المستهلكين (الضيوف) وحثهم على الشراء بالصورة التي تؤدي إلى زيادة المبيعات وتحقيق مستوى عالٍ من الربحية , وقد أشار (Dan Kennedy) إلى أن المسوق الذي يعتمد التسويق المغناطيسي في عملية التسويق لمنتجاته (سلع- خدمات) يمكن أن يصبح ضعيفاً مرحباً به عندما يتمكن من جذب العديد من الزبائن المثاليين (الحاليين والمحتملين) , لان ذلك سيسهم في زيادة حجم المبيعات بأقل جهد مبذول وبالتالي تحقيق المزيد من الأرباح مقابل هذه الجهود , كما بُنَى أن هناك ثلاثة مفاتيح (عوامل) رئيسة لنجاح عملية التسويق المغناطيسي هي (الرسالة Message , السوق Market , الوسيلة Media) وأن هذه العوامل لا بد أن تعمل سوية وبالتآزر لكي يتحقق أعظم الأثر من عملية التسويق (Kennedy, 2012: 8-9) , ولغرض إبراز ماهية التسويق المغناطيسي سيتم تناوله حسب الفقرات الآتية:-

١ - مفهوم التسويق المغناطيسي

يعد التسويق المغناطيسي من المفاهيم الحديثة في مجال علم التسويق إذ عرف martin, 2009 التسويق المغناطيسي بأنه ((استراتيجيات الإعلان الجاذبة بشكل مثير للدهشة عن طريق التسويق غير التقليدي والمباشر بهدف جذب وإقناع المستهلكين الحاليين والمرقبين)), في حين بين Gill 2011:5 أن التسويق المغناطيسي بأنه ((عبارة عن المحتوى الجاذب الذي يتم تسويقه عبر وسائل الإعلام التواصل الاجتماعية لشبكة الانترنت ليصل إلى المستهلك المستهدف الحالي والمحتمل لرؤية المبيعات الفردية التي يرغب في اقتنائها بدلاً من اضطراره للخروج من محل إقامته)) لكن Kennedy 2013:78 وصفه بأنه هو التسويق الذي لا يقوم على الإعلان الصريح عن منتجات (سلع - خدمات) المنظمة فقط , بل من خلال تقديم المعلومات التي تهتم المستهلكين المستهدفين الحاليين والمرقبين فيجدون ضالتهم في المحتوى الذي تنشره المنظمة عبر وسائل الإعلام الاتصال المناسبة لجذبهم وكسب ولائهم أما هايك , 2010: 76 فقد بين بأنه ((التسويق الذي يتم عبر شبكة الانترنت بجذب الجمهور المستهدف بما يسمح التعامل معهم وبناء العلاقات التي ستتحول في نهاية المطاف نوع من الولاء ثم ستتولد

العاطفة تجاه الماركة التجارية الخاصة بالمسوق والخبرة الجيدة ستدفعهم إلى التحدث Word of Mouth وجلب زبائن محتملين يتم تحويلهم إلى صفقات ثم إلى مستهلكين ثم إلى مستهلكين سعداء دائمين)) .

وترى الدراسة الحالية أن التسويق المغناطيسي هو أحد الأساليب التسويقية الحديثة الذي يعمل على جذب المستهلكين (الضيوف) الحاليين والمحتملين من خلال الاهتمام بأرائهم والتفاعل معهم بطريقة إبداعية ومبتكرة اعتماداً على ردود أفعالهم حول الخدمة المقدمة إليهم ومنها الخدمات الفندقية بهدف تحقيق المنفعة لكلا الطرفين وكذلك جعل المنظمة رائدة وتميزة على منافسيها.

٢- أهمية التسويق المغناطيسي

تتمثل أهمية التسويق المغناطيسي بالآتي :-

أ- يساهم في تحقيق فاعلية الاتصال مع الجماهير المستهدفة من الجمهور وجذبهم عبر وسائل الاتصال المتاحة والمناسبة من قبل المنظمة وتقديم المعلومات إليهم لتوضيح وتوصيل الفكرة بخصوص المنتج (سلعة - خدمة) التي تقوم بتسويقها والاهتمام بأرائهم والتفاعل معها مما يجعلهم يشعرون بالرضا , فتتحقق عملية الشراء مراراً وتكراراً ، (Fill 1999:14) .

ب- يساهم في انخفاض التكاليف إذ أن التسويق التقليدي يكلف المنظمة مبالغ باهضة لاسيما في الإعلان عبر شاشة التلفاز , بينما هذا النوع من التسويق يعتمد على نوع الوسيلة المستخدمة في إيصال الرسالة , فاستخدام البريد الإلكتروني لا يتحمل أية رسوم وبالمقابل فإن البريد المباشر يكلف كمعدل نصف دولار لكل رسالة , كذلك أن إنشاء موقع على شبكة الانترنت لا يكلف إلا مصاريف بناء محتوى إبداعي مفيد يمكن تصميمه عبر الاستعانة بمصممين أو خبراء في التسويق , فضلاً عن الاستعانة بخبير بتحديد محرك البحث الأمثل (SEO) الخاص بموقع المنظمة ومدونتها (العلاق, ٢٠١٢: ١٢٦) و(البكري, ٢٠٠٩: ٢٠٠) و(الزويني, ٢٠٠٧: ٥٥)

ت- يساهم في تقديم فرص متساوية لمختلف أنواع وأحجام المنظمات ومنها المنظمات السياحية والفندقية.

ث- يمكن المسوقين من تحسين أوضاعهم التنافسية من خلال تربيهم من المستهلكين (الضيوف) , إذ تستثمر المنظمات الناجحة التسويق المغناطيسي بتقديم أفضل مستوى من البيانات والمعلومات المرتبطة بالسلع أو الخدمات وسرعة الاستجابة لحاجات المستهلكين و رغباتهم وتحقيق رضاهم, (الطائي وآخرون, ٢٠١٠: ٣٥٨- ٣٦٠) و(العلاق, ٢٠١٠: ٤٣١- ٤٣٣).

ج- يساهم في خلق الرغبة في شراء منتجات (سلع-خدمات) المنظمة من خلال ما يتضمنه محتوى الرسالة من معلومات خاصة بمواصفات هذه المنتجات مما سيخلق ارتباطاً بين المحتوى الجيد ومنتجات المنظمة , فيشعر الزبون بجودة المنتجات وخبرة المنظمة بحكم تقديمها معلومات مهمة عن

المجال الذي تختص فيه منتجاتها.

ح- يسهم في خلق الوعي بالعلامة التجارية من خلال متابعة الزبائن لمحتوى الرسالة التي تنشرها المنظمة المتضمنة اسم العلامة التجارية داخل هذا المحتوى مما سيجعل الزبائن يعرفون هذه العلامة والمنتجات التي تقدمها. (Toner 2012:12).

خ- يسهم في جذب اهتمام الزبائن من خلال تحفيزهم (ماديا ومعنويا) على مشاهدة الرسائل الإعلانية وحثهم على التفاعل معها،(العلاق، ٢٠١٢: ١٤٠). و(kennedy 2012:8).

٣- العوامل الأساسية لنجاح التسويق المغناطيسي

تتمثل عوامل نجاح التسويق المغناطيسي بثلاثة عوامل هي:

أ- الرسالة

تعد جوهر عملية الاتصال لأنها تمثل المضمون أو المحتوى لعملية الاتصال التسويقي وهي تتكامل مع قناة الاتصال وتتوافق معها، ويمكن أن تكون الرسالة الموجهة من قبل الأفراد أو المنظمات إلى المستهلك (الضيف) الحالي أو المحتمل على شكل كلام، إشارات، سلوك، كتابة... الخ، كما تتعدد صور هذه الرسالة، فقد تكون أحيانا بشكل إعلان، دعاية، اتصالات شخصية، محفزات بيعية... الخ، لكن من المهم جداً أن تكون الرسالة واضحة ومفهومة وذات معنى للمستهلك، فعندما توجه الرسالة إلى المستهلك (الضيف) للإعلان عن المنتج (سلعة-خدمة) معين، يجب أن يكون الإعلان بما يكفي لتوضيح المنفعة التي يحصل عليها المستهلك (الضيف) من هذا المنتج، وأن الشروط الواجب توافرها في الرسالة فضلا عن المعنى الذي تحويه أن تكون ذات الجاذبية بحيث تثير لدى المستهلك (الضيف) الحالي والمحمّل الرغبة في استلام وفهم الرسالة والتفاعل معها، وقد تكون الجاذبية ذات بعد عقلائي كما هو في تحديد الخصائص والمواصفات الفنية والاقتصادية للسلعة أو الخدمة المقدمة له أو تكون ذات بعد عاطفي تتمثل بالمحاكاة للجوانب الفنية والشخصية التي تميز المستهلكين وبما يثير لديهم الدوافع الداخلية للتفاعل مع مضمون الرسالة والاستجابة لها. (Kotler 1997:606) و(البكري، ٢٠٠٩: ٧٢) و (الزعيبي، ٢٠١٠: ١٠٢).

ورأى (فينكلستين، ٢٠١٢) أنّ معرفة من هو متلقي الرسالة، هل هو شاب أم كبير في السن؟ يهتم بالكلام أم بالمؤشرات البصرية محافظاً أم ليبرالياً؟ كل هذا سيمكن المسوق من معرفة السبيل في كيفية مخاطبة جمهوره المستهدف على أفضل وجه، وإذا كانت الرسالة مرئية وطلب من الجمهور إبداء ملاحظاتهم فإنّ الاتصال سيكون فعالاً، ويكون ذلك بشكل خاص عندما تكون الرسالة ذات محتوى يتضمن مقترح (مبدأ) البيع الفريد (USP) Unique Selling Proposition. (فينكلستين، ٢٠١٢: ١٣٥-١٣٦).

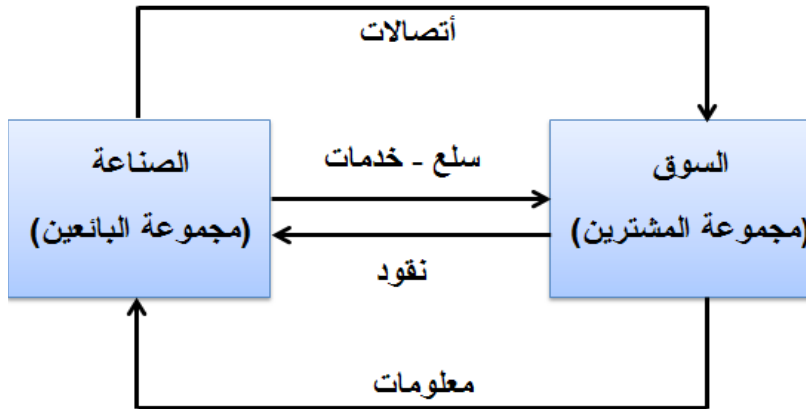
عليه يسعى المسوقون إلى بناء صورة ذهنية واحدة متميزة لمنتجاتهم في عقول المستهلكين

بدلاً من اختيار عدة صفات تميز منتجاتهم، فمثلاً عند ذكر كلمة مرسيدس Mercedes فيتبادر إلى ذهن المتلقي صفة الفخامة والتي تسبب الإحساس بالمكانة الاجتماعية المتميزة Prestige . (حسان، ٢٠١٤).

ب- السّوق

يعرف السوق بأنه « مجموعة من الزبائن الفعليين والمحتملين الذين يتشابهون في احتياجاتهم و رغباتهم وهم على استعداد لعملية التبادل مع ما يقدمه البائعون من سلع وخدمات ذات قيمة تشبع حاجاتهم ورغباتهم تلك»، والشكل (٢) يوضح المكونات الأساسية لمعنى السوق، (McCarthy 2006:57) ولأجل تكييف البرنامج التسويقي وتحديد الاختلاف بين الزبائن والذي بطبيعة الحال سيمكن المسوقين من فهم أفضل لجمهورهم المستهدف، وبالتالي جعل التسويق أكثر فعالية لأبد من تجزئة السوق، إذ تسعى المنظمات التسويقية من خلال تجزئة السوق إلى قطاعات متباينة لتحقيق جملة من الأهداف المتمثلة بالآتي :-

- تحقيق زيادة في الحصة السوقية أو المبيعات أو الأرباح.
 - المحافظة على الضيوف الحاليين بصورة مستمرة.
 - الاهتمام بالضيوف الأكثر ربحية ومحاولة تحديد الزبائن الأقل ربحية.
 - تحسين إجراءات التسويق من خلال كسب المعرفة المفصلة حول مجاميع الزبائن.
- (Sausen et al, ١٦٠:٢٠٠٥).



الشكل (٢) المكونات الأساسية لمعنى السوق

المصدر: - البكري، ثامر، إدارة التسويق، ط٤، أثير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١١: ٣١.

لقد اتفق أكثر الباحثين على أن أسس ومعايير السوق تصنف على أربعة مجموعات هي (التجزئة الجغرافية، التجزئة السكانية، التجزئة النفسية، التجزئة السلوكية) ، وإنّ السوق المستهدف يعد الخطوة الأساسية والمهمة في تجزئة السوق للوصول إلى ما تريد المنظمة تنفيذه من استراتيجيات تسويقية ، إذ إنّ الرسالة عندما لاتصل إلى الشخص المستهدف الصحيح فإنّها ستقع على آذان صماء حتى وان كانت الرسالة صحيحة في محتواها لأنها لم تستهدف السوق الصحيح لأنّها وجهت إلى آذان صماء ، لذا على المنظمات التسويقية التي تسعى إلى اختيار وخدمة أسواقها بشكل صحيح اعتماد فكرة السوق المستهدفة Market Target لأنها تكون مهمة بما لديهم وكذلك لكي لا يحصل إهدار في المال عندما يتم إرسال الرسالة التسويقية إلى الأفراد غير المهتمين بما يعرض عليهم ، أي أن تركز جهودها التسويقية على مدخل بنديقية التهديف بدلا من أن تبثّر جهودها التسويقية باعتماد مدخل البندقية الرشاشة (Kennedy 2012:13) و (kotler 1997:249)

ج- الوسائل الإعلانية

تعدّ وسائل الإعلان الأدوات التي من خلالها تستطيع المنظمة تنفيذ برنامجها الإعلاني ، وأنّ أي خطأ في اختيار الوسيلة سينعكس سلباً على تحقيق الأهداف المتوخاة من الحملة الإعلانية ، والسؤال هو أي نوع من وسائل الإعلان التي يجب على المنظمة استخدامها ؟ الحقيقة هو استخدام مزيج من وسائل الإعلان المختلفة ، وأنّ اختيار وسيلة دون غيرها يخضع إلى معايير محددة يتم على ضوءها تحديد الوسيلة الإعلانية المناسبة، ومن أبرز المعايير المعتمدة هي :-

- تحديد الأهداف التسويقية، هل أنّ الهدف يتمثل بتشجيع الفئة المستهدفة على القيام بعمل مباشر ، مثل شراء منتج (سلعة-خدمة) معين؟ أو أنّ الهدف يتمثل بالتعريف بسلعة أو خدمة جديدة.

- تحديد الأفراد أو المنظمات (الفئة المستهدفة) ، فإذا كان الجمهور المستهدف من الرجال بعمر (٧٠) عاماً ، فإنّ استخدام الـ Facebook ليست الوسيلة المناسبة للوصول الى هذا النوع من الجمهور ، لكن استخدام وسائل الإعلان مثل جهاز التلفاز أو الصحف أو غيرها من وسائل الإعلام تعد وسيلة أفضل لاستهدافهم.

- طبيعة المنتج (سلعة- خدمة) وخصائصه المميزة تحدد الوسيلة المستخدمة للإعلان ، فالمنتج الذي يخص النساء من هن بعمر الشّباب تكون الوسيلة المفضلة هي اعتماد المجلات المتخصصة لأنّها تكون أكثر جاذبية وتأثير.

- الرسالة التي ترغب المنظمة إيصالها إلى الجمهور المستهدف يحتم عليها اختيار الأداة التسويقية المناسبة ، فإنّ ما يمكن أن يقدمه التلفاز من مضمون للرسالة الإعلانية يختلف عما يقدمه المذياع أو الصحيفة.

- الكلف المالية المترتبة على استخدام الوسيلة الإعلانية ، يتحدد مما تمتلكه المنظمة من قدرات مالية مخصصة للإعلان، فيعد الإعلان عبر شاشة التلفاز أكثر كلفة مقارنة بباقي وسائل الإعلان

الأخرى. (Kennedy ,2012:15) و(Dziadul 2010:32) و(Roetzer 2010:24).

وإن من أهم وسائل الإعلان التي يمكن استخدامها من قبل المسوقين سواء كان على مستوى الأفراد أو المنظمات للإعلان عن منتجاتهم (سلع-خدمات-أفكار) هي (التلفاز ، المنياع ، البوستر (الإعلان الطليق) ،المطبوعات(الصحف والمجلات) ، البريد المباشر ، الإنترنت (Kennedy ,2012:16) ورأى (البكري ,٢٠٠٩:١٩٧) أنّ الاختيار الدقيق للوسيلة الإعلانية القادرة على إيصال الفكرة إلى الجمهور المستهدف يعد أحد الشروط الأساسية لنجاح الإعلان، كما أكد (Kennedy 2012:15-18) أنّ على المسوقين استخدام مزيج من وسائل الإعلان المختلفة وليس اعتماد الانترنت كخيار وحيد لعملية الترويج والتبادل عند اعتماد نظام التسويق المغناطيسي، وأكد على أن استخدام البريد المباشر يتطلب عدم إرسال الرسائل الإعلانية مرة واحدة - shot – one ، لأن عملية التكرار في إرسال الرسائل تعد جزءاً أساسياً من نظام التسويق المغناطيسي .

وترى الدراسة من خلال ما تم تناوله من أفكار للباحثين والكتاب أنّه إذا ما أراد الأفراد أو المنظمات من زيادة حصتهم السوقية وزيادة الأرباح ، وبالتالي البقاء في دائرة المنافسة عليهم تطبيق عوامل نجاح التسويق المغناطيسي الأساسية بشكل متآزر ، وذلك من خلال تقديم الرسالة الصحيحة والواضحة والجدابة الى جمهورها المستهدف (الحالي والمحتمل) الصحيح من بعد دراسة ميولهم واتجاهاتهم وورغباتهم وتزويدهم بالمعلومات التي يودون الحصول عليها من خلال التواصل معهم عبر وسائل الإعلان الصحيحة والمناسبة لبناء علاقات وطيدة معهم، بهدف إشباع هذه الحاجات والرغبات والوصول إلى حالة إرضائهم وكسب ولائهم وبالتالي الاحتفاظ بهم كمستهلكين دائمين .

ثانياً: الميزة التنافسية

إن المنظمات بصورة عامة سواء كانت منظمة صغيرة أم كبيرة فهي تبحث عن مكانة تنافسية من أجل الاستحواذ على السوق وزيادة حصتها فيه وإدامة عوامل التفوق لأطول فترة ممكنة ، وقد ارتبط وصف الميزة التنافسية بمساهمات (Porter, 1985:79) الذي عدّها هدفا استراتيجيا تمثل بالكلفة المنخفضة والتمايز لتحقيق الميزة التنافسية (الربيعي، ٢٠١١: ٧٠-٧١) ، وقد أصبحت الميزة التنافسية تمثل حقيقة الموقع المربح في ذهن المستهلك الذي يعتقد بأنّ القيمة التي سيحصل عليها هي أعظم من السعر الذي سيدفعه مقابل حصوله على المنتج (سلعة- خدمة) (McCraigh,2001:1) ، ولغرض إبراز ماهية الميزة التنافسية سيتم تناولها حسب الفقرات الآتية :-

١ - مفهوم الميزة التنافسية

أختلف معظم الاقتصاديين والهيئات الاقتصادية الدولية على تحديد مفهوم محدد ودقيق للميزة التنافسية ، فينطلق بعضهم من مفهوم ضيق ويختصرها في تنافسية السعر والتجارة ، ويستعمل البعض الآخر مفهوم واسع يكاد يشمل جميع مناحي النشاط الاقتصادي (العزاوي ، ٢٠٠٥ : ٢٨) ، وقد عرفها (Porter 2000 :8) هي التي تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع منظمة ما أن تخلقها ،

لربائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة“، في حين بين كل من (Thompson & Strickland, 2003:18) بأنها هي استراتيجية هجومية إبداعية للمنظمة لا يستطيع المنافسون تقليدها { بينما وصفها كل من (Heizer & Render, 2011:29) هي الميزة التي تتضمن خلق نظام له فائدة مميزة على المنافسين، أي هي خلق قيمة للمستهلك بطريقة كفوءة ومستدامة } .

وترى الدراسة أن الميزة التنافسية هي الميزة التي تكتسبها المنظمة من خلال اكتشافها طرق وأساليب جديدة ومبتكرة تسهم في تقديم منتجات (سلع – خدمات) يصعب تقليدها وذات منافع منفردة تخلقها لربائنا (ضيوفها) الحاليين والمحتملين تمكنها من التفوق على منافسيها.

٢- أهمية الميزة التنافسية

تكمن الأهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من الميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياتها ، ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أنّ الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة ، إذ تعطي التنافسية منظمات الدول الصغيرة فرصة الخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي لأنّ هذه الدول الصغيرة والنامية أصبحت مجبرة على مواجهة النظام بصفته إحدى تحديات القرن الواحد والعشرين (نوير، ٢٠٠٩: ٢) ، وأن أبرز التحديات التي تطرحها البيئة العالمية الجديدة تتمثل في تعزيز القدرة على توليد الدخل واستمرارية النمو في ظل هذه البيئة الدولية التي أصبح شعارها البقاء للأفضل ، مما يستدعي تحديث الهياكل الإنتاجية وتحسين كفاءتها وتطوير التقانة والنهوض بالعنصر البشري وتحسين بيئة الأعمال واجتذاب رأس المال الأجنبي (المعهد العربي للتخطيط، ٢٠٠٣: ١٣) ، فالمنظمات التي تمتلك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على مهمة رفع مستوى معيشة أفراد دولها ، كون مستوى معيشة أفراد دولة ما مرتبط بشكل كبير بنجاح المنظمات العاملة فيها وقدرتها على اقتحام الأسواق العالمية واكتساب أرضية جديدة في هذه الأسواق من خلال عملية التصدير والاستثمار الأجنبي (مسعداوي، ٢٠٠٥: ٢٦) ، كما تتبع أهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة الملائمة لتحقيق كفاءة أكبر في تخصيص الموارد واستخدامها لتشجيع الإبداع والابتكار مما يؤدي الى تحسين الإنتاجية ورفع مستوى نوعية الإنتاج وبالتالي خفض التكاليف والأسعار ، فضلاً عن أنّ القدرة التنافسية تسهم في تجاوز إحدى العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة الإنتاجية والمتمثلة بضيق السوق المحلي والتي تحول دون الاستفادة من وفورات الحجم الكبير (علي، ٢٠٠٦: ٢٦) ، لذا تعد الميزة التنافسية أداة لتحقيق التميز والتفرد التي تستطيع منظمة الأعمال من خلالها الفوز على منافسيها من المنافسين (Tampoe&Macmillan, 2000: 89)

٣- أبعاد الميزة التنافسية

اتفق أغلب الكتاب والباحثين على أبعاد الميزة التنافسية (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم والإبداع) والتي حظيت بنسبة أعلى مقارنة ببقية الأبعاد، عليه ستعتمد الدراسة الحالية هذه الأبعاد وكما يأتي:

أ- الكلفة

تعد الكلفة Cost بأنها قدرة المنظمة على التنفيذ بأقل الكلف قياساً بالمنافسين من خلال تحسين الإنتاج وتقليل الضياع والرقابة المحكمة على عناصر الكلف (الجنابي، ٢٠١١: ١٧٥)، لذا تسعى المنظمات إلى جعل كلف منتجاتها منخفضة مقارنة بالمنظمات المنافسة مع الحفاظ على مستويات من الجودة، التسليم، المرونة والموثوقية، مما يجعلها تحافظ على مركزها التنافسي في السوق (Slack et.al ٢٠١٠: ٤٩).، إذ أنّ تخفيض سعر المنتجات يسهم في زيادة الطلب عليها، فضلاً عن أنه قد يخفض من هامش الربح إذا لم تنتج المنظمة منتجاتها بتكاليف منخفضة (Ritzman 2005:62).

ب- الجودة

أكد (Render&Heizer 2001:36) على أنّ حصول المنظمة على القيمة المتوقعة التي تتناسب مع رسالتها يتطلب منها تحديد توقعات الزبائن ورغباتهم عن الجودة Quality والعمل على تحقيقها، وبين (al.et Slack 2004:45). بأنّ الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن، وأكد (Evans 2007:126) على أن المنتجات ذات الجودة العالية تُسهم في تحسين سمعة المنظمة وتحقيق رضا الزبائن، فضلاً عن أنها يُمكن لها أن تفرض أسعاراً أعلى في حالة تقديم منتجات ذات جودة عالية لتلبية متطلبات الزبائن.

ت- المرونة

تعد المرونة (Flexibility) بأنها قدرة المنظمة على عرض مجموعة واسعة من المنتجات (سلع-خدمات) المتنوعة لזبائنها الحاليين والمحتملين (al Chaseet 2005:26)، إنّ التغيير المتسارع في حاجات ورغبات وأذواق وتفضيلات الزبائن وسهولة الاتصال وسرعة انتقال التأثيرات بسبب التغييرات البيئية المحيطة بالمنظمة، كلها تعد من العوامل التي تؤثر على عملية الإنتاج والتي يجب أن تتوافق ومتطلباتهم، مما يتطلب تصاميم متغيرة للمنتجات (سلع-خدمات) تتلاءم مع الحالات الفريدة للزبون وتستجيب لحاجاته ورغباته (Renghan&1999:46).

ث- التسليم

يعدّ التسليم (Delivery) بأنه قدرة المنظمة على تلبية طلبات الزبائن (المستهلكين) في الأوقات المحددة (Render&eizer 1999:47)، لذا بدأت العديد من المنظمات تتنافس باعتماد أسبقية جديدة

متمثلة بسرعة التسليم والاستجابة لطلب الزبون (المستهلك) , فأصبح الوقت عاملاً مهماً في جوهر قرارات الشراء , إذ يمثل التسليم في الوقت المحدد قدرة إدارة العمليات على مقابلة متطلبات التجهيز المستمر للمنتجات (سـلع-خدمات) إلى المستهلكين , كما يعد الزمن من أهم المصادر الأساسية للميزة التنافسية في عالم اليوم (البكري, ٢٠٠٨: ٢١٧) و(مهدي, ٢٠٠٥: ٢١٧) .

ج- الإبداع

يعد الإبداع (Innovation) بأنه تقديم فكرة جديدة غير موجودة سابقاً أو إحداث تغييرات وتحسينات على الأفكار السابقة وتقديمها بشكل متطور (الزعيبي, ٢٠١١: ١٦٥), كما عدّه أيضاً بأنه العملية التي يتم من خلالها تقديم منتجات جديدة واستحداث طرق جديدة لعمليات الإنتاج(Cooke,2001:45), ولأجل أن تتواصل المنظمات بعمليات الإبداع من خلال تقديم سلع وخدمات جديدة وبصوره مستمرة ينبغي عليها أن تركز استراتيجياتها على (وظائف البحث والتصميم والتطوير للمنتج "سلعة-خدمة" بشكل بارز واستثنائي, الجودة العالية للمنتج "سلعة-خدمة" باستخدام برامج جاهزة في عمليات الإنتاج وتقديم الخدمة , امتلاك القدرة على تطوير معدات الإنتاج, تطوير وتدريب العاملين في المنظمة, دعم وتحفيز المبدعين وتبني أفكاراً وسلوكيات جديدة وخلقة) .

ووفقاً لذلك فإن منظمات اليوم تبحث عن خلق أفكار ومفاهيم حديثة تتجسد في تقديم سلع وخدمات جذابة ومرغوبة من قبل الزبائن (المستهلكين) الحاليين والمحتملين وتقود المنظمة نحو التفوق والنجاح والديمومة، (الربيعي, ٢٠١١: ٨٥-٨٦) و(Yeboah2013:4) .

المبحث الثالث

الجانب العملي

أولاً: تحليل مستوى متغيرات الدراسة

سيتم في هذا المبحث توضيح مستوى إجابات عينة الدراسة المتعلقة بالمتغير المستقل (التسويق المغناطيسي) وأبعاده التي تتضمن (الرسالة, السوق ووسائل الإعلان) والمتغير المعتمد (الميزة التنافسية) وأبعاده التي تشمل كل من (الكلفة, الجودة, المرونة, التسليم والإبداع), وذلك من خلال الأوساط الحسابية المرجحة الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لها وكما يأتي :-

١ - التسويق المغناطيسي

يتضح من خلال جدول (١) أن قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير بلغت (٣,٩٤) وبانحراف معياري سجل (٠,٨١), مما يشير إلى مدى تجانس الإجابات لعينة الدراسة , في حين سجلت الأهمية النسبية لهذا المتغير (٧٨,٨٪) والتي تشير إلى اتفاق معظم أفراد عينة الدراسة على فقرات التسويق المغناطيسي, في حين كانت نتائج تحليل أبعاد هذا المتغير كما يأتي :

أ- الرسالة

بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (٣,٩١) وبانحراف معياري بلغ (٠,٩٨) الذي يشير إلى مدى التجانس في إجابات عينة الدراسة بخصوص متغير الرسالة، في حين سجلت الأهمية النسبية لهذا المتغير (٧٨,٣٧٪) والتي تبيّن اتفاق معظم أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير الرسالة.

- إنّ هذه النتائج توضح أنّ إدارة الفندق تهتم بجذب انتباه ضيوفها الحاليين والمحتملين من خلال جعل محتوى رسالتها الإعلانية ذات ميزة فريدة تتصف بها خدماتها من مواصفات فنية واقتصادية وفوائد تعمل على إثارة الرغبة لديهم لإتمام عملية الشراء وتكرارها.

ب- السوق

بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (٣,٨٨) وبانحراف معياري بلغ (١,٠١) الذي يشير إلى مدى التجانس في إجابات عينة الدراسة بخصوص متغير السوق، في حين سجلت الأهمية النسبية لهذا المتغير (٧٧,٥١٪) والتي تبيّن اتفاق معظم أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير السوق.

- إنّ هذه النتائج توضح أنّ إدارة الفندق تهتم باستخدام معيار الديموغرافية مجتمعة للحصول على معلومات أكثر تفصيلاً على ضيوفها الحاليين والمحتملين، وأنّها تفضل أنموذج التخصص الانتقائي في اختيار السوق المستهدف بهدف تقديم خدمات متنوعة لضيوفها وبالتالي تحقيق أرباح واعدة بشكل يفوق بقية نماذج اختيار السوق المستهدف.

ج- وسائل الإعلان :

بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (٤,٠٢) وبانحراف معياري بلغ (١,٠٥) الذي يشير إلى مدى تجانس في إجابات عينة الدراسة بخصوص متغير وسائل الإعلان، في حين سجلت الأهمية النسبية لهذا المتغير (٨٠,٧٣٪) والتي تبيّن اتفاق معظم أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير وسائل الإعلان.

- إنّ هذه النتائج توضح أنّ إدارة الفندق تهتم باعتماد وسائل الإعلان المناسبة التي تتناسب وطبيعة الخدمة المقدمة لجمهورها المستهدف، واهتمامها بشبكات التواصل الاجتماعي لمتابعة آراء ضيوفها الحاليين والمحتملين حول خدماتها المقدمة لهم، والتواصل معهم لتلبية متطلباتهم، وبالتالي إنجاز عملية البيع عبر موقعها الإلكتروني.

٧٥,٤	١,٠٧	٣,٧٧	٩	١٠	١٠	٣٧	٣٤	٨	تهتم إدارة الفندق بتجزئة السوق من أجل كسب معرفة مفصلة عن جمهورها المستهدف وفهم احتياجاته ورغباته بشكل أفضل مما يسهم في جعل نشاطها التسويقي أكثر فاعلية.	
٧٦,٢	١,٠١	٣,٨١	٥	١٦	٦	٣٩	٣٤	٩	تهتم إدارة الفندق بالتركيز على خدمة مجموعة محددة من الضيوف عبر سوق معينة وبتشكيلة متنوعة من الخدمات.	
٧٨	١,٠٢	٣,٩٠	١	١٢	١٩	٣٢	٣٦	١٠	تسعى إدارة الفندق إلى استخدام العمر، التعليم والدخل ضمن معيار الديموغرافية مجتمعة وليس بشكل منفرد للحصول على معلومات أكثر تفصيلا عن السوق المستهدف مما يمكنها من تقديم خدمات فندقية تشبع حاجات ورغبات الضيوف الحاليين والمحتملين بشكل أفضل.	
٧٦,٨	٠,٩٩	٣,٨٤	٢	١٤	١١	٤٤	٢٩	١١	تهتم إدارة الفندق بالتركيز على جزء محدد من السوق المستهدف بهدف تحقيق حصة سوقية كبيرة ومكانه عالية في ذلك الجزء من السوق.	
٨١	٠,٨٧	٤,٠٥	٠	٦	١٧	٤٣	٣٤	١٢	تهتم إدارة الفندق باستهداف مجموعة من القطاعات السوقية بشكل انتقائي بهدف تقديم خدمات متنوعة لضيوفها وبالتالي تحقيق أرباح واعدة.	
٧٥,٦	١,٠٣	٣,٧٨	٨	١٣	١٤	٢٣	٤٢	١٣	تهتم إدارة الفندق بالتخصص بتقديم خدمة فندقية محددة لقطاعات سوقية مختلفة بهدف تحقيق ارتفاع منحنى الخبرة لعمليتي إنتاج وتسويق تلك الخدمة.	
٧٩,٦	٠,٨٩	٣,٩٨	١	٣	٢٦	٣٧	٣٣	١٤	تهتم إدارة الفندق بتغطية شاملة للسوق بهدف تقديم جميع خدماتها الفندقية لضيوفها الحاليين والمحتملين وفي جميع القطاعات السوقية.	
٧٧,٥١	١,٠١	٣,٨٨								الإجمالي

١٥	٦٥	٣١	١١	٨	٣	٤,٢٩	١,٠٣	٨٥,٨	تهتم إدارة الفندق باعتماد وسيلة الإعلان المناسبة مثل (التلفاز، المذياع، الانترنت...الخ) التي تتناسب وطبيعة الخدمة والجمهور المستهدف.
١٦	٣٦	٤٣	١٠	٧	٤	٤,٠٠	١,٠٥	٨٠	تهتم إدارة الفندق بالبريد المباشر كونه من وسائل الإعلان الشخصية المباشرة الأكثر موثوقية وإيجابية في عملية الترويج.
١٧	٣٠	٤٣	٧	١٠	١٠	٣,٧٣	١,٠٢	٧٤,٦	تهتم إدارة الفندق باعتماد شبكة الانترنت كونها أداة تسويقية فعالة تسهل عملية التواصل مع ضيوفها الحاليين والمحتملين.
١٨	٥٤	٢٢	١٦	٧	١	٤,٢١	١,٠١	٨٤,٢	تعتمد إدارة الفندق شبكة الانترنت كأداة مهمة في إنجاز عملية البيع لخدماتها الفندقية عبر موقعها الإلكتروني.
١٩	٤٨	٢٥	١٥	١٠	١	٤,١٠	١,٠٥	٨٢	تهتم إدارة الفندق بتسويق خدماتها عبر شبكات التواصل الاجتماعي مثل(Facebook, twitter, MySpace) كونها تتيح لضيوفها الحاليين والمحتملين فرصة المشاركة في الحملات التسويقية وزيادة الثقة المتبادلة بين الطرفين.
٢٠	٤٩	١٦	٢٠	١٣	٢	٣,٩٨	١,٠٢	٧٩,٦	تساعد شبكات التواصل الاجتماعي إدارة الفندق في متابعة آراء ضيوفها حول خدماتها مما يمنحها فرصة الاستجابة والتغيير على عكس الوسائل الإعلانية التقليدية.
٢١	٣٠	٣٣	٢٦	١١	١	٣,٨٢	٠,٩٩	٧٦,٤	تهتم إدارة الفندق بالتسويق عبر شبكات التواصل الاجتماعي كونها تسهم في جذب ضيوف جدد تمكنها من زيادة حصتها السوقية.
الإجمالي									٨٠,٣٧
المتغير المستقل (التسويق المغناطيسي)									٧٨,٨
									٣,٩٤
									٠,٨١

وللمقارنة بين أبعاد التسويق المغناطيسي من حيث الأهمية النسبية نلاحظ أن بُعد وسائل الإعلان حصل على أعلى مستوى أهمية نسبية بواقع (٨٠,٣٧ ٪)، تلاه بعد الرسالة بواقع (٧٨,٣٧ ٪) ثم السوق بأهمية نسبية شكلت (٧٧,٥١ ٪) .

٢- الميزة التنافسية

يتضح من جدول (٢) أن قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير بلغت (٤,٠٩) وبانحراف معياري سجل (٠,٨٨)، ما يشير إلى مدى التجانس في إجابات عينة الدراسة بخصوص متغير الميزة التنافسية

، في حين سجلت الأهمية النسبية لهذا المتغير (٨١,٨ ٪) والتي تبين اتفاق معظم أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المتغير، في حين كانت نتائج التحليل لأبعاد الميزة التنافسية كما يأتي:

أ-الكلفة

بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (٣,٩٦) وبانحراف معياري بلغ (٠,٩٣) الذي يشير إلى مدى التجانس في إجابات عينة الدراسة بخصوص متغير الكلفة ، في حين سجلت الأهمية النسبية لهذا المتغير (٧٩,٢ ٪) والتي تبين اتفاق معظم أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير الكلفة.

- إنَّ هذه النتائج تبيِّن أنَّ إدارة الفندق تهتم بتدريب العاملين في المنظمة الفندقية لزيادة كفاءتهم ، كما وتهتم باستخدام التكنولوجيا الحديثة وأنشطة البحث والتطوير لتقديم خدماتها الفندقية بأقل كلفة.

ب-الجودة

بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (٤,١١) وبانحراف معياري بلغ (٠,٩٠)، والذي يشير إلى مدى التجانس في إجابات عينة الدراسة بخصوص متغير الجودة ، في حين سجلت الأهمية النسبية لهذا المتغير (٨٢,٢ ٪) والتي تبين اتفاق معظم أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير الجودة.

- إنَّ هذه النتائج تبيِّن أنَّ إدارة الفندق تهتم بتقديم خدمات عالية الجودة من خلال إجراء تحسينات مستمرة على خدماتها الفندقية لتتفوق بها على منافسيها وتوقعات ضيوفها الحاليين والمحتملين لضمان تكرار عملية الشراء.

ت-المرونة

بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (٤,١٨) وبانحراف معياري بلغ (٠,٨٦) الذي يشير إلى مدى التجانس في إجابات عينة الدراسة بخصوص متغير المرونة ، في حين سجلت الأهمية النسبية لهذا المتغير (٨٣,٦ ٪) والتي تبين اتفاق معظم أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير المرونة.

- إنَّ هذه النتائج توضح أنَّ إدارة الفندق تمتلك القدرة على الاستجابة السريعة في تصميم الخدمة واستخدام التكنولوجيا الحديثة لزيادة مرونة إنتاج الخدمة المقدمة لضيوفها الحاليين والمحتملين لتلبية احتياجاتهم.

ث-التسليم

بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (٤,٠٨) وبانحراف معياري بلغ (٠,٨١)، والذي يشير إلى مدى التجانس في إجابات عينة الدراسة بخصوص متغير التسليم ، في حين سجلت الأهمية النسبية لهذا المتغير (٨١,٦ ٪) والتي تبين اتفاق معظم أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير التسليم.

- إنَّ هذه النتائج تبيِّن أنَّ إدارة الفندق تعتمد التكنولوجيا الحديثة وزيادة منافذها التوزيعية لتسليم

خدماتها الفندقية إلى ضيوفها الحاليين والمحتملين في الوقت المحدد وبشكل مستمر أمراً مهما يسهم في بناء سمعتها الحالية والمستقبلية.

ج-الإبداع

بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (٤,١٢) وبانحراف معياري بلغ (٠,٧٧) الذي يشير إلى مدى التجانس في إجابات عينة الدراسة بخصوص متغير الإبداع، في حين سجلت الأهمية النسبية لهذا المتغير (٨٢,٤ %) والتي تبين اتفاق معظم أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير الإبداع .

توضح هذه النتائج أنّ إدارة الفندق تسعى لبذل الجهود الكبيرة في تبني الإبداع ضمن استراتيجيتها العامة من أجل إيجاد فرص جديدة يتم توظيفها لتقديم خدمات متميزة تسهم في تعزيز مركزها التنافسي.

جدول (٢) يبين توزيع إجابات العينة حسب أبعاد وفقرات المتغير التابع (الميزة التنافسية)

البيانات	ت	أفق تماماً	أفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً	الوسط الحسابي	انحراف معياري	اهمية نسبية %					
										٥	٤	٣	٢	١
										النسبة المئوية لإجابات العينة %				
الكافة	٢٢	٤٨	٢٧	١٧	٨	٠	٤,١٥	٠,٩٧	٨٣					
	٢٣	٢٤	٤٢	١٦	١٤	٤	٣,٦٨	١,١٠	٧٣,٦					
	٢٤	٢٤	٤٠	٢٥	١٠	١	٣,٧٦	٠,٩٦	٧٥,٢					
	٢٥	٣٠	٢٥	٢١	١٥	٩	٣,٥٢	١,٣٠	٧٠,٤					
	٢٦	٣٥	٣٦	٢٦	٣	٠	٤,٠٣	٠,٨٦	٨٠,٦					
	٢٧	٣٥	٣٩	٢٣	٣	٠	٤,٠٦	٠,٨٣	٨١,٢					
	٢٨	٤٧	٣٥	١٧	١	٠	٤,٢٨	٠,٧٨	٨٥,٦					

الإجمالي									
٧٩,٢	٠,٩٣	٣,٩٦							
٨٤,٨	٠,٨٧	٤,٢٤	٠	٤	١٦	٣٢	٤٨	٢٩	تسعى إدارة الفندق لتقديم خدمات عالية الجودة تتفوق بها على توقعات الضيوف الحاليين والمحتملين.
٧٩,٤	١,٠١	٣,٩٧	١	١٢	١١	٤١	٣٥	٣٠	تحرص إدارة الفندق على تقديم خدمات فندقية عالية الجودة تتفوق بها على منافسيها الحاليين والمحتملين.
٨٣	٠,٨٦	٤,١٥	١	١	٢١	٣٦	٤١	٣١	تهتم إدارة الفندق بإجراء تحسينات مستمرة على خدماتها الفندقية لتتوافق ورغبة ضيوفها الحاليين والمحتملين.
٨٠	١,١١	٤,٠٠	٥	٦	١٤	٣٤	٤١	٣٢	تهتم إدارة الفندق باستخدام العديد من طرق الرقابة لضمان تقديم خدمات فندقية عالية الجودة.
٨٣,٦	٠,٨٠	٤,١٨	٠	٤	١٢	٤٦	٣٨	٣٣	تهتم إدارة الفندق باستقطاب العاملين ذوي المؤهلات العلمية والفنية التي تسهم في تقديم خدمات فندقية ذات جودة عالية تتفوق فيها على منافسيها.
٨١,٢	١,٠٧	٤,٠٦	٣	٦	١٨	٢٨	٤٥	٣٤	تهتم إدارة الفندق بالتواصل المستمر مع ضيوفها الحاليين والمحتملين لتتعرف على آرائهم بخصوص جودة الخدمة المقدمة.
٨٣,٢	٠,٩١	٤,١٦	١	٣	١٩	٣٣	٤٤	٣٥	تسهم جودة الخدمة المقدمة في تكرار عملية الشراء.
٨٢,٢	٠,٩٠	٤,١١							الإجمالي

٨٥,٦	٠,٨٥	٤,٢٨	١	١	١٧	٣١	٥٠	تمتلك إدارة الفندق القدرة على استجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصميم الخدمة المقدمة لضيوفها.	٣٦	الفرع
٨٣	٠,٨٣	٤,١٥	٠	١	٢٥	٣٢	٤٢	تهتم إدارة الفندق بامتلاك عاملها مهارات متعددة تمكنها من أداء أكثر من مهمة لكسب رضا الضيوف.	٣٧	
٧٩,٨	٠,٨٤	٣,٩٩	٠	٢	٣٠	٣٥	٣٣	تمتلك إدارة الفندق القدرة على تلبية احتياجات ضيوفها في الوقت المناسب.	٣٨	
٨٢,٨	٠,٧٤	٤,١٤	٠	١	١٨	٤٧	٣٤	تهتم إدارة الفندق باستخدام التكنولوجيا الحديثة لزيادة مرونة إنتاج الخدمة المقدمة إلى ضيوفها.	٣٩	
٨٥	٠,٨٢	٤,٢٥	١	١	١٥	٣٨	٤٥	تمتاز إدارة الفندق بسرعة التكيف مع المتغيرات في بيئة العمل للمحافظة على مركزها التنافسي.	٤٠	
٨٤	٠,٧٧	٤,٢٠	٠	٠	٢١	٣٨	٤١	يمتاز العاملون في الفندق بمهارة الحوار والإقناع والاستجابة لطلبات الضيوف لكسب رضاهم.	٤١	
٨٥	٠,٧٣	٤,٢٥	٠	٠	١٧	٤١	٤٢	تستوعب إدارة الفندق النقد الموجه إليها من قبل الضيوف الحاليين والمحتملين.	٤٢	
٨٣,٦	٠,٨٦	٤,١٨	الإجمالي							

٤٣	تلتزم إدارة الفندق بتسليم خدماتها الفندقية إلى ضيوفها في الوقت المحدد.	٤٥	٢٨	١٤	١٣	٠	٤,٠٥	١,٠٥	٨١
٤٤	تتمتع إدارة الفندق بخاصية تسليم الخدمة الفندقية إلى ضيوفها في وقت أسرع من منافسيها.	١٨	٥٦	٢٤	١	١	٣,٨٩	٠,٧٤	٧٧,٨
٤٥	تعد إدارة الفندق سرعة تسليم الخدمة الفندقية لضيوفها بشكل مستمر أمراً مهماً يسهم في بناء سمعتها الحالية والمستقبلية.	٣٤	٤٣	٢٣	٠	٠	٤,١١	٠,٧٥	٨٢,٢
٤٦	تعتمد إدارة الفندق التكنولوجية الحديثة في سرعة تسليم خدماتها الفندقية إلى ضيوفها الحاليين والمحتملين.	٤٥	٥٠	٥	٠	٠	٤,٤٠	٠,٥٩	٨٨
٤٧	تهتم إدارة الفندق بزيادة منافذها التوزيعية لتسليم خدماتها الفندقية إلى ضيوفها في الوقت المحدد.	٢٣	٦٢	١٣	٢	٠	٤,٠٦	٠,٦٦	٨١,٢
٤٨	تهتم إدارة الفندق بتقديم المعلومات عن خدماتها الفندقية في الوقت والسرعة والدقة المطلوبة.	٣١	٣٦	٢٨	٤	١	٣,٩٢	٠,٩٢	٧٨,٤
٤٩	تسعى إدارة الفندق على الإيفاء بالطلبات العاجلة ومساعدة الضيوف على مواجهة التقلبات البيئية المؤثرة في الطلب الحالي والمستقبلي.	٣٤	٤٥	٢٠	١	٠	٤,١١	٠,٧٩	٨٢,٢
الإجمالي							٤,٠٨	٠,٨١	٨١,٦

التسليم

٨٥	٠,٧٠	٤,٢٥	٠	١	١٢	٤٨	٣٩	تهتم إدارة الفندق بتوسيع أفق التطور والتجديد في تقديم الخدمات الفندقية لضيوفها الحاليين والمحتملين.	٥٠	K.F.I.B
٨٤,٤	٠,٥٦	٤,٢٢	٠	٠	٧	٦٤	٢٩	تعتمد إدارة الفندق بأن إجراء التحسينات المستمرة على خدماتها الفندقية يسهم في تعزيز مركزها التنافسي.	٥١	
٨٢,٢	٠,٦٤	٤,١١	٠	١	١٣	٦٠	٢٦	تهتم إدارة الفندق بتجديد أنشطتها المختلفة من أجل مواجهة المنافسين.	٥٢	
٨٠,٦	٠,٨٠	٤,٠٣	١	٢	١٨	٥١	٢٨	تهتم إدارة الفندق بتشجيع العاملين لديها على تقديم أفكار جديدة وإبداعية تسهم في إدخال تحسينات مستمرة على خدماتها.	٥٣	
٨٤,٦	٠,٧٢	٤,٢٣	١	١	٨	٥٤	٣٦	تتبنى إدارة الفندق الإبداع ضمن استراتيجيتها العامة لتوليد قيم جديدة لها وتقوية سمعتها التنافسية.	٥٤	
٧٨	١,٠٨	٣,٩٠	٥	٧	٢٢	٢٥	٤١	تسعى إدارة الفندق لبذل الجهود الكبيرة من أجل إيجاد فرص جديدة يتم توظيفها لتقديم خدمات فندقية متميزة.	٥٥	
٨١,٤	١,٠١	٤,٠٧	٢	٧	١٩	٢٦	٤٦	تهتم إدارة الفندق بالتعاون مع الخبرات الخارجية لتقديم أفكار جديدة بهدف تحسين خدماتها الفندقية.	٥٦	
٨٢,٤٢	٠,٧٧	٤,١٢							الإجمالي	
٨١,٨	٠,٨٨	٤,٠٩							المتغير التابع (الميزة التنافسية)	

المصدر :- إعداد الباحث حسب نتائج البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار (٢٢).

وللمقارنة بين أبعاد الميزة التنافسية من حيث الأهمية النسبية نلاحظ أن بُعد المرونة حصل على أعلى مستوى أهمية نسبية بواقع (٨٣,٦٠ %) تلاه بُعد الإبداع بواقع (٨٢,٤٢ %)، ثم الجودة بأهمية نسبية شكلت (٨٢,٢٠ %) ثم بُعد التسليم بواقع (٨١,٦٠ %)، في حين سجلت الأهمية النسبية للكلفة ما قيمته (٧٩,٢٠ %) .

٣- اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

توضح هذه الفقرة علاقة التأثير للمتغير المستقل المتمثل بالتسويق المغناطيسي وأبعاده في المتغير المعتمد المتمثل بالميزة التنافسية وأبعاده باستخدام معامل الانحدار الخطي البسيط الانحدار الخطي البسيط , إذ جاءت النتائج كما موضحة في الجدول (٣) .

جدول (3) علاقات التأثير باستخدام الانحدار الخطي البسيط.

التفسير	اختبار F		معامل الانحدار بيتا β	الحد الثابت α	معاملات تحديد R^2	المتغيرات	
	القيمة الاحتمالية .sig	المحتسبة				المستقل	التابع
يوجد تأثير معنوي	٠,٠٠	٦١,١٩	٠,٥٩	١,٦٦	٣٨,٤٤	الرسالة	الكلفة
يوجد تأثير معنوي	٠,٠٠	٢٩,٣٤	٠,٤٤	٢,٢٥	٢٣,٠٤	السوق	
يوجد تأثير معنوي	٠,٠٠	٧٥,٦٤	٠,٥٨	١,٦١	٤٣,٥٦	وسائل الإعلان	
يوجد تأثير معنوي	٠,٠٠	٨٩,٠٦	٠,٧٩	٠,٩٢	٤٧,٦١	التسويق المغناطيسي	الكلفة
يوجد تأثير معنوي	٠,٠٠	٢٢,٢٣	٠,٣٩	٢,٥٧	١٨,٤٩	الرسالة	الجودة
يوجد تأثير معنوي	٠,٠٠	١٩,٨	٠,٣٧	٢,٦٩	١٦,٨١	السوق	
يوجد تأثير معنوي	٠,٠٠	٣٠,٩٦	٠,٤٢	٢,٤٢	٢٤,٠١	وسائل الإعلان	
يوجد تأثير معنوي	٠,٠٠	٣٢,٦٧	٠,٥٦	١,٩٨	٢٥	التسويق المغناطيسي	الجودة
يوجد تأثير معنوي	٠,٠٠	٢٤,٨٨	٠,٣٩	٢,٦٤	٢٠,٢٥	الرسالة	المرونة
يوجد تأثير معنوي	٠,٠٠	١٢,٨١	٠,٢٩	٣,٠٦	١١,٥٦	السوق	
يوجد تأثير معنوي	٠,٠٠	٤٧,١٦	٠,٤٧	٢,٣	٣٢,٤٩	وسائل الإعلان	
يوجد تأثير معنوي	٠,٠٠	٨٩,٠٦	٠,٧٣	١,٣٧	٤٧,٦١	التسويق المغناطيسي	المرونة
يوجد تأثير معنوي	٠,٠٠	٢٩,٣٤	٠,٤	٢,٥٣	٢٣,٠٤	الرسالة	التسليم
يوجد تأثير معنوي	٠,٠٠	١٤,٥٩	٠,٢٩	٢,٩٦	١٢,٩٦	السوق	
يوجد تأثير معنوي	٠,٠٠	٤٢,٥	٠,٤٢	٢,٣٧	٣٠,٢٥	وسائل الإعلان	
يوجد تأثير معنوي	٠,٠٠	٥٥,١٣	٠,٦	١,٧٨	٣٦	التسويق المغناطيسي	التسليم
يوجد تأثير معنوي	٠,٠٠	٢٢,٢٣	٠,٣٤	٢,٨	١٨,٤٩	الرسالة	الإبداع
يوجد تأثير معنوي	٠,٠٠	٥,٩٩	٠,١٨	٣,٤١	٥,٧٦	السوق	
يوجد تأثير معنوي	٠,٠٠	٢٠,٩٩	٠,٣١	٢,٨٨	١٧,٦٤	وسائل الإعلان	
يوجد تأثير معنوي	٠,٠٠	٢٦,٣	٠,٤٤	٢,٤٤	٢١,١٦	التسويق المغناطيسي	الإبداع
يوجد تأثير معنوي	٠,٠٠	٤٩,٦٨	٠,٥٢	٢,٠٥	٣٣,٦٤	الرسالة	الميزة التنافسية
يوجد تأثير معنوي	٠,٠٠	٢٣,٥٣	٠,٣٨	٢,٦	١٩,٣٦	السوق	
يوجد تأثير معنوي	٠,٠٠	٦٧,٩٩	٠,٥٤	١,٩٣	٤٠,٩٦	وسائل الإعلان	
يوجد تأثير معنوي	٠,٠٠	٨٤,٢٩	٠,٧٤	١,٢٥	٤٦,٢٤	التسويق المغناطيسي	الميزة التنافسية

المصدر: إعداد الباحث حسب البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 22

علمًا أنّ :-

قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠١) ودرجة حرية (٦,٩٦) = (٩٨,١)

قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجة حرية (١,٩٥) = (٩٨,١)

في ضوء النتائج التي يوضحها الجدول (٣) يتبيّن الآتي :-

١- علاقة التأثير لمتغيرات التسويق المغناطيسي في متغير الكلفة

- حقق كل من متغير الرسالة , السوق ووسائل الإعلان تأثيراً معنوياً في المتغير المعتمد (الكلفة) , إذ كانت قيمة (F) المحسوبة لكل من هذه المتغيرات أكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠١) وبدرجة حرية (٩٨,١) وهذا يشير إلى تحقق الفرضيات الفرعية الثانوية (١-١), (١-٢) و(١-٣) من الفرضية الفرعية الأولى .

حقق المتغير المستقل (التسويق المغناطيسي) تأثيراً معنوياً في المتغير المعتمد (الكلفة) , إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٨٩,٠٦) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠١) وبدرجة حرية (٩٨,١) , وهذا يشير إلى تحقق الفرضية الفرعية الأولى , وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٤٧,٦١٪) والتي تعكس نسبة تفسير التسويق المغناطيسي لمتغير الكلفة وأن المتبقي من الاختلافات الكلية يعود إلى الخطأ العشوائي , كما بلغت قيمة معامل الانحدار (B) (٠,٧٩) والتي تبيّن أنّ تغير وحدة واحدة في متغير التسويق المغناطيسي يؤدي إلى تغيير في قيمة الكلفة بمقدار (٠,٧٩) .

٢- علاقة التأثير لمتغيرات التسويق المغناطيسي في متغير الجودة

- حقق كل من متغير الرسالة , السوق ووسائل الإعلان تأثيراً معنوياً في المتغير المعتمد (الجودة) , إذ كانت قيمة (F) المحسوبة لكل من هذه المتغيرات أكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠١) وبدرجة حرية (٩٨,١) , وهذا يشير إلى تحقق الفرضيات الفرعية الثانوية (٢-١), (٢-٢) و(٢-٣) من الفرضية الفرعية الثانية.
- حقق المتغير المستقل (التسويق المغناطيسي) تأثيراً معنوياً في المتغير المعتمد (الجودة) , إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٣٢,٦٧) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠١) وبدرجة حرية (٩٨,١) وهذا يشير إلى تحقق الفرضية الفرعية الثانية , وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٢٥٪) والتي تعكس نسبة تفسير التسويق المغناطيسي لمتغير الجودة وأن المتبقي من الاختلافات يعود إلى الخطأ العشوائي , كما بلغت قيمة معامل الانحدار (B) (٠,٥٦) والتي تشير إلى أنّ تغير وحدة واحدة في متغير التسويق المغناطيسي يؤدي إلى تغيير في قيمة الجودة بمقدار (٠,٥٦) .

٣- علاقة التأثير لمتغيرات التسويق المغناطيسي في متغير المرونة

- حقق كل من متغير الرسالة , السوق ووسائل الإعلان تأثيراً معنوياً في المتغير المعتمد (المرونة) , إذ كانت قيمة (F) المحسوبة لكل من هذه المتغيرات أكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠١) ودرجة حرية (٩٨,١) , وهذا يشير إلى تحقق الفرضيات الفرعية الثانوية (٣-١), (٣-٢) و(٣-٣) من الفرضية الفرعية الثالثة.
- حقق المتغير المستقل (التسويق المغناطيسي) تأثيراً معنوياً في المتغير المعتمد (المرونة) , إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٨٩,٠٦) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية

(٠,٠١) ودرجة حرية (٩٨,١) , وهذا يشير إلى تحقق الفرضية الفرعية الثالثة , وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R٢) (٤٧,٦١٪) والتي تعكس نسبة تفسير التسويق المغناطيسي لمتغير المرونة وأنّ المتبقي من الاختلافات يعود إلى الخطأ العشوائي , كما بلغت قيمة معامل الانحدار (B) (٠,٧٣) والتي تشير إلى تغير وحدة واحدة في متغير التسويق المغناطيسي يؤدي إلى تغيير في قيمة المرونة بمقدار (٠,٧٣) .

٤- علاقة التأثير لمتغيرات التسويق المغناطيسي في متغير التسليم

حقق كل من متغير الرسالة , السوق ووسائل الإعلان تأثيراً معنوياً في المتغير المعتمد (التسليم) , إذ كانت قيمة (F) المحسوبة لكل من هذه المتغيرات أكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠١) ودرجة حرية (٩٨,١) , وهذا يشير إلى تحقق الفرضيات الفرعية الثانوية (٤-١), (٤-٢) و(٤-٣) من الفرضية الفرعية الرابعة.

- حقق المتغير المستقل (التسويق المغناطيسي) تأثيراً معنوياً في المتغير المعتمد (التسليم) , إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٥٥,١٣) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠١) ودرجة حرية (٩٨,١) وهذا يشير إلى تحقق الفرضية الفرعية الرابعة , وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R٢) (٣٦٪) والتي تعكس نسبة تفسير التسويق المغناطيسي لمتغير التسليم وأنّ المتبقي من الاختلافات يعود إلى الخطأ العشوائي , كما بلغت قيمة معامل الانحدار (B) (٠,٦) والتي تشير إلى تغير وحدة واحدة في متغير التسويق المغناطيسي يؤدي إلى تغيير في قيمة التسليم بمقدار (٠,٦) .

٥- علاقة التأثير لمتغيرات التسويق المغناطيسي في متغير الإبداع

- حقق كل من متغير الرسالة , السوق ووسائل الإعلان في المتغير المعتمد (الإبداع) , إذ كانت قيمة (F) المحسوبة لكل من هذه المتغيرات أكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠١) ودرجة حرية (٩٨,١) , وهذا يشير إلى تحقق الفرضيات الفرعية الثانوية (٥-١), (٥-٢) و(٥-٣) من الفرضية الفرعية الخامسة.
- حقق المتغير المستقل (التسويق المغناطيسي) تأثيراً معنوياً في المتغير المعتمد (الإبداع) , إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٢٦,٣) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠١) ودرجة حرية (٩٨,١) وهذا يشير إلى تحقق الفرضية الفرعية الخامسة , وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R٢) (٢١,١٦٪) والتي تعكس نسبة تفسير التسويق المغناطيسي لمتغير الإبداع وأنّ المتبقي من الاختلافات يعود إلى الخطأ العشوائي , كما بلغت قيمة معامل الانحدار (B) (٠,٤٤) والتي تشير إلى تغير وحدة واحدة في متغير التسويق المغناطيسي يؤدي إلى تغيير في قيمة الإبداع بمقدار (٠,٤٤) .

كما يظهر الجدول (٣) أنّ المتغيرات المستقلة (الرسالة , السوق ووسائل الإعلان) قد حققت تأثيراً

معنوياً في المتغير المعتمد (الميزة التنافسية) , إذ كانت قيم (F) المحسوبة لها أكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠١) ودرجة حرية (٩٨,١) , كذلك فأَنَّ متغير التسويق المغناطيسي قد حقق تأثيراً معنوياً في المتغير المعتمد (الميزة التنافسية) , إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٨٤,٢٩) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠١) ودرجة حرية (٩٨,١) مما يشير إلى تحقق الفرضية الرئيسية , وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^٢) (٤٦,٢٤٪) والتي تعكس نسبة تفسير متغير التسويق المغناطيسي لمتغير الميزة التنافسية وأن المتبقي من الاختلافات يعود إلى الخطأ العشوائي , كما بلغت قيمة معامل الانحدار (B) (٠,٧٤) والتي تشير إلى تغير وحدة واحدة في متغير التسويق المغناطيسي يؤدي إلى تغيير في قيمة الميزة التنافسية بمقدار (٠,٠٧٤) .

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

بناء على ما جاء في الجانب النظري وما أسفر عنه الجانب العملي تم التوصل الى الاستنتاجات الآتية:-

- ١- إنَّ نجاح عملية التسويق المغناطيسي تعتمد ثلاثة عوامل رئيسة تعمل سوية وبالتآزر هي (الرسالة , السوق ووسائل الإعلان) .
- ٢- إنَّ عملية التسويق المغناطيسي تستخدم مزيج من وسائل الإعلان المختلفة , وليس اعتماد الانترنت كخيار وحيد لعملية الترويج .
- ٣- إنَّ التسويق المغناطيسي هو أحد الأساليب التسويقية الحديثة الذي يعمل على جذب المستهلكين (الضيوف) الحاليين والمحتملين من خلال الاهتمام بأرائهم والتفاعل معها وبناء علاقات طويلة الأمد بهدف تحقيق المنفعة لكلا الطرفين.
- ٤- يسهم التسويق المغناطيسي في انخفاض التكاليف , وأنَّ ذلك يعتمد على نوع الوسيلة المستخدمة في إيصال الرسالة , إذ إنَّ استخدام البريد الإلكتروني لا يتحمل أية رسوم كما أنَّ البريد المباشر ذات تكلفة منخفضة .
- ٥- يتوقف نجاح المنظمة الفندقية التي تعتمد التسويق المغناطيسي في تقديم خدماتها إلى السوق المستهدف على امتلاكها لميزة فريدة ضمن محتوى رسالتها والمتمثل بمبدأ البيع الفريد USP.
- ٦- عندما لا تصل الرسالة إلى الشخص المستهدف الصحيح وإنَّ كانت عبر وسيلة الإعلان المناسبة فانها ستقع على آذان صماء .
- ٧- إنَّ المنظمات السياحية والفندقية التي تمتلك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على رفع مستوى

معيشة أفراد دولها.

- ٨- إن من خصائص الميزة التنافسية هو قيام المنظمات السياحية والفندقية المتنافسة بتقديم خدمات ذات جودة عالية وبنفس أسعار منافسيها أو تقديم خدمات بنفس الجودة وبأسعار أقل تكلفة من منافسيها
- ٩- أظهرت النتائج وجود تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية للتسويق المغناطيسي بأبعاده في الميزة التنافسية بأبعاده , هذا مما يشير إلى إن التسويق المغناطيسي له تأثير واضح في تحقيق الميزة التنافسية .

ثانياً : التوصيات

نورد التوصيات التالية :-

- ١- ضرورة أن تصل الرسالة إلى الضيف المناسب وعبر وسيلة الإعلان المناسبة .
- ٢- ضرورة اعتماد وسيلة البريد المباشر والإلكتروني في عملية الإعلان والترويج كونها أداة فعالة وغير مكلفة مع ضرورة التكرار في عملية إرسال الرسائل وعدم الاكتفاء بإرسالها مرة واحدة .
- ٣- ضرورة امتلاك المنظمات السياحية والفندقية القدرة على وضع الحواجز التي تعرقل انتقال مصادر التميز التي تمتلكها إلى منافسيها باعتماد مبدأ تحفيز العاملين الكفؤين وأصحاب الخبرة لتصميم خدمات ذات ميزة فريدة يصعب تقليدها من قبل المنافسين أو تكون ذات كلفة عالية عند تقليدها , كما يمكن الاستعانة بالخبرات الخارجية لهذا الغرض.

ثالثاً : المقترحات

نورد المقترحات التالية كروية مستقبلية وعلى النحو الآتي :-

- * تشجيع الباحثين لتكثيف الدراسة حول متغير التسويق المغناطيسي نظراً لحدثة هذا المتغير على مجتمعنا العراقي والعربي , ومعرفة مدى إمكانية استخدام وسائل الاتصال الأخرى للمزيج الترويجي.
- * تشجيع الباحثين لدراسة حالة في إحدى المنظمات الإنتاجية للسلع الاستهلاكية لمعرفة مدى إمكانية تطبيق التسويق المغناطيسي في دعم نشاطاتها التسويقية وبالتالي معرفة مدى إمكانية زيادتها السوقية وزيادة أرباحها.
- * تشجيع إدارة الفندق على تبني استراتيجية تمكنها من التوفيق بين استراتيجية الريادة في الكلفة واستراتيجية التمايز , أي تقليل التكلفة وتقديم خدمات مميزة ذات جودة عالية في آن واحد .
- * تشجيع إدارة الفندق باستخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال الطاقة الكهربائية التي تعمل من خلال الاستشعار بوجود الضيف , إذ تسهم في تقليل التكاليف وبالتالي تعمل على جذب الضيوف الحاليين والمحتملين، وتشجيع إدارة الفندق باستخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم الأطعمة لضيوفها في مطاعم

فنادقها بأسلوب حديث تتميز به عن منافسيها كاستخدام (الطبق الطائر) , إذ يسهم ذلك في جذب الضيوف الحاليين والمحتملين.

أولاً : المصادر العربية

- ١- البكري, ثامر ياسر , الاتصالات التسويقية والترويج, ط٢, دار الحامد للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, ٢٠٠٩.
- ٢- البكري, ثامر ياسر , استراتيجيات التسويق , دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع , عمان, الأردن, ٢٠٠٨.
- ٣- الجنابي, معاد خلف إبراهيم , تأثير التكامل بين التقنيات المستجدة في محاسبة التكاليف وترابطها في خدمة منظمات الأعمال , بحث منشور , كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الموصل, ٢٠١١.
- ٤- الربيعي , أكرم محسن علي , المعلومات الاستراتيجية والإبداع المنظمي وأثرهما في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي , أطروحة دكتوراه, كلية الإدارة والاقتصاد-الجامعة المستنصرية, ٢٠١١.
- ٥- الزعبي, علي فلاح , الاتصالات التسويقية - مدخل منهجي-تطبيقي, ط١, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, عمان, الأردن, ٢٠١٠.
- ٦- الزعبي, علي فلاح. العوامل المؤثرة على الإبداع كمدخل ريادي في ظل اقتصاد المعرفة : دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن , أبحاث اقتصادية وإدارية, العدد العاشر, جامعة الزرقاء, الأردن, ٢٠١١.
- ٧- الزويني , خديجة جمعة , دور التجارة الإلكترونية في تخفيض التكاليف دراسة تطبيقية في الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن , مجلة الإدارة والاقتصاد , الجامعة المستنصرية , العدد السابع والستون, ٢٠٠٧.
- ٨- العزاوي, سحر أحمد كرجي موسى. أثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية –دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المستشفيات الحكومية في بغداد رسالة ماجستير, كلية الإدارة والاقتصاد – الجامعة المستنصرية, ٢٠٠٥.
- ٩- العلاق , بشير , التسويق الإلكتروني, الطبعة العربية, دار اليازوري للنشر والتوزيع , عمان, الأردن, ٢٠١٠.
- ١٠- العلاق, بشير عباس, الاتصالات التسويقية الإلكترونية, الوراق للنشر والتوزيع, عمان الأردن, ٢٠١٢.
- ١١- الطائي, حميدو الصميدعي, محمود العلاق, بشير والقرم, إيهاب علي, التسويق الحديث- مدخل شامل , الطبعة العربية , دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, ٢٠١٠.
- ١٢- مسعداوي, يوسف, القدرة التنافسية ومؤشراتها, المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومة, جامعة ورقلة, الجزائر, ٢٠٠٥.
- ١٣- المعهد العربي للخطيط, تقرير التنافسية العربية, الكويت, ٢٠٠٣.
- ١٤- مهدي , أحلام صالح, الدور الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي , مجلة التقني, المجلد ١٨, العدد ٤, ٢٠٠٥.

ثانياً : المصادر الأجنبية

- Boggs, Whitney, The Multicultural World of Social Media Marketing How to Use Social Media to Target Multicultural Audiences, Masters of Arts in Public Communication, May 3, 2011.
- <https://www.american.edu/soc/communication/upload/Whitney-Boggs.pdf>
- Chase , R.B.& Aquilano , N.J., Operations strategy and competitiveness , 10th ed ., McGraw-Hill, Irwin , U.S.A., 2005.

- Cooke, Philip , strategies for regional innovation systems : learning transfer and applications , center for advanced studies, Cardiff university,2001.
- Evans ,J.R.&Collier, D.A., operations management An integrated goods and services approach , 6th ed Thomson south-Western, U.S.A.,2007.
- Fill, chris, Marketing Communication,2nd ed.,Prentice Hall, Europe,1999.
- Heizer,J.E Render,B.,principles of operations management, prentice-Hall, New Jersey,1999.
- Heizer,Jay and Render,Barry.»Principles of Operations Management».4 rd ed, Prentice Hall:New Jersey,U.S.A.,2011.
- Kennedy,Dan, Magnetic Marketing : how to attract a Flood of ideal clients in 60 days or less.....Guaranteed,2012.
- Kennedy, A. M., and Parsons, A., “Social engineering and social marketing: why is one “good” and the other “bad”?” Journal of Social Marketing,2013.
- Gill,Alexander,Magnetic Marketing, National Business Development,2011.
- Kotler , Philip, Marketing Management anaylsis , planning implementation and control , 9th ed., prentice-Hall,New Delhi,1997.
- Krishna,K. Shetty, Sustainable Competitive Advantage in the Hotel Industry and Impact of Innovations on Occupancy rate – A Managerial Perspective, Thesis Submitted to the Padmashree Dr. D. Y .Patil University,2010.
- Krajewski, L.J Ritzman ,L.B., Operation management process value chains, 7th ed., Pearson Prentic –Hall, U.S.A.,2005.
- Martin «Diane,The Entrepreneurial Marketing Mix « Journal Of Qualitative Market Research, Vol. 12 No. 4,2009..
- Mecraigh, Jim, business growth strategies : essays series,2001.
- McGarthy,Ejrame&perreault,j.R.,Essentials of Marketing,10th ed., McGraw-Hill Irwin, New York,2006.
- Porter , Micheal, Advantage Concurrentiel, Dilnod , Paris,2000.
- Sausen,K.& Jomczak,T.& Herrman,A.,Development of A Taxonomy of Sterategic Market Segmentation : A Framework for Bridging The Implemteration gap Between normative segmentation and business practice ,journal of strategic marketing, vol.1,No.3,2005.
- Slack, N-E Chambers, S. E Johnson, R., operations management , 4th ed., financial times , prentice-Hall, U.K.,2004.
- Slack,N. E Chambers, S. E Johnson ,., operations management , 8th ed ., financial times , prentice-Hall, U.K.,2010.

تأثير التعقيد المعرفي والتكيف مع الوظيفة في الأداء الإبداعي

بحث ميداني في عدد من المصارف الأهلية

العراقية في بغداد

أ.د. طاهر ريسان دخيل
أ.م.د. عبد الرحمن مصطفى
الباحث اriad حسن كاظم

المستخلص

يتطلب بقاء المنظمات في ظل بيئة مستمرة التغيير والتعقيد إيجاد قادة لديهم القدرة على التفكير بصورة سريعة وإمكانية في جمع وتخزين المعلومات من أجل التمايز فيما بينها ومن ثم تكاملها لأغراض صنع قرارات فاعلة في مثل تلك البيئات ، وقد تناول البحث الحالي تحليل العلاقة والأثر بين التعقيد المعرفي والتكيف مع الوظيفة والأداء الإبداعي . ومن أجل تحقيق أهداف البحث تم بناء مخطط فرضي يحدد طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث وانطلقت منه فرضيتين رئيسيتين وتفرعت منها فرضيات عدة . وقد تم الحصول على المعلومات الميدانية اللازمة عن طريق استعمال استمارة استبانة أعدت لهذا الغرض ووزعت على عينة عشوائية من قادة المصارف الأهلية في بغداد وكانت مكونة من (١٠٥) فرد من القيادات في المستوى الإداري الأول . واختتم البحث بعدد من الاستنتاجات والتوصيات التي من الممكن أن تسهم في قدرة القادة في المصارف على التفكير والتحليل والاستنباط والتكيف مع أنواع مختلفة من المواقف لغرض جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها من أجل تحقيق الأداء الإبداعي لمصارفهم .

الكلمات المفتاحية : التعقيد المعرفي ، هيكل المعرفة ، معالجة المعلومات ، التكيف مع الوظيفة،
الأداء الإبداعي .

((لا يمكن حل المشاكل بنفس نوع التفكير الذي نشأت من خلاله تلك المشاكل))

(Albert Einstein)

أصبحت القيادة الإدارية أكثر تعقيدا في الألفية الثالثة والسبب أن هنالك العديد من الأنشطة في المنظمات تتطلب من القيادات الإدارية إعادة هيكلتها بصورة مستمرة وذلك نتيجة لزيادة التنافسية العالمية، والتغيير الديمغرافي لمواقع العمل، وسرعة التغيرات التكنولوجية، وتتطلب تلك التغييرات من القادة الإداريين أن يكونوا متطورين بشكل أكبر وأن يبذلوا أقصى ما عندهم من الجهود من أجل البقاء ومتابعة التغييرات الهيكلية والثقافية، وبسبب تلك التغييرات الكثيرة فإن ذلك يتطلب منظور شامل للقيادة من أجل إعادة التفكير في أدوار القائد وخصوصاً الدور الذي يتعلق بالقرارات المعلوماتية وكيفية معالجة المعلومات من قبله وتحديد خصائص كل موقف والرجوع إلى السلوك المناسب لذلك الموقف، وإن استعمل Kanter لنموذج ذات الأبعاد المتعددة في التفكير الإداري ما هو إلا تعبير عن المعرفة الإدراكية الإدارية managerial cognition للقائد والتي تشير إلى هيكل المعرفة أو التوجه المعرفي للقائد وأن من أبعاد التفكير الإداري هو التعقيد المعرفي، والريادة، مسح البيئة الخارجية، القدرة التكيف وهذه الأبعاد جميعها تسهل عملية الإبداع في المنظمات .

المبحث الأول : الإطار النظري للبحث

أولاً : مفهوم التعقيد المعرفي Cognitive complexity

يعد مفهوم التعقيد المعرفي من المفاهيم التي اكتسبت أهمية كبيرة في نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي والإدارة الاستراتيجية وأيضاً في إدارة المورد البشري بالإضافة إلى العلوم الأخرى، منها العلوم السياسية والمفاوضات وما يتسم به المفاوضات من خصائص.

فقد قدم عالم النفس (Bieri 1955) مصطلح التعقيد المعرفي وناقشه بشكل أكثر في بناء الشخصية للفرد عندما يستعمله في صنع قراراته عن العالم الاجتماعي، ويكون ذات تعقيد معرفي عالي واتفق معه (Crockett 1965) على نفس الفكرة وأضاف إلى المفهوم التمايز (differentiation) والتكامل (integration) (Vidas 2008:18).

بينما عرف (Perry 1970) المصطلح على أنه قدرة الفرد على تحمل الغموض وصنع القرارات الداخلية مقابل الخارجية من خلال التفكير التجريدي، ومفهومه هذا يشير إلى القدرة في الاستمرار بالتجريد من الفرد، ويكون موجه داخليا وليس خارجيا، واستعمال منظورات متعددة، وقد طور المفهوم من خلال المقابلات التي أجراها لعدد من طلبة في جامعة هارفارد للمدة من ١٩٥٠ - ١٩٦٠م، واتفق معه على نفس المفهوم والذي يعتمد على التجريد والاستمرار به من الفرد كلا من (Schroder and Hunt, Harvey 1961)، (Vidas 2008:15).

من وجهة نظر التمايز والتكامل (هيكل المعرفة) فقد أشار كلا (Weat&Gordon,Bartunek) إلى المفهوم على انه قدرة الفرد في تمييز منظورات متعددة وتكامل تلك المنظورات في صنع قراراته واتفق معه ((Swezey&Streufert 1986)). والتمايز هنا يشير إلى عدد العناصر المنفصلة والتميزة (العوامل، المتغيرات) الموجودة ضمن حدث معين وإمكانية الفرد في تقسيمها ضمن المساحة الإدراكية في العقل البشري. والتكامل يشير إلى العلاقات والروابط بين تلك العناصر (Curseu 2005:684).

وعرف آخرين المفهوم من وجهة نظر معالجة المعلومات (هيكل المعرفة) وأشاروا إلى المفهوم على أنه خاصية الفرد المتمثلة في مقدار المعلومات والمعرفة التي يستعملها في تطبيق منظورات متعددة عندما يدرك المثيرات من البيئة الخارجية ومن ثم يبدأ بتحليلها وتفسيرها بناءً على المعلومات والمعرفة المتاحة والمخزنة في العقل البشري واسترجاعها وتقييمها وإجراء المعالجات الذهنية الصحيحة وصنع القرارات الفاعلة عن تلك المثيرات (Truex&Lee 2000:1)، واتفق معه (al et Curseu 2005:683). بأنه المرونة والتكيف الموجهة بمعالجة المعلومات عن (Hendrick 2009:1028) في حين عرف (Streufert and ,Driver ,Schroder 1967) المصطلح من وجهة نظر التعقيد المعرفي التنظيمي cognitive complexity organizational على أنه درجة التمييز والتكامل الموجودة داخل المنظمة وحدد ثلاثة أنواع من التمايز داخل المنظمة. ومن تلك المفاهيم سنركز بشكل أساسي على هيكل المعرفة ومعالجة المعلومات كمرتكزات أساسية للبحث ضمن مفهوم التعقيد المعرفي.

هيكل المعرفة الإدراكية

يشير التعقيد بشكل عام إلى الإجابة على التساؤل الآتي :- كيف (How) يفكر الأفراد وكيف يسلكون في عملهم؟ على العكس من الأفراد الذين يعتمدون على التساؤل ما الذي (What) نفكر به أو نعمله؟ ونجد أن الكيفية التي نفكر بها تكون صعبة جدا في عملية صنع القرارات الفاعلة. وهنا عملية التفكير تعتمد بشكل كبير على هيكل المعرفة (structure cognitive) وليست على محتوى المعرفة (content).

ويؤكد (Courtoi 1995:420) أن العنصر الأساس في الأسلوب المعرفي هو التعقيد في عملية التفكير والإدراك، وتعتبر عملية الإدراك وتكوين الصورة عن حدث أو حالة معينة هي واحدة أيضاً من العناصر التي ترتبط بشكل قوي بالأسلوب المعرفي وبسبب أن هذه العملية هي مرتبطة بالتفكير (الهيكل) لا المحتوى فإنها تكون صعبة ومعقدة وتعتمد على دوافع الفرد، وأضاف (Ghaziri&Awad 2004:35,) أن الهدف الأساس من علم النفس المعرفي (Psy- Cognitive chology) هو تحديد هيكل المعرفة الإدراكية والعملية التي لها علاقة بأداء الأفراد المهرة الذين يعملون في التشغيل.

كما وأشار (Basseches 1984) في بحثه إلى أن للهياكل الذهنية (structures mental) أو هياكل المعرفة أهمية ودور كبير في التفكير الجدلي (thinking dialectical)) فمن خلال تلك الهياكل الذهنية سوف يحقق الأفراد التكيف والتنظيم في بيئاتهم (Vurdelja 2011:106).

وأكدت دراسة (Jo 2012:290) أن هيكل المعرفة الإدراكية يتضمن من أنواع محددة من المعرفة التي يستعملها الفرد في وصف وتحليل وتوضيح البيئة المحيطة به ، وأن اللاتأكد يمكن أن يخفض من الفرد من خلال هيكل المعالجة الذهنية للمعلومات التي يكتسبها ويستعملها في الوقت المناسب ، كما وأن عمل الفريق يحتاج بدرجة كبيرة إلى المعالجة الذهنية لكل فرد في الفريق من أجل إنجاز المهام بشكل أكثر دقة وفاعلية .

وأخيرا يمكن أن نشير إلى هيكل المعرفة الإدراكية إلى قدرة الفرد في استعمال التفكير ومعالجة المعلومات والمعرفة والذاكرة على المدى البعيد أو القريب في عملية صنع قرارات فاعلة عن أي موقف يمكن أن يتعرض له الفرد خلال حياته ، وهيكل المعرفة يزداد أهمية بالنسبة للقادة في المستوى الأول لأن أغلب أعمالهم تتعلق بالتفكير والمعالجة ولهم الدور الكبير في تحقيق التكيف والبقاء لمنظمتهم من خلال الموائمة بين البيئة الداخلية والخارجية .

١- معالجة المعلومات

من الأفراد من يهتم في الكيفية التي يكتسبون بها المعلومات وجمعونها ويستعملونها في الوقت المناسب في صنع القرار ، وبما أن القادة هم صانعي قرارات فإن فهم المعالجة للمعلومات يمكن أن يساعدهم في استعمال تلك المعلومات بصورة جيدة (Robey and Taggart 1981:187) .

أما معالجة المعلومات التنظيمية فتعني قدرة المنظمة في توضيح السلوك التنظيمي من خلال دقة تدفق المعلومات بين المنظمات وفي داخل المنظمة ، وتقوم المنظمات بمعالجة المعلومات عن طريق تحليل المفاهيم ونقل البيانات عن البيئية من خارج المنظمة بواسطة المدراء واستعمالها في صنع للقرارات الإدارية ويرجع الأصل في مفهوم معالجة المعلومات التنظيمية إلى (Thomp- 1967 son) و (Galbraith 1973,1977) و (Nadler and Tushman 1978) وبعدها تطورت عدة دراسات في ذلك الجانب ، ويمكن توضيح نظرية معالجة المعلومات التنظيمية من منظورات الهيكل والاستراتيجية من (Stalker & Burns 1961) وغيرهم من الباحثين واستعملوا معالجة المعلومات لأغراض الاستجابة للتنافس وصنع القرارات عن المنافسين (al et Smith 1991:62-63).

وعرفه (Gerwin & Tuggle 1980:577) بأنه مجموعة من الأنظمة المتداخلة في صنع القرارات وحل المشاكل ، وأن كل نظام يحتاج إلى المدخلات (المعلومات) التي يستعملها في حل مشكلة معينة .

وللمعلومات واستعمالها ومعالجتها أهمية كبيرة بالنسبة لقادة المنظمات وقد أشار (al et Zaccaro 2001:455) إلى وظائف القادة وفق منظور حل المشاكل الاجتماعية إلى عدد

من الوظائف الجوهرية أو الأبعاد التي يقوم بها القادة ومنها (al et Fleishman 1991).

- البحث عن المعلومات وهيكلتها .

- استعمال المعلومات في حل المشاكل .

- إدارة المورد البشري

-إدارة المواد الأولية

ويقوم القادة ضمن البعد الأول باكتساب المعلومات ومن ثم تنظيمها وتقييمها والتغذية العكسية والرقابة على تلك المعلومات ، وفي البعد الثاني تحديد الحاجات والتخطيط والتنسيق وإيصال المعلومات.

وللمعلومات أيضاً دور كبير في القيادة الاستراتيجية وكيفية تفكير القادة الاستراتيجيون و للمعلومات الأهمية الأكبر من خلال عملية التفكير النظامي والانعكاسية لذلك التفكير في إدراك القادة من خلال ما يمتلكه من معلومات من أجل إعادة صياغة المواقف التي تواجهه في العمل أو حياته العامة ، فمن خلال المعلومات ومدى توفرها والخبرات والمهارات التي يمتلكها القادة سيحققون فاعلية في صناعة القرارات لتلك المواقف (al et Pisapia 2005:45).

وقد أشار (Streufert & Driver 1969:273) إلى الدور الكبير للأفراد والمجموعات كأنظمة لمعالجة المعلومات وأكدوا أن للمعلومات ومعالجتها من قبل الفرد أو أعضاء المجموعة دور كبير في خفض اللاتأكد البيئي لديهم ، وأساس في الحصول على مدخلات النظام وكذلك وجد (Miller1960) أن زيادة التعقيد يتطلب زيادة في حجم المعلومات وقدرة في معالجتها من قبل الفرد أو عضو المجموعة من أجل فك التعقيد .

وهناك العديد من المداخل والنماذج التي استعملها عدد كبير من الباحثين وسنعرض عدد من تلك المداخل والنماذج المتعلقة بمنظور معالجة المعلومات للفرد، وأشار (Taggart and 1981:187) إلى ثلاثة مداخل الأول : يشير إلى أنه مدخل يوجه الأفراد في استعمال المعلومات في صنع خيارات بديلة للمواقف التي يواجهها في العمل وأصبح ذلك المدخل معقد بسبب كثرة المعلومات وتعدد البدائل ، والمدخل الآخر التعقيد المعرفي الإدراكي الذي يربط التعقيد بالنظام المفاهيمي للفرد وقدرته على خزن وتحليل وتذكر ومعالجة المعلومات والتكامل بينها من خلال العلاقات المترابطة والمعلومات من أجل التوصل إلى قرارات فاعلة ، والمدخل الأخير يختلف عنهم بشكل نوعي حيث يعتمد مصنع القرار فيه على الروتين المنطقي في صنع قراراته من خلال المعلومات البسيطة والروتينية . أما فيما يخص نماذج معالجة المعلومات فقد عرض لنا (Grobler,2008:13) مفهوم التعقيد المعرفي الإدراكي بأنه الدرجة التي يستطيع فيها الفرد تمييز وتكامل المعلومات (Schroeder,Driver & Streufert, 1967). فالفرد بالتعقيد المعرفي الإدراكي العالي يكون أفضل في البيانات التي تتسم

بالغموض من الفرد الأقل تعقيداً معرفياً (Harvey, Hunt & Schroeder, 1961). ويميل الفرد الأكثر تعقيداً معرفياً إلى البحث ومعالجة مقدار كبير من المعلومات وتكون له قدرة أكبر في تكامل المعلومات بشكل فاعل واستعمالها في عملية صنع المعلومات (Schwenk 1986)، والفرد ذو التعقيد المعرفي الإدراكي العالي تكون له قدرة متزايدة في إعادة صياغة المشاكل وقدرة أفضل في التخطيط والتفكير الاستراتيجي (Streufer & Swazey 1986)، وبين (Grobler 2008:278) أن المعلومات الديناميكية والمضطربة تحتاج إلى معالجات وتقييم من قبل القادة التنفيذيين وفي معظم البيئات التي تتسم بالاضطراب والتعقيد، وقد وصف (Hambrick and Mason 1967) معالجة المعلومات في ثلاثة خطوات:

المراجعة: وتشير إلى قدرة المدير إلى مراجعة البيئات التنافسية، الاقتصادية، والتكنولوجية.

البحث: وتعني قدرة المدير على جمع المعلومات وتصنيفها إلى معلومات مهيكلة وغير مهيكلة.

التفسير: وتشير إلى تحليل مجموعة من المعلومات من المدير وتحديد فيما إذا كانت ملائمة وصحيحة والأنموذج أدناه يبين تلك الخطوات.

ويشير الشكل أعلاه إلى أن القائد يبدأ مع الخطوة الأولى وهي مراجعة للبيئة الخارجية ومعرفة نوع المعلومات التي يمكن الحصول عليها وطبيعتها وخصائصها التي تتسم بها من أجل أن توفر له تلك القدرة إلى إمكانية الحصول والتوقيتات الملائمة لذلك، بالإضافة إلى الطبيعة التنظيمية والبيئة الداخلية للمنظمة يمكن أن تؤثر بقدرات المراجعة والاندفاع من القادة، وبعد تلك الخطوة تبدأ الخطوة الثانية وهي عملية البحث عن المعلومات ويجب أن تكون عملية البحث من المصادر الصحيحة وبمساعدة شبكات العمل والعلاقات التي يمكن أن توفر تلك المعلومات في الوقت المناسب ومن المصادر التي يمكن للقادة أن يثق بهم مع المحافظة على سرية المعلومات إذا كانت ذات تأثير وقيمة للمنظمة وتتعلق بصنع قرارات مصيرية للمنظمة، وبعد ذلك يقوم القائد باختيار المعلومات التي يراها مناسبة وملائمة للقرار ويمكن الاعتماد عليها في صنع قرارات استراتيجية وحسب وجه نظر الباحث من الضروري أن تكون المعلومات دقيقة وتتوفر لصناع القرار بالوقت والكلفة المناسبين، وقد أثبت ذلك (Fiedler 1967) من خلال قوله أن القائد الفاعل هو الذي يستطيع أن يقرأ المواقف والأفراد بشكل جيد من خلال المعلومات المتوفرة عن الموقف بالإضافة إلى خبراته والمعالجات التي يراها مناسبة في ذلك.

ثانياً: أبعاد التعقيد المعرفي

من بدايات دراسة ((Stalker and Burns 1961)) في بحثهم إدارة الإبداع لأكثر من (٢٠) شركة صناعية تعمل في قطاعات مختلفة من المملكة المتحدة البريطانية ودراساتهم لتأثيرات البيئة الخارجية في ممارسات الإدارة والأداء الاقتصادي لتلك الصناعات، وكانت نتائج دراستهم التمييز بين نوعين من البيئات التي تعمل بها تلك الشركات وهي المستقرة والأخرى التي تميل إلى أن تكون أقل قدرة في التنبؤ، وطبقاً إلى ذلك حددا نوعين من الأنظمة التي تلائم ممارسات الإدارة والهيكل

وهما النظم الآلية والعضوية (organic and system mechanistic) وكان من نتائج دراستهم أن المنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة تكون أفضل في النظم الآلية ومثال ذلك البيروقراطية ، والمنظمات التي تعمل في بيئة متغيرة وديناميكية تكون النظم العضوية أكثر ملائمة لها وتعمل بشكل أفضل عندما تكون الظروف غير متوقعة متزايدة وتتطلب عملية حل المشاكل الجديدة أدوار وظيفية خارج إطار الهيكل الهرمي ، إن من أهم التوصيات الخاصة في دراستهم أن المنظمات تعمل في ظل بيئة متغيرة ومستقرة بشكل نسبي لذلك ينبغي على المنظمات أن تتحرك بين النظامين وفق المتطلبات البيئية .

وامتداداً لمحاولات دراسة (Stalker and Burns 1961) جاءت دراسة (Lawrence 1967) و (Lorsch and Lorsch) لسنة من الشركات الصناعية المختلفة في الولايات المتحدة الأميركية ودراساتهم لا تؤكد على الهيكل فقط وإنما على الأقسام التخصصية والمنظمة بشكل يلبي البيئة الخارجية للمنظمة ، وركزت دراستهم لأربعة من الأسئلة (١) ما هي المتطلبات البيئية التي تواجهها المنظمات وما هي علاقات تلك المتطلبات بالتصميم الفاعل للمنظمة؟ (٢) هل أن المنظمات في حالة البيئة المستقرة والثابتة بصورة نسبية تصنع سلطة مركزية وتستعملها بشكل خاص في صنع القرارات الأساسية؟ وإذا هي كذلك لماذا؟ (٣) هل هنالك نفس درجة التخصص بين الأفراد والمجموعات ومتطلبات البيئة أم هنالك فروقات بينهم؟ (٤) إذا كانت هنالك فروقات في التخصص فهل تؤثر بعملية التنسيق بين أقسام المنظمة؟ ، وللإجابة على تلك التساؤلات الأربعة درس كل من لورنس ولورش هيكل تلك المنظمات الست وأصبحت المصطلحات الثلاث الرئيسة متداولة بشكل كبير بين نظرية وممارسة التصميم التنظيمي التمايز ، التكامل البيئية (Mullins 2005:644) .

ويشير التمايز إلى فروقات في التوجه العاطفي والإدراكي بين المدراء في مختلف الأقسام الوظيفية ، أما التكامل فيشير إلى جودة التعاون الموجودة بين الأقسام من أجل تلبية المتطلبات البيئية ، وكذلك هي درجة التعاون والتنسيق بين مختلف الأقسام بالمهام المستقلة ، وأن هدف دراستهم ليست تقليل الفوارق بين الأقسام وإنما إيجاد أقسام مختلفة تؤدي مهام حسب طبيعة الهيكل (p646) .

أما (al et Gibson 2013:417) فقد عرفوا التمايز بأنه عملية تجزئة النظام التنظيمي إلى ليمتطلبات أنظمة ثانوية طبقاً للمتطلبات البيئية ، وأن جزء من فكرة مفهوم التمايز ترجع إلى التخصص في العمل والتخصص إلى درجة التقسيمات ولكن يتضمن بشكل كبير الخصائص السلوكية للعاملين ، والتكامل يعني إنجاز هدف المنظمة بين مختلف الأقسام الفرعية .

ومن تلك المقدمات فقد أكد العديد من الباحثين في علم النفس والمجالات الإدارية المختلفة بأن للتعقيد المعرفي بعدين هما التمايز والتكامل (Integration and Differentiation) ونذكر بعض من هؤلاء المؤلفين ووفقاً للجدول أدناه :

جدول (١)

أسماء المؤلفين في تحديد أبعاد التعقيد المعرفي

ت	اسم المؤلف أو الباحث	السنة
-1	Streufert & Swezey	1985
-2	Neill	2000
-3	Denison et al.	1995
-4	Bryan	2002
-5	Jenesn	2001
-6	Wallace & Suedfeld	1988
-7	Engin	2004
-8	Dodd	2009
-9	Manral	2011
-10	Hooijberg et al.	1997
-11	Raphael	1982
-12	Calori et al.	1994

وسيتم مناقشة تلك الأبعاد وكما يلي :

١ - التمايز (Differentiation)

قد يكون التمايز بعداً من أبعاد التعقيد التنظيمي (الهيكلية) الموجود في داخل المنظمة ، وهناك ثلاثة أنواع من التمايز الهيكلية الموجودة داخل المنظمات وهي (Hendrick 2009:1028).

- التمايز العمودي : ويشير إلى عدد المستويات التنظيمية في المنظمة .

- التمايز الأفقي : ويشير إلى عدد الأقسام والتخصصات الوظيفية في المنظمة .

- التشتت المكاني (dispersion spatial) : ويمكن أن نعبر عنه باللامركزية وتشير إلى عدد المواقع الجغرافية والمسافة بين تلك المواقع والمركز ، وعدد العاملين المتواجدين في كل مركز .

ويحتاج القادة في المنظمات بشكل كبير إلى التمايز البيئي ومعرفة درجة التعقيد والتغيير البيئي من خلال المعالجة الدقيقة للمعلومات التي يجمعونها عن طريق شبكات عمل متعددة لأغراض التخطيط الاستراتيجي الفاعل وصنع القرارات من أجل تحقيق التكيف البيئي للمنظمة وتحقيق البقاء والنجاح ضمن بيئة الصناعة التي تعمل بها المنظمة .

وأشار (Strohkirsch & Crawford 2004,44) أن للتمايز الإدراكي دوراً كبيراً على

مستوى الأداء التنظيمي ، وأيضاً دور في فهم أكثر لسلوكيات الأفراد العاملين في المنظمة ، والقدرات الإقناعية (abilities persuasive) التي يستعملها القائد التحويلي في تفاعله مع العاملين .

وأكد كلا من (Milosevic & Stefanovic: 2012,157) إلى مفهوم التمايز في عملية فرز المفاهيم ومعرفة الفوارق بين المصطلحات والمفاهيم عن طريق التمايز بينهما ، وفي الاستراتيجية وأنموذج الأعمال للمنظمة وعملية فهم علاقة الارتباط بين البيئة ، الاستراتيجية ، أداء المنظمة ، أشار الباحثان إلى أن الاستراتيجية ومفهوم الأعمال هما مصطلحين يختلف أحدهما عن الآخر من خلال التمايز المفاهيمي إلا أنهما تجمع بينهما علاقات ارتباط وتكامل واحد للآخر .

وبين (al et Denison 1995, 525). بأن البدايات الأولى لطبيعة تناقض القيادة كانت موجودة في عمل كلا من (Burns;1967,Lorsch &Lawrence;1965,Mouton&Blake;1960,) وميزت نظرهم بأن القادة يجب أن يكون لديهم وبصورة طبيعية قابليات وقدرات في التمايز والتكامل (عوامل مطلوبة في القيادة على مستوى الفرد وضرورة للتناقض) (Lewis & Smith, 2011, p389)، وعبرا أن التعقيد السلوكي يكون مفهوم بشكل أكثر دقة من خلال العقيد المعرفي الإدراكي حيث أن القادة ومن خلال طبيعة الأدوار التي يؤديونها ومعرفة سلوكيات الأفراد العاملين هم يحتاجون بدرجة كبيرة إلى التمايز الإدراكي لتأدية أدوار مختلفة.

والتمايز المعرفي العالي للقائد يوفر له قدرات في إعادة حل الصراع الداخلي بين الأفراد وإعادة حل المشاكل بطرق متعددة وأيضاً قدرات في ابتكار عدة حلول من الممكن أن تجعله أكثر إبداعية ونجاح في ممارسات القيادة (Behson & Janasz: 2007, 399) واقترح العديد من الباحثين أن قدرات الأفراد في التمايز العديد من المتغيرات والبدائل والأبعاد يمكن أن تؤثر في عمل الأفراد وتساعدهم بشكل أفضل في العمل ضمن مجالات المخطط الاستراتيجي وصانع قرارات ، وإمكانيات في حل المشاكل المعقدة والتفاوض والعمل ضمن المجالات السياسية Dale & Mayer 2010:24.

وحدد (al et Hooijberg: 1997,382) التمايز الاجتماعي كبعد من أبعاد التعقيد الاجتماعي وعبروا عنه بأنه قدرة إدارية يحتاجها القائد في تفاعله مع الأفراد والمواقف في العمل ، ودراسته تكون ضمن أدبيات علم النفس أو القيادة ويكون معرف وفق عدة أبعاد منها الذكاء الاجتماعي الذي عرفه ((Stemberg 1985)) بأنه قدرة القائد على فهم الآخرين وطريقة التعامل معهم ، وتعد قدرة القائد في فهم مشاعره الذاتية وتمييز مشاعر الآخرين أحد المكونات الأساسية للتمايز الإدراكي .

يمكن أن نلاحظ من خلال ما تقدم أن التمايز مفهوم مهم لكل فرد في حياته العامة أو الخاصة ويزاد المفهوم أكثر أهمية في مجالات المنظمة وخصوصاً في القيادة والسلوك التنظيمي وفي التنظير والاكتشافات العلمية المتطورة والأفراد ذو التمايز العالي تكون لهم قدرات في العمل في البيئات المعقدة والتي تنتم بالتغيير السريع والديناميكي والتقلبات الكبيرة والمنافسة التامة والعالمية وإن مدراء المصارف والقيادات في العراق بوجه خاص يحتاجون إلى مثل هذه الخاصية من أجل استدامة عمل

مصروف ومواجهة التحديات الخارجية بشكل كبير وحل التناقضات في البيئة الخارجية .

٢- التكامل (Integration)

يعد التكامل البعد الثاني من أبعاد التعقيد المعرفي ولا يحدث من دون البعد الأول وهو ذو علاقة ارتباط وتواصل ولا يمكن الفصل بينهما من أجل الوصول إلى أية معالجة ذهنية للفرد .

وعرفه (Jensen 2001:22-23) بأنه عملية تطوير الارتباطات بين الخصائص المعقدة التي تم تمييزها ولا يحدث التكامل من دون وجود مشاركة فعلية للتمايز من أجل الحل ، والفرد الذي لديه تكامل قليل تكون عملية التمايز لديه بسيطة ، أما الفرد الذي يمتاز بالتكامل العالي فهو يكون لديه قدرة مفاهيمية في معالجة المعلومات وتمايزها ويعتمد بصورة كبيرة على هيكل المعرفة وليست المحتوى واشترط أن كل درجة تمايز تقابلها عملية تكامل ولكن ليس بالضرورة بنفس الدرجة وكما يلي :

التكامل أقل	- التمايز أقل
التكامل أقل	- التمايز من متوسط إلى عالي
التكامل متوسط	- التمايز من متوسط إلى عالي
التكامل العالي	- التمايز العالي

والتكامل باعتباره العنصر الثاني من العناصر الأولية في معالجة المعلومات من جميع الأفراد والذي يستجيبون به للأفراد الآخرين والأحداث في البيئة الخارجية ، ويتعامل التكامل في الكيفية التي يركب بها المفاهيم أو المواقف من أجل الوصول إلى النتائج (Dodd 2009,3)، وأن الفرد الذي يتمتع بتعقيد التكامل العالي تكون له قدرة في البحث عن المعلومات بشكل أكثر فاعلية وتكون لديهم مستويات وظيفية عالية في معالجة المعلومات (203,2010: al et Malhotra .) ويسمح التكامل الاجتماعي الفاعل للقادة في تخمين المنفعة من رأس المال الاجتماعي الذي من الممكن أن يؤثر أو يزيد من فهم القادة ويسمح لهم في تأسيس وتعزيز المعايير التي تحقق الثقة والسمعة وإنجاز الأهداف بصورة متزايدة (al et Hooijberg 1997: 385). وأكد العديد من المنظرين أن التكامل هو وظيفة الإدارة العليا ، بينما أشار إليه (Barnard) بأنه وظيفة التنفيذي في المنظمات (1967 Lorsch11 &Lawrence:).

ثالثاً : التكيف مع الوظيفة Adaptability Job

١ المفهوم

خضع مفهوم التكيف مع الوظيفة (القدرة في التكيف الوظيفي) إلى العديد من الدراسات والبحوث من قبل العديد من الباحثين والمؤلفين وتداخل مع العديد من المصطلحات والمفاهيم ومنها المرونة Flexibility وبعض من الباحثين يطلقون عليه مصطلح الأداء التكيفي performance adaptive

الذي وصف بأنه السمة الأساس لأداء الوظيفة من قبل (Plamondon and Donovan, 2000: Arad, Pulakos) واستعملوا أكثر من 1000 حدث لأحدى وعشرون وظيفة مختلفة وحددوا من خلال بحثهم ثمانية أبعاد للأداء التكيفي وعرفه "بأنه تغيير السلوك من أجل تلبية المتطلبات البيئية أو المواقف والأحداث الجديدة وطوره من البيانات المفصلة والمكتشفة عن التكيف الوظيفي بينما وصفه (hesketh & Allworth: 1999, 98) سلوكيات تثبت قدرة الفرد على التكيف مع التغيير ونقل التعلم من مهمة إلى أخرى وبحسب المتطلبات الوظيفية المتنوعة ويعتبر كلا منهما من بين الأوائل في طرح المفهوم ، وعرفه كلاً من (Kozlowski & Bell 2008). بأنه أداء الفرد من خلال تغيير الخصائص الوظيفية التي تمتاز بالمفاجئة ، وزيادة الصعوبات والتعقيد. وأشاروا إليه (2014 al et Baard). بأنه مفهوم يمكن تطبيقه على كافة المستويات (الفرد، الفريق، المنظمة) وأشاروا بأنه التكيف السلوكي والعاطفي والإدراكي والاندفاعي للفرد من أجل تحقيق الاستجابة لمتطلبات التغيير البيئي والمتطلبات الموقفية الجديدة ، وهو بناء متعدد المستويات ويشير إلى الكيفية التي يستجيب بها الفرد داخل الفريق أو المنظمة ويدعم التغييرات في البيئة (al et Griffin : 2007: 133) وبنوا بأن الأداء التكيفي يكون إما في الوظيفة أو المهمة أو العمل ، ونظر إليه كلاً من (Jethmalani & Cronshaw) بأنه ما هو إلا استعداد الأفراد لتغيير سلوكهم وإدارة أنفسهم طبقاً لمتطلبات الموقف. وتشير المفاهيم أعلاه أن التكيف مع الوظيفة هو مقياس الفروق الفردية في الاستجابة للمواقف الجديدة والمتطلبات البيئية وإعادة تنظيم ذاته بسرعة مع المتغيرات الخاصة بالمهمة أو العمل أو الوظيفة سواء على مستوى إدارة نفسه أو كان عضواً في الفريق أم المنظمة استجابةً لتحقيق أهدافها .

وهناك العديد من الباحثين الذين استعملوا مفهوم المرونة كمرادف للتكيف مع الوظيفة وعرفوا المرونة بالمصطلح العام بأنها قابلية تنظيمية للتكيف مع التغيير البيئي ، وقد لا تحتاج المنظمة إليها في البيئة التي تتصف بالاستقرار ، بينما تحتاج إلى المرونة بشكل متزايد في البيئات التي تتسم بالتغيير الديناميكي المتزايد ، والمنظمة التي تستطيع أن تستجيب للتغييرات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية تكون أقرب في الحصول على الفرص الاستثمارية المناسبة والتي تحقق من خلالها الأرباح والتنافس في السوق (Vilkas 2011: 993 وأشار إليها كلاً من (1993: 461 Biryukov & Rusalov) بأنها مصطلح مرادف للقدرة على التكيف مع التغيير البيئي . وينظر إليها (Quey, 2004) ، بأنها قابلية المنظمة على التكيف بالإبداعات الجديدة وتكيفها مع المتغيرات البيئية . Witthoeft: 2009 .

وعبر (Noordin & Omar 2013: 13) عن أهميته بأنه واحد من العناصر الأساس لبقاء العاملين في الوظيفة وخصوصاً تلك الوظائف التي تتصف في التكنولوجيا العالية والتغييرات الكبيرة واعتبرها أساس في تحقيق نجاح الأفراد في وظائفهم وتحقيق الفاعلية في مفهوم الذات للأفراد وخصوصاً في الأدوار الوظيفية التي يؤدونها وقدرتهم في بناء مساراتهم الوظيفية ، وعلى النقيض منها ذكر Ito (2002) (Brotheridge & Brotheridge) بأن هنالك علاقة إيجابية بين القدرة على التكيف في المسار الوظيفي ونية ترك العامل للعمل . بينما أشار إليها (al et Folke 2010: 4). بأن القدرة على التكيف هي جزء من المرونة

التي ترجع أصولها لـ Holling, 1973 وعرفها على أنها مفهوم يساعد على فهم قدرة النظام على الاستمرار بجذب البدائل من أجل الرجوع إلى الحالة الأصلية قبل حدوث القلق.

يتضح مما تقدم أن للتكيف مع الوظيفة أهمية كبيرة ودوراً أساسياً في البيئات التي تتصف بالتعقيد واللاتأكد والتنافسية العالية مما يتطلب على القادة التكيف في عملهم وبشكل مستمر من أجل تحقيق الاستجابة والتوقيت من أجل صنع قرارات فاعلة لمنظمتهم ، وبما أن فريق الإدارة العليا في المصارف العراقية يواجه العديد من التحديات البيئية في العمل ومنها التنافس وضغوطات العمل والاختناقات المرورية والإرهاب والأزمات الاقتصادية والغزو الثقافي وغيرها من التحديات التي تجعل من الفريق يقضي معظم أوقاته في تحقيق التكيف البيئي الخارجي مع المتطلبات البيئية الداخلية لمصارف وكذلك القرارات الأخرى التي يصدرها البنك المركزي العراقي والتي تعد منها بمثابة تحديات أمام بعض المصارف العاملة في البيئة العراقية .

٢. أهمية القدرة على التكيف لفريق الإدارة العليا في المصارف العراقية

الأداء التكيفي لفريق الإدارة العليا في المصارف يعيش تحديات كبيرة وكثيرة في البيئة العراقية بشكل خاص إضافة إلى التحديات الخارجية والمنافسة العالمية من المصارف الخارجية التي تعمل في البيئة العراقية ، وبما أن هيكل المصارف في العراق يتكون في أغلبيته من مجلس الإدارة الذي يختار بدوره المدير المفوض وبقية أعضاء فريق الإدارة العليا ، لذلك يكون الفريق في عمله الكثير من التحديات منها أصحاب المصالح من جهة والبيئة الداخلية والخارجية من جهة أخرى إضافة إلى شبكات العلاقات وقوانين البنك المركزي كل تلك التحديات يواجهها فريق الإدارة العليا العامل في المصارف لذلك يتطلب منهم وبالدرجة الأساس تحقيق التكيف المطلوب بالدرجة الأساس وهذا ما أشار إليه (1: 2006 al et Hughes) في مفهومه للقيادة بأنها عملية تفاعل بين القائد والتابعين والموقف ، ومن هذا المفهوم يتضح ان القيادة بالدرجة الأساس تتطلب عملية تحقيق التكيف مع المواقف والأزمات من أجل حل المشاكل وصنع القرارات الفاعلة ، وفلسفة الإدارة في المصارف بصورة عامة هي فهم الممارسة الأفضل للمصارف الأخرى لأغراض العمل بالمقارنة المرجعية وتحقيق الأداء العالي وكل هذا يتطلب بصورة كبيرة من القادة والمدراء تحقيق التكيف من أجل نقل تلك الممارسات إلى قطاع المصرفي (27, 2003 al et Mukherjee)، وتزداد أهمية التكيف الوظيفي لقيادة المصارف العراقية بشكل أكثر في عصر المعرفة والتدفق التكنولوجي وشبكات الاتصالات المتطورة في القطاع المصرفي العراقي مما يتطلب من فريق الإدارة العليا تحقيق التكيف وهذا ما لحظه الباحث في بعض من المصارف والتي توجد فيها بطاقات الائتمان للتسوق والفندقة كتسهيلات مصرفية يقدمها المصرف والفيزا كارت والصراف الآلي وغيرها من التقنيات الحديثة ، وتبرز أهمية القيادة التكيفية بشكل أكثر أهمية في البيئات التي تتسم بالتعقيد والتناقض وهذه السمات البيئية موجودة ضمن البيئة العراقية التي تتسم بالتعقيد الكبير وتحديات المنافسة العالمية والإرهاب وعصر المعرفة وعملية تحقيق الأرباح لصحاب المصالح وعملية تحقيق الموائمة بين المخاطرة والعائدة ورضا أصحاب المصالح وتقديم خدمات مصرفية ذات جودة كبيرة كل تلك التحديات تتطلب قيادة تكيفية مع المواقف وصنع قرارات

ناجحة وتحقيق التفوق والأداء العالي من بين بقية المصارف بالإضافة إلى الأزمات الاقتصادية وإدارة السيولة وتغيير سلوكيات الزبون وحتى التصميم الداخلي والمناخ والعاملين وكلف فتح فروع أخرى والعديد من المتغيرات الأخرى والتي تتطلب من القادة في المصارف العراقية تحقيق أقصى عمليات التكيف الوظيفي .

وهناك مصطلح آخر ينبغي الإشارة إليه هنا هو الطاقة التكيفية أو القدرة على التكيف (adaptive adaptability or ,capacity) لفريق الإدارة العليا وهو بالتأكيد يختلف عن القدرة وعرفها (2000 Gunderson) بأنها طاقة النظام على البقاء في حالة مستقرة ضمن مجال عمله كما في حالة التغيير، بينما وصفها (al et Carpenter 2001) بأنها مكون من مكونات المرونة وتعكس سمة تعلم النظام للسلوكيات الجديدة من أجل الاستجابة للمواقف الطارئة والمضطربة (Castonguay2014:11). وفريق الإدارة العليا في المصارف العراقية الذي يكون له قدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية يكون قدرة أكبر في تحقيق الإيرادات والتنافسية والاستجابة السريعة للتغيرات ضمن قطاعهم المصرفي . وأثبتت دراسة (al et Heras: 2013:164) أن هنالك علاقة تأثير ايجابية بين التعقيد بالمسار الوظيفي والقدرة على التكيف بالوظيفة وأثرها في الأداء وبينت الدراسة أن القدرة على التكيف كمتغير وسيط وتفاعلي (ملطف) بين التعقيد والأداء يكون له أثر وعلاقة ايجابية في تحقيق أداء متفوق وجيد للقادة في مناصبهم الوظيفية وسمعة حسنة ضمن قطاع أعمالهم مما يدر بالإيرادات ويحقق لهم مكانة اجتماعية . بينما حدد كلا من (Mahsud&Yukl2010) أهمية المرونة والقدرة على التكيف للقادة في النقاط الآتية :

- قدرة القادة للانتقال أو التحول من وظيفة إلى أخرى جديدة إذا توفرت فيه إمكانية و قدرة للتكيف والمرونة.

- القادة بالمهارة التكيفية والمرنة تكون لديهم قدرة في إدارة الأزمات من خلال عملية التعلم في التمييز المبكر للمخاطر التي تتعرض لها منظماتهم .

- القدرة على التكيف والمرونة تمكن القادة من استغلال الفرص ومواجهة التهديدات المفاجئة

- القائد التكيفي والمرن يستطيع تحقيق أهداف متعددة من خلال عملية الموازنة بين أهداف أصحاب المصالح المتعددين وتحقيق قيم تنافسية متعددة .

- القائد التكيفي والمرن يمكن أن يعزز خصائصه ومهاراته ، فمن خلال امتلاك القادة على قدرات عالية من مهارات التعقيد الإدراكي والتفكير النظامي سيمكنهم من معرفة العلاقات الفرعية بين الوحدات التنظيمية وكيفية أن عملية التغيير في احد أجزاء النظام ستغير في الأجزاء الأخرى ، وكيف التعامل مع التغييرات في البيئة الخارجية ، وزيادة مستوى تلك المهارة سيزيد من تطوير النماذج الذهنية بشكل أفضل من أجل فهم العلاقات السببية بين عناصر النظام .

٣ . سمات القائد التكيفي

الأداء التكيفي هو متغير ذوت أبعاد متعددة وتتنوع أبعاده بتنوع الخصائص المرتبطة بالفرد وبعض من تلك الخصائص يمكن أن تعزز من خلال عملية التدريب والتطوير على التكيف من الأفراد (al et Pulakos2000) وخصوصاً من خلال المعرفة والخبرة.

(Schmitt, Dorsey, Arad, Hedge, & Borman, 2002) وأكد جميع هؤلاء على أن الأداء التكيفي يمكن أن يعزز أيضاً من خلال التدريب والتطوير بالاعتماد على الخصائص التي تكون مرتبطة بالفرد وهي كما يلي :

السمات الشخصية ومنها :

- كفاءة الذات ب- المرونة ت- الانفتاح ج- دافع الإنجاز ح- الاستعداد للتعلم خ- الضبط الذاتي التكيف مع الحالات الغامضة .

- المهارة الإدراكية (القدرات الإدراكية العامة) وتشمل مهارات صنع القرارات وحل المشاكل المعقدة مهارات ما بعد الإدراك skills cognitive- Meta وتعني عملية التفكير في التفكير thinking about thinking .

- المهارات المتعلقة بالتفاعل مع الآخرين وتشمل (مهارات الاتصال , الوعي بالذات وبالآخرين) .

وبالإضافة إلى ذلك هناك خصائص أساسية للفرد ومهمة من أجل الأداء التكيفي وهي المعرفة والخبرة التي يمتاز بها الفرد تكون لها أثر كبير في التكيف مع الحالات غير المتنبأ بها والطارئة وكذلك في الأزمان والمواقف الصعبة . ويمكن للقادة من تطوير قدراتهم في التكيف من خلال المعرفة والخبرة التي يمتلكونها وأيضاً من خلال الممارسة والتغذية العكسية من عملية الممارسة التي تكون جزء ضروري في عملية تطوير القادة ، ويجب أن يكون لديهم فرص من أجل تعلم مهارات جديدة والحصول على التغذية العكسية من نتائج أعمالهم .

(Cracraft &Thompson ,Martin ,Wisecarver 2004) .

٤ . أبعاد التكيف مع الوظيفة

السمات الأساس لبيئة المنظمات اليوم هي ذات طبيعة متغيرة بشكل سريع ، مما يتطلب وبشكل متزايد من الأفراد العاملين بالمنظمات تحقيق التكيف في مثل تلك البيئات ومثال ذلك تكيف الأفراد بالتكنولوجيا الجديدة وتعلم طرق وسلوكيات عمل جديدة من أجل الاستمرار في تأدية مهام العمل ، وطبقاً لذلك فقد تبنى كلا من الممارسين والباحثين خطوات من أجل فهم وتمكين الأفراد العاملين للقدرة على التكيف والمرونة في مكان العمل ومن ثم تطوير تلك الآليات التكيفية على مستوى المنظمة من أجل تحقيق الكفاءة للمنظمة (al et Pulakos2005;25)، وكانت أهداف بحثهم في فهم نموذج الأداء التكيفي للوظيفة وتطوير مؤشرات للأداء التكيفي ، وتصميم برنامج للتدريب من أجل تسهيل التعلم

لمهارات جديدة بالوظيفة ، وكذلك فهم أنموذج الأداء التكيفي للفريق 26.p.

وأكدت دراسات عدد من الباحثين ومنهم (al et Pulakos2005:26 , Line 2002:9 , Sag- and ,Oppler ,McCloy ,Campbell) الثمانية للأداء التكيفي الذي صمم استنادا إلى دراسة أكثر من ١٠٠٠ حادثة في ٢١ من الوظائف المختلفة والذي طور من البحث الأصلي ل (er 1993, Sag- and ,Oppler ,McCloy ,Campbell) لنموذج الأداء التكيفي وسنعمد على نموذج الأداء التكيفي (التكيف مع الوظيفة) (et al.pulakos,2005;2000) وكما يلي:

البعد الأول : قدرة في التعامل مع الأزمات والمواقف الطارئة

الفروق الفردية بين الأفراد يمكن أن تعد العامل الحاسم في عملية التعامل مع الأزمة والمواقف الطارئة التي يواجهونها في وظائفهم أو حياتهم العامة ويعتبر قادة المنظمات المستوى الأول في المنظمات والذين يمتاز عملهم بمواجهة التحديات وتحمل المخاطرة من خلال تعاملهم مع الأزمات والمواقف الطارئة ، ويعد هذا البعد بمثابة الاستراتيجية الطارئة التي تتلشى فيها مرحلة الصياغة بالتنفيذ من خلال الوعي بالاستناد إلى القابليات الضمنية التي تكشف عن نفسها من قبل القائد خلال مراحل الأزمة أو الموقف الطارئ .

وأكد (Musallam2011:31) بأن العمل بشكل مناسب وصحيح في المواقف الطارئة أو الأزمات أو تهديدات يتطلب من الفرد سرعة في تحليل الخيارات وتطبيقاتها من أجل التعامل مع المخاطر أو الأزمات ، وبعد ذلك اختيار القرار المناسب الذي يستند إلى التفكير النظامي والمركز والمحافظة على الضبط الشعوري والموضوعية من أجل صنع قرارات فاعلة .

وأشار Northouse ومن خلال دراسته للعديد من خصائص أو سمات القادة في الولايات المتحدة الأميركية والتي كانت من المؤكده أن تسهم في فاعلية القادة هي العزم أو الإصرار في صنع القرار determination وخصوصا عند تعامل القادة مع المواقف الطارئة أو الأزمة ، وقد قدم (Mahsud102& Yuki 2010, :87) عدة إرشادات للقادة من أجل التكيف والمرونة في المواقف الطارئة والتهديدات والأزمات التي يتعرضون لها من خلال : (١) مراقبة البيئة الخارجية وتحديد التهديدات والفرص، (٢) تحديد الاستراتيجيات الملائمة لها، (٣) وضع رؤيا مناسبة والتي يمكن أن تحقق منافع للتغييرات المقترحة (٤) البحث عن أسباب مقاومة التغيير (٥) تصميم الاستراتيجيات بشكل أمثل ومناسب مع التغييرات، (٦) الاحتفاظ بالعاملين من خلال تحقيق الالتزام التنظيمي، (٧) استعمال نتائج القرار الاستراتيجي من أجل توليد نماذج ذهنية جديدة .

البعد الثاني : قدرة التعامل مع ضغوط العمل

هي جهد خاص بالفرد أو المنظمة في مواجهة الأحداث الحرجة والتحديات في العمل من خلال إدارة والسيطرة على تلك الضغوط ، ويمكن للفرد أو المنظمة اعتماد المدخل الاستباقي للتعامل مع تلك الضغوط ، وهناك العديد من المصادر في مكان العمل والتي من الممكن أن تولد ضغوط بالعمل

منها غموض بالدور الذي يؤديه الفرد ، المناخ التنظيمي ، التطور بالمسار الوظيفي ، أو المهام الوظيفية وزيادة ساعات العمل نفسها يمكن أن تكون صعبة (Locke2009:499) ، ويرى آخرون بأنها قدرة الفرد في تأدية المتطلبات الوظيفية فقد يعاني الفرد من ضغوط الوظيفة عند توفر شرطين هما : (١) عدم قدرة الفرد في الاستجابة للمتطلبات الوظيفية (٢) توقعات الفرد عن الوظيفة تختلف بشكل كبير عن الحقيقة التي يدركها عنها (Lingham&Dolan2012) . في حين يشير البعض إلى وجود فروق فردية وثقافية في مواجهة ضغوط العمل وعزو تلك الفروق من خلال عدة أسباب الأول هو في مستوى مقاومة الفرد خلال مراحل الضغط، والثاني في استعمال الأفراد لاستراتيجيات مختلفة من أجل التعامل مع تلك الضغوط ، وأكد الباحثين على أن الأفراد الذين يحاولون تجاهل تلك الضغوط سيعانون بشكل أكثر ويحاولون البحث عن الدعم الاجتماعي ، الثالث هو نقص خبرة الفرد في التعامل مع ضغوط العمل ، والسبب الأخير هو أن بعض الأفراد لديهم حب كبير بوظيفتهم ولذلك يستجيبون بشكل مختلف عن أفراد آخرين (Glinow&McShane2010:118). أما الفروق الثقافية فمن خلال دراسة (Judge&Robbins2013:600) للعاملين في عدة دول ومنها هنغاريا ، إيطاليا ، الولايات المتحدة ، كندا ، بريطانيا ، واسيا وأميركا اللاتينية فقد وجد الباحثان نوعين من الثقافات هي الفردية والجماعية ونتائج دراستهم كانت أن الدول الغربية لديها تجارب عديد في تخفيض ضغوط العمل والفرق بين الثقافتين هو ساعات العمل الإضافية في الثقافة الآسيوية (الجماعية) يعتبرونها كمساعدة لعوائلهم بينما في الثقافات الغربية (الفردية) يعتبرونها إنجاز شخصي لمساعدة العائلة. ويرى البعض أن أسباب ضغوط الوظيفة هي بسبب عدة عوامل من بينها عوامل تنظيمية، جماعية ، فردية ، بيئية (Kondalkar2007:180).

ويشير العديد من الباحثين إلى قدرة الأفراد في التعامل وإدارة ضغوط العمل من خلال استعمال عدة استراتيجيات لإدارة الضغوط في مكان العمل على مستوى الفرد والمنظمة ، وعلى مستوى الفرد حدد (Judge&Robbins2013:603) عدة استراتيجيات من أجل إدارة ضغوط العمل منها تقنيات إدارة الوقت ، التمارين الجسدية ، تقنيات الاسترخاء ، شبكات الدعم الاجتماعي .بينما حددها آخرون بالآتي : (١) مجال الضغط وتحديد أسبابه، ٢ - التخلي عن الضغوط والانسحاب من خلال تحول الفرد إلى وظيفة تلائم مقدراته ، ٣ - تغيير إدراكات الفرد عن الضغوط - مراقبة نتائج الضغوط (Glinow&McShane 2010)، أما استراتيجيات إدارة ضغط العمل على مستوى المنظمة فقد حددت ب: ١ - الهيكل التنظيمي والسياسات المنظمة ، ٢- التطور والنمو الشخصي الناتج من الوظيفة ، فيمكن ان تسهم المنظمة من خلال وضع أهداف سهلة التنفيذ والسياسات يجب أن تكون معرفة بشكل واضح أيضاً والسلطة والمسؤولية تكون واضحة والعاملين متمكنين في وظائفهم (Kondalkar 2007:190).

البعد الثالث: حل المشاكل بطريقة ابتكارية

بعض من المؤلفين قد ينظرون إلى التكيف مع الوظيفة بأنه استعداد الفرد في استعمال استراتيجيات مختلفة في حل المشاكل (al et Burch2008:178). وينظر آخرون على أنها من المهارات الأساسية

للقرن الحادي والعشرون وعبروا عنها بأنها من المهارات الإدراكية للفرد (Prest- &Gallagher, 2013:1, wich)، وهنالك فروقات فردية في مواجهة المشاكل وطرق حلها فمنهم من يقوم بعملية تحليل وإيجاد افكار إبداعية جديدة في المشاكل المعقدة وعلى العكس من ذلك هنالك أفراد لا يعملون ذلك فما يعدها فردا ما مشكلة قد لا تكون لفرد اخر (Musallam,2011:32). وقد حدد Adair2010:53 معيارين يمكن أن يسبب المشاكل هما العقبات التي يواجهها الفرد عندما يختار مسار وظيفي معين والمشاكل النظامية، واستعمل نموذج غلق الفجوة كاستراتيجية لحل المشاكل ويتكون من ثلاثة خطوات هي تحديد المشكلة، توليد خيارات متعددة للحل، اختيار الحل الأمثل للمشكلة وقد يواجه القادة المعيار الأول من المشاكل بنسبة كبيرة جدا، وقد استعمل ((Peters&Waterman1980, استراتيجية في حل المشاكل عند استعمالهم أنموذج 7S)) وحددا عدة خطوات للحل منها:

١- المشكلة هي ليست دائما مشكلة . ٢- لا تبدأ من نقطة الصفر الرجوع بالعجلة للخلف . ٣- لا تجعل الحقائق ملائمة إلى الحل الخاص بك . ٤- تأكد من الحل يناسب الزبون الخاص بك . ٥- في بعض الأحيان دع الحل يأتي إليك . ٦- لا توجد مشكلة صعبة الحل جدا .

ومن خلال عملية حل المشكلة فان التعلم سوف يخلق كل يوم عن طريق عملية التفكير بواسطة التحليل والتجميع والربط في حل المشاكل، وهنا يمكن أن نستعمل قاعدة ٢٠/٨٠ للإفادة منها في حل المشكلة، أي أن ٢٠٪ من المعلومات أو الموارد المتوفرة يمكن أن تحقق لنا ٨٠٪ من المنافع أو الإيرادات في حل المشكلة، وعلى جميع الأفراد القائمين في حل المشكلة أن تكون لديهم فكرة في حل المشكلة ولو بالسؤال وليس لا يوجد لدي أي فكرة .

وتعد مهارة حل المشكلة من المهارات المفاهيمية الأساس لفاعلية للقيادة وتشير إلى القدرة الإدراكية التي يمتاز بها القائد وأن يمتاز بالسرعة في التعامل مع المشاكل ويكتشف الإجابة الممكنة عن المشكلة ولكن دائما توجد مخاطر في عملية تنفيذ التغيير فيجب على القائد أن يأخذ بشكل كامل تلك المخاطر في عملية حل المشاكل (Northouse2015:1352).

البعد الرابع : القدرة على العمل في المواقف الغير متنبأ بها وغير المؤكدة

في بعض الأحيان الفرد يكون فاعل في مواقف عمل معين من دون أن تكون لديه معرفة كاملة عن صورة ذلك الموقف أو تكون لديه حقائق كافية، ويكون مستعد للتكيف بسرعة مع الظروف المتغيرة بصورة سهلة ويستجيب للأحداث غير المتنبأ بها وغير المتوقعة ويحقق موائمة ويجري التعديلات الملائمة في الخطط، والأهداف والأعمال التي يقوم بها أو الأساليب من خلال تعامله مع المواقف المتغيرة، وأن يكون لديه معرفة بهيكل مفهوم الذات والآخرين (al et Pulakos2000:37).

البعد الخامس : القدرة في تعلم إجراءات، المهام، تكنولوجيا العمل الجديدة

تحتاج المنظمات وبشكل متزايد في البيئات الديناميكية والمتغيرة إلى الأفراد الذين لديهم قدرة في التكيف مع مثل تلك البيئات، فالتطورات التكنولوجية والاندماج والتواصل مع الآخرين في العمل يتطلب من الأفراد مرونة وقدرة تكيفية في وظائفهم وتلك المرونة تركز على تجهيز الأفراد

وحاجتهم إلى التدريب وتعدد المهارات بشكل أكثر من أجل تحقيق التكيف مع المواقف غير المتنبأ بها (Gardner2004:14). وتتطلب عملية تعلم الأفراد لإجراءات ومهام وتكنولوجيا جديدة أن يحقق موائمة بين توجهاتهم ومقدراتهم وسلوكياتهم مع الأعمال الجديدة (Noordin&Omar2013:12) ، ويمكن أن يسهم تعلم التكنولوجيا الجديد في تخفيض وقت وزيادة السرعة في معالجة المعلومات ويمكن للتكنولوجيا الجديدة أن تعزز من سرعة استجابة المنظمة للتغير في ظروف السوق (Olson&Lucas1993:4).

البعد السادس : القدرة في التكيف التفاعلي مع الآخرين

التكيف التفاعلي مع الآخرين ضرورة لا بد منها في مواقع العمل بالنسبة للعاملين وللقيادة بالنسبة للمواقف التي يواجهونها أو في التعامل مع الآخرين وبالتأكيد فإن القدرة التفاعلية تكون مهارة ضرورية للقيادة في منظمات القرن الحادي والعشرون . ويحتاج القائد المهارة التفاعلية في كل مستويات المنظمة وقد تكون متفاوت بين تلك المستويات ففي مستوى الإدارة الوسطى يحتاج القائد إلى مهارة الاتصال كبعد من أبعاد المهارات التفاعلية ، وإلى عملية التحفيز في المستوى الأدنى وبناء الفريق لكل العاملين من أجل تحقيق النجاح (Ahmad&Khan 2012:296) بينما عدها (Northouse2015:124) من المهارات الجوهرية للقيادة وتتكون من ثلاثة منظورات الاجتماعية والذكاء الشعوري وإدارة الصراعات الناجمة من التفاعل بين الآخرين سواء القائد والعاملين بينهم العاملين فيما بينهما .

البعد السابع : القدرة على التكيف الثقافي

ثقافة المنظمة لها تأثير كبير على العاملين وهذا يعتمد على قوة أو ضعف ثقافتها ، وتعد الثقافة عنصر من العناصر الهامة لقوة المنظمة ، وقد اختلف الباحثين في وضع عدة مفاهيم للثقافة فمنهم من عرفها على أنها قوة التأثير في كيفية عمل المنظمة وكيفية سلوك الأعضاء فيها ، وأيضاً هي مجموعة من النظم والمعاني والمعايير المشتركة وهي أساس للتواصل والفهم المتبادل ، وأن الخصائص الثقافية الجيدة مثل العمل الفرقي ، الربحية ، التوجه نحو الزبون ، الفخر بالعمل ، الالتزام التنظيمي ، تمكين العاملين ، الربحية، وغيرها يمكن أن تكون من القيم والمعايير التي تدعم التفوق التنظيمي (George & Jayan 2012:120) ، ويمكن أن تكون لثقافة المنظمة دور إيجابي أو سلبي ، ونتيجة لوجود فروق بين الأفراد في السلوك والتفكير والافتراضات والقيم بين العاملين نتيجة للتنوع الثقافي فهذا قد يولد سوء الفهم وعدم التواصل الفاعل بين العاملين في الوظيفة وجها لوجه ، وأصبح التنوع الثقافي يحدث بسرعة أكثر مما نتوقعه سابقاً نتيجة العولمة فتعد الثقافات ليس فقط في مواقع العمل (التنوع) وإنما حتى في التخطيط وتوزيع الأعمال في المجتمع ، وعلى المدراء والعاملين في الوقت الحاضر أن تكون لديهم مهارات التكيف مع الآخرين الذين يختلفون عنهم ثقافياً فقد ينتج عن ذلك التكيف التنوع الثقافي الذي بدوره سيحقق إسهامات متعددة ومتنوعة في أسلوب الحياة والقيم والتوجهات والممارسات والأعياد والمناسبات وسيزيد من قوة المنظمة (Mcpherson 2009:3). وينبغي من المدراء لجعل عاملهم أكثر تكيفاً ثقافياً من خلال تشجيعهم على أخذ المخاطر بشكل معقول ، الابتكار ، خلق قيمة للزبون ، إجراء التجارب ، العمل بشكل نشط ، وان تكون الإجراءات الإدارية على درجة من المرونة

، وغرس قيم الثقة ، والاستجابة للتغيير في بيئة الأعمال ، ومواجهة الصعوبات وقادرة على ترسيخ القيم الثقافية الجيدة في عقول العاملين (Strempek1995:74).

البعد الثامن : القدرة على التكيف المادي

تلعب مشاعر الأفراد العاملين دور هام في دافعية العاملين لإنجاز أعمالهم ففي بعض الأحيان قد يكون مناخ العمل الذي يمتاز في ارتفاع في درجات الحرارة أو الرطوبة أو الفوضى في مكان العمل أو عدم ملائمة التصميم الداخلي إلى ضعف في أداء العاملين وبالتالي عدم قدرتهم في إنجاز المسؤوليات المناطة بهم . وينبغي على الإدارة أن تختار التصميم المادي الذي يناسب الوظيفة من أجل أن تعمل على تحقيق التكيف بين العاملين والمناخ البيئي المناسب لما له من آثار على الأداء الوظيفي بشكل خاص وأداء المنظمة بشكل عام ، وتعد عملية اختيار الإدارة لبيئة صحية ملائمة للأفراد العاملين من الاستراتيجيات التي ينبغي على المنظمة اتباعها من أجل تحقيق التكيف الملائم للعاملين لغرض تحقيق الاستجابة المناسبة لكل التحديات التي من الممكن أن تواجههم في الوظيفة مستقبلا . (Kondalkar 2007:190) .

هذه الأبعاد للأداء التكيفي على مستوى الفرد ، وقد طور (al et Pulakos2004:29) ؟أنموذج الأداء التكيفي للفريق من خلال إضافة بعدين آخرين هما التفكير الإداري للعضو والشخصية .

ثالثاً : تأطير مفاهيمي للأداء الإبداعي

على الرغم من أهمية الإبداع في الأدبيات التنظيمية ، إلا أنه لا يوجد لحد الآن تعريف محدد ومقبول بصورة شاملة للإبداع وذلك بسبب الغموض الموجود فيه وكثرت وتعدد وتنوع الأدبيات التي عرضته وهي تتراوح بين محددة وواسعة بشكل كبير ، وأن الإبداع يعد من المواضيع ذات الخصائص الكبيرة والمتنوعة ويضم الأشياء الجديدة والتغيرات والفرص وابتكار الأفكار وتبني المنظمة وخلق القيمة (3:2013 al et Dadfar) .

وترجع البدايات الأولى إلى مفهوم الإبداع إلى العالم الأوربي (Schumpeter 1934) والذي تحدث عنه في نظرية التطور الاقتصادي في سنة 1934 ونشرها سنة 1939 وتحدث فيها عن الدورة الاقتصادية والريادة والإبداع ، وقد ناقش ذلك من خلال التقلبات الاقتصادية المتكررة التي حلت بالاقتصاد بشكل مكثف ومستمرة وبشدة وبذلك فقد تطلب من أصحاب الأعمال ممارسة وظائف فريدة من أجل التغلب على العقبات الخاصة بتلك التقلبات ومن ذلك الوقت فقد ظهر مصطلح الإبداع والريادية وأصبحت كلمة الإبداع لحد الآن على لسان العديد من الباحثين والممارسين والمؤلفين Tiruneh، 2014:40، وخلال تلك الحقبة صنف Schumpeter الأداء الإبداعي إلى خمسة أصناف بناءً إلى مفهومه للإبداع وهي منتجات جديدة ، طرق إنتاجية جديدة ، مصادر عرض جديدة ، اكتشاف أسواق جديدة ، وأساليب جديدة في تنظيم الأعمال ، وأن أغلب الباحثين والمؤلفين من بعده اعتمدوا على الإبداع بالمنتج والعملية في تصنيفهم للأداء الإبداعي (Wicki&Inauen 2011:499) .

وأن الطريقة التي حدد بها ((Schumpeter مفهوم الإبداع كانت بسيطة ولكن مفتوحة للعديد من التفسيرات وكانت وجهة نظره على مستوى الاقتصاد الكلي Macro بسبب تخصصه في الاقتصاد (al et Back, 2015:2). وقد درس الإبداع في العديد من العلوم الأكاديمية منها الاقتصادية والإدارية والتاريخية والاجتماعية والنفسية والتصميم الصناعي و صنفوا بحوث الإبداع إلى صنفين موضوعي والتميز الأساس له وحدة التحليل Sirilli&Archibugi, والذاتي الذي يركز بشكل أولي على الإبداع نفسه بينما الموضوعي يركز على دراسة العوامل المحددة في مبادرات (الفكرة والتنفيذ)، ومن الأمثلة الخاصة بالذاتية، منتج، خدمة، عمليات جديدة إبداع راديكالي، تدريجي، نقل تكنولوجيا Vermeulen&Tong De, أما الموضوعية فتركز على دور العاملين ومحاولاتهم في كيفية اكتشاف أعمال إبداعية فاعلة وكفوة وعلى مختلف المستويات (Tange2007:15)

ونظراً لكثرة المفاهيم الخاصة بالإبداع بسبب الأهمية التي يحقها للمنظمة فيعد واحد من المصادر الأساسية للميزة التنافسية لمنظمات الأعمال (Prajogo&Mcdermott2010:217). بينما عده (Tong 2007:7) أساس في بيئة الأعمال الحالية وتحتاج إليه المنظمات بشكل مستمر من أجل التجديد والتحسين في عروضها لتحقيق البقاء على الأمد البعيد وتحقيق النمو والربحية، وتحتاج إليه المنظمات بشكل متزايد للتنافس العالمي بسبب التحديات والفرص التي تواجهها بشكل متزايد وهذا يتطلب منها عمل أشياء وأساليب جديدة وتكنولوجيا متطورة، ولا يمكن للمنظمات الاحتفاظ به لفترات طويلة بسبب قصر دورة حياة المنتج وبسبب التطور التكنولوجي والعلمي (Smith2002).

وقد عرف من (Ulusoy&Cetindamar2007:332) بأنه عملية تقود إلى تبني ونشر تكنولوجيا جديدة الهدف منها إيجاد منتجات وخدمات وعمليات جديدة، إلا أن هذا المفهوم لم يحدد عملية الإبداع غير التكنولوجي مثل فرق العمل، بينما أضاف إليه (Freeman1982) البحث والتطوير والنشاطات والممارسات الإدارية والتسويقية الجديدة أو تحسين الموجودة، وهذا المفهوم تبني الإبداع بالممارسة وليس فقط التكنولوجيا (al et Alegre2006:334).

في حين نظر إليه كلا من (Terziowski&Gloet2004:402) بأنه قدرة المنظمة في تحسين الأداء، حل المشاكل، القيمة المضافة للزبون، وخلق ميزة تنافسية ووصفوا الإبداع بأنه معقد بشكل كبير بسبب الاكتشاف والاختراع سواءً بالمنتج، العملية، الأنظمة، ومفهومهم اقتصر على النتائج التي من الممكن أن تحصل عليها المنظمة من الإبداع، بينما وصفه (Ahmed&Wang, 2004) كمدخلات من خلال كونه استراتيجية أساسية في خلق وتطوير منتجات وخدمات وأسس طرق جديدة في الإنتاج، التجهيز، التوزيع، وإدارة العملية والاستمرار بها لتحقيق الميزة التنافسية والأداء المتفوق (Kaliappen&Hillman2015:49)، أو عملية تبني فكرة أو سلوك جديد في المنظمة ويكون الإبداع أما استكشافي ((Explorative وهو نوع من الإبداع الراديكالي ويشير إلى البحث والسعي عن المهارات والمعرفة الجديدة لتطوير منتج أو خدمة جديدة ويتضمن عدة أشياء منها التتبع، المخاطرة، المرونة، تجارب، أو استغلال (Exploitative)) ويعني استعمال وتعزيز المهارات والمعرفة الموجودة لتطوير منتجات وخدمات جديدة والقصد منه الاستجابة للظروف البيئية الحالية

من خلال تكيف التكنولوجيا الموجودة وتليبيتها بشكل كبير لحاجات ورغبات الزبون الحالي ، وإن كلا النوعين من الإبداع يتطلبان عمليات و هياكل مختلفة حيث يرتبط الإبداع الاستقلال بالهيكل الروتيني، رقابة ، بيروقراطية ، والاستكشافي هياكل عضوية ، استقلالية، تمكين ومشاركة العاملين (Cingoz 2013:585)، ونجد العديد من الباحثين عرفوا المفهوم بالشمولية لما له من أثر على الأداء الكلي للمنظمة وبناءً على هذا فقد عرفه (Wang 2013:8) بأنه العلاقة بين النشاط الإبداعي والأداء المالي للمنظمة ، وطبقا لذلك فقد صنّفه إلى ثلاثة طرق :

١- العوائد المالية ويشير الأداء الإبداعي إلى العوائد الاقتصادية الملموسة التي تحصل عليها المنظمة من أدائها لإبداعي واتفق مع هذا المفهوم كلا من (Chiva&Alegre;2007,Buck&Liu) (2009, Wang&Kafouros;2008).

٢- إنه نشاط لبراءة الاختراع ويشير إلى سلوكيات النشاط الإبداعي من أجل تحقيق براءة الاختراع واتفق معه (2004,Miller;2002,Swanson&Schoenecker;1997, Weiss&Dutta).

٣- النشاطات المكثفة ويعرف على انه عملية مكثفة من نشاطات البحث والتطوير واتفق معه كلا من (Bagchisen&Hall2002; Hoskisson&Baysing1989) وبالتالي فان النشاط الإبداعي سوف يدعم القابليات التنظيمية والأداء والميزة التنافسية ، وبالمفهوم الواسع والشامل للإبداع التنظيمي أشار إليه كلا من (Gu&Gero2004:5) بأنه يتضمن عدة أبعاد استراتجية (الكلف ، الأفراد) ، هيكلية (هرمية ، أقسام تنظيمية ، تدفق العمل ، تصميم وظيفة ، تخصيص العمل ، ممارسات المورد البشري) ، ونجد أن (al et Uzkurt2013:94) جمعوا بين مفهومين في الأداء الإبداعي هما الإبداع والإبداعية (innovativeness) التي هي توليد الفكرة وقبولها وتنفيذها بشكل إبداعي، ويرى (Thompson,1965) أن الإبداعية هي بمثابة نشاطات لتوليد الفكرة وتقبلها .

وبشكل طبيعي فإن الإبداع يتطلب أفراد يفكرون بطرق مختلفة وجديدة عن المنتجات، الخدمات عمليات التعلم وأساليب جديدة في عمل الأشياء، وأخذ المخاطرة ، والإفادة من الأخطار والابتعاد عن الطرق الاعتيادية في التفكير والعمل ، وان الخوف من الفشل هو شعور شائع جدا بين الأفراد في بيئة العمل وهو من الممكن أن يترك الفرد يشعر بالإحباط وهذا بدوره يخلق تناقض للمنظمات وهي تكافح من أجل أن تكون أكثر إبداعية وتحاول إدارة الأخطار المرتبطة بذلك التغيير وحماية المنظمة وعليها أن تحقق التوازن بين التناقض وخطر الإبداع وإيجاد ثقافة فكرية لعامليها من أجل اخذ المخاطرة (Mahmood&Kheng2018:18).

بينما ينظر البعض الآخر إلى الأداء الإبداعي من جانب السلوك الإبداعي الذي تبناه كلا من (Sc Bruce&ott,1994:581,Tanssen;2000) ويتألف السلوك من ثلاثة مهام سلوكية متداخلة وغير متسلسلة ومكونة بشكل منفصل ، وأشار (Janssen2000) إلى المؤثر الخارجي في السلوك من أجل الإبداع وهو مميز بصورة غير رسمية بنظامي الحوافز والمكافأة ، وبناءً على ذلك لم يعدونه مهام سلوكية منفصلة واحدة عن الأخرى وحددوه بأربعة سلوكيات معقدة هي :- ١- تمييز المشكلة ٢- توليد الفكرة

٣- دعم الأفكار ٤- التنفيذ (al et Reuvers, 2008: 129) وأكد (Bruce&Scott, 1994:582) بأن السلوك الإبداعي للفرد ناتج من تفاعل أربعة أنظمة هي الفرد، القائد، مجموعة العمل، ومناخ العمل للإبداع، وعرفه كلا من (Saman&Gloct, 2014:3575) أنه نظام من المدخلات والعمليات والمخرجات وكان هذا أساساً لأنموذجه في الأداء الإبداعي وحدد المدخلات بالقيادة والاستراتيجية، والعمليات بالقابليات والأنشطة للإبداع، والمخرجات هي الأداء الإبداعي وبالتالي أداء أفضل للأعمال.

ولكن مناقشة (al et Streicher 2012: 1100) وزملاءه للسلوك الإبداعي من خلال تحديد ثلاثة عناصر للأداء الإبداعي :

١- إعادة النظر بالمهمة من خلال قيام العاملين بمراجعة المهام وإعادة النظر في حالة شعورهم بالضعف من أجل إعادة تحسينها والشعور بأنهم قادرين على تحقيق التغييرات المقترحة بالتخلص من الروتين أولاً وبشكل طوعي ومن ثم القيام بأفكار جديدة .

٢- الابتكار وتطوير أفكار ابتكارية خلاقة وجديدة.

٣- الثبات، أي العمل وبإصرار على تحقيق وتنفيذ الابتكار من دون أن تؤدي النتائج إلى الإحباط في حالة وجدت عوائق وهناك وجهة نظر أخرى للإبداع من خلال نظرية التعقيد تقول بأن السمات والخصائص الأنظمة الابتكارية والإبداعية تتطلب تغيير مستمر ويجب أن تبتعد عن التوازن الذي يكون موجه بالتغذية العكسية السلبية والإيجابية وحالات التناقض في الاستقرار وعدم الاستقرار والتنبؤ وعدم التنبؤ (Stacey 1995:478).

يتضح من خلال التعاريف أعلاه أنها تدل إلى التجديد كصفة أساس في الأداء الإبداعي وهو ما أكد عليه (Schumpeter, 1934, 1939) ، وكذلك تشير المفاهيم إلى وجود علاقة مشتركة بين الإبداع والمعرفة وعملية إدارة المعرفة ، إذ أن المورد المعرفي يعد من الموارد المهمة للإبداع ويتحقق من خلال إدارة المورد البشري، مهارات وتدريب، أنظمة الحوافز والمكافأة، توفر البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع بالإضافة إلى القيادة والاستراتيجية والمناخ الملائم للأداء الإبداعي .

رابعاً : النظريات التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق الأداء الإبداعي

أشار (Wang 2013:9) إلى وجود أربعة منظورات يمكن للمنظمات الاعتماد عليها في حالة تحقيق أداء إبداعي . بالإضافة إلى دور الإدارة والقدرة الاستيعابية للمنظمة الذي تعد بموجبه الإبداع من المهام الأساس للمدير; (Regan 2011:15)(Durcker 1985:32) ، ومن خلال هذا فقد بين (Stalkers&Burns 1916) بأن الإبداع يعد جزء من عناصر الإدارة ، وفيما يلي عرض لتلك المنظورات :

- **الأداء الإبداعي المستند إلى الموارد** ويعتمد المنظور على أساس توضيح الاختلافات في الموارد التنظيمية الملموسة وغير الملموسة بين المنظمات والتي تسعى المنظمات من خلالها تحقيق ميزة تنافسية ، بواسطة تمييز مجموعة من مواردها وتطوير قابليتها عن طريق إسهامها في طرق مختلفة وان الاختلاف الكبير في تنوع القابليات سوف يسهم في زيادة المقدرات وتطوير منتجات جديدة والموارد التي تكون نادرة وذات قيمة ولا يمكن نسخها أو تقليدها ستحقق للمنظمات ميزة تنافسية مستدامة .

وقد أثبتت دراسة (al et Tseng :2011,179) وزملاءه بأن المورد المعرفي الذي يعد من الموارد غير الملموسة المهمة للمنظمة في الوقت الحالي وهي من المقدرات الأساس في تحقيق الأداء الإبداعي وخصوصاً في شركات الاتصالات والتكنولوجي وشركات الخدمة المصرفية وغيرها من منظمات الأخرى التي نجد لها قيمة كبيرة في البلدان المتقدمة ، ومن المدخلات الأساس لهذا المورد البحث والتطوير ، التدريب الشخصي ، أو استعمال مصادر خارجية من أجل خلق خدمات جديدة

• الأداء الإبداعي المستند إلى القابليات الديناميكية

تطورت هذه النظرية من نظرية الاعتماد على المورد وأهم ما ناقشته بأن الأداء الإبداعي يتطلب المزج بين المعرفة الموجودة في المنظمة والمعرفة الجديدة وكيفية تحسينها من أجل تحقيق التكامل في الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية ، ومدى مساهمة الإبداع في تجديد المعرفة واستيعاب المعرفة من الخارج ، وأن المنظمات التي تكون لها قدرات في التعلم والحصول على المعرفة بسرعة تكون لها الحصة الأكبر في تحقيق الأداء الإبداعي وبالتالي الميزة التنافسية المستدامة.

- **الأداء الإبداعي المستند إلى شبكات العمل** وتوضح تلك النظرية كيف أن نشاطات مثل التحالفات الخارجية والتعاون في المنظمة يمكن أن يحقق لها نتائج أداء أفضل من منافسيها وغالباً ما يستعمل هذا المنظور نقل واكتساب المعرفة بين الشركات التابعة . ومن خلال نشاطات شبكة العلاقات التي تقوم بها المنظمات تستطيع أن تحقق وتضيف قيمة لمواردها المعرفية عن طريق الاندماج أو التعاون فيما بينها وبين منظمات أخرى ومن خلال ذلك يمكن للمنظمات أن تحقق أداء إبداعي أفضل .

وقد أثبتت العديد من الدراسات في الوقت الحالي أن التعاون له دوراً كبيراً في تحقيق أداء إبداعي أفضل للمنظمات من خلال ممارستها له سواء أكان بين العاملين أم الفرق والإدارة أم المنظمة مع منظمات أخرى محلية ودولية .

المنظور المستند إلى الإبداعية يعتمد هذا المنظور على الإبداعية كجزء أساس من بناء ما يسمى التوجه الريادي ، ويقوم على التساؤل الآتي: لماذا التوجه الاستراتيجي للإبداع يساعد المنظمات على تحقيق النمو والإنتاجية وخلق القيمة ؟ وبهذا التوجه تكون المنظمات قادرة على ابتكار التكنولوجيا الفريدة والحصول على الفرص في البيئة أفضل من منافسيها وعلى المنظمات التي تعتمد على هذا

المنظور أن تحقق هدفين هما ١- خلق قيمة للزبون ٢- الربحية وأيضاً عليها أن تحقق أداء إبداعي من خلال مواجهتها لضغوط العديد من المنافسين .

يتضح من خلال تلك المنظورات أعلاه أن المنظمات التي تريد أن تحقق أداء إبداعي عليها أن توفر بالأساس الدعم من الإدارة وتوفر البيئة الملائمة للإبداع وأن تكون لديها موارد معرفية ضمن قيمها الجوهرية وأن توضع الاستراتيجية المناسبة للإبداع وكذلك ان تكون لديها القدرة الامتصاصية لاستيعاب المعلومات وتخزينها وتفسيرها والرجوع إليها عند الحاجة وان توفر رعاية وبالدرجة الأساس إلى موردها البشري لأنه المصدر الأساس في الإبداع والذي تبلغ نسبته حوالي ٧٥٪ من إبداعات المنظمات إضافة إلى توفر البنى التحتية للتكنولوجيا والتي يكون إسهامها بنسبة ٢٥٪.

المبحث الثاني : منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

إن مستقبل نجاح المنظمات ويقاؤها في الوقت الحالي يعتمد على قدرة القادة الإداريين على إيجاد الطرق والوسائل الحديثة في جمع وتحليل المعلومات وقدرة ذهنية في التفكير والتفسير لتلك المعلومات من أجل حل المشاكل وصنع قرارات فاعلة في ظل بيئة معقدة وديناميكية لكل أنواع القرارات التي يتخذها القادة ، وربما يكون للقادة ذوي التعقيد المعرفي العالي قدرة كبيرة في تحقيق النجاح لمنظمتهم ورسم استراتيجيات فاعلة للمستقبل ، أفضل من القادة ذوي التعقيد المعرفي الأقل مما يساعدهم ذلك على التكيف في مثل تلك البيئات وتحقيق أداء إبداعي لمنظمتهم .

وعليه فان مشكلة البحث الحالي تتمحور في التساؤلات العملية والنظرية الآتية :

- ١- ما هو مفهوم التعقيد المعرفي ؟ وأي من أبعاده تمثل الأولوية للمنظمات المبحوثة؟
- ٢- ما هو مفهوم التكيف مع الوظيفة وهل توجد قدرة لدى قادة المصارف في التكيف الوظيفي
- ٣- ما هو مفهوم الأداء الإبداعي ؟ وما هي المداخل التي تعتمدها المنظمات المبحوثة من أجل تحقيقه

هل توجد علاقة بين أبعاد التعقيد المعرفي والأداء الإبداعي ؟

ثانياً: أهمية البحث

يستمد البحث أهميته من خلال ما يأتي :

أهمية المتغيرات المبحوثة في المصارف كظواهر إدارية حديثة تنفع القادة وتحسن قدراتهم في التعامل والتفكير في البيانات التي تنسم بالتغير السريع والمستمر وتحقق من خلاله أداء إبداعي .

- محاولة الباحث في توفير الحلول الممكنة لقادة المصارف في كيفية صنع قرارات فاعلة في ظل بيئة غير مؤكدة من خلال هيكل المعرفة ومعالجة المعلومات .

ثالثاً: أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- تقديم إطار فكري مفاهيمي عن المتغيرات التي اعتمدها الباحث .
- قياس إجابات أفراد عينة البحث نحو متغيراته الأساسية في الواقع العملي
- سعي الباحث في إثبات وجود علاقة بين التعقيد المعرفي والتكيف مع الوظيفة والأداء الإبداعي .
- تشخيص فيما إذا كانت لدى قادة المصارف قدرة على التمايز والتكامل.
- توضيح فيما إذا كان لدى القادة قدرة في تحقيق الأداء الإبداعي في البيئات المعقدة والديناميكية .
- ويحاول البحث من خلال الأنموذج الفرضي التحقق من الفرضية الآتية :

رابعاً: فرضية البحث

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعقيد المعرفي والتكيف مع الوظيفة والأداء الإبداعي.

الفرضية الرئيسية الثانية: يؤثر التعقيد المعرفي والتكيف مع الوظيفة كلا على انفراد ومجمعتان في الأداء الإبداعي .

خامساً: منهج البحث ووسيلة جمع البيانات

اعتمد الباحث على استمارة الاستبانة ملحق (١) كونها تعد المصدر الأساس والمعول عليها في جمع البيانات ، بالإضافة إلى البيانات الحقيقية التي جمعت من المصارف عن بعد الإبداع في مكان العمل ولمدة سنة واحدة ، وقد صممت بما يتناسب مع طبيعة البحث ونوع المعلومات التي جمعت من المصارف المذكورة وتغطية متغيرات البحث وكالاتي :

ا- **محور التعقيد المعرفي وأبعاده** (التمايز ، والتكامل) واعتمد الباحث فيه على مقياس (Dod,2009).

ب- **محور التكيف مع الوظيفة وأبعاده** (قدرة في التعامل مع الأزمات والمواقف الطارئة، قدرة في التعامل مع ضغوط العمل ، حل المشاكل بطريقة ابتكارية، القدرة على العمل في المواقف الغير متنبأ بها وغير المؤكدة، القدرة في تعلم إجراءات ، المهام ، تكنولوجيا العمل الجديدة، القدرة في التكيف التفاعلي مع الآخرين، القدرة على التكيف الثقافي ، قدرة على التكيف المادي) وتم الاعتماد فيه على مقياس ((Musallam2011:32))

ج- **محور الأداء الإبداعي وأبعاده** (الإبداع في مكان العمل ، الإيرادات التي حققها المصرف

من خلال الإبداع ، تنافسية المصرف من خلال الإبداع) وتم الاعتماد فيه على مقياس Re- (gan:14:2011)) حيث تم الاعتماد على البيانات الحقيقية للبعد الأول ولمدة سنة ، والنسب المئوية للبعد الثاني ، ومقياس ليكرت الخماسي للبعد الثالث .

سادساً: مجتمع وعينة البحث

يشمل مجتمع جميع المصارف الأهلية العاملة في بغداد والتي كان عددها ما يقارب ٢٥ مصرف بالإضافة إلى المصارف الإسلامية ، والتي اختار الباحث منها ١٣ مصرف . ويشير أيضاً إلى جميع المدراء العاملين في المصارف الأهلية في بغداد وخصوصاً في الفروع الرئيسية ولفترة سنة واحدة ٢٠١٥ م ، وكان السبب الأساس في اختيار المدراء لأن البحث يتعلق بالأساس بالمستوى الأول للمصرف والذين هم مسؤولين عن صنع القرارات الاستراتيجية للمصرف والتي تتسم بالتعقيد البيئي وتتطلب منهم البحث عن المعلومات ومعالجتها ذهنياً وأن تكون لديهم القدرة على التكيف في البيئات التي تتسم بالتعقيد والتغيير السريع من أجل تحقيق أداء تنافسي لمصارفهم وبالتالي تحقيق الإبداع والتميز عن بقية المصارف العاملة ، ويسمى هذا النوع من المجتمع المستهدف، أما المجتمع الذي يمكن الوصول إليه هو المجتمع المتمثل بعينة الدراسة ويتكون من ١٠٥ من المدراء العاملين في تلك المصارف الأهلية.

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستعملة في البحث

أغلب أدوات التحليل المستعملة في البحوث الإدارية والرسائل هي حزمة البرامج الإحصائية (spss) بالدرجة الأساس ، بالإضافة إلى أدوات أخرى منها (Excel Microsoft)، وقد اعتمد الباحث في عملية جمع البيانات على الاستبانة كأداة أساسية في قياس كل متغير من متغيرات البحث وتم تحليل تلك البيانات وفق عدد من الأدوات والبرامج الإحصائية منها نمذجة المعادلة الهيكلية وتحليل التباين والارتباط والانحدار المتعدد وتحليل المسار لكل المتغيرات وقياسها على مستوى الفرد والمنظمة وذلك وفقاً لبرنامج (Amos 20.vr)، وسيتم قياس الصدق والثبات للبحث في الجانب التطبيقي.

المبحث الثالث : الجانب التطبيقي

أولاً: اختبار فرضية البحث

• الفرضية الرئيسية الأولى

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعقيد المعرفي والتكيف مع الوظيفة ؟

فمن خلال نتائج الجدول أدناه يتضح وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التعقيد المعرفي مجتمعة وأبعاد التكيف مع الوظيفة وبلغت قيمة المعنوية لها 000 وهذا يدل على أنها معنوية لأنها اقل من 0.05 مما يؤكد رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة وكما في الجدول التالي :

جدول (٢)

تحليل الارتباط بين متغيري التعقيد المعرفي والتكيف مع الوظيفة

		JOAD
COCO	Pearson Correlation	.620**
	Sig. (2-tailed)	.000

ومن تلك الفرضية الرئيسة تتفرع عدة فرضيات هي كما يأتي :

١- **الفرضية الفرعية الأولى**: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التمايز والتكيف مع الوظيفة بأبعادهما (قدرة في التعامل مع الأزمات والمواقف الطارئة ، قدرة في التعامل مع ضغوط العمل ، حل المشاكل بطريقة ابتكارية ، القدرة في العمل مع المواقف غير المتنبأ بها وغير المؤكدة ، القدرة في تعلم إجراءات العمل والمهام والتكنولوجيا ، القدرة في التكيف التفاعلي مع الآخرين ، القدرة على التكيف الثقافي ، القدرة على التكيف المادي) .

ويتضح من نتائج الجدول (٣) وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد التمايز والتكيف مع الوظيفة وهذا يدل على أن قادة المصارف كلما استطاعوا فرز وتمييز المعلومات الخاصة بموقف معانة في وظائفهم كانوا أكثر قدرة على التكيف مع ذلك الموقف ضمن وظائفهم مما يسمح لهم صنع قرارات أكثر فاعلة ويمكن أن تكون ابتكارية .

٢- **الفرضية الفرعية الثانية**: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التكامل والتكيف مع الوظيفة بأبعادهما (قدرة في التعامل مع الأزمات والمواقف الطارئة ، قدرة في التعامل مع ضغوط العمل ، حل المشاكل بطريقة ابتكارية ، القدرة في العمل مع المواقف غير المتنبأ بها وغير المؤكدة ، القدرة في تعلم إجراءات العمل والمهام والتكنولوجيا ، القدرة في التكيف التفاعلي مع الآخرين ، القدرة على التكيف الثقافي ، القدرة على التكيف المادي) .

يتضح من خلال نتائج الجدول (٣) وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد التكامل والتكيف مع الوظيفة بأبعاده الثمانية وبمستوى معنوي اقل من 0.05 ولكل الأبعاد وكانت ذات معنوية عالية وهذا يدل على أن قادة المصارف لديهم القدرة على تكامل العديد من المعلومات في موقف معينة ما يمكنهم في أن يكونوا أكثر قدرة على التكيف بالوظيفة وإمكانية اكبر في الوصول إلى قرارات فاعلة ومبدعة .

جدول (٣)

علاقات الارتباط بين أبعاد التعقيد المعرفي وأبعاد التكيف مع الوظيفة

		JOHE	JOHW	JOSP	JODWU	JOLWT	JODI	JODCA	JODPO
DIF	Pearson Correlation	.531**	.409**	.445**	.501**	.548**	.482**	.309**	.246*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.011
INT	Pearson Correlation	.438**	.404**	.466**	.464**	.490**	.465**	.386**	.318**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001

ب- الفرضية الرئيسية الثانية

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعقيد المعرفي والأداء الإبداعي بأبعاده (الإبداع في مكان العمل ، إيرادات النشاط الإبداعي ، تنافسية النشاط الإبداعي).

من خلال نتائج الجدول (٤) والتي تشير جميعها ما عدا البعد الثالث وهو العدد الكلي للعاملين (WOI3) والذي تشير نتائجه إلى المعنوية أي أن كلما استطاع القادة إشراك أكبر عدد من العاملين يمكنهم ذلك من تحقيق التمايز والتكامل بصورة أكثر فاعلة، وبعد تنافسية المصرف من خلال الإبداع (ICO) أيضاً كان معنوياً وتوجد فيه علاقة ارتباط بالتعقيد المعرفي أي أن كلما كان قادة المصارف أكثر تعقيداً كلما أمكنهم من تحقيق التنافس في بيئة عملهم ، أما الأبعاد الأخرى فتشير على إثبات فرضية العدم والتي هي عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعقيد المعرفي وأبعاد الأداء الإبداعي لأن قيمة مستوى المعنوية أكبر من ٠,٠٥ .

جدول (٤)
علاقات الارتباط بين التعقيد المعرفي وأبعاد الأداء الإبداعي

		WO1	WO2	WO3	INR2	INR21	INR23	INR211	INR22	INR231	INR24	ICO
COCO	Pearson Correlation	.129	.053	-.278**	-.024-	.127	-.084-	.058	-.134-	-.064-	.102	.231*
	Sig. (2-tailed)	.190	.592	.004	.809	.196	.392	.556	.174	.516	.298	.018

وتتفرع من الفرضية الرئيسية الثانية عدة فرضيات منها :

الفرضية الفرعية الأولى : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمايز والأداء الإبداعي بأبعاده (الإبداع في مكان العمل ، إيرادات النشاط الإبداعي ، تنافسية النشاط الإبداعي).

يتضح من خلال نتائج الجدول (٤) على قبول فرضية العدم وهي لا توجد علاقة بين بعد التمايز وأبعاد الأداء الإبداعي وذلك لأن قيم الدلالة المعنوية أكبر من 0.05 ولجميع أبعاد الأداء الإبداعي .

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التكامل والأداء الإبداعي بأبعاده (الإبداع في مكان العمل ، إيرادات النشاط الإبداعي ، تنافسية النشاط الإبداعي).

تبين نتائج الجدول (٥) على قبول فرضية العدم وهي لا توجد علاقة بين بعد التكامل وأبعاد الأداء الإبداعي وذلك لأن قيم الدلالة المعنوية أكبر من 0.05 فيما عدا بعد تنافسية المصرف ((ICO فكانت العلاقة معنوية وبقيمة 05. وهذا يدل على أن قادة المصارف الذين لديهم مقدرة التكامل سيكون لديهم قدرة في ابتكار خدمات جديدة وبالتالي تحقيق التنافس في العمل المصرفي .

جدول (٥)

علاقات الارتباط بين أبعاد التعقيد المعرفي والأداء الإبداعي بأبعاده

		WOI1	WOI2	WOI3	INR2	INR21	INR23	INR211	INR22	INR231	INR24	ICO
DIF	Pearson Correlation	.178	.094	-.259**	.003	.127	-.124-	.100	-.162-	-.131-	.168	.218*
	Sig. (2-tailed)	.069	.341	.008	.978	.196	.207	.310	.099	.184	.086	.025
INT	Pearson Correlation	.048	-.002-	-.233*	-.046-	.097	-.024-	.002	-.073-	.019	.011	.190
	Sig. (2-tailed)	.630	.986	.017	.643	.323	.809	.987	.458	.844	.912	.052

ج- الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التكيف مع الوظيفة والأداء الإبداعي بأبعاده (الإبداع في مكان العمل ، إيرادات النشاط الإبداعي ، تنافسية النشاط الإبداعي).

تبين نتائج الجدول قبول فرضية العدم لكل أبعاد الأداء الإبداعي فيما عدا بعد (INR22) ، ((INR24))، ((ICO)) وهي الإعلان، التكنولوجيا ، وتنافسية المصرف فكانت معنوية لأنها بمستوى معنوية .000 ، .003 ، .01 وهي أقل من مستوى معنوية .05 وهذا يدل على أن قادة المصارف ومن خلال التكيف مع الوظيفة سيحققون البقاء والاستمرار لمنظمتهم في تلك البيئة المعقدة ويستطيعون إيصال خدماتهم المصرفية على أكبر مساحة جغرافية ضمن حدود عملهم وعلى كافة شرائح المجتمع وأيضاً جذب التكنولوجيا التي تضمن لهم تحقيق التكيف في مثل تلك البيئات لأنها بيئة المعرفة غير الملموسة وليست السلع وكذلك سيحقق لهم التكيف تنافسية بين المصارف الأخرى . والجدول التالي يبين تلك النتائج :

جدول (٦)

علاقات الارتباط بين التكيف مع الوظيفة وأبعاد الأداء الإبداعي

		WOI1	WOI2	WOI3	INR2	INR21	INR23	INR211	INR22	INR231	INR24	ICO
JOAD	Pearson Correlation	.140	-.037-	-.022-	-.003-	.115	-.104-	.053	-.374**	-.004-	.288**	.229*
	Sig. (2-tailed)	.155	.706	.823	.977	.244	.291	.593	.000	.971	.003	.019

ثانياً: اختبار فرضيات التأثير

أولاً: الفرضية الرئيسية يؤثر التعقيد المعرفي والتكيف مع الوظيفة في الأداء الإبداعي وتتفرع من تلك الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية وكما يأتي :

الفرضية الفرعية الأولى : تؤثر أبعاد التعقيد المعرفي مجتمعان في أبعاد الأداء الإبداعي مجتمعاً

يتبين من خلال نتائج الجدول في أدناه أن هنالك تأثير بين أبعاد التعقيد المعرفي مجتمعاً في أبعاد الأداء الإبداعي مجتمعاً وهذا يدل على أن قادة المصارف الأهلية في بغداد عندما يكونوا لهم القدرة في تمييز العديد من البيانات والمعلومات والمعرفة ويأخذون كل الأبعاد الأخرى المتعلقة في صنع قرار معين ولديهم القدرة في تحقيق التكامل والربط بين تلك البيانات والمعلومات والمعرفة يكونوا قادرين على تحقيق أداء إبداعي من الممكن أن يعودوا بالنفع لهم ولمصارف وهذا يعني أن القادة ذات التعقيد المعرفي العالي يكونوا أفضل من القادة ذات التعقيد المعرفي الأقل ولديهم إمكانية من الإبداع والعمل في البيئات المعقدة . وكما يبين الجدول (٧) تلك النتائج .

جدول (٧) نتائج تأثير التعقيد المعرفي في الأداء الإبداعي

Model	B	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		Std. Error	Beta			
1	(Constant	2.427	.542		4.475	.000
	innperfo	.505	.251	.195	2.015	.046

a. Dependent Variable: coco

Coco رمز التعقيد المعرفي

Innperfo رمز للأداء الإبداعي

يتضح من خلال الجدول (٧) أن قيمة Sig كانت معنوية عند مستوى معنوية ٥٪ وهي معنوية اقل من ٥٪ أي ٤٪ وتدل على وجود تأثير.

٢- الفرضية الفرعية الثانية : تؤثر أبعاد التكيف مع الوظيفة مجتمعاً في أبعاد الأداء الإبداعي مجتمعاً

يبين الجدول (٨) نتائج التأثير بين التكيف مع الوظيفة المتغير المستقل الثاني والأداء الإبداعي وقد أشارت نتائج الجدول على وجود تأثير للمتغير المستقل في المتغير التابع وهذا يعني أن القادة في المصارف الأهلية لديهم القدرة على التكيف مع كل ظروف العمل والأحداث التي يواجهونها في وظائفهم من أجل تحقيق البقاء لمنظماتهم والإبداع في صنع قرارات فاعلة ، وقد بينت نتائج الجدول (٨) أن قيمة Sig كانت ٤ .٠ وهي معنوية بمستوى معنوية ٥ .٠ .

جدول (٨) نتائج تأثير التكيف مع الوظيفة في الأداء الإبداعي

Model B	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	2.737	.507		5.401	.000
innperfo	.471	.234	.194	2.011	.047

a. Dependent Variable: adjob

Adjob رمز التكيف مع الوظيفة

٣- الفرضية الفرعية الثالث: يؤثر كلا من التعقيد المعرفي والتكيف مع الوظيفة مجتمعان في الأداء الإبداعي

تعرض لنا نتائج الجدول (٩) تأثير المتغيرين المستقلين التعقيد المعرفي والتكيف مع الوظيفة في الأداء الإبداعي:

جدول (٩) نتائج تأثير التعقيد المعرفي والتكيف مع الوظيفة مجتمعة في الأداء الإبداعي

Model B	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	2.582	.473		5.461	.000
innperfo	.488	.218	.215	2.234	.028

a. Dependent Variable: cojo

Cojo رمز التعقيد المعرفي والتكيف مع الوظيفة مجتمعة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً الاستنتاجات:

١- هناك فروقات فردية بين قادة المصارف في ممارساتهم لأبعاد التعقيد المعرفي (التمايز والتكامل المعرفي)، إذ ركز القادة أغلب اهتماماتهم على بعد التكامل بالدرجة الأساس ومن ثم التمايز وهذا ناتج من ما يحملونه من خبرات ومهارات في حل المشاكل، وجدت علاقة ارتباط بين تلك الأبعاد

والتكيف مع الوظيفة .

٢- إن مشاركة أكبر عدد من العاملين وتمكينهم في صنع بعض من القرارات ساعد قادة المصارف بشكل كبير على تمييز متغيرات أي مشكلة والوصول إلى تكامل معرفي في صنع القرارات عن تلك المشكلة وهذا ضروري في القطاع المصرفي لأن العاملين هم أكثر تعاملًا مع الزبون ومعرفة مشاكله ، حيث وجدت علاقة ارتباط بين عدد العاملين وأبعاد التعقيد المعرفي.

٣- إن قدرة القادة في المصارف على التمايز والتكامل المعرفي العالي يمكنهم من تحقيق أداء إبداعي يحقق لهم إيرادات كبيرة تسهم في تحقيق ميزة تنافسية أفضل من المنافسين .

٤- لا يمكن أن يتحقق الأداء الإبداعي في القطاع المصرفي إلا من خلال تحقيق وبناء أساليب معرفية وقدرات في التفكير والتحليل والتفسير والاستنتاج والتكيف الذاتي مع المتغيرات البيئية لأن عملية الإبداع معقدة وذات أبعاد متعددة .

٥- تتطلب عملية الإبداع مهارات من القيادات في تفسير وتحليل البيئة الخارجية واعتماد استراتيجية مناسبة من أجل تحقيق ذلك الإبداع لأن عملية الإبداع وتحقيقه تعد مدخلا استراتيجيا على القيادات المصرفية أن تتبناه في ثقافتها التنظيمية .

ثانياً: التوصيات

- ضرورة الأخذ بنظر الاعتبار من القيادات المصرفية في وضع خارطة معرفية لعملهم وأسلوب يمكنهم من عملية الإلمام بكل المعلومات المتعلقة بمشكلة معينة .
- على القيادات في المصارف الأهلية اتباع أسلوب في تطوير شبكة من العلاقات الرسمية وغير الرسمية من الممكن أن تساعدهم بشكل كبير في الحصول على أكبر عدد من المعلومات والتي تساعدهم في حل الأزمات التي قد يتعرضون إليها .
- تطوير مهارات القيادات المصرفية في التفكير والاستنتاج والتحليل والتفسير من خلال برامج تدريبية وتطويرية لهم ولعالمهم من خلال الاطلاع على تجارب بعض من الدول الإقليمية والعالمية في استراتيجيات حل المشاكل وتطوير الحلول .
- استعمال أنموذج معينة في معالجة المعلومات وصنع القرارات الفاعلة.
- يتطلب الإبداع عدد من الاستراتيجيات تبدأ من مرحلة التوصيف الدقيق للوظائف واستقطاب أفراد مؤهلين للإبداع من خلال جذب قيادات متخصصة في العمل الإداري ومن حملات الشهادات العليا.
- الإبداع عملية معقدة جدا وهي بذلك تتطلب قيادات مصرفية ذات مهارات تفكير وبديهة عالية وسريعة .

المصادر

- 1- Gibson , James , Ivancevich , John , Donnelly , James and Konopaske ,Robert, (2013). Organizations , 14th edition , McGraw-Hill , Irwin.
- 2- Awad , Elias and Ghaziri , Hassan , (2004). Knowledge Management , International edition Pearson , prentice Hall.
- 3-Dodd Sara , (2011). Behavioral complexity and effectiveness Among cooperative extension service professionals
- 4-Regan , Cathal , (2011).The impact of High performance work systems on innovation performance , Master's Thesis of Business studies , Dublin city university.
- 5-Wang , Shuai , (2013).Exploring The effects of stack Resources and internationalization on innovation preform, Master's thesis in international Business , university of Wellington.
- 6- Dadfar , Hossein , Dahlgard , Jens , breg, staffan and Alamirnoor , Amir (2013).Linkage between organizational innovation capability , product platform Development and performance Journal Total Quality Management and Business Excellence , vol24,no.7-8,pp.819-834.
- 7- Denision , Daniel , Hoogiberg , Robert and Quinn , Robert , (1995). Paradox and performance : Toward a Theory of Behavioral complexity in managerial Leadership , organization science , vol.6, no.5,pp.524-540
- 8- Gera , Surenda and Gu , Wulong , (2004) . The Effect of organizational innovation and information Technology on firm performance , international productivity monitor , no.9,pp.1-49
- 9- Gloet , Murianne and Terzioovski , Mile , (2004). Exploring the relation ship between knowledge management practices and innovation performance , Journal of Manufacturing Technology management , vol.15,iss.5pp.402-409.
- 10- Hillman , Kaplan and Him, Northern , (2015). Innovation strategies and performance , World Journal of Entrepreneurship , Management and Development,vol.11,iss7 pp.48-63.
- 11- Hooijberg , Robert , Hunt , James and Dodge , George , (1997). Leadership complexity and development of the leaderplex Model , Journal of Management , vol.23,No.3,pp.375-408.
- 12- Janasz , Suzanne and Behson , Scott, (2007) . Cognitive capacity for processing work-family conflict , Career development international , vol.12,No.4,pp.397-411.
- 13- Jo , Hyun , (2012)., shared Mental Models on the performance of e-Learning content Development Teams , Educational Technology & Society , vol.15,No.1,pp.289-297.

- 14 -Inauen , Matthian and Wicki , Andrea . (2011) , The impact of outside – in open innovation on innovation performance , European Journal of innovation Management vol,14.iss,4.pp496-520.
- 15 -Kheng , Yeon and Mohmood , Rosli . (2013) , The Relationship between pro– innovation organizational Climate , Leader – Member Exchange and innovation work Behavior , Journal of Business Management Dynamics , vol,2.no,8.pp.15-30.
- 16 -Lawrence , Pauland and Lorsch , Jay .(1967) , Differentiation and integration in complex organizations , Administrative Science Quarterly , vol,12.No,7.pp.1-47.
- 17 -Jensen , Michael .(2001) , Corporate Directors , Accountability and Cognitive complexity , Kellogg Journal of organization Behavior , pp.1-28.
- 18 -Mayer , Bradley and Dale . Kathleen.(2010) , The impact of Group Cognitive complexity on Group satisfaction, institute of Behavioral and Applied Management, pp.24-47-
- 19- Mulhotra , Naresh , Jain , Arun , Patil , Ashutosh , Pinson , Christian and wa , Lan .(2010) ,Consumer cognitive complexity and the dimensionality of Multidimensional, Review of Marketing Research , vol,7.pp.199-253.
- 20 -Mc Dermott , Christopher and prajopo , Daniel (2010) , Service innovation and performance in SMES , international Journal operation & production management, vol,32.iss2pp216-237.
- 21 -Pisapia , John , Reyes , Daniel and Semmel.(2005) , Developing the Leaders strategic Mindset : Establishing the Measure , Leadership Review , vol,5.pp.41-68.
- 22 -Scott , S.G .and Burce , R.A .(1994) ,Determinants of innovative behavior , Academy of management Journal , vol,37.pp.580-607.
- 23-Smith , Wendy and Lewis , Marianne (2011) , Toward A Theory of paradox: A Dynamic Equilibrium model of organizing , Academy of Management Review, vo,36.No,2.pp.381-403.
- 24 -Stacey , Q.D . (1995) ,The science of complexity : an alternative perspective for change process , strategic management Journal , vol,16.pp477-495.
- 25 -Streicher , Bernhard , Janas , Eva , Gunter , Maiier and Frey , Dieter.(2012) , Procedural Justice and innovation : Does procedural ustice Foster innovation Behavior, Scientific Research, vol,3.no12.A,pp1100-1103.
- 26-Tseng , Chun , pai , Da and Hung , Chi .(2011) , Knowledge absorptive capacity and innovation performance in KIBS , Journal of Knowledgy management, vol,15.iss,6.pp.971-983.

- 27-Tuggle , Francis and Gerwin , Donald .(1980) , An information processing Model of organizational perception , strategy and choice , management Science , vol,26.No,6.pp.575-592.
- 28 -Uzkurt , Cevahir Kumar , Rachna , Kimzan , Halil . and Eminoglu Gozde .(2013) , Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance, European Journal of innovation management , vol,16.iss,7.pp.92-117.
- Zaccaro , Stephen , Rittman , Andeea and Marks , Michelle .(2001) , Twam leadership, The leadership Quarterly , No,12.pp.451-483.
- 29-Mullins , Laurie . (2005) , Management and organizational Behavior7 , th edition , Pearson Education limited.
- Grobler , Schalk .(2008) , Organizational structure and Elliot Jacque's stratified system theory , university of south Africa.
- 30 -Tiruneh , Esubalew .(2014) , Essays on the Effects of Human capital innovation and Technology on Economic performance , thesis doctoral , University of Trento.
- 31 -Vidas , Jennifer .(2008) , The Role of cognitive complexity and self – mentoring in counselor development , Dissertation of Education and human Development , The Gerge Washington university.
- 38 -Curseu , petru , Lucian and RUS , Diana . (2005) The cognitive complexity of groups .A critical look at team cognition Research , Romanian Association of cognitive Sciences ,vol. ix,no,4.pp.681-710.
- 32-Driver , Michael . and streufert , Siegfried .(1969) , Integrative complexity : An Approach to individuals and Groups as information– processing systems , Administrative science Quarterly , vol,14.No,2.pp.272-285.
- Graford , C.B . and strohkirch , C .Sue . (2004) , Transformational leader as person–center Communicator , Journal of leadership Education , vol,3.iss,1.pp40-60.
- 33 -Hendrich , Hal .(2009) , A sociotechnical systems Model of organizational complexity and Design and Its Relations to employees cognitive complexity , Human factor and Ergonomics Society53 , rd Annals meeting , pp.1028-1233.
- Cetindamar , Dilekand Ulusoy , Gunduz . (2007) , Innovation performance and partnerships in Manufacturing firms in Turkey , Journal of Manufacturing Technology Management , vol,19.iss.pp.332-345.
- 34-Cingoz , Ayse and Akdogen , Asumun.(2013) , strategic flexibility , environmental dynamism and innovation performance , international strategic management conference vol,99.pp.582-589.
- Smith , Ken , Grimm , Curtis , Gannon , Martin and Chen Ming.(1991) , Organizational information processing , Competitive and performance , The Academy of Management

- Journal , vol,34.No,1.pp.60-85.
- 35 -Vardelja , Mantas.(2011) , Overstay dardization , of organizational processes Economic &Management , issn,1822-6515.pp.992-999.
- 36 -Baard , Samantha , Rench , Tara and Kozolowski , steve.(2013) performance Adaptation :A Theoretical integration and Review , Journal of Management , vol40,no,7.pp.48-99.
- Adair , John . (2010) , **Decision Making and problem solving strategies** , New. Delhi48
- 37-Northouse , peter , (2015). Introduction to leadership , 3edition SAGe publications , Inc.
- 50Robbins , Stephen and Judge , Timothy , (2013). **Organizational Behavior** , 15th edition , Pearson Education , Ine.
- 38- Castongnay , Adam , Charette , (2014). **Assessment of social – ecological systems** , Master Thesis Christian – Albrecht’s universes Zu Kiel
- 39- Garder , Sharyn , Dawn , (2004). Understanding Dynamic capabilities at the subunit level , Doctor of philosophy , University of Maryland.
- Lin , Long – Shen.(2012) , Team Temporal norm perceived control of time and Employee Adaptive performance , Doctorate Dissertation , national sun – yet – sen university.
- Musallam , Naira .(2011) , Examining the perceived internal and External effectiveness of Ngos in the Palestinian Territories , Doctor of philosophy , COLUMBIA university
- 40- Allworth , e and Hesketh , B , (1999) ,construct – oriented bio data , Journal of selection and Assessment , vol,7.pp.97-111.
- 41-.Burch , g.s.j ,pavelis , C.and port , R.I . (2008),.selecting for creativity and innovation: The relationship between innovation potential indicator and the team selection inventory ,International of selection and Assessment , vol,16 . pp.177-181.
- 42- Cronshaw , s.f.and Jethmalani , s.(2005).The structure of work place adaptive skill in a career in experienced group , Journal of Vocational Behavior , vol,.66.pp45-650.Folke ,Carl , Carpenter , Stephen , Walker , Brian and Rockstrom , Johan.(2010) , Resilience Thinking : Intergrating Resiliene , Adaptability and Transformability , Journal Ecology and Society , vol,15.no,4.pp.1-9.
- 43- Georgy , Reena and Jaan.(2012) , the impact of organizational Culture on personal effectiveness , Journal of the Indian Academy of Applied psychology , vol 39.pp.199-129.
- 44- Griffin , Mark , Neal , Andrew and parker , Sharon .(2007) , A new model of work Role performance , Academy of Management Journal , vol,50.no2,pp.237-347.
- 45- Hanson . Rose , White , Susan , Dorsey , David and pulakos , Elaine .(2005) , Training Adaptable Leaders : Lessons from Research and practice , personnel Decisions Research Institutes , Inc , .pp.1-55.
- 46- Heras , Sara , Macias , Sara , plass , mireya and caceres , Javier.(2013) , The Micropro-

- cessor controls the activity of mammalian retrotransposons , Journal nat . struct mol Biol ,vol20,no,10.pp1-24-
- 47- Khan , Aamir and Ahmed , Wisal .(2012) , Leader interpersonal skill and its tiveness at different levels of Management , Journal of Business and Social science, vol,3.no,4.pp.296-305.
- Lucas, Henry and Olson , Margry the.(1993) , The Impact of information Technology on organizational flexibility , Journal of organizational computing , pp.93-40.
- 48- Omar , Safiah and Noordim , Fauziah.(2013) , Career Adaptability and intention to leave Among ICT intention to leave Among ICT professionals , Journal of Educational Technology , vol,12.iss,4.pp11-18.
- 66Pulak , E.D , .Arad , S ,.Donavan , M.A .and plamondon . K.E . (2000) , Adaptability in the workplace : Development of a taxonomy of adaptive performance , Journal Applied psychology , vol,85 . pp.612-624.
- 49- Rusalov , V.M ,.and Biryukov , s.p .(1993) ,.Human behavioral flexibility , A psychogenetic study Behavior Genetic , vol,23.pp461-465.
- 68Yuki , Gary and Mahsud , Rubina.(2010) , why Flexible and Adaptive Leadership is essential , Consulting psychology Journal , vol,62.no,2.pp.81-93.
- 50- Dolan , Simon and Ligham , Tony .(2012) , Introduction to international organizational Behavior.
- 70Locke , Edwin . (2009) , Handbook of principles of organizational Behavior2 , edition ,John Wiley and sons , Ltd
- 51- Mcpherson , Bill . (2009) , Cultural Adaptability among American and European Business Students , Journal of International Business and Cultural studies , pp.1-11.
- 72Mukherjee , Nath and Pal.(2003) , Resource , Service quality and performance triad, Journal of the operational Research society , no,54.pp.723-735.
- 52- Witthoeft , Martin .(2009) , Teams , Leaders and and flexibility , Master Thesis , Anglia Ruskin university.
- 53-Gallagher , Patrick and Prestwich , shenan.(2013) , Can Game Design Be Leveraged to Enhance cognitive Adaptability , Journal of e-Leaning , pp.7-20.
- 54-Hughes , Diane , Rodrigaez , James , smith , Emilie and Johnson , Debora. (2006) , Parents Ethane – Racial Socialization practices , Journal Developmental psychology, vol,48.no,5.pp.747-770.

الجزء الثاني : متغيرات الدراسة

المتغير المستقل الأول: التعقيد المعرفي (Complexity Cognitive) ويشير إلى قدرة المدير على معالجة المعلومات أي يمكن النظر إلى هذا المتغير على أنه قدرة معرفية يمتلكها مدير المصرف وتعني ((حجم وتنوع المعلومات ، المفاهيم ، والأساليب التي يواجهها المدير سواء في حياته الوظيفية أو العامة)) والتي تمكنه من معالجة المعلومات الكثيرة من أجل اتخاذ القرارات الفاعلة (Janasz & Behson:2007: 399). ويتكون هذا المتغير من بعدين وفقا إلى هيكل المعرفة .

البعد الأول – التمايز (Differentiation): ويشير إلى قدرة المدير على تمييز عدد من المعلومات أو المفاهيم أو العناصر المنفصلة (العوامل ، المتغيرات) في المساحة المعرفية الخاصة به ووفقا لأسلوبه المعرفي في تقسيم تلك المعلومات والمفاهيم والعوامل . (al.et Lucian 2005:684).

ت	الفقرات	لا على الاطلاق ليست من خصائصي	لا ليست من خصائصي	بين بين	نعم من خصائصي	نعم جداً من خصائصي
١	استعمل اساليب متعددة عندما اكون انطباعي عن الآخرين.					
٢	ادرس نقاط التشابه والاختلاف حول الاشياء قبل تبني اي موقف.					
٣	امتلك القدرة على فهم الدوافع والأفكار المختلفة للآخرين.					
٤	تختلف افكاري عند التعامل مع اناس ومواقف مختلفة.					
٥	استعمل معايير تقييم متنوعة قبل اختيار اي شيء.					

البعد الثاني – التكامل Integration: ويعني قدرة المدير على عملية الربط أو إيجاد علاقات بين تلك العناصر (المعلومات ، المفاهيم ، العوامل ، المتغيرات) من أجل الوصول إلى قرارات فاعلة ضمن الموقف الذي يتفاعل معه (al.et Lucian 2005:684) .

ت	الفقرات	لا على لا اطلاق ليست من خصائصي	لا ليست من خصائصي	بين بين	نعم من خصائصي	نعم جداً من خصائصي
١	انظر إلى العلاقة بين جميع جوانب المشكلة قبل اتخاذ اي قرار.					
٢	أواجه المشكلات التي تتطلب تحقيق التكامل بين وجهات النظر المختلفة.					
٣	أتردد غالباً في التعامل مع المواقف التي تحتاج إلى تحليل وجهات النظر المتعددة..					
٤	أبحث عن المعلومات المتنوعة عند اتخاذ الحكم اتجاه اي شيء.					
٥	أبحث عن المعلومات المتناقضة لأنها تسهم في توليد علاقات واحتمالات مختلفة بين جوانب المشكلة المراد حلها.					
٦	أفضل الحالات التي تتضمن مشكلة واحدة مع حل واحد ممكن.					

المتغير المستقل الثاني : التكيف مع الوظيفة Adaptability job

يؤكد معظم الكتاب والباحثين على توافر عدة مصطلحات للقدرة على التكيف منها المرونة , الأداء التكيفي ، التعلم السريع . ويشير مفهوم القدرة على التكيف إلى المكنات الأساسية التي يمتاز بها القائد الإداري والتي تعزز مقدراته وجودته في التعلم السريع والتفاعل مع البيئات المعقدة والديناميكية والمهام والمواقف المفاجئة والتي تواجهه في عمله (Wolff 2009, 5) . ويتكون من ثمانية أبعاد .

أولاً- التعامل مع الأزمات والمواقف الطارئة (Handling emergencies or crisis situations)

ت	الفقرات	لا على الاطلاق ليست من خصائصي	لا ليست من خصائصي	بين بين	نعم من خصائصي	نعم جداً من خصائصي
١	اتفاعل بشكل ملائم ومناسب عندما أواجه تهديدات ، مخاطر ، أو مواقف طارئة في عملي .					
٢	. لدي خيارات سريعة في التحليل عندما أواجه مخاطر وازمات واكون قادر على تطبيق تلك الخيارات .					
٣	اصنع قراراتي الثانوية بالاعتماد على التركيز والتفكير					
٤	اسيطر على مشاعري بشكل موضوعي وابقى مركزا على المواقف التي تواجهني .					
٥	اعمل وفق خطوات تدريجية في مسار عملي واحدد الأخطار وأعالجها .					

ثانياً - التعامل مع ضغوط العمل (Handling work stress) :

ت	الفقرات	لا على الاطلاق ليست من خصائصي	لا ليست من خصائصي	بين بين	نعم من خصائصي	نعم جداً من خصائصي
١	ابقى هادنا وطبيعيا عندما أواجه مهام كبيرة وظروف صعبة في عملي					
٢	اتجنب الأفعال في المواقف غير المتوقعة أو الاخبار المفاجئة .					
٣	لدي القدرة في إدارة الاحباط بشكل جيد من خلال توجيه الجهود للوصول إلى حلول بناءة بدلا من القاء اللوم على الآخرين					
٤	امتلك مستويات عالية من المرونة والمهنية عندما أواجه ظروف تؤدي إلى الارهاق .					

ثالثاً - حل المشاكل بطريقة ابتكارية (Solving problems creatively)

ت	الفقرة	لا على الاطلاق ليست من خصائصي	لا ليست من خصائصي	بين بين	نعم من خصائصي	نعم جداً من خصائصي
١	استعمل أنواع فريدة في تحليل المواقف وابتكر افكار جديدة ومبدعة خلال المسار الوظيفي المعقد					

					٢	افكر واتمعن في المشاكل التي تواجهني بأسلوب جيد وكاف من أجل الوصول إلى حلول واساليب جديدة .
					٣	لدي القدرة في ان احقق التكامل بالمعلومات التي تكون غير مترابطة واطور حلول ابتكارية بتلك المعلومات .
					٤	افكر بشكل شامل وبدقة إذا كان أمامي عدة خيارات فاعلة خوفا من اتخاذ قرارات خاطئة .
					٥	اطور اساليب ابداعية جديدة عندما تكون الموارد متوفر لي أو تكون الموارد غير كافية في إنجاز عملي المطلوب مني

رابعاً - القدرة في تعلم اجراءات العمل، والمهام والتكنولوجيا (Learning work tasks, technologies, and procedures)

					١	اشعر بالحماس في تعلم مداخل وتقنيات جديدة ترشدني في عملي
					٢	اعمل كل ما هو ضروري من أجل المحافظة على معرفتي ومهاراتي
					٣	لدي القدرة في تعلم اساليب جديدة بشكل سريع وكفو من أجل إنجاز المهام التي لم اتعلمها سابقا
					٤	امتك القدرة في ان اغير اجراءات وعمليات الأعمال الجديدة
					٥	اتوقع التغيرات ذات الصلة بعملتي واقوم بالبحث عن شركاء في تأدية المهام أو اكون متديرا بشكل مناسباً من أجل فهم تلك التغيرات
					٦	اعمل على تحسين ادائي في العمل حتى وان كان هنالك نقص في الموارد

خامساً - القدرة في التكيف التفاعلي مع الآخرين (Demonstrating interpersonal adaptability)

					١	اتعامل بمرونة وانفتاح مع زملائي في العمل
					٢	استمع إلى اراء ووجهات نظر الآخرين ومن ثم اعدل عليها كلما كان ذلك مطلوب في عملي

					٣	اتقبل الانتقادات و اكون منفتحاً واقوم بأخذ التغذية العكسية لكي اطور اساليب جديدة في عملي
					٤	اعمل بشكل فاعل واطور علاقات جيدة مع زملائي في العمل .
					٥	امتلك تصور عن سلوكيات الآخرين وافهم سلوكهم من أجل تقديم النصح أو التأثير فيهم بشكل فاعل .
سادسا- القدرة على التكيف الثقافي (Demonstrating cultural adaptability)						
					١	افهم مناخ عملي ، توجهاتي ، حاجاتي ، قيمي واتعلم من ثقافات المنظمات الأخرى
					٢	اتفاعل بشكل جيد وانغمس مع القيم ، التقاليد والثقافات المختلفة
					٣	. اكون دانما مستعد لتعديل سلوكي لأن ذلك ضروري في احترام تقاليد وقيم واعراف الآخرين
					٤	افهم تطبيقات العمل واضبط اساليبها لغرض المحافظة على علاقات ايجابية مع المجموعات والمنظمات والثقافات الأخرى .
سابعا قدرة على التكيف المادي (Demonstrating physically oriented adaptability)						
					١	. لدي القدرة في التكيف مع الوظيفة التي أواجه بها تحديات خاصة في بيئة العمل والتي تتضمن ارتفاع في درجات الحرارة ، رطوبة ، البرد والفضوى في المكان
					٢	اكون مندفع بشكل قوي وسريع ونشط في إنجاز المهام المطلوب مني
					٣	احافظ على توازن قواي الجسدية لأن ذلك ضروري في تأدية المهام البدنية في عملي .

الأداء الإبداعي ((performance Innovation)) :

هنالك العديد من التعاريف والمقاييس الخاصة بالأداء الإبداعي حيث يعرف ((أثر الإبداع في الأداء الكلي للمصرف)) أو انه العلاقة بين النشاط الإبداعي والأداء المالي للمصرف (Wang:2013.8) أما فيما يخص قياسه فهناك عدة مقاييس منها على مستوى الفرد ومنها على مستوى المنظمة ويمكن ان يكون هذا المتغير كمدخلات أو عمليات أو مخرجات . وقد اعتمد الباحث في قياس هذا المتغير التابع على مستوى المنظمة ووفق للنتائج التي تحققت المصارف من النشاط الإبداعي (Regan 2011:14) . ويتكون من أبعاد:

البعد الأول : الإبداع في مكان العمل (innovation workforce) ويشير إلى إبداع جميع العاملين في المصرف في مكان العمل كاستخدام ممارسات جديدة أو تقديم خدمات جديدة .
ملاحظة / البيانات تأخذ لفترة سنة واحدة .

- ١- إيرادات المبيعات السنوية للمصرف لسنة ٢٠١٤
- ٢- عدد الخدمات المصرفية الجديدة التي قدمها المصرف خلال ٢٠١٤
- ٣- العدد الكلي للعاملين

للبعد الثاني : الإيرادات التي حققها المصرف والتي ترتبط بالنشاط الإبداعي (re--Innovation revenues lated) : ويعني جميع الإيرادات التي حققها المصرف من ممارسته للنشاط الإبداعي ولفترة سنة واحدة . وتقاس بما يلي :

١- ما هي نسبة الإيرادات التي حققها المصرف خلال السنة السابقة ومن خلال استخدامه الاستراتيجيات الآتية :

المدخل الأول : استراتيجية قيادة الكلفة وتعني التنافس من خلال تقديم خدمات مصرفية بكلفة اقل من المنافسين .

المدخل الثاني : استراتيجية التمايز وتعني ابتكار خدمات مصرفية فريدة لم يسبق للمصارف الأخرى تقديمها %

المدخل الثالث : استراتيجية التركيز وتشير إلى اعتماد المصرف مواقع جغرافية محددة لطرح خدماته أو عرض خدماته على شريحة محددة في المجتمع مثلا شريحة الموظفين . %

ملاحظة / مجموع النسب يجب ان يساوي ١٠٠% .

٢- ما مدى أهمية العوامل الآتية في المصرف وما هي نسبة علاقتها في تحقيق النجاح التنافسي .

تقديم خدمات جديدة	%-----
الاعلان	%-----
العاملين	%-----
التكنولوجيا	%-----
مجموع النسب	%١٠٠

العلاقة بين ممارسات القوة ونظرية أصحاب المصالح

أ.د. علي حسون الطائي
م.م. محسن رشيد مصيحب العتابي

المستخلص

تسلط هذه الدراسة الضوء على متغيرين أساسيين (ممارسات القوة , ونظرية أصحاب المصالح) والأبعاد المرتبطة بكل متغير, وكان الهدف من الدراسة تشخيص ممارسات القوة في المنظمة المبحوثة ودورها الفلسفي في تحقيق الأهداف من قبل المنظمة, تم اختبار الدراسة في جامعة بغداد من خلال اختبار عينة مؤلفة من (٢٧١) من أعضاء هيئة التدريس والموظفين , وقد تم تحليل إجاباتهم المعروضة في الاستبانة. تكونت الاستبانة من ٤٤ سؤال موجه إلى العينة المبحوثة وبعد إكمال الإجابة من قبل العينة وجمع الاستبانات لجأ الباحث إلى التحليل الإحصائي معتمداً في ذلك على الوسائل المخصصة للتحليل منها (الوسط الحسابي والانحراف المعياري والارتباط والانحراف) وقد كان للفرضيات المعروضة الدور البارز في الوصول إلى الحقائق ومساعدة الباحث على التفسير . توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها, أن ممارسات القوة ونظرية أصحاب المصالح يكون لها دور في توضيح حالة الغموض الدائرة حول أبعاد المتغيرات وأهميتها في التأثير على التابعين بطريقة سلبية أو ايجابية, القوة الشرعية تمثل الرابط القوي في التأثير على التابعين والاستجابة لقوة المنصب بطريقة تجعل الأتباع منفذين لأي أمر يصدر من قبل صاحب المنصب وقد يكون هذا احد الأسباب التي جاءت فيها النتائج بطريقة مرتفعة نسبة للأسئلة المطروحة على أفراد العينة والإجابة التي بدرت منهم بطريقة تكشف ممارسات قوة المنصب في المنظمة .

أما بخصوص التوصيات فإنها أوصت بضرورة كشف القوة الشرعية وممارساتها على التابعين ودرجة تأثيرها عليهم وهذا يكون من خلال ملاحظة الأعمال اليومية المباشرة من قبل العمداء ومدى ارتباطهم بقوة المنصب وتأثيره بحيث يكون الأداء مرتبطاً بالمنصب حتى وان كان ضعيف .

المقدمة

كلمة القوة لها وقع في النفوس وتأثير بمن يشعر أن القوة تمثل مصدر تهديد له، فكيف الأمر إذا كان الكلام ينبثق منه عبارة الممارسة أي أن التطبيق نافذ بممارسة القوة إلا أن القوة بمعناها الحقيقي لها أبعاد ولكل بعد قراءة فلسفية فالقوة الشرعية شرعها المنصب وأداتها التي تؤثر بها ببروقراطية القواعد القانونية، أما قوة المكافأة القائمة على الثواب والتي تجد كل الأفراد يهون قبول إصدارها لأنها تشبع رغبات العاملين في المنظمة، وأما الخيار الثالث لممارسات القوة والذي يتجلى بسوط القسر وقوة الإكراه تجد أن الأعم الأغلب ينفرون من ممارساتها ويكثرون التعبير سراً وعلناً عن دورها السلبي الذي يضر أكثر من النفع، لكن السؤال يحتاج إلى بيان هل أن قوة الإكراه تصدر جزافاً دون وجه حق؟ أم أن هناك قواعد وضعت ومسارات حددت تمنع تجاوز خطوط العمل؟ الجواب واضح إن المسار محدد والعمل ذات الصواب من الخطأ له فقرات تحكمه ومواد صادرة بحق من يتجاوزها، وأما قوة الخبرة وقوة المرجعية فكلاهما عملة واحدة في نجاح التنظيم لارتباطهم بالشخص الذي يتمتع بهم وقد يكون الشخص في هذين القوتين ليس صاحب منصب إلا أنه مؤثر في العمل، والقلوب تهوى إليه لأخذ الاستزادة الفكرية منه.

أما أصحاب المصالح فان جدلهم مرتفع والكلام عنهم يحتاج إلى حجج مقنعة لمعرفة ضخامة هذا المصطلح فالبعض يعرج أن حملة الأسهم هم أصحاب المصالح فقط وهذا ما يطلق عليه بالمنظور الضيق، أما المنظور الواسع فيرى أن الداخليين والخارجيين هم أيضاً من أصحاب المصالح وحجتهم في ذلك أن أي مستفيد من الخدمة صاحب مصلحة بغض النظر عن الرتبة التي يشغلها داخل المنظمة أو خارجها.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة الدراسة

تنبثق مشكلة الدراسة داخل أروقة جامعة بغداد من مواقف ممارسات القوة تجاه الموظفين وأعضاء هيئة التدريس الأمر الذي يتطلب الوقوف لمعرفة دقة هذه الممارسات في ضوء الأبعاد الخاصة بممارسات القوة والتمثلة بالقوة (الشرعية، المكافأة، القسر، الخبرة، المرجعية)، تقابلها في ذلك نظرية أصحاب المصالح التي تحتم أن يكون من يعمل في هذا المكان التربوي والتعليمي أن يطبق أبعاد نظرية أصحاب المصالح المتمثلة (إدارة العلاقات، المشاركة، المسؤولية الاجتماعية، الرضا) وإزاء هذين البعدين المرتبطين بمتغيري الدراسة تنبثق المعضلة الفكرية في ضوء التساؤلات المطروحة.

١- ما هي ممارسات القوة في المنظمة التي تم اختيارها؟ وهل أن العينة المبحوثة متأثرة بممارسات القوة ولديها القدرة على كشف الحديث عما يدور في دهاليز المنظمة أم أنهم يكتفون بالقليل والقال دون الشجاعة في الإجابة عن السؤال؟

٢- هل يمكن تحقيق القوة داخل المنظمة المبحوثة وصياغتها بممارسات إيجابية تعود بالنفع

والقبول من قبل طرفي العلاقة أم أن الممارسات السلبية هي البارزة في هذه المنظمة.

٣- أي ممارسات قوة يعتمد عليها القائد في إدارة دفة العمل, هل يعتمد على القوة الشرعية النابعة من المنصب بتحويله توجيه الموظفين أو قوة المكافأة التي تعري الموظف وتحفزه على أداء الأفضل لقبول صاحب المنصب الأعلى, أو الاعتماد على قوة القسر القائمة على الوعيد والتهديد تجاه الموظفين, خصوصاً من يزلف منهم في عمله عن جادة الصواب, أو استخدام قوة الخبرة التي تمثل مفتاح الحل لكل أمر عارض, أو استخدام قوة المرجعية التي يتحرك بها الموظفين إلى قائدهم بالرجوع إليه والاهتداء إلى حلوله؟

٤- ما هي الاتجاهات الفلسفية التي يتم التركيز عليها لمعرفة نظرية أصحاب المصالح والدور في تحقيق أهداف المنظمة, وهل أن المنظمة المبحوثة لا تزال تعاني من ضبابية فهم هذا المصطلح في ضوء تجاذبات الحديث بأن المصالح فقط في القطاع الخاص؟

٥- ما المقصود بنظرية أصحاب المصالح وهل أن أبعاد نظرية أصحاب المصالح الأربعة المتمثل بإدارة العلاقات, المشاركة, المسؤولية الاجتماعية, الرضا, معمول بها من قبل المنظمة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة الحالية من خلال الإدلاء ببعض القضايا الأساسية والتي يمكن الإشارة إليها وفق ما يلي :-

١- إن حاجة المنظمات العامة لاتباع مثل هكذا دراسات في عملها, يمكنها من ردم الفجوة التشاركية من عمل الإدارات العامة التي لطالما تعرضت إلى التشويه والتفريط من قبل نظرائها في العمل وكذلك من قبل المنتمين إلى جسم المنظمة.

٢- إن القطاع العام يكون بأمس الحاجة إلى توضيح نظرية أصحاب المصالح في العمل التنظيمي لتمكين المنظمات العامة من تحقيق أهدافها والتخلص من النظرة الضيقة التي ينظر بها إلى الإدارات العامة بأنها ليست صاحبة مصلحة ولا تركز في عملها على تحقيق إدارة العلاقات والمشاركة والمسؤولية الاجتماعية والرضا.

٣- الرغبة أن تكون النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة بارقة أمل لإكمال نقاط أساسية وجوهرية تمكن الباحثين من تقديم البحوث العلمية التي تصب في مصلحة العمل التنظيمي وإكمال بقية الأبعاد التي تخدم المتغيرات المبحوثة.

٤- تتجلى أهمية الدراسة من أهمية الأبعاد التي تم الإشارة إليها في مخطط الدراسة ومدى انسجامها وترابطها بعضها مع بعض لتشكيل حزمة من العلاقة القوية التي تمكن المنظمات من مواجهة التحديات التي تتعرض لها؟

٥- يحاول الباحث من خلال هذه الدراسة أن يعرض ومضات فلسفية ترتبط بقيمة البحث وكسبه أهمية من قبل العاملين داخل المنظمة وكذلك الباحثين في مجال الفكر التنظيمي .

ثالثاً: أهداف الدراسة

تجسد أهداف الدراسة في مؤشرات معينة يمكن الاستفادة منها:-

- تشخيص ممارسات القوة في المنظمة المبحوثة ودورها الفلسفي في تحقيق الأهداف المهمة من قبل المنظمة.
- تجسيد نظرية أصحاب المصالح بالمفهوم الواسع والخروج من النطاق الضيق الذي ينظر فيه إلى حملة الأسهم فقط هم من يمثلون أصحاب المصالح وهذا الخطأ باق عالق في الأذهان مع العلم أن كل مستفيد من الخدمة يمثل صاحب مصلحة.
- التأكد من مدى استفادة العينة المبحوثة من المتغيرات الثلاثة وأبعادها الفرعية. يعبر السهم ذو الاتجاهين عن طبيعة علاقة الارتباط بين المتغيرات

رابعاً: فرضيات الدراسة

يشتمل البحث على فرضية رئيسية تتفرع منها عدد من الفرضيات الفرعية على النحو الآتي:-

الفرضية الرئيسية :- هناك علاقة ارتباط بين ممارسات القوة ونظرية أصحاب المصالح .

- ١- توجد علاقة ارتباط بين القوة الشرعية مع إجمالي نظرية أصحاب المصالح بأبعادها .
- ٢- توجد علاقة ارتباط بين قوة المكافأة مع إجمالي نظرية أصحاب المصالح بأبعادها .
- ٣- توجد علاقة ارتباط بين القوة القسرية مع إجمالي نظرية أصحاب المصالح بأبعادها .
- ٤- توجد علاقة ارتباط بين قوة الخبرة مع إجمالي نظرية أصحاب المصالح بأبعادها .
- ٥- توجد علاقة ارتباط بين قوة المرجعية مع إجمالي نظرية أصحاب المصالح بأبعادها .

خامساً: عينة البحث

شملت الدراسة عينة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين في جامعة بغداد بمختلف تصنيفاتهم والمواقع التي يشغلونها , وفق عنوان الدراسة الذي حمل متغيرات (الانسجام بين ممارسات القوة وسلوكيات القيادة الأخلاقية على وفق نظرية أصحاب المصالح) وقد جاءت الدراسة معبرة عن فلسفة البيئة التعليمية في جامعة بغداد, وقد أثمرت دراسة الباحث بتوزيع (٣٥٠) استبانته وزعت في أماكن مختلفة لم يتم الإجابة إلا على (٢٧١) استبانته من قبل العينة المبحوثة.

سادساً: الوسائل الإحصائية المستخدمة

لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث تم استخدام الوسائل الإحصائية الآتية:-

- ١- النسب المئوية: الغرض منها تحديد نسب الإجابات عن الفقرات لمتغيرات الدراسة.
- ٢- الوسط الحسابي: وهو مجموع إجابات العينة مقسوماً على عددها لدراسة وتحليل متغيرات الدراسة.
- ٣- الانحراف المعياري : لقياس معامل التشتت عن الوسط الحسابي.
- ٤- ارتباط سبيرمان

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً - مفهوم القوة والتعريف

مفهوم القوة من المفاهيم الإدارية التي أخذت صدى واسع في أدبيات الفكر التنظيمي فتجد لها تطبيق في عدة فلسفات ابتدأ من المنهج القرآني الذي عرض فيه عدة سور تتحدث عن القوة لكن بمعان متعددة فبعضها ظاهر والبعض الآخر باطن فالمعنى الظاهر ورد في سورة (القصص، ٢٦) قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ . يتبين من هذه الآية أن هناك خصال بانة على (موسى عليه السلام) تجلت بالقوة والأمانة فجاء الوصف للموصوف بعنوان واحد دون الفصل بينهما , فقد تجد بعض الأحيان شخص يمتلك قاعدة عريضة من المعرفة تؤهله لان يعتلي أي منصب إلا أنه يفقد الخاصية الأخرى الأمانة أو تجد العكس هناك أمانة في العمل لكن فقدان في قوة المعرفة , أي بتعبير آخر أن كلاهما مكمل للآخر فلا تنفصل الأولى عن الثانية ولا الثانية عن الأولى , وهذا تعبير له أهمية كبيرة في حياة المنظمات التي تبحث عن تحقيق سبل النجاح في عملها.

وقد ورد مفهوم القوة في (معجم لسان العرب) بأنها من تأليف - ق و ي- والفعالة منها قواية ويقال ذلك في الحزم ولا يقال في البدن , وهي نقيض الضعف (ابن منظور, ٢٠٠٥ : ٢٢٩ ج ١٢).

أما (نيتشة) في كتابه (إرادة القوة) فإنه ينظر إلى القوة بان هناك رجال يريدون القوة بسبب مزايا السعادة التي تمثلها, الحزب السياسي وآخرون يريدون القوة رغم الأضرار والتضحيات التي قد تلحق سعادتهم و رغد عيشهم الذي يطمحون , وآخرون يريدون القوة فقط لأنهم إن لم يريدوها فستقع في أيدي رجال آخرين , وهم لا يريدون أن يكونوا تابعين لأحد(نيتشة , ٢٠١١ : ٢٦٩).

ويصف (نيرنبرج , كالبرو , ٢٠١٠ : ٤٨) أن كلمة القوة لها معان مختلفة غير أن أكثر المعاني ارتباطاً بها هو معنى السيطرة والهيمنة على الآخرين , ونادراً ما تجد أحداً يستخدم الإقناع في تعريفه لكلمة القوة , حيث يذكر أنه في إحدى المقابلات قال الكاتب والمنتج التلفزيوني المعروف « نورمان لير» القوة « هي القدرة على الإقناع , فإذا ما فشل شخص ما في الإقناع , فقد ذهب مجهوده أدراج

الرياح , ويبدو لي أنه لا توجد قوة أعظم من القوة الكامنة في الإقناع , تلك القدرة على التواصل , والوصول للآخرين. وينظر (دلوز , ١٩٨٧ : ٧٩) في ضوء قراءته (لفوكو) بأن لكل قوة قدرة على التأثير في قوى (أخرى) , وقابلية لأن تتأثر في الوقت ذاته (بقوى أخرى) , بحيث أن كل قوة تتضمن علاقات سلطة , فنكون أمام مجموعة قوى في علاقات دائمة فيما بينها , وتوزع القوى تبعاً لهذه العلاقات ولتنوعها , لذا فإن الفاعلية أو التلقائية , وقابلية التأثير , يحصلان عند (فوكو) على معنى جديد وطريف ألا وهو التأثير والتأثر , والقدرة على التأثير , هي بمثابة مادة القوة , بينما القدرة على التأثير , هي بمثابة مادة دالة القوة , لكنها دالة تظل مجردة لا تنمقص أي شكل , ولا تتجسم في هيئة , تدرك بمعزل عن الأشكال الواقعية التي تنتمصها , وبمعزل عن الأهداف التي تسعى إليها والوسائل التي تستعملها.

وبيين (Kondalkar,2007:209) بأن دراسة القوة هامة في بيئة المنظمة وأن الاستخدام السليم للقوة في المنظمة ضروري حتى لا يتسنى للآخرين إساءة استخدامها وتوجيهها بالطريق غير الصحيح الذي لا يخدم المنظمة , وأن المدير الذي يستخدم القوة تجاه الموظف عليه أن يعرف سلوك الموظف جيداً حتى لا يتفاجئ بردة الفعل من قبل الموظف.

ثانياً- قراءة فلسفة السلطة وتداخلات القوة وفق أطروحات المنظرين

يتم الحديث الآن عن أبرز المنظرين في فلسفة السلطة والقوة ماكس وبيبر وشستر بارنارد.

١- السلطة عند فيبر

ولد ماكس فيبر في ألمانيا سنة ١٨٦٤ وكان أبوه محامياً وله نشاط في السياسة , كانت أمه عميقة التدين ومتفانية في خدمة الرسالات الإنسانية (دنكان, ١٩٨٩ : ٩٩) إن هذا المناخ الذي عاش فيه (ماكس) لعب دوراً في صقل المعارف الإدراكية له وتمكينه من الخوض في كافة المجالات سواء السياسية أو القانونية أو الاقتصادية . في عام (١٨٧٩) أصبح عضواً في الكنيسة البروتستانتية , وتجدر الإشارة إلى أنه كان مولعاً بالسياسة , وكم تمنى أن يكون زعيماً سياسياً أو حتى عضواً في البرلمان, لكنه أخفق في حياته السياسية والعملية فحاول أن يفهم مجتمعه من خلال إصدار كتاب الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية(عبد المعطي, ١٩٨١ : ٩١). أبدع فيبر في السياسة , لقد جعل منها حقلاً للبحث العلمي , بحث فيها قضايا السيطرة والهيمنة والطاعة والشرعية والمشروعية والكاريزما والسلطة والبيروقراطية والدولة والنفوذ والحق والقانون وحاول أن يميز بين السياسي الذي يعيش من السياسة وذاك الذي يعيش لها (فلوري, ٢٠٠٨ : ١٢).

ومن الجدير بالذكر أن فيبر قد تناول السلطات الثلاث وأعطى لكل سلطة مساحة من التفسير والتحليل ويمكن الإشارة إلى ذلك بالتفصيل.

أ- السلطة الكارزمية : يرى (فلوري, ٢٠٠٨ : ٧٣) أن (ماكس) يسمي السلطة الكارزمية هبة ربانية إشارة منه إلى السلطات الاستثنائية (غير العادية) للدين , المعبر عنها بكلمة مانا (mana) القدرة

الخارقة), والكلمة الإيرانية ماجا(maga) ومنها اشتقت كلمة (magie) الفرنسية (سحر) وهي كلها تحيل إلى معنى السلطات الاستثنائية (غير العادية) التي تختصها كلمة كاريزم (Charisma). يتبين أن هناك سمات شخصية تولد مع ولادة الأنبياء والقادة العظام وهذا ما عبر عنه (ماكس) بهبه رباتية ولم يعبر عنه بهبه تعليمية أي أن هذه الصفات تكون منذ البداية الأولى لنشأة الإنسان , إن هذه الصفات تمكنه من النفوذ إلى قلوب التابعين بحيث تجد أن هناك استجابة من قبل الأتباع حتى وإن أدى ذلك إلى التضحية بأنفسهم المهم قبول القائد الكارزمي عنهم.

ب- سلطة الأمل: السلطة المتمثلة بالأعراف التي قدستها صلاحيتها الضاربة في القدم والعادة المتأصلة في الإنسان التي تحمله على التمسك بها , هذه هي حال السيطرة «التقليدية» التي مارسها البطريرك والأمير سيد الأرض , في النظام القديم (مومسن , شلوشتر, ٢٠١١: ٢٦٤).

ج- السلطة القانونية (العقلانية): وتمثل الشخص الذي يستخدم كادراً بيروقراطياً من الموظفين الإداريين , ويشغل الرئيس الأعلى في المنظمة مركزه في السلطة أما بالاستيلاء عليها , أو بالانتخاب , أو يعين بالوراثة , وتتوقف سلطته عندها عند مجال ((صلاحيته)) القانونية ويتكون الكادر الإداري التابع للسلطة العليا , في أنقى أشكالها , من موظفين أفراد يعينون ويعملون حسب المعايير المحددة لهم (ماتيسون, ايفانسيفش, ١٩٩٩: ٢٣٣).

٢- شستر برنارد

لعل (شستر برنارد) كان له الأثر العميق على التفكير في موضوع التنظيم الإنساني المتشابه أكثر مما كان لأي راند آخر ممن أسهموا في بناء صرح التفكير الإداري على مر السنين (الابن, ١٩٧٢: ٢٢٤).

إذ يرى (شستر برنارد) أن جميع التنظيمات المعقدة تتكون من مجموعة من الوحدات المنظمة وإنها لم تنمو إلا من وحدات منظمة , فقد يكون من المنطقي التسليم بأنه مهما كانت طبيعة السلطة , فإنها من صلب وحدة التنظيم البسيطة وإن نظرية صحيحة عن السلطة لا بد أن تتفق مع ما يصح بشكل أساسي في وحدات التنظيم هذه (ماتيسون , ايفانسيفش, ١٩٩٩: ٢٢٣).

إن المواطن الفرد هو الذي يقرر أي القوانين سيطيع وأيها سيخالف في أوضاع معينة متعلقة بتلك القوانين , وهذا ما نقصده حين نشير إلى المسؤولية الفردية (ماتيسون , ايفانسيفش, ١٩٩٩: ٢٢٥). إذ يعرف (برنارد, ١٩٦٥: ٢٠٥) السلطة هي "طابع الاتصال أو (الأمر) في المنظمة الرسمية الذي بفضلها يتقبل المساهم أو عضو المنظمة (هذا الأمر) بوصفه يحكم الفعل الذي يساهم به , أي بوصفه يحكم أو يحدد ما يفعله وما ينبغي ألا يفعله بالقدر الذي يهيم المنظمة " وبموجب هذا التعريف تتطوي السلطة على جانبيين الجانب الأول الذاتي أو الشخصي , جانب الاتصال بوصفه ملزماً أو من مصدر السلطة , الجانب الثاني الموضوعي , أي الصفة التي يفضلها يصبح الاتصال مقبولاً.

يرى (برنارد) أن السلطة تسري من قاع المنظمة إلى قمته , والدرجة التي تحظى بها من التقبل

تتعلق بالأحوال الآتية (ماتيسون, ايفانسفيس, ١٩٩٩: ٢٢٥).

١- مدى تفهم المرؤوسين للاتصالات الصادرة من المدير, فكثيراً ما يحتاج المدير إلى أن يترجم أوامره لتحقيق فهمها.

٢- مدى مسابرة الاتصالات للحاجات الشخصية للأتباع واهتمامات الموظفين.

٣- مدى قدرة التابع الذهنية والجسمية على تقبل الأمر الصادر.

وبرغم أن مناطق اللامبالاة تظل موجودة حيث يجري تقبل الأوامر دون فكر واع, فإن التوجيهات عادةً تقبل بسبب السلطة أو «أحقية المركز» أو «أحقية القيادة» الأول يأتي من المركز في حين أن الآخر يستمد من الدرجة الأعلى من المعرفة أو المقدره أو الفهم (مارش, سايمون, ٢٠٠١: ١٧٦).

الملاحظة التي أثارها (دنكان, ١٩٨٩: ٢٦١) أن (برنارد) لم يبذل غاية في رسم حد فاصل بين القوة والسلطة, والواقع أنه لو كان قد ثبت وجود فارق كهذا لأقر به ولكانت نظريته في السلطة قد تحولت حقاً إلى نظرية في القوة. وهنا يعتقد الباحث أن الاختلاف في اللفظ سبب حالة الإرباك, هذا بالنسبة للقوة والسلطة لأن كلا المصطلحين يتفاعلان مع جوهر المسألة وبوابة الحل ألا وهو الفرد أو التابع فالسلطة إذا كان لها حق إصدار أوامر على من تصدرها أو القوة تمارس سحر التأثير على من تؤثر أظن أن الجواب سيكون عند من يتقبل القوة والسلطة ألا وهو التابع.

ثالثاً – أبعاد ممارسات القوة

اعتاد الباحثين تجزئة مصادر وممارسات القوة التنظيمية إلى منظورين المنظور الأول يمثل قوة المنصب والأبعاد التي تنبثق منها, أما الجزء الثاني فيمثل منظور القوة الشخصية والأبعاد التي تنبثق منها, حيث يرى (Edlton,2013:272) أن قوة المنصب مستمدة من الإدارة العليا والتي تخول الأفراد بإدارة المناصب في المنظمة, أما (Achua&Lussier,2013:141) فيشير فيرى أن قوة المنصب مستمدة من الإدارة العليا وهي تفوض إلى الهيكلية الهرمية بسلم الوظيفة, بالتالي فإن الشخص في منصب الإدارة يكون لديه قوة محتملة أكثر للتأثير مقارنة بالعامل الذي ليس مديراً. كما ينظر (Northouse,2013) إلى قوة المنصب بأنها "قابلية القائد على التأثير المستمد من امتلاك مكانة أعلى من مرسوميه".

أما بخصوص القوة الشخصية فينظر كذلك (Northouse,2013:10) بأنها "قابلية التأثير التي يستمدتها القائد من كونه ينظر إليه على أنه محبوب وذو معرفة". كما يتم الإشارة من قبل (Edlton,2013:272) بأن القوة الشخصية مستمدة من الشخص, كل واحد لديه قوة شخصية وبدرجات متباينة. أما (Achua&Lussier,2013:141) فيرى أن القوة الشخصية مستمدة من المرؤوسين اعتماداً على سلوك القائد, فالقائد الكاريزما لديه قوة شخصية كما أنه بإمكان المدير أن يمتلك قوة منصب فقط, أو قد يملك كلاً من قوة المنصب وقوة الشخصية, لكن الشخص غير المدير

بإمكانه أن يمتلك فقط قوة الشخصية. يتضح أن كل بعد من أبعاد القوة يرتبط بقوة في الهيكل التنظيمي فالقوة الرسمية (المنصب) يرتبط بالقوة الشرعية والمكافآت و القسرية , بينما ترتبط قوة المرجعية والخبرة بالقوة الشخصية .

١ - القوة الشرعية

القوة الشرعية هي « السلطة الممنوحة من منصب رسمي في المنظمة» , على سبيل المثال عندما يتم اختيار شخص كمشرف، معظم الموظفين كأتباع من واجبهم قبول سلطة المشرفين , وأنهم يدركون بأن القيادة الرسمية تحدد الحقوق والواجبات والأهداف المستقبلية والقرارات التصيرية (Bosman, 12 : 2004). ويشير كل من(Erkutlu& Chafra , 2006 :286) بأن السلطة الشرعية تسمح للقائد بتوجيه الآخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية, تأتي السلطة أيضاً من الأتباع وسوف يبنى الاعتقاد بأن القوة الشرعية تستخدم بعقلانية تجاه الأتباع , وهذا ما عبر عنه (جستر برنارد) بمنطقة القبول بحيث أن السلطة تكمن في مستلم القرار وليس المصدر للقرار وخصوصاً إذا كان القرار فيه فائدة للطرفين القائد والأتباع ولا يضر بمصالحهم الشخصية, وتسمى القوة الشرعية في بعض الأحيان بالسلطة الرسمية, وتستند التصورات حول الالتزامات والمسؤوليات المرتبطة الخاصة بالوظائف في المنظمة, في وضع العمل, المقصود بهذه السلطة إعطاء المدير الحق الشرعي للامتثال من قبل الموظفين, وموافقة الطرفان بأن المرؤوسين ملزمين للاستجابة لتلك الطلبات. وإن القوة الشرعية الإيجابية تركز بشكل بناء على أداء العمل , أما السلبية فتتميل إلى أن تكون مؤثرة ومهددة ومهينة لأولئك الأشخاص الذين يخالفون قواعد العمل (Kreitner&Kinicki,2007:483). وقيام أعضاء التنظيم عادة من هم في مناصب قيادية ولديهم السلطة بطلب معين من العاملين في إتباع سلوكيات لدعم الرؤية والقيم المعلنة, ولبناء المنظومة الأخلاقية والحفاظ على مناخ العمل(Randall, 2012:29).

ويرى(Green ,1999:55) أن القوة الشرعية، تمارس فيها السلطة عن طريق تقديم طلب مشروع، إما شفهيًا أو خطياً، أو طلباً مهذباً أكثر فعالية من الطلب المتعترض، والامتثال للطلب سيكون الأرجح إذا نظر إليه على أنه يقع ضمن نطاق سلطة القائد , والطلب غير الشرعي من المرجح أنه يمكن تجاهله، خاصة إذا كان النشاط المطلوب شاقاً وخطيراً، أو غير سار، والطلبات الشرعية ينبغي أن تكون واضحة وبطريقة موجزة، وذلك باستخدام لغة الشخص المستهدف بحيث يمكن فهمها بسهولة. وبيبين(Wagner & Hollenbeck,2010:216) بأن القوة الشرعية تعتمد على القواعد والقيم والاعتقادات التي تخبر أشخاص معينين بأن لديهم الحق بالتحكم والتأثير في الآخرين .

٢ - قوة المكافأة

تستمد قوة العائد من قدرة الفرد على التحكم في تخصيص مكافأة أو حافز أو فرصة إيفاد أو سفر أو أية منفعة وظيفية أخرى للآخرين وإزالة العقوبات السلبية عنهم , فالمدرء مثلًا لديهم السلطة الرسمية التي تمنحهم القوة في توزيع الأجر , العلاوات , الترقيةات , الإجازات , التدريب وتقييم الأداء مقابل تصرف مرغوب يظهره له (العنزي, ٢٠١٥ : ٣٢٤). ويوضح كل من

(Berrett&Laboratory,2011:15) بان قوة المكافأة مشتقة من إقناع الآخرين على أن يشحذوا إرادتك من خلال الوعد والثواب , هذه المكافأة يمكن أن تكون ملموسة أو غير ملموسة، ولكن الوعد مكافأته عند الانتهاء من الأنشطة أو مجموعة من الأنشطة وهي أساس الحافز .

من خلال ما تم طرحه يتبين أن هناك حالة من الإرباك الفلسفي لم يشر إليها الباحثين وهي أن القائد في القطاع العام لا يستطيع أن يقف حجر عثرة في العلاوة و الترفيع إلا في حالة توجيه عقوبة للموظف وتأخير الترفيع , أما القطاع الخاص فإن المدير لديه من الصلاحية ما تخوله أن يتحكم بمصائر الموظفين بحسب ما يملك من صلاحية ممنوحة من قبل مجلس الإدارة الذي يخوله منح المكافآت التشجيعية للموظفين نتيجة الارتفاع بمستوى الإنتاج وإحداث قفزة هائلة بمخرجات العمل , كما أن هناك خلط آخر يختص بورود كلمة الترقية , إن الترقية لا تحدث إلا عند أعضاء هيئة التدريس فعلى سبيل المثال من يكمل الماجستير يحصل على لقب ومن يكمل الدكتوراه يحصل على لقب ومن يجتهد في تقديم الأبحاث العلمية ينال لقب الأستاذية .

وينظر بعض الباحثين بان قوة المكافأة وقوة القسر وجهان لعملة واحدة فعلى سبيل المثال نجاح الطالب في الامتحان يمثل إدخال شيء لطيف أو إزالة شيء غير سار وهذا يمثل مكافأة , أما رسوب الطالب في الامتحان فإنه يمثل إدخال أشياء غير سارة أو إزالة شيء لطيف وهذا ما يمثل قوة القسر (McCroskey&Richmond ,1983:177).

٣- قوة الإكراه (القسر)

إن إطلاق لفظ الإكراه يتبادر إلى الذهن أن هناك نوع من الاستبداد القسري الذي يمارس داخل أروقة المنظمة فيتبع التابعين أوامر الرئيس دون أن تكون لهم الفرصة لفتح نوافذ الحوار , الأمر الذي يؤدي إلى توليد غرور القائد برأيه والأنفة عن قبول النصيحة الواردة إليه من قبل المستشارين وحتى زملاءه في المجموعة , وبالمحصلة سيتولد الاستبداد والديكتاتورية في أبشع صورها , ويعيش القائد ميتولوجية العقل الواحد أي عدة أجساد بعقل واحد حسب ما وصف (منتسكيو) الديكتاتورية , لكن هذه الديكتاتورية قد تجد طريق تطبيقها في المؤسسات العسكرية وحتى في القطاع الخاص , أما القطاع العام غير العسكري فقد تطبق في المنظمات نوعاً ما لكن بتفاوت شاسع مع القطاع الخاص , فالمدير في القطاع الخاص يمكنه تسريح الموظف واستبعاده عن العمل دون صدور أي فعل خطأ من قبل الموظف , أما القطاع العام فالمدير لا يمكنه أن يسرح الموظف إلا إذا ارتكب خطأ يعاقب عليه القانون وفق قوانين الخدمة وبالتالي حرية الإكراه تكون مقيدة بموجب ما أقره القانون من عقوبة , إلا أن الموظف سيظل دائماً يفكر بأنه محط مراقبة وأن حريته مقيدة فلا يمكنه القفز على القانون أو استبعاد مفردات البيروقراطية من العمل الوظيفي .

ويبين (Kreitner&Kinicki,2007:483) أن التهديد بالعقوبة والقيام بمعاقبة الفرد يشعره بان قوة قسرية تمارس عليه , فمدير المبيعات الذي يهدد البائع بأنه سوف يطرده من العمل في حالة استعماله لسيارة الشركة من أجل أمور العائلة فإنه بذلك يعتمد على قوة قسرية . كما أن الموظفين الذين يعملون

بجهد كبير جداً من أجل تجنب عقوبات تدار من قبل مشرف ذو قوة تسلطية (إجبارية) من المحتمل أن يستمروا بعمل ذلك فقط عندما يكون تهديد العقوبة قائماً (Wagner&Hollenbeck,2010:218).

وتشير القوة القسرية إلى " قدرة المدير على فرض إجراءات غير سارة على الموظف , تأخذ صيغة معاقبة للمرؤوسين لعدم إتباع التعليمات " وتشمل أشكال العقوبة تعليق الأجر , أو التوبيخ , أو فترات العمل غير المرغوب بها , أو الفصل من الوظيفة ويمثل أقوى أنواع العقوبة (Dolan&Lingham,2012:214). وعندما لا يكون العامل مستعداً للقيام بما يطلب منه مديره , فإن القوة القسرية قد يستعملها المدير للحصول على الانصياع , وينصح باستعمال القوة القسرية ضمن الحدود الدنيا لأنها تضر بالعلاقات البشرية وبالإننتاجية (Edlton,2013:271). يتضح أن هذه العقوبة مرتبطة بقوة المنصب الذي يشغله القائد فيميل إلى استغلالها في حالة عدم الاستماع إلى أوامره وتنفيذ ما يطلبه منهم بصوت مسموع واستجابة سريعة وهذا ما يفعله أغلب قادة الفرق من فلسفة نفذ ثم ناقش وفي حالة عدم التنفيذ سيجري تطبيق أشد العقوبات القسرية.

وأن استخدام القوة القسرية يؤدي إلى حدوث نتائج سلبية أو سلوك غير مرغوب فيه أو غير مقبول خصوصاً إذا كان فيه استغلال للمنصب , كما ثبت أن القوة تكون فعالة للحد من السلوك غير المرغوب فيه من قبل العاملين في المنظمة , إلا أن هذه القوة قد تؤدي إلى تصدع العلاقات مستقبلاً (Killian,2007:3). ويشير (Lunenburg,2012:3) بأن السلطة القسرية هي " قدرة الشخص في التأثير على سلوك الآخرين من خلال معاقبتهم أو عن طريق خلق تهديد محتمل للقيام بذلك". والثواب والقوة القسرية يمكن استخدامها للتأثير على الأفراد للقيام بما هو مطلوب, ولكن الأفراد يفعلون ذلك فقط بسبب المكافأة أو الخوف من العقاب , والنتيجة هي الامتثال لكن ليس القبول التام , وهذه الاستراتيجيات مفيدة لتغيير السلوكيات العلنية, ولكن ليس من أجل تغيير المواقف والمعتقدات , والقوة القسرية هي الأكثر فعالية, ولكن عند التهديد بالعنف أو عقوبة أخرى غير كافية في حد ذاته للحصول على الهدف بالإضافة إلى الطلب (Dugan,1993:2). والسلطة القسرية (العقاب, القوة) تستخدم عندما يكون مستوى أداء العاملين غير جيد وهذا هو الجانب السلبي من السلطة القسرية , وإذا كانت هذه السلطة تستخدم باستمرار من قبل مدراء المنظمة فإنه يمكن أن يولد مشاعر الإحباط مثل اليأس والخوف, وانخفاض في فعالية الأداء والكفاءة وعدم الرضا, وارتفاع دوران العمل, والاستياء والعداء بين الموظف والمدير باستمرار (Professor & Branch,et,al ,2013:15).

٤ - قوة الخبرة

إن سنوات الخبرة وأيام العمل الطويلة في الوظيفة يمكن الفرد من امتلاك الخبرة وزيادة التراكم المعرفي الذي يمكنه من أداء الوظيفة بالطريقة التي ترضي رب العمل , وقد يمكنه هذا من أن يقدم استشارته تجاه أي أمر طارئ يخص الوظيفة , حيث يبين كل من (Kreitner&Kinicki,2007:483) بأن المعرفة أو المعلومة القيمة تعطي الفرد قوة الخبرة على أولئك اللذين بحاجة لمثل هكذا معرفة أو معلومة . وعندما تتطلب الأعمال تخصصاً دقيقاً , فإننا نعتمد وبشكل متزايد على أصحاب الخبرة لكي

يتم إنجاز الأهداف , وهذا ما يحصل عند المريض عندما يتبع إرشادات الطبيب كونه يملك الخبرة التخصصية في هذا المجال (Robbins&Judge,2013:415). وقوة الخبرة لا تعتمد على المناصب الرسمية، لأنها تتبع من الأفراد الذين يملكون المعلومات التقنية، أو مهارات معينة وخبرات محترمة من قبل الآخرين. ويتم الترويج لهؤلاء المهنيين عادة في المناصب الإدارية لأن أدائهم على مستوى متميز في الوظائف الفنية (Goncalves,2013:2).

ويشير (بارون جرينبرج, ٢٠٠٩: ٥٢٣) بان المعلومات قوة تساهم في قوة من يسيطرون عليها , وحالياً فإن المعلومات كمصدر قوة مازالت موجودة , ولكنها أقل من ذي قبل في التأثير على العاملين في المنظمات ذلك أن التقنية الحديثة أتاحت الكثير من المعلومات للعديد من العاملين في المنظمات , ونتيجة لذلك لم تعد المعلومات حكراً ومصدر قوة متميز للعاملين في بعض الوظائف الهامة في المنظمة.

وقوة الخبرة توفر الفرصة لتنمية فريق الموارد البشرية لمساعدة المديرين التنفيذيين من خلال المعرفة والمهارة والخبرة وبالتالي رفع مستواهم (Holden&Griggs,2009:8). وتستند قوة الخبرة على مدى إتباع سمة المعرفة والخبرة لصاحب القوة, وينظر إلى الخبراء على أنهم لديهم خبرة في مجالات وظيفية محدودة جداً لكل الوظائف (Lunenburg,2012:4). وتأثير الخبراء على مدى الزمان والمكان من حيث القدرة على التفاوض وإقناع الآخرين بقبول سلطتهم وبالتالي تحقيق الهدف بالطريقة التي يريدونها (Omisor&Nweke,2014:173).

وتستند قوة الخبرة على إيمان المرؤوسين أن رؤسائهم لديهم مجالات محددة من الخبرة (Lian&Tui,2009:353). يتبين أن هناك إيمان يجب أن يغرس في قلب التابعين بان القائد يملك من الخبرة تفوق ما متوفرة عندهم وأن أمره تأخذ طابع التنفيذ والالتزام بهادون تجاوزها من قبل أي فرد من أفراد الجماعة الموجودين ضمن نطاق العمل. ويرى (McCroskey&Richmond,1983:177) بالتأكيد على أن التأثير الرئيسي لقوة الخبرة هو التغيير في إدراك الفرد, أي التغيير في السلوك هو نتيجة ثانوية ناجمة عن النفوذ. ولا تقتصر قوة الخبرة على صاحب المنصب فقط ولكن أيضاً أولئك الذين لديهم المهارة والخبرة، وبالتالي السماح للقوة الشخصية أن تمارس خارج نطاق قوة المنصب (Christman,2007:9).

٥- قوة المرجعية

يرى كل من (Kreitner&Kinicki,2007:483) أن قوة المرجعية توصف أيضاً بالكاريزما وتحدث عندما تكون شخصية الفرد أي القائد هي السبب بانصياع وامتثال الآخرين له. وأن القادة الدينيون والأشخاص السياسيون غالباً ما يعدون ويستعملون قوة المرجعية مثل ((المهاتما غاندي , جون كندي , ونيلسون مانديلا , ومارتن لوثر كينغ ,)) على سبيل المثال قد استعملوا الكاريزما الشخصية للتأثير على الأفكار والسلوكيات (Wagner&Hollenbeck,2010:217). وأن امتلاك الكفاءة , والمعرفة , والخبرة الشاملة في المجالات التي يتوقع منك فيها ذلك يعد عنصر أساسياً لبلت

الكاريزما وتحسين قدرتك على التأثير في الآخرين , فإنه سيكون من الصعب أن تكون أنموذجاً أو قدوة إذا رأى جمهورك أنه ليس لديك فكرة عما تتحدث عنه أو أنك لا تملك القدرات المطلوبة أو المتوقعة (مورتيس, ٢٠١٢: ٥٥). يتضح من خلال الطرح أن العلاقة قائمة على أساس الدور وتشابه طبيعة القائد وطبيعة التابعين هي السبب في انجذاب التابعين صوب القائد وتسليمه عصا القيادة ليحكم بالتابعين بالطريقة التي يراها مناسبة , كما أن حالة الاطمئنان وتشابه الثقافة والقيم تلعب دور أساسي في قبول التابعين ورضاهم عن القائد الذي ينتمون إليه ويستجيبون إلى أوامره بطيبة خاطر دون أي معارضة.

ويشير (Berrett&Hiltbrand,2011:15) أن قوة المرجعية ”هي القوة التي تأتي جراء حب واحترام من حولك, وتستند هذه القوة على حقيقة أن الأفراد يسعون إلى أن يكونوا مثلك ويحذون حذوك الخاص“. وقوة المرجعية يمكن أن تؤدي إلى الثقة العمياء والحماس والامتثال والولاء، والالتزام من قبل المرؤوسين(Lunenburg,2012:6).

وقوة المرجعية تتبع من صورة واحدة تتمثل بالقدرة الكامنة على استحضار الجواب المطلوب نتيجة ثقة العلاقة الشخصية بين القائد والتابع(Thomas 2002:3). و أن قوة المرجعية هي ” القدرة على التحكم في سلوك شخص آخر لأن هذا الشخص يريد التعرف على مصدر القوة ”, في هذه الحالة يطيع المرؤوس المدير لأنه يريد التعرف على تصورات المدير وقد تحدث الطاعة (Schermerhorn&Hunt,et.al,2010:285). وتستند قوة المرجعية في تحديد هوية المرؤوس مع القائد, القائد يمارس النفوذ بسبب منظور الجاذبية, والخصائص الشخصية والسمعة أو ما يسمى ”الكاريزما“ (Mullins,2010:398).

رابعاً - الجذور التاريخية لنظرية أصحاب المصالح

رغم أن الحديث يدور بين الباحثين على أن البداية الأولى للاهتمام بنظرية أصحاب المصالح جاءت مع فلسفة (Freeman,1984) إلا أن من القيام بعملية المتابعة وقراءة فلسفات الباحثين يتبين أن هناك بؤار معرفية قد سبقت (Freeman) بالإشارة إلى أصحاب المصالح وإن اختلف التعبير إلا أن القصد واحد وهو أن هناك مصلحة جمعت الطرفين العامل ورب العمل وهي تحقيق هدف يشبع الحاجة الأساسية عند الفرد. كما أن الحضارات القديمة اتسمت ببعض الممارسات من قبل الكهنة الذين كان يقدم إليهم الناس الموارد والمواشي كضريبة لإشباع الخرافات يقابل هذا الشيء أن هذه الضريبة تكون مردودها الدعاء من قبل كبير الكهنة وبالتالي فإن هذه المصلحة هي أحد الأسباب التي تحفز الفرد على تقديم ما يملك لإرضاء الكاهن وحفظ الجنس البشري من الهلاك.

في كتابه (ثروة الأمم) الصادر عام ١٧٧٦ حدد (آدم سميث) أصحاب المصالح الخارجين المرتبطين بالمنظمة والذين لهم مصلحة وأطلق عليهم بالمستهلكين الذين يؤثرون في ثابت الربح (Key,1999:219). وخلال النصف الثاني من القرن التاسع عشر بزغ في أمريكا فجر عصر صناعي جديد جاء أساساً نتيجة التوسع في الصناعات الآلية وتحريم السخرة , ولم يكن رأس المال

كما نعرفه قد ظهر في عالم الوجود بعد، فالصورة الحديثة لرأس المال لم تتحدد إلا عام ١٨٦٢ بإدخال نظام الشركات ذات رأس المال المشترك والمسؤولية المحدودة، أو جماعات من الأفراد لهم ملامح المشاركة والمؤسسة الحرفية، فالشركة تشبه المؤسسة الحرفية، (أي نظام الإنتاج المنزلي) من حيث أن أسهم رأس المال كانت قابلة للتحويل فلم يكن بقائها يتأثر بموت عضو من أعضائها وكانت إدارتها في أيدي مديريين منتخبين، لكنها كانت مشاركة من حيث أن كلا من حملة الأسهم كان مسؤولاً شخصياً عن جميع ديون الشركة وأن العلاقة بين الأعضاء كان يحميها القانون العام للمشاركة (الابن، ١٩٧٢: ١٣٧).

ويشير تايلور عام ١٩١٢ في معرض حديثه الطويل أمام الكونجرس الأمريكي أنه يمكن القول بثقة أن قسماً كبيراً من تفكير ومصالح الأشخاص من كلا الجانبين في الماضي، جانب الإدارة وجانب العاملين من المؤسسات الصناعية، كان يتركز على ما يمكن أن نطلق عليه القسمة العادلة للفائض الناتج عن الجهود المشتركة، بين الإدارة من جهة والعمال من جهة أخرى، فالإداريون يتطلعون لتحقيق أعلى ربح ممكن لأنفسهم، والعمال يتطلعون للحصول على أعلى أجر ممكن لأنفسهم، وهذا ما نعنيه باقتسام الفائض، ومن هذا الفائض تأتي الأرباح للمالك من جهة، وأجور العمال من جهة أخرى ويستطرد بقوله أن اقتسام هذا الفائض كان سبب أكبر الاضطرابات العمالية التي حدثت في الماضي بين العمال وأصحاب العمل (ماتيسون، أيفانسيش، ١٩٩٩: ٢٢).

خامساً- تعريف أصحاب المصالح

يعرف (Freeman, 1984:46) أصحاب المصالح بأنه "أي جماعة أو فرد يمكن أن يؤثر أو يتأثر بتحقيق أهداف المنظمة" وهذا التعريف واسع النطاق، وربما واسع جداً، لأنه سيضم المنافسين من أصحاب المصالح ويشمل دائرة أصحاب المصالح المتمثلة بالإعلام والنقابات والسلطات العامة والمنظمات الحكومية والمنظمات غير الحكومية والمجتمعات المحلية وغيرها الكثير. ويعرف (Shankman, 1999:322) أصحاب المصالح "تلك الجماعات أو الأفراد الذين يمتلكون قدراً من النشاط ويتحملون المخاطر مع المنظمة.

وهدياً على ما طرحه (Freeman) يمكن وضع بعض الإشكالات من خلال النقاط الآتية:

١- لا تتأثر كل (الجماعات أو الأفراد) الذين يتعاملون مع المنظمة فهناك من يؤثر وهناك من يتأثر.

٢- ليس كل (الجماعات أو الأفراد) الذين يتأثرون بالمنظمة ممكن أن يؤثروا عليها.

٣- هناك من (الجماعات أو الأفراد) الذين يمكن أن يؤثر ويتأثر بتحقيق أهداف المنظمة.

كما يعرف (Nickols, 2003:3) أصحاب المصالح بأنه "شخص أو مجموعة من الأشخاص لديهم مصلحة فيها رؤية تمكن المنظمة من النجاح" على سبيل المثال، معظم الموظفين لديهم مصلحة

في رؤية منظمتهم تنجح, وهكذا يفعل الموردون للمنظمة والزبائن والمجتمع الذين هم جزء لا يتجزأ من المنظمة. وقد وصف (Ekpobomene,2012:15) أصحاب المصالح مثل المكونات التي تتأثر سلباً أو إيجاباً بعمليات المنظمة, ويقال أن هذه المكونات لها حصة في المنظمة, ممكن أن ترتفع نسبة هذه الحصة أو تتعرض للخطر نتيجة القيام في الأنشطة.

في حين يعرف (Mitchell et al. 1997,333) أصحاب المصالح. "تلك الجماعات التي تقدم الدعم للمنظمة ومن دونها تزول من الوجود". كذلك يعرف أصحاب المصالح (Shankman,1999:322) "هم الأشخاص أو المجموعات ذات المصالح المشروعة في الجوانب الإجرائية والموضوعية لنشاط المنظمة" كل أصحاب المصالح لديهم الحق أن يعاملوا كغاية في حد ذاتهم, وليس كوسيلة, بالإضافة إلى ذلك نظرية أصحاب المصالح تشبه بالعقد الاجتماعي الضمني بين المجتمع والمنظمات.

ويرى الباحث أن القاسم المشترك في هذه التعريفات الواردة كلمة يؤثر ويتأثر إلا أن الرابط القوي في هذه العلاقة هم حملة الأسهم الذين يمكن أن يكون لهم نفوذاً ناجماً عن الحصة الكبيرة الموجودة عندهم في المنظمة أو أنه زبون يمثل للمنظمة الأوكسجين الذي تتغذى به لضمان بقاء المنظمة في عالم الأعمال.

سادساً - أبعاد نظرية أصحاب المصالح

سيتم الإشارة هنا إلى الفلسفة الخاصة بأبعاد نظرية أصحاب المصالح التي خاض الباحثين في وصفها وإعطاء التعبير الذي يلائم كل بعد من الأبعاد وفق ما يلي :

١ - إدارة العلاقات

يشير (Khalcro,2008:381) بأنه الأبحاث الخاصة بأصحاب المصالح قد ركزت على السمات التي تقوم عليها العلاقة بينهم وبين المنظمة, في محاولة لفهم قدرة الطرفين على تأثير بعضهم في البعض الآخر, ولكن البحث في عملية إدارة هذه العلاقة قد اقتصر فقط على العلاقة الداخلية وغض النظر عن الاهتمام بالعلاقة الخارجية. ويذكر كل من (Demirel&Oner,2015:2) بأن العلاقات مع أصحاب المصالح لا تزال قضية مجردة ومعقدة وإعادة النظر بأدبيات العلاقات مع أصحاب المصالح ومحاولة دمجها في العمليات الإدارية, وعلى جميع المستويات تكون مفيدة في فهم بعض قضايا إستراتيجية العمليات.

وأشار (Ulmer,2001:594) على الرغم من أهمية بناء علاقات قوية مع أصحاب المصالح, فإن ذلك ليس بالضرورة أن يؤدي إلى إنهاء وتجنب حدوث أزمة, ويمكن أن تلعب العلاقات دوراً هاماً في إجبار المنظمة على حل أزمة لا يمكن تجنبها, وفوائد الاستثمار في العلاقات مع أصحاب المصالح ما قبل الأزمة له آثار عميقة على المنظمات التي ضربتها الأزمة, إذا كانت علاقات أصحاب المصالح ليست قوية, هذه المجموعات ستسحب دعمها أثناء حدوث الأزمة, مما يؤدي إلى أطالة أمد الأزمة, أو تكيف المنظمة مع الحدث المرتقب. يتضح من خلال العرض أن العلاقات لها دور مثير

وبناء في التصدي للمشاكل التي تتعرض لها المنظمة خصوصاً إذا كانت العلاقة جيدة تتسم بالحب والمودة واحترام أهمية العلاقة المبنية بين الطرفين لاسيما أن التوجه السابق عند أغلب المنظمات كان يتجلى بالانغلاق عن تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية والاهتمام فقط بطريقة اغتنام الأرباح بعيداً عن فهم العلاقات إلا أن الأمر تغير كثيراً بفضل التنافس بين المنظمات والشعور بأهمية الاستماع إلى الأصوات المؤثرة سوى الداخلية والخارجية والعمل على الأخذ بها في مجال العمل وليس مجرد كلام يقال دون أن يؤثر في عمل المنظمة ومن واجب القيادة العليا الاستجابة إلى أغلب المقترحات الموضوعية.

يذكر (Gibb,2006:272) أن مجال علاقة الترابط الديناميكي ضرورية , المنظمات وممثليهم في حقل أصحاب المصالح يتغيرون باستمرار بحسب الشكل والموقف , كما يتأثرون هم أنفسهم ويتشكلون مع أصحاب المصالح الخاصين. ويعبر (Khalcro,2008:381) بأن جوهر النتيجة أن كلا الطرفين يعتقد أن لديه حقوق قيمة، وبالتالي سوف توفر زيادة فرص الحصول على الموارد النادرة، وقيمة يصعب نسخها، وتكمن الصعوبة في أن الانتقال إلى تجربة العلاقة ينطوي على تكلفة الفرصة البديلة، والنتيجة هي أن تطوير العلاقة مع طرف واحد من أصحاب المصالح يمنع تطوير العلاقات مع أصحاب المصلحة الآخرين، لأن في ذلك هدر للوقت والموارد المطلوبة، لذا تركز المنظمة على أصحاب المصالح الأكثر بروزاً وأهمية لبقائها أو نجاحها، في لحظة معينة من الزمن.

ويشير (Tse :212) أن تناغم العلاقات مع أصحاب المصالح تمثل ميزة فردية للمنظمة , مما يجعل من الصعب على المنافسين تقليدهم في الأجل القصير , وتعزيز قدرتها التنافسية على نحو فعال. وأنه لا بد من ممارسة فعالة للعلاقات العامة المتكاملة لضمان صحة المنظمة , على هذا النحو، لأنها توفر سبيلاً للمنظمة بشكل فعال للمراقبة، والتفاعل مع مجموعات رئيسية أخرى داخل البيئة التنظيمية، ويعتقد أن العلاقات العامة والاتصالات من هنا والعمل من جانب المنظمة التي تدعم التطوير و الحفاظ على علاقات المنفعة المتبادلة بين المنظمة و المجموعات المترابط تمثل الجوهر الأساسي في العلاقة (Lamb&Mckee,2005:1).

ويعبر (Bourne,2009:30) أنه يمكن بناء الثروة التنظيمية أو (تدميرها) من خلال العلاقات مع أصحاب المصالح , وفهم المنظمات لأصحاب المصالح الرئيسيين ودورهم في تحقيق سبل النجاح للمنظمة من خلال تعزيز المشاركة , والعمل بجد على تعزيز الثروة وتعزيز الحصاة المالية , وبالتالي المشاركة الفعالة في الأنشطة التي تضمن بقاء العلاقة في حالة ديمومة مستمرة. ويعرج فريق أصحاب المصالح بضرورة تطوير المعرفة الخاصة بالمجتمع وتقدير المستوى المناسب للمشاركة , هذه المعلومات سوف تساعد على تحديد مستوى ومضمون الاتصالات المناسبة واللازمة لنفوذ تصورات وتوقعات أصحاب المصالح وإجراءاتهم, وإدارة العلاقات مع أصحاب المصالح هي معقدة ولا يمكن تخفيضها إلى عبارات بسيطة , كل شخص يكون لديه علاقة فريدة يختلف عن شخص آخر من حيث التعقيد (Bourne 2010:6).

٢ - المشاركة

صاحب المصالح هو الموضوع الوحيد الذي لم يتلقى اهتماما كبيرا في الحديث عن نظرية أصحاب المصالح , وتعرف مشاركة أصحاب المصالح بأنها « عملية تحدث بشكل فعال لمعرفة آراء مختلف الأطراف عن أهمية العلاقة مع المنظمة » (Waritimi, 2012:40). كما يعرف (Kibera, 2013:126) مشاركة أصحاب المصالح على أنها ” مجموعة من الممارسات التي تأخذ المنظمات في مدخل الهيكل التنظيمي للربط مع الجهات المعنية.

يرى (Kadlec&President, 2015:2) أن إشراك أصحاب المصالح في العائدات يمثل نقطة انطلاق بالنسبة للأشخاص والهدف منها هو رآب حالة الانقسام والقطيعة بين أصحاب المصالح كافة والعمل على إحراز الاهتمام بقضايا أساسية مهمة في عمل المنظمة, في بعض الأحيان هذا القطع ناجم عن عدم كفاية المعلومات أو سوء الفهم البسيط , مرة أخرى الخلافات نابعة من تشابك أساسي في القيم ووجهات النظر الفلسفية , أحيانا أصحاب المصالح يوافقون أساساً على تعريف المشكلة وربما المدخل العام لها في الوصول إلى الحل , ولكن يختلفون في تفاصيل التنفيذ, واستراتيجيات إشراك أصحاب المصلحة تساعد صناع القرار على فهم أفضل لمصدر الفجوات بين أصحاب المصالح, هذا الفهم يسمح بتصميم وتنفيذ سياسة فعالة ومستدامة تناسب احتياجات ومصالح الشعب وهو من المفترض أن يكون. واتفق الخبراء أن أصحاب المصالح في حاجة إلى فهم الأدوار , وأنظمة الاتصالات واتخاذ القرارات في كل مرحلة من مراحل التقييم, وأضافوا أن التواصل يجب أن يحترم الخبرة في كل مجموعة من أصحاب المصالح (Hoefler&Andrade, et al, 2010:68).

ويشير (Preskill&Jones, 2009:9) أن فوائد إشراك أصحاب المصالح في عملية التطوير ينتج مجموعة من الفوائد والأسئلة , أولها تكون الأسئلة المطروحة حول المشكلة تكون جديدة , وعندها ستكون مدروسة وعميقة السبب في ذلك لأنها نابعة من وجهات نظر متعددة عملوا على تطويرها , وبالتالي ستكون النتائج أكثر فائدة وفيها مصداقية. والتماس آراء واهتمامات أصحاب المصالح في عملية التقييم في وقت مبكر تمثل أكثر أهمية لتلبية الاحتياجات لأصحاب المصالح والمعلومات تكون محددة لكنها مفيدة لمجموعة من الأغراض , من بينها تحسين فاعلية البرامج والتأثير على نتائج القرارات السياسية , أو التحريض على تغيير السلوك . وأصحاب المصالح يتكونون من مختلف الخلفيات الثقافية والعرقية والسياسية والتنظيمية , ويمكن تحديد الأفضل بخصوص أسئلة التقييم التي تكون ذات مغزى لمختلف أصحاب المصالح , وإشراك طائفة واسعة من أصحاب المصالح في عملية تطوير الأسئلة يوفر فرصة لاستجواب الافتراضات واستكشاف التفسيرات المتنافسة وإيجاد توافق في الآراء حول ما ينبغي أن يعالجه التقييم. واتخاذ مجموعة واسعة من وجهات النظر المتباينة في الرؤى يخلق عملية التقييم والنتائج النهائية التي سيتم اعتبارها ذات مصداقية. وأخيرا التوصيات التي تنتج عن عملية التقييم التي يتم فيها إشراك أصحاب المصلحة من المرجح أن تكون مقبولة من قبل دائرة أوسع وتنفيذها على نحو أكمل ومع مقاومة أقل.

٣- المسؤولية الاجتماعية

مصطلح الكلمة «الاجتماعية» الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات كان دائما غامض ويفتقر إلى اتجاه واضح فيما يتعلق بمسؤولية المنظمة، الآن معظم المديرين التنفيذيين فهموا أن مصطلح «أصحاب المصالح» يشكل المغزى الأنسب للكلمة والمقصود بهم المساهمين ووصف تلك الجماعات أو الأشخاص الذين لديهم حصة المطالبة، أو أية مصلحة في العمليات والقرارات الصادرة عن المنظمة (Carroll, 1991:43). وأشار (Marchant, 2003:4) بأن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ليست جديدة في مجتمعنا، ولدت عندما ولدت المجتمعات والمنظمات لاستيعابهم، وروح المسؤولية الاجتماعية للمنظمات هو مفهوم الفيلسوف الفرنسي (روسو) وأن «العقد الاجتماعي» بين قطاع الأعمال والمجتمع يعبر عن تصورات (روسو) من حيث 'التكافل'، الكلمة اليونانية «التكافل» تعني المشاركة في العيش والتعايش بين الطرفين في علاقة تبادل المنفعة. ومع ذلك على الرغم من أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات اعتمدت من قبل رجال الأعمال والمجتمع إلا أن الطريق طويل والمطالب في حالة تجديد مستمر. لذا فان هناك قضايا من الصعب الاستجابة لها خصوصاً في مجال الأعمال المرتبطة بسياسة المنظمة وحاكمية القانون الذي يقيد المنظمات في الكثير من الأعمال التي تنوي القيام بها بناء على طلبات المجتمع، فقد تستجيب للقضايا التي لا تصطدم بالقانون لكنها تقيد حركتها في المطالب التي لا تنسجم مع القانون (Pedersen, 2000:2).

ويرى (Fontaine, 2013:111) بأن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات لفترة قصيرة تسمى أيضا بضمير المنظمات، والمواطنة، والأداء الاجتماعي، أو النشاط التجاري، والمسؤولية المستدامة هي "شكل من أشكال التنظيم الذاتي للمنظمات ودمجها في نموذج الأعمال". بينما أشارة كل من (Damato&Henderson et al, 2009:4) بأن بعض الكتاب يقولون أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات يمكن أن ينظر إليها على أنها: إما جزء لا يتجزأ من إستراتيجية العمل وهوية المنظمة، أو أنها يمكن أن تمثل السياسة الدفاعية لحماية نفسها من التهديدات المستمرة.

ويعبر كل من (Tamm&Eamets, 2010:3) بأن الموظفون هم أكثر إدراكا ووعياً من توسيع قاعدة التزامات المنظمة نحو المجتمع. وهذا يعني أنهم يرون في الوقت الحاضر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات باعتبارها واحدة من القضايا الهامة التي يجب مراعاتها من قبل أرباب العمل، إذ أن الوعي حول هذه القضية وتعزيزها قد يكون أدى إلى تأثيرات على المواقف وسلوكيات الموظفين، من بين عوامل أخرى، منها الرضا عن جوانب مختلفة من الوظيفة يمكن أن تتأثر بها. ويرى (Deng&Kang et al, 2013:4) أن العديد من المنظمات الأمريكية للاستثمار زادت من الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات إما طوعاً كجزء من إستراتيجيتها ورؤيتها أو نتيجة لضغوط عدد من المساهمين الناشطين. وقامت العديد من المنظمات بنشر تقارير المسؤولية الاجتماعية للمنظمات سنوياً التي توفر معلومات تفصيلية عن نشاطات وإنجازات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، أو تكريس قطاعات واسعة من تقاريرها السنوية إلى وصف أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

٤- الرضا

تخضع المنظمة لاستخدام مختلف المجموعات من أصحاب المصالح بغية تحقيق أهدافهم، فلكي تتمكن المنظمة من الاستمرار وتنفيذ رسالتها في إنتاج السلع والخدمات تحتاج إلى مساهمات جميع أصحاب المصالح (Jones,2013:36). وأصحاب المصالح يتكونون من الأفراد والمنظمات والمجموعات التي تتأثر بالمشروع، أو لديهم بعض القدرة على التأثير في المشروع، أصحاب المصالح ممكن أن يكونوا داخليين أو خارجيين، ويشمل على سبيل المثال المساهمين، والمستهلكين، والتنفيذيين مشغلي المشروع، المتعهدين الرئيسيين، ومجموعة مقاولين آخرين. كانت نسبة الفشل عالية من المشاريع الكبرى يعزى السبب إلى عدم الاهتمام بأصحاب المصالح (Zolin&Cheung,et.al,2012:11). يتضح من خلال ما ذكر أن فشل أي مشروع سببه عدم رضا المستفيدين من خدمة المشروع، أما لأسباب تتعلق بجودة الخدمة أو لأسباب أن ما مقدم من خدمة لا يلبي التوقعات التي بنى المستفيد أماله عليها وكان باعتقاده أن المنظمة قادرة على توفيرها له. والمواقف السلبية لأصحاب المصالح نحو المشروع يمكن أن تسبب تكلفة تجاوز جدول زمني من التأخير بسبب الصراعات على تصميم وتنفيذ المشروع، أو عن طريق توقعات أصحاب المصالح غير الواقعية في بعض الأحيان التي تم تحديدها على أنها تمثل خطر كبير على مشاريع تكنولوجيا المعلومات (Zolin&Cheung,et.al,2012:11). ولكل فئة من أصحاب المصالح دافعها الخاص للمساهمة في المنظمة يحدها في ذلك جملة أهداف ذاتية، وهي تبني تقييمها لفاعلية المنظمة بالحكم على مدى تلبيتها لهذه الأهداف. حيث يستند تقييم المساهمين للمنظمة على العائد المتحقق من الاستثمار، أما الزبائن فيبنون تقييمهم على موثوقية المنتجات وقيمتها قياساً إلى سعرها.

المقياس الرئيسي لرضا أصحاب المصالح التشاور الذي يجب أن يؤخذ بنظر الاعتبار، ويستند قياس رضا أصحاب المصالح على المعايير التالية: فاعلية الاتصالات، الاستجابة لردود الفعل، حفظ مبادرات أصحاب المصالح الجديدة (Lawes&Rider,et.al,2010:8). يفهم من هذا الكلام أن لغة التشاور وفهم تصورات الآخر تمكن المنظمة من تقديم ما يتوقعه المستفيد وإغلاق نوافذ الحوار مع المستفيد يؤدي إلى عدم الرضا، هذا التوجه مثل في الوقت الحالي آلية تعتمد عليها المنظمة من خلال الاستماع إلى طلبات المستفيدين ووضعها في المقام الأول أثناء الشروع في العمل. كما يعرف الرضا (Tse & Wilton,1988:204) بأنه ”تقييم ينظر فيه التناقض بين التوقعات السابقة والأداء الفعلي للمنتج“. والرضا يعرف أيضاً بأنه إجراء تقييم شامل يستند إلى أصحاب المصالح ”تجربة الاستهلاك من سلعة أو خدمة على مر الزمن.

ويرى (Xiwang&Congdong,et.al,2008:3) لتقييم درجة رضا أصحاب المصالح من الجمهور عن المشروع يتم تطوير نظام تقييم عادل وموضوعي عن درجة رضا أصحاب المصالح ومعرفة توقعاتهم وتصوراتهم الفعلية. التقييم يمكن أن يشير فيه إلى رضا المستفيد، وطريقة تقييم الدرجة من خلال النظر في البديل من عدة جوانب: معلومات أصحاب المصالح، التوقع والإدراك الفعلي والجودة ونسبة السعر المتصور (قيمة التصور)، ودرجة الرضا (التوقع مقارنة مع الإدراك

الفعلي)، الشكوى والثقة. ويشير (Li&Ng,et.al,2013:125) بأن الطريقة الوحيدة لقياس رضا أصحاب المصالح هي طريقة إنشاء نظام مؤشر التقييم الذي يتكون من مختلف عوامل الرضا الحرجة، وتحديد ستة عوامل تؤدي إلى رضا المستفيدين في الصناعة والبناء والتشييد، بمعنى الاستفادة من الوقت والتكلفة، والجودة، توجه الزبائن، ومهارات الاتصال والاستجابة للشكاوى، من ناحية أخرى، تشير إلى أن تقييم رضا العملاء في مشاريع البناء الكهربائية ينبغي أن تقوم على خمسة معايير وهي: علاقة المقاول مع الزبائن، إدارة المشاريع، السلامة، وإعداد القوى العاملة الماهرة، والتكلفة.

في أدبيات الأعمال، كان رضا الزبائن يمثل جزءاً أساسياً من إستراتيجية الشركة والمحرك الرئيسي لربحية الشركة على المدى الطويل والقيمة السوقية (Ise,2011:127). يتضح من هذا الكلام أن الرضا يمثل الخط الأول للاهتمام من قبل المنظمة وتعمل المنظمة بجد على توفير الخدمات اللازمة لإقناعه قد يكون الحافز الأول للدفع هو الربح وضمان القيمة السوقية، لكن الحافز الآخر والذي أجدّه أكثر قدسية يتجلى في البقاء في عالم المنظمات.

المبحث الثالث- الجانب العملي

يهدف هذا المبحث إلى وصف متغيرات البحث في ضوء إجابات العينة عن فقرات الاستبانة من خلال بعض المقاييس الإحصائية المتمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري، فضلاً عن استعراض مؤشر شدة الإجابة على مساحة المقياس في كل متغير من المتغيرات الثلاثة الخاصة بهذا البحث وأبعادها الفرعية وكما يأتي:

أولاً: وصف إجابات العينة عن متغير ممارسات القوة وأبعاده الفرعية من خلال فقرات المقياس

١. القوة الشرعية:

يتمثل بعد القوة الشرعية الوارد في الاستبانة من خلال خمسة أسئلة أجابت عنها عينة البحث البالغة (٢٧١) شخص.

إذ حقق بعد القوة الشرعية المتكون من خمسة أسئلة، أوساط حسابية أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) على مساحة المقياس، وكان أعلى وسط حسابي مثلثة الفقرة (١) الذي يحدد فيه العميد ماذا يريد من الموظف أن يعمل بحكم القانون، والبالغ (٤,١١) وبانحراف معياري مقداره (٠,٩٨) وهذا يدل على أن القوة الشرعية التي يمتلكها العميد لها دور جوهري في المنظمات وتتعاكس بوضوح على العاملين فيها من خلال الاستجابة التي يبديها العاملون اتجاه أوامر العميد.

جدول (١)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لبعد القوة الشرعية

ت	الفقرة	المتوسطات	الانحراف المعياري	النسب المئوية
١	يحدد عميد الكلية ماذا يريد من الموظف أن يعمل بحكم القانون	٤,١١	٠,٩٨	٪٨٢
٢	إمكانية العميد إحداث التعاون مابين الموظفين ضمن المستويات الإدارية المختلفة	٤,٠٠	٠,٩٦	٪٨٠
٣	ليس بمقدور العميد إجراء تغيير في إجراءات العمل	٢,٠٨	١,١	٪٤١
٤	ينبغي تنفيذ ما يطلبه العميد لأنه يمثل أساس النجاح في المنظمة بحكم المنصب الذي يشغله	٣,٥٧	١,٢	٪٧١
٥	يحق للموظفين انتقاد التعليمات المعمول بها من قبل العميد	٣,٥٩	١,٢	٪٧٢

أما أقل وسط فرضي فقد حققته الفقرة (٤) في المقياس بمقدار (٣,٥٧) وهو الأقل نسبة من بين الأسئلة الممثلة لهذا البعد والذي نصت فقرته ” ينبغي تنفيذ ما يطلبه العميد لأنه يمثل أساس النجاح في المنظمة بحكم المنصب الذي يشغله، وبانحراف معياري بلغ (١,٢) أي يتضح أن إجابة العينة ترفض عملية القبول الإجبارية في عملية التنفيذ وأنهم يتفاعلون مع العميد بالطريقة التي يغيب فيها التعامل الإجباري وإنما فقط العمل على أساس القوة الشرعية والقوة الشرعية ترتبط باللوائح والتعليمات وبالتالي فإن كلا الطرفين صاحب المنصب والتابع لا يستطيع التهاون في تنفيذها.

بينما الفقرة (٣) كانت عكسية أي أنها عكس اتجاه حركة المقياس حيث حققت وسط حسابي مقداره ٢,٠٨ وبانحراف معياري بلغ ١,١، مما يعني أن الرقم يقرأ ٤,٨ والتي كان السؤال فيها ليس بمقدور العميد إجراء تغيير في إجراءات العمل، مما يؤشر بأن العميد يمثل القوة الأساسية في إحداث أي تغيير في إجراء العمل، السبب في ذلك المنصب يمكنه من فرض قوته والأخذ بقوله على محمل الأهمية حتى وإن كان هذا القول لا يتفق مع توجهات العاملين، البعض يقدم مبرر بقوله أنه ربان السفينة ويتحمل أي شيء والبعض يقول الدكتاتورية في العمل الإداري هي الحاكمة وربما كل هذه الأقوال مجرد ادعاءات لا يقبل القبول بها إلا أن الذي يقبل ويسلم به أن كل قوة لابد أن تأتي قوة اشد قوة منها لترغمها على قبول طاعة أوامرها.

٢- قوة المكافأة

ضمن متغير ممارسات القوة بزغ البعد الثاني قوة المكافأة والذي تمخض عن خمسة أسئلة تلامس حيوية هذا البعد.

إذ حقق بعد المكافأة ضمن الفقرة (٦) وسط حسابي أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) إذ أن الوسط الحسابي بلغ (٤,٢٠) ضمن فقرة (يستطيع العميد التوصية بترقية الموظف لنيل استحقاقه،

أن كان أداءه جيداً) وبانحراف معياري بلغ مقداره (١) هذا يعني أن العينة المبحوثة تعرف جيداً ومن خلال التجربة في المهنة أن العميد لديه القدرة الكامنة على منح الشخص المكافئة الذي يجتهد في أداء عمله ويقدم عطاء يناسب الوظيفة التي يعمل فيها , وان كان البعض يعرض برأيه بان العميد لا يوجد لديه أي ارتباط بالترقية كون الترقية مرتبطة بقوانين الخدمة المدنية والجامعية , قد نتفق مع هذا القول إلا أن كلمة الفصل محصورة عند صاحب المنصب الذي يمتلك زمام المبادرة وقوة الفصل بحكم علو صوته تجاه الأصوات الأخرى وإنه صاحب القرار الأول والأخير بالقبول أو الرفض.

جدول (٢) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لبعده قوة المكافأة

ت	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسب المئوية
٦	يستطيع العميد التوصية بترقية الموظف لنيل استحقاقه إن كان الأداء جيداً	٤,٢٠	١	٪٨٤
٧	يتمكن العميد من إتاحة الفرص للموظف في شغل المناصب من أجل تقدمه إن كان أداءه متميزاً	٤,٩	١	٪٩٨
٨	العميد غير قادر على منح شيء من أجل تقدم الموظف وترقيته حتى إن كان متفوقاً بالعمل	٢,١٠	١,٢	٪٤٢
٩	يأخذ العميد بنظر الاعتبار الجهود الإضافية المبذولة من قبل الموظفين من أجل دفع مبالغ إضافية	٣,٤٩	١,٣	٪٧٠
١٠	يتمكن العميد من منح الموظف نقاط جيدة من أجل الحصول على تقييم أداء جيد	٣,٩٤	١	٪٨٠

أما أقل وسط حسابي فإنه بلغ مقداره (٣, ٤٩) وبانحراف معياري بلغ قدره (١, ٣) تجلى السؤال فيها بان ” يأخذ العميد بنظر الاعتبار الجهود الإضافية المبذولة من قبل الموظفين من أجل دفع مبالغ إضافية ” يتضح من خلال جواب عينة البحث بأن هناك تفاوت في تقييم العميد للمبادرات من قبل العاملين على محل أداء العمل الجيد الذي تقابله مكافئة والبعض ينظر إلى التابع بأنه مكلف بمهمة من واجبه أداءها بالطريقة التي تخدم المنظمة وتعود عليه بالنفع المعنوي ويتضح ذلك من خلال قيمة الوسط وكذلك قيمة الانحراف المعياري الذي توشر تشتت الإجابة, فضلاً عن آراء العينة في المقابلة التي أجراها الباحث معهم.

بينما الفقرة (٨) كان السؤال عكسي والذي تمخضت صيغته العميد غير قادر على منح شيء من أجل تقدم الموظف وترقيته حتى إن كان متفوقاً بالعمل حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي ٢, ١٠ وبانحراف معياري (١, ٢) مما يعني أن الجواب العكسي قيمته تكون ٤, ١٠ مما يعني أن العميد تكون لديه القدرة على تقديم الدعم والإسناد إلى الموظفين من أجل ترقيتهم ومنحهم أماكن عمل تتناسب مع مقدراتهم في أداء العمل.

٣- قوة الإكراه

يمثل بعد قوة الإكراه أحد الأبعاد المهمة الواردة في ممارسات القوة، إذ حققت الفقرة (١٢) متوسط حسابي مقداره (٤,١٤) وبانحراف معياري بلغ مقداره (٠,٩٣) حيث عبر السؤال فيه "يستطيع العميد تأخير الترفيع إن كان الموظف يرتكب خطأ لا يناسب أخلاقيات المهنة"، من هذا الجواب الوارد من قبل الموظفين وأعضاء هيئة التدريس يتضح فيه بأن العميد لديه القدرة على تأخير الترفيع لأسباب ترتبط بإخلال الموظف بشرف المهنة، ليس من باب مسالة شخصية بين العميد والتابع لكن المسالة مرتبطة بجوانب قانونية قد أوضحها قانون انضباط الموظفين وفق السياقات الإدارية.

جدول (٣) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لبعء قوة الإكراه

ت	ال فقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسب المئوية
١١	يستطيع العميد أخذ إجراء تأديبي بحق الموظف إن قصر بواجبه	٤,١١	٠,٧٣	٪٨٢
١٢	يستطيع العميد تأخير الترفيع إن كان الموظف يرتكب خطأ لا يناسب أخلاقيات المهنة	٤,١٤	٠,٩٣	٪٨٣
١٣	يستطيع العميد اقتطاع جزء من راتب الموظف وحرمانه إن كان يرى أن أداءه غير مقنع	٣,٢٣	١,٢	٪٦٥
١٤	لايستطيع العميد نقل الموظف إذا أهمل أداءه واجبه	٢,١١	١,٢	٪٤٢
١٥	تقييم العميد لعمل الموظفين يمكن أن يكون محدداً لأدائهم	٣,٥٢	١,٢	٪٧٠

أما أقل وسط حسابي حققته الفقرة (١٣) بمقدار (٣,٢٣) وبانحراف معياري بلغ قدره (١,٢) والذي نص السؤال فيه بأنه يستطيع العميد اقتطاع جزء من راتب الموظف وحرمانه إن كان يرى أن أداءه غير مقنع، حيث يتضح من إجابة العينة بأن العميد لديه القدرة الكامنة بقطع راتب الموظف إن كان عمله لا يتطابق مع عمل أقرانه في العمل، أو أنه يتهرب بشكل مستمر من أداء الواجب وعدم الحضور إلى مكان العمل بالوقت المحدد.

بينما حققت الفقرة (١٤) متوسط حسابي مقداره (٢,١١) وبانحراف معياري مقداره (١,٢) أي أن الفقرة عكسية عكس اتجاه حركة المقياس أي أن السؤال العكسي يربك القارئ والشخص المجيب على السؤال فإن قيمته الحقيقية تبلغ (٤,١١) إذ أن السؤال لا يستطيع العميد نقل الموظف إذا أهمل أداءه واجبه وهذا الكلام جوابه يكون بأن العميد لديه القدرة على نقل الموظف الذي يقصر بأداء واجبه.

٤- قوة الخبرة

يمثل بعد قوة الخبرة أحد أبعاد ممارسات القوة، حيث يمثل بعد قوة الخبرة ضمن الفقرة (٢٠) أعلى وسط حسابي والذي يفوق الوسط الفرضي البالغ (٣) وبقيمة بلغت (٣,٧٩) وبانحراف معياري بلغ (١) حيث أن الفقرة تمحور السؤال فيها بأن العميد يستخدم خبرته السابقة في التأثير على الموظفين

, هذا يعني أن هناك اتفاق بين العينة المبحوثة وبحكم التجربة في ميدان العمل الوظيفي يتضح أن العميد هو صاحب المعرفة والخبرة.

جدول (٤) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لبعء قوة الخبرة

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسب المئوية
١٦	يلجأ الموظف إلى العميد من أجل النصح حول المشاكل المرتبطة بالعمل لأنه عادة ما يكون توجيهه صحيحاً	٣,٥٨	١,٢	٪٧٢
١٧	عندما تأتي أعمال صعبه فإن لدى العميد الخبرة اللازمة للقيام بحلها	٣,٥٩	١	٪٧٢
١٨	خبرات العميد ومعلوماته تساهم في بناء العلاقات القوية مع الموظفين	٣,٧٧	١	٪٧٥
١٩	يفضل الموظف عمل ما يمليه عليه العميد لأن لديه خبرة احترافية عالية	٣,٣٩	١	٪٦٨
٢٠	يستخدم العميد خبراته السابقة في التأثير على الموظفين	٣,٧٩	١	٪٧٦

أما أقل وسط حسابي فانه تمثل في الفقرة (١٩) والذي بلغت قيمته (٣,٣٩) وانحراف معياري بلغ قدره (١) علماً أن السؤال كان يتمحور بأنه يفضل الموظف عمل ما يمليه عليه العميد لان لديه خبرة احترافية عالية إلا أن الجواب يوضح أن الموظف بطبعه يرفض الإملاءات عليه من قبل المستويات العليا بطريقة تؤدي إلى غياب دوره , وأن الموظف يفضل العمل على أساس الواجب الموكل في الوظيفة التي يشغلها وليس على أساس احترافية العميد أو الاستماع إلى صوته حتى وإن كان صوته لا يصب في مصلحة المهمة التي يعمل فيها الموظف , وهذا ما نجده في أغلب تصرفات عمداء الكليات بأن العمداء يدسون أنفهم حتى في الاختصاصات التي تكون بعيدة عن الاختصاص الذي يزاوله الأمر الذي يؤدي إلى خلق فجوة بين أعضاء هيئة التدريس والعميد , وقد يكون النقطة الضعيفة في هذا الأمر يتمثل برؤساء الأقسام الذين يخافون من مخالفة آراء العميد أو إيقاف سطوته وسيطرته في هذا التدخل المستمر.

٥- قوة المرجعية

بعد قوة المرجعية أحد الأبعاد المهمة في ممارسات القوة , إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (٣,٧٣) أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) وانحراف معياري بلغت قيمته (١) والذي كان السؤال ضمن فقرة (٢١) لدى العميد كاريزما مؤثرة في التابعين , هذا يعني أن هناك سمات شخصية لدى العميد تمكنه من التأثير في الآخرين بحيث ينفذون ما يطلبه منهم عن طيب خاطر بعيد عن الشد والرفض من قبل التابعين , ربما نظرة التابعين إلى العميد بأنه القدوة الذي يمثلهم أحد الأسباب التي تؤدي إلى النظر له بأنه المرجع في حل المشاكل.

جدول (٥) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لبعء قوة المرجعية

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسب المئوية
٢١	لدى العميد كاريما مؤثرة في التابعين	٣,٧٣	١	٪٧٥
*٢٢	يتمتع الموظف من التواصل مع العميد	٣,٠٠	٢	٪٦٠
٢٣	الإعجاب بسياسة العميد لأنه يعامل كل الموظفين بعدالة	٣,٣٣	١,٢	٪٦٧
٢٤	يتمتع العميد بمؤهلات متميزة منفردة عن الآخرين وهذه ما يعطيه قوة التأثير	٣,٤٩	١	٪٧٠
٢٥	العميد ليس من النوع الذي يستمتع الموظف بالعمل معه	٣,٠٣	١,٢	٪٦١

أما أقل وسط حسابي فأنه بلغ (٣,٠٠) وبانحراف معياري (٢) علماً أن الفقرة عكسية , كان السؤال فيها بأن الموظف يتمتع من التواصل مع العميد , إلا أنه ثبت من خلال الإجابة أن الموظف يود أن يكون في حالة اتصال مستمر مع العميد خصوصاً في القضايا التي تحتاج إلى فتوى علمية يستند عليها التابع تمكنه من حماية نفسه والاستفادة من المعرفة الصريحة التي قدمها له العميد.

ثانياً: وصف إجابات العينة وفق متغير نظرية أصحاب المصالح وأبعاده الفرعية من خلال فقرات المقياس

يتم الحوار في هذه الخطوة لمعرفة أبعاد نظرية أصحاب المصالح وإجابات العينة الخاصة بالسؤال المطروح لكل بعد من أبعاد نظرية أصحاب المصالح.

إدارة العلاقات

تعرف إدارة العلاقات بأنها « العملية الشاملة لبناء علاقات جيدة مع كافة العاملين فيها والمرتبطين بخدماتها داخلياً وخارجياً » وأن إدارة العلاقات بين إرادة أصحاب المصالح والمجتمع تؤدي إلى تحقيق النجاح.

بلغت قيمة الوسط الحسابي لبعء إدارة العلاقات (٤,٠٠) والتي هي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغ (٣) وبانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٨٩) إذ حققت الفقرة (٢٩) نتيجة الوسط الحسابي والتي تمثل السؤال فيها , بأن الثقة بين المنظمة وأصحاب المصالح عامل مهم في العلاقة , ويتضح من فرض السؤال أن العلاقة بين الطرفين تبنى على أساس الحوار وفهم بعضهم البعض في نقل المعلومات فالمنظمة بقائدها تعمل على فتح نوافذ الحوار مع أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين من أجل تدعيم العلاقة المستقبلية والحفاظ على سلامة البقاء طالما أن الطرفين يبحثون عن خدمة ومستفيدين منها فمن الأولى ديمومتها وعلى مختلف المجالات المناسبة.

جدول (٦) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لبعيد إدارة العلاقات

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسب المئوية
٢٦	أصحاب المصالح أمامهم وقت كاف لبناء علاقات فيما بينهم .	٣,٨٥	٠,٩٧	٪٧٧
٢٧	هناك تبادل متواصل ومستمر بين جميع المستويات الإدارية	٣,٦١	٠,٩٧	٪٧٧
٢٨	تبادل علاقة المنفعة بين المنظمة و لجانها المختلفة مع أصحاب المصالح مهم في نجاح العمل	٣,٧٥	٠,٩٥	٪٧٥
٢٩	تمثل الثقة بين المنظمة وأصحاب المصالح عامل مهم في العلاقة	٤,٠٠	٠,٨٩	٪٨٠
٣٠	تؤثر تصورات أصحاب المصالح على علاقة مسؤولي المنظمة تجاههم	٣,٦٥	٠,٩٩	٪٧٣

أما أقل قيمة تم الحصول عليها فقد بلغ الوسط الحسابي فيها (٣,٦١) أي أنه أعلى من الوسط الفرضي (٣) وانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٩٧) , وقيمة الوسط الحسابي انحدرت من فقرة السؤال (٢٧) بان هناك تبادل متواصل ومستمر بين جميع المستويات الإدارية , يتضح من الإجابة الموجه إلى التابعين الذين يمثلون القلب النابض لنجاح المنظمة أنهم يجدون أنفسهم فقط أداة من أدوات التنفيذ التي لم تجد سمعاً صاعياً في العمل وإنما هناك وحدات هي من تتحكم في جوهر العمل كأن يكون مجلس الإدارة المتكون من قوة القائد ورؤساء الأقسام الذين يتبادلون الآراء بغرف مظلمة بعيداً عن إسماع أصواتهم للتابعين.

٢ - المشاركة

تعرف مشاركة أصحاب المصالح بأنها عملية تحدث بشكل فعال لمعرفة آراء مختلف الأطراف بأهمية العلاقة مع المنظمة .

وبلغت قيمة الوسط الحسابي للفقرة (٣١) والتي حملت سؤال هل تعتبر مشاركة أصحاب المصالح أثناء عملية اتخاذ القرار مهمة بالنسبة للمنظمة , حيث بلغت القيمة (٣,٧٢) والوسط الفرضي (٣) أي أنه يفوق الوسط الحسابي قيمة الوسط الفرضي وانحراف معياري بلغت قيمته (١,٠) ومن خلال إجابة العينة التي فاقت إجابة الوسط الفرضي يتضح أن هناك اهتمام من قبل المنظمة بضرورة إشراك الموظفين في القرارات التي تخدم المنظمة لأن نقاط القبول تحتاج إلى موافقة التابعين الذين يمثلون الشريان الذي يمد المنظمة بالنجاح والتفوق.

جدول (٧) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لبعء المشاركة

ت	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسب المئوية
٣١	تعتبر مشاركة أصحاب المصالح أثناء عملية اتخاذ القرار مهمة بالنسبة للمنظمة	٣,٧٢	١,٠	٪٧٤
٣٢	توجد لدى المنظمة طريقة منسقة للتعامل مع الانتقادات والشكاوي	٣,٥٣	١	٪٧١
٣٣	توجد هناك علاقة بين إدارة قضايا أصحاب المصالح وسياسات ممارسة المشاركة في المنظمة	٣,٥٧	٠,٩٠	٪٧١
٣٤	توضع آليات ونماذج في اللوائح الداخلية ونظامها الأساسي لتحديد إمكانية مشاركة أصحاب المصالح	٣,٥٦	١	٪٧١

أما أقل قيمة فقد مثلتها الفقرة (٣٢) حيث بلغ فيها الوسط الحسابي مقداره (٣,٥٣) والوسط الفرضي بلغ (٣) وبانحراف معياري بلغت قيمته (١) وقد تجلّى السؤال لهذه الفقرة بأنه توجد لدى المنظمة طريقة منسقة للتعامل مع الانتقادات والشكاوي ، يتبين من الإجابة بان هذه الطريقة المنسقة موجودة داخل أروقة المنظمة من خلال صندوق الشكاوي وشكاوى المواطنين التي تمكن ذوي الشأن من حل المشكلة التي تواجه أصحاب المصالح بطريقة قائمة على المشاركة والتعاون المثمر والمنشود نحو بلوغ الهدف.

٣- المسؤولية الاجتماعية

تسمى المسؤولية الاجتماعية بأنها ضمير المنظمات، والمواطنة، والأداء الاجتماعي، أو النشاط التجاري، والمسؤولية المستدامة هي « شكل من أشكال التنظيم الذاتي للمنظمات ودمجها في نموذج الأعمال»

بلغت أعلى قيمة لبعء المسؤولية الاجتماعية متوسط حسابي قيمته (٣,٨٩) ووسط فرضي بالغ القيمة (٣) وبانحراف معياري بلغت القيمة فيه (٠,٩٦) حيث كانت فقرة السؤال (٣٧) تشير بان المنظمة تحرص على أداء العمل بطريقة متسقة مع توجهات الحكومة والقواعد القانونية المحددة ، يستنتج من الجواب أن هناك حرص من قبل القيادة العليا بان يتم العمل وفق توجهات الحكومة والتعليمات الواردة خصوصا أن هذه التعليمات لا تتسم بالثبات وإنما بحالة من الحراك المستمر الذي يتفاعل مع بزوغ الأحداث لذا فإن حرص المنظمة هو السبب في النجاح المستمر في العمل.

جدول (٨) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لبعدها المسؤولية الاجتماعية

ت	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسب المئوية
٣٥	تحرص المنظمة على أداء الأعمال بطريقة متسقة مع توجهات الحكومة والقواعد القانونية المحددة	٣,٨٩	٠,٩٦	٪٧٧
٣٦	تؤكد المنظمة على أن تكون الأعمال ذات شخصية اعتبارية تحترم القانون والجميع	٣,٨٨	٠,٩٦	٪٧٨
٣٧	تحرص المنظمة على أداء الأعمال بطريقة متسقة مع توقعات المجتمع والقواعد الأخلاقية	٣,٨٠	٠,٩٧	٪٧٦
٣٨	تعترف المنظمة بالأعمال الجديدة وتطور المعايير الأخلاقية التي اعتمدها المجتمع	٣,٧١	٠,٩٦	٪٧٤
٣٩	تعمل المنظمة على حماية المعايير الأخلاقية من الخطر من خلال إشاعة فلسفة الأخلاق في أجواء العمل	٣,٧٦	١,٠	٪٧٥

أما أقل قيمة فقد مثلتها الفقرة (٣٨) التي كان مضمون السؤال فيها هل تعترف المنظمة بالأعمال الجديدة وتطور المعايير الأخلاقية التي اعتمدها المجتمع ، يتضح من جواب عينة البحث أن اعتراف المنظمة بالأعمال الجديدة وتبني معايير أخلاقية جديدة مرهون بموافقة مسؤولي المنظمة من العمداء وهيئة الرأي التي تتبنى صيغ جديدة أكثر حداثة وأكثر قدرة على الصمود في عالم التنافس، إذ بلغت قيمة الفقرة (٣٨) متوسط حسابي قيمته (٣,٧١) أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) وبانحراف معياري مقداره (٠,٩٦).

الرضا

ينظر إلى رضا أصحاب المصالح بأنه ” شعور شخصي بالبهجة أو بخيبة الأمل عند مقارنة التوقعات مع النتائج ”.

بلغت قيمة الوسط الحسابي (٣,٦٣) أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغ (٣) وبانحراف معياري بلغت درجته (١,٠) حيث تجلى سؤال فقرة (٤٠) هل تعمل المنظمة على تحقيق رغبات أصحاب المصالح ، يتبين من الجواب من قبل عينة الدراسة المبحوثة أن المنظمة تعمل على تحقيق الرغبات لأصحاب المصالح سواء الداخليين أم الخارجيين فأصحاب المصالح الداخليين تعمل على رفدهم بالمعرفة الجديدة من خلال إشراكهم في برامج التطوير أما أصحاب المصالح الخارجيين فإنها تفتتح عليهم لرفدها بنماذج جديدة كمدخلات يمكن الاستفادة منهم مستقبلاً.

جدول (٩) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لبعده الرضا

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسب المئوية
٤٠	تعمل المنظمة على تحقيق رغبات أصحاب المصالح	٣,٦٣	١,٠	٪٧٢
٤١	توفر المنظمة مستوى عالي من التعاطف و التفهم لرغبات أصحاب المصالح	٣,٤٠	١,٠	٪٦٨
٤٢	تمتلك المنظمة أساليب اتصال حديثة للتعامل مع أصحاب المصالح بشكل مُرضي	٣,٤٩	١,٠	٪٦٩
*٤٣	المنظمة قليلة الاهتمام فيما يتعلق بأصحاب المصالح	٣,٠٢	١,٠	٪٦٠
٤٤	تعمل المنظمة على الأخذ بالحسبان عامل الوقت في تحقيق متطلبات أصحاب المصالح	٣,٤٧	١,٠	٪٦٩

أما أقل قيمة فقد مثلته الفقرة العكسية (٤٣) والتي بلغ فيها قيمة الوسط الحسابي (٣,٠٢) والذي هو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) وبانحراف معياري بلغت قيمته (١,٠) حيث كانت صيغة السؤال هل المنظمة قليلة الاهتمام فيما يتعلق بأصحاب المصالح ؟ , إن هذه الحيادية في الإجابة لم يوضح فيها هل أن المنظمة كثيرة الاهتمام بتحقيق رضا أصحاب المصالح أم أن رضاها يكون ضعيف لا يتناسب مع آمال وتطلعات العاملين في المنظمة.

المبحث الرابع- علاقة الارتباط بين متغيرات البحث وأبعاده

يخصص هذا المبحث لعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث وأبعاده الفرعية وكما يأتي:

أولاً : ارتباط ممارسات القوة ونظرية أصحاب المصالح

أبرزت نتائج التحليل الإحصائي وكما في الجدول (١٠) معامل الارتباط سبيرمان بين ممارسات القوة بأبعادها (القوة الشرعية، قوة المكافأة، القوة القسرية، قوة الخبرة، قوة المرجعية) وبين نظرية أصحاب المصالح بأبعادها (إدارة العلاقات، المشاركة، المسؤولية الاجتماعية، الرضا)، إذ تبين وجود علاقات ارتباط موجبة بين تلك الأبعاد والمتغيرات وكما هو مفصل بالآتي:

جدول (١٠) ارتباط ممارسات القوة ونظرية أصحاب المصالح

المتغيرات	إدارة العلاقات Z1	المشاركة Z2	المسؤولية الاجتماعية Z3	الرضا Z4	إجمالي نظرية أصحاب المصالح
القوة الشرعية X1	0.450** 0.00	0.560** 0.00	0.590** 0.00	0.478** 0.00	0.648** 0.00
قوة المكافأة X2	0.352** 0.00	0.485** 0.00	0.371** 0.00	0.339** 0.00	0.478** 0.00
القوة التفسيرية X3	0.395** 0.00	0.508** 0.00	0.525** 0.00	0.385** 0.00	0.573** 0.00
قوة الخبرة X4	0.321** 0.00	0.338** 0.00	0.345** 0.00	0.341** 0.00	0.407** 0.00
قوة المرجعية X5	0.325** 0.00	0.404** 0.00	0.459** 0.00	0.320** 0.00	0.455** 0.00
إجمالي القوة X	0.263** 0.00	0.383** 0.00	0.319** 0.00	0.310** 0.00	0.377** 0.00

١ - الارتباط بين القوة الشرعية مع إجمالي نظرية أصحاب المصالح بأبعادها

حصلت القوة الشرعية على ارتباط موجب ذو دلالة معنوية مع مجمل نظرية أصحاب المصالح بمقدار (٠,٦٤٨) وعند مستوى المعنوية (٠,٠١)، وهذا يشير إلى وجود علاقة متبادلة بين القوة الشرعية ونظرية أصحاب المصالح. وكما يوضح الجدول (١٠)، فإن القوة الشرعية قد حققت علاقات ارتباط موجبة مع كل بعد من أبعاد متغير نظرية أصحاب المصالح، إذ كان أعلى ارتباط مع بعد المشاركة وبلغ (٠,٥٩٠) وبمستوى معنوية (٠,٠١)، وهو ارتباط إيجابي و دال معنوياً ويعبر عن علاقة طردية بين الأبعاد، هذا يعني أن الإيجابية بين بعد القوة الشرعية والمشاركة قد يكون نابع من أن المشاركة تحتاج إلى قوة شرعية تفسح لها المشاركة في العمل من أجل تحقيق نتائج إيجابية تمثل المسار الذي تنتهجه المنظمة، وقد يكون هذا نابع من سلطة القائد وإيمانه الراسخ بأن العمل بدون مشاركة العقول الأخرى مصيره الفشل لذا فإن الحل يعقد بفتح نوافذ العقل مع الآخرين حفاظاً على تحقيق ما تريد المنظمة أن تصل إليه في عملها.

وقد حقق ارتباط القوة الشرعية مع بعد إدارة العلاقات أقل قيمة وبمقدار (٠,٤٥٠) وبمستوى معنوية (٠,٠١). والسبب في هذه النسبة أن القوة الشرعية لدى العميد تأخذ صفة الأمر في العمل وبناء محور العلاقات يكون من قبل رؤساء الأقسام الذين يعملون معه، بدليل أن أغلب العمداء لا يغادروا أماكنهم إلا في الحالات النادرة فتجدهم دائماً حبيسي المنصب أو بالأحرى مجالسة الكرسي أكثر من العمل على مجالسة جميع العاملين في المنظمة هذا يعني أن العلاقات بين القوة الشرعية وإدارة

العلاقات يغلب عليها طابع الهدم وليس طابع البناء من أجل الحفاظ على سلامة العمل.

٢- الارتباط بين قوة المكافأة مع إجمالي نظرية أصحاب المصالح بأبعادها

حصلت قوة المكافأة على ارتباط موجب ذو دلالة معنوية مع مجمل نظرية أصحاب المصالح (٠,٤٧٨) وعند مستوى المعنوية (٠,٠١)، وهذا يشير إلى وجود علاقة متبادلة بين قوة المكافأة ونظرية أصحاب المصالح. وكما يوضح الجدول (١٠)، فإن قوة المكافأة قد حققت علاقات ارتباط موجبة مع كل أبعاد متغير نظرية أصحاب المصالح، إذ كان أعلى ارتباط مع بعد المشاركة وبلغ (٠,٤٨٥) وبمستوى معنوية (٠,٠١)، وهو ارتباط إيجابي و دال معنويًا ويعبر عن علاقة طردية بين الأبعاد، هذا يعني أن قوة المكافأة قد كان لها دور استثماري في تحفيز المشاركة من قبل العاملين وهذه المشاركة أساسها الإغراءات والإسهامات فعندما تكون الإغراءات ذات مردود مؤثر فإن الإسهامات يرتفع رصيدها ويتسابق العاملون من أجل اكتساب فيضها عليهم وقد كان لكل من (سايمون وبرنارد) دور مثمر وريادي في تحديد جدلية هذه الحلقة وأهميتها عند المضحين بنشاطهم من أجل اغتنام الحصص التي حققوها.

أما أقل نسبة تم الحصول عليها فقد مثلها ارتباط قوة المكافأة مع بعد الرضا وبلغت القيمة (٠,٣٣٩) ومستوى معنوية (٠,٠١). الأسباب التي أدت إلى ضعف نسبة الارتباط بين قوة المكافأة والرضا نابع من أن قوة المكافأة لا تمنح إلا للذي يستحق أن يمنح، إلا أن هناك فئات متوفرة عند الأفراد بأن المكافأة تكون عشوائية تمنح لمن لا يستحق وتستبعد من الذي يستحق وليس بالضرورة أن تكون هكذا آراء فيها دقة في التحديد فقد يكون هناك كسول في العمل يود أن يمنح له عطاء أسوأ بأقرانه من هم أكثر منه نشاطاً في أداء الواجب، لكن هناك رأي ربما يثار من أن البعض من عمداء الكليات يكونون غير منصفين في تعاملهم مع الآخرين لأسباب قد تكون مطابقة مع ما متوفر عند الأستاذ من مقدرات جوهرية تشابه ما عند العميد فيبدأ العميد بممارسة الإطفاء أو الاستبعاد من أي دور يعرف من خلاله أن هذا الشخص قادر على الإبداع فيه.

٣- الارتباط بين القوة القسرية مع إجمالي نظرية أصحاب المصالح بأبعادها

حصلت القوة القسرية على ارتباط موجب ذو دلالة معنوية مع مجمل نظرية أصحاب المصالح (٠,٥٧٣) وعند مستوى المعنوية (٠,٠١)، وهذا يشير إلى وجود علاقة متبادلة بين قوة القسر ونظرية أصحاب المصالح. وكما يوضح الجدول (١٠)، فإن القوة القسرية قد حققت علاقات ارتباط موجبة مع كل أبعاد متغير نظرية أصحاب المصالح، إذ كان أعلى ارتباط مع بعد المسؤولية الاجتماعية وبلغ مقداره (٠,٥٢٥) وبمستوى معنوية (٠,٠١)، وهو ارتباط إيجابي و دال معنويًا ويعبر عن علاقة طردية بين الأبعاد، قد يكون السبب المقنع في حدوث هذا الارتباط الإيجابي بين الطرفين نابع من أن قوة القسر يتم تطبيقها بمستوى عال في المنظمة المبحوثة وأن الشعور بالمسؤولية الاجتماعية تجاه قيمة المنظمة يحفز العاملين إلى قبول قوة القسر خصوصاً وأن هذه القوة لا تمارس بصورة سلبية في ظل وجود قواعد قانونية تحكم وإجراءات تأديبية مخصصة حسب الخطأ المرتكب وبالتالي فإن

المزاجيات والعشوائية في ممارسة التطبيق تكون معدومة , ويبقى الخيار المستهدف في هذه القوة هو التابع، وما على التابع إلا تحصين نفسه من أي فعل قد يمهد الدور لممارسة القوة عليه.

أما أقل قيمة فقد مثلها ارتباط القوة القسرية مع الرضا بقيمة بلغت (٠,٣٨٥) وبمستوى معنوية (٠,٠١). يتبين أن هذه القيمة ضعيفة وأن الضعف نابع من أن القوة القسرية تتنافى مع بعد الرضا لأن في القسر تمارس العقوبة وتدفع التابعين إلى الحديث من المخاوف والمواد المطبقة عليهم فنجد أن الرضا منخفض , لكن السؤال هل أن قوة القسر تمارس بحق الذي يكون محصن نفسه و غير منزلق في الأخطاء الجواب بطبيعة الحال كلا لأن لا عقوبة بدون جرم أو ثبات تهمة على المتهم عليه لذا فان قوة القسر عندما كان الارتباط ضعيف فإنه في معناه إيجابي من ناحية القوة بأنه لا توجد هكذا أحداث يمكن أن تحدث وأن عدم الرضا تحصيل حاصل برغبة الفرد بأن يكون دائما ملبياً له حاجاته وأمنيته من التوقعات المعقودة في ذهنه.

٤- الارتباط بين قوة الخبرة مع إجمالي نظرية أصحاب المصالح بأبعادها

حصلت قوة الخبرة على ارتباط موجب ذو دلالة معنوية مع مجمل نظرية أصحاب المصالح (٠,٤٠٧) وعند مستوى المعنوية (٠,٠١)، وهذا يشير إلى وجود علاقة متبادلة بين قوة الخبرة ونظرية أصحاب المصالح. وكما يوضح الجدول (١٠)، فإن قوة الخبرة قد حققت علاقات ارتباط موجبة مع كل أبعاد متغير نظرية أصحاب المصالح ، إذ كان أعلى ارتباط مع بعد المسؤولية الاجتماعية وبلغ مقداره (٠,٣٤٥) وبمستوى معنوية (٠,٠١)، وهو ارتباط إيجابي و دال معنويا و يعبر عن علاقة طردية بين الأبعاد, يلاحظ أن بعد المسؤولية الاجتماعية قد تفاعل مع بعد القوة القسرية وبعد قوة المكافأة مما يؤثر إلى أن هناك قبول من قبل المسؤولية الاجتماعية تجاه البعدين وهذا نابع من الاعتراف بأن ممارسات القوة تتسم بارتفاع عال وهذا الارتفاع ينظر له على أنه المسؤولية الاجتماعية تحتم قبوله خصوصا وأن الهدف من هذه الممارسة تحقيق نتائج تصب في مصلحة المتغيرين المبحوثين ممارسات القوة ونظرية أصحاب المصالح .

أما أقل ارتباط حدث بين ارتباط قوة الخبرة مع إدارة العلاقات والذي بلغ قيمة مقدارها (٠,٣٢١) وبمستوى معنوية (٠,٠١). يتضح أن قوة الخبرة مع بعد إدارة العلاقات كانت القيمة ضعيفة ، وضعف هذه القيمة مصدره أن الفوارق مرتفعة فمن يملك الخبرة والمهارة العالية والقدرة على توليد الأفكار، العلاقات من يجب أن تقبل عليه لا هو من يقبل عليها لأن الخبير من يتوافد إليه الأفراد من أجل الاستزادة من خبرته وبناء علاقة معه، هذه العلاقة هي علاقة مصلحة قد تنوب عند فقدان الخبرة , أو تكون العكس من يدعي الخبرة وإنه قائد مؤثر قد يكون في نظر الغير أن هناك من هم أكثر منه خبرة لكن فرص الظهور لن تسنح له بسبب بعض التدخلات التي يجد الباحث أنه غنى عن عرضها لأن الأعم الأغلب يعلم أضرارها في هذه المؤسسة الأكاديمية.

٥- ارتباط قوة المرجعية مع إجمالي أصحاب المصالح بأبعادها

حصلت قوة المرجعية على ارتباط موجب ذو دلالة معنوية مع مجمل نظرية أصحاب المصالح (٥٥٥,٠) وعند مستوى المعنوية (٠,٠١)، وهذا يشير إلى وجود علاقة متبادلة بين قوة المرجعية ونظرية أصحاب المصالح. وكما يوضح الجدول (١٠)، فإن قوة المرجعية قد حققت علاقات ارتباط موجبة مع كل أبعاد متغير نظرية أصحاب المصالح، إذ كان أعلى ارتباط مع بعد المسؤولية الاجتماعية وبلغ مقداره (٥٩٠,٠) وبمستوى معنوية (٠,٠١)، وهو ارتباط إيجابي و دال معنوياً ويعبر عن علاقة طردية بين الأبعاد، يُؤشر هنا أن الارتباط أيضاً إيجابي بين بعد قوة المرجعية أي القدوة الذي يرجع إليه الأفراد في الأحكام ومن باب المسؤولية الاجتماعية، فالمسؤولية الاجتماعية هدفها الأساسي تغليب المصلحة العامة على الخاصة والعمل بجديّة عالية على ربط البعدين بعقدتين الهدف منهما تمكين المنظمة من بلوغ درجة النجاح في العمل.

بينما بلغ ارتباط قوة المرجعية مع بعد الرضا أقل قيمة مقدارها (٣٢٠,٠) وبمستوى معنوية (٠,٠١). قد تفسر هذه القيمة التي تم الحصول عليها بأنها لا يوجد ارتباط بين الطرفين لأسباب البعد الأول بعد قوة المرجعية بطبيعة هذا البعد الأفراد يتوجهون له من أجل الاستفادة من القوة الإرشادية لهذا البعد لكن بعد الرضا يتم من خلال الشعور الذي يتولد عند الفرد أن هناك رعايا واهتمام من قبل المستويات العليا أي أن هذا البعد أيضاً يود أن يكون هناك إقبال عليه من أجل تقديم الدعم ورفع همم الأفراد العاملين وبالتالي فإن نقاط الالتقاء بين الطرفين تتم في حالة واحدة إذا ذاب الطرفان بمستوى واحد وكان الارتباط الهدف منه رفع مستوى المنظمة والتنازل بعض الشيء عن الشرنقة التي يمكن أن تحدث عند مستوى قوة المرجعية بسبب الكم الهائل من المعلومات المتوفرة في هذا البعد والذي يود من يمتلك قوة هذا البعد أن يدق باب الطلب منه كل دقيقة من العمل دون أن يدق هو نفسه حاجة العاملين في المنظمة المبحوثة.

المبحث الرابع – الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

يحاول الباحث في هذه الخطوة عرض أهم الاستنتاجات المهمة التي تم التوصل إليها في ضوء إجابات العينة.

١- القوة الشرعية تمثل الرابط القوي في التأثير على التابعين والاستجابة لقوة المنصب بطريقة تجعل الأتباع مكسوري الجناح أمام أي عاصفة تهب من قبل صاحب المنصب وقد يكون هذا أحد الأسباب التي جاءت فيها النتائج بطريقة مرتفعة نسبة للأسئلة المطروحة على التابعين والإجابة التي بدرت منهم بطريقة تكشف ممارسات قوة المنصب في المنظمة .

٢- قوة المكافأة تقع بين خطين خط يقبل عليه الموظف وعضو هيئة التدريس الذي يتسم بديناميكية في العمل والانغماس في المهمة الموكلة إليه لاسيما إذا كان التوقع في محله، وخط يمثل صاحب

المنصب بتهديده بمنح المكافأة أو حجبها , هذا يعني أن الموظف و عضو هيئة التدريس يكون إسهامه في ضوء المغريات المعروضة , وفي حالة عدم وجود مغريات فإن إسهامه يكون دون المستوى المقرر له , إلا أنه في ضوء الاستماع إلى إجابات العينة المبحوثة كانوا يقولون وبكل صراحة فإن الأداء في القطاع العام تحصيل حاصل يقدم عليه التابع كون أنه مرتبط براتب محدد , عكس القطاع الخاص الذي تجد أن الحافز فيه مرتفع , مع هذا كشف البعض منهم أن كتاب الشكر والتقدير الذي يقدم من قبل عمادة الكلية دون أن تكون فيه مكافأة مالية تعتبر فرحته ناقصة لا يكتمل النصاب فيها .

٣- قوة الإكراه التي كشفتها إجابات العينة بقيمة عالية توضح أن القيادة العليا تمارس الإكراه بحق التابعين إلا أن السؤال هل أن هذه القوة تكون بطريقة عشوائية أم أنها تتحرك بسياقات وقدر منزل بطريقة منظمة , الجواب بطبيعة الحال تكون الطريقة التنظيمية هي الأفضل لأسباب تتعلق بالمهنة التي تعرضت لها الدراسة , بالإضافة إلى ذلك هناك من الموظفين وأعضاء هيئة التدريس بحاجة إلى أن تطبق بحقهم الشدة في التعامل وتطبيق السياقات القانونية بحقهم التي نص عليها القانون وفق قانون الانضباط , قد يعترض البعض عليها قائلين أن هذا الكلام يخالف عنوان المنظمة, الجواب القانون واحد والبشر والبشر والخطأ الذي يصدر من قبل فرد في منظمة ما يشابه الخطأ الذي يحدث في منظمة أخرى وإن اختلف الأسلوب إلا أن الفعل واحد ومن واجب الإدارة أن تتخذ القرارات الدقيقة بحق المسيء وأن لا يكون هناك تهاون في تطبيق قوة الإكراه.

٤- اثبت بعد قوة الخبرة أن العميد يستخدم المقدرات المعرفية التي يتمتع بها بطريقة تدفع الآخرين بالإقدام عليه من أجل سؤاله وكشف حالة الغموض التي تحيط أجواء العمل , ربما يكون صاحب الخبرة صاحب منصب وقد يكون صاحب الخبرة لا يمتلك منصب إلا أن منصبه معلق في القلوب فتجد أن القلوب تهوى عليه بطريقة أكثر من الذي يمتلك منصب وظيفي , إلا أنه , أي صاحب منصب لا يمتلك دائرة من دائرة المعارف الفكرية التي يمتلكها من هو خارج المنصب لا يعد بوصلة الحركة في التأثير.

٥- عمل بدون هدف فراغ , جهد بدون مصلحة فقدان لطاقة الفرد , مصلحة مع هدف دعم لعمل الفرد , هذا يعني أن المنظمة مع أصحاب المصالح بشتى تصنيفهم تحتاج إلى علاقة تأثير وتأثر حتى تدار الدورة بطريقة صحيحة تنعكس فيها الإيجابيات لصالح الفرد والمنظمة .

٦- إدارة العلاقات ضمن فلسفة نظرية أصحاب المصالح كانت النتيجة فيها مرتفعة حسب إجابات العينة المفحوصة , وهذا نابع من توجه العينة المفحوصة أنها بحاجة إلى إدارة العلاقات بطريقة قائمة على أساس الحوارات وتبادل الأفكار وصولاً إلى التكامل المعرفي , إلا أن واقع الحال يثبت أن إدارة العلاقات تكاد أن تكون معدومة داخل المؤسسة وهذا ما استشفيته من خلال الحديث مع أغلب الأساتذة والموظفين , وإجاباتهم كانت مثالية يتمنون أن تصل إليها منظماتهم خصوصاً وأن الشعاع المتعارف عليه الآن, غلق الأبواب ولا يسمح للمقابلة مع العميد إلا بعد تقديم طلب وحصول الموافقة على الموعد المحدد هكذا سياسات تؤدي إلى النفور من قبل الأتباع وعدم الرضا عنها , وما فائدة عدم الرضا إذا كانت أذن الرئيس مغلقة يرفض فيها سماع أي صوت خارج دائرته المعرفية.

٧- سر نجاح أي عمل المشاركة وسر نجاح نظرية أصحاب المصالح بتبنيها فلسفة المشاركة مع جميع العاملين خصوصاً أن أغلب القرارات تحتاج عملية اتخاذها إلى المشاركة , هذه المشاركة ليست ضعف بقدر ماهية محاولة لتوليد معلومات جديدة وفتح الحوار بطريقة شفافة لأخذ القرار المناسب , مع هذا تبين لي من خلال الحديث مع بعض رؤساء الأقسام أن مجلس الكلية يسير بطريقة أحادية الجانب , أي أن القرار مقيد بيد العميد فهناك قرارات يرفضها المجلس يصادق عليها العميد أما حدوث العكس فإنه لا يحدث وهذا يعني أن دكتاتورية المنصب تفوق أصوات أعضاء المجلس.

ثانياً: التوصيات

الهدف من التوصيات تقديم مجموعة من النقاط الإرشادية التي تتوافق مع الاستنتاجات التي تم الوصول إليها.

- ضرورة الفصل بين قوة المكافأة القائمة على الثواب وقوة القسر القائمة على العقاب فالأولى تعد إيجابية بالنسبة إلى التابع والثانية سلبية بالنسبة إليه ، إلا أن الأولى يفعلها التابع بدوره المثمر والثانية تفعل من جهتي الأمر والتابع ، فالأمر يخوف بما عنده من قوة والتابع عليه أن يرتب حاله ويبعد نفسه عن دائرة الشك في العمل حتى لا يتعرض إلى صعقة تأديبية من قبل قائد المنظمة.

- تحفيز عمداء الكليات على فهم العمل الإداري من خلال إدخالهم برامج تدريبية لفهم حساسية دورهم فأغلب العمداء لا يعرفون هذه الممارسات التي تخص القوة وإنما عملهم يكون وفق سياقات اجتهادية في عرض النص ومدى تأثيره عليهم. وحتى يتم التغلب على هذا الأمر تأتي ضرورة مشاركتهم في دورات صناعة القادة وتوضيح دورهم وسبل تأثيرهم على التابعين بالطريقة التي تجعل التابع يكون الخادم الطائع والمنفذ بطيب خاطر لأوامرهم .

- ممارسات القوة من قبل رؤساء الأقسام والعمل على فحصها بطريقتين ، مرة الأسئلة تكون موجهة إلى رؤساء الأقسام ومرة أخرى تكون موجهة إلى أعضاء هيئة التدريس لمعرفة حالة التناقضات في الإجابة من قبل كلا الطرفين.

- تفعيل أدوار المكاتب الاستشارية في الكليات من أجل الاستفادة من الشخصيات الخيرة الذين يمكن أن يكون لهم دور في تعليم أصحاب المناصب وكذلك التابعين ببعض الممارسات وتجارب الدول بطريقة التعامل مع الآخرين وكيفية وصف هذه المصطلحات بصورة دقيقة.

أولاً: المصادر العربية

الكتب

- القرآن الكريم - ابن منظور جمال الدين محمد بن مكرم , (٢٠٠٥) «لسان العرب» ط٤ دار صادرة للطباعة والنشر المجلد ١٢ بيروت

- العنزي, سعد علي (٢٠١٥) « نظرية المنظمة » مفاهيم - مداخل - عمليات , مكتبة السيسبان , بغداد
الوزيرية , مجاور كلية القانون.
- ايفانسيفش مايكل تي , ماتيسون جون أم (١٩٩٩) « كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي » ترجمة
هشام عبدالله , الدار الأهلية للنشر.
- الابن كلودس جورج, (١٩٧٢) « تاريخ الفكر الإداري » ترجمة احمد حمودة , الناشر مكتبة الوعي
العربي.
- أفلاطون, (١٩٦٩) « جمهورية أفلاطون » نقلها إلى العربية حنا خباز , دار التراث بيروت .
- بارون, جرينبرج , (٢٠٠٩) « إدارة السلوك في المنظمات » ترجمة رفاعي محمد رفاعي , إسماعيل
علي بسيوني , دار المريخ للنشر.
- بارنارد, جستر , (١٩٦٥) « وظائف الرؤساء » ترجمة كمال دسوقي , ملتزم الطبع والنشر دار الكتب
العربية .
- دنكان, جاك (١٩٨٩) « أفكار عظيمة في الإدارة » دروس من مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري
ترجمة محمد الحديدي, الدار الدولية للنشر والتوزيع القاهرة.
- دلوذ جيل , (١٩٨٧) « المعرفة والسلطة » مدخل لقراءة فوكو , ترجمة سالم يافوت.
- فلوري لوران, (٢٠٠١) « ماكس فيبر » ترجمة الدكتور محمد علي مقلد « دار الكتاب الجديد
المتحد .
- جيمس جي, سايمون هيربرت آيه, (٢٠٠١) « المنظمات » ترجمة عبد الرحمن بن احمد هيجان ,
مراجعة عبد اللطيف بن صالح العبد اللطيف , المكتبة العربية السعودية , معهد الإدارة العامة.
- مومسن لفغانغ, شلوشر لفغانغ , مورغنبرود برجيت, (٢٠١١) « العلم والسياسة بوصفها حرفة »
ترجمة جورج كتورة , مراجعة وتقديم رضوان السيد , المنظمة العربية للترجمة .
- مورتنيس , كيرت دبليو (٢٠١٢) « قوانين الكاريزما » كيف تحوز الكاريزما والإلهام والتأثير
لتحقيق أقصى فرص النجاح , حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير . ط ١
الناشر المركز الثقافي العربي , بيروت - لبنان - الدار البيضاء - المغرب .
- جيرارد آي, كاليرو, هنري اتش , (٢٠١٠) « الفن الجديد للتفاوض » كيف تنجز أية صفقة , حقوق
الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير.
- نيتشه فردريك , (٢٠١١) « إرادة القوة » محاولة لقلب كل القيم , ترجمة وتقديم محمد ناجي طبع
في أفريقيا الشرق.

ثانياً:- الكتب الأجنبية

- Achua Christopher F &Lussier Robert (2013) « Effective Leadership» States Copyright Act ,or applicable copyright law of another Jurisdiction Without the prior written permission of the publisher.

- Bosman Jan P., organizational behavior bachelor of commerce programmer, 2004, DMC.

- Bourne Lynda “ **Stakeholder Relationship Management** “ 2009 A Maturity Model for Organisational Implementation, Printed and bound in Great Britain by MPG Book Ltd,Bodmin , Cornwall.

- Bourne Lynda “ **Stakeholder Relationship Management** “ 2010 A Maturity Model for Organisational Implementation, Printed and bound in Great Britain by MPG Book Ltd,Bodmin , Cornwall.

- Freeman Edward R. , and Lisa Stewart, “ business roundtable institute for corporate ethics developing ethical leadership “, 1984.

- Edition Ninth (2013)” Human Relations in Organizations “ The McGraw –Hill Companies.INC New York.

- Holden Rick &Griggs Vivienne(2009)” Power and Influence in the management of Human Resource Development” SHRM Academic ,Web : WWW.shrm.org/hreducation.

- Jones Gareth R “ Organizational Theory, Design and Change “ 2013 this is a special international edition of an established title widely used by colleges and universities throughout the world.

- Kondalkar V.G.(2007) “**Organizational Behavior**” New Age International (P)Ltd., Publishers .

- Kreitner Robert& Kinick Angelo(2007)” **Organizational Behavior**” The McGraw Companies ,Inc.,1221 Avenue of the Americas,New York. NY,10020.

-Lamb Larry F “ Applied Public Relations Cases in Stakeholder

Management “ 2005 Lawrence Erlbaum Associates, Publishers Mahwah, New Jersey London.

- Robbins, S. “**Organizational Behavior**”(2013) 10ed, by Prentice Hall. Pearson Education International, Printed in the United states of America.

- Vecchio Robert P(2007)” Leadership” Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organization, University of Notre Dame Press Notre Dame, Indiana.

- Wagner John A., and Hollenbeck John R., organizational behavior securing competitive advantage, 2010, New York.

ثالثاً: المجلات الاجنبية

- Carrol Archie B.(1991) « The Pyramid of Corporate Social Responsibility :Towards the Moral Management of Organizational Stakeholders ,Business Horizons/July August 1991.

- Demirel Gounul&Oner M.Atilla “An Exploratory Study on Operationalization of Integrated Stakeholder Relationship Management “ International Journal of Innovation and Technology Management Vol.12,No.2 (2015)1550007 (28 pages).

Erkutlu Hakan V. and Chafra J amel, Relationship between leadership - power bases and job stress of subordinates: example from boutique hotels, .Management Research News Vol. 29 No. 5 , 2006

- Hoefler Rebecca Murphy& Andrade Marce S &Maines Dorean E &Martin Maurice “ Stakeholder Input in Establishing an Evaluation Plan for Tobacco Counter-Marketing Campaigns” American Journal Health Education –March/ April 2011, Volume 42,No.2 .

- Gibb Allan “Making markets in business development services for SMEs” Taking up the Chinese challenge of entrepreneurial networking and Stakeholder Relationship Management, Journal of Small Business and Enterprise Vol.13 No . 2,2006 PP.263283-.

- Kibera Gladys, Assessment of Stakeholders Participation in The



Implementation of Information and Communication Technology Software Projects: A Case of Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, October 2013, Vol. 3, No. 10.

- Lian lee Kim &Tui I Low Guan(2009)” Supervisory power Bases and Job Satisfaction : Influence of organization Size, Age Difference and Job Tenure” International Review of Business Research Papers Vol.5 No. 1 January Pp.352366-.

- Li Terry H.Y &Ng Thomas &Skitmore Martin “ Evaluating Stakeholder satisfaction during Public participation in major infrastructure and construction projects: A fuzzy approach” Journal homepage: www.eisevier.com/iocate/autcon 2013.

- Lawers Caroline ,Rider Jonathan,Barratt Nick “ **Measuring the Satisfaction of Partners and Stakeholder on Behalf of the Pension ,Disability and Carers Service**” 2010 A report of carried out by Comres on Behalf of the Department for Work and Pensions Research Report.

- Lunenbur Fred C., power and leadership : An influence process, 2012, international journal of management , business, and administration , Vol.15 No.1.2012.

- McCroskey James C. and Richmond Virginia P., Power in The Classroom I:Teacher and Student Perceptions ,Communication Education, Volume32. April 1983.

Omisore Bernard Oladosu and Nweke Augustina Nwaneka, the influence - of power and politics in organizations, **international journal of academic .research in business and social sciences, 2014 , Vol 4 No.7**

- Professor Assistant& Branch Qazin (2013)”Manager Power bases ,employees Job stress and intent stay “ European Journal of Experimental Biology ,2013,3(6):1421-.

- Shankman Neil A. (1999). Reframing the Debate Between Agency and

Stakeholder , Theories of the Firm , *Journal of Business Ethics* 19: 319334-.

- Zolin Roxanne, YK. Cheung Fiona, " Project manager's Understanding of Stakeholder's Satisfaction" *Journal Project Perspectives* the annual Publication of international Project Management Association 2012.

المقالات والاطاريح

- Berrett Sharon and Laboratory Troy (2011) Power and influence Charting: The Google Way , *Management Practices For Quality Products*, CrossTalk- July/August.

- Barnes , M. Christopher , and Joseph Doty, **what does contemporary science say about ethical leadership?**, 2010, *The army ethic , military review*.

- Christman Rick (2007). *Research Roundtable Presentation: Servant Leadership and Power in Positional – Led Organizations* , School of Global Leadership & Entrepreneurship , Regent University , *Servant Leadership Research Roundtable* , July .

- Dolan Simon and Lingham Tony, **introduction to international organizational behavior, 2012.**

- Daugn Renee A. and Sue E. Williams,(1993) *power and influence: strategies for leadership*,

- Alessia, Henderson Sybil, Florence Sue" *Corporate Social Responsibility and Sustainable Business*" 2009, *A Guide to Leadership Tasks and Functions* CCL Stock No.355.

- Ekpobomene Waritimi " *Stakeholder Management in Practice Evidince From the Nigerian Oil and Gas Industry* " *Durham theses* , Durham University , Available at Durham E-theses Online 2012.

- Isa Salmi Mohd (2011). Developing and Validating a CSR Model of Stakeholder Satisfaction and Loyalty: Multidimensional Constructs , Ph.D. Thesis , The University of Hull.

- Green, R. Dennis, Leadership As A Function Of Power, OPOSAL Management, APMP Fall 1999.

- Killian Shaun (2007). The ABC of Effective Leadership : A practical Overview of Evidence Based Leadership Theory, Australian Leadership Development Centre .

- Marchant Jan “ Corporate Social Responsibility A role in Government Policy and Regulation ? 2003 by Constantina Bichta Constantina was a Research officer at the CRI until June.

- Nickols Fred (2003). A Stakeholder Approach to Evaluating Training Distance Consulting , www.nickols.us .

- Pedersen Esben Rahbek, entley College Original Article BUSINESS and SOCIETY REVIEWESBEN RAHBK PEDERSEN Making Corporate Social Responsibility (CSR) Operable:.2006.

- Preskill By Hallie , Jones Nathalie “ A practical Guide for Engaging Stakeholder in Developing Evaluation Question” 2009 Robert Wood Johnson foundation Evaluation Series,www.rwjf.org.

- Randall Donna M(2012)”Leadership the use of Power : Shaping an Ethical Climate” is President of Albion College in Albion ,Michigan.

- Tamm Katrin,Eameta,Motsmees Pille “ Are Employes Better Off in Socially Responsible Firms “ Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit Institute for the Study of Labor.

- Tes,T.” Shareholder and Stakeholder theory” after the financial crisis Qualitative Research in Financial markets,3(1):51- 63.

- Ulmer Robert R. “ Effective Crisis Management Through Established Stakeholder Relationship” 2001 ,Malden mills as a Case Study , Management Communication Quarterly, Vol.14, No.4, may 2001 590615-.

- Waritimi, Ekpobomene (2012). **Stakeholder management In Practice: Evidence From The Nigerian Oil And Gas Industry**, Durham University Durham E-Theses (3558) .

- Xiwang Zhu, Congdong Li, Wang Bo, and Hu Xinyue (2008). **Public Project Evaluation From the Perspectives of the Stakeholders Satisfaction and Social Environmental Impacts** , *IEEE Xplore Digital Library*, 9781-2108--4244 .



معايير توزيع عوائد الثروة النفطية في الاقتصادات الريفية - العراق إنموذجاً -

أ.م.د. عمرو هشام محمد

المستخلص

تشكل عوائد الثروات الطبيعية على اختلافها مورداً أساسياً ومهماً لاقتصاداتها إذ تجعل من تلك الاقتصادات معتمدةً على تلك العوائد بشكل رئيس، مما يغير معه نسب مساهمة القطاعات الاقتصادية في الناتج المحلي نتيجة هيمنة قطاع الموارد الطبيعية على الاقتصاد، وبذلك تطبعه بصفة الريفية، فضلاً عما تنثيره من مشاكل أخرى قد تكون سياسية واجتماعية لتوزيع هذه العوائد على مواطني الدولة. وكون العراق يمتلك ثروة نفطية هائلة، فقد شكل قطاع النفط قطاعاً أساسياً في المساهمة بالناتج المحلي الإجمالي ومصدراً رئيساً للإيرادات العامة للدولة ومحركاً رئيساً للتنمية.

إلا أن معايير توزيع العوائد النفطية رغم ما تضمنه دستور العراق الجديد لسنة ٢٠٠٥ ما زالت بحاجة للكثير من المناقشة والتطوير، ويهتم هذا البحث بمناقشة المعايير من زاوية اقتصادية فضلاً عن المعايير الأخرى.

مقدمة:

تُعد مسألة التوزيع العادل للثروات إحدى المسائل الشائكة والمهمة التي تناولها علم الاقتصاد بتطبيقاته المختلفة في دول العالم المتعددة، وكانت مثاراً لجدالاتٍ ونقاشاتٍ عديدة بين المدارس الفكرية الاقتصادية. وترتبط دراسة توزيع الموارد الطبيعية بشكل عادل، بالتوزيع الجغرافي للسكان ومعدلات نموهم ومن ثم ربطها بالفقر والحرمان، لكي يمكن الخروج منها بمؤشرات يعتمد عليها في وضع خطط استراتيجية تضمن تحقيق العدالة في توزيع الثروات الطبيعية على مواطني الدولة بشكل عادل ومنصف وتحقيق التنمية لمختلف مناطق البلد.

هذا وتشكل عوائد الثروات الطبيعية على اختلافها مورداً أساسياً ومهماً لاقتصاداتها إذ تجعل من تلك الاقتصادات معتمدةً على العوائد بشكل رئيس، مما يغير معه نسب مساهمة القطاعات الاقتصادية

في الناتج المحلي نتيجة هيمنة قطاع الموارد الطبيعية على الاقتصاد، وبذلك تطبعه بصفة الريعية.

وتأتي أهمية البحث كون موضوع توزيع عوائد الثروات الطبيعية هو أحد النقاط المحورية على المستوى الاقتصادي والسياسي والاجتماعي، نظراً لما له من أبعاد تمس حياة الإنسان والجماعات، ومن الممكن أن تكون سبباً في إشعال حروب ونزاعات على مستويات محلية و دولية. ومن جهة أخرى فإن المساهمة في توليد العائدات وتوزيعها يساهم في تمويل الادارات المحلية وتحقيق اللامركزية في القرار.

ويقوم البحث على فرضية؛ إن الأخذ بحزمة من المعايير الدستورية والقانونية والاقتصادية والتنمية المتكاملة يؤدي إلى تعزيز روح المواطنة ويعطي حافزاً للحكومات المحلية على تطوير مواردها المحلية واستثمارها في تطوير محافظاتها.

كما يهدف البحث؛ لاستعراض تطورات الاقتصاد الريعي مع التركيز على العراق، ومن ناحية أخرى رصد وتحليل المعايير المعتمدة فعلاً في توزيع عوائد الثروة النفطية في العراق وقياسها رقمياً، ومن ثم البحث للوصول إلى الحزمة الأمثل التي تضمن توزيعاً عادلاً وليس بالضرورة متساوياً لأن التساوي ليس شرطاً للعدالة.

لذا جاءت **هيكلية البحث** في ثلاثة محاور، تناول الأول منها الإطار النظري للاقتصاد الريعي، أما المحور الثاني فاهتم بصعود الاقتصاد الريعي في العراق، واستعرض المحور الثالث أوجه القوة والضعف لعملية توزيع عوائد الثروة النفطية في العراق وصولاً للإستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول : الإطار النظري للاقتصاد الريعي

إن مضمون الخدمات العامة المعمول بها في الدول العربية لا يعكس بالضرورة مفهوم دولة الرفاهية أو الرعاية في الوطن العربي كنتيجة لعقد اجتماعي أو لرؤية واضحة من قبل النخب الحاكمة لمجتمعاتها المختلفة، وبالتالي قد لا يكون محورياً أساسياً في معالجة مستقبلها، إلا إذا ما حصلت تغييرات جذرية في البنية السياسية والاقتصادية في الدول العربية. ذلك أن دولة الربيع حلت مكان دولة الرفاهية أو الرعاية في غياب العقد الاجتماعي بين الدولة أو القائمين عليها وبين شرائح المجتمع. ويعتمد مفهوم دولة الرفاهية أو الرعاية على تحقيق حد أدنى من مستوى المعيشة والسؤال المهم هو : ما هو مقياس هذا الحد الأدنى؟ تتعدد الآراء في هذا الموضوع، فهناك من يلجأ إلى المفهوم التقليدي الذي يقرن بين الدخل الفردي أو ما يوازيه، وبين الرفاهية المرتقبة من القوة الشرائية للدخل. أما المفهوم البديل فهو يركز إلى تحقيق أو إشباع الحاجيات الأساسية لحياة كريمة، ألا وهي الصحة والتربية والعمل، إضافة إلى حماية الحقوق الإنسانية والتغلب على الفقر^(١) وإن كان مفهوم (الفقر) يخضع بدوره لناقشات عديدة ويتم التفريق بينه وبين مفهوم الحرمان الذي هو أوسع وأحدث وذو أبعاد متعددة.

أما الربيع فيعرف في علم الاقتصاد بأنه «عائد الأرض»، وقد تم تناول مفهوم الربيع تفسيراً وتحليلاً من قبل عدد من مؤسسي علم الاقتصاد كآدم سميث وريكاردو وكذلك كارل ماركس كان له

تفسيره للريع، وبصورة عامة يمكن تعريف الريع بحسب الزاوية التي ينظر إليه منها ولعل أهم هذه الزوايا ما يأتي^(٢):

- الريع الطبيعي، وهو ما أصطلح عليه نتيجة ما تحصل عليه الدول من الموارد الطبيعية مثل الذهب أو الماس أو غيره، كما فعلت إسبانيا بعد عصر الاستكشافات من نقل الذهب الأمريكي إلى أسبانيا. وعلى هذا الأساس عرف الريع بأنه مردود ملكية الموارد الطبيعية غير المرتبطة بصنع الانسان، أو هو الفرق بين السعر السوقي للسلعة أو عوامل إنتاجها و (كلفة الفرصة البديلة).^(٣)

- الريع الاستراتيجي، وهو الريع الذي تحصل عليه الدولة التي تتمتع بموقع استراتيجي مع إمكانية استخدام هذا الموقع من الدول الأخرى، مثل ما تجنيه الدول التي تمتلك موانئ بحرية أو قنوات مائية حيوية جيوسياسية أو تجارية، مثل قناة السويس وقناة بنما.

- النوع الثالث هو الريع النفطي، ويمكن تعريفه بأنه الفرق بين التكلفة الكلية من جهة ممثلة بسلسلة العمليات النفطية – استكشاف وإنتاج وتخزين ونقل وتكرير وتسويق- وبين سعر المنتجات المكررة في أسواق المستهلك النهائي من جهة أخرى، وذلك بعد طرح تكاليف وأرباح الشركات الوسيطة المصدرة للنفط، ويختلف توزيع الريع النفطي بين كل من الدول المنتجة والدول المستهلكة للنفط الخام، فإزدياد حصة الدول المصدرة تأتي على حساب حصة الدول المستهلكة وبالعكس.

إن اعتماد اقتصاد أي دولة على مصدر واحد للدخل (على شكل ريع) وغالباً ما يكون هذا المصدر مورداً طبيعياً، هو ليس بحاجة إلى آليات إنتاج معقدة سواء كانت فكرية أو مادية، تطبع هذا الاقتصاد بالنهاية بسمة الريعية. ويمكن تعريف الاقتصاد الريعى بأنه «الاقتصاد المدعوم جوهرياً بالإنفاق الحكومي، إذ تصبح الدولة وسيطاً بين القطاع الذي يولد الريع وبين القطاعات الاقتصادية الأخرى، فالدولة تتسلم العائدات الريعية ومن ثم يجري تخصيصها إلى فروع النشاط الاقتصادي الأخرى من خلال برامج الإنفاق العام.» ويصف البعض الاقتصاد الريعى بالنوع المثالي لاقتصاد التداول تمييزاً له عن اقتصاد الإنتاج، وبهذا يصبح وسيلة لضمان تداول الدخل ولا يعد مسلكاً متجهاً وجهة إنتاجية^(٤)

ويمكن إيراد بعض الخصائص للاقتصاد الريعى منها :

- ١- مصدر إيرادات الريع تكون من أسواق خارج الدولة.
- ٢- الريع هو مصدر الإيراد الرئيسي في الاقتصاد المحلي.
- ٣- المتلقي الرئيسي لإيرادات الريع المباشرة هو الحكومة.
- ٤- النسبة الأكبر لنشاط السكان الاقتصادي تتمحور حول استهلاك وإعادة توزيع الريع بدلاً من إنتاجه.

ولا تنعت الدولة بالريعية إلا إذا توافر شرط مهم طبعاً إلى جانب الشروط الأخرى، ألا وهو استطاعة الحكومة إنفاق ريع النفط بمرونة تمكنها من تحقيق سياسة الرفاهية من دون القيود الموجودة في العالم الحر^(٥). فالدولة الريعية، لا تغدو رعية لكونها تنتج النفط وتعتمد عليه في اقتصادها فحسب،

بل لكونها تدير عملية بيعه وإنفاقه لوحدها، وإنها تتولى أمر إعادة توزيعه على النحو الذي تشاء. لقد أدى اعتماد الدولة على النفط كوسيلة تكاد تكون الوحيدة في دعم موارد الموازنة العامة، ثم احتكار عائذات النفط إلى تراكم رأس مال الدولة، فعدت في النهاية العامل الأهم في مجمل الحياة الاقتصادية والاجتماعية ويتجسد هذا البعد في إدارة الدولة للريع وإعادة توزيعه وتدويره^(٦)

هذا ولا يعكس الرخاء أو الازدهار الاقتصادي الظاهري كفاءة أداء الاقتصاد المحلي أو مستوى تطور المجتمع أو درجة تصنيعه، بل أن الرخاء السطحي يؤدي إلى إعاقة التنمية بتخدير الناس ودفعهم إلى الاكتفاء باقتسام المنافع الأنبية المتأتية من الإنفاق الحكومي المتولد من النفط، فضلاً عن أن عملة الدولة الريعية عادةً ما تقدر بأكثر من قيمتها الحقيقية، وكذلك فإن مستوى الأجور في السوق لا تعكس الكلفة الاجتماعية للإنتاج. مما يدفع إلى تشجيع الاستيراد، بدلاً من تبني سياسة الإحلال بسبب الكلفة العالية للأجور، في قطاع النفط أولاً، والذي يؤدي بدوره إلى ارتفاع الأجور في القطاعات الاقتصادية الأخرى. وعادةً ما يتوسع الاستخدام في القطاع الحكومي، مما يولد بطالة مقنعة في القطاع الحكومي، واعتماد القطاع الخاص على المبادرة الحكومية بدلاً من أن يقود هو المبادرة بنفسه.^(٧)

والمفارقة أن العولمة لا تلغي مفهوم الدولة الريعية، بل قد تركزها، عبر مفاهيم وآليات مستحدثة تشمل أطراف التحالف المتمثل بالرأس المال الاستثماري، والرجال التنفيذيون في السلطة. فالرأسمالية الاستثمارية تعتمد في تمويل جانب مهم من أنشطتها الاقتصادية على تدفقات أموال المنح الخارجية والقروض، التي تزداد وتيرتها في حقبة التحولات والخصخصة بدلاً من انخفاضها، بينما تكون وظيفة البيروقراطية التنفيذية تسهيل مهمات الرأسمالي المستثمر الأجنبي والمحلي، عبر سلسلة طويلة من التشريعات والقوانين، وتوفير البنى التحتية الضرورية.^(٨)

وأخيراً فإن مظاهر الاقتصاد الريعي تتخذ أشكالاً متعددة يمكن حصرها بالآتي:

ظهور الداء الهولندي^(٩) في معظم هذه الاقتصادات.

هيمنة القطاع النفطي أو المورد الطبيعي على أنشطة الناتج المحلي الإجمالي (أحادي الجانب).

التركز في قطاع الصادرات والتنوع في قطاع الاستيرادات .

- تقييم أعلى من القوة الحقيقية للعملة المحلية لأغلب هذه الدول الريعية، مما يشجع نمط استهلاكي مرتفع ومبالغ فيه لسكان هذه الدول.

- صعوبة الفصم بين متلازمة الريع والتنمية وإحلال رابطة تنوع مصادر الدخل بالتنمية في هذه الدول، لذا تبقى التنمية الاقتصادية والبشرية مرتبطة بعوائد الريع وأنماط إنفاقه^(١٠)

- وجود علاقة عكسية بين مؤشر الديمقراطية و بين اعتماد الدولة على الريع، إذ يؤكد مؤشر Freedom House اتجاه هذه العلاقة في أغلب الدول الريعية، فضلاً عن ارتفاع مؤشرات نسب الإنفاق العسكري في كثيرٍ منها، مما يولد بالتالي نوع من الدول السلطوية قد تكون سلطة العائلة أو

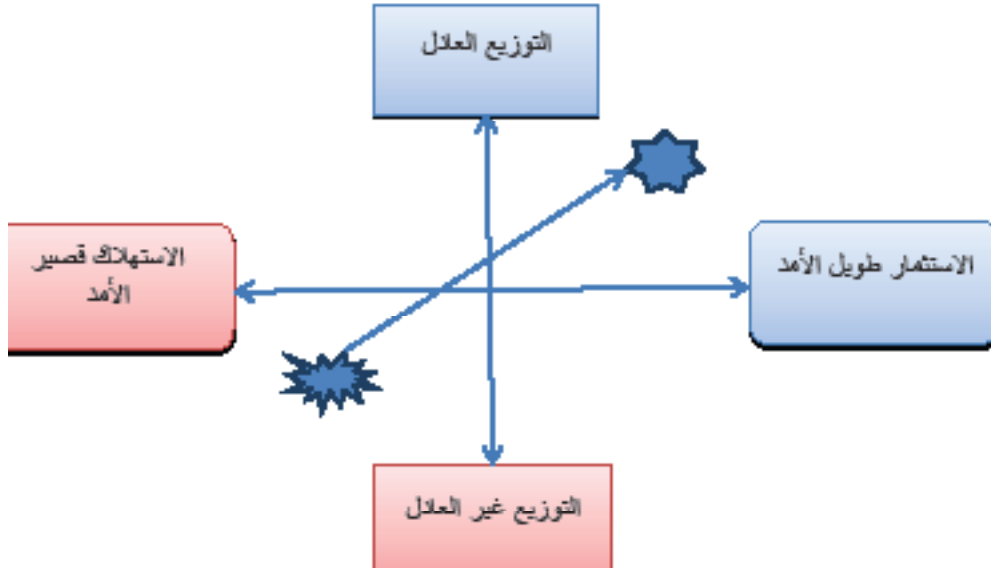
المحور الثاني: صعود الاقتصاد الريعي في العراق

في الوقت الذي عاشت فيه المالية العامة في العراق خلال عقود عديدة معتمدة على نعمة رأسمالية الدولة الريعية كقوة مالية مركزية مصدرها عوائد ثروات النفط، فإن شروط الاقتصاد الانتقالي التي تقتضي فرض قيود صارمة على الموازنة العامة، لتعظيم الحوافز التي تؤدي إلى زيادة كفاءة اقتصاد السوق، لم تجد سبيلاً إلا بتغليب فكرة العدالة على الكفاية (من خلال النمط التشغيلي الذي طبع موازنات الدولة خلال السنوات التسع الماضية وإطلاق سياسة الاستخدام الواسع عبر الموازنات السنوية)، وذلك لإحلال فكرة دولة الرفاهية الريعية شديدة العدالة على فكرة الاقتصاد المتحول شديد الكفاية في طابعه واستخدامه لقوة العمل. فالإطار القانوني والمؤسسي الضامن لحقوق الملكية واللوائح الرقابية التنظيمية التي تسمح بالدخول إلى السوق والخروج منها بليبرالية انتقالية عالية، اقتضت اليوم على سوقين: هما السوق المالي الحر، ومن ثم السوق التجاري؛ المعتمد تمويلياً على السوق السابقة له وفي إطار أحادي من الديمقراطية المالية. (١٢)

ويسعى كل مجتمع للوصول إلى تحقيق الأمثلية في الاقتصاد من ناحية التوازن بين الكفاءة الإنتاجية والعدالة في تخصيص الموارد وتوزيعها على قدر المساواة، ويمكن التعبير عن ذلك من خلال صياغة دالة الرفاهية الاجتماعية، وفي المجتمعات الديمقراطية التي تقوم اقتصاداتها على آليات السوق الحر ستحدد الأبعاد المثلى للأسعار أو القيم، بالاستناد إلى دالة الرفاهية الاجتماعية المحددة سياسياً. أما في الاقتصادات الريعية فيظهر البعد السياسي لدالة الرفاهية الاجتماعية، إذ أن التنازل عن الصوت الانتخابي الديمقراطي يكون مقابل الحصول على تعويضات مصدرها الريع المركزي للبلاد، وفق معايير تقوم على العدالة التوزيعية أو التنازل عن دفع الضرائب مقابل التنازل عن الصوت الانتخابي. (١٣)

ويعد التأطير السياسي لدالة الرفاهية الاجتماعية العراقية في وضعها الراهن هو أقرب إلى مفهوم (Rawls: 1971)، الذي أوضح أن أفضل تنظيم اقتصادي وأفضل توزيع للسلع هو الذي يقره مجتمع الأكثرية، عندما يأخذ الصوت الانتخابي محله، قبل أن يتعرف أفراده على موقعهم في الترتيب الاقتصادي. لكن مشكلة الأنموذج الاقتصادي الديمقراطي العراقي، هو التناقض بين مسألة الكفاية ومسألة العدالة، وبغية إعادة توصيف النظام الاقتصادي العراقي وتوفير إطار سياسي اقتصادي لدالة الرفاهية الاجتماعية يضع البلاد أمام أهمية الكفاية والتوازن والاستقرار مع ضمان العدالة، فإن حلقة التمانع المشترك بين النشاط الخاص والنشاط الحكومي في الدولة الريعية الديمقراطية العراقية يجب أن تكسر، وتتحول الدولة من دولة راعية إلى دولة مساهمة في إدارة النشاط الاقتصادي مع القطاع الخاص. (١٤)

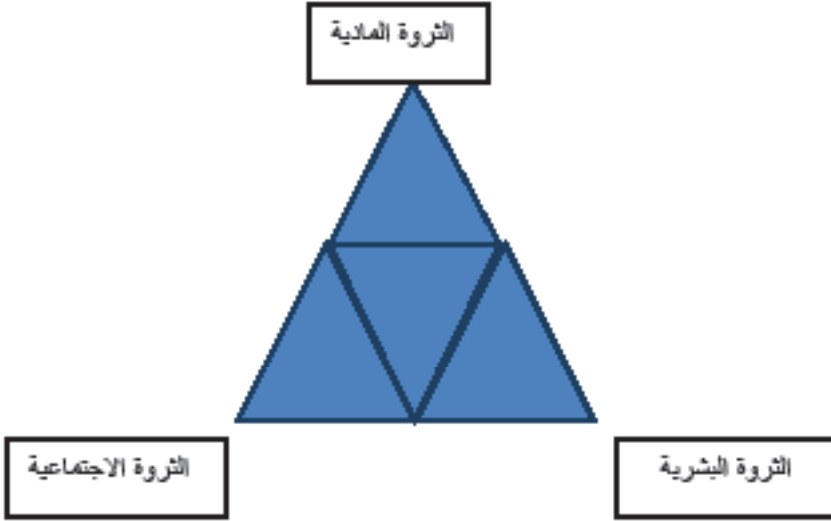
شكل (١) خريطة موقع الاقتصاد بين خيارات التوزيع والاستهلاك والاستثمار



يوضح شكل (١) أن هناك أربعة أرباع بناءً على مبدأ الاستغلال الأمثل للثروة النفطية، وذلك بتقسيم المحور العمودي للتوزيع إلى عادل وغير عادل من جهة، والمحور الأفقي للأنشطة الاقتصادية بين الاستهلاك والاستثمار، وأن الواقع الاقتصادي والمعاشي للفرد العراقي والاقتصاد العراقي يجعله الآن في الربع الثالث (بالتركيز على الاستهلاك قصير الأجل وبتوزيع غير عادل للثروة وعواندها الريعانية المتأتية منها)، وأن يكون الهدف هو الانطلاق بالاقتصاد العراقي ونقله ومعه الفرد العراقي إلى الربع الأول، وذلك بالتركيز على استثمارات طويلة الأجل تتمثل بالدرجة الأولى بالاستثمار البشري وتحسين مؤشرات التنمية البشرية وليس فقط الاستثمار المادي، مع توزيع عادل للثروات مبني على معايير صحيحة وتطبيق بشكل شفاف وشامل ودون محاباة أو تحيز.

وتكتمل أركان الثروة الثلاث (المادية والبشرية والاجتماعية) للمجتمع العراقي، إذ أن أمد الاستثمار وثماره المرجوة تختلف من قطاع إلى آخر ومن نوع إلى آخر، فالاستثمار في البنى التحتية وقطاع النفط يكون في الأمد القصير والمتوسط ويعطي ثماره بشكل سريع كذلك. أما الاستثمار في التعليم فيكون في الأمد المتوسط والطويل وثماره المرجوة تتأتى في الأجل الطويل عادة خاصة في التعليم العالي. وكل هذه التراكمات الإيجابية ستعطي أثرها بشكل ثروة اجتماعية على المدى البعيد.

شكل (٢) مخطط افتراضي لأنواع الثروات



المصدر: من عمل الباحث بالاعتماد على مناقشة في ورشة عمل أربيل نيسان/٢٠١٤

ولعكس الكلام السابق على الواقع العراقي، فمن المهم فهم وتبسيط وتفكيك شبكة العلاقات الرئيسية، وإبتداءً فمّن نافذة القول أن هناك ثلاث مستويات حكومية في العراق بعد عام ٢٠٠٣، المستوى المركزي والمستوى الفيدرالي (ممثلاً بإقليم كردستان) والثالث على مستوى المحافظات هذا من جهة، أما من جهة العلاقات الحقيقية على أرض الواقع، فيمكن أن نجد هناك لاعبين آخرين وعلاقات أخرى غير مرئية، وإن كانت معروفة وفعالة، وبصورة عامة يمكن القول أن هؤلاء اللاعبين الذين ينسجون شبكة العلاقات الداخلية والخارجية في العراق، كالاتي:

(الحكومة الاتحادية، حكومة الإقليم، مجالس المحافظات، المجاميع المسلحة، المؤسسة الدينية، القوى العشائرية، الشركات النفطية، التأثيرات الخارجية)؛ هذه المفاعيل منها ما هو ذو دور إيجابي، ومنها ما هو ذو دور سلبي وتوجه تخريبي (كالتأثيرات الخارجية والمجاميع المسلحة)، ومنها ما هو ذو دور متأرجح بحسب المصلحة الذاتية وأبرزها هو (الشركات النفطية) والباحثة عن استثمار ذو أفق بعيد، لكنها في نفس الوقت تفضل البيئة ذات الاستقرار العالي على غيرها من البيئات المضطربة أمنياً وسياسياً واجتماعياً واقتصادياً.^(١٥)

ومع ذلك يبقى الدور الأهم ذو البعد الإيجابي لكل من الحكومة والقوى الموازية (المؤسسات الدينية والقوى العشائرية) هو في صياغة أطر قانونية ولو بحد أدنى من الفاعلية والأداء وبناء دولة مؤسسات، مع الحفاظ على ديمومة الحياة ونجاحها بأبعادها المختلفة للوصول إلى حالة من التطور في كل تفاصيل الحياة للشعب العراقي.

توجد ثلاث مراحل هي:

المرحلة الأولى: وهي هيمنة النفط على مفاصل الحياة والاقتصاد، وهذا ما يشكل معظم الناتج المحلي الإجمالي في البلد، ويجعل عائدات النفط (ربح الموارد الطبيعية) بيد الدولة وعادةً ما تكون مرتبطة باللاعب المتأرجح بقوة وبشكل ضبابي (الشركات النفطية)، وبالتالي هيمنة على الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

- المرحلة الثانية: إذا كان هناك تعاون بين المتغيرات الفاعلة ذات البعد الايجابي (الحكومة المركزية وحكومة الإقليم وحكومة المحافظات) سيكون هناك حركة سير انسيابي للعملية السياسية والاقتصادية معاً بشكل يبدأ بتوليد منافع ملموسة.

- المرحلة الثالثة: إذا كان هناك تعاون أكبر بين كل من المتغيرات الفاعلة (الحكومة المركزية وحكومة الإقليم وحكومة المحافظات)، وبين القوى الموازية ذات التأثير الإيجابي (المؤسسة الدينية والقوى العشائرية)، مع حد أو تحييد للمتغيرات والقوى السلبية (التأثيرات الخارجية و المجاميع المسلحة) سيكون هناك تطوراً وعلى جميع الأصعدة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وغيرها.

المحور الثالث: أوجه القوة والضعف لعملية توزيع عوائد الثروة النفطية في العراق

هناك نقاط قوة وضعف تحكم عملية توزيع عوائد الثروة النفطية في النموذج العراقي بعد عام ٢٠٠٣ رغم تعدد مستويات المعايير بدءاً بما هو دستوري وقانوني واقتصادي وغيره.

أولاً: نقاط القوة :

ابتداءً يمكن القول أن وجود معايير دستورية وقانونية لتوزيع عوائد الثروة النفطية هو من أهم أوجه القوة التي تدعم إيجاد معايير واضحة وشفافة للتوزيع، وأهمها:

١ - التأكيد على أن الثروات النفطية والمعدنية هي ملك للشعب العراقي؛ المادة (١١١): النفط والغاز هو ملك كل الشعب العراقي في كل الأقاليم والمحافظات.

٢ - التوزيع بالاعتماد على عدد السكان، المادة (١١٢):

- تقوم الحكومة الاتحادية بإدارة النفط والغاز المستخرج من الحقول الحالية مع حكومات الأقاليم والمحافظات المنتجة على أن توزع وارداتها بشكل منصف يتناسب مع التوزيع السكاني في جميع أنحاء البلاد ، مع تحديد حصة لمدة محددة للأقاليم المتضررة والتي حرمت منها بصورة مجحفة من قبل النظام السابق والتي تضررت بعد ذلك بما يؤمن التنمية المتوازنة للمناطق المختلفة من البلاد وينظم ذلك بقانون.

-تقوم الحكومة الاتحادية وحكومات الأقاليم والمحافظات المنتجة معاً برسم السياسات الاستراتيجية اللازمة لتطوير ثروة النفط والغاز بما يحقق أعلى منفعة للشعب العراقي معتمدة أحدث تقنيات مبادئ

٣- درجة المحرومية (تعني درجة المحرومية قياس مدى ما يتحقق من حرمان فعلي من الحاجات الأساسية وليس على قياس الدخل المتاح للحصول على الحاجات، ويعني هذا أن الدليل لا يقتصر على الحاجات الأساسية الأخرى التي يمكن الحصول عليها مقابل المال فقط كالأمان الشخصي والخلو من الأمراض وتوفير الخدمات وغيرها، ويمكن اعتبار الأسرة محرومة وإن كان دخلها مقبولاً كما هو الحال بالنسبة للحرمان من خدمات البنى التحتية كالماء والكهرباء والصرف الصحي الناتج عن نقص أو عدم توفر هذه الخدمات^(١٧)، ويشتمل الدليل المعتمد لقياس درجة الحرمان سبعة مجالات هي التعليم والصحة والبنى التحتية والمسكن والحماية والأمن الاجتماعي ووضع الأسرة الاقتصادي).

٤- ضمان حصص (عادلة) للأقاليم والمحافظات تعيل على أعبائها وتتناسب مع مواردها ونسبة السكان فيها، المادة (١٢١): ثالثاً: تخصص للأقاليم والمحافظات حصة عادلة من الإيرادات المحصلة اتحادياً، تكفي للقيام باعبائها ومسؤولياتها، مع الأخذ بعين الاعتبار مواردها وحاجاتها، ونسبة السكان فيها^(١٨).

٥- ميزانية البترودولار، لقد صدر القانون رقم ١٩ لسنة ٢٠١٣ قانون التعديل الثاني لقانون المحافظات غير المنتظمة في إقليم رقم ٢١ لسنة ٢٠٠٨، وقد نشر بالوقائع العراقية المرقمة ٤٢٨٤ في ٥/٨/٢٠١٣^(١٩) وقد استندت كل الأحكام التي وردت فيه إلى نصوص الدستور، الذي حدد بشكل واضح وصريح ومحدد مهام واختصاصات الحكومة الاتحادية بالمادة ١١٠ منه، ويكون ماتبقى من اختصاصات من مهام الأقاليم والمحافظات غير المنتظمة في إقليم استناداً للمادة ١١٥ من الدستور، أما عن الاختصاصات المشتركة بين الحكومة الاتحادية والحكومات المحلية فهي محددة بشكل واضح بالمواد ١١٢ و ١١٣ و ١١٤ من الدستور. المادة^(٢٠)(١٢٣): يجوز تفويض سلطات الحكومة الاتحادية للمحافظات أو بالعكس، بموافقة الطرفين وينظم ذلك بقانون.

جدول (١) جدول توزيع تخصيصات برنامج تنمية الأقاليم والبترو دولار لعام ٢٠١٥

المحافظة	عدد السكان	الأهمية النسبية لتوزيع السكان %	حصة المحافظة من برنامج تنمية الأقاليم	الحصة من البترو دولار (1) دولار لكل برميل	الإجمالي
بغداد	٧٧٢٢٩٧٥	٢١,٨٩	٧٢٢١٥٠	٤٥٦٨٠,١١٧	٨١١٨٣٠,١١٧
نينوى	٣٦٠٤٦٨٤	١٠,٢٢	٣٥٧٧٠٠	١٤٦٩٧,٥٤٧	٣٧٢٣٩٧,٥٤٧
كركوك	١٤١٢١٣٠	٤,٠٠	١٤٠٠٠٠	٢٤٨٧٧٩,٥٣١	٣٨٨٧٧٩,٥٣١
ديالى	١٥٢٤٢٩١	٤,٣٢	١٥١٢٠٠	.	١٥١٢٠٠,٠٠٠
الأنبار	١٦٢٨٠٥٥	٤,٦٤	١٦٢٤٠٠	٧٨١,٣٨٥	١٦٢٣٨١,٣٨٥
كربلاء	١١٣٥١٢١	٣,٢٢	١١٢٧٠٠	.	١١٢٧٠٠,٠٠٠
واسط	١٢٦٣٧٩٨	٣,٥٨	١٢٥٣٠٠	٩٥٠٤١,٥٧٩	٢٢٠٣٤١,٥٧٩
صلاح الدين	١٤٢٦٤٧٧	٤,٠٤	١٤١٤٠٠	١٢٥٧٧٣,١٩٩	٢٦٧١٧٣,١٩٩
النجف	١٣٩٢٢٦٨	٣,٩٥	١٣٨٢٥٠	٨٠١١,٣٢٦	١٤٦٢٦١,٣٢٦
بابل	١٨٧٧٠٦٨	٥,٣٢	١٨٦٢٠٠	٩٣٢٦,٧٥٢	١٩٥٥٢٦,٧٥٢
القادسية	١٢٢١٥٤٩	٣,٤٦	١٢١١٠٠	٩٢٨٢,٠٣	١٣٠٣٨٢,٠٣٠
المتنى	٨٠٢٤٨٩	٢,٢٧	٧٩٤٥٠	٦٨٧٦,٧١	٨٦٣٢٦,٧١٠
دي قار	٢٠١٦٧١٥	٥,٧٢	٢٠٠٢٠٠	٥٧١١٧,٧٠٦	٢٥٧٣١٧,٧٠٦
ميسان	١٠٨٢٠٧٠	٣,٠٧	١٠٧٤٥٠	٨٦٩٨٦,٤٧٦	١٩٤٤٣٦,٤٧٦
البصرة	٢٧١٣٦٥٨	٧,٦٩	٢٦٩١٥٠	١٠٤٣٨٨٣,٢٩	١٣١٣٠٣٣,٢٩٣
المجموع	٣١,٧٠٠٠٠٠	٨٧,٣٩	٣,٥٨٦٥٠	١٧٥٢٢٣٧,٧	٤٨١٠٨٨٧,٦٥١
دهوك	١٠٨٢٣٥٨	٣,٠٧	١٠٧١٠٠	.	١٠٧١٠٠,٠٠٠
السليمانية	١٧٦٩٨٦٣	٥,٠٢	١٧٥٧٠٠	.	١٧٥٧٠٠,٠٠٠
أربيل	١٥٩٦٩٠٤	٤,٥٣	١٥٨٥٥٠	.	١٥٨٥٥٠,٠٠٠
مجموع إقليم كردستان	٤٤٤٩١٢٥	١٢,٦١	٤٤١٣٥٠	.	٤٤١٣٥٠,٠٠٠
المجموع الكلي	٣٥,٧٠٠٠٠٠	١٠٠,٠٠	٣٥,٠٠٠٠٠	١٧٥٢٢٣٧,٧	٥٢٥٢٢٣٧,٦٥١

المصدر: بيانات موازنة ٢٠١٥، دائرة الاحصاءات، وزارة المالية العراقية.

جدول (٢) مصادر إيرادات المحافظات غير المنتظمة بإقليم

التعليق الاقتصادي	مصادر إيرادات المحافظة
تحظى هذه الفقرة بالأهمية بدرجة أولى للمحافظات التي لا تمتلك موازنة بترودولار وهي (ديالى، كربلاء) أو تكون متواضعة كالأنبار	١- تخصيصات الموازنة العامة الاتحادية للمحافظة
تحظى هذه الفقرة بالأهمية بالدرجة الأولى للمحافظات النفطية ومنها (البصرة، كركوك، ميسان)	٢- تخصيصات الموازنة البترودولار
هذه الفقرة تهم المحافظات الحدودية (كالبصرة والأنبار وديالى)	٣- إيرادات المنافذ الحدودية (مناصفة مع الحكومة الاتحادية)
	٤- الضرائب والرسوم والغرامات المفروضة من قبل السلطات الاتحادية والمحلية والنافذة ضمن المحافظة.
	٥- بدلات إيجار الأراضي المستغلة من قبل الشركات
	٦- ضرائب التلوث البيئي والأضرار بالبنى التحتية التي تفرضها السلطات المحلية على الشركات
	٧- بدلات بيع وإيجار أموال الدولة المنقولة وغير المنقولة

المصدر: من عمل الباحث بالاعتماد على نص قانون رقم ١٩ لسنة ٢٠١٣ ((قانون التعديل الثاني لقانون المحافظات غير المنتظمة في إقليم رقم ٢١ لسنة ٢٠٠٨)) والجدول (١).

٦- التوافق السياسي والتكامل الاقتصادي بين المركز وإقليم كردستان، ففي كانون الأول/ديسمبر عام ٢٠١٤ تم التوصل بين بغداد و أربيل إلى اتفاق يتم بموجبه تصدير ٥٥٠ ألف برميل يومياً (ثلاثمائة ألف برميل من نفط كركوك و ٢٥٠ ألف برميل عن طريق أنبوب بنته كردستان إلى تركيا ومنه إلى ميناء جيهان مباشر)، بالمقابل تقدم بغداد لإقليم كردستان دفعة بقيمة ٥٠٠ مليون دولار كبادرة حسن نية و ستحصل كردستان كذلك و لأول مرة على ما يقارب ١٠٠ مليون دولار كرواتب شهرية لقوات البيشمركة كبنء من تخصيصات وزارة الدفاع العراقية.^(٢١)

ثانياً: نقاط الضعف :

بالمقابل هناك نقاط ضعف تؤثر على سير عملية توزيع الثروات والدخول بسلاسة وانسيابية:

١- يعاني العراق كالعديد من الدول النامية والعربية من اختلال في التوزيع الجغرافي للسكان ومن هيمنة تكتل سكاني واحد، هو العاصمة وما حولها، الأمر الذي انعكس على تدهور البيئة وتدني مستوى الخدمات وإدارة التنمية فيها.

٢- إن سكان العراق يتضاعف على مدى ما يقارب عقدين ونصف في حالة بقاء معدل نمو السكان

على مستواه خلال عقود السبعينات والثمانينات والتسعينات من القرن الماضي والبالغ (٣٪)، وهو من أعلى معدلات النمو السكاني على المستوى العالمي. وقد يتضاعف عدد السكان الحالي من ٣٣ مليون نسمة ليبلغ حوالي ٥٥,٣ مليوناً بحلول عام ٢٠٣٠^(٢٢)

٣- الاقتصاد العراقي أحادي الجانب لاعتماده على قطاع النفط كمصدر أساسي لتوليد النمو ومساهمته في الناتج المحلي الإجمالي تصل إلى ٦٠٪، كذلك فإن مصدر الإيرادات العامة للحكومة المركزية هو هذا القطاع أيضاً، وتبلغ ما يزيد عن ٩٥٪ في حين لا تشكل الضرائب والرسوم أكثر من ٤٪ من الإيرادات العامة.

٤- رغم وجود نصوص دستورية إلا أن بعضها معطل، ولناخذ مثلاً المادة (١٠٦) (٢٣): تؤسس بقانون هيئة عامة لمراقبة تخصيص الواردات الاتحادية، وتتكون الهيئة من خبراء الحكومة الاتحادية والأقاليم والمحافظات وممثلين عنها وتضطلع بالمسؤوليات الآتية:-

أولاً: التحقق من عدالة توزيع المنح والمساعدات والقروض الدولية بموجب استحقاق الأقاليم والمحافظات غير المنتظمة في إقليم.

ثانياً: التحقق من الاستخدام الأمثل للموارد المالية الاتحادية واقتسامها.

ثالثاً: ضمان الشفافية والعدالة عند تخصيص الأموال لحكومات الأقاليم أو المحافظات غير المنتظمة في إقليم وفقاً للنسب المقررة.

١- عدم التوصل إلى إطار قانوني ناظم للصناعة النفطية في العراق، ومشروع قانون النفط والغاز لم يَرى النور وظل يراوح مكانه لعدة سنوات بين شد وجذب، وفشلت الكتل السياسية في إقراره، وبدأ كل من إقليم كردستان من جهة وبغداد من جهة أخرى بانتهاج سياسته الخاصة في تطوير السياسة النفطية الخاصة به، وبدلاً من أن تكون السياسة تكاملية أصبحت تنافسية لتشهد انسحاب بعض كبريات الشركات العالمية من حقول الجنوب إلى حقول الشمال.

٢- إن المعيار الثالث (إلى جانب عدد السكان وميزانية البترودولار) الذي يمكن الاستناد إليه للتعامل في توزيع الإيرادات النفطية هو مفهوم (درجة المحرومية). وإمكانية تحديده عملياً وفعالياً وعدم تركه عائماً. ويمكن أن تحصل المحافظة على منحة التوزيع بالتساوي إذا كان معدلها أقل من المعدل الوطني^(٢٤) :

المعدل الوطني = مجموع موارد المحافظات/ عدد السكان ----- (١)

يمكن احتساب المعدل الوطني (باستثناء محافظات كردستان الثلاث تخصيصاً وسكاناً) وذلك بتطبيق المعادلة (١) من خلال الاعتماد على الأرقام الواردة في الجدول (١) لتخصيصات تنمية الأقاليم والبترودولار^(٢٥)، وكالاتي:

$$\frac{31,700,000}{(1752237,7 + 3058650,0)} = \text{المعدل الوطني}$$

$$\text{المعدل الوطني} = 151,763 \text{ ألف دينار/ الفرد}$$

$$\text{معدل المحافظة} = \text{مجموع موارد المحافظة} / \text{عدد سكانها} \text{ ----- (2)}$$

جدول (٣) المعدل الخاص بالمحافظات (ألف دينار / الفرد) للعام ٢٠١٥

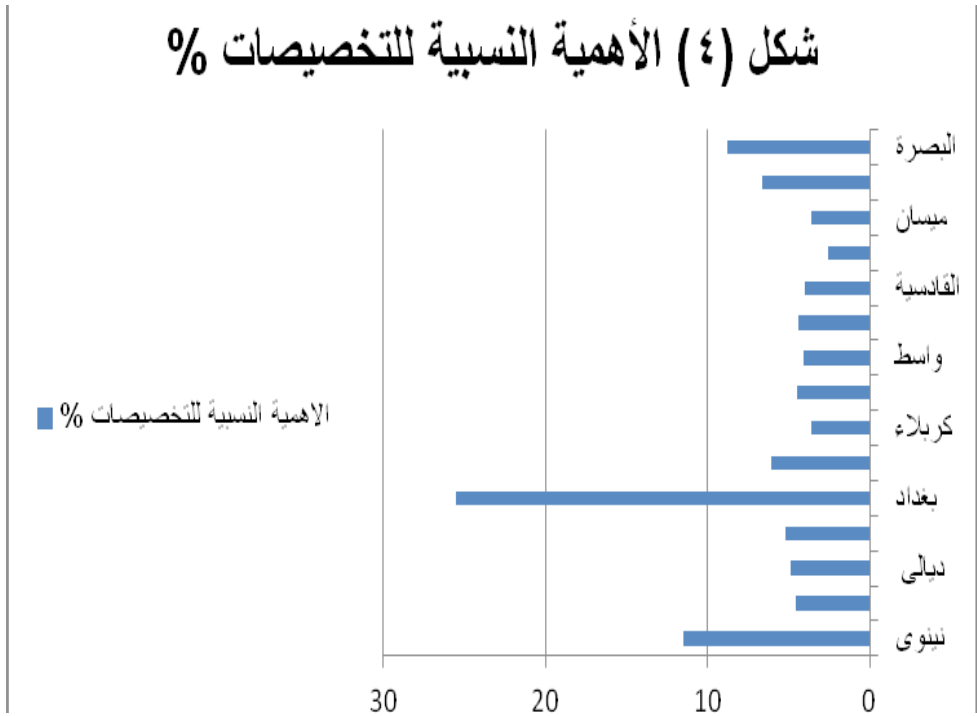
المجموعة الأولى	كركوك	واسط	صلاح الدين	ميسان	البصرة		
معدل المحافظة	٢٧٥,٣١٤	١٧٤,٣٤٨	١٨٧,٢٩٥	١٧٩,٦٨٩	٤٨٣,٨٦١		
المجموعة الثانية	بغداد	نينوى	النجف	بابل	القادسية	المتنى	ذي قار
معدل المحافظة	١٠٥,١١٨	١٠٣,٣٠٩	١٠٥,٠٥٢	١٠٤,١٦٦	١٠٦,٧٣٤	١٠٧,٥٧٣	١٢٧,٥٩٢
المجموعة الثالثة	ديالى	الأنبار	كربلاء				
معدل المحافظة	٩٩,١٩٣	٩٩,٦١٨	٩٩,٢٨٤				

المصدر: من عمل الباحث بالاعتماد على البيانات الواردة في جدول(١) وتطبيق المعادلة رقم(٢) المذكورة آنفاً

١- عدم وجود رؤية واضحة عن حق الأجيال القادمة بالثروة النفطية ضمن مبدأ ما يعرف بالتضامن بين الأجيال، ورغم أن صندوق تنمية العراق (DFI) شكل بموجب قرار مجلس الأمن الدولي رقم ١٤٨٣، لحماية الأموال العراقية من المطالبات الدولية وقرصنتها بعد أحداث سنة ٢٠٠٣، وتودع في (صندوق تنمية العراق) عائدات العراق من تصدير النفط، وتسحب الأمم المتحدة من تلك العائدات نسبة خمسة بالمئة كتعويضات للكوييت عن غزوه، وبلغت أرصدة صندوق (DFI) (١٨,٥ مليار دولار) نهاية ٢٠١٢ لتتراجع إلى (٦,٥ مليار دولار) نهاية (٢٠١٣) وتنتهي في نهاية ٢٠١٤ وبالمقارنة مع دول عربية خليجية تتصف اقتصاداتها بالرعية نجد أن هذه الدول ورغم الجمود في هيكلها السياسية، إلا أنها نجحت في إيجاد تطبيق فعلي لمبدأ (تضامن الأجيال) من خلال صناديق الثروة السيادية (SWF)، فقد أنشأت الكويت صندوق استثمار سيادي منذ عام ١٩٦٣، يتم اقتطاع ١٠٪ من العائدات النفطية وأيداعها في كيان يسمى احتياطي الأجيال القادمة RFFG، ويوجد بإمارة أبو ظبي أربعة صناديق استثمار سيادية رئيسية؛ أهمها جهاز أبو ظبي للاستثمار ADIA الذي تقدر الأموال التي يمتلكها الجهاز ما بين ٣١٠ و ٣٩٠ مليار دولار في عام ٢٠١٠. أما في المملكة العربية السعودية فإن مؤسسة النقد العربي السعودي (SAMA) هي المسؤولة عن استثمار كافة الأموال الاحتياطية للمملكة وتستثمر بشكل رئيس في سندات الخزنة الأمريكية قصيرة الأجل. وقدرت احتياطيات مؤسسة النقد العربي وهيئاتها بـ ٣٩٢ مليار دولار نهاية عام ٢٠١٠. أما في قطر فيتولى جهاز قطر للاستثمار (QIA) إدارة الأموال الخاصة بالدولة وتعمل بشكل منفصل عن البنك المركزي وتستثمر خارج البلد، وقدرت إجمالي أصوله ما بين ٤٠-٦٠ مليار دولار نهاية عام ٢٠١٠ رغم السرية التي يحاط بها.^(٢٦)

٢- إن الموازنة العامة الفيدرالية في العراق يتم تبويبها على أساس إداري (موازنة بنود)، أي حسب تصنيف الوزارات وتخصص لتنمية الأقاليم (الإدارات المحلية) بين ٦-٨ ٪ من إجمالي الموازنة العامة وهي ما يتم احتسابه بالاعتماد على معيار عدد السكان، بينما يخصص لقطاع الدفاع والأمن كمتوسط ما يقارب ١٥ ٪ (إذا استثنينا بعض السنوات التي تشهد تحديات أمنية خطيرة كعام ٢٠١٤ فترتفع فيها هذه النسبة إلى ما يفوق الـ ٢٠ ٪)، ولقطاع الطاقة (وزارتي النفط والكهرباء) ما يقارب ٢٠ ٪، ولقطاع التربية والتعليم العالي ما لا يتجاوز ١٠ ٪، ولقطاع الصحة والبيئة لا يتجاوز ٤ ٪، وقطاع الخدمات الاجتماعية ما نسبته ١٢ ٪، وقطاع النقل والاتصالات ما يقارب ٣،١ ٪، وقطاع الزراعة ما يقارب ٢ ٪ وقطاع الصناعة لا يتجاوز ٢،١ ٪ ونفس النسبة لقطاع البناء والتشييد، والثقافة والشباب ١،٧ ٪، ويخصص للموازنة الاستثمارية ما يقارب ٣٨ ٪ والباقي للموازنة الجارية (التشغيلية). (٢٧)

٣- كذلك لا بد من الإشارة إلى أن خطط التنمية الاقتصادية تعتمد معيار عدد السكان ونسب توزيعهم على المحافظات والأقاليم. لذا نجد أن بغداد تستحوذ على ربع التخصيصات تقريباً تليها نينوى والبصرة بنسبة ١١ ٪ و ٩ ٪ على التوالي، وبقية المحافظات حسب النسب السكانية، كما يظهر من الشكل (٤).



المصدر: من عمل الباحث بالاعتماد على بيانات توزيع تخصيصات برنامج تنمية الأقاليم للمدة ٢٠١٠-٢٠١٤، مشروع الموازنة الاتحادية لعام ٢٠١٣ www.parliament.iq.

الإستنتاجات:

يمكن استخلاص بعض الاستنتاجات المهمة بالاعتماد على مبادئ المالية العامة وتطبيقها على الواقع العراقي:

- من البديهي أن الاقتصاد العراقي اقتصاد ريعي أنتج دولة ريعية في العراق بكل ما تحمله من صفات تم عرضها في متن البحث، إلا أن مراحل اشتداد واستبداد الدولة الريعية في العراق تتباين من عهد لعهد قبل عام ٢٠٠٣، وبعد عام ٢٠٠٣ وبفعل التغييرات التي طرأت في العراق، فقد أنتجت قوى وعلى جميع المستويات حكومية (مركز وإقليم كردستان ومجالس محافظات) وغير حكومية (مجتمع مدني وقبيلية ودينية)، وتم وضع معايير ضمن نصوص دستورية (نسبة السكان، المحرومية، التنمية المتوازنة) وأخرى قانونية بناءً على قانون رقم ١٩ لسنة ٢٠١٣ (موازنة البترودولار).

- ورغم وجود هذه المعايير وتعددتها إلا أنه تبقى هناك ظلالاً من الشك تلقي بثقلها على هذه المعايير وحدود تطبيقها، فمعيار النسبة السكانية طبق على إقليم كردستان وحدها، ومفهوم المحرومية عائم وتم احتساب المعدل الوطني للمحرومية من خلال تطبيق معادلة معروفة ليكون حدود ١٥٢ ألف دينار، لنجد أن أغلب محافظات العراق دون الحد الوطني وباستثناء بعض المحافظات (البصرة، كركوك، ميسان، واسط، صلاح الدين).

- تتعدد الآليات المطروحة من قبل الفكر المالي في مجال إعادة توزيع الدخل وتقليل التفاوت في توزيع الدخل، فالآلية التي لها الصدارة في هذا المجال هي الضرائب، ولما كان النظام الضريبي في العراق يعاني من مشاكل عدة لا مجال لذكرها هنا، ولما كانت مساهمة الضريبة في الإيرادات العامة ضعيفة ولا تتعدى ٥٪ على أحسن التقديرات، لذا يجدر الانتقال إلى الآلية الثانية وهي النفقات العامة ومن خلال آليات كل من التوسع في التوظيف الحكومي والدعم الذي توفره الحكومة من خلال الإنفاق العام، وتظهر هنا أثر المزامحة بين الطلب العالي على التوظيف في القطاع العام على حساب الطلب الضعيف لدى الأفراد وحتى الشباب، للتوظيف في القطاع الخاص رغم ارتفاع مستوى الأجور في هذا الأخير، لكن لانعدام الثقة بظروف الاستقرار الأمني والاقتصادي والسياسي تتولد رغبة للبحث عن الأمان الوظيفي أكثر من المرودود الاقتصادي مما يجعل أغلبية الباحثين عن فرص العمل يفضلون القطاع العام.

- كذلك لا بد من الإشارة إلى أن الدعم الذي توفره الحكومة وتتحمل أعباءه الاقتصادية والمالية، قد لا يذهب إلى مستحقيه على وجه الخصوص مما ولد ظاهرة تعرف "بالركوب المجاني؛ أي التمتع بالسلع العامة من دون مساهمة ضريبية"^{٢٨}، أو بعبارة أبسط - انتفاع الطبقة الوسطى والغنية على حساب الطبقة الفقيرة من هذا الدعم-، وهكذا تضعف فاعلية آلية أخرى من آليات إعادة توزيع الدخل المتعارف عليها في الاقتصاد. وتجدر الإشارة إلى أن نسبة الدعم الحكومي من الموازنة العامة الفيدرالية العراقية سجلت كمعدل ٦,٨٤٪ للمدة ٢٠٠٦-٢٠١٠ وتراوحت في أقصاها بين ٧,٥٪ عام ٢٠٠٩ إلى أدناها ٥,٨٪ في عام ٢٠١٠.

- تبقى آلية الثالثة وهي التوظيف لدى القطاع العام^(٢٨)، وفيه كثير من التمايز بين الدخل بحسب

القطاعات والوزارات المختلفة. إذ تكون أعلى الرواتب في وزارة (الدفاع والداخلية والنفط والكهرباء والخارجية) تليها وزارات مثل (الصحة والتعليم العالي والتربية)، تليها وزارات مثل (التخطيط والصناعة) على سبيل المثال. ويوفر هذا التمايز مصدراً لجذب الأفراد وحتى الكفاءات لتضاعف الدخل في المجموعة الأولى من الوزارات عن مثيلاتها في المجموعة الثانية والثالثة، كذلك فإنه يفتح الباب واسعاً للفساد المالي والإداري لغرض الحصول على فرص التعيين في المجموعة الأولى من الوزارات^(٢٩).

كما أنه يفتح الباب لمزيد من الإنفاق العسكري وتحويل موارد المجتمع العراقي المالية والبشرية نحو هذا القطاع والذي يكون توسعاً كمياً على حساب النوعية وعمق الفساد في هذا القطاع، لكنه يبقى المصدر الأول لتوزيع الدخل الأعلى وتراكم الثروات لدى المتنفذين في هذه الوزارات.

- لا توجد إشارة صريحة لحقوق الأجيال القادمة لا بنص دستوري ولا بقانون تشريعي ناهيك عن عدم وجود أي إشارة أو نية لدى الحكومات العراقية المتعاقبة بعد عام ٢٠٠٤، لتبني هذا المفهوم أو اعتماد تطبيقه من خلال أي آلية ولعل أهمها هو صناديق الثروة السيادية.

- توزيع عوائد الثروة النفطية من الناحية المنطقية (الجغرافية)، كان يتم من خلال تحكم الحكومة العراقية قبل عام ٢٠٠٣، وكان هناك إلى حد ما فكرة لإقامة تنمية متوازنة بين المحافظات العراقية، لكن التركيز من الناحية الفعلية كان في بغداد وهي مقر السلطة المركزية لعقود طويلة. أما بعد عام ٢٠٠٣ فتخصيصات تنمية الأقاليم أصبحت تتم على معيار التوزيع السكاني فقط، وظل نصيب محافظة بغداد هو الأعلى^(٣٠).

- أما من ناحية القطاعات، فكان التركيز ومنذ عام ١٩٨٠ على القطاع العسكري والذي كان يتمتع من منسيبه بامتيازات كبيرة عن نظرائهم في القطاعات المدنية. ومع ذلك فإن السياسة العامة للحكومة العراقية لم تتغير كثيراً بعد عام ٢٠٠٣ مع بعض التحسينات التي طرأت نتيجة تحسن سعر صرف الدينار العراقي والحفاظ على قيمته تجاه الدولار لحد الآن.

التوصيات:

يمكن إجمال أهم التوصيات بالآتي:

- إن اعتماد مزيج من السياسات العامة والمعايير الدستورية والقانونية والاقتصادية (نسبة السكان، وميزانية البترول دولار، ودرجة المحرومية، وهيئة الرقابة على تخصيص الإيرادات الاتحادية)؛ وتطبيقها بشكل واقعي وليس على الورق فحسب، وتنازل المركز ممثلاً بالحكومة المركزية عن مواقفها المتعالية تجاه الأقاليم والمحافظات غير المنتظمة بأقليم والتي صمّن وجودها وحقوقها دستور العراق لعام ٢٠٠٥، والأخذ بيد هذه الأقاليم والمحافظات هو أفضل من فرض الإرادة من الجهة الأعلى وهو المركز تجاه بقية الاطراف، ولعل دعم المركز في القيام بواجبات الدولة الأساسية التي شخصها آدم سميث قبل أكثر من ٢٥٠ عام وهي (الدفاع الخارجي، والأمن الداخلي، والقضاء) وهو

ما توفره من خدمات غير قابلة للانقسام كما يسميها الفكر المالي، هو أفضل من تدخل المركز بكل صغيرة وكبيرة في شؤون المحافظات والأقاليم، ولعل في أحداث العراق الأخيرة خير دليل على ما يدعم كلامنا السابق.

- إن الدعم المقدم من قبل الحكومة للأفراد ثبت بأن كثيراً منه لا يصل إلى مستحقه، وأن من الضروري إعادة النظر بآلياته من جهة، وحجم هذا الدعم من جهة أخرى، لأنه يشكل عبئاً على الموازنة العامة الفيدرالية وباب من أبواب الفساد المالي والإداري.

- إذا انتقلنا إلى مصدر الدخل الرئيس للاقتصاد العراقي وتراكم رأس المال والثروة المادية وهو قطاع النفط، فيجب أن يعامل النفط كثروة وسلعة استراتيجية، وأن لا تبدد العوائد النفطية في مغامرات عسكرية أو إنفاق متسبب ولا عقلاني، أو فساد مالي وتهريب أموال المسؤولين والمنفعين نحو الخارج بلا ضوابط ولا مساءلة. كذلك فإن تنويع الاقتصاد العراقي يبقى ضرورة ملحة لتقليل الاعتماد على مساهمة قطاع النفط على أن يصاحب ذلك جهد ضريبي أكبر لتعويض العائدات النفطية.

- ضرورة الحفاظ على حق الأجيال في الثروة النفطية والحفاظ على مبدأ (التضامن بين الأجيال) من خلال إنشاء صندوق ثروة سيادية أو تحويل صندوق تنمية العراق DFI إلى صندوق سيادي ويمكن أن يستخدم كصندوق استقرار في حالة هبوط مفاجئ وأسعار النفط العالمية كما حدث نهاية عام ٢٠١٤ وبداية عام ٢٠١٥.

الهوامش:

(Endnotes)

- ١- د.زياد الحافظ، أوضاع الأقطار وغير النفطية، ندوة "دولة الرفاهية الاجتماعية ٢٠٢٨-٣٠ نوفمبر/٢٠٠٥، مركز دراسات الوحدة العربية والمعهد السويدي بالإسكندرية، ص ٣-٥.
- ٢- نبيل جعفر عبد الرضا، الحوار المتمدن، مفهوم الدولة الريعية، الحوار المتمدن، العدد ٣٦٣١، ٢٠١٢/٢/٧، www.ahewar.org
- ٣- تكلفة الفرصة البديلة في علم الاقتصاد، تعني تساوي القيمة المتوقعة للبدائل المتخلى عنها كنتيجة لاختيار بديل معين، وتستخدم في تقييم أداء الأدوات الاستثمارية واتخاذ القرارات الاستثمارية.
- ٤- محمد نبيل الشيمي، الاقتصاد الريعي المفهوم والإشكالية، الحوار المتمدن، العدد: ٣٦٣٧ - ٢٠١٢ / ٢ / ١٣ www.ahewar.org
- ٥- عبد الله جناحي - الاقتصاد الريعي وغياب السيطرة الوطنية على الثروة النفطية - www.gulfpolicies.com
- ٦- هذا الرأي يعود للدكتور حازم الببلاوي (الاقتصادي المعروف ورئيس وزراء مصر السابق)،

يرجى مراجعة: محمد بن صنيان، الدولة الريعية .. مجلس التعاون الخليجي نموذجاً- www.classic.aawsat.com

٧- المصدر السابق.

٨ □ www.alghad.com

٩- يقصد بالداء الهولندي، هو ظاهرة اقتصادية تحدث في دولة ما نتيجة تطورات اقتصادية عادة ما تكون نتيجة استكشاف موارد طبيعية كما حدث في هولندا بداية عقد الستينات من القرن الماضي عند اكتشاف الغاز الطبيعي، مما يترتب عليه ارتفاع قيمة عملة ذلك البلد ، ومن ثم تراجع قدرتها التنافسية الدولية ، أو تحول الموارد فيها عن انتاج السلع التي كانت تنتجها وتصدرها الدولة من الناحية التقليدية نحو قطاعات أخرى. وشاع استخدام هذا المصطلح بعد مقال نشر في الايكونوميست عام ١٩٧٧ يحمل هذا الأسم ويصف تجربة الاقتصاد الهولندي .

http://economyofkuwait.blogspot.com/٢٠١١/٠٢/٣-dutch-disease_١٥.html

١٠- د. عاطف لافي مرزوك، التنوع الاقتصادي في بلدان الخليج العربي مقارنة للقواعد والدلائل مجلة الاقتصادي الخليجي العدد ٢٤ لسنة ٢٠١٣ ، ص ٤١ .

١١- د.سلام جبار شهاب، الدولة الريعية وصياغة النظم الإقليمية (دول الخليج إنموذجاً)، ص ٥ و ص ١١ ، www.iasj.net

١٢- د. مظهر محمد صالح، الاقتصاد الريعي المركزي ومأزق انفلات السوق : رؤية في المشهد الاقتصادي العراقي الراهن، بيت الحكمة ، بغداد ٢٠١٣ ، ص ١٠١-١٠٢ .

١٣- د.مظهر محمد صالح قاسم، مدخل في الاقتصاد السياسي للعراق: الدولة الريعية من المركزية الاقتصادية إلى ديمقراطية السوق، بيت الحكمة ، سلسلة عالم الحكمة – عدد ١٩ ، بغداد، ٢٠١٠ ، ص ٦١ .

١٤- المصدر السابق، ص ٦٢-٦٤ .

١٥- « التعاون في إدارة الموارد المشتركة: إدارة، ومؤسسات، وإحتياجات التنمية البشرية »،

التقرير النهائي الصادر عن أكاديمية فولكه برنادوت، «ستوكولهم ١٧-٢٠ / آب / ٢٠١٤ ، ص ٧_٨.

١٦- الدستور العراقي لعام ٢٠٠٥ ، موقع www.parliament.iq

١٧- علاء الدين جعفر، السكان ودرجة المحرومية في المحافظات، وزارة التخطيط، دائرة البرامج الاستثمارية الحكومية، ٢٠١٠، ص ٣.

١٨- الدستور العراقي، مصدر سابق.

١٩- مشروع قانون رقم ٢١ لسنة ٢٠٠٨ وتعديلاته موقع البرلمان العراقي www.parliament.iq

[-iq](http://www.parliament.iq)

٢٠- الدستور العراقي، مصدر سابق.

٢١- من المفروض أن يتلقى إقليم كردستان ١٧٪ من عائدات الدولة العراقية (إجمالي العائدات ناقص المصاريف السيادية مثل دفعات الجيش ودفعات الحكومة الاتحادية لمقاولي النفط). ولذلك كان صافي حصة الإقليم من إجمالي العائدات العراقية تبلغ حوالي ١١٪ في الواقع. وقد حاول الإقليم تصدير النفط بشكل مستقل، لذا سعت بغداد إلى إجبار الإقليم على إدراج هذا النفط في نظام التصدير الاتحادي الذي تديره شركة تسويق النفط الحكومية "سومو"، وذلك من خلال تضمين أحكام جزائية في ميزانتي العامين ٢٠١٣ و ٢٠١٤ تنصّ على حجب تحويلات الميزانية الشهرية الكردية في حال لم تتلقَ شركة "سومو" الكميات المحددة من النفط. لمزيد من التفاصيل، راجع :

مايكل نايتس: [إنجاح صفقة توليد العائدات العراقية](http://www.washingtoninstitute.org/ar/policy-analysis/view/making-the-baghdad-kr-g-revenue-generating-deal-work)، -نشر في ١٠/١٢/٢٠١٤، www.washingtoninstitute.org/ar/policy-analysis/view/making-the-baghdad-kr-g-revenue-generating-deal-work

٢٢- برنامج الامم المتحدة الانمائي، الامم المتحدة ، نيويورك، ٢٠١٣، ص ٢٠٨.

٢٣- الدستور العراقي، مصدر سابق.

٢٤- محمد حاجي، التمويل المحلي وإشكالية العجز في ميزانية البلدية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة بسكرة ، ص ٩.

٢٥- www.almadapaper.com

٢٦- الاقتصاد السياسي لمنطقة الخليج - تقرير موجز - ، مركز الدراسات الدولية والإقليمية، ٢٠١٢ ص ٧-٩. <https://repository.library.georgetown.edu/handle/5585647/10822>

٢٧ - د.كمال البصري ومضر السباهي، اقتصاديات الموازنة الاتحادية لعام ٢٠١٣، المعهد العراقي للإصلاح الاقتصادي، ٢١ كانون الثاني ٢٠١٣، www.iier.org

٢٨- يستخدم هذا المصطلح الاستاذ الدكتور مظهر محمد صالح، راجع كتابه الموسوم «مدخل في الاقتصاد السياسي للعراق: الدولة الريعية من المركزية الاقتصادية إلى ديمقراطية السوق، مصدر سابق، ص ٢٠.

٢٩- د. أحمد حافظ حميد، سياسات الدعم الحكومي في العراق بين الرفض والقبول، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية، السنة الثانية عشر، العدد ٤٠ السنة ٢٠١٤، ص ٨٠.

٣٠- يمثل التوظيف الحكومي آلية رئيسة لتوزيع الريع على السكان مما يؤدي إلى تكوين بيروقراطيات ضخمة لاستيعاب الأعداد المتزايدة من السكان الداخليين في سوق العمل، ويمثل التوسع في السلع والخدمات العامة الهياكل التقليدية في توزيع الثروة. وأن اعتماد الحكومات في الدول النفطية على الريع الخارجي قد حررها من الاعتماد على قاعدة الانتاج المحلي في تحقيق الدخل. لمزيد من التفاصيل يرجى مراجعة: سلوك الدولة الريعية الخليجية، www.uobabylon.edu.iq، www.uobabylon.edu.iq/...uobColeges/ad-pdf.٤٤٦_٢٤٩٥٥_٦/

المصادر:

- البصري، كمال و مضر السباهي، اقتصاديات الموازنة الاتحادية لعام ٢٠١٣، المعهد العراقي للإصلاح الاقتصادي، ٢١ كانون الثاني ٢٠١٣، www.iier.org.

- الشيمي، محمد نبيل، الاقتصاد الريعي المفهوم والإشكالية، الحوار المتمدن، العدد: ٣٦٣٧ - ٢٠١٢ / ٢ / ١٣ www.ahewar.org.

- الحافظ، زياد، أوضاع الأقطار وغير النفطية، ندوة "دولة الرفاهية الاجتماعية ٢٨-٣٠ نوفمبر/ ٢٠٠٥، مركز دراسات الوحدة العربية والمعهد السويدي بالإسكندرية.

- بن صنيان، محمد، الدولة الريعية.. مجلس التعاون الخليجي نموذجاً- classic.aawsat.com.

- جعفر، علاء الدين، السكان ودرجة المحرومية في المحافظات، وزارة التخطيط، دائرة البرامج الاستثمارية الحكومية، ٢٠١٠.

- جناحي، عبد الله - الاقتصاد الريعي وغياب السيطرة الوطنية على الثروة النفطية - www.gulfpolicies.com.

- حاجي ، محمد ، التمويل المحلي وإشكالية العجز في ميزانية البلدية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، الجزائر .

- حميد ، أحمد حافظ ، سياسات الدعم الحكومي في العراق بين الرفض والقبول، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية، السنة الثانية عشر، العدد ٤٠ السنة ٢٠١٤،

- شهاب، سلام جبار ، الدولة الربعية وصياغة النظم الإقليمية (دول الخليج إنموذجاً)،

- د.مظهر محمد صالح، الاقتصاد الربعي المركزي ومأزق انفلات السوق : رؤية في المشهد الاقتصادي العراقي الراهن، بيت الحكمة ، بغداد ٢٠١٣ .

- عبد الرضا، نبيل جعفر ، مفهوم الدولة الربعية، الحوار المتمدن ، العدد ٣٦٣١ ، ٢٠١٢/٢/٧ ،

- قاسم، مظهر محمد صالح ، مدخل في الاقتصاد السياسي للعراق: الدولة الربعية من المركزية الاقتصادية إلى ديمقراطية السوق، بيت الحكمة ، سلسلة عالم الحكمة – عدد ١٩ ، بغداد، ٢٠١٠ .

- مرزوك، عاطف لافي، التنوع الاقتصادي في بلدان الخليج العربي مقاربة للقواعد والدلائل ، مجلة الاقتصادي الخليجي العدد ٢٤ لسنة ٢٠١٣ .

- نايتس، مايكل: إنجاز صفقة توليد العائدات العراقية، www.washingtoninstitute.org

- الدستور العراقي لعام ٢٠٠٥ www.parliament.iq

- قانون رقم ٢١ لسنة ٢٠٠٨ وتعديلاته بقانون ١٩ لسنة ٢٠١٣ . موقع البرلمان العراقي www.parliament.iq

- الموازنة الاتحادية لعام ٢٠١٣ www.parliament.iq

- وزارة المالية العراقية www.mof.gov.iq

- وزارة التخطيط العراقية www.mop.gov.iq

- برنامج الأمم المتحدة الانمائي، الامم المتحدة، نيويورك، ٢٠١٣ .

- التعاون في إدارة الموارد المشتركة: إدارة، ومؤسسات، واحتياجات التنمية البشرية، التقرير النهائي الصادر عن أكاديمية فولكه برنادوت، "ستوكولهم آب/ ٢٠١٤ .

- الاقتصاد السياسي لمنطقة الخليج – تقرير موجز - ، مركز الدراسات الدولية والإقليمية ، ٢٠١٢ .

- سلوك الدولة الريعانية الخليجية ، [www.uobabylon.edu.iq/uobColleges/](http://www.uobabylon.edu.iq/uobColleges/pdf/٤٤٦_٢٤٩٥٥_٦/...ad)

- دورة الدولة الريعانية ، www.alghad.com

www.almadapaper.com-

- [/http://economyofkuwait.blogspot.com](http://economyofkuwait.blogspot.com)



تأثير الاقتدار الجوهري لموارد المنظمة البشرية (غير الملموسة) في تحقيق قيمة مضافة لأعمالها

أ.م.د. سماح مؤيد محمود

المستخلص

تضمن البحث تكوين تصورات واضحة حول القيمة المضافة لأعمال المنظمة من خلال الاقتدار الجوهري لمواردها البشرية (غير الملموسة) استناداً إلى طروحات (Brooking, 1996) في محاولة لتوضيح المفهوم وإمكانية تطبيقه في البيئة العراقية.

وعلى هذا الأساس انطلقت الباحثة من مشكلة بحثية لردم الفجوة المعرفية بين الطروحات الفكرية القائمة وإمكانية التطبيق، هادفة التعرف على موارد المنظمة البشرية (غير الملموسة) والاقتدار الجوهري لها، مما يؤثر في تحقيق قيمة مضافة للأعمال.

واعتمد البحث المدخل الاستنباطي المشتق من الفلسفة الوضعية (الموضوعية) لاشتقاق فرضياته من الإطار النظري، ومن ثم إمكانية اختبارها بمجموعة من الوسائل الإحصائية والمعرفية والتحقق من موضوعيتها عبر المسح التحليلي لـ ٣٦ مديراً في الدائرتين التابعتين لوزارة العلوم والتكنولوجيا وهي دائرة الطاقات المتجددة ودائرة تكنولوجيا المعلومات، للتأكد من توافر متغيرات البحث عبر صياغة فرضيتين رئيسيتين، ولم تظهر النتائج صحة بعض الفرضيات المصاغة فضلاً عن تبين تأثير أبعاد الاقتدار الجوهري، إذ احتل روح العمل الجماعي التأثير المباشر في تحقيق القيمة المضافة، وبذلك صيغت مجموعة من الاستنتاجات التي توصي بأهمية مراعاة متغيرات الاقتدار الجوهري لموارد المنظمة غير الملموسة والمتمثلة بإدخال كلاً من المعرفة والثقافة التنظيمية كمنهاج عمل في الدائرة المبحوثة

المصطلحات الدالة: المعرفة، الموجودات غير الملموسة، القيمة المضافة للأعمال، الاقتدار الجوهري

المقدمة

يعد موضوع الاقتدار الجوهري لموارد المنظمة البشرية غير الملموسة من الموضوعات المهمة ولا يخفى أن بيئة اللاتأكد التي أصبحت الحقيقة الوحيدة الثابتة منذ نهايات القرن العشرين تتطلب إعداد نظم إدارية قادرة على مراعاة المؤثرات البيئية والتي تتسم بالشمولية التامة واحتضان الأمور المؤثرة في العملية الإدارية كافة، إذ أن الاقتدار الجوهري يترجم إلى التفوق في أعداد الشيء وفق المنظور المستقبلي، ويتم هذا أولاً بالتعرف على مستوى تمتع الموارد البشرية بالاقتدار القدرات الجوهري والمتمثلة بالمواد غير الملموسة وإسهامه الكبير في رفع وتطوير المنظمات والمجتمعات على حد سواء.

لقد انتشرت في السنوات الأخيرة وتعددت الكتابات والبحوث التي تتناول موضوع موارد المنظمة الجوهري، وقد حاول المهتمون بهذه البحوث والدراسات أن يصوروا الملامح الأساسية لماهية هذه القدرات مجتمعة مع بعضها لتولد الاقتدار بمجملها من ناحية وأن يتوصلوا إلى إطار عام لها من ناحية أخرى ولا زالت تلك الجهود مستمرة نحو تحقيق هذا الهدف.

لاحظ الباحثون أن جوهرية الاقتدار تركز على عدة أبعاد لعل أهمها المعرفة، روح العمل الجماعي، والثقافة التنظيمية ولأهمية مفهومي الاقتدار الجوهري لموارد المنظمة البشرية ودورها في بناء القيمة المضافة لأعمال المنظمة، حاول الباحثون التركيز عليها من حيث أهميتها وأسس قياسها، وهذا ما ركز عليه بحثنا الحالي في دائرتين من دوائر وزارة العلوم والتكنولوجيا وعبر بناء منهجية البحث وتصميمه لتحقيق أهداف البحث في المبحث الأول وتتبع مدخل البحث وإطاره التمهيدي ووضع الأسس الفلسفية للمورد غير الملموس والقيمة المضافة بالمبحث الثاني وعرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات في المبحث الثالث وصولاً إلى الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول

منهجية البحث

أولاً/مشكلة البحث

تبين أن هناك مشكلات لا يمكن حلها من خلال المقاييس الكمية حصراً، إذ أن أنشطة المنظمات متنوعة بين كمية وسلوكية، وقد احتلت الموجودات غير المادية (غير الملموسة) ألا وهي الموجودات البشرية أهمية كبير لتقييم أداء المنظمة وتحديد نتاج تفاعلها مع البيئة الخارجية وإضافة قيمة لأعمالها من هنا ترى الباحثة أن انخفاض قيمة أعمال دوائر وزارة العلوم والتكنولوجيا قد تقف وراءها بعض من متغيرات الموجودات غير الملموسة، فإذا ما أخذت ودرست وتوجهت لها بشكل مركز من قبل قادة الدوائر قد يكون لها دور حيوي وفاعل في إضافة القيمة.

ثانياً / أهمية البحث

تتركز أهمية البحث وتوضح في إمكانية توظيف أبعاد الاقتدار الجوهري لموارد المنظمة البشرية (غير الملموسة) بوصفها أحد المتغيرات السلوكية لتحقيق قيمة مضافة لأعمالها، فضلاً عن تدعيم ذلك بمؤشرات رقمية مستوحاة من واقع الحال لتسترشد به الإدارة في أعمالها وتحديد خياراتها الإستراتيجية المثلى في رفع قيمة أعمالها من خلال عوامل سلوكية من دون التفرد بالعوامل المادية لصنع القيمة استناداً إلى معادلة (Mcpherson ,1998) التي مفادها :

$$\text{مجموع القيمة المضافة} = (\text{القيمة المادية المضافة} + \text{القيمة غير المادية المضافة})$$

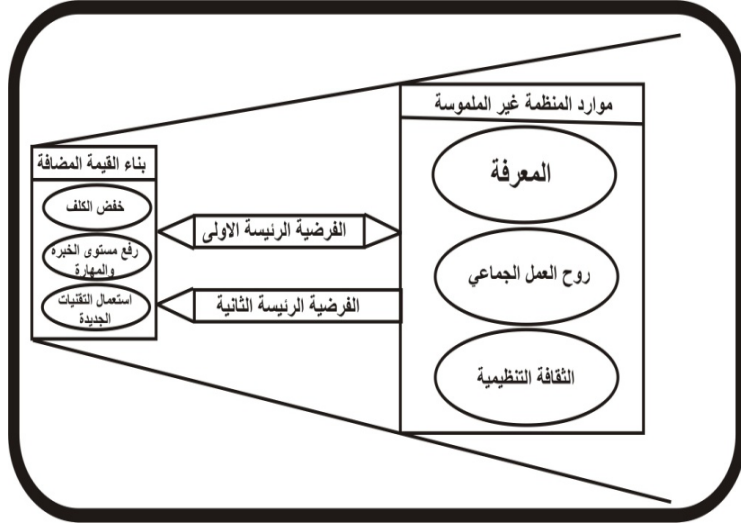
ثالثاً / أهداف البحث

- (١) التحري عن وجود معنوية للارتباط بين الاقتدار الجوهري لبعض من موارد المنظمة غير الملموسة وتحقيق القيمة المضافة لأعمال المنظمة .
- (٢) استناداً إلى فكرة الهدف السابق فإن الباحثة تهدف كذلك إلى تشخيص أي بعد من أبعاد موارد المنظمة البشرية (غير الملموسة) أكثر ارتباطاً بالقيمة المضافة لأعمالها .
- (٣) معرفة ما إذا كانت الدوائر المعنية بالبحث تتباين في إدراكها للاقتدار الجوهري لموارد المنظمة البشرية (غير الملموسة) وعلاقتها بالقيمة المضافة لأعمالها .

رابعاً / مخطط البحث الفرضي

تتمثل المتغيرات التفسيرية (المستقلة) ذات التأثير النسبي على الاقتدار الجوهري لموارد المنظمة البشرية (غير الملموسة) ، وهذه المتغيرات (المعرفة ، روح العمل الجماعي ، والثقافة التنظيمية) والمشخصة بالجانب الأيمن من المخطط المبين في الشكل (١) فيما خصص الجانب الأيسر من المخطط لمتغيرات (القيمة المضافة) والمتمثلة بأبعاده الفرعية (خفض الكلف) و(رفع مستوى الخبرة والمهارة) و(استعمال التقنيات الجديدة).

شكل (١)



مخطط البحث الفرضي

خامسا/ فرضيات البحث

الفرضيات الأساسية للبحث هي:-

(أولاً) : يؤدي امتلاك الاقتدار الجوهرى لموارد المنظمة البشرية (غير الملموسة) إلى تحقيق القيمة المضافة لأعمالها.

(ثانياً) : يتباين تأثير القيمة المضافة لأعمال المنظمة بمدى اقتدارها الجوهرى لمواردها البشرية (غير الملموسة) في الدوائر المبحوثة .

ومنها نستدل لصياغة الفرضيات الإحصائية الآتية :-

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاقتدار الجوهرى لمواردها البشرية (غير الملموسة) وتحقيق القيمة المضافة للأعمال.

(١-١) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعرفة وتحقيق القيمة المضافة (خفض الكلف / رفع مستوى الخبرة و المهارة / استعمال التقنيات الجديدة).

(٢-١) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين روح العمل الجماعي وتحقيق القيمة المضافة (خفض الكلف / رفع مستوى الخبرة و المهارة / استعمال التقنيات الجديدة).

(٣-١) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق القيمة المضافة (خفض الكلف / رفع مستوى الخبرة و المهارة / استعمال التقنيات الجديدة).

الفرضية الرئيسية الثانية: تتباين درجة تأثير أبعاد الاقتدار الجوهري لموارد المنظمة البشرية (غير الملموسة) في تحقيق القيمة المضافة لأعمالها في الدوائر المبحوثة.

سادسا/متغيرات البحث

تمثلت متغيرات البحث بما يأتي :

الاقتدار الجوهري لموارد المنظمة البشرية (غير الملموسة) يتألف من عناصر فرعية هي (المعرفة، روح العمل الجماعي، الثقافة التنظيمية) استناداً إلى مقياس , Wheelen & hunger 2008 و (Philip,2008) و (Coutler,2009) و (teece , 2009) والمؤلف من (9) فقرات.

القيمة المضافة لأعمال المنظمة وتتألف من ثلاثة متغيرات هي (خفض الكلف، رفع مستوى الخبرة والمهارة، واستعمال التقنيات الجديدة) استناداً إلى مقياس (Brooking,1996) والمؤلف من(9) فقرات.

سابعاً/مجتمع البحث وعينه

للإيفاء بمتطلبات الجانب التطبيقي لهذا البحث، وتحقيق أهدافه ومسايعه، كان لابد من اختيار مجتمعاً للبحث يتفق ويتطابق مع ما تسعى إليه وتطمح لتحقيقه الباحثة ، وقد جرى الاتفاق على اعتماد دائرتين تابعتين لوزارة العلوم والتكنولوجيا وهي (دائرة الطاقات المتجددة)، (تكنولوجيا المعلومات) بعينه بلغت (٣٦) شخص شملت مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام والمراكز البحثية ، وهذه العينة تمثل ما نسبته (٨٨٪) من مجتمع البحث لكل دائرة.

ثامنا/منهج البحث

اعتمد المنهج التحليلي الوصفي (استبانة) ، والتحليل البعدي (أي تحليل متغيرات البحث) وهي مناهج تتصف بالشمولية، إذ تمثل الجانب العملي بشقين رئيسيين هما الشق الأول استخدام وسيلة الاستبانة، والشق الثاني دراسة تحليلية لدوائر الوزارة المبحوثة.

تاسعا/ اختبارات صدق الاستبانة وثباتها

لغرض قياس صدق الاستبانة وثباتها قامت الباحثة بإخضاع الاستمارة لعدد من الاختبارات، وذلك قبل البدء بتوزيعها على الأفراد عينة البحث .

أ- قياس الصدق الظاهري: بغية التأكد من قدرة الاستمارة على قياس متغيراتها، فقد أجري اختبار الصدق الظاهري لفقرات الاستبانة، بعد الانتهاء من إعدادها وذلك من خلال عرضها على عدد من

الخبراء المختصين في العلوم الإدارية للتأكد من صحة الفقرات ومدى ملائمتها لفرضيات البحث وأهدافه .

ب- ثبات الاستبانة: ويقصد بالثبات أن مقياس الاستبانة يحقق النتائج نفسها لو أعيد تطبيقها بعد فترة من الزمن على الأفراد أنفسهم مرة أخرى، إذ أشرت قيمة معامل الفاكرونباخ (0,618) وهي قيمة مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية وتدل على أن الاستبانة تتصف بالثبات .

عاشرا/ أدوات التحليل:

التكرارات: لاستعراض الإجابات الخاصة بالمبحوثين.

- الوسط الحسابي الموزون: (Weighted Arithmetic Mean) لعرض متوسط الإجابات عن متغير معين وهو عبارة عن مجموع القيم على عددها.
- الانحراف المعياري: (Standard Deviation) يظهر درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
- معامل الاختلاف (Coefficient of Variation): وهو احد المقاييس المستخدمة لقياس درجة التشتت ومنه تحسب قيمة التشتت كنسبة مئوية من قيمة مقياس النزعة المركزية . لذا فهو يحدد المتغيرات الأكثر تجانسا وفق إجابات العينة .
- التحليل العامل (Factor Analysis): أسلوب إحصائي يستخدم في تسلسل المتغيرات حسب أهميتها ويعطي كل متغير نسبته في المساهمة في عمليات البحث.
- معامل ارتباط كندال: يستعمل للكشف عن علاقة الارتباط بين متغيرين للدراسات اللامعلمية، وهو معامل مفضل لكونه يقوم بتعديل ومعالجة القيم الشاذة في إجابات المبحوثين .
- اختبار f: لإظهار فعالية كل متغير والتحقق من معنوية علاقة التأثير بين المتغيرات.
- اختبار الانحدار المتسلسل (stepwise regression) لتحديد المتغيرات الأكثر تأثيرا من بين متغيرات الاقتدار الجوهرية في إضافة قيمة للمنظمة

لمبحث الثاني

الإطار النظري لمتغيرات البحث

أولاً : الاقتدار الجوهري لموارد المنظمة البشرية (غير الملموسة).

مفهومه: ورد في معاجم اللغة العربية أن الاقتدار على الشيء يعني القدرة عليه (الجوهري، ١٩٨٧: ٧٨٧)، والاقتدار من القدر حيث أن قدر الشيء يعني مبلغه ويقال رجل ذو قدرة يعني ذو قدرة ومقدرة

أما (الرازي ، ١٩٨٧ : ٥٢٣) فقد أشار إلى أن الاقتدار يشير إلى القدرة الشخصية لفعل الشيء والتميز. وفي اللغة الانكليزية يعد مصطلح (Competence) الأكثر توافقاً ، وهناك مصطلحات أخرى قد تدل على الاقتدار مثل (Ability) أو (Capability) وقد تعبر عن الإمكانيات أو القابليات عن المصطلح. وفي الجوانب الإدارية يعبر عن الاقتدار بأنه ”مجموعة من القدرات تعود إلى أداء أكثر فاعلية من أداء المنافسين“ (علق ، ٢٠١٣ : ٥) وبذلك يكون الاقتدار الجوهرى هو ”وجود القدرة والإمكانية على استعمال أدوات التخطيط السليم لمواجهة ظروف البيئة المتقلبة بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة مستقبلاً والحفاظ على مكانتها وصولاً إلى الميزة التنافسية ”

وهناك من وصف الاقتدار الجوهرى بأنه يعنى المهارات فقد عرفه (Heizer & Render 2011) على أنه مجموعة المهارات النادرة والمواهب والقابليات التي تمكن المنظمة من العمل ضمن المعايير العالمية .

ومنهم من عبر عنه بالأنشطة أي أنه النشاطات التي تقود المنظمات لأن تتنافس عالمياً بالاعتماد على المعرفة المتركمة من الخبرات للسنوات الطويلة“ (Laudon & Laudon 2011: 116) ومن الباحثين من عبر عنه ”بالإمكانيات التنظيمية المميزة والتي إذا ما تم استثمارها بكفاءة فإنها ستقود المنظمة إلى تحقيق الميزة التنافسية بشكل أعلى من خصومها“ (Millmore, 2007: 526).

وأخيراً ما عبر عنه عدد من الباحثين بأنه يرتبط بالموارد وهذا ما ركز عليه بحثنا الحالي إذ عرفها (Wheelen & hunger 2008: 143) بأنها القدرات الخاصة والمواد التي تمتلكها المنظمة والتي لا يمتلكها المنافسين ، أما (Coutler: 2009: 568) فقد عبر عنها بقدرات المنظمة الأساسية التي تستطيع من خلالها خلق القيمة وتحديد أسلحتها التنافسية .

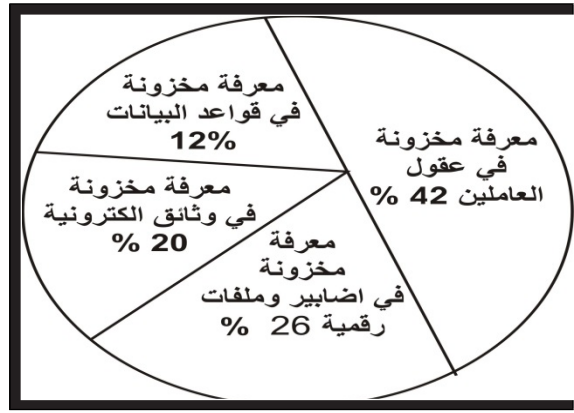
ونركز في حديثنا حول الموارد غير الملموسة وهي عبارة عن المدخلات البشرية التي تستخدمها المنظمة لتوفير خدماتها ومنتجاتها على أفضل شكل وبما يساعدها على اختيار وتنفيذ إستراتيجيتها وتحقيق أهدافها وتتضمن قدرات الاقتدار للموارد البشرية (وهي كثيرة ولكن لحدود البحث ركزنا على هذه المفردات حصراً) وتتضمن كلاً من (المعرفة ، روح العمل الجماعي ، الثقافة التنظيمية) وفق آراء الباحثين (Philip, 2008: 85) و (Wheelen & Hunger, 2008: 143) و (Coutler, 2009: 568) و (Teece, 2009: 324) و (الزوبعي ، ٢٠١١ : ١٢١) و (الشمرى ، ٢٠١١ : ٧٤) والمقصود بكلاً منها :

المعرفة:

لا تعتبر المعرفة مورداً مهماً من موارد المنظمة فحسب ولكنها الأهم على الإطلاق ، فهي بمثابة رأس مال منظمي للخبذة من العاملين الذين لديهم قدرات معرفية شخصية وتنظيمية لإنتاج الأفكار الجديدة وتطوير الأفكار القديمة ويتعلمون بشكل مستمر وكيف يعملون على تغيير منظماتهم لتحقيق التميز والرفع المنظمي في أداءها. إذ يمكن القول أن الأفراد هم صانعو المعرفة، فالبيئة العامة المتمثلة

بالانترنت وأوعية المعلومات والبيانات والمكتبات وعناصر البيئية الخارجية، وبيئة المهمة، وكذلك التقنية، والإستراتيجية، والعملية، (والتي يمكن اعتبارها المصادر الخارجية للمعرفة) لا يمكن لأي منها أن تظهر من دون قدرات، واتجاهات الأفراد فيها (والتي يمكن اعتبارها المصدر الداخلي للمعرفة). (Uriate,2008:9).

ويطلق على العنصر البشري وبالذات الأفراد المتعاملين مع المعرفة (صناع المعرفة) لما يملكونه من معرفة وخبرة ومهارات في تحليل الأفكار وتفسير ومعالجة البيانات، فضلاً عن قدرتهم في ربط المعرفة بالأبعاد الاجتماعية والثقافية والشكل (٢) يوضح لنا أهمية العنصر البشري من خلال نسبة المعرفة المخزونة لدى عقول العاملين والبالغة %42 بحسب رأي (Uriate, 2008).



شكل (٢) معرفة المنظمة

Source :Uriate, JR, Filemon . A. (2008) Introduction to Knowledge Management» National of Science and Technology Government of Japan,p12.

وتحوي المعرفة أشكالاً وأنماطاً مختلفة ومتعددة من المعلومات والخبرات والمهارات، ولا تقتصر المعرفة عند ذلك الحد، إنما هي الإحساس والشعور والسلوك النابع من تطورات الحياة وتراكمية التجارب والخبرات، بالتالي لا يمكن اختزال أنواع المعرفة في شكل واحد فقط، وقدمت تصنيفات عديدة من قبل الباحثين والمختصين في المعرفة وأنواعها ويعد التصنيف الأقدم والأهم للمعرفة هو ما قدمه (M. Polanyi) عام 1966، إذ صنف المعرفة الإنسانية بالتصنيف الثنائي المدخل، معرفة ضمنية (Tacit) ومعرفة صريحة، ظاهرة (Explicit) ((Adeleke,2013:33).

روح العمل الجماعي:

لكي نوضح مفهوم العمل الجماعي فإنه يتحقق باختصار من مجموعة من الأفراد تعمل معا

لتحقيق هدف مشترك. وكلما زاد الانسجام بين أعضاء الفريق و التفاهم كلما استطاعوا تحقيق أهدافهم بشكل جيد و بطريقة سريعة. العمل الجماعي سواء كان ذلك في مكان العمل أو في ملعب كرة القدم ، من اجل قضية معينة. أو حتى بين أفراد المجتمع ، لا بد أن يكون مبني علي تفاعل بناء حتى يمكن أن تسفر عنه نتائج مذهلة!. و نجاح العمل كفريق واحد ليس بالأمر السهل. لأن العمل الجماعي الفعال بالتأكيد لا يحدث تلقائيا ، بل يأخذ قدرا كبيرا من العمل الشاق و المجهود و تضاف إليه عدد من العوامل الخارجية التي تساعد على نجاح الفريق، الثقة، و الانسجام، و الالتزام ،تحمل المسؤولية ونجاح الفريق .Coutler,2009:568

وتكمن أهمية العمل الجماعي من خلال أغراض هذه الجماعة وهي :

- ١ - القدرة على التفكير الواقعي الذي يقوم على أساس من المعرفة العملية التي تتقصى الحقائق وتدرک الأسباب والمسببات لكل عمل .
- ٢ - الإيمان بالأهداف المشتركة للجماعات .
- ٣ - الميل إلى التعاون مع الغير .
- ٤- القدرة على القيادة والتبعية باعتبارهما عاملان متكاملان يؤديان في النهاية إلى تحقيق المسؤوليات الاجتماعية .
- ٥ - تقدير المسؤولية وتحملها بالنسبة لكل عضو من أعضاء الجماعة .
- ٦ - احترام العمل والقدرة على الإنتاج .
- ٧ - احترام النظم العامة للجماعة والعمل بموجبها .

٣-الثقافة التنظيمية

تعني الثقافة التنظيمية أمراً مشابهاً لثقافة المجتمع ، إذ تتكون من قيم واعتقادات ومدرکات وافتراضات وقواعد ومعايير من صنع الإنسان ، وأنماط سلوكية مشتركة ، والمنظومة الثقافية ليست مجرد مجموعة من المعتقدات الأساسية والافتراضات بل هي مجموعة من الممارسات الإدارية.

وقد وصف (Normann) الاهتمام بالثقافة من قبل المنظمات، بأنها الرغبة في التعلم وجعل الأعمال واضحة من خلال الفهم المتزايد للافتراضات والاعتقادات والقيم، كونها تشكل مستودعات للمعرفة وأنظمة تصميم ذاتي .

إن الكثير من الباحثين عرفوا الثقافة التنظيمية بعدة اتجاهات إلا أن أغلبهم قد اتفقوا على أن الثقافة التنظيمية هي (مجموعة القيم والاعتقادات وأنماط السلوك التي تحدد الهوية الأساسية للمنظمة وتساعد على تشكيل سلوكيات الأفراد العاملين) .

وتبرز أهميتها من كونها تؤثر إيجابياً في تكوين أنظمة اتصال فعالة ومفتوحة وبعده اتجاهات تساند بصورة مباشرة عمليات اتخاذ قرارات إدارية تتصف بالعقلانية والدقة وبأقل قدر من التكاليف

والمعوقات، وذلك لأنها توفر مناخ تنظيمي ملائم لاتخاذ القرارات الصعبة بما توفره من قيم مشتركة لمختلف المستويات الإدارية ومراكز صنع القرارات (بن حبتور، ٢٠٠٧: ٢٠١).

ثانياً : القيمة المضافة للأعمال

مفهومها

يتبين مفهوم القيمة من خلال استخدام عناصر وأساليب مختلفة في ظل اقتصاد المنافسة الجديد والقائم على المعلومات والمعرفة والشبكة العنكبوتية والأعمال الالكترونية . وحدثت تحولات جوهرية من وجهة النظر الاقتصادية الحديثة في مفهوم القيمة كالتحول من مفهوم القيمة المنفردة (Single Value) المرتبطة بالقيمة المباشرة الملموسة للزبون إلى مفهوم القيمة متعددة الأبعاد (Multidimensional Value) على اعتبار القيمة منفعة تتحقق من خلال توليفة من الأبعاد متمثلة بالقيمة الاقتصادية ، والقيمة المادية ، والقيمة المعنوية ، والقيمة الاجتماعية ... الخ (ياسين و الرفاعي ٢٠٠٤ : ١١) وبدأت المنظمات منذ بداية تسعينات القرن العشرين تتحول من إستراتيجية صنع القيمة (Value Make) إلى إستراتيجية ابتكار القيمة (Value Innovation) إذ تركز هذه المنظمات في بناء الخصائص والمزايا القوية والجديدة والتي تمكنها من السيطرة على قلب السوق بدلاً من التركيز على الفروق الموجودة بين الزبائن (Chen,2001:236) ولهذا تسعى المنظمات إلى ابتكار توليفة جديدة للقيمة الموجهة نحو الزبون.

ومن هنا ظهر الاختلاف بين الباحثين في تحديد مفهوم القيمة المضافة لأعمال المنظمة ، إذ منهم من يرى أن كفاءة وفاعلية إدارة سلسلة التجهيز والكلفة المنخفضة للأعمال والجودة العالية المدركة من قبل الزبون هي التي تمنح المنظمة قيمة لأعمالها (Fawcett , 1999 :108) . أما كلاً من (Harvey& Brown,2001:277) فقد أشار إلى الأداء المتميز والمنظمات ذات الأداء العالي . وفي الاتجاه نفسه اتفق (Kermally , 2002 :125) بأن مفهوم القيمة المضافة للأعمال يقصد به الأداء المتفوق والتميز .

عناصر القيمة المضافة للأعمال

اختلف الباحثون في تحديد العناصر التي من خلالها تحقق الأعمال قيمتها المضافة، فقد بينها (Brooking , 1996 :176) بتخفيض الكلف ، واستخدام التقنيات والجودة ، واستخدام التقنيات الحديثة ، ورفع مستوى المهارة للموجودات الفكرية، وهي مكونات لمعادلة القيمة العالمية للأعمال أما (Fawcett, 1999 : 108) فيرى أن كفاءة وفاعلية إدارة سلسلة التجهيز ، وجودة عالية مدركة من قبل الزبون ، والكلفة المنخفضة للأعمال هي التي تمنح المنظمة قيمة عالية لأعمالها .

وأخيراً يشير (Buttle , 2004 :225) إلى أن القيمة المضافة لأعمال المنظمة تأتي من مصادر عدة ، من السلع ، والخدمات ، والعمليات والموارد البشرية ، والموارد المادية والأجهزة والمعدات التي تمتلكها المنظمة .

وفي بحثنا سيتم تناول العناصر التي ذكرها (Brooking : 1996) مركزين حول كلاً من الأبعاد الآتية والتي تتناسب مع بيئة المنظمة المراد اختبارها ومع حدود البحث وهي :

خفض الكلف

تتمثل هذه السياسة بجعل كلفة إنتاج السلع والخدمات أدنى من مستوى ما هو مصروف لدى المنافسين مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة، وبذلك تستطيع أن تحقق عوائد أعلى من معدل الإنتاج بغض النظر عن شدة المنافسة (Bowman , 1999 :48) واعتماد المنظمة هذه السياسة تضمن لها تحقيق مزايا عدة منها تحقيق حصة سوقية كبيرة ،ورادع لدخول منافسين جدد مما يزيد من قيمتها (92 : Pitts & Lee ,1996) إلا أنه من السهل تقليد أساليب خفض الكلف من قبل منظمات أخرى مما يستلزم الاستمرار في تطوير أساليب جديدة لخفض الكلف، فضلاً عن ذلك يتوجب الانتباه إلى أن المنظمات التي تنصب جهودها على خفض الكلف قد تغفل التغيرات الأخرى التي تحصل في السوق .

رفع مستوى الخبرة والمهارة

والمقصود به الحديث عن أهم موجودات المنظمة ، وهم العاملون فيها ، وهذه الإدارة تستجيب إلى مدى واسع من الأنشطة التي تتضمن التعريف باستقطاب أفضل المواهب ، وتساهم مع المديرين في عملية التطوير والمحافظة وتحفيز الأشخاص لغرض الوصول إلى جوهر المستوى الذي تبحث عنه المنظمات الناجحة (183 : Ivanko , 2013) وأضافه (20 : Druk , 1995) إلى العوامل الأساسية والتي تساهم في رفع مستوى خبرة ومهارة الموارد البشرية، إذ ينبغي على المدير أن يكون واعياً بشكل جيد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين وهنا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة للشخص بخلق القدرة الإبداعية ، فضلاً عن منح الموارد البشرية الحرية والتي تعد من العوامل الداخلية للشعور بالتملك وحب العمل وانتماهم إليه عندما يقومون بالعمل بالطريقة التي تروق لهم .

وقد أشار (20 : Skyreme , 1998) بوجود عشرة طرائق لإضافة قيمة للأعمال تتضمن إحداها تطوير مهارات هجينة تمزج بين معرفة الأعمال ومهارات الإدارة ، ولأجل تمكين المنظمة من زيادة خبرتها وقدرتها فإن عليها أن تتعلم ما يمكنها من البحث باستمرار عن معارف ومعلومات جديدة والاستفادة من الخبرات والتجارب التي تمر بها ودمج ذلك في ذاكرتها التنظيمية ، فضلاً عن توظيف الكفاءات المختلفة وتدريبها وتطويرها بما يؤدي إلى توسيع قاعدة المعلومات والمعرفة والذي يساهم في رفع مستوى الخبرة والمهارة لمواردها البشرية .

استخدام التقنيات الحديثة

أثر عصر المعلومات حقاً في طرائق حياتنا اليومية وفي أساليب إدارة الشركات لدرجة لم يعد بالإمكان تجاهل أثره والإبقاء على طرائق العمل اليدوي ، وأضحت عملية التطوير الإداري مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمدى استخدام التقانات الحديثة في أعمال الشركات بمختلف أشكالها وطبيعتها أنشطتها

وأحجامها وأصبحت الخطوات نحو عملية تحديث أساليب العمل بحاجة إلى اتخاذ إجراءات من شأنها تحقيق الهدف المنشود وبالسرع الممكنة .

لقد سمحت تقانات المعلومات والاتصالات من تجاوز حلقات الاقتصاد التقليدي ، والانتقال المباشر من مستوى الفرد أو المنظمة إلى مستوى العالم الخارجي وإمكانية التطور السريع للمنظمات الصغيرة والمتوسطة (المجتهد ٢٠٠٣، ١٠) ، وقادت ثورة المعلومات وتطور التكنولوجيا إلى ما يعرف بالعمالة المعرفية أو صناع المعرفة (Knowledge Workers) كما ساهمت في تغير العمل وأوقاته وأماكنه ، وهو ما أصبح يعرف بالمنظمات الافتراضية (Virtual organization) وهو ما ينبغي على المنظمات فهمه لإدراك ضرورة التعامل معه بكل حيثياته ومستجداته (Martin, etal, 2002:3) .

المبحث الثالث

اختبار فرضيات البحث

تهدف الباحثة التعرف على مستوى تشبع فقرات الاستبانة واختبار علاقات الارتباط والتباين من خلال أربعة محاور.

المحور الأول: التحليل العاملي لفقرات متغيرات البحث

الصدق البنائي الاستكشافي لأداة القياس : في هذه الفقرة تسعى الباحثة إلى اختبار فيما إذا كانت الأبعاد الفرعية لكل متغير رئيس تشكل مكونات مهمة من الناحية الإحصائية وذلك بالاعتماد على أسلوب التحليل العاملي (Factor Analysis) ، والذي من خلاله تخضع فقرات الدراسة إلى تحليل عاملي أولي يشخص معامل تميز أو أهمية العبارات بتحديد نسبة التشبع لكل فقرة وباعتماد خمسة معايير ينبغي توافرها في نتيجة هذا التحليل (Field:2005:55) :

لذا ترى الباحثة انه من الأفضل اختبار تلك العناصر الفرعية وعلى شكل افتراض رئيس واحد تتفرع عنه فرضيتين فرعية، وكالاتي :-

الافتراض الرئيس :

إن المتغيرات الفرعية لكل متغير رئيس تقيس فعلا متغيرها الأساسي ، وتتفرع عنها الافتراضات الفرعية الآتية:

* الافتراض الفرعي الأول أن المتغيرات الفرعية (المعرفة، روح العمل الجماعي، الثقافة التنظيمية) تقيس فعلا متغير الاقتدار الجوهري للموارد البشرية (غير الملموسة).

* الافتراض الفرعي الثاني إن المتغيرات الفرعية (خفض الكلف ، الخبرة والمهارة، التقنيات الحديثة) تقيس فعلا متغير تحقيق القيمة المضافة للأعمال .

و تم استخدام مقياس (KMO) للتحقق من كفاية عينة البحث لاستخدام التحليل العاملي الاستكشافي ، ويبين الجدول (١) بان قيمة (KMO) بلغت (٠,٤٣٥) وتعد قيمة جيدة أما فيما يتعلق بوجود علاقات ارتباط بين المتغيرات ، فقد تم استخدام اختبار (Bartlett) والتي أظهرت نتائج وجود المعنوية بين أبعاد المقياس. وكما هو مبين في الجدول رقم (١).

الجدول (١) اختبار Bartlett

KMO and Bartlett Test	
0.435	Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy (مقياس كايسر – ماير – اولكين) الاستكشافي
Bartlett test of sphericity	
162.689	Approx. Chi-Square القيمة التقريبية
0.000	Sig

وباستخدام طريقة المكونات الرئيسية تم التأكد من الصدق البنائي الاستكشافي لمقياس المتغيرات . ويوضح الجدول (٢) نتائج التحليل العاملي .

الجدول (٢) نتائج التحليل العاملي

		تشبعات العوامل	متغيرات البحث
			الموارد غير الملموسة
			أولا : المعرفة
	العامل الاول	0.837	X1
		0.636	X2
		0.725	X3
	العامل الثاني		ثانيا: روح العمل الجماعي
		0.746	X4
		0.814	X5
		0.763	X6

			العامل الثالث			ثالثا : الثقافة التنظيمية
			0.825			X7
			0.865			X8
			0.689			X9
						بناء القيمة المضافة للأعمال
		العامل الرابع	0.441			رابعا: خفض الكلف
			0.778			Y1
			0.883			Y2
						Y3
		العامل الخامس				خامسا: الخبرة والمهارة
		0.734	٠,٤٤١			Y4
		0.745	0.778			Y5
		0.680	0.883			Y6
						سادسا: التقنيات الحديثة
العامل السادس			0.881			Y7
0.792			0.825			Y8
0.692			0.632			Y9
0.762			1.945	2.164	2.924	الجذر الكامن
1.138	1.430	1.672				
6.323	7.944	9.290	10.808	12.021	16.244	النسبة المئوية للتباين المفسر %
62.630	56.307	48.363	39.073	28.265	16.244	النسبة المئوية التراكمية للتباين %

يوضح الجدول (٢) نتائج التحليل العاملي وفق طريقة المكونات الرئيسية والتي تعد من أكثر طرائق التحليل العاملي دقةً واستخداماً، إذ نلاحظ أن قيم التشعبات جميعها أعلى من (٠,٣٠) ولكل الأبعاد الستة والأسئلة المتعلقة بها , كذلك فإن قيمة الجذر الكامن أكبر من الواحد الصحيح وهو ما يطابق المعايير.

المحور الثاني: وصف تحليلي لإجابات عينة البحث

يتم وصف الإجابات للمتغيرات المبحوثة وتفسيرها في ضوء البيانات والمعلومات التي تم استحصالتها عن طريق الاستبانة، لمعرفة نتائج استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية (الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الاختلاف) والتي اعتمدت في وصف متغيرات الدراسة الرئيسية باستخدام مقياس (ثيرستون) العشري، وهو يتألف من احد عشر حقلًا، بذلك يكون وسطه الفرضي هو (٥,٠).

١_ الاقتدار الجوهري للموارد البشرية (غير الملموسة): -تم قياس هذا المتغير من خلال تسع فقرات ، واتضح فيها مستوى إجابات بحدود المتوسط بالمقارنة مع الوسط الفرضي البالغ (٥,٠) إذ بلغ الوسط الحسابي الإجمالي (٥,٦٤٥١) وبمستوى التباين في الاستجابات عكسه الانحراف المعياري البالغ (٠,٦٥٧٠) أما عن معامل الاختلاف فقد بلغ (١١,٦٪). وقد حصل إجمالي متغير روح العمل الجماعي على أعلى وسط حسابي نسبة للمتغيرات الثلاث إذ بلغ (٥,٩٦٣٠) إما عن اقل وسط حسابي متحقق فقد كان من نصيب المتغير الثقافة التنظيمية إذ بلغ إجمالي الوسط الحسابي (٤,٢٤٠٧) و نشنت في الإجابات بلغ (٠,٨٨٢٣) وقد حصلت الفقرة ٣x والذي مضمونه (رفع مستوى العاملين من خلال التركيز على زيادة معارفهم) على أعلى وسط حسابي إذ بلغ (٧,٠٥٥٦) وهذا يدل على اتفاق القادة الإداريين عينة البحث بشكل كبير حول أهمية هذه الفقرة ، في حين حصلت الفقرة ٩x على أدنى وسط حسابي إذ بلغ (٣,٣٨٨٩) والذي مضمون الفقرة يتضمن (تجذب الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة للمواهب التي تحتاجها في تحقيق رسالتها وأهدافها).

الجدول (٣) وصف تحليلي لإجابات العينة

ش

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	مطبق نسبة											الأسئلة	
			n	١٠٠ %	٩٠ %	٨٠ %	٧٠ %	٦٠ %	٥٠ %	٤٠ %	٣٠ %	٢٠ %	١٠ %		٠ %
٪١٩,٦	١,٣٤١٦	٦,٨٣٣٣	٣٦	٠	٤	٨	٩	١٠	٣	٢	٠	٠	٠	٠	أولا: المعرفة: هي مزيج من المعلومات والخبرات والقدرة على الحكم والاختيار الموفق. تهدف دالترتكم إلى:- درجة عالية من المعرفة في اتخاذ القرارات.
٪٢١,٧	١,٣٦٩٤	٦,٣٠٥٦	٣٦	٠	٣	٤	٨	٩	١٠	٢	٠	٠	٠	٠	استخدام المعرفة في صياغة استراتيجيات إبداعية
٪١٧,٦	١,٢٤٠٨	٧,٠٥٥٦	٣٦	٠	٤	١٠	١٣	٥	٢	٢	٠	٠	٠	٠	رفع مستوى العاملين من خلال التركيز على زيادة معارفهم.
٪١١,٦	٠,٦٦٧٠	٥,٦٤٥١													الإجمالي

														ثانيا: روح العمل الجماعي: هي القدرة على العمل معا من اجل رؤية واهداف مشتركة هل تتميز دائرتكم	
٪٢٠,٦	١,٢٥٩٨	٦,١١١١	٣٦	٠	٠	٥	١٠	٩	٩	٢	١	٠	٠	الالتزام بروح العمل الجماعي وتخطي الخلاف الشخصي	
٪٢٧,٩	١,٧٠٣٤	٦,١١١١	٣٦	١	١	٨	٤	٨	٥	٩	٠	٠	٠	غياب الفروقات الشكلية بين المستويات التنظيمية المتعددة.	
	١,٥٦٧٥	٥,٦٦٦٧	٣٦	٠	٢	٥	٢	٧	١٠	١٠	٠	٠	٠	التعامل مع المواقف السلبية جماعيا وتضامنيا على انها فرصة لاكتساب الخبرات الجديدة وتأهيل الصعوبات.	
١٥,٢	٠,٩٠٧٧	٥,٩٦٣٠	الإجمالي												
٪٣٩,٥	١,٦٤٧٥	٤,١٦٦٧	٣٦	٠	٠	٠	٣	٣	٨	١١	٥	٤	٢	٠	ثالثا: الثقافة التنظيمية: عبارة عن القيم والمعتقدات واللغة السائدة والتي تشكل هوية المنظمة البارزة: تعتمد المنظمة اقامة مراسيم واحفالات لتتمين الجهود المخلصة والمتميزة في المنظمة.
٪٢٤,٧	١,٢٧٦١	٥,١٦٦٧	٣٦	٠	٠	٠	٨	٨	١٢	٨	٠	٠	٠	٠	تستخدم القصص والروايات والرموز الشخصية بما يحقق انتماء عالي المستوى.
٪٤٥,٩	١,٥٥٤٣	٣,٣٨٨٩	٣٦	٠	٠	٩	٠	٥	٥	٨	٧	٦	٥	٠	تجذب الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة للمواهب التي تحتاجها في تحقيق رسالتها وأهدافها
٪٢٠,٨	٠,٨٨٢٣	٤,٢٤٠٧	الإجمالي												
٪١١,٦	٠,٦٥٧٠	٥,٦٤٥١	اجمالي المستزمات المكونة للاقتدار												

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

تحقيق القيمة المضافة:-تم قياس هذا المتغير من خلال تسع فقرات، واتضح فيها مستوى إجابات ضعيفة إلى حد ما بالمقارنة مع الوسط الفرضي البالغ (٠,٥) إذ بلغ الوسط الحسابي الإجمالي (٤,٨٩٨١) وبمستوى ضئيل من التباين في الاستجابات عكسه الانحراف المعياري البالغ (٠,٥٧٤٢) اما عن معامل الاختلاف فقد بلغ (١١,٧٪). وقد حصل إجمالي متغير رفع مستوى الخبرة والمهارة على أعلى وسط حسابي نسبة للمتغيرات الثلاث إذ بلغ (٥,٧٣١٥) إما عن أقل وسط حسابي متحقق فقد كان من نصيب متغير خفض الكلف إذ بلغ إجمالي الوسط الحسابي (٣,٩١٦٧) وتشنت في الإجابات بلغ (٠,٧١٨٨) وقد حصلت الفقرة y٥ على أعلى الأوساط الحسابية والذي مضمونها(تطوير معارف ومهارات مدراءها وخبراتها من خلال اشتراكهم ببرامج تدريبية وعلى نحو مستمر)) إذ بلغت (٦,٤٤٤٤) وهذا يدل على اتفاق القادة الإداريين عينة البحث بشكل كبير حول أهمية هذه الفقرة , في حين حصلت الفقرة y٣ على أدنى وسط حسابي إذ بلغ (٢,٩٧٢٢) والذي مضمون الفقرة يتضمن (توسيع أنشطتها وأسواقها من اجل تخفيض التكاليف) والجدول أدناه يوضح لنا ذلك.

الجدول (٤) وصف تحليلي لاجابات العينة

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	مطبق بنسبة										الأسئلة		
			n	١٠٠ %	٩٠ %	٨٠ %	٧٠ %	٦٠ %	٥٠ %	٤٠ %	٣٠ %	٢٠ %		١٠ %	٠ %
٪٢٠،٤	١،١٠٥١	٥،٤١٦٧	٣٦	٠	٠	٨	٩	٨	١١	٩	٠	٠	٠	٠	أولا: خفض الكلف: أي جعل كلفة إنتاج الخدمة أدنى من معدل الكلفة مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة تتهدف إدارة الدائرة حول:- استخدام التقنيات الحديثة لتساعد على أداء الأعمال بكلفة أقل.
٪٤٩،٤	١،٦٥٨٧	٣،٣٦١١	٣٦	٠	٠	٠	٨	٥	٤	٩	٥	٧	٦	٠	التركيز نحو خفض تكاليف الأنشطة والعمليات التي تقوم به
٪٤٢،٢	١،٢٥٣٢	٢،٩٧٢٢	٣٦	٠	٠	٠	١٣	٠	٥	٦	١٢	٨	٥	٠	توسيع أنشطتها وأسواقها من أجل تخفيض التكاليف.
٪١٨،٤	٠،٧١٨٨	٣،٩١٦٧													الإجمالي
															ثانيا: رفع مستوى الخبرة والمهارة: هو حصول المنظمة على ميزة تنافسية من خلال رفع مستوى مهارات وخبرات مواردها البشرية وتحسينها باستمرار.
٪٢١،٧	١،١٨١٨	٥،٤٤٤٤	٣٦	٠	٠	٣	٣	٩	١٣	٨	٠	٠	٠	٠	إيجاد تنوع كبير ومتميز من الخبرات والمهارات للمدراء في المنظمة.
٪١٧،٢	١،١٠٦٩	٦،٤٤٤٤	٣٦	٠	٠	٦	١٣	١٠	٥	٢	٠	٠	٠	٠	تطوير معارف ومهارات مدرائها وخبراتها من خلال اشتراكهم ببرامج تدريبية وعلى نحو مستمر.

استقطاب الأشخاص نوعي الاختصاص المتميز في العمل..	٠	٦	٨	٥	٦	١٠	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٤٧,٩٪	١,٥٥٦٠	٣,٢٥٠٠	٣٦																
الإجمالي	١٥,٢	٠,٨٥٨٨	٥,٩٦٣٠																
ثالثًا: استخدام التقنيات الحدثة: هو استخدام تقنيات المعلومات بطرق ابتكارية																			
تشجيع مدراتها على استخدام التقنيات الحدثة لأداء أعمالهم..	٢١,٩٪	١,٢٧٦١	٥,٨٣٣٣	٣٦				٧	٥	١٣	٦								
استيعاب التقنيات الحدثة في العمل اليومي وشبكات المعلومات.	٢١,٥٪	١,٢٥٣٥	٥,٨٣٣٣	٣٦			٦	٢	١٣	١٠	٥								
تتم برصد المبالغ المالية المناسبة لتوفير الأجهزة والمعدات التكنولوجية الحدثة	٢٣,٥٪	١,٢٩٨٠	٥,٥٢٧٨	٣٦			٤	٣	١١	٨	١٠								
الإجمالي	١٥,٤٪	٠,٨٨٣١	٥,٧٣١٥																
إجمالي تحقيق القيمة المضافة	١١,٧٪	٠,٥٧٤٢	٤,٨٩٨١																

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

المحور الثالث: اختبار علاقات الارتباط والتاثير بين متغيرات البحث

أولاً: تم استعمال معامل ارتباط كندال (Kendall) لاختبار الفرضيات الخاصة بالارتباط:

* اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعرفة وتحقيق القيمة المضافة للأعمال (خفض الكلف، رفع مستوى الخبرة والمهارة، استعمال التقنيات الجديدة).

سجل الارتباط لمتغيري خفض الكلف واستعمال التقنيات الجديدة ما مقداره (٠,١١٢، -٠,٠٣٧)، على التوالي وهو ارتباط غير معنوي عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وهذا يشير إلى وجود مشكلة تعاني منها الإدارتين عينة البحث، في حين كانت العلاقة معنوية للاقتدار الجوهري لموارد المنظمة البشرية (غير الملموسة) وقدرتها على رفع مستوى الخبرة والمهارة، أما بالنسبة لعلاقة الارتباط بين المعرفة وتحقيق القيمة المضافة للأعمال على المستوى الإجمالي فقد بلغ معامل ارتباط كندال

(٠,٠٨٣) وهي علاقة غير معنوية، والجدول (٥) يوضح ذلك.

جدول (٥) قيم معامل ارتباط كندال بين المعرفة وتحقيق القيمة المضافة للأعمال (خفض الكلف، رفع مستوى الخبرة والمهارة، استعمال التقنيات الجديدة)

بناء القيمة المضافة	استعمال التقنيات الجديدة	رفع مستوى الخبرة والمهارة	خفض الكلف	
0.083	0.037	*0.236	-0.0112	المعرفة
0.499	0.770	0.064	0.381	قيمة P-valu
غير معنوي	غير معنوي	معنوي	غير معنوي	مستوى الدلالة عند مستوى معنوية 05,٠

* تشير عند مستوى المعنوية 05,٠ .

* اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين روح العمل الجماعي وتحقيق القيمة المضافة للأعمال (خفض الكلف، رفع مستوى الخبرة والمهارة، استعمال التقنيات الجديدة).

تدل النتائج على وجود علاقة موجبة معنوية جيدة لمتغيري خفض الكلف، استعمال التقنيات الجديدة حيث سجل الارتباط بينهما ما مقداره (٠,٢٥٣، ٠,٣٠١)، على التوالي وهو ارتباط معنوي عند مستوى معنوية (٠,٠٥) في حين أشر متغير رفع مستوى الخبرة والمهارة مع تحقيق القيمة المضافة علاقة ارتباط غير معنوية إذ بلغ (٠,٠٦٢)، أما بالنسبة لعلاقة الارتباط بين روح العمل الجماعي وتحقيق القيمة المضافة للأعمال على المستوى الإجمالي فقد بلغ معامل ارتباط كندال (٠,٢٥٦) وهي معنوية، والجدول (٦) يوضح ذلك.

جدول (٦) قيم معامل ارتباط كندال بين روح العمل الجماعي وتحقيق القيمة المضافة للأعمال (خفض الكلف، رفع مستوى الخبرة والمهارة، استعمال التقنيات الجديدة)

بناء القيمة المضافة	استعمال التقنيات الجديدة	رفع مستوى الخبرة والمهارة	خفض الكلف	
*٠,٢٥٦	*٠,٣٠١	٠,٠٦٢	*٠,٢٥٣	روح العمل الجماعي
٠,٠٣٧	٠,٠١٧	٠,٦٢٦	٠,٠٤٦	قيمة P-valu
معنوي	معنوي	غير معنوي	معنوي	مستوى الدلالة عند مستوى معنوية ٠,٠٥

* تشير عند مستوى المعنوية 05,٠ .

* اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق القيمة المضافة للأعمال (خفض

الكلف، رفع مستوى الخبرة والمهارة، استعمال التقنيات الجديدة).

تدلّ النتائج عن عدم وجود علاقة موجبة معنوية حيث سجل الارتباط ما مقداره (٠,٠٠٤) - ، (٠,٠٤٣ - ، ٠,٢٤٤) ، على التوالي ، أما بالنسبة لعلاقة الارتباط بين روح العمل الجماعي وتحقيق القيمة المضافة للأعمال على المستوى الإجمالي فقد بلغ معامل ارتباط كندال (٠,١٢٣) وهي غير معنوية ، والجدول (٧) يوضح ذلك.

جدول (٧) قيم معامل ارتباط كندال بين الثقافة التنظيمية وتحقيق القيمة المضافة للأعمال (خفض الكلف، رفع مستوى الخبرة والمهارة، استعمال التقنيات الجديدة)

خفض الكلف	رفع مستوى الخبرة والمهارة	استعمال التقنيات الجديدة	بناء القيمة المضافة
-٠,٠٠٤	-٠,٠٤٣	٠,٢٤٤	٠,١٢٣
٠,٩٧٨	٠,٧٣٦	٠,٠٥٧	٠,٣٢٥
غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي
الثقافة التنظيمية			
قيمة P-valu			
مستوى الدلالة عند مستوى معنوية ٠,٠٥			

* تشير عند مستوى المعنوية 05,٠ .

* اختبار الفرضية الرئيسية الأولى :

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاقتدار الجوهري للموارد البشرية (غير الملموسة) وتحقيق القيمة المضافة للأعمال (خفض الكلف، رفع مستوى الخبرة والمهارة، استعمال التقنيات الجديدة) تدلّ النتائج عن عدم وجود علاقة موجبة معنوية على المستوى الإجمالي حيث سجل الارتباط بينهما ما مقداره (٠,١٥٨) ، والجدول (٨) يوضح ذلك.

جدول (٨) قيم معامل ارتباط كندال بين الاقتدار الجوهري للموارد الملموسة وتحقيق القيمة المضافة

بناء القيمة المضافة	الاقتدار الجوهري للموارد غير الملموسة
٠,١٥٨	٠,١٨٩
غير معنوي	مستوى الدلالة عند مستوى معنوية ٠,٠٥
قيمة P-valu	

* تشير عند مستوى المعنوية 05,٠ .

مما سبق نستدل أن الفرضية الأولى لم تتحقق صحتها في العينة المبحوثة واقتصرت العلاقة المعنوية ببعد روح العمل الجماعي .

ثانياً: اختبارات التأثير

* اختبار الفرضية الرئيسية الثانية :

(تتباين درجة تأثير أبعاد الاقتدار الجوهري لموارد المنظمة البشرية غير الملموسة في تحقيق القيمة المضافة لأعمالها في الدوائر المبحوثة).

يوضح الجدول (٩) نتائج تحليل الانحدار المتسلسل stepwise regression (لتأثير الاقتدار الجوهري لموارد المنظمة البشرية (غير الملموسة) في المتغير المعتمد ,تحقيق القيمة المضافة ، ويلاحظ من الجدول أن المتغير الوحيد الذي سجل تأثيراً معنوياً في المتغير المعتمد هو متغير روح العمل الجماعي واستبعد البرنامج المتغيرين الآخرين لعدم تسجيلها تأثيراً معنوياً في المتغير المعتمد، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (٩,٤١٠) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وتحت درجة حرية (٣٤) وفسر (R^2) ما نسبته (٣٩٪) من مقدار المساهمات الحاصلة في بناء القيمة المضافة ، كما أن قيمة (β) بلغت (٠,٢٩٥) وتشير إلى أن التغير الذي يحصل بالمتغير المستقل وروح العمل الجماعي بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تحقيق القيمة المضافة لأعمالها بمقدار (٠,٢٩٥) .

الجدول (٩) نتائج تأثير الاقتدار الجوهري لموارد المنظمة البشرية (غير الملموسة) في تحقيق القيمة المضافة باستخدام الانحدار المتسلسل.

مستوى الدلالة (٠,٠٥)	قيمة F المحسوبة	قيمة معامل R^2	قيمة معامل بيتا β	قيمة الثابت a	المتغير المعتمد	بعد المتغير المستقل
يوجد تأثير	9.410	22%	0.295	3.142	بناء القيمة المضافة	روح العمل الجماعي

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (34) = 3.00

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (34) = 4.61

المحور الرابع: تشخيص الواقع للمنظمة المبحوثة

ارتأت الباحثة في هذا المحور , عرض واقعي موجز لطبيعة عمل الدائرتين المبحوثتين وما هما بصدد إنجازه سنوياً من نشاطات ومهام للتأكد من صحة البيانات التي حصلت عليها الباحثة من خلال نتائج التحليل الإحصائي لاستمارة الاستبانة.

وتمكنت الباحثة من الحصول على انجازات الوزارة الرسمية وللعامين ٢٠١٢ / ٢٠١١ وتعدر الحصول على إنجازات السنوات اللاحقة لعدم إعلانها من قبل الوزارة وبشكل رسمي ، واكتفت الباحثة في هذا المحور بالعرض إما تحليل مدلولات المشاريع ومدى توافر الاقتدار الجوهري لمواردها البشرية في الدوائر ، وقدرتها في تحقيق قيمة للمنظمة , فقد عرض في المبحث الخاص بالاستنتاجات.

أولاً: البحوث العلمية المنجزة على الصعيد الوطني سنويا :

على صعيد نشاطات الوزارة فيعد كادرها بحوثا سنوية يتم تغطية تكاليفها من قبل الوزارة وتحت إشراف وتوجيه القادة المباشرين وقد تركزت البحوث العلمية المنجزة في المجالات الآتية:

مجال تكنولوجيا المعلومات

أولاً : استخدام وتطبيق الأنظمة المعلوماتية .

ثانياً . أنظمة الشبكات وقواعد البيانات واللغات البرمجية المتقدمة .

ثالثاً . أنظمة الحماية لشبكات الاتصال وتحقيق الهوية وتقنيات الذكاء الصناعي .

في مجال الطاقات المتجددة

أولاً . استخدام مصادر طاقة بديلة عن المصادر النفطية (شمسية ، رياح)

ثانياً . إعداد معايير قياسية لأجهزة تعمل بالطاقة البديلة .

والآتي جدول (١٠) يوضح لنا أعداد البحوث العلمية المنجزة ولمدة سنتين .

جدول (١٠) عدد البحوث العلمية المنجزة ولسنتين متتاليتين

ت	اسم الدائرة	عدد البحوث العلمية المنجزة 2011 عدد النسبة %	عدد البحوث العلمية المنجزة 2012 عدد النسبة %
١	الطاقات المتجددة	١١ ٦%	١٨ ٩%
٢	تكنولوجيا المعلومات	٧ ٤%	١٢ ٦%

المصدر: تقرير الإنجاز السنوي للوزارة

يظهر لنا من الجدول أعلاه أن عدد البحوث المنجزة لعام ٢٠١٢ هي أكثر من البحوث المنجزة لعام ٢٠١١ و المؤسف أن عددا قليلا من هذه البحوث المنجزة ما يتم الاستفادة منه في دوائر ومؤسسات الدولة الأخرى , قد لا تتعدى (٢٠%) أما المتبقي فتحتفظ به الوزارة كإحدى موجوداتها المعرفية إلى حين طلبه أو الحاجة له لاحقا.

ثانيا : براءات الاختراع :

بلغ عدد براءات الاختراع المسجلة باسم منتسبي الوزارة منذ عام ٢٠٠٤ ولغاية عام ٢٠١٣ ثلاثة وعشرون (٢٣) براءة اختراع في مختلف الاختصاصات العلمية, وفي ضوء لقاء الباحثة بأصحاب براءات الاختراع ضمن حدود الدوائر التي تم اختيارها للدراسة وطرح عدد من التساؤلات، تبين لنا

أن(٥٠٪) من هذه البراءات هو ما تم تطبيقه وتعميمه والاستفادة منه , ولم تكن هناك تكاليف مرتفعة إمام انجازها وإنما تم الاعتماد بالدرجة الأساس لخبرة صاحب البراءة الشخصية والإمكانات المتاحة داخل الوزارة .

ثالثاً: الدورات التدريبية:

أ- داخل العراق

نفذت الوزارة وضمن خطة مديريةية التدريب لعام ٢٠١١ ما مجموعه (٧٣) دورة داخل العراق يشارك فيها(٩١١) منتسب في مختلف الاختصاصات العلمية والفنية والإدارية وبنسبة (٩٪) من مجموع الملاك الفعلي

أما في عام ٢٠١٢ بلغ عدد الدورات (٢٩٩) شارك فيها (٣٩١٥) منتسب أي بنسبة ٣٩٪ من مجموعة الملاك الفعلي وجدول (١١), ومخطط (١) يوضح ذلك :-

جدول (١١) عدد الدورات وإعداد المتدربين داخل العراق مخطط (١) يوضح عدد المتدربين داخل العراق

٢٠١٢		٢٠١١		صنف الدورة
عدد المتدربين	عدد الدورات	عدد المتدربين	عدد الدورات	
٣٥٦	٤٢	١٥٢	١٢	هندسة
٢١٥٩	١٠٦	٣١٢	٢٢	علمية
٦٥٧	٧٠	١٦٠	١٧	حاسبة
٤٦٧	٣٩	١٠١	٩	إدارية
٢٧٦	٤٢	١٨٦	١٣	لغات أخرى
٣٩١٥	٢٩٩	٩١١	٧٣	المجموع

المصدر : التقرير السنوي لانجازات الوزارة

ب- خارج العراق

نفذت الوزارة دورات متخصصة في مجال بناء قدرات العاملين في الأنشطة الإسنادية بلغ عددها لعام((٢٠١١)), (١٧) دورة متخصصة وبمشاركة (٢٨٣) منتسب أي بنسبة ٣٪ فقط من مجموع الملاك الفعلي لعام ((٢٠١١)) .

ولعام ((٢٠١٢)) بلغت عدد الدورات (٥) وبمشاركته (١٣١) منتسب أي ما نسبته (١٪) فقط ضمن البرنامج الذي تعتمده الوزارة في تطوير وبناء القدرات للمنتسبين .

وهذا ما عكس لنا نتائج الأوساط الحسابية المرتفعة والتي تخص باشتراك الأفراد بالدورات التدريبية.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

- تهدف إدارة عينة البحث حول رفع مستوى أفرادها العاملين من خلال التركيز على المعارف التي يمتلكونها وإمكانية إغنائها بمعارف جديدة تساهم بالإيجاب حول نتائج أدائها.
- لم تكن للثقافة التنظيمية التي تمتلكها المنظمة أي توجه حول جذب الكفاءات والمواهب فضلا عن غياب أي شكل من أشكال التثمين للجهود المخلصة والتميزة داخل المنظمة.
- تهتم عينة البحث بإشراك أفرادها ببرامج تدريبية متعددة وعلى نحو مستمر سواء كان داخل أو خارج القطر بهدف تطوير معارف وخبرات مدرائها.
- تغفل الدوائر المبحوثة عن أهمية توسيع نشاطها وأسواقها من أجل تخفيض التكاليف ولا تعير هذه الاستراتيجية أية أهمية , وكذلك الأمر فيما يخص بالبحث عن البدائل بالإنتاج لأنشطتها المختلفة , وحول البحث واستقطاب الأفراد العاملين ذوي الكفاءات المتميزة وذوي الاختصاص للعمل داخل الدوائر المبحوثة.
- أظهرت النتائج عدم إشراك المعرفة التي تمتلكها المنظمة في بناء القيمة المضافة لها وهذا ما يعكس الأنا العالية لدى أفراد المنظمة مما يجعلهم لا يشتركون معا بالمعارف وتطبيقها وتوزيعها خدمة لدوائهم
- لم تكن للثقافة التنظيمية التي تمتلكها المنظمة الدور في إضافة قيمة لها ، وهذا ما يستدل منه بأن ثقافة أفراد المنظمة المختلفة لم تعكس لنا ثقافة موحدة وإنما تضمن الاختلاف كطابع أساسي في العمل مما عكس سلبا في قدرتها بخلق القيمة المضافة .
- أسهمت روح العمل الجماعي السائد لدى الكثير من اللجان العاملة المشكلة داخل الدوائر المبحوثة مما يعكس كفاءة تشكيل هذه اللجان وقدرتها في إضافة قيمة للمنظمة من خلال واحدة من قدرات الاقتدار الجوهري.
- لم تسهم موارد المنظمة البشرية (غير الملموسة) بشكل كامل وبعناصرها الثلاثة في إضافة القيمة مما يعكس لنا وجود عوامل أخرى لم تختبر حاليا في بحثنا هذا خلف إمكانية إضافة القيمة وتركزت المساهمة فقط حول روح العمل الجماعي , هذا ما أشرته نتائج تأثير اختبار الانحدار المتسلسل.

- بالرغم مما أنجزته دائرة الطاقات المتجددة في مجال استخدام الطاقة البديلة (الطاقة الشمسية) إلا أنها لم تساهم في إضافة القيمة لها نظرا لعدم تطبيق ما تم التوصل إليه من قبل الدائرة أي أصبح انجاز فقط دون الوصول إلى مرحلة التطبيق الشامل وكذلك الحال بالنسبة لانجازات دائرة تكنولوجيا المعلومات ، هي معاقبة دون الاستفادة والتطبيق الشامل للانجاز ، هذا ما أشار إليه المحور الرابع حول تشخيص الواقع للمنظمة المبحوثة.
- نلاحظ أن البحوث العلمية المنجزة لدى الدائرتين هي قليلة نسبة لما هو مطلوب من انجازه من قبل الدائرتين العلميتين والذي هو جزء من مهامها وعملها كدوائر علمية.
- عند الحديث عن براءات الاختراع وعن مدى استفادة أصحابها من الامتيازات ، نجد أنها لا تتعدى عن كتاب رسمي لصاحب البراءة ومكافأة مالية بسيطة جدا ، مما يعكس عدم تشجيع من قبل إدارات الدوائر لأفرادها في البحث عن هذه البراءات التي تمثل ممارسات معرفية مهمة لتحقيق الاقتدار الأعلى.

التوصيات

- على إدارة الدوائر المبحوثة معالجة ومناقشة آليات عمل تنتهج أسلوب علمي حول طرق جذب الكفاءات والمواهب للعمل داخل الدوائر ، وان تكون هناك أشكال مدروسة لتنميين الجهود المخلصة والتميز كإسلوب من أساليب التحفيز التي تمارس مع الأفراد.
- إيلاء الأهمية الكافية لرفع مستوى أفرادها العاملين من خلال منحهم و إغنائهم بمعارف جديدة وبشكل مستمر تساهم بالإيجاب في رفع مستوى الأداء ومنها تشجيع أفرادها بإكمال دراستهم أو توفير البيئة المناسبة لإجراء البحوث العلمية المفيدة.
- على الدوائر المبحوثة الأخذ بنظر الاعتبار النقاط والتي تقود جملة في إضافة القيمة لأعمالها وهي:
- محاولة فتح أسواق جديدة وتوسيع نشاطها والاستفادة من خصم الكمية الذي يتحقق بفتح الأسواق ومساهمتها في خفض الكلف أو استخدام اقتصاديات الحجم.
- البحث عن بدائل خاصة بالإنتاج تساهم أيضا بخفض الكلف وانجاز ما هو مطلوب.
- إيلاء الأهمية البالغة حول استقطاب وتعيين ذوي الكفاءات المتميزة والاختصاص للعمل داخل الدوائر المبحوثة.
- البحث عن الأسباب التي تقود إلى عدم مشاركة الأفراد العاملين مع الآخرين في المعارف التي يمتلكونها ومحاولة تذليلها وصولا إلى تقديم نتائج ايجابية خدمة للدوائر.
- أهمية مراجعة إدارة الدوائر المبحوثة لدور الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة ومساهمتها

ومناقشة الموضوعات التي تقف وراء اختلاف الثقافات التنظيمية وعدم مشاركتهم في إضافة القيمة.

- تعزيز روح العمل الجماعي والايجابي السائد داخل أروقة الدوائر المبحوثة وتذليل العقبات التي تقف أمام اللجان في العمل.
- منح الثقة للكوادر المتميزة في العمل والبحث العلمي ، وتشجيعهم مادياً ومعنوياً على نقل وتوطين التكنولوجيا الحديثة بما يخدم أهداف المنظمة الاستراتيجية في مجال التطوير والتحسين المستمر.
- تعزيز استقطاب الكفاءات العلمية المختلفة من خلال تشجيعهم برفع مستواهم المعاشي (عن طريق الرواتب والمكافآت المجزية التي من الممكن أن تقدم لهم) .
- ضرورة توسيع نطاق العمل بشبكة الانترنت لتشمل كافة الدوائر داخل الوزارة والمختبرات العلمية وعدم اقتصرها على بعض منها فقط .
- مراعاة النقاط التالية عند انجاز البحوث العلمية :

أ- اختصار الحلقات الروتينية الإدارية والمالية لأجل تسهيل العمل البحثي والتطبيقي .

ب- دعم البحث العلمي وإقرار قانون خاص بالباحثين يعني برفعهم وتشجيعهم بانجاز بحوثهم من خلال إشباع حاجاتهم المادية من دون السعي للبحث عنها خارج إطار الوزارة .

ج- عدم التدخل في الجوانب العلمية من قبل الجهات الرقابية والإدارية كونها لا تصب في مصلحة العمل ، إذ إن الكثير من المشاريع العلمية تحتاج لانجاز بحوث طويلة الأمد ، لذا فإن ربط الجانب المالي بالانجاز العلمي هو بداية انهيار الاقتصاد العراقي والتطور العلمي في نفس الوقت .

د- تطوير نتائج البحوث إلى واقع عملي ممكن أن يساهم في تحقيق الأداء المتميز.

نظرا للنتائج التي أشرت في المحور الرابع حول عدد الدورات التدريبية إلا أنها لا بد أن تتميز بالآتي :-

أ- أن تكون البرامج التدريبية تخصصية ليست عامة .

ب- إعداد برامج تدريبية ليست نظرية وإنما معنية بالتقنيات الحديثة ، لإعداد كوادر تمتلك معرفة وآراء متميزة ضمن التوجه التكنولوجي المتسارع عالمياً .

ج- المشاركة الفاعلة في البرامج التدريبية والبحثية مع المراكز العلمية العالمية .

د- تدريب الكوادر العلمية والهندسية الجديدة بإشرافها مع الخبرات ضمن فرق عمل المشاريع .

هـ- تطبيق لما تم التدريب عليه ومراقبة ذلك بحرص شديد كي لا تضيع جهود التدريب سدى .

و- إلزام المتدربين خارج القطر بتقديم تقرير ومحاضرة بعد عودتهم من السفر تتضمن شرح مبسط عن التقانات والمعارف التي اكتسبوها , وكيف يمكن ان تساهم في تطوير العمل داخل الوزارة.

المصادر

- الزوبعي ، محمد فائز حسن (٢٠١٠) «دور الاستراتيجيات المصرفية في بناء المقدرات الجوهرية للمصارف» رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء .
- الساعدي ، مؤيد يوسف نعمة (٢٠٠٦) «التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، أطروحة دكتوراه (غ ، م) جامعة بغداد ، كلية الإدارة والاقتصاد .
- الشمري ، أحمد عبد الله (٢٠١١) «الرصد البيئي والذكاء التنافسي وأثرهما في القدرات الجوهرية للمنظمة» رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء .
- القرشي ، أحسان كاظم شريف (٢٠٠٧) «الطرائق المعلمية والطرائق اللامعلمية في الاختيارات الإحصائية ، ط/١ مطبعة الديواني ، بغداد
- المجتهد، ماهر (٢٠٠٣) «التقنيات الحديثة وأثرها في عملية التطوير الإداري» الأمم المتحدة اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، اجتماع الخبراء الاستشاري حول تنمية الإدارة المالية والعامة مع التركيز على الأدوات الالكترونية المساعدة ١-٣ تموز.
- ياسين ، سعد و الرفاعي ، غالب (٢٠٠٤) «الأعمال الكترونية في البنية العربية : الواقع والتحديات بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الثاني كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، عمان .

- Adeleke Akinniyi A. (2013) "Knowledge Management Practices And Organisational Performance of Manufacturing Industry In NIGERIA", Archival & Information Studies, faculty of education, university of ibadan, NIGERIA
- Buttle, F. (2004) "Customer Relationship Management: concepts and Tools" - Elsevier Butter Worth Heineman , Oxford
- Brooking A., (1996) "Inteiiectual Capital " Thompson Business Press, New Jersey.
- Coulter, Mary (2010) "strategic Management in acion " 5th ed Prentice hall Pearson new Jersey . USA.
- Chen, S. (2001) "Strategic Management of e-Business" John Wiley & Sons England
- David Nickels, W. And Brianjanz, D. (2010), " Organizational culture: another piece of the

- it-business alignment puzzle”, Journal of Information Technology Management Volume. XXI, Number. 3,.
- Druker,P. (1995),” The Information Exertive Truly Need,” Harvard Busing. druckersociety.at/.../peterdruckerhome/.../67-major-artic
 - Dowlatshahi,S,(2005),” Strategic success factors in enterprise resource-planning design and implementation: a case-study approach” International Journal of Production Research, Vol. 43, No. 18
 - Fawcett, P. (1999) ”Managing Information : understanding the Impact of I ton The Financial services CIB Publishing England
 - Heizer ,Jay& reder, barry (2011)” Operation management” 10th Ed, Prentice Hall Pearson , New Jersey
 - Harvey, D. & Brown, D. (2001) “An Experiential Approach to Organization Development 6thed .Prentice . Hall, New Jersey
 - Kermally, S. (2002) “Effective Knowledge Management A best practice” John Willey of Sons, England
 - Laudon , Kenneth C. & Laudon Jane (2011) ”essentials of Business in Formation systems” 9th ed Pearson Prentice hall , New Jersey
 - Millmore , Mike etal (2007) “Strategic human resource management contem porary issues” 1st ed prentice hall Financial times , England
 - Martin, W., Brown, C. Dehages, D. Hoffer, J. & Perkins, W. (2002) “Management Informa-tion Technology” Prentice – Hall, New Jersey.
 - Teece , Dawid J. ,(2009)” dynamic capabilities and strategic management 1st ed, Oxford University Press New York, USA
 - Philip, Sadler (2007)”strategic Management .ed. Kogan Page Limited , 120 Penton Ville Road London
 - Uriate, JR, filemon . A. (2008)” Introduction to Knowledge management” National Acad-emy of science and technology Government of Japan”, ASEAN Foundation, Jakarta, In-donesia
 - Wheelen, Thomas L. &Hunger J. David (2008) “strategic management business policy : concepts and cases “ 1th ed Pearson Prentice Hall,



محددات الميزة التنافسية في القطاع الصناعي

م.م. حسين غازي رشيد

المقدمة

شهد العالم تغيرات متتابعة في العلاقات الاقتصادية الدولية فرضت على كثير من الدول النامية كنتيجة لعوامل عديدة أهمها :

- إملاءات صندوق النقد الدولي المتعلقة بضرورة قيام الدول النامية بعملية إصلاح وإعادة تكييف اقتصاداتها الوطنية وخصوصا الدول المدينة منها.

- سيادة فكر العولمة والتطورات التكنولوجية الكبيرة التي جعلت من العالم قرية صغيرة.

- نجاح بعض الدول في الحصول على مكاسب كثيرة من جراء اندماجها في النظام العالمي الجديد .

وهكذا فقد ساهمت هذه العوامل في اقتناع كثير من الدول النامية على أن الانفتاح على العالم والاندماج في علاقات اقتصادية تجارية، والقيام بعملية الإصلاح سوف تؤدي إلى تخصيص أكفأ للموارد وسوف يسهم في الحصول على التكنولوجيا المتقدمة مما يمكنها من مواكبة التطور التكنولوجي في العالم وبالتالي رفع قدرتها التنافسية في الأسواق العالمية ومن ثم تحقيق معدلات نمو تمكنها من المضي في عملية التنمية الشاملة.

ولكن ما حدث أن كثير من الدول النامية التي طبقت سياسات الإصلاح وإعادة التكييف الاقتصادي والانفتاح على العالم واجهت منافسة شديدة مما أدى إلى أن تكون النتائج ضعيفة ولا تتسجم مع

السياسات القاسية التي طبقتها. من هنا تصبح عملية دراسة العوامل والأسباب التي جعلت بعض الدول قادرة على خلق ميزتها التنافسية والحفاظ عليها مسألة غاية في الأهمية .

الهدف من البحث :

- 1- تحديد طبيعة محددات الميزة التنافسية للقطاع الصناعي .
- 2- توضيح مدى إمكانية الاستفادة من مفهوم الميزة التنافسية ومحدداتها .

مشكلة البحث :

يحاول البحث الإجابة على الإشكالية التالية: لماذا تتمكن دول معينة من خلق ميزتها التنافسية في القطاع الصناعي وإدامتها في حين لا تتمكن دول أخرى من ذلك .

فرضية البحث

إن الأخذ بمحددات الميزة التنافسية كحزمة واحدة يساهم في الحصول على ميزة تنافسية مستدامة وفي بناء قطاع صناعي قادر على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية .

المبحث الأول

مفهوم الميزة التنافسية Competitive Advantage

تمهيد :

تعد كل من نظرية آدم سميث في الميزة المطلقة ونظرية ديفيد ريكاردو في الميزة النسبية أولى المحاولات لتفسير سبب حدوث التجارة بين الدول، ولتفسير سبب نجاح صناعات معينة من دول معينة في هذه التجارة، فقد بين آدم سميث أن الدولة تكون مصدرة لسلعة معينة إذا كانت كلفة إنتاجها أوطأ مقارنة بكلفة إنتاج نفس السلعة في الدول الأخرى.

بعد ذلك توصل ريكاردو إلى فكرة مفادها أن الدولة قد تستطيع إنتاج سلعة ما بكلفة منخفضة ولكن مع ذلك تستوردها من الخارج عندما تتمتع بإنتاجية أعلى في إنتاج سلعة أخرى .

لقد اعتمدت نظرية ريكاردو على اختلاف إنتاجية العمل productivity of labor بين الدول، وعزى ريكاردو هذا الاختلاف إلى عوامل بيئية ومناخية، وفيما بعد أكد كل من هيكتشر وأولين على ما يسمى بمبدأ هبة العنصر منطلقين من فكرة مفادها أن جميع الدول تمتلك مستوى تكنولوجي متكافئ ولكنها تختلف فيما متوفر لديها من عناصر الإنتاج (التنظيم، العمل، الموارد الطبيعية، رأس المال) وهي المدخلات الضرورية لعملية الإنتاج. وهكذا فإن الدول تحصل على ميزة نسبية عندما تستخدم العنصر المتوفر لديها بكثافة في صناعة معينة وبالتالي فإنها تصدر منتجات هذه الصناعة وتستورد المنتجات التي لا تتوفر عناصر إنتاجها لديها بكثافة وليس لها أي ميزة فيها ولو نسبية. وهكذا فحسب

نظرية هيكشر وأولين (هبة العنصر) فإن دول شرق آسيا التي تتمتع بانخفاض كلفة العمل ستصدر الملابس وألعاب الأطفال وغيرها من السلع كثيفة العمل. أما دولة مثل السويد الغنية بالمواد الأولية النقية التي تستخدم في صناعة الفولاذ فإنها ستصدر منتجات هذه الصناعة.

أدت الاختلافات في تكاليف عناصر الإنتاج دوراً كبيراً في تحديد أنماط التجارة في كثير من الصناعات مما حدى بكثير من الدول إلى إتباع سياسات تدخلية من أجل التأثير على ميزة العنصر، كسياسات الحماية والإعانات وتخفيض سعر العملة وغيرها من السياسات.

ويعد كل من التطور التكنولوجي والعولمة اللذين أديا إلى تغير نمط المنافسة من أهم العوامل التي ساهمت في إثارة الجدل حول المفاهيم التي نادى بها نظريات التجارة منذ آدم سميث مروراً بريكاردو وإنهاءً بهيشكر وأولين .

أولاً _ نظريات التجارة الخارجية الحديثة

بالرغم من عدم كفاية تفسير نظرية هبة العنصر للتجارة إلا أنه إلى الآن لا يوجد بديل لها. وتم اقتراح تفسيرات عديدة اعتمدت على عدد من العوامل مثل وفورات الحجم، الفجوة التكنولوجية، دورة المنتج، الشركات متعددة الجنسيات وسيتم تناولها جميعاً بصورة موجزة.

١ - وفورات الحجم Economies of scale:

تعد وفورات الحجم احد العوامل التي اعتمد عليها بعض المختصين في التجارة الدولية لتفسير حصول دول معينة على الميزة التنافسية فهذه الوفورات تخفض تكاليف الإنتاج في الدول وبالتالي خلق إمكانية لها في التصدير فطالما إن السوق ليست سوق منافسة تامة فإن الدول تستطيع أن تتاجر حتى في السلع المتشابهة مما يعني أن الدول التي تمتلك وفورات حجم في صناعة معينة تتمكن من تحقيق مكاسب كبيرة ولكن يبقى ثمة تساؤل لا تجيب عليه وفورات الحجم وهو أي من شركات الدولة سوف تحصل على مكاسب الوفورات أو في أي صناعة؟ فالمنافسة الدولية تتيح لأي شركة ومن أي دولة الحصول على وفورات الحجم من خلال تصريف منتجاتها عالمياً وهكذا ليس واضحاً أي من شركات الدولة سوف تنجح في ذلك. ثمة أمثلة واقعية كثيرة تؤكد ذلك فإيطاليا لديها ميزة تنافسية في الأجهزة المنزلية والشركات الألمانية في الصناعة الكيماوية والسويد في أجهزة ومكائن التعدين وسويسرا في مكائن النسيج ومن المعروف الشائع أن اتساع حجم السوق المحلي يمثل ميزة في اكتساب وفورات الحجم، ولكن جميع هذه الدول ليس لديها طلب محلي كبير ومع ذلك أصبحت دولاً رائدة في هذه المنتجات. وحتى في الدول الكبيرة يبدو أن الارتباط ضعيف بين وفورات الحجم والنجاح دولياً إذ يوجد في اليابان مثلاً، تسع شركات لإنتاج السيارات ومع ذلك أغلب هذه الشركات لديها حصة جيدة في السوق الدولي. (Yujiro Hayami 1997p190).

٢ - الفجوة التكنولوجية Technological gap:

يُعد العامل التكنولوجي أحد التفسيرات البديلة لهبة العنصر، إذ يرى أصحاب هذا الرأي أن نظرية ريكاردو (الميزة النسبية) أشارت ضمناً إلى دور العامل التكنولوجي عن طريق إشارتها إلى اختلاف إنتاجية العمل. و انسجاماً مع هذا الخط من التفكير ظهر ما يسمى اليوم بنظريات الفجوة التكنولوجية في التجارة. وحسب هذه النظريات فإن الدولة سوف تكون قادرة على التصدير عندما تمتلك شركاتها مثل هذه الفجوة وتقل صادراتها تلقائياً عندما يتم ردم الفجوة من خلال الوصول إلى نفس التكنولوجيا من قبل شركات دول أخرى. ولكن برغم الأهمية الكبيرة للاختلافات التكنولوجية في الميزة التنافسية إلا أنها لم تستطع الإجابة على الأسئلة التالية مثلاً لماذا تظهر الفجوة التكنولوجية؟ ولماذا تحتفظ شركات معينة من دول معينة بالتفوق التكنولوجي لعقود عديدة من غير أن تفقده كما تدعي نظرية الفجوة التكنولوجية المقترحة (Michael E. porter 1990p17).

٣ - دورة المنتج:

تتعلق الفكرة الأساسية لنظرية دورة المنتج من دور الطلب المحلي للدولة في تفسير النجاح في التجارة الدولية، فيرى فيرنون الذي انطلق من التساؤل الآتي لماذا كانت الولايات المتحدة دائماً هي السبّاقة في كثير من سلع الرفاهية الحديثة والمتطورة؟ وكان الجواب إن الطلب المحلي المبكر على هذه السلع هو الذي جعل الشركات الأمريكية تكون الرائدة في المنتجات الجديدة. وهكذا ففي المرحلة الأولى صدرت الشركات الأمريكية سلعتها إلى الخارج وبعد ازدياد الطلب الأجنبي أسست فروعاً لها في الخارج وإثر انتشار التكنولوجيا في دول أخرى أصبحت الولايات المتحدة تستورد من الفروع ومن الشركات الأجنبية.

تمثل فكرة دورة المنتج بداية نظرية دايناميكية حقيقية وتشير إلى دور الطلب المحلي في التجديد. ومع ذلك فهي لا تجيب عن الأسئلة التالية: كيف تتمكن دول صغيرة لا تتمتع بطلب محلي كبير من أخذ الريادة في منتجات معينة؟ وكيف تستطيع شركات معينة إدامة ميزتها التنافسية في صناعة ما في حين لا تتمكن دول أخرى من ذلك؟

٤ - شركات الأعمال المتعددة الجنسية Multinational companies:

تتنافس هذه الشركات ليس فقط من خلال التصدير وإنما من خلال الاستثمارات الأجنبية أيضاً. أي أن التجارة لم تعد الشكل الأوحده والأهم للتنافس الدولي. فهذا النوع من الشركات ينتج وبيعه في دول كثيرة، فهو يستخدم استراتيجيات تدمج بين التجارة من جهة ونشر الأعمال دولياً من جهة أخرى، إذ تؤكد الإحصاءات اليوم على أن جزءاً كبيراً ومهماً من التجارة يتم بين فروع هذه الشركات المنتشرة في العالم (Robert J. Carbaugh 2000p311). مما جعل جزءاً مهماً من استيرادات الدول الأم لهذه الشركات يأتي من فروع هذه الشركات في الخارج. وبالتالي فإن النجاح الدولي لا يقتضي أن تكون الشركات المحلية مصدرة للخارج وإنما أن تكون الدولة نفسها قاعدة مركزية لشركات متعددة الجنسيات الرائدة والمتقدمة في مجال الصناعة. إذ أن الولايات المتحدة مثلاً هي القاعدة الأم لشركة

IBM، و DEC وشركات أمريكية أخرى تنشر منشآتها وفروعها في أوربا وأقاليم أخرى.

تعكس الشركات المتعددة الجنسية مقدرة هذا النوع من الشركات على استخدام الأرباح الكبيرة المتحققة لديها في تأسيس موضع لها في دول أخرى. ولكن ليس في أي دولة فهي تختار مواضعها الجديدة حيث يكون هناك موارد طبيعية نادرة أو صناعات تمتلك كثافة في البحوث والتطوير أو تمتلك مهارات وتكنولوجيا متقدمة. وهكذا فهي تعمل في أي مكان، وهي ليس لها وطن محدد ومع ذلك لا يقدم وجود هذه الشركات تفسيراً كاملاً للنجاح في المنافسة في صناعة معينة، فهو لا يجيب عن بعض التساؤلات مثل لماذا وكيف تستطيع شركات متعددة الجنسية من دول معينة على تطوير مهارات وتكنولوجيا صناعة معينة؟ ولماذا شركات من دول بعينها تتمكن من بناء وإدامة ميزتها التنافسية بينما لا تتمكن شركات أخرى من ذلك؟.

وأخيراً، برغم تطور مفهوم جديد للميزة التنافسية للدولة إلا أنه لم يصل إلى مستوى النظرية التي تستطيع الإجابة عن جميع التساؤلات التي تدور في خلد المهتمين.

ثانياً – تعريف الميزة التنافسية

يتسم الاقتصاد العالمي، في ظل العولمة والتقدم التكنولوجي في وسائل الاتصال والنقل، بدرجة عالية من الانفتاح أدت إلى احتدام المنافسة في الأسواق الدولية نتيجة للتطور التكنولوجي الكبير وانتشار الشركات متعددة الجنسيات، كل هذه الظروف الدولية أدت إلى الاهتمام المتزايد في موضوع الميزة التنافسية. والمؤسسات الاقتصادية الدولية والإقليمية كانت من بين أكثر المهتمين في تحديد تعريف واضح لمفهوم الميزة التنافسية.

وقد ظهرت دراسات عديدة لمفهوم الميزة التنافسية للدولة حاول كل منها وضع تعريف محدد للميزة التنافسية إذ عرفها المنتدى الاقتصادي العالمي على أنها قدرة الدولة على بيع السلع والخدمات بربحية في الأسواق الدولية لكي تتمكن من تحقيق فائض في الميزان التجاري يمكنها من الوفاء بالتزاماتها الدولية، وقد عرفها نفس المنتدى بالقدرة المستمرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستديمة في الدخل الحقيقي من خلال وجود المؤسسات الصالحة والسياسات الاقتصادية المناسبة على مستوى الاقتصاد الكلي. (سامي عفيفي حاتم ٢٠٠٠ص ٢٥-٢٧)

أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فقد عرفت الميزة التنافسية للدولة على أنها ((الدرجة التي تستطيع من خلالها الدولة و في ظل أسواق حرة وعادلة إنتاج السلع والخدمات مثل تلك التي تنتج في الأسواق وفي ذات الوقت تحافظ على زيادة الدخل الحقيقية لمواطنيها في المدى الطويل)) منى طعيمة الجرف ٢٠٠٢ص ١٦). ويعرفها البنك الدولي world Bank بأنها ”الإنتاجية“ وأن هذه الأخيرة تنجم عن عوامل عديدة – كالتكنولوجيا المتطورة أو اليد العاملة الماهرة.

ويتبين من التعاريف السابقة أن مفهوم الميزة التنافسية ذو أبعاد كثيرة لا يمكن معها إعطائه تعريفاً محدداً، ولكن ما يكاد يكون متفق عليه هو أنها، أي التنافسية، عملية ديناميكية ناجمة عن تفاعل

عوامل عديدة .

وفي المفهوم الشامل للميزة التنافسية للدولة يرى بورتر أن نمو الإنتاجية وبالتالي رفع مستوى المعيشة عن طريق النجاح دولياً لا يمكن إلا من خلال قدرة الدولة على الحصول على ميزة تنافسية مستدامة في صناعة ما وهذا لا ينتج إلا من خلال تفاعل عوامل عديدة .

ويتفق المنتدى الاقتصادي العالمي لعام ٢٠٠٦ في تعريفه للميزة التنافسية مع بورتر على أنها الإنتاجية إذ أن هذه الأخيرة هي التي تحدد مستوى الدخل الذي يتحقق في أي بلد بصورة مستدامة ، وهي التي تحدد معدل العائد على الاستثمار الذي يعد العامل الأهم في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر كأحد مكونات سياسة النمو المحفز بالصادرات .

المبحث الثاني

محددات الميزة التنافسية

Determinants of competitive advantage

تمهيد :

يُعد الأستاذ ميشيل بورتر أول من تكلم عن محددات الميزة التنافسية في كتابه (الميزة التنافسية للأمة) ، وهو يرى ، أي بورتر أن عوامل عديدة (محددات) تساهم في امتلاك البلد لميزة تنافسية في صناعات أو صناعة معينة ، ومن هذه العوامل ما هو اقتصادي ومنها ما هو سياسي أو جغرافي أو اجتماعي .

محددات الميزة التنافسية عند بورتر

حسب مفهوم الميزة التنافسية للأمة الذي وضع أسسه ميشيل بورتر، ثمة أربعة محددات رئيسية هي التي تساهم في امتلاك البلد لميزة تنافسية في صناعة معينة، ويضعها بورتر كالاتي : (Michael E, Porter1990p17)

عناصر الإنتاج ومواصفاتها :

يشير هذا العنصر إلى امتلاك الدول لعناصر الإنتاج، مثل العمل الماهر والبنية التحتية وغيرها من لعناصر الضرورية للمنافسة في صناعات معينة.

الطلب المحلي ومواصفاته :

ويقصد به حجم وطبيعة الطلب المحلي على منتجات صناعة أو خدمة معينة.

الصناعات المجهزة والمرتبطة :

ويشير هذا المحدد إلى وجود الصناعات المحلية المجهزة والمرتبطة فيما بين الصناعات التي تعمل داخل الاقتصاد الوطني.

ستراتيجية الشركة والمنافسة المحلية :

يركز هذا المحدد على الظروف التي تحكم طريقة بناء وتنظيم وإدارة وأهداف الشركات والمنافسة المحلية في بلد معين.

وسنقوم بتوضيح هذه المحددات بشيء من التفصيل .

أولاً: عناصر الإنتاج وخصائصها:

تعتمد الصناعة على عناصر الإنتاج وتتفاوت الدول في امتلاكها لهذه العناصر، ولقد استندت نظريات التجارة الخارجية على عناصر الإنتاج المتمثلة بالأرض، العمل، رأس المال والتنظيم. وحسب هذه النظريات فإن كل دولة سوف تصدر تلك السلع التي يدخل في إنتاجها ما متوفر لديها من عناصر بنسب كبيرة. فالولايات المتحدة الأمريكية كانت وما زالت تصدر الحبوب وكذلك البرازيل تصدر البن والمنتجات الحيوانية بسبب امتلاكهما أراضي واسعة صالحة للزراعة والأمثلة كثيرة في هذا الخصوص.

ومن أجل توضيح دور خصائص عناصر الإنتاج في الميزة التنافسية وفي إقامة صناعة قادرة على المنافسة بصورة مستدامة، فإن هذه العناصر يصنفها بورتر كما يلي:

١- الموارد البشرية Human resources:

يتكون هذا العنصر من حجم ومهارات وكلفة الحصول على العمل بضمنها الإدارة، وبالتالي فإن المفهوم الجديد للميزة التنافسية لم يعد يكفني بالأرقام التي تشير إلى حجم السكان الذين هم في سن العمل، وإنما اتسع ليشمل المواصفات التي يتمتع بها هؤلاء من التعليم المكتسب وأهم كل ذلك وجود الرغبة والاستعداد النفسي للعمل Attitude ، ونظرة المجتمع للعمل المهني

(Michael E. Porter 75-1990p74) . ومن الجدير بالذكر أن الحصول على أيدي عاملة عالية التخصص لا يمكن إلا من خلال برامج جامعية متخصصة وبرامج تدريب مهنية Apprenticeship programs، تستمر لمدد طويلة وتكلف كثيراً لأن وجودها يمثل عاملاً حاسماً في الحصول على الميزة التنافسية.

٢- الموارد الطبيعية Natural resources:

لا يشير هذا العنصر، حسب بورتر، إلى عامل الوفرة فقط وإنما يتعدى ذلك إلى نوعية وانخفاض كلفة الحصول على الموارد الطبيعية مثل الأرض، الماء، المعادن، مصادر الخشب، الطاقة الهيدروليكية،

مصائد الأسماك وغيرها من الميزات الطبيعية مثل الظروف المناخية والموقع الجغرافي والمساحة فهذه جميعاً تندرج ضمن الموارد الطبيعية للبلد، فموقع البلد مثلاً يؤثر من حيث وجوده بين دول مجهزة لهذا المورد أو بالقرب من دول مستهلكة لهذا المورد، فضلاً عن تأثير الموقع على كلفة النقل والتبادل المعرفي والتجاري.

٣- الموارد المعرفية Know- How resources :

يمثل هذا المورد الخزين العلمي والفني الذي يؤثر بصورة أساسية على نوعية وكمية السلع والخدمات المنتجة، وتعتمد هذه المعرفة على عدد الجامعات ومؤسسات البحث العلمي الحكومية والخاصة ومكاتب الإحصاء الحكومية وقواعد البيانات المتوفرة عن السوق. وتتفرع هذه المعرفة إلى فروع عديدة لا حصر لها مثل هندسة المكنان والصوت والجينات والهندسة الكيميائية وعلوم المواد والترية وغيرها من فروع العلم.

٤- الموارد الرأسمالية Capital Resources :

يمثل هذا المورد مقدار وكلفة رأس المال المتوفر لتمويل الصناعة، وتتخذ هذه الموارد أشكال عديدة مثل القروض والتسهيلات المصرفية وأسواق الأوراق المالية، ويتأثر حجم الموارد الرأسمالية في أي بلد بحجم المدخرات الوطنية وهيكل وطبيعة أسواق رأس المال. وبرغم أن التدفقات الرأسمالية بين الدول تؤدي دوراً كبيراً في جعل الدول تتشابه في هذا المجال إلا أن الاختلافات تبقى قائمة وتؤثر في كلفة رأس المال وفي سهولة الحصول عليه.

٥- البنية التحتية Infra- structure Facilities :

يؤثر وجود ونوعية وكلفة استخدام منشآت البنية التحتية المتطورة على قابلية الشركة على المنافسة بصورة غير محدودة، وتتضمن هذه المنشآت أنظمة النقل والاتصالات، والمؤسسات الصحية والتعليمية والبحثية ومنشآت الإسكان وكل ما يؤثر على جعل البلد بيئةً جاذبةً للعمل وللإسكان بصورة عامة (Carbaugh2000p115).

ثانياً: الطلب المحلي وخصائصه National demand and characteristics :

يمثل الطلب المحلي المحدد الثاني للميزة التنافسية لمنتجات أو خدمات أي صناعة وهو يؤثر (أي الطلب المحلي) على جميع الصناعات العاملة في بلد معين من خلال ثلاث عوامل :

هيكل الطلب:

يساهم هيكل الطلب المحلي في تطوير إمكانية الشركة على فهم وتفسير ومن ثم الاستجابة لهذا الطلب، وهو بذلك يقدم صورة مبكرة للطلب الأجنبي الذي سيواجهه الشركة مما سيجعلها متميزة عن منافسيها وهكذا فإن الدول تحصل على ميزة تنافسية من خلال

الضغط الذي يمارسه المستهلكون المحليون على الشركة لتجديد وتطوير منتجاتها.

(Steven c.wheelwright 1985p10).

يوحي البعض بأن العولمة قد تؤدي إلى إلغاء أو تخفيض أهمية الطلب المحلي لكن الأمر ليس كذلك، فهيكّل الطلب المحلي يُؤثر على الميزة التنافسية لشركات دولة معينة من خلال الأجزاء المكونة لهيكّل الطلب، إذ ينقسم الطلب في كثير من الصناعات إلى أجزاء ففي صناعة الطائرات مثلاً تختلف تفضيلات شركات الخطوط الجوية فمنها ما تفضل طائرات كبيرة الحجم ومنها ما تفضل الصغيرة وحتى الشكل يلعب دوراً في هذه التفضيلات. وهذا المثال يكاد ينطبق على سوق السيارات أيضاً. ومن الطبيعي أن تهتم الشركات في بلد معين بالجزء الأكبر من هيكل الطلب، وبالنتيجة كلما تكون الطلب المحلي من أجزاء أكثر والشركات المحلية تقوم بتلبيتها جميعاً فإن هذه الشركات تكون في موقع أحسن من منافسيها الأجانب في مواجهة الطلب الأجنبي.

تطور هيكل الطلب:

يشير تطور هيكل الطلب إلى الطبيعة الاستهلاكية للمواطنين فكما كان المستهلكون لا يقفون عند حد في طلباتهم (دائمة التطور) ساهم ذلك في اكتساب شركات ذلك البلد ميزة تنافسية، لأن هذا الطلب الذي يرغب بالمزيد يضع ضغطاً على الشركات للاستجابة، إن صرامة أو تشدد المستهلكين في طلباتهم تؤثر فيها عوامل عديدة: جغرافية، مناخية، اقتصادية، اجتماعية، تنظيمية، فالرطوبة العالية في اليابان وصغر مساحة المساكن وارتفاع كلفة الطاقة كل ذلك أدى إلى توصل الشركات اليابانية إلى إنتاج مكيفات هواء صغيرة وقليلة الضوضاء واقتصادية في الوقت نفسه، وتؤثر العوامل الاجتماعية أيضاً في تطور هيكل الطلب، ففي بعض المجتمعات التي يسود فيها الاستهلاك المظهري نلاحظ أن تسابق المستهلكين في الحصول على ما هو جديد يحفز الشركات الصناعية والخدمية على الاستجابة لهذه الطلبات وهذا واضح في صناعات سلع الرفاهية وخصوصاً منتجات التجميل والعناية بالبشرة

(Michael E. Porter 1990p92).

حجم ونمو الطلب :

يرى بعض الاقتصاديين أن اتساع الطلب المحلي يمثل عنصر قوة لما يتضمنه من وفورات حجم، في حين يرى البعض الآخر أنه يمثل ضعفاً لأنه -حسب رأيهم - صغر حجم الطلب المحلي غالباً ما يُجبر الشركات على المنافسة للحصول على مكان لها في السوق العالمي وكثير من الدول تضرب مثلاً على ذلك ومنها سويسرا والسويد وكوريا الجنوبية وحتى اليابان.

وبرغم دعوة البعض إلى عدم الركون إلى حجم الطلب المحلي كأحد عناصر الميزة التنافسية بسبب إمكانية الدخول إلى الأسواق العالمية بحرية، إلا أن البعض الآخر يعتقد أن الشركات المحلية تبقى تمتلك ميزة طبيعية تتفوق بها على الآخرين وهي تلبية الطلب المحلي، ويتحدد مصدر هذه الميزة في

اللغة والقوانين السائدة والروابط الثقافية وعنصر التأكد وضمان وجود الطلب.

وأخيراً، يمكن القول أن حجم الطلب المحلي يمثل ميزة تنافسية في صناعة معينة فقط عندما يكون هناك طلب أجنبي على نفس منتجات هذه الصناعة.

ثالثاً: الصناعات المجهزة والمرتبطة:

يعد وجود هذه الصناعات في أي بلد أحد محددات الميزة التنافسية للصناعة بشكل عام، فصناعة المكائن اليابانية مثلاً اعتمدت بصورة أساسية على صناعات محلية توفر أجزاء مهمة مثل وحدات السيطرة والمحركات والأجزاء الأخرى، وكذلك تفوق صناعات المنتجات الفولاذية السويدية مثل حامل الكرات ball bearing وأدوات القطع اعتمد على وجود صناعة فولاد متخصصة وهكذا يمثل وجود الصناعات المجهزة ميزة كبيرة لشركات البلد في صناعات عديدة لأنها تنتج مدخلات واسعة الاستخدام وتساهم في إيجاد المبتكرات كذلك التي حدثت في صناعة أشباه الموصلات وصناعة البرامجيات (Michael E. Porter 1990p100).

الصناعات المجهزة :

يخلق وجود الصناعات المجهزة في أي بلد ميزات كبيرة لكثير من الصناعات تتمثل بالآتي:

١- التوفير الكفوء والسريع للمدخلات وبأسعار تفضيلية تساهم في تخفيض الكلفة، فالتفوق الإيطالي الدائم في صناعة الحلي الذهبية والفضية يعزى بصورة أساسية إلى وجود الشركات الإيطالية التي تنتج ثلثي مكائن صناعة المجوهرات والحلي في العالم، وهذه الشركات نفسها تمتلك القيادة أيضاً في صناعة الأجهزة التي تتعامل مع إعادة تدوير المعادن الثمينة عالمياً مما أدى إلى حصول صناعة الحلي الإيطالية على هذه المكائن والتجهيزات أسرع من غيرها ومن شركات تتنافس فيما بينها محلياً لتقديم الخدمة الأفضل (Steven Nahmais 2001p17).

ب- التنسيق المستمر بين المجهزين المحليين والشركات المحلية وهذا ما يصعب توفره بنفس الكفاءة والكلفة عندما يكون المجهزين من شركات أجنبية وإن كانت هذه الأخيرة تمتلك فروع متخصصة لهذا الغرض في دول أخرى. وتتجسد ميزة وجود الصناعات المجهزة محلياً أكثر في عملية التجديد والابتكار إذ من الطبيعي أن تستفاد الصناعة المحلية من الابتكارات العلمية الحديثة للمجهزين لأنها المكان الأنسب عندما يختبر المجهزون المحليون منتجاتهم الحديثة، ومن البديهي أن يؤدي ذلك إلى انتشار الابتكارات الجديدة محلياً. ومن العوامل المؤثرة الأخرى معرفة المجهزين المحليين بما يتلائم مع تكنولوجيا الصناعة المحلية، فضلاً عن مساهمة المجهزين المحليين في تخفيض التكاليف من خلال عملية إيصال المواد المطلوبة في وقت استخدامها في المصانع مما يخفض من كلفة الخزن (Arthur O'sullivan 2000p71).

أخيراً، لا يحتاج البلد إلى أن يمتلك ميزة تنافسية في جميع الصناعات المجهزة لكي يحصل على

ميزة تنافسية في صناعة معينة، فالمدخلات التي ليس لها تأثير مباشر على عملية التجديد وعلى الأداء في الصناعة يمكن الحصول عليها جاهزة من الخارج ، ومن الأمثلة على ذلك اعتماد الشركات السويسرية والألمانية المتطورة في مجال مكائن معالجة البلاستيك وأدوات السمع، على فروعها التي أنشأتها في أمريكا لتزويدها بالبرامجيات والألكترونيات، ما يعني أن معرفتها العميقة في المنتج النهائي كانت أهم من افتقارها لتكنولوجيا بعض المستلزمات الأخرى.

الصناعات المرتبطة (القريبة):

غالباً ما يؤدي وجود ميزة تنافسية في صناعات معينة إلى ظهور ميزة تنافسية في الصناعات القريبة من تلك الأولى والمقصود بالصناعات المرتبطة هي تلك التي يمكن للشركات فيها أن تتقاسم وتنسق أنشطتها خلال سلسلة العمليات الإنتاجية أو تلك التي تتضمن منتجات إجبارية (مثال على ذلك صناعة الكومبيوترات والبرامجيات). ويمكن لتقاسم الأنشطة أن يتم في التطوير التكنولوجي، التصنيع ، التوزيع، التسويق او الخدمات. فمثلاً، تشترك أجهزة الاستنساخ وأجهزة الفاكس في استخدام نفس التكنولوجيا في كثير من العمليات وفي استخدام نفس المكونات والأجزاء وفي ما يلي بعض الأمثلة

للصناعات المرتبطة (Michael E. porter 1990 p105).

الصناعة المرتبطة	الصناعة	المنشأ
الأنزيمات الصناعية	منتجات الألبان، التخمير	الدنمارك
حبر الطباعة	الكيمياء	ألمانيا
الأثاث	الإضاءة	إيطاليا
أجهزة الاستنساخ	آلات التصوير	اليابان
أشرطة الفيديو	VCR	كوريا الجنوبية
تصليح السفن	خدمات الموانئ	سنغافورة
الشاحنات	السيارات	السويد

المصدر Michael E. porter 1990

إن وجود صناعات مرتبطة تمتلك الميزة التنافسية محلياً في بلد معين توفر فرص لسيل من المعلومات والتبادل التكنولوجي بنفس الطريقة التي يوفرها وجود الصناعات المجزأة محلياً بالقرب والتشابه الثقافي يجعل هذا النوع من التبادل أسهل مما لو كان مع شركات أجنبية، كما يرفع وجود الصناعات المترابطة من احتمال ظهور فرص صناعية جديدة خصوصاً لمن يمتلك إمكانية خلق أسلوب جديد في الإنتاج أو الإدارة.

غالباً ما يؤدي النجاح الدولي لصناعة معينة إلى نشوء طلب على المنتجات التي تكون مكملة لمنتج تلك الصناعة، فالطلب على صناعة الكومبيوتر الأمريكية جرت ورائها طلباً على البرامجيات وخدمات قواعد البيانات الأمريكية، ودائماً ما توصي الشركات من يتعامل معها بالجوء إلى المنتجات المكملة المصنوعة من قبل مواطناتها من الشركات لأن لها ثقة بأن هذه المنتجات سوف لن تؤثر على

جودة وأداء منتوجها.

ويعتمد تأثير الصناعات المرتبطة إلى حد كبير على نسبة الأجزاء المتداخلة في المنتجات، وعادةً ما يكون هذا التأثير أقوى في دورة الحياة المبكرة للمنتوج.

أخيراً، يكون النجاح دولياً في صناعة معينة أكثر احتمالاً عندما تمتلك الدولة ميزة تنافسية في عدد من الصناعات المرتبطة وخصوصاً تلك التي تعتمد على الابتكار وتشارك مع غيرها بصورة كبيرة (Michael E. Porter 1990p106).

رابعاً: استراتيجية الشركة وهيكل المنافسة المحلية:

يعد السياق الذي تتم فيه عملية بناء وتنظيم وإدارة الشركات المحدد الرابع للميزة التنافسية في أي صناعة جنباً إلى جنب مع طبيعة المنافسة المحلية، ويؤدي كل منها دوراً عميقاً في عملية التجديد والابتكار المطلوب للنجاح دولياً. فطريقة الإدارة والمنافسة تتأثر بالظروف المحلية السائدة وغالباً ما يكون هناك اتجاهاً قوياً يميز شكل الإدارة والمنافسة. ففي إيطاليا مثلاً تتخذ الشركات التي تتنافس على السوق الدولي شكل مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم تُدار عائلياً، بينما تتألف الإدارة العليا للشركات في ألمانيا من أفراد يمتلكون خلفية تقنية عالية وعلى شكل هرمي وهذا ما يتفق مع الرأي القائل بعدم وجود نظام إداري يلائم الجميع (Michael E. Porter 1990p18). فالدول تنجح في الصناعات حيث الإجراءات الإدارية وطرق التنظيم تتلائم مع البيئة المحلية، فالشركات الإيطالية مثلاً تتقدم العالم في عددٍ من الصناعات مثل الإضاءة والأثاث، والأحذية، والأقمشة الصوفية، وآلات التعبئة التي تكون فيها وفورات الحجم محدودة. وتتنافس هذه الشركات مع غيرها من خلال استخدام استراتيجيات مركزة متجنباً المنتجات النمطية، فالإدارة الفردية تتيح لها تطوير منتجات جديدة تتكيف مع التغير الذي يحدث في الأسواق بسرعة فائقة.

أما في ألمانيا فالحالة تأخذ العكس، إذ تؤدي الخلفية الهندسية والتقنية للمدراء التنفيذيين إلى اتجاه قوي نحو المنتجات النظامية وتطوير العملية الإنتاجية بحيث لا يمكن الكشف عن مصادر الميزة التنافسية. وهكذا فإن هذه المواصفات تقود إلى نجاح كبير في الصناعات ذات المحتوى التقني والهندسي العالي مثل البصريات والكيمياء والمكائن المعقدة التي تتطلب دقة وتأن في تصنيع وتطوير المنتجات. ونادراً ما تنجح الشركات الألمانية في المنتجات الاستهلاكية والخدمات التي يعتمد التنافس فيها على سرعة تغيير الموديل.

العوامل المؤثرة في الإدارة والتنظيم:

ثمة جوانب عديدة مؤثرة في طرق إدارة وتنظيم الشركات ومن أهمها:

- الموقف من السلطة.

- معايير التفاعل الإنساني.

- موقف العمال تجاه الإدارة ، والإدارة تجاه العمال.

- السلوك الاجتماعي للأفراد.

- المعايير الحرفية والمهنية.

وجميع هذه العوامل تنمو من خلال النظام التعليمي، التاريخ الاجتماعي والديني والبناء العائلي وكثير من الظروف والخصائص المحلية غير المنظورة، وخير مثال ما تعكسه الشركات الإيطالية الصغيرة الحجم المملوكة عائلياً من فردية على درجة عالية وعدم ثقة اتجاه السلطة الإدارية ما لم تكن نابعة من العائلة. فالروابط العائلية قوية في إيطاليا فإلى الآن يفضل الناس البقاء قريباً من مكان ولادتهم وترعرعهم، وإن عمل جميع أفراد العائلة الموسعة يعد أمراً عادياً جداً، وبدلاً من توسيع الشركات يقوم الأبناء والبنات ببناء شركات صغيرة جديدة.

وتؤثر عوامل أخرى على قابلية الشركة في المنافسة الدولية ومنها مدى حب الأفراد للسفر وقابليتهم على تعلم اللغات الجديدة، فاليابانيون بذلوا جهوداً كبيرة لكي يتعلموا اللغات الأوربية برغم أن خلفيتهم الحضارية متجهة نحو الداخل أكثر من الخارج (Steven wheelwright 1985p105) .

١- الأهداف :

تعتمد أهداف الإدارة العليا للشركات على شكل الملكية وطموحات المالكين وحملة الأسهم والحوافز والدوافع السائدة في المجتمع، ومن الطبيعي أن تتباين الشركات في كل ذلك. وتعكس الشركات المساهمة المملوكة من قبل الجمهور مواصفات سوق رأس المال المحلي الذي يختلف بين دولة وأخرى. إذ تتباين الأسواق من حيث النظام الضريبي والمعايير التي تحكم العوائد على حقوق الملكية ودور المساهمين في حكم وإدارة الشركات. ففي ألمانيا وسويسرا مثلاً المؤسسات هي التي تمتلك الأسهم وليس الأفراد، والأسهم نادراً ما تطرح للتداول، والبنوك هي أحد تلك المؤسسات التي تؤدي دوراً بارزاً في مجالس الإدارة وفي توجيه استثمارات الشركة، إذ يساعد وجود نظام ضريبي يعفي أرباح رؤوس الأموال الطويلة الأجل من الضرائب على الاحتفاظ بالأسهم مدة طويلة. كل ذلك يجعل الإدارة لا تعبر أي اهتمام للحركة اليومية لأسعار الأسهم وتقارير الربحية الشهرية والفصلية، وفي النهاية فإن الشركات الكبيرة تبقى قادرة على الاستثمار في البحوث والتطوير برغم انخفاض العوائد على الاستثمار في المدى القصير (Steven Nahmais2001p27) .

أما في الولايات المتحدة فالأمر مختلف جداً فحملة الأسهم مستثمرون يُقيمون أسهمهم فصلياً وسنوياً ويشددون على نمو الأرباح دون أي اعتبار للنظرة المستقبلية الطويلة المدى للشركة. فهؤلاء المستثمرين يعرضون أسهمهم للتداول في الأسواق المالية من أجل تقييم الموجودات المالية، إذ أن تقييم الإدارة التنفيذية يعتمد بصورة أساسية على وضع أسهم الشركة في السوق المالية فضلاً عن أن النظام الضريبي لا يعفي أرباح هذه الأسهم مما يؤثر على الأفق الزمني لهذه الاستثمارات.

٢ - المنافسة المحلية:

يسود اعتقاد بين أغلب الاقتصاديين أن المنافسة على الصعيد المحلي ليست سوى هدراً للموارد لأنها تؤدي إلى انحسار وفورات الحجم، وبالتالي فإن الحل الأمثل حسب هذا الاعتقاد هو إعطاء الفرصة لشركة واحدة أو اثنتين للسيطرة على السوق المحلي وبالتالي إمكانية المنافسة على المستوى الدولي. ولكن أظهرت دراسة أجراها ميشيل بورتز نهاية الثمانينات عمق العلاقة بين وجود المنافسة المحلية ووجود الميزة التنافسية في صناعة معينة، إذ بينت هذه الدراسة أن الدول العشرة الأكثر تصديراً للمنتجات المصنعة هي تلك الدول التي تكون المنافسة قوية بين شركاتها وهذا ينطبق حتى على الدول الصغيرة نسبياً مثل السويد وسويسرا، ففي هذه الأخيرة مثلاً تتنافس بقوة ثلاث شركات في صناعة الأدوية والمستحضرات الطبية (Hoffmann- La Roche, Ciba-Geigy, sandoz) وفي ألمانيا تتنافس في هذا المجال كل من (BASF, Hoechst, Bayer) فضلاً عن شركات عديدة أخرى في مجال الكيمياء. والجدول التالي يوضح بصورة جلية عدد من الشركات اليابانية المتنافسة في مجالات عديدة.

جدول (١) عدد من الشركات اليابانية المتنافسة في عام ١٩٨٧

عدد الشركات	الصناعة	عدد الشركات	الصناعة
٤	الدراجات النارية	١٣	مكيفات الهواء
٤	الأدوات الموسيقية	٢٥	التجهيزات السمعية
١٦	الكمبيوتر الشخصي	٩	السيارات
٣٤	أشباه الموصلات	١٥	الكامرات
٢٠	مكائن الخياطة	١٢	سمعيات السيارات
٣٣	بناء السفن	٧	الألياف الكربونية
٥	الفلولاذ	١٥	تجهيزات البناء
٨	الأنسجة التركيبية	١٤	أجهزة الاستنساخ
١١	الشاحنات	٨	الرافعات
١٤	أجهزة الطباعة	١١٢	أدوات المكائن
١٠	أجهزة الفيديو كاسيت	٦	أجهزة الكمبيوتر

١٩٨٧, Source: Field Interviews, Nipon Kogyo Shinbun

إذا يمكن القول أن جميع هذه الأمثلة تنفي فكرة أن الشركات التي تتمتع بوفورات الحجم في السوق المحلية هي التي سيكون لها السبق في المنافسة الدولية، وفي الوقت نفسه تثبت هذه الأمثلة أنه كلما كانت المنافسة المحلية أقوى كلما أدى ذلك إلى الضغط على الشركات في اتجاه التطوير والابتكار وفي اتجاه البحث عن الأسواق الخارجية لضمان الاستمرار والنمو Robert J. Carbaugh 2000

والدليل الآخر الذي يمكن أن يساق لإثبات صحة هذا الرأي ما تقوم به كوريا الجنوبية عندما توزع حصتها في الأسواق على شركاتها المحلية فهي تُبقي جزءاً غير موزع على أن تعطيه للشركة التي

تستطيع فتح أسواق جديدة . (كينيشي أوهمي ٢٠٠٥ ، ص ٨٧).

يتبين من المفاهيم الحديثة للميزة التنافسية ومحدداتها أن وفرة العنصر التي تجسدت في نظريات التجارة الخارجية ، الميزة المطلقة ، الميزة النسبية ، وهبة العنصر ، لم تعد قادرة على تفسير حدوث التجارة بين الدول والنجاح الذي تحرزته هذه الدول في الأسواق العالمية ، فالنجاح في هذا المضمار أصبح يعتمد على كفاءة استخدام العناصر ، فالمفاهيم الجديدة تركز على إنتاجية العناصر ، ومن هنا فإن هذه المفاهيم تمثل دعوة للعودة إلى الاقتصاد الجزئي وكل ما له علاقة بتحسين الإنتاجية ، وليس التركيز فقط على سياسات استقرار الاقتصاد الكلي ، إذ أن هذه الأخيرة ليست سوى عاملاً واحداً من عوامل عديدة تساهم في اكتساب البلد أو شركاته للميزة التنافسية .

ويتضح أيضاً أن عملية الفصل بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية للتنمية لم تعد ذات معنى طالما أن العوامل الاجتماعية والسياسية جميعها تساهم في التنمية الاقتصادية من خلال تأثيرها على الإنتاجية الوطنية .

الخاتمة

أهم الاستنتاجات :

١- إن عناصر الإنتاج في شكلها الأولي لم تعد العمل الوحيد في خلق ميزة تنافسية وإنما الاستخدام الكفوء والتطوير المستمر لهذه العناصر عن طريق وجود الإدارة الملائمة هو الذي يؤدي إلى خلق الميزة التنافسية وإدامتها . مما يعني أنها دعوة ضمنية للعودة إلى الاقتصاد الجزئي .

٢- لم يعد هناك حداً فاصلاً بين الصناعات كثيفة العمل والصناعات كثيفة رأس المال فقد تكون السلعة المنتجة سلعة استهلاكية كثيفة العمل لكن موادها الأولية دخلت في إنتاجها تكنولوجيا معقدة ساهمت في تخفيض كلفتها عشرات المرات.

٣- إن عملية الإصلاح الاقتصادي وإعادة تكيف سياسات الاقتصاد الكلي ليست سوى عنصر واحد من عناصر عديدة تساهم في خلق وإدامة الميزة التنافسية وأن هذه العناصر تتفاعل فيما بينها على شكل منظومة متكاملة .

أهم التوصيات :

إذا ما أرادت أي دولة أن تخلق أو تعزز ميزتها في القطاع الصناعي عليها ، وحسب رأينا المتواضع، أن تعمل على الآتي :

- التركيز على صناعة تصفية النفط والغاز الطبيعي كصناعات تساهم في رفد القطاع الصناعي بكثير من السلع الوسيطة التي تعتبر المحرك الرئيسي للصناعات أو المنشآت الصغيرة .

- إعادة النظر في السياسات التعليمية من خلال التركيز على الاختصاصات العلمية وعلى أسس انتقائية وإعادة النظر في المناهج التعليمية .
- إعادة النظر في السياسات الاقتصادية المتعلقة بالقطاع الزراعي باتجاه تشجيع المحاصيل الصناعية .
- إنشاء مناطق صناعية تتمتع بمنشآت بنية تحتية وإدارية كفوءة بحيث تشمل بنوك ووسائل اتصال متطورة .
- الاستعانة بالاستثمار الأجنبي لاسيما في قطاعات تصفية النفط والصناعات البتروكيمياوية التي تمثل أهم مصادر السلع الوسيطة للقطاع الصناعي .
- العمل على تشجيع القطاع الخاص من خلال توفير جميع أنواع وسائل الدعم الحقيقية وعدم حصرها بالإعفاءات الضريبية .

المصادر:

١. سامي عفيفي حاتم ، دراسات في الاقتصاد الدولي ، الطبعة الخامسة ، مكتبة النهضة العربية القاهرة ، ٢٠٠٠ .

٢. منى طعيمة الجرف ، مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها مسح مرجعي ، سلسلة أوراق اقتصادية ، العدد ١٩ ، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، ٢٠٠٢ .

1- Yujiro Hayami, Development Economic from the proverty Oxford, 1997 . to the wealth of nations, clarendo press

2-Michael E. porter, The competitive advantage of nations, first edition, free press New York , 1990 .

3-Robert J. Carbaugh, International Economics, South- western college publishing2000

4-Sтивен c. wheelwright, competing through manufacturing, Harvard Business Review val. 1, Harvard University, 1985

5-Steven Nahmais, production & operation analysis, Mcgraw- hill Irwin fourth edition, 2001

6-Arthur O'Sullivan , urban Economics , mcgraw, hill Irwin fourth edition, 2000 .

CONTENTS

Magnetic marketing ; influence , in realizing competitive advantage in establishments of tourism .

by- maha Ariff

- majdi rasheed11

Influence of cognitive complexity and job adjustment in creative performance .

by- Tahir R.Dekheel

- Abdul- Rahman Mustafa 45

Relation between power practices and stakeholders theory .

by- Ali Hassoun Altayi

- Muhssin R. Mussaihib

- Iyad H. Kahdum..... 89

Criteria of distributing oil fortune revenues in rental economies.

by- Amro H. Muhammed131

Influence of core competence of intangible human resources in realizing added value .

by- Samah M.Mahmood..... 153

Determinants of competitive advantage in industry .

by- Hussein G. Rasheed 181

The Goals and Standard Publishing

The goals of Baytul Hikma

- Baytul Hikma is an intellectual and scientific institution with moral entity and financial and administrative independence . Baytul Hikma is in Baghdad . Its goals;
- Studying the history of Iraq and the Arab and Islamic civilization.
- Laying the approach of dialogue between cultures and religions . Thus contributing to consolidate the culture of peace and the values of tolerance and coexistence between individuals and groups.
- Following- up the political and economic global developments and their future effects on Iraq and Arab world.
- Paying attention to researches and studies related to the issues of social , economic and political phenomena
- Interesting in researches and studies that enhance the citizen rights and fundamental freedoms and the consolidation of democracy and civil society values.
- Providing insights and studies that serve policy and decision - making processes.

Publishing standard

-The journal publishes researches that have not been published before . The researcher will be informed of decision of publishing within three months from the date of receipt of the research- one copy of the researcher should be sent in Arabic with a summary in English of no more than (200) words. (provided that.

A -The researcher must be printed and saved on CD disk , double - spaced and printing.

B -Pages should not exceed 200) pages , (double-spaced and printing.

C -All sources and margins should be serially numbered at the end of the paper in double spaces printing.

-The researcher gets a free copy of the Journal that published the research.

-Researchers will not to be returned whether published or not.

-The department has the right to publish the research in accordance with the plan of the Journal edition.

Economic Studies

Semi-annual Quarterly journal issued by Department of Economic Studies In Bayt Al-IHikma
No.(35) Baghdad-2016

Chief Editor

Dr.Falah .H. Thwayni

Secretary Editor

Hussein G. Rasheed

Commity of consultants

Dr. Khaleefa J. Az-zubaidi

Dr. Mahmood M. Dagher

Dr. khalil M. Aj-juburi

Dr. Mohammad S. Alquraishi

Dr. Mudher M. Salih

Dr. Ali S. Az-zubaidi

Dr. Hassan L. kadhim

Linguistic Correction

Dr. Sabah S. waryoosh

Art Directing and Cover design

Nameer S. khalif

Electronic Typesetting

Wisam S. Al naqeeb