



مجلس القضاة الجزائري - فرع أيسبث



الأمانة العامة لمركز الدراسات والبحوث
في المدينة المقدسة



الأمانة العامة لمركز الدراسات والبحوث
في المدينة المقدسة



مجلة علمية نصف سنوية محكمة

تُعنى بنشر الإرث الحضاري والثقافي والعلمي لمدينة كربلاء المقدسة

تصدر عن

مركز كربلاء للدراسات والبحوث

في العتبة الحسينية المقدسة

المجلد التاسع، العدد الثاني، السنة التاسعة، رمضان ١٤٤٤هـ، نيسان ٢٠٢٣م



المجلد التاسع - العدد الثاني - السنة التاسعة

نيسان/ رمضان ١٤٤٤هـ - ٢٠٢٣م

مجلة علمية نصف سنوية محكمة

تعنى بنشر الإرث الحضاري والثقافي والعلمي لمدينة كربلاء المقدسة

.....

جمهورية العراق - محافظة كربلاء المقدسة

مركز كربلاء للدراسات والبحوث - العتبة الحسينية المقدسة

.....

رقم الإيداع في دار الكتب والوثائق العراقية ببغداد (٢٠٧٩) لسنة ٢٠١٥م

.....

المراسلات:

توجه جميع المراسلات الخاصة بالمجلة إلى:

مجلة السبت - مركز كربلاء للدراسات والبحوث

E-mail:

alsibt@hotmail.com

alssebt_k.center@yahoo.com

alssebt.k.center1@gmail.com

facebook: [facebook.com/alssebt](https://www.facebook.com/alssebt)

www.c-karbala.com

ص.ب (٤٢٨) كربلاء

أرقام الهواتف:

٠٠٩٦٤٧٨١٤١٨٧٦٢٥ - ٠٠٩٦٤٧٩٠٣٤٠٩٥٥٦ - ٠٠٩٦٤٧٧١٩٤٩١٢١٠

التصميم والخراج الفني:

عماد محمد

حيدر محمد

الإشراف العام:

سماحة الشيخ عبد المهدي الكربلائي

(المتولي الشرعي للأمانة العامة للعتبة الحسينية المقدسة)

رئيس التحرير:

الأستاذ عبد الأمير عزيز القريشي (مدير المركز)

مدير التحرير:

أ. د. رياض كاظم سلمان الجميلي (رئيس الهيئة الإستشارية)

هيئة التحرير:

- أ. د. سابرينا ليون ميرفن (جامعة السوربون)
أ. د. جبرالدين شاتلار (المعهد الفرنسي للشرق الأدنى)
أ. د. حسن حبيب الكريطي (جامعة كربلاء)
أ. د. حيدر محمد عبد الله (جامعة كربلاء)
أ. د. محمد فريد عبد الله (الجامعة الاسلامية - لبنان)
أ. د. سلوى ساندرا ناكوزي (جامعة بواتييه - فرنسا)
أ. د. سامي ناظم حسين المنصوري (جامعة القادسية)
أ. د. رحاب فايز احمد سيد يوسف (جامعة بني سويف)
أ. د. عمرو بن معد يكرب الهمداني (رئيس الدار الهمدانية المحمدية-اليمن)
أ. د. مهدي وهاب نصر الله (جامعة كربلاء)
أ. د. زهير عبد الوهاب الجواهري (جامعة كربلاء)
أ. م. د. محمد وسام المحنّأ (جامعة كربلاء)
أ. م. د. محمد رضا فخر روحاني (جامعة قم - قم المقدسة)
أ. م. د. محسن عباس الويري (جامعة قم - قم المقدسة)
أ. م. د. جعفر علي عاشور (جامعة أهل البيت)
أ. م. سمير خليل شمطو (جامعة كربلاء)
أ. م. د. ثامر مكي علي الشمري (الجامعة المستنصرية)

المراجعة اللغوية

أ. د. إياد محمد علي الأرنؤوطني (جامعة بغداد)

أ. م. د. جعفر علي عاشور (جامعة أهل البيت)

اللغة الانكليزية

أ. م. د. مؤيد ناجي أحمد (الكلية التربوية المفتوحة - بغداد)

سياسة النشر في مجلة السببط:

مجلة السببط مجلة نصف سنوية محكمة، تصدر عن مركز كربلاء للدراسات والبحوث في العتبة الحسينية المقدسة، الحائز على شهادة الإعتماد الدولي من منظمة الثقافة والعلوم (اليونيسكو - برنامج الذاكرة العالمية)، وتستقبل البحوث والدراسات في مختلف الأختصاصات العلمية والإنسانية التي تبحث في الإرث الحضاري والثقافي لمدينة كربلاء المقدسة لتكون مرجعاً علمياً لحفظ تراث المدينة وهويتها الدينية.

تدعو المجلة جميع الباحثين في مختلف الأختصاصات العلمية والإنسانية للكتابة والتحقيق في إرث هذه المدينة العريقة وحضارتها، ببحوث ذات قيمة علمية ضمن إطار موضوعي، بعيداً عن التحيز والميول والتطرف والطائفية، لتحقيق الفائدة العامة لمجتمعنا.

ملاحظات عامة:

- يخضع ترتيب البحوث في المجلة لاعتبارات فنية تتعلق بهوية المجلة.
- إشعار الباحث بقبول بحثه خلال مدة أقصاها شهر من تأريخ تسليم البحث، ويخطر الباحث في حال عدم الموافقة على النشر، من دون ضرورة إبداء أسباب الرفض.
- لا يجوز للباحث أن يطلب عدم نشر بحثه بعد عرضه على هيئة التحرير، إلا لأسباب تقتنع بها هيئة التحرير، ويتم ذلك قبل إشعاره بقبول بحثه للنشر.
- لا تُعاد البحوث إلى أصحابها، سواء نشرت، أم لم تنشر.

جميع الآراء الواردة في المجلة تعبر عن آراء كاتبها وليس بالضرورة أن تعكس وجهة نظر المجلة.

تعليمات النشر في المجلة:

تُرَحَّب مجلة السبب بتنتاجات السادة الباحثين من داخل العراق وخارجه، وتقوم بنشر بحوثهم عبر الأختصاصات الإنسانية المختلفة وعلى وفق للقواعد الآتية:

١. يخضع البحوث للتقويم العلمي من قبل هيئة التحرير، وجمع كبير من الأساتذة في مختلف الإختصاصات العلمية.

٢. أن يكون البحث المراد نشره متميزاً وجديداً في موضوعه، ومستوفياً لشروط المنهج العلمي المعتمدة.

٣. أن لا يكون البحث منشوراً في مجلة داخل العراق أو خارجه، أو منقولاً من شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)، على أن يقدم الباحث تعهداً خطياً بذلك يُرفق مع البحث.

٤. أن يكون البحث سليماً من الأخطاء اللغوية والنحوية، مع مراعاة الدقة في الأسلوب بشكل صحيح.

٥. يلتزم الباحث بالشروط الفنية المتبعة في كتابة البحوث العلمية من حيث الترتيب وتنظيم البحث بمصادره، وهوامشه في نهاية البحث، كما يجب مراعاة وضع الخرائط والصور والجداول في مكانها أينما وردت في متن البحث.

٦. يُسَلَّم البحث إلى هيئة التحرير مطبوعاً على نظام (word)، ورق (A4)، مع قرص مدمج (CD)، يتضمن مادة البحث ونمط الخط (Times new roman) وحجم الخط (١٤) للبحوث العربية و (١٢) للغة الإنكليزية، على أن لا تزيد صفحات البحث عن (٢٥) صفحة، وما زاد على ذلك يتحمل الباحث دفع مستحقّاته المالية، ولا تقلّ عن (١٠) صفحات.

٧. يجب وضع الهوامش والمصادر في نهاية البحث على أن يُتَّبَع في ترتيبها الطرق المتعارف عليها في كتابة المصادر العلمية، اسم المؤلف، اسم الكتاب، اسم المحقق (إذا كان الكتاب محققاً)، رقم الطبعة، اسم المطبعة، مكان النشر، سنة النشر.

٨. على الباحث أن يرفق مع بحثه نبذة مختصرة عن سيرته العلمية، إذا كان الباحث يتعامل مع المجلة لأول مرة.

٩. أن تحتوي الصفحة الأولى من البحث على المعلومات الآتية: عنوان الباحث واسمه، وجهة عمله، ورقم الهاتف، والبريد الإلكتروني، مع مراعاة عدم ذكر اسم الباحث، أو الباحثين في متن البحث، أو أي إشارة إلى ذلك باللغتين العربية والإنكليزية.

١٠. تسلم البحوث مباشرة إلى مقر المجلة على العنوان الآتي: العراق - كربلاء المقدسة - شارع السيدة زينب ^{عليها السلام} - مركز كربلاء للدراسات والبحوث. أو أن تُرسل البحوث على البريد الإلكتروني

لمجلة السبب المحكمة: alssebt.k.center1@gmail.com

No:

Date:

" بجيشنا والحشد الشعبي العراق اقوى وامضى "

الرقم: ج ١٦٩ / ٤

التاريخ: ٢٠١٥ / ٤ / ١٠

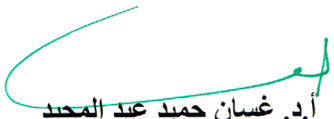
العتبة الحسينية المقدسة / مركز كربلاء للدراسات والبحوث

م / مجلة السبط

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

استنادا الى الية اعتماد المجلات العلمية الصادرة عن مؤسسات الدولة، وبناءً على توافر شروط اعتماد المجلات العلمية لأغراض الترقية العلمية في "مجلة السبط" الصادرة عن مركزكم الموقر تقرر اعتمادها كمجلة علمية محكمة ومعتمدة للنشر العلمي والترقية العلمية

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير


أ.د. غسان حميد عبد المجيد
المدير العام لدائرة البحث والتطوير وكالة
٢٠١٥/٢/ ١٢

نسخة منه الى:

- قسم الشؤون العلمية/شعبة التأليف والنشر والترجمة
- الصادرة



شهادة الاعتماد الدولي
لمركز كربلاء للدراسات والبحوث
من منظمة اليونسكو (برنامج الذاكرة العالمية)
تأريخ الاعتماد: ٢٨ / ١٠ / ٢٠١٤م



معامل التأثير والاستشهادات المرجعية العربي
قاعدة البيانات العربية الرقمية

Arcif
Analytics

معرفة
e-MAREFA

التاريخ: 2020-10-25

الرقم: L20/356 ARCIF

سعادة أ.د. رئيس تحرير مجلة السبب المحترم

العتبة الحسينية المقدسة، الأمانة العامة، مركز كربلاء للدراسات و البحوث، كربلاء/ العراق
تحية طيبة وبعد،،،

يسر معامل التأثير والاستشهادات المرجعية للمجلات العلمية العربية (أرسيف - ARCIF)، أحد مبادرات قاعدة بيانات "معرفة" للإنتاج والمحتوى العلمي، إعلامكم بأنه قد أطلق التقرير السنوي الخامس للمجلات للعام 2020.

يخضع معامل التأثير "Arcif" لإشراف "مجلس الإشراف والتنسيق" الذي يتكون من ممثلين لعدة جهات عربية ودولية: (مكتب اليونيسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية ببيروت، لجنة الأمم المتحدة لغرب اسيا (الإسكوا)، مكتبة الاسكندرية، قاعدة بيانات معرفة، جمعية المكتبات المتخصصة العالمية/ فرع الخليج). بالإضافة للجنة علمية من خبراء وأكاديميين ذوي سمعة علمية رائدة من عدة دول عربية وبريطانيا.

ومن الجدير بالذكر بأن معامل "أرسيف Arcif" قام بالعمل على فحص ودراسة بيانات ما يزيد عن (5100) عنوان مجلة عربية علمية وأبحاثية في مختلف التخصصات، والصادرة عن أكثر من (1400) هيئة علمية أو بحثية في (20) دولة عربية، (باستثناء دولة جيبوتي وجزر القمر لعدم توفر البيانات). ونجح منها (681) مجلة علمية فقط لتكون معتمدة ضمن المعايير العالمية لمعامل "أرسيف Arcif" في تقرير عام 2020.

ويسرنا تهنئكم وإعلامكم بأن **مجلة السبب** الصادرة عن **العتبة الحسينية المقدسة، الأمانة العامة، مركز كربلاء للدراسات و البحوث، العراق** قد نجحت بالحصول على معايير اعتماد معامل "أرسيف Arcif" المتوافقة مع المعايير العالمية، والتي يبلغ عددها (31) معياراً، وللاطلاع على هذه المعايير يمكنكم الدخول إلى الرابط التالي: <http://e-marefa.net/arcif/criteria>

و كان معامل "أرسيف Arcif" لمجلتكم لسنة 2020 (0.0278). مع العلم أن متوسط معامل أرسيف في تخصص العلوم الإنسانية (متداخلة التخصصات) على المستوى العربي كان (0.076)، وقد صنفت مجلتكم في هذا التخصص ضمن الفئة (الثالثة Q3) وهي الفئة الوسطى.

و بإمكانكم الإعلان عن هذه النتيجة سواء على موقعكم الإلكتروني، أو على مواقع التواصل الاجتماعي، وكذلك الإشارة في النسخة الورقية لمجلتكم إلى معامل "أرسيف Arcif" الخاص بمجلتكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام و التقدير

أ.د. سامي الخزندار
رئيس مبادرة معامل التأثير
"أرسيف Arcif"



+962 6 5548228 -9
+ 962 6 55 19 10 7



info@e-marefa.net
www.e-marefa.net



Amman - Jordan
2351 Amman, 11953 Jordan

مَجَلَّةُ السَّبْطِ

قصيدة تُورِّخُ فيها صدورَ مَجَلَّةِ السَّبْطِ سنةَ (١٤٣٦) للهجرةِ وهي مَجَلَّةٌ علميَّةٌ فصليةٌ مُحَكِّمَةٌ تُعنى
بِشِرِّ الأَرثِ الحضاريِّ لمدينةِ كربلاءِ المقدَّسةِ، تُصدِّرُ عن مركزِ كربلاءِ للدراساتِ والبحوثِ التَّابعِ
لِلعْتَبَةِ الحُسَيْنِيَّةِ المقدَّسةِ.

بِالْيُمْنِ وَالْأَمَالِ وَالْقِسْطِ قَدْ أَشْرَقَتْ مَجَلَّةُ السَّبْطِ
مَجَلَّةٌ عِلْمِيَّةٌ دَوْرُهَا نَشْرُ تُرَاثِ الطَّفِّ بِالضَّبْطِ
عِلْمِيَّةٌ فَضْلِيَّةٌ حُكِّمَتْ أَدْوَارُهَا بِالْقَبْضِ وَالْبَسْطِ
تُصَدِّرُ عَنْ رَوْضَةِ خُلْدٍ زَهَتْ وَهِيَ عَلَى طُولِ الْمَدَى تُعْطِي
مَجَلَّةٌ تَهْدُرُ فِي كَرْبَلَاءِ تُعَالِجُ الْمُهْمَلَ بِالنَّقْطِ
تَنْفِيضٌ مِنْ نَخْرِ حُسَيْنٍ عَطَاءً فَتَمَشُقُ الْمَوْرُوثَ بِالخَطِّ
كَالعِقْدِ صِيغَتْ فَوْقَ جَيْدِ العُلَا وَهِيَ بِأَذْنِ الدَّهْرِ كَالقُرْطِ
نَاصِعَةٌ صَادِقَةٌ نَصُّهَا مَا شَيْبَ بِالوَهْمِ وَبِالخَلْطِ
أَثْنِينَ زِدْ أَرَّخْتُ: قُلْ صَادِحاً قَدْ أُسِّسَتْ مَجَلَّةُ السَّبْطِ

١٤٣٦هـ

علي الصَّفَّارِ الكربلائي

المحتويات

- افتتاحية العدد ١٥
١. تأثير أبعاد القيادة الخلاقة في الحدّ من الاحتراق الوظيفي (دراسة ميدانية لآراء العاملين في فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة) ١٧
- الباحث: أحمد علاوي حسين / كلية الادارة والاقتصاد - جامعة كربلاء
- الباحث: أحمد خضير عباس / كلية الادارة والاقتصاد - جامعة كربلاء
- أ.د. أكرم محسن مهدي الياسري / جامعة كربلاء - مساعد رئيس الجامعة للشؤون الادارية
٢. تقدير معلمات التوزيع الاحتمالي كبا المحول باستخدام المحاكاة ٣٧
- منال موسى عبد اليمّة / كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء
- أ.د. مهدي وهاب نعمة نصرالله / كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء
٣. دور التمكين الهيكلي في تعزيز الأداء الإبداعي (بحث تحليلي لآراء عينة من منتسبي مديرية بلدية كربلاء المقدسة) ٥٣
- الباحث: علي محمد محسن حسن / مديرية بلدية كربلاء المقدسة
- أ. د. ميثاق هاتف الفتلاوي / كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء
٤. تأثير رأس المال البشري الأخضر في تعزيز استراتيجية الاستدامة (دراسة استطلاعية تحليلية لآراء في عينة من شركات الصناعات الغذائية في محافظة كربلاء المقدسة) ٧٩
- الباحث: باسم وادي عبدالحسين الفتلاوي / كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء
- الباحث: إيمان كريم ظاهر حبيب الحيدري / كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء
- أ. د. حسين حريجة غالي الحسناوي / كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

٥. دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز مكانة المنظمة (دراسة تطبيقية في شركة الخليج لمنتجات الألبان في كربلاء المقدسة) ٩٩

م. فاطمة عبد علي سلمان المسعودي / كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

م. حسين علي عبد الله القرغولي / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة كربلاء

أ.م.د. أحمد عبد الله أمانة الشمري / كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

٦. القيادة المتواضعة ودورها في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي (بحث ميداني لآراء عينة من الملاكات التربوية في مجموعة العميد التعليمية) ١٢٣

الباحث: عباس أحمد العكابي / كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

الباحث: أمير توفيق عبد الأمير / كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

أ.م.د. يزن سالم الجنابي / كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

٧. تقييم أداء المصارف التجارية باستخدام التحليل المالي المركب ١٤٧

الباحثة: نوره محسن دخيل / كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

أ.م.د. كمال كاظم جواد / كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

٨. تقدير بالفترة الضبابي لتوزيع معكوس وييل باستخدام المحاكاة ١٨١

امتنان ستار عيسى / كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

أ.م.د. مشتاق كريم عبد الرحيم / كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

٩. أثر تفويض السلطة في تعزيز الأداء المتميز (بحث ميداني لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة) ١٩٧

علي غازي عبد زيد كريم الحسناوي / كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

أ.م.د. حسام حسين شياع / كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

١٠. دور مقدرات الموارد البشرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي ٢١٧

الباحث: زيد صلاح الظالمي / كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

أ.م.د. سحر عباس الزيايدي / كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

١١ . التسويق الرقمي المصرفي ودوره في التموضع الذهني للعاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في

مجموعة من المصارف الأهلية في الفرات الأوسط ٢٣٧

الباحث غازي فيصل محمد علي / كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

أ. د. عبد الفتاح جاسم زعلان / كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

١٢ . تأثير القيادة الكاريزماتية في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين

في العتبة الحسينية المقدسة ٢٦٧

الباحث: عباس هاشم نور / كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

أ. م. صفاء عبد علي / كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

افتتاحية العدد

الحمد لله رب العالمين، وأفضل الصلاة، وأتم التحية والتسليم على النبي الهادي الأمين أبي القاسم محمد، وعلى آله الطيبين الطاهرين...

وبعد:

تساهم المجالات العلمية المحكمة في تكوين قاعدة مرجعية للمعلومات المثبتة التي يستطيع الباحثين الوصول إليها في اي وقت للحصول على المعلومات القيمة والتي يستخدمها القارئ في دراسة مواضع واختصاصات معينة او كمرجع علمي موثوق ضمن الابحاث والدراسات العلمية التي يتم اعدادها.

من هذا المنطلق تطمح مجلة السبب المتخصصة بتراث مدينة كربلاء المقدسة المادي والفكري ان تتوسع في مجال التنوع الفكري في اختصاصات علمية من ضمنها الاقتصاد والمال والادارة والاحصاء المرتبطة مضامينها في الحياة العملية لمدينة كربلاء المقدسة.

تمت صياغة هذا العدد من المجلة بعناية كبيرة، اذ تم اختيار بعض العناوين التي تنسجم من حيث الرؤى والاهداف بدقة، لتعرف مضامينها في تعزيز الأداء الإبداعي الوظيفي، ومكانة ودور بعض المنظمات لتعزيز استراتيجية الاستدامة في الصناعات الغذائية والحرفية وغيرها في المحافظة.

أملين المشاركة في تحقيق هوية المجلة في حفظ تراثنا المعطاء والتنوع الفكري في الاختصاصات العلمية المشتركة، وابرار مكانة كربلاء واهميتها في التاريخ والتراث العربي -الاسلامي.

والله الموفق

والحمد لله اولاً و اخراً....

رئيس التحرير

تأثير أبعاد القيادة الخلاقية في الحد من الاحتراق الوظيفي

The effect of the dimensions of creative leadership in
reducing job burnout

(دراسة ميدانية لأراء العاملين في فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة)

الباحث: أحمد علاوي حسين

Ahmed Allawi Hussein

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة
كربلاء

ahmed.allwii@gmail.com

الباحث: أحمد خضير عباس

Ahmed khudhair Abbas

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة
كربلاء

ahmedkhdheir10@gmail.com

أ.د. أكرم محسن مهدي الياسري

Akram Muhsin Alyasiry

جامعة كربلاء / مساعد رئيس الجامعة
للشؤون الادارية

Dr.akrem.alyasiry@uokerbala.edu.iq

الملخص

يهدف هذا البحث الى توضيح تأثير القيادة الخلاقة متمثلة بأبعادها (التعاطف، والوضوح، والسلوك الخلاق) في الحد من الاحتراق الوظيفي متمثلة بأبعاده (الإرهاك العاطفي، وسوء التعامل مع الآخرين، والشعور بتدني الإنجاز)، وقد انطلق البحث بالمشكلة التي تضمنت تساؤلات عدة أهمها هل هناك حاجة إلى قيادة خلاقية في المصرف تتخذ قرارات مهمة وسريعة لمنع أو تقليل التأثير السلبي للاحتراق الوظيفي، أو انقاذه من الاحتراق الوظيفي؟ وقد تضمن مجتمع البحث العاملين كلهم في فروع مصرف الرشيد الثلاثة في محافظة كربلاء المقدسة والبالغ عددهم (١٥٢)، إذ تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة للبحث، وتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتوفرة في برامج (SPSS V.24 ; Amos V.23; Microsoft Excel 2010) لتحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً، وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية إحصائية بين القيادة الخلاقة والاحتراق الوظيفي، وأخيراً اختتم البحث بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تركيز الإدارة العليا للمصرف على إيجاد ودعمه القائد الخلاق لتحقيق أهداف المصرف في النمو والنضج وعدم حدوث الاحتراق الوظيفي.

المصطلحات الدالة: القيادة الخلاقة، الاحتراق الوظيفي، مصرف الرشيد.

Abstract

This study aims to clarify the effect of creative leadership represented by its dimensions (empathy, clarity, and creative behavior) in reducing job burnout represented by its dimensions (emotional exhaustion, poor dealing with others, and a feeling of low achievement). A need for creative leadership to take important and quick decisions to prevent or reduce the negative impact of job burnout, or to save it from job burnout. The study population included all the workers in the three branches of Al-Rasheed Bank in the holy governorate of Karbala, who numbered (152), as the questionnaire was used as a main tool in collecting data and information necessary for the study, and it was relied on a set of statistical methods available in the (SPSS V.24 programs; Amos V.23; Microsoft Excel 2010) for statistical analysis and processing of data. The study reached a set of results, the most important of which is the existence of an inverse effect relationship with a significant statistical significance between creative leadership and job burnout

Key words: creative leadership, job burnout, Al-Rasheed Bank

المقدمة

إنَّ القطاع المصرفي في العراق بدأ ينمو بشكل جيد إلى حدٍ ما بعد عام ٢٠٠٣، إلا أنَّ هذا لم يكن بمعزل عن التقلبات والتحوّلات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها من التغيّرات التي تؤثر على هذا القطاع، وذلك لأهمية الدور الذي يؤديه في بناء الاقتصاد العراقي ودعمه، إذ أنَّ المصارف الحكومية ومنها مصرف الرشيد كان من بين المؤسسات التي تأثرت بهذه التغيرات، لذلك أصبح من الضروري التأكيد على دراسته والتغيرات المحيطة به بُغية النهوض بواقعه إلى مستويات متقدمة ترقى به إلى مستوى المنافسة مع المصارف الأخرى، ومن هنا كانت فكرة هذه الدراسة التي حاولت تحليل البنية التنظيمية الداخلية لهذا المصرف وانعكاس ذلك على الواقع السلوكي فيه، إذ أنَّ هذا المصرف كان وما يزال يعاني من مشكلات سواء أكانت التقنية أم المالية أم البشرية أم غيرها، والذي انعكس بشكل سلبي على أداء المصرف.

إنَّ القيادة الخلاقية هي مفتاح نجاح أي منظمة حيث أنَّ لها تأثيراً مباشراً على الأداء التنظيمي، وإنَّ افتقار المنظمات للقيادة الخلاقية هو أحد العوامل الرئيسة في فشل المنظمات في التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، مما يمنعها من إيجاد وسائل وأساليب عمل أفضل، لذا فإنَّ أهمية القائد الخلاق وتميزه تكمن في قدرته على تحديد الأساليب والتطورات في الخطط للتغلب على العقبات والمشكلات والمتمثلة بالاحترق الوظيفي، ومن هنا

تظهر أهمية البحث الحالي في امكانية حل المشكلات وتحسين أساليب العمل بطرق مبتكرة، وتعمل على تحديد نوع ومدى الحلول والتخلص من التفكير الاعتيادي، وإنتاج أكبر عدد من الأفكار في أقل وقت وجهد، لأنها تنتج من عمليات عقلية خاصة، إذ أنَّ أحد أسباب الاحتراق الوظيفي هي سلوكيات القيادة غير الفاعلة، لذا كان هذا البحث محاولة لسد الفجوة المعرفية بين متغيراته والوقوف على أهم النقاط الجوهرية المتعلقة بتراجع أداء المصرف، ومن هذا المنطلق فإنَّ البحث الحالي يسعى إلى دراسة القيادة الخلاقية كمتغير مستقل وتأثيرها في الحد من الاحتراق الوظيفي كمتغير تابع.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

يقوم هذا البحث بمناقشة مشكلة تواجهها المصارف الحكومية ولا سيما مصرف الرشيد وهي الحاجة إلى قيادة خلاقية تتخذ قرارات هامة وسريعة لمنع أو تقليل الاحتراق الوظيفي، وعليه تتمحور مشكلة البحث حول تأثير القيادة الخلاقية للحد من الاحتراق الوظيفي، ويمكن توضيح المشكلة خلال التساؤلات الآتية:

١. ما مدى تطبيق قيادات فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة لمفهوم القيادة الخلاقية؟ وهل توجد رؤية واضحة عن طبيعة وخصائص ومتطلبات تلك القيادة؟

ثالثاً: أهداف البحث :

١. في ضوء مشكلة البحث يمكن تحديد الأهداف كالآتي:
٢. معرفة مدى تبني مصرف الرشيد عينة الدراسة للقيادة الخلاقية.
٣. التعرف على دور القيادة الخلاقية في الحد من الاحتراق الوظيفي.
٤. بناء إطار معرفي يتعلق بمتغيرات الدراسة وهي (القيادة الخلاقية والاحتراق الوظيفي) وأبعادهما عبر الاعتماد على الأدبيات المتخصصة.
٥. انشاء مخطط يوضح العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية، وإظهار الجدوى العلمية والعملية للمخطط الفرضي.
٦. تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات لغرض الاستفادة منها من قبل مصرف الرشيد المنظمة المبحوثة لتساعدتهم في تجنب الوصول إلى الاحتراق الوظيفي.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث:

- في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، وبالاعتماد على الإطار الفكري لأدبيات القيادة الخلاقية (متغير مستقل) والاحتراق الوظيفي (متغير تابع)، تم تصميم مخطط البحث الفرضي والذي يعبر عن العلاقة المنطقية بين المتغيرين الرئيسين، كما موضح في الشكل (١).

٢. ما مفهوم الاحتراق الوظيفي؟ وما أبعاده؟

٣. هل توجد علاقة ارتباط وتأثير بين أبعاد القيادة الخلاقية و الاحتراق الوظيفي في فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة؟
٤. هل يعاني المصرف من الاحتراق الوظيفي وإلى أي مدى؟

ثانياً: أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من أهمية المتغيرات التي تتعامل بها، وأهمية القطاع الذي تم تطبيق البحث فيه وهو القطاع المصرفي، لذا يمكن تحديد أهمية البحث في الآتي:-

١. هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تناولت تأثير القيادة الخلاقية في الحد من الاحتراق الوظيفي (حسب اطلاع الباحث).
٢. رفد المكتبات بمصادر علمية تبث العلاقة بين القيادة الخلاقية والاحتراق الوظيفي، وذلك لقلّة الدراسات السابقة في المكتبات حسب علم الباحث مما تكون مرجعاً للكثير من الباحثين.
٣. من الممكن الاعتماد على نتائج الدراسة الحالية لمعرفة مدى وجود الاحتراق الوظيفي وتأثيره على مصرف الرشيد، ومساعدة المصرف لتخطي هذه المشكلة.
٤. مساعدة أصحاب القرار على اختيار قائد خلاق ناجح يعمل على تحقيق الأهداف، ويقود العملية الإدارية بشكل مناسب، ويتغلب على الاحتراق الوظيفي.

وصف مجتمع البحث:

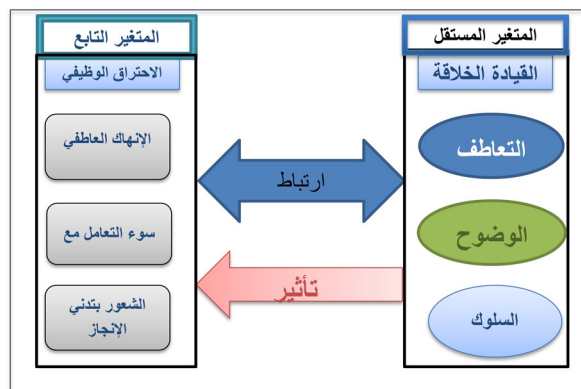
يبين الجدول (١) الخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة وهي: النوع الاجتماعي، والعمر، والتحصيل الدراسي، وعدد سنوات الخدمة، ومكان العمل.

جدول (١) الخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع

البحث

النسبة المئوية	التكرار	المعلومات الشخصية	
٣٩٪	٦٠	ذكر	النوع الاجتماعي
٦١٪	٩٢	انثى	
١٠٠٪	١٥٢	المجموع	
١٪	٢	٢٠ سنة فأقل	العمر
١٣٪	٢٠	٢١ - ٣٠	
٣١٪	٤٧	٣١ - ٤٠	
٢٤٪	٣٦	٤١ - ٥٠	
٣١٪	٤٧	٥٠ سنة فأكثر	
١٠٠٪	١٥٢	المجموع	
٢٢٪	٣٤	اعدادية	التحصيل الدراسي
٢١٪	٣١	دبلوم	
٥١٪	٧٨	بكالوريوس	
٦٪	٩	دراسات عليا	
١٠٠٪	١٥٢	المجموع	
٣٪	٤	اقل من ٥ سنوات	سنوات الخدمة
١٢٪	١٨	٥ - ١٠	
٢٤٪	٣٧	١١ - ١٥	
١٣٪	١٩	٢٠ - ١٦	
١٤٪	٢٢	٢٥ - ٢١	
٣٤٪	٥٢	٢٥ سنة فأكثر	
١٠٠٪	١٥٢	المجموع	

الشكل رقم (١) المخطط الفرضي للبحث



المصدر: من إعداد الباحث.

خامساً: فرضيات البحث:

إن الفرضية تعطي تفسيراً مؤقتاً أو إجابة محتملة لأسئلة البحث، وبالاعتماد على الجانب النظري ومخطط البحث الفرضي تم وضع فرضيتين رئيسيتين كالآتي:-

الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين القيادة الخلاقة والاحترق الوظيفي.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية للقيادة الخلاقة في الاحترق الوظيفي.

سادساً: مجتمع البحث:

مجتمع البحث يتمثل بجميع العاملين في فروع مصرف الرشيد الثلاثة (كربلاء ٢١، والحسين، والجامعة) في محافظة كربلاء المقدسة والبالغ عددهم (١٨٧) فرداً، إذ تم توزيع (١٧٥) استبانة وتم استرجاع (١٥٢) استبانة صالحة، أي ما نسبته (٨٦٪) من مجتمع الدراسة وهي نسبة جيدة جداً.

والتوقعات والمخرجات، وجمع الدعم للعمل الخلاق، وهي أمر معقد وأحياناً متناقض، وفي الاتساق نفسه يوضح (العازمي، ٢٠١٧: ١١٠) بأنها القدرة على إيجاد أفكار جديدة عن طريق القائد أو العاملين معه أو من مصادر خارجية، وتحليل هذه الأفكار والأخذ بالفكرة المفيدة وتطبيقها وإثارة حماس وإبداع الآخرين، وفي الإتجاه ذاته يرى (Svejenova&Christiansen، 2018: 50) بأنها فكرة تستخدم في الأصل لالتقاط الاهتمام بالتغيير وإعادة التكوين لانتقال المنظمة إلى ما يسمح بخلق الظروف التي ستجعل ما يمكن تحقيقه في المستقبل ممكناً، في حين إن (الختعمي والالفي، ٢٠٢٠: ٧٩) يؤكدان على أن القيادة الخلاقة تمثل التأثير في الآخرين ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة، ولكي يكون هذا التأثير فاعلاً وحقيقياً لا بد أن تكون القيادة مبنية على السلوك الخلاق في أعدادها واختيارها، وذلك لترجم المعرفة التي اكتسبتها إلى اختيارات جديدة تتسم بالجودة وتحقق الفائدة خلال حلها للمشكلات بطرق جديدة، والقيادة الخلاقة مرنة ومتجددة ومتحدية وموجهة، وبخلاف ذلك يرى (العبدلي و المنتشري، ٢٠٢١: ١٠٩٤) أن القيادة الخلاقة هي النهج غير التقليدي الذي يمارسه قادة المنظمة لإدارة منظماتهم وتطويرها بما يحقق التكيف المستمر مع التغييرات المختلفة.

ب - أهمية القيادة الخلاقة

إن مع التطور التكنولوجي والعولمة، أدت التغييرات في العالم إلى عدم اليقين والغموض تجاه المستقبل، وعن طريق فهم هذه الديناميكيات، يضع

٧٢	٤٧٪	فرع كربلاء ٢١	مكان العمل
٥٥	٣٦٪	فرع الحسين	
٢٥	١٧٪	فرع الجامعة	
١٥٢	١٠٠٪	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة.

المبحث الثاني: التأطير الفكري

والمفاهيمي لمغيرات البحث

أولاً- القيادة الخلاقة:

أ- مفهوم القيادة الخلاقة

القيادة الخلاقة هي قيادة وفكر خلاق خلال الاستجابة للفرص والقضايا الصعبة التي تمنع التعلم على جميع المستويات و يتعلق الأمر برؤية الأشياء والتفكير فيها وفعالها بشكل مختلف من أجل تحسين فرص الحياة لجميع المرؤوسين، ويوفر القادة الخلاقون أيضاً الظروف والبيئة والفرص للآخرين ليكونوا مبدعين (Stoll & Temperley، 2009: 77)، وأشار (Tsai، 2012: 77) إلى أنها وسيلة تدفع الناس إلى التفكير خارج الصندوق وخلق الابتكار، وهي أسلوب قيادي يحل المشكلات بطريقة خلاقة وفريدة ويعمل على تحقيق أهداف المنظمة خلال تحفيز الآخرين على التميز والإبداع والعمل بروح الفريق الواحد (السلمي، ٢٠١٢: ٩)، وذكر (Guo et al، 2016: 128) إن القيادة الخلاقة تنطوي على طبيعة توليد الأفكار الجديدة، ووضع التوجيهات

ملاحظتها ويمكن تطويرها وصقلها باستمرار.

وقد حدد (Marsh، 2018: 112) ثلاثة مكونات مترابطة ولكنها مميزة للتعاطف هي: يتطلب التعاطف عنصرًا عاطفيًا، يتضمن التعاطف عنصرًا معرفيًا، يتضمن التعاطف عنصرًا تحفيزيًا.

٢- الوضوح

وهو الصورة التي تضعها الإدارة العليا للقيام بالأعمال المناطة بها وتحديد الطريق لتحقيق ذلك وإزالة اللبس والغموض عن سياسات المنظمة تجاه مواردها وجعل هذه السياسات سهلة الفهم وبسيطة التطبيق (Harbi & Mahmoud، 2019: 79) إذ يتطلب نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها توافر عدد من العوامل التنظيمية الصحيحة التي من أهمها الوضوح حيث يعكس هذا المفهوم شخصية المنظمة كما يراها موظفوها، وهو أيضًا أحد العوامل المحددة للسلوك التنظيمي، إذ أنه يؤثر على رضا الموظفين ومستوى أدائهم (Hamdan et al، 2020: 55)، ويرى (جريمخ، ٢٠٢١: ١٣٢) أن الوضوح يتمتع بخصائص عدة تعتمد على قدرة المنظمة على امتلاك قدر كافٍ من الامكانيات لتوفير واختيار وتفسير وتقييم المعلومات، ووجهات نظر متنوعة تؤثر على اجراءات تفسير المعلومات التي تم جمعها، وإمكانية التوفيق بين وجهات النظر المتنوعة.

٣- السلوك الخلاق

أشار (بوجعدار و درويش، ٢٠١٣: ١٨٦) إلى أن السلوك الخلاق هو إيجاد وتطبيق الأفكار الجديدة والمنتجات والخدمات والعمليات والأدوات

القادة الخلاقون أنفسهم لقيادة المنظمات بالاتجاه المرغوب فيه أكثر، إذ يؤدي القادة دورًا مزدوجًا لتسهيل إبداع الموظفين والابتكار التنظيمي (Tsai، 2012: 76)، ويحدد (Guo & Dilley، 2016) أهمية القيادة الخلاقية من كونها قيادة لها العديد من السمات الشخصية وأهمها القدرة على الاستماع واحتواء جميع المعنيين سواء أكانوا داخل المنظمة أم خارجها وتستهدف بذلك تكوين رؤية عامة و صورة كلية ومن ثم اصدار حلول حقيقية وخلاقة في الوقت نفسه وذلك يرجع لقدرة القائد الخلاق على التفكير الخلاق. وفي الصدد نفسه أوضح (المطيري، ٢٠٢٠: ٧٥٢) أن الاهتمام بالقيادة الخلاقية له دوافع منها: البحث عن التنوع في اجتذاب أنماط التفكير والخلفيات المختلفة والضغط للحصول على مزيج من المهارات المناسبة في المنظمة والنمو المستمر في جميع التخصصات المرتبطة بثورة المعرفة وتركيز الجهود في البحث في سوق العمل عن الموظفين ذوي الخبرة للمرونة المحدودة في المنظمات لتدريب الموظفين.

ت - أبعاد القيادة الخلاقية:

١- التعاطف

إن التعاطف هو السمة المميزة لزعيم القرن الحادي والعشرين وهو القدرة على التعرف على الأفكار والمشاعر وسلوكيات الآخرين وهو قدرة معرفية لعمل استنتاجات تتعلق بالحالات العقلية للآخرين ومعرفة الاحتياجات والنوايا والمشاعر (Ivanova et al، 2020: 6) ويؤكد (Gheerawo et al، 7: 2020) إن التعاطف هو شعور و سمة بشرية يمكن

إليها الموظف يفقد فيها الرغبة في العمل، إضافة إلى تدني الانتاجية والتطوير في أداء أعماله، وعادة ما تصيب الفرد عندما يمكث في عمله دون أي تغيير أو تطوير لفترة طويلة (بشيشي وآخرون، ٢٠٢٠: ١٤٣)، والاحتراق الوظيفي رد فعل إجهاد مرتبط بالعمل يمكن العثور عليه بين الموظفين في مجموعة متنوعة من الوظائف، ويتميز بثلاثة عناصر مترابطة هي: الإرهاق، والسخرية، وتقليل الكفاءة المهنية (Huang et al, 2021: 3).

ب- أسباب الاحتراق الوظيفي

ذكر (Lubbadeh, 2020: 8) أن أسباب الاحتراق الوظيفي تتلخص بـ: عبء العمل، والتحكم، والمكافأة، والمجتمع، والعدل، والقيم، أي عدم تطابق أو عدم توازن بين الموظف وهذه الأسباب الستة قد تزيد من احتمالية الاحتراق الوظيفي في مكان العمل، في حين أشار (الشعلان، ٢٠١٦: ١٤) إلى أسباب عدة تؤدي إلى الاحتراق الوظيفي يمكن توضيحها بالاتي:

- أسباب تتعلق بضغوط العمل التي يتعرض لها الموظفون في المنظمات التي يعملون فيها.
- أسباب له علاقة بالتعب النفسي، الناتج عن النظرة غير الإيجابية عن العمل وقلة الإنجاز الشخصي، والتي تؤدي إلى انخفاض حيوية الموظف وانخفاض انتاجيته.

ت- أبعاد الاحتراق الوظيفي:

١- الإنهاك العاطفي

ويعني الإحساس باستنزاف الموارد العاطفية

والأجراءات والأساليب والحلول من قبل الفرد والمجموعة والمنظمة، كما يشمل تعريف السلوك الخلاق الجدة والمنفعة كعناصر أساس (Walia, 2021)، وترى (الطائي، ٢٠١١: ٨) أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على السلوك الخلاق، هي: العوامل الشخصية أو الفردية، والعوامل الثقافية والاجتماعية، والعوامل الإدارية.

ثانياً- الاحتراق الوظيفي

أ- مفهوم الاحتراق الوظيفي

عرّف (Yanling et al, 2019: 5) الاحتراق الوظيفي بأنه متلازمة نفسية للإرهاق العاطفي، وتبدد الشخصية، وانخفاض الإنجازات الشخصية التي يمكن أن تحدث بين الأفراد الذين يعملون مع أشخاص آخرين. ويشير (Wu et al, 2019: 4) إلى أن الاحتراق الوظيفي هو المشاعر السلبية التي يمر بها الموظفون في بيئة العمل، وتشمل الإرهاق الجسدي والعقلي، وانخفاض إنجاز العمل، وانخفاض الحماس للعمل.

إذ ارتبط الاحتراق الوظيفي بأشكال عدة سلبية تؤثر على الصحة الجسدية والعقلية للموظف (Lubbadeh, 2020: 9)، ويمثل الاحتراق الوظيفي مشكلة كبيرة بين الموظفين، بصرف النظر عن تأثيره السلبي على صحة الموظفين، إذ يؤدي الاحتراق الوظيفي إلى تقليل الانتاجية و انخفاض الالتزام الوظيفي، ومعدل دوران أعلى في العمل، إضافة إلى أن أداء العمل يكون ضعيفاً بين الموظفين (Xu et al, 2020: 1)؛ لأن الاحتراق الوظيفي حالة يصل

(١٦)، ويعني قلة الكفاءة وعدم القدرة على النجاح في الوظيفة ومكان العمل (Gharakhani & Zaferanchi، 2019: 111)، أي الإتجاه إلى التقسيم الذاتي بشكل سلبي، والشعور بعدم الكفاءة في إنجاز المهام الموكلة للموظف، والذي يولد شعوراً بعدم الرضا عن الذات (فراج، ٢٠٢١: ٦١).

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يعدّ اختبار التوزيع الطبيعي من أهم الاختبارات المعتمدة للتأكد من مدى اعتدالية البيانات وضمان تتبعها التوزيع الطبيعي أم لا، من أجل اختيار الأساليب التحليلية الملائمة لهذه البيانات وإجراء الاختبارات المطلوبة، ولتحقيق هذا الغرض تبنى البحث اختبار التفلطح والالتواء كونه من أكثر الأساليب شهرة ودقة للتحقق من اعتدالية البيانات وكيفية توزيعها، وهنا أشار (Khine، 2013: 35-36) إلى أنه بالإمكان الحكم على توزيع البيانات خلال أسلوب التفلطح (Kurtosis) والالتواء (Skewness) خلال حساب قيمة (Z) المعيارية بقسمة قيمة إحصائية الالتواء والتفلطح على خطأها المعياري وكلما كانت قيمتها أقل من $(2.58 \pm)$ ($p < 0.01$) تكون البيانات ذات توزيع طبيعي.

ولأغراض البحث الحالي يتضح من الجدول (٢) أن قيم (Z) المعيارية قد جاءت ضمن حدود القيمة $(2.58 \pm)$ وحسب إجابات أفراد العينة في فروع

للموظف، ويعدّ هذا البعد المكون الفردي الأساس للاحتراق الوظيفي (الشعلان، ٢٠١٦: ١٦)، ويعني وجود المشاعر التي يكون الشخص عن طريقها فاقداً للقوة العاطفية وغير قادر على التواصل مع الآخرين (Gharakhani & Zaferanchi، 2019: 111)، ويشتمل الإنهاك العاطفي على مجموعة من الأعراض مثل الاكتئاب وانتشار الحزن أو تناقص الاهتمام بشكل ملحوظ بالعمل والشعور بانعدام القيمة أو الذنب المفرط، وصعوبات في التركيز أو التردد، والهياج الحركي النفسي أو التخلف، والتعب، والأرق أو فرط النوم، وزيادة الوزن أو فقدان الوزن، وتكرار أفكار الموت (Mikolajczak (7) et al، 2020).

٢- سوء التعامل مع الآخرين

وهو الاستجابة السلبية المتشائمة أو الإفراط في الانفصال عن الآخرين بالعمل، وتمثل المكون الشخصي للاحتراق (الشعلان، ٢٠١٦: ١٦)، وهو رد فعل سلبي، خالي من الشعور ومرفق باللامبالاة المفرطة بالآخرين (Gharakhani & Zaferanchi، 2019: 111)، ويعني فقدان العنصر الإنساني في التعامل مع الأفراد كأشياء مادية وليس كبشر، ونتيجة لذلك يتصف الموظفون بالقسوة، واللامبالاة والبرود مع زملائهم في العمل، وكافة المتعاملين معهم (فراج، ٢٠٢١: ٦١).

٣- الشعور بتدني الإنجاز

ويشير إلى الشعور بتدني كفاءة وإنتاجية الموظف والإحساس المتدني بالكفاءة الشخصية، ويمثل مكون التقويم للاحتراق. (الشعلان، ٢٠١٦: ٢٠١٦)

١. الصدق البنائي التوكيدي لمتغير القيادة الخلاقة:
لقد تم قياس متغير القيادة الخلاقة خلال ثلاثة
أبعاد فرعية هي (التعاطف (٥) فقرة، الوضوح (٥)
فقرة، والسلوك الخلاق (٥) فقرة، إذ يتضح من
الشكل (٢) أن تقديرات المعلمة المعيارية قد تجاوزت
نسبة (٠,٤٠)، وأن جميعها نسباً معنوية وذلك

مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة، وهذا
يدل على أن جميع متغيرات الدراسة بأبعادها الفرعية
تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يسمح باستخدام
الأساليب المعلمية في التحليل والاختبار.

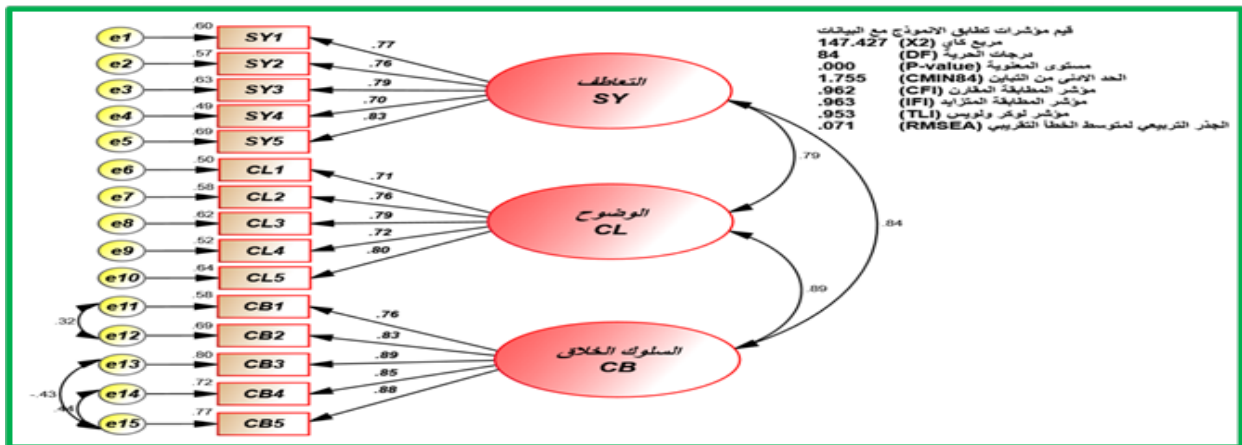
ثانياً: اختبار الصدق البنائي التوكيدي

الجدول (٢): اختبار التوزيع الطبيعي (التفطح والالتواء) لمتغيرات الدراسة

Z Skewness	الخطأ المعياري	الالتواء Skewness	Z Kurtosis	الخطأ المعياري	التفطح Kurtosis	المتغيرات والابعاد
١,٧٢٦-	٠,٣٩١	٠,٦٧٥-	٠,٠٩١-	٠,١٩٧	٠,٠١٨-	SY
١,٤٦٠-	٠,٣٩١	٠,٥٧١-	١,٨٢٢	٠,١٩٧	٠,٣٥٩	CL
٢,١٦٦-	٠,٣٩١	٠,٨٤٧-	١,٦٩٥	٠,١٩٧	٠,٣٣٤	CB
١,٦٤٢-	٠,٣٩١	٠,٦٤٢-	٢,٠٩٦	٠,١٩٧	٠,٤١٣	القيادة الخلاقة
٢,١٠٧-	٠,٣٩١	٠,٨٢٤-	٢,٠٠٥-	٠,١٩٧	٠,٣٩٥-	EE
١,٦٠٩-	٠,٣٩١	٠,٦٢٩-	٢,٢٩٤-	٠,١٩٧	٠,٤٥٢-	MO
٠,١٤٣	٠,٣٩١	٠,٠٥٦	٢,٣٦٥-	٠,١٩٧	٠,٤٦٦-	FU
١,٣٢٧-	٠,٣٩١	٠,٥١٩-	١,٧٧٢-	٠,١٩٧	٠,٣٤٩-	الاحتراق الوظيفي

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

الشكل (٢): التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الخلاقة



المصدر: مخرجات برنامج Amos v.23.

٢. الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الاحترق الوظيفي:

لقد تم قياس متغير الاحترق الوظيفي خلال ثلاثة أبعاد فرعية هي (الإنهاك العاطفي (٦) فقرة، سوء التعامل مع الآخرين (٥) فقرة، الشعور بتدني الإنجاز (٨) فقرة، إذ يتضح من الشكل (٣) أن تقديرات المعلمة المعيارية قد تجاوزت نسبة (٤٠, ٠)، وأن جميعها نسب معنوية وذلك لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٤) اتضح أنها أكبر من (٢, ٥٦) عند مستوى معنوية (٠, ٠١) وهذا يشير إلى جدوى هذه المعلمات وصدقها.

أما بالنسبة إلى مؤشرات مطابقة النموذج فقد أظهرت النتائج وبعد اجراء مؤشرات التعديل (Modification Indices) بأن جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها، وبذلك فإن النموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد أن متغير الاحترق الوظيفي يقاس بثلاثة أبعاد فرعية كل منها يقاس بعدد من الفقرات المترابطة.

لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٣) اتضح أنها أكبر من (٢, ٥٦) عند مستوى معنوية (٠, ٠١) وهذا يشير إلى جدوى هذه المعلمات وصدقها.

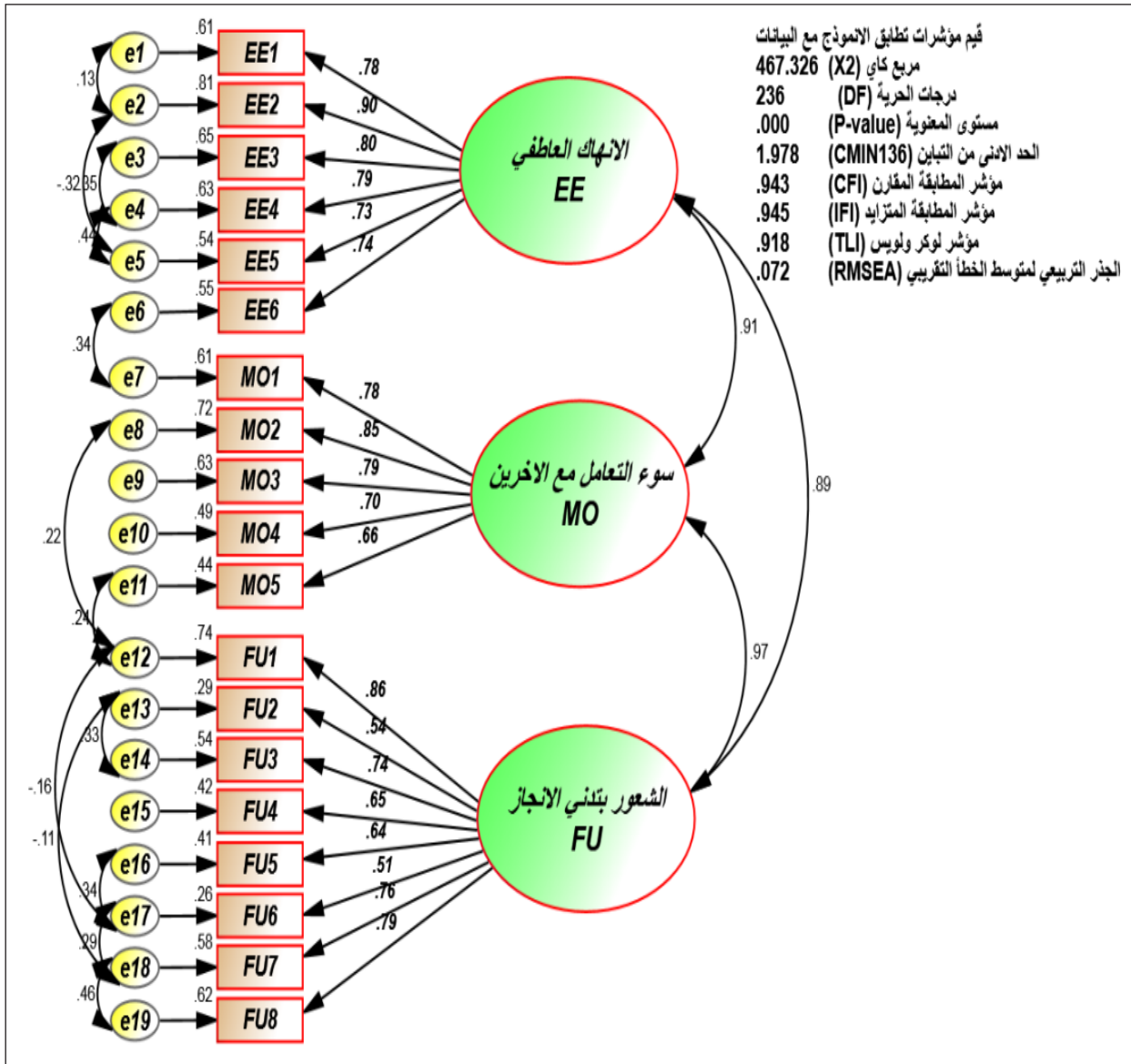
أما بالنسبة إلى مؤشرات مطابقة النموذج فقد أظهرت النتائج وبعد اجراء ثلاثة من مؤشرات التعديل (Modification Indices) بأن جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها، وبذلك فإن النموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد أن متغير القيادة الخلاقة يقاس بثلاثة أبعاد فرعية كل منها يقاس بخمس فقرات المترابطة.

الجدول (٣): معلمات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير القيادة الخلاقة

Paths	S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P
SY5 <---	0.829	1.000			
SY4 <---	0.702	0.788	0.084	9.421	***
SY3 <---	0.791	0.964	0.087	11.075	***
SY2 <---	0.758	0.955	0.091	10.444	***
SY1 <---	0.774	1.033	0.096	10.739	***
CL5 <---	0.802	1.000			
CL4 <---	0.720	0.740	0.078	9.467	***
CL3 <---	0.789	0.823	0.077	10.638	***
CL2 <---	0.762	0.828	0.081	10.166	***
CL1 <---	0.710	0.789	0.085	9.304	***
CB5 <---	0.877	1.043	0.056	18.661	***
CB4 <---	0.851	1.000			
CB3 <---	0.893	1.205	0.084	14.386	***
CB2 <---	0.831	0.964	0.075	12.835	***
CB1 <---	0.764	0.968	0.086	11.222	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

الشكل (٣) : الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الشيخوخة التنظيمية



المصدر: مخرجات برنامج Amos v.23.

ثالثاً: الثبات البنائي لأداة القياس

الجدول (٤) : معاملات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير الاحتراق الوظيفي

		Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P	
EE6	<---	الإنهاك العاطفي	0.743	1.051	0.117	9.015	***
EE5	<---	الإنهاك العاطفي	0.734	1.000			
EE4	<---	الإنهاك العاطفي	0.793	1.088	0.086	12.695	***
EE3	<---	الإنهاك العاطفي	0.805	1.149	0.118	9.771	***
EE2	<---	الإنهاك العاطفي	0.898	1.390	0.142	9.787	***
EE1	<---	الإنهاك العاطفي	0.778	1.087	0.117	9.316	***
MO5	<---	سوء التعامل مع الآخرين	0.662	1.000			

		Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P
MO4	<--- سوء التعامل مع الآخرين	0.702	1.273	0.164	7.760	***
MO3	<--- سوء التعامل مع الآخرين	0.792	1.538	0.179	8.599	***
MO2	<--- سوء التعامل مع الآخرين	0.847	1.698	0.187	9.087	***
MO1	<--- سوء التعامل مع الآخرين	0.783	1.378	0.162	8.533	***
FU8	<--- الشعور بتدني الإنجاز	0.788	1.395	0.166	8.388	***
FU7	<--- الشعور بتدني الإنجاز	0.765	1.326	0.162	8.182	***
FU6	<--- الشعور بتدني الإنجاز	0.514	0.875	0.152	5.770	***
FU5	<--- الشعور بتدني الإنجاز	0.643	1.045	0.148	7.076	***
FU4	<--- الشعور بتدني الإنجاز	0.651	1.000			
FU3	<--- الشعور بتدني الإنجاز	0.735	1.294	0.163	7.929	***
FU2	<--- الشعور بتدني الإنجاز	0.538	0.736	0.122	6.029	***
FU1	<--- الشعور بتدني الإنجاز	0.859	1.479	0.165	8.971	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

الجدول (٥): معاملات الثبات والصدق على مستوى

المتغيرات الرئيسة وأبعادها الفرعية

المتغيرات الرئيسة وأبعادها الفرعية	قيمة	قيمة معامل الصدق الهيكلي
التعاطف	٠,٨٨٥	٠,٩٤١
الوضوح	٠,٨٧٢	٠,٩٣٤
السلوك الخلاق	٠,٩٢٧	٠,٩٦٣
القيادة الخلاقية	٠,٩٥٠	٠,٩٧٥
الإرهاك العاطفي	٠,٧٧٩	٠,٨٨٣
سوء التعامل مع الآخرين	٨١٣٠.	٠,٩٠٢
الشعور بتدني الإنجاز	٨٣٩٠.	٠,٩١٦
الاحترق الوظيفي	٩٢٨٠.	٠,٩٦٣

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج

SPSS V.23.

بهدف التعرف على مدى صلاحية المقياس وثبات استمارة الاستبانة للمتغيرات الحالية اعتمد البحث على اختبار كرونباخ ألفا، إذ تبين أن قيم المعامل لمتغيرات الدراسة الرئيسة وأبعادها الفرعية قد تراوحت بين (٠,٧٧٩, ٠ - ٠,٩٥٠) وتعد هذه القيم مقبولة في الدراسات الوصفية كونها قيماً عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية البالغة (٠,٧٠)، كما تبين أن قيم معامل الصدق الهيكلي كانت قيم عالية ومجدية بالنسبة للمقاييس المعتمدة، وبذلك أصبحت أداة الدراسة صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والصدق والثبات العالي، ويبيّن الجدول (٥) معاملات الثبات والصدق لأداة القياس المعتمدة في الدراسة الحالية.

رابعاً: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها:

١. وصف واقع متغير القيادة الأخلاقية وتشخيصها:
يوضح الجدول (٦) الإحصاءات الوصفية والترتيب العام لأبعاد متغير القيادة الأخلاقية ميدانياً والذي يعكس مدى اهتمام أفراد العينة المبحوثة بهذه الأبعاد، إذ جاء ترتيبها كما يأتي (بعد التعاطف، بعد السلوك الخلاق، بعد الوضوح) على التوالي، أما بالنسبة لمتغير القيادة الأخلاقية الرئيس فقد حقق متوسطاً حسابياً موزوناً عام قدره (٢٢٦, ٣) وقيمة الانحراف المعياري له (٧٥٩, ٠) الذي يشير إلى تشتت إجابات العينة عن وسطها الحسابي، ومعامل اختلاف نسبي قدره (٢٣, ٥٤٪) وكانت شدة الإجابة المتحققة قد بلغت (٦٤, ٥٢٪) وبذلك فإنه

حقق مستوى إجابة «معتدل» وهذا يشير إلى أن هذا المتغير حاز على درجة أهمية معتدلة حسب إجابات أفراد العينة.

٢. وصف واقع متغير الاحتراق الوظيفي وتشخيصه:

يوضح الجدول (٧) الإحصاءات الوصفية والترتيب العام لأبعاد متغير الاحتراق الوظيفي ميدانياً والذي يعكس مدى اهتمام أفراد العينة المبحوثة بهذه الأبعاد، إذ جاء ترتيبها كما يأتي (الإنهاك العاطفي، سوء التعامل مع الآخرين أو الشعور بتدني الإنجاز) على التوالي، أما بالنسبة لمتغير الاحتراق الوظيفي الرئيس فقد حقق متوسطاً حسابياً موزوناً عام قدره (٩٥٠, ٢) وقيمة الانحراف المعياري

الجدول (٦): الإحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الأخلاقية

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف٪	شدة الإجابة٪	مستوى الإجابة	ترتيب الفقرات
بعد التعاطف SY	٣, ٤١٢	٠, ٨١٤	٢٣, ٨٧	٦٨, ٢٤	مرتفع	١
بعد الوضوح CL	٣, ٠٩٦	٠, ٧٩٣	٢٥, ٦٢	٦١, ٩٢	معتدل	٣
بعد السلوك الخلاق CB	٣, ١٧٤	٠, ٨٩١	٢٨, ٠٧	٦٣, ٤٧	معتدل	٢
المعدل العام لمتغير القيادة الأخلاقية	٣, ٢٢٦	٠, ٧٥٩	٢٣, ٥٤	٦٤, ٥٢	معتدل	-

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الإحصائية (SPSS V.24 Excel 2010)

الجدول (٧): الإحصاءات الوصفية لمتغير الاحتراق الوظيفي

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف٪	شدة الإجابة٪	مستوى الإجابة	ترتيب الفقرات
الإنهاك العاطفي	٢, ٩٦٩	٠, ٩٦٨	٣٢, ٥٨٥	٥٩, ٣٨٦	معتدل	١
سوء التعامل مع الآخرين	٢, ٩٦٨	٠, ٩٥٥	٣٢, ١٦٩	٥٩, ٣٦٨	معتدل	٢
الشعور بتدني الإنجاز	٢, ٩١٢	٠, ٨١٦	٢٨, ٠٣٧	٥٨, ٢٤٠	معتدل	٣
المعدل العام لمتغير الاحتراق الوظيفي	٢, ٩٥٠	٠, ٨٤٨	٢٨, ٧٦٢	٥٨, ٩٩٨	معتدل	-

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الإحصائية (SPSS V.24 Excel 2010)

الجدول (٨) معاملات الارتباط بين القيادة الخلاقة
بأبعادها والاحترق الوظيفي

أبعاد القيادة الخلاقة	المتغير المستقل المتغير المعتمد		القيادة الخلاقية
	التعاطف	الوضوح	
	-0.370**	-0.441**	-0.453**
	.000	.000	.000
الاحترق الوظيفي	-0.467**		
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
النتيجة (القرار)	توجد علاقة ارتباط قوية عكسية وذات دلالة معنوية عند المستوى .000 بين القيادة الخلاقة بأبعادها والاحترق الوظيفي		

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.22).

وبذلك يمكن اختبار فرضية الارتباط الرئيسة التي تنص على (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين القيادة الخلاقة والاحترق الوظيفي)، إذ تشير نتائج الجدول (٨) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية عكسية قوية بين متغير القيادة الخلاقة والاحترق الوظيفي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (-0.467**) وبذلك فإن هذه النسبة تؤكد قوة العلاقة العكسية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠,٠١) وبدرجة ثقة بلغت (٠,٩٩).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه النتيجة بان سعي أدارات فروع مصرف الرشيد عينة الدراسة إلى الاهتمام بالسلوكيات الخلاقة من حيث تقديم الأفكار الابتكارية الناجحة التي تطور العمل وتدعم

له (٠,٨٤٨) الذي يشير إلى تشتت إجابات العينة عن وسطها الحسابي، ومعامل اختلاف نسبي قدره (٢٨,٧٦٢٪) وكانت شدة الإجابة المتحققة قد بلغت (٥٨,٩٩٨٪) وبذلك فإنه حقق مستوى إجابة «معتدل» وهذا يشير إلى أن هذا المتغير حاز على درجة أهمية معتدل حسب إجابات افراد العينة.

خامساً: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير

نتائجها

١. الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين القيادة الخلاقة والاحترق الوظيفي

استخدم البحث لاختبار علاقات الارتباط معامل الارتباط البسيط (Pearson) لغرض اختبار الفرضية الرئيسة المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة الخلاقة) بأبعاده الفرعية (التعاطف، الوضوح، والسلوك الخلاق) والمتغير التابع (الاحترق الوظيفي).

ويظهر الجدول (٨) نسب نتائج تحليل الارتباط البسيط (Pearson) بين متغيرات الدراسة الحالية وأبعادها الفرعية حسب الفرضيات المنصوص عليها في منهجية الدراسة، كما تتضح قيم اختبار معنوية الارتباط، فإذا ظهرت العلامة (***) ضمن مصفوفة الارتباط فإن هذا يدل على معنوية معامل الارتباط عند مستوى (٠,٠١) ودرجة ثقة (٠,٩٩)، فيما تدل العلامة (*) على معنويته عند مستوى (٠,٠٥) وبدرجة ثقة (٠,٩٥).

ضمن قاعدة القبول المخصصة لها، فقد بلغت قيمة $(RMR=0.049)$ وهي أقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ $(0, 08)$ ، كما أن قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت $(-0, 47)$ وهذا يعني أن متغير القيادة الخلاقة يؤثر في متغير الاحتراق الوظيفي بنسبة (-47%) على مستوى فروع مصرف الرشيد عينة الدراسة. وتعدّ هذه القيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة $(C.R.)$ الظاهرة في الجدول (٩) بلغت (-486.6) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية $(P-Value)$ الظاهر في الجدول ذاته.

وأن قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت $(0, 20)$ وهذا يعني بأن متغير القيادة الخلاقة قادر على تفسير ما نسبته (20%) من التغيرات التي تطرأ على الاحتراق الوظيفي، أما النسبة المتبقية والبالغة (80%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة، ويمكن تفسير هذه النتائج بأن المتغير المستقل (القيادة الخلاقة) له تأثير عكسي في المتغير

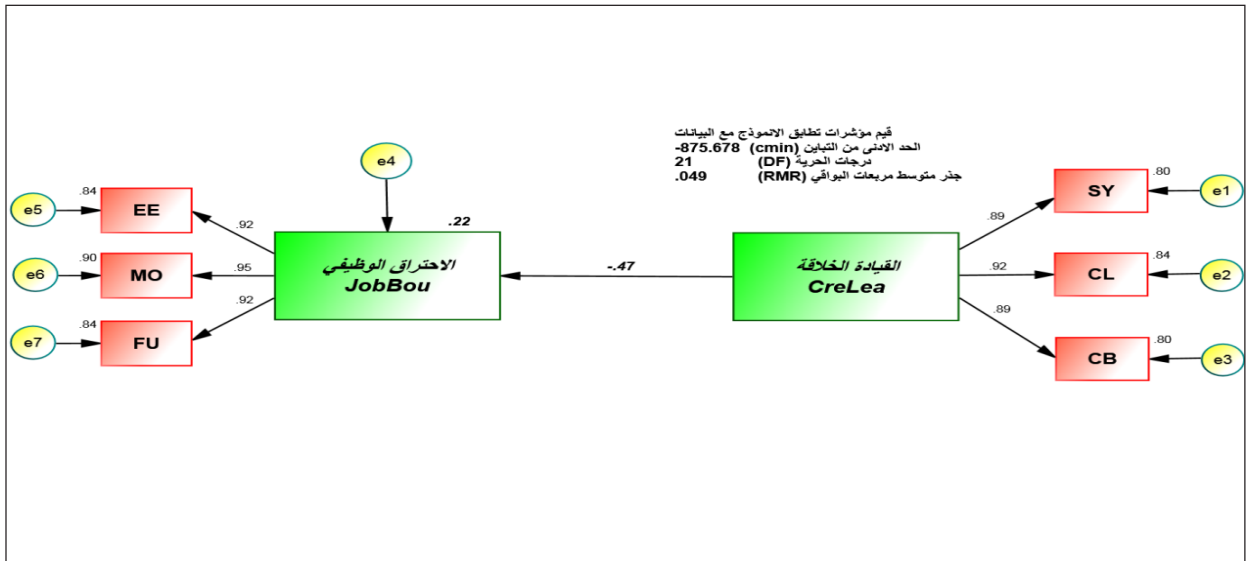
توجهات التحسين للأنشطة المصرفية والعمليات المختلفة التي يمارسها الموظفون في تنفيذ واجباتهم ومسؤولياته إضافة إلى ذلك تقديم الحلول الناجعة للمشكلات التي قد تحدث بين الحين والآخر وهذا من شأنه ان يعزز نضوج المصارف ونموها في قطاع الأعمال المصرفية ويحد من وصول الموظفين إلى الاحتراق الوظيفي.

وتأسيساً على ما تقدّم يمكن قبول الفرضية الرئيسة الأولى.

٢. الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية للقيادة الخلاقة في الاحتراق الوظيفي

توجه البحث لاختبار فرضيات التأثير المباشر باستخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) ، إذ يوضح الشكل (٤) وجود تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة الخلاقة في الاحتراق الوظيفي، إذ نلاحظ أن نتائج مؤشرات مطابقة النموذج كانت

الشكل (٤) تأثير القيادة الخلاقة في الاحتراق الوظيفي



المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

الدراسة حققت مستوى معتدلاً، وهي ذات أهمية على مستوى أفراد العينة إذا ما طبقت من قبل القادة لتحفيز الموظفين على أفضل أداء ممكن ومن ثم تحقيق أهداف المصرف.

٣. تبين من النتائج أنه يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية للقيادة الخلاقية في الاحتراق الوظيفي، وهذا يعني أن فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة كلما اهتمت بالأفكار والحلول الخلاقية والجديدة التي يقدمها القادة أو الموظفون الخاصة بالأنشطة المصرفية والإدارية ومحاولة تطبيقها بشكل عملي فإن ذلك يؤدي إلى عدم وصوله إلى الاحتراق الوظيفي.

ثانياً: التوصيات

١. لأهمية الموضوع وحدثته توصي الدراسة الحالية إدارة المصرف بترسيخ القيادة الخلاقية، وتشجيع الباحثين على تركيز جهودهم في المواضيع ذات التوجه الخلاق والتي لها أهمية كبيرة في الحد من الاحتراق الوظيفي.
٢. ضرورة تركيز الإدارة العليا للمصرف على إيجاد القائد الخلاق ودعمه لتحقيق أهداف المصرف في النمو والنضج وعدم وصول الموظفين إلى الاحتراق الوظيفي.
٣. ضرورة الاهتمام بعمليات النمو والتوسع في الخدمات التي يقدمها المصرف للزبائن، وتهيئة

التابع (الاحتراق الوظيفي)، أي أن السلوكيات الخلاقية لدى القادة في حال الاهتمام بها وتطويرها وتبنيها بأعلى مستوياتها في التعامل مع الآخرين على الخصوص الملاكات الوظيفية في فروع مصرف الرشيد عينة الدراسة يمكن عن طريقها الحد من مستوى الاحتراق الوظيفي التي يمكن أن يصل لها الموظفون في حال عدم اتباع القادة لهذه السلوكيات. وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية.

جدول (٩) مسارات ومعلومات اختبار تأثير القيادة الخلاقية في الشيخوخة التنظيمية

			Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P
JobBou	<---	CreLea	-0.467	-0.519	0.080	-6.486	***
CB	<---	CreLea	0.893	1.007	0.041	24.404	***
SY	<---	CreLea	0.893	0.968	0.040	24.326	***
CL	<---	CreLea	0.917	1.025	0.036	28.305	***
FU	<---	JobBou	0.919	0.884	0.031	28.610	***
EE	<---	JobBou	0.917	1.046	0.037	28.336	***
MO	<---	JobBou	0.950	1.070	0.029	37.524	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

المبحث الرابع:

أولاً: الاستنتاجات

١. بالاستناد إلى الجانب النظري فإن القيادة الخلاقية من المواضيع الهامة والحديثة، والتي تهتم بالسلوك الخلاق للقائد والعاملين داخل المنظمة وخارجها، وتؤكد على تطوير أداء العاملين لتحقيق النجاح وأهداف المنظمة.
٢. تبين خلال النتائج أن القيادة الخلاقية في فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة عينة

(٤) الخثعمي و الالفني، مسفر سعيد سفير واشرف عبدة حسن (٢٠٢٠) القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس في محافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمين (دراسة ميدانية). *Journal of Faculty of Education Assiut University* -المجلة العلمية بكلية التربية-جامعة أسيوط، ٣٦(١)، ٢.

(٥) السلمي، فهد نجيم راجح (٢٠١٢): القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.

(٦) الطائي، بثينة حسين علي (٢٠١١). إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لمدربي كرة القدم في الدوري العراقي الممتاز، مجلة الثقافة الرياضية (المجلد الثالث - فصلية علمية متخصصة محكمة (المجلد الثالث - العدد الاول) ١- ٢٣.

(٧) العازمي، احمد سعد عجب سعد. (٢٠١٧). أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات بمراكز التدريب بدولة الكويت. مجلة سيناء لعلوم الرياضة، ٢(٢)، ١٠٧-١٢٦.

(٨) العبدلي و المنتشري، على جارالله ال جارالله، هشلول عبدالله (٢٠٢١). فاعلية برامج التدريب الإداري وعلاقتها بمستوى القيادة الإبداعية لدى قادة مدارس محافظة القنفذة. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية للدراسات العليا بسوهاج، ٨(٨)، ٤٤-١.

(٩) المطيري، عمر عامر، (٢٠٢٠). درجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية للدراسات العليا بسوهاج، ٣(٣)، ٧٢١-٧٨٨.

(١٠) وليد بشيشي و سليم مجلخ و فوزي سماعلي (٢٠٢٠)

الظروف المناسبة للنشاط المصرفي، مع التأكيد على استخدام التكنولوجيا الحديثة في هذا المجال والتي تسرع العمل وتعمل على استقطاب زبائن أكثر.

٤. ضرورة المناقشة والتشاور مع الموظفين بشكل دوري ومستمر في القضايا والمشكلات والأنشطة والخدمات التي يقدمها المصرف والاستماع لمقترحاتهم وآرائهم والأخذ بأفضلها، لأن هذا من شأنه أن يقلل إلى حد ما من الاحتراق الوظيفي.

المصادر

أولاً: المصادر العربية:

(١) بوجعدار و درويش، خالد و شهيناز. (٢٠١٣) أثر انماط القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة. مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة. ٣٢(١١) ١٨١-١٩٩.

(٢) فراج، ه. ا. م.، & هبه احمد محمد. (٢٠٢١). أثر العوامل الديموغرافية في دراسة العلاقة بين الاستقواء في أماكن العمل والاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، ٢(٢)، ٥٥-٩٥.

(٣) جريمخ، حميدة غجير (٢٠٢١) دور الوضوح الاستراتيجي في المنظمات الريادية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة القادسية. مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية. المجلد ١١ العدد ١، ١٢٧-١٤٣.

Relationship to the Creative Behavior of NGOs.

7- Huang, S. Y., Fei, Y. M., & Lee, Y. S. (2021). Predicting job burnout and its antecedents: Evidence from financial information technology firms. *Sustainability*, 13(9), 4680.

8- Ivanova, N., Gheerawo, R., Poggi, J., Gadzheva, I., & Ramster, G. (2020, July). Towards a Gold Standard Operations Control Centre (OCC): applying Creative Leadership principles in the re-design of an OCC at a leading international airline. In The 22nd dmi: Academic Design Management Conference Proceedings (Vol. 2020, No. 1, pp. 273-291). Design Management Institute.

9- Khine, M. S. (Ed.). (2013). Application of structural equation modeling in educational research and practice (Vol. 7). Rotterdam: Sense Publishers

10-Lubbadeh, T. (2020). Job burnout: a general literature review. *International Review of Management and Marketing*, 10(3), 7.

11- Mahmoud, Samah Moayad and Harbi, Ansam Hasoun (2019) "The Impact of Choosing Options on Future Consulting Offers - An Exploratory Study in the Ministry of Planning," *Journal of Administration and Economics*, Issue 118.

12- Marsh, A. A. (2018). The neuroscience of empathy. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 19, 110-115.

Mikolajczak, M., Gross, J. J., Stinglhamber, F., Lindahl Norberg, A., & 12-13- Roskam, I. (2020). Is parental burnout distinct from job burnout and depressive symptoms?. *Clinical Psychological Science*, 8(4), 673-689.

14- Srivastava, S., Misra, R., & Madan, P. (2019). 'The saviors are also humans': understanding the role of quality of work life on job burnout and job satisfaction relationship of Indian doctors. *Journal of Health Management*, 21(2), 210-229..64

15- Silviya Svejnova & Laeke HJgaard Christiansen. (2018). Creative Leadership for Social Impact. In *Frontiers of Creative Industries: Exploring Structural and*

أثر الشبخوخة التنظيمية على الاحتراق الوظيفي دراسة تطبيقية على عمال المركب المنجمي للفوسفات بئر العاتر تبسة، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد ١٢، العدد ٠٢، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، الصفحات. ص: ١٤١ - ١٥١.

(١١) الشعلان، فهد بن أحمد. (٢٠١٦) مواجهة الاحتراق الوظيفي نحو نموذج مقترح لمسؤولية الفرد والقيادة. *المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب*. المجلد ٣٢ العدد (٦٥)، الرياض، ٣ - ٥٤.

ثانياً: المصادر الاجنبية

1- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands-Resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping*, 34(1), 1-21.

2- Chen, H., Liu, F., Pang, L., Liu, F., Fang, T., Wen, Y.,... & Gu, X. (2020). Are you tired of working amid the pandemic? The role of professional identity and job satisfaction against job burnout. *International journal of environmental research and public health*, 17(24), 9188.

3- Gharakhani, D., & Zaferanchi, A. (2019). The effect of job burnout on turnover intention with regard to the mediating role of job satisfaction. *Journal of Health*, 10(1), 109-117.

4- Gheerawo, R., Flory, M., & Ivanova, N. (2020). Creative Leadership: design meets neuroscience to transform leadership. *Design Management Journal*, 15(1), 102-117.

5- Guo, J., Gonzales, R., & Dilley, A. E. (2016). Creativity and leadership in organizations: A literature review. *Creativity. Theories-Research-Applications*, 3(1), 127-151.

6- Hamdan, M. K., El Talla, S. A., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2020). Clarity of Vision and Its



Categorical Dynamics. Emerald Publishing Limited.

16- Stoll, L., & Temperley, J. (2009). Creative leadership: A challenge of our times. *School Leadership and Management*, 29(1), 65-78.

17- Tokarczyk, T., & Appelman, J. (2008). The corporate life cycle: Leading organizations to perpetual life. *Fmi Quarterly*, 4.

18- Tsai, K. C. (2012). Creative leadership for directing changes. *Business Management and Strategy*, 3(2), 76-84.

19- Walia, C. (2021). *Creativity and Strategy: An Integrative Analysis*. Springer Nature

20- Wu, G., Hu, Z., & Zheng, J. (2019). Role stress, job burnout, and job performance in construction project managers: the moderating role of career calling. *International journal of environmental research and public health*, 16(13), 2394.

21- Xu, W., Pan, Z., Li, Z., Lu, S., & Zhang, L. (2020). Job burnout among primary healthcare workers in rural China: a multilevel analysis. *International journal of environmental research and public health*, 17(3), 727.

22- Yanling, Z. H. E. N. G., Fang, Y. U., Yanli, C. H. E. N., Minyi, Y. U., Yong, G. A. N., Liqing, L. I.,... & Zuxun, L. U. (2019). Prevalence and influencing factors for job burnout among general practitioners in China. *Chinese General Practice*, 22(7), 7

23- Yong, G. A. N., Liqing, L. I.,... & Zuxun, L. U. (2019). Prevalence and influencing factors for job burnout among general practitioners in China. *Chinese General Practice*, 22(7), 7

تقدير معالم التوزيع الاحتمالي كبا المحول باستخدام المحاكاة

Estimation of the transmuted kappa probability distribution parameters in practice

أ.د. مهدي وهاب نعمة نصرالله

Prof. Dr Mahdi Wahab Neama Naser Allah

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة
كربلاء

mehdi.wahab@uokerbala.edu.iq

منال موسى عبد اليمّة

Manal mousa abd al-ema

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة
كربلاء

manal.m@s.uokerbala.edu.iq

* بحث مستل من رسالة ماجستير في الإحصاء.

الملخص

يعد توزيع كابا ذا الثلاث معلمات من التوزيعات الهامة، وتم العمل على دراسة جديدة للتوزيع خلال خارطة التحويل التريعية فيصبح بتوزيع كابا المحول ذو الأربع معلمات، وينماز بالمرونة والدقة عن التوزيعات الأخرى، وتمت دراسة خواص التوزيع واستخراجها وتقدير معلمات التوزيع بطريقتين (طريقة الإمكان الأعظم **Maximum Likelihood Method**) وطريقة كرايمر فون مايسز (**Cramer-Von Mises Minimum**)، ومن أجل إيجاد أفضل طريقة من بين طرائق التقدير تم استعمال أسلوب محاكاة مونتني - كارلو (**Monty Carlo**) باستعمال برنامج (**Mathematica 12.2**)، وتم استعمال أربعة نماذج لحجوم عينات مختلفة (صغيرة، متوسطة، كبيرة) واختيار قيم مختلفة لمعلمات التوزيع، والهدف منه دراسة سلوك المقاييس باستعمال متوسط مربعات الخطأ (**MSE**)، وكانت الأفضلية في تقدير المعلمات طريقة الإمكان الأعظم لحجوم العينات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة.

الكلمات المفتاحية: توزيع كابا، توزيع كابا المحول، طريقة الإمكان الأعظم، طريقة كرايمر فون مايسز.

Abstract:

The three-parameter kappa distribution is one of the important distributions, a new study has been made for the distribution through the quadratic transformation map, so it becomes the transformed kappa distribution with four parameters. It is characterized by flexibility and accuracy compared to other distributions. The properties of the distribution were studied and extracted and the distribution parameters were estimated in two ways (Maximum Likelihood Method, Cramer-Von Mises Minimum). In order to find the best method among the estimation methods, the Monte-Carlo simulation method was used. Using (Mathematica 12.2) program, four models for different sample sizes (small, medium, large) were used and different values were selected for the distribution parameters. Small, medium and large.

Key words: Kappa Distribution, Transmuted kappa Distribution, Maximum Likelihood Method, Cramer-Von Mises Minimum.

المقدمة

تعتمد جودة الإجراءات المستعملة في التحليل الإحصائي بشكل كبير على أنموذج مفترض أو التوزيع الاحتمالي، وبسبب هذا تم بذل جهد كبير من الباحثين في تطوير فئات عدة من التوزيعات الاحتمالية القياسية، جنباً إلى جنب مع المنهجيات الإحصائية ذات الصلة، ومع ذلك لا تزال هناك العديد من المشاكل كعدم اتباع البيانات الحقيقية في توزيعها أيًا من النماذج الاحتمالية الكلاسيكية، نستخدم في هذه الدراسة نهج خريطة التحويل الذي اقترحه Shaw and Buckley (٢٠٠٩) لتحديد انموذج جديد يعمم توزيع كبا، ويسمى هذا التوزيع بتوزيع كبا المحول وفقاً لخريطة تحويل الرتب، وهناك العديد من الدراسات المتعلقة بخرائط تحويل الرتب (Ranking Transmuted Maps)، مثال على ذلك، عام، ٢٠١١ تم استعمال خارطة تحويل الرتب لتوزيع وييل ذو المعلمتين باستعمال خارطة التحويل الرتب التريعية. [Aryal, G. R., & Tsokos, C. (2011) P.، وفي عام (٢٠١٣) استعملوا خارطة تحويل الرتب التريعية (QRTM)، وذلك لعمل مجموعة من التوزيعات الاحتمالية المرنة التي تأخذ Lindley) كتوزيع اساس Merovci, F & Elbatal, I. (٢٠١٣)، (٢٠١٤) قام (Elbatal) وآخرون بدراسة توزيع (Exponentiated fréchet) المحول، وتم تطبيق تحليل البيانات في الوقت الفعلي لهذا التوزيع، ووجد ان هذا النوع أكثر مرونة، وأن توزيع (Exponentiated fréchet) المحول ملائم بشكل أفضل للبيانات التي تم تجميعها وتحليلها في الأصل

باستعمال (fréchet) أو (Exponentiated fréchet).
 Elbatal, I., Asha, G., & Raja, A. V. (٢٠١٤).
 في عام (٢٠١٥) قام (Luguterah, A., & Nasiru, S) بتعميم جديد لتوزيع (Exponentiated Pareto) المسمى بتوزيع (Exponentiated Pareto) المحول تم تقدير المعلمات بطريقة الإمكان الأعظم، ويمكن للتوزيع نمذجة البيانات بمعدل خطير مرتفع أو متضائل أو مستقر. (Luguterah, A., & Nasiru, S). (٢٠١٥).
 عام (٢٠١٩) اقترح (Khan, M.S) دراسة توزيع وايبول العكسي المعدل المحول المكون من أربع معلمات، وتمت دراسة الخصائص النظرية لتوزيع وايبول العكسي المعدل المحول. Khan, M. (٢٠١٩).
 Ieren, T. G., & Abdullahi, J. (٢٠٢٠) اقترح امتداداً جديداً للتوزيع الطبيعي يسمى «التوزيع الطبيعي المحول». يتم تحديد دالة كثافة الاحتمال ودالة التوزيع التراكمي للتوزيع الطبيعي المحول باستخدام خارطة تحويل الترتيب التريعي تم استخدام ثلاث مجموعات بيانات حقيقية لتحديد ما إذا كان التوزيع الطبيعي المحول أفضل من التوزيع الطبيعي أم لا، وتشير نتائجنا إلى أن النموذج الطبيعي المحول على الرغم من مرونته إلا أنه ليس أفضل من التوزيع الطبيعي التقليدي.
 Ieren, T. G., & Abdullahi, J. (٢٠٢٠).
 عام (٢٠٢١) (Urama) وآخرون توسيع للتوزيعات الاحتمالية لتحسين مرونتها قاموا بتطوير توزيع باريتو باستعمال طريقة كوماراسوامي وأدت إلى عمل توزيع جديد يسمى توزيع كوماراسوامي - باريتو وتدعى هذه الطريق بطريقة التحويل (Urama, K.)

هدف البحث:

الهدف من هذا البحث استعمال خارطة تحويل الرتب التربيعية لتوزيع كايا (Transmuted kappa distribution) ت، ومن ثم استعمال طرق التقدير للتوزيع المحول مثل (طريقة الإمكان الأعظم، طريقة كريمر فون مايسز)، وإيجاد أفضل مقدر من قيم المعلمات.

الجانب النظري:**١. توزيع كايا Kappa Distribution**

هو من التوزيعات الاحتمالية المستمرة يدرس السلوك العشوائي للظواهر الهامة علمياً وحياتياً، وقد مرّ بتطورات هامة على يد (Hosking 1994) وآخرين، وقد قام على تطوير طرائق التقدير لمعلماته (Hutson 1998) و (Ani shabri & Abdul aziz) (2010)، حيث استنتج الباحثون الطريقة الأفضل لدراسة الظاهرة التي تناولوها، أي الطريقة الأفضل في تقدير معلمات التوزيع، وقام بعض علماء الإحصاء بتطوير صيغة التوزيع من معلمتين إلى ثلاث معلمات وصولاً إلى أربع معلمات، الصيغة الأصعب في الأشكال المختصة بدراسة الفضاء الخارجي، حيث أن كثيراً ما يتم استخدام هذا التوزيع في ظواهر الفضاء الخارجي والغلاف الجوي، مثلاً سرعة الجزيئات وخصائصها وبلازما الفضاء ودرجة الحرارة للبلازما، ويدرس درجات الحرارة القصوى وظاهرة الرياح الشمسية والظواهر

، U. Onyeagu, S. I. & Eze, F. C. (2021)، وقدم الباحث (هدير سعدي) عام (2022) بحثاً لتوزيع احتمالي مركب محول Composite Distribution (Exponential- Fréchet) (TEFD)، وتمت دراسة الخصائص لهذا التوزيع كدالة الكثافة الاحتمالية والدالة التجميعية ودالة البقاء والمخاطرة وعمل أنموذج احتمالي حديث وتقدير معلمات الأنموذج بطريقة الإمكان الأعظم K Maximum Likelihood وطريقة المربعات الصغرى الموزونة Weighted Least square وطريقة أندرسون - دارلنك Anderson darling، وعند إجراء المحاكاة تبين أن أفضل طريقة هي اندرسون دارلنك عند حجم عينات صغيرة وعند حجم عينات كبيرة طريقة الإمكان الأعظم طبقت على بيانات مرض الفشل الكلوي وتقدير دالة البقاء للمرض. (هدير سعدي، 2022).

مشكلة البحث:

توجد في مجالات مختلفة كثيرة، ويتم دراستها في علم الإحصاء بظواهر عدة، يصعب على الباحثين دراستها وتحليلها أو عدم القدرة على معرفة التوزيع الملائم لدراستها، وهذا الأمر يختلف باختلاف بيئة البيانات والتطبيقات المختلفة، حيث أن مشكلة الدراسة تكمن في ضعف التوزيعات التقليدية في إيجاد أفضل مقدر يمثل دالة المخاطرة لبيانات التوزيع المحول ليصبح أفضل دقة ومرونة في وصف البيانات وتمثيلها.

(θ, α) : هما معلمتا الشكل لتوزيع كابا

(β) : معلمة القياس لتوزيع كابا

$$(\alpha, \theta, \beta) > 0$$

وبذلك تكون دالة البقاء لتوزيع كابا بالشكل الآتي:

$$S(t) = 1 - \left[\frac{\left(\frac{x}{\beta}\right)^{\theta\alpha}}{\alpha + \left(\frac{x}{\beta}\right)^{\theta\alpha}} \right]^{\left(\frac{1}{\alpha}\right)} \quad (3)$$

أما دالة المخاطرة لهذا التوزيع فهي:

$$H(t) = \frac{\frac{\alpha\theta}{\beta} \left(\frac{x}{\beta}\right)^{\theta-1} \left[\alpha + \left(\frac{x}{\beta}\right)^{\theta\alpha}\right]^{-\left(\frac{\alpha+1}{\alpha}\right)}}{1 - \left[\frac{\left(\frac{x}{\beta}\right)^{\theta\alpha}}{\alpha + \left(\frac{x}{\beta}\right)^{\theta\alpha}} \right]^{\left(\frac{1}{\alpha}\right)}} \quad (3)$$

٢. خارطة تحويل الرتب Rank)

(Transformation Map)

تعدّ خرائط تحويل الرتب طريقة ملائمة وحديثة لبناء توزيعات جديدة لا سيما توزيعات الفشل أو البقاء على قيد الحياة، وهي تشمل على التركيب الوظيفي لدالة التوزيع التراكمي cdf لتوزيع معين مع دالة التوزيع التراكمي العكسي (الدالة الكمية) لتوزيع آخر.

(Granzotto, D. C. T., Louzada, F., & Balakrishnan, N. (2017))

الحياتية والطبيعية، مثل نمذجة السلوك العشوائي للرياح العاصفة والامطار والفيضانات وتغير المناخ، وكذلك التطبيقات الإحصائية والظواهر الجوية وفي هذه الدراسة يكون صيغة التوزيع ناتجاً عن خلط توزيعين هما توزيع كاما (Gamma distribution) والتوزيع اللوغاريتم الطبيعي (Log-normal distribution)، وإن هذه الصيغة كانت في الدراسة المنشورة عام ١٩٦٤ التي قدمها الباحثان (Earl) تحتوي على ثلاثة معالم ولكن تكون تلك الصيغة هي صيغة قياسية غير ناتجة عن خلط توزيعين مختصة بدراسة ظواهر خارج نطاق اهتمامنا في هذه الدراسة [باقر كريم، ٢٠١٨].

[A.Monserud, Robert ; Rik, Leemans, (1992)]

دالة الكثافة الاحتمالية لتوزيع كابا يمكن كتابتها بالشكل الآتي:

$$f(x) = \begin{cases} \frac{\alpha\theta}{\beta} \left(\frac{x}{\beta}\right)^{\theta-1} \left[\alpha + \left(\frac{x}{\beta}\right)^{\theta\alpha}\right]^{-\left(\frac{\alpha+1}{\alpha}\right)}, & (\text{if } x>0) \\ 0, & \text{otherwise} \end{cases} \quad (1)$$

دالة التوزيع التراكمي كالتالي:

$$F(x) = \begin{cases} \left[\frac{\left(\frac{x}{\beta}\right)^{\theta\alpha}}{\alpha + \left(\frac{x}{\beta}\right)^{\theta\alpha}} \right]^{\left(\frac{1}{\alpha}\right)}, & (\text{if } x>0) \\ 0, & \text{otherwise} \end{cases} \quad (2)$$

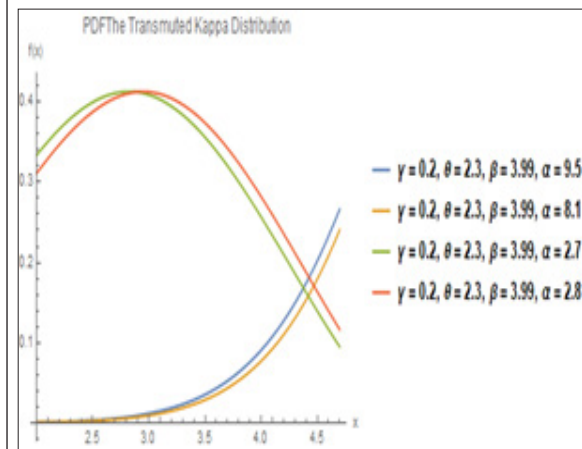
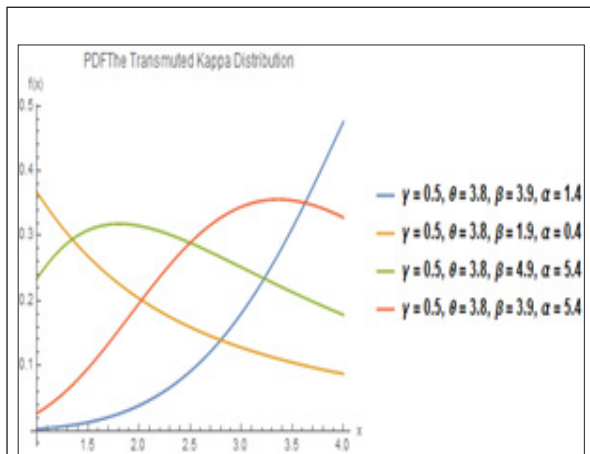
حيث أن:

٣. توزيع كبا المحول Transmuted kappa

Distribution

إن توزيع كبا المحول تم استنتاجه من قبل الباحث خلال تطبيق توزيع كبا على خارطة تحويل الرتب للحصول على دالة الكثافة الاحتمالية pdf لتوزيع كبا المحول بعد تعويض المعادلتين (١) (٢) في المعادلة (٦) التي يمكن التعبير عنها بالصيغة الآتية:

$$g(x) = \frac{\alpha\theta}{\beta} \left(\frac{x}{\beta}\right)^{\theta-1} \left[\alpha + \left(\frac{x}{\beta}\right)^{\theta\alpha}\right]^{-\left(\frac{\alpha+1}{\alpha}\right)} \left[1 + \gamma - 2\gamma \left[\frac{\left(\frac{x}{\beta}\right)^{\alpha\theta}}{\alpha + \left(\frac{x}{\beta}\right)^{\alpha\theta}}\right]^{\frac{1}{\alpha}}\right] \quad (٧)$$



شكل (١) دالة الكثافة الاحتمالية (p.d.f) لتوزيع كبا

المحول

حيث تم تقديم خارطة تحويل الرتب التربيعية QRTM من قبل الباحثين [Shaw and Buckley] كوسيلة لتمديد التوزيعات المعروفة عن طريق إضافة معلمة إضافية إلى دالة التوزيع الأساس وتحويلها إلى توزيعات توفر مجموعة أدوات للسيطرة على التواء وتفلطح التوزيع من أجل أن تناسب البيانات الحقيقية. [Iriarte, Y. A., & Astorga, J. M. (2014)]

إذا كان للتوزيع الأساس دالة توزيع CDF فإن المتغير العشوائي (x) يكون محولاً بواسطة خارطة تحويل الرتب التربيعية، وإذا كان له G(x) حسب الآتي:

$$G(x) = (1 + \gamma)F(x) - \gamma[G(x)]^2, \quad -1 < \gamma < 1 \quad (٥)$$

حيث أن γ تمثل معلمة التحويل

وباشتقاق الصيغة أعلاه نحصل على pdf للتوزيع كالاتي:

$$g(x) = f(x)[1 + \gamma - 2\gamma F(x)] \quad (٦)$$

و إن التوزيع الناتج يمثل دالة كثافة احتمالية يطلق عليه اسم التوزيع المحول Transformed distribution، كما هو موضح ان التوزيع الأساس قبل التحويل هو حالة خاصة من التوزيع المحول عندما $\gamma=0$

[Arshad, M. Z., Iqbal, M. Z., & Ahmad, (2018)]

وتباين توزيع كبا المحول يكون على النحو الآتي:

$$V(x) = \left(\frac{\beta^j \alpha^{\frac{j}{\alpha}} \sum_{j=0}^2 \binom{2}{j} (-\mu)^{2-j} \beta^j \alpha^{\frac{j}{\alpha}} \left[\frac{\Gamma \frac{j}{\alpha\theta} + \frac{1}{\alpha} \Gamma 1 - \frac{j}{\alpha\theta} \right] (\Gamma 1 + \gamma)}{\Gamma 1 + \frac{1}{\alpha}} \right) - \left(\frac{-2\gamma\beta^3 \alpha^{\frac{2}{\alpha}} \sum_{j=0}^2 \binom{2}{j} \left(-\frac{\mu}{\alpha\theta\beta} \right)^{2-j} \left[\frac{\Gamma \frac{j}{\alpha\theta} + \frac{2}{\alpha} \Gamma 1 - \frac{j}{\alpha\theta} - \frac{1}{\alpha} \right]}{\Gamma 1 + \frac{1}{\alpha}} \right) \quad (13)$$

٣-١-٣: معامل الالتواء (S.K):

$$S.K = \frac{\left(\beta^j \alpha^{\frac{j}{\alpha}} \sum_{j=0}^3 \binom{3}{j} (-\mu)^{3-j} \beta^j \alpha^{\frac{j}{\alpha}} \left[\frac{\Gamma \frac{j}{\alpha\theta} + \frac{1}{\alpha} \Gamma 1 - \frac{j}{\alpha\theta} \right] (\Gamma 1 + \gamma) - 2\gamma\beta^3 \alpha^{\frac{3}{\alpha}} \sum_{j=0}^3 \binom{3}{j} \left(-\frac{\mu}{\alpha\theta\beta} \right)^{3-j} \left[\frac{\Gamma \frac{j}{\alpha\theta} + \frac{2}{\alpha} \Gamma 1 - \frac{j}{\alpha\theta} - \frac{1}{\alpha} \right]}{\Gamma 1 + \frac{1}{\alpha}} \right)^{\frac{3}{2}}}{\left(\beta^j \alpha^{\frac{j}{\alpha}} \sum_{j=0}^2 \binom{2}{j} (-\mu)^{2-j} \beta^j \alpha^{\frac{j}{\alpha}} \left[\frac{\Gamma \frac{j}{\alpha\theta} + \frac{1}{\alpha} \Gamma 1 - \frac{j}{\alpha\theta} \right] (\Gamma 1 + \gamma) - 2\gamma\beta^2 \alpha^{\frac{2}{\alpha}} \sum_{j=0}^2 \binom{2}{j} \left(-\frac{\mu}{\alpha\theta\beta} \right)^{2-j} \left[\frac{\Gamma \frac{j}{\alpha\theta} + \frac{2}{\alpha} \Gamma 1 - \frac{j}{\alpha\theta} - \frac{1}{\alpha} \right]}{\Gamma 1 + \frac{1}{\alpha}} \right)^2} \quad (14)$$

٣-١-٤: معامل التفلطح (C.k):

$$C.k = \frac{\left(\beta^j \alpha^{\frac{j}{\alpha}} \sum_{j=0}^4 \binom{4}{j} (-\mu)^{4-j} \beta^j \alpha^{\frac{j}{\alpha}} \left[\frac{\Gamma \frac{j}{\alpha\theta} + \frac{1}{\alpha} \Gamma 1 - \frac{j}{\alpha\theta} \right] (\Gamma 1 + \gamma) - 2\gamma\beta^4 \alpha^{\frac{4}{\alpha}} \sum_{j=0}^4 \binom{4}{j} \left(-\frac{\mu}{\alpha\theta\beta} \right)^{4-j} \left[\frac{\Gamma \frac{j}{\alpha\theta} + \frac{2}{\alpha} \Gamma 1 - \frac{j}{\alpha\theta} - \frac{1}{\alpha} \right]}{\Gamma 1 + \frac{1}{\alpha}} \right)^2}{\left(\beta^j \alpha^{\frac{j}{\alpha}} \sum_{j=0}^2 \binom{2}{j} (-\mu)^{2-j} \beta^j \alpha^{\frac{j}{\alpha}} \left[\frac{\Gamma \frac{j}{\alpha\theta} + \frac{1}{\alpha} \Gamma 1 - \frac{j}{\alpha\theta} \right] (\Gamma 1 + \gamma) - 2\gamma\beta^2 \alpha^{\frac{2}{\alpha}} \sum_{j=0}^2 \binom{2}{j} \left(-\frac{\mu}{\alpha\theta\beta} \right)^{2-j} \left[\frac{\Gamma \frac{j}{\alpha\theta} + \frac{2}{\alpha} \Gamma 1 - \frac{j}{\alpha\theta} - \frac{1}{\alpha} \right]}{\Gamma 1 + \frac{1}{\alpha}} \right)^2} \quad (15)$$

٣-١-٥: دالة البقاء:

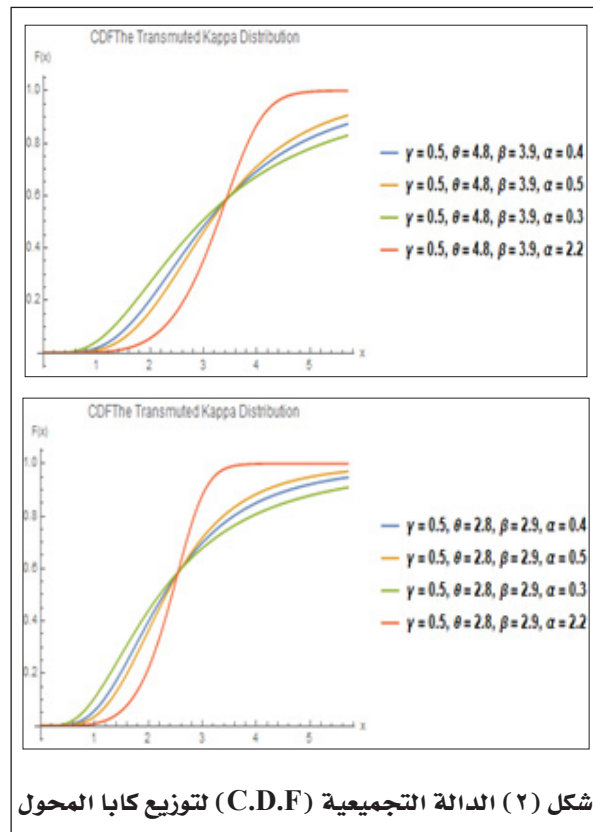
$$S(t) = \left(1 - \left[\alpha + \left(\frac{x}{\beta} \right)^{\theta\alpha} \right]^{\frac{1}{\alpha}} \left(\frac{x}{\beta} \right)^{\theta\alpha} (1+\gamma) - \gamma \left(\alpha + \left(\frac{x}{\beta} \right)^{\theta\alpha} \right)^{-2/\alpha} \left(\frac{x}{\beta} \right)^{2\theta} \right) \quad (16)$$

٣-١-٦: دالة المخاطرة:

$$H(x) = \frac{\left[\frac{\alpha\theta}{\beta} \left(\frac{x}{\beta} \right)^{\theta\alpha-1} \left[\alpha + \left(\frac{x}{\beta} \right)^{\theta\alpha} \right]^{\frac{\alpha+1}{\alpha}} \left\{ 1 + \gamma - 2\gamma \left[\frac{\left(\frac{x}{\beta} \right)^{\theta\alpha}}{\alpha + \left(\frac{x}{\beta} \right)^{\theta\alpha}} \right]^{\frac{1}{\alpha}} \right\} \right]}{1 - \left[\alpha + \left(\frac{x}{\beta} \right)^{\theta\alpha} \right]^{\frac{1}{\alpha}} \left(\frac{x}{\beta} \right)^{\theta\alpha} (1+\gamma) - \gamma \left(\alpha + \left(\frac{x}{\beta} \right)^{\theta\alpha} \right)^{-2/\alpha} \left(\frac{x}{\beta} \right)^{2\theta}} \quad (17)$$

وإن الدالة التراكمية (C.D.F) لتوزيع كبا المحول تكون بالشكل الآتي:

$$F(x) = \left(\alpha + \left(\frac{x}{\beta} \right)^{\theta\alpha} \right)^{-\frac{1}{\alpha}} \left(\frac{x}{\beta} \right)^{\theta\alpha} (1+\gamma) - \gamma \left(\alpha + \left(\frac{x}{\beta} \right)^{\theta\alpha} \right)^{-2/\alpha} \left(\frac{x}{\beta} \right)^{2\theta} \quad (8)$$



شكل (٢) الدالة التجميعية (C.D.F) لتوزيع كبا المحول

٣-١-١ الخصائص الإحصائية:

٣-١-١: العزم اللامركزي من الرتبة (rth):

$$E(x^r) = \int_0^{\infty} x^r \frac{\alpha\theta}{\beta} \left(\frac{x}{\beta} \right)^{\theta\alpha-1} \left[\alpha + \left(\frac{x}{\beta} \right)^{\theta\alpha} \right]^{-\frac{\alpha+1}{\alpha}} dx \quad (9)$$

$$E(x^r) = \left[\beta^r \alpha^{\frac{r}{\alpha}} \sum_{j=0}^r \binom{r}{j} \frac{\Gamma \frac{r}{\alpha\theta} + \frac{1}{\alpha} \Gamma 1 - \frac{j}{\alpha\theta}}{\Gamma \frac{r}{\alpha\theta} + \frac{1}{\alpha}} (1+\gamma) - 2\gamma\beta^r \alpha^{\frac{r}{\alpha}} \sum_{j=0}^r \binom{r}{j} \frac{\Gamma \frac{j}{\alpha\theta} + \frac{2}{\alpha} \Gamma 1 - \frac{j}{\alpha\theta} - \frac{1}{\alpha}}{\Gamma \frac{r}{\alpha\theta} + \frac{1}{\alpha}} \right] ; r = 1, 2, 3, \dots \quad (10)$$

٣-١-٢: العزم المركزي من الرتبة (rth):

$$E(x - \mu)^r = \int_0^{\infty} (x - \mu)^r f(x) dx \quad (11)$$

$$\mu_r = \left(\beta^j \alpha^{\frac{j}{\alpha}} \sum_{j=0}^r \binom{r}{j} (-\mu)^{r-j} \beta^j \alpha^{\frac{j}{\alpha}} \left[\frac{\Gamma \frac{j}{\alpha\theta} + \frac{1}{\alpha} \Gamma 1 - \frac{j}{\alpha\theta} \right] (\Gamma 1 + \gamma) - 2\gamma\beta^r \alpha^{\frac{r}{\alpha}} \sum_{j=0}^r \binom{r}{j} \left(-\frac{\mu}{\alpha\theta\beta} \right)^{r-j} \left[\frac{\Gamma \frac{j}{\alpha\theta} + \frac{2}{\alpha} \Gamma 1 - \frac{j}{\alpha\theta} - \frac{1}{\alpha} \right]}{\Gamma 1 + \frac{1}{\alpha}} \right) \quad (12)$$

$$Lf(x_i, \beta, \alpha, \theta, \gamma) = \frac{\alpha^n \theta^n}{\beta^n} \prod_{i=1}^n \left[\left(\frac{x}{\beta} \right)^{\theta-1} \left[\alpha + \left(\frac{x}{\beta} \right)^{\theta \alpha} \right]^{\frac{\alpha+1}{\alpha}} \left[1 + \gamma - 2\gamma \left[\frac{\left(\frac{x}{\beta} \right)^{\alpha \theta}}{\alpha + \left(\frac{x}{\beta} \right)^{\alpha \theta}} \right]^{\frac{1}{\alpha}} \right] \right]$$

وبأخذ اللوغاريتم لطرفي المعادلة نحصل على:

$$\text{LnLf}(x_i, \beta, \alpha, \theta, \gamma) = \left\{ \begin{aligned} & n \text{Ln} \alpha + n \text{Ln} \theta - n \text{Ln} \beta + (\theta-1) \sum_{i=1}^n \text{Ln} \left(\frac{x_i}{\beta} \right) - \left(\frac{\alpha+1}{\alpha} \right) \sum_{i=1}^n \text{Ln} \left(\alpha + \left(\frac{x_i}{\beta} \right)^{\theta \alpha} \right) \\ & + \sum_{i=1}^n \text{Ln} \left[1 + \gamma - 2\gamma \left[\frac{\left(\frac{x_i}{\beta} \right)^{\alpha \theta}}{\alpha + \left(\frac{x_i}{\beta} \right)^{\alpha \theta}} \right]^{\frac{1}{\alpha}} \right] \end{aligned} \right\} \quad (20)$$

$$\frac{d \text{LnLf}(x_i, \beta, \alpha, \theta, \gamma)}{d \beta} = \left\{ \begin{aligned} & \frac{-\frac{n}{\beta} \frac{n(-1+\theta)}{\beta} + \frac{n x (1+\alpha) \left(\frac{x}{\beta} \right)^{-1+\theta \theta}}{\left(\alpha + \left(\frac{x}{\beta} \right)^{\alpha \theta} \right) \beta^2}}{2n \left(\frac{\left(\frac{x}{\beta} \right)^{\alpha \theta}}{\alpha + \left(\frac{x}{\beta} \right)^{\alpha \theta}} \right)^{-1+\frac{1}{\alpha}} \left(\frac{x \alpha \left(\frac{x}{\beta} \right)^{-1+\theta \theta}}{\left(\alpha + \left(\frac{x}{\beta} \right)^{\alpha \theta} \right) \beta^2} + \frac{x \alpha \left(\frac{x}{\beta} \right)^{-1+2\theta \theta}}{\left(\alpha + \left(\frac{x}{\beta} \right)^{\alpha \theta} \right)^2 \beta^2} \right) \gamma} \\ & \frac{\alpha \left(1 + \gamma - 2 \left(\frac{\left(\frac{x}{\beta} \right)^{\alpha \theta}}{\alpha + \left(\frac{x}{\beta} \right)^{\alpha \theta}} \right)^{\frac{1}{\alpha}} \right) \gamma} \end{aligned} \right\} \quad (21)$$

$$\frac{d \text{LnLf}(x_i, \beta, \alpha, \theta, \gamma)}{d \theta} = \left\{ \begin{aligned} & \frac{\frac{n}{\theta} + n \text{Log} \left[\frac{x}{\beta} \right] - \frac{n(1+\alpha) \left(\frac{x}{\beta} \right)^{\alpha \theta} \text{Log} \left[\frac{x}{\beta} \right]}{\alpha + \left(\frac{x}{\beta} \right)^{\alpha \theta}}}{2n \left(\frac{\left(\frac{x}{\beta} \right)^{\alpha \theta}}{\alpha + \left(\frac{x}{\beta} \right)^{\alpha \theta}} \right)^{-1+\frac{1}{\alpha}} \gamma \left(\frac{\alpha \left(\frac{x}{\beta} \right)^{\alpha \theta} \text{Log} \left[\frac{x}{\beta} \right]}{\alpha + \left(\frac{x}{\beta} \right)^{\alpha \theta}} - \frac{\alpha \left(\frac{x}{\beta} \right)^{2\alpha \theta} \text{Log} \left[\frac{x}{\beta} \right]}{\left(\alpha + \left(\frac{x}{\beta} \right)^{\alpha \theta} \right)^2} \right)} \\ & \frac{\alpha \left(1 + \gamma - 2 \left(\frac{\left(\frac{x}{\beta} \right)^{\alpha \theta}}{\alpha + \left(\frac{x}{\beta} \right)^{\alpha \theta}} \right)^{\frac{1}{\alpha}} \right) \gamma} \end{aligned} \right\} \quad (22)$$

$$\frac{d \text{LnLf}(x_i, \beta, \alpha, \theta, \gamma)}{d \alpha} = \left\{ \begin{aligned} & \frac{\frac{n}{\alpha} - \frac{n \text{Log} \left[\alpha + \left(\frac{x}{\beta} \right)^{\alpha \theta} \right]}{\alpha^2} + \frac{n(1+\alpha) \text{Log} \left[\alpha + \left(\frac{x}{\beta} \right)^{\alpha \theta} \right]}{\alpha^2} - \frac{n(1+\alpha) \left(1 + \left(\frac{x}{\beta} \right)^{\alpha \theta} \text{Log} \left[\frac{x}{\beta} \right] \right)}{\alpha \left(\alpha + \left(\frac{x}{\beta} \right)^{\alpha \theta} \right)^2}}{2n \left(\frac{\left(\frac{x}{\beta} \right)^{\alpha \theta}}{\alpha + \left(\frac{x}{\beta} \right)^{\alpha \theta}} \right)^{\frac{1}{\alpha}} \gamma \left(\frac{\text{Log} \left[\frac{\left(\frac{x}{\beta} \right)^{\alpha \theta}}{\alpha + \left(\frac{x}{\beta} \right)^{\alpha \theta}} \right]}{\alpha + \left(\frac{x}{\beta} \right)^{\alpha \theta}} + \frac{\left(\frac{x}{\beta} \right)^{\alpha \theta} \text{Log} \left[\frac{\left(\frac{x}{\beta} \right)^{\alpha \theta}}{\alpha + \left(\frac{x}{\beta} \right)^{\alpha \theta}} \right]}{\left(\alpha + \left(\frac{x}{\beta} \right)^{\alpha \theta} \right)^2} - \frac{\left(\frac{x}{\beta} \right)^{\alpha \theta} \text{Log} \left[\frac{x}{\beta} \right]}{\alpha} + \frac{\left(\frac{x}{\beta} \right)^{2\alpha \theta} \text{Log} \left[\frac{x}{\beta} \right]}{\left(\alpha + \left(\frac{x}{\beta} \right)^{\alpha \theta} \right)^2} \right)} \\ & \frac{1 + \gamma - 2 \left(\frac{\left(\frac{x}{\beta} \right)^{\alpha \theta}}{\alpha + \left(\frac{x}{\beta} \right)^{\alpha \theta}} \right)^{\frac{1}{\alpha}} \gamma} \end{aligned} \right\}$$

٤- طرائق التقدير لتوزيع كبا المحول

Estimation Methods

٤-١ طريقة الإمكان الأعظم (Maximum

Likelihood Method (MLE

تعدّ طريقة الإمكان الأعظم من طرائق التقدير التقليدية الجيدة في عملية التقدير، وتكون أكثر دقة عندما يكون حجم العينة كبيراً، وأكثرها استعمالاً كونها تنهز بخصائص جيدة منها الكفاية والثبات والاتساق وعدم التحيز، وتملك أقل تباين، وهي واحدة من طرائق الاستدلال الإحصائي التي لها استعمالات واسعة، وأول من صاغ هذه الطريقة هو في عام (١٩٢٢)، وقام بتطبيقها لأول مرة الباحث وأن مبدأ هذه الطريقة وهدفها هو إيجاد قيم تقديرية للمعلمات التي نريد تقديرها، وذلك بجعل دالة الأماكس في نهايتها العظمى. (Coit, D. W., & Jin, T. (2000)، (حافظ، علي ماضي ٢٠٢٠).

لتكن مشاهدات عشوائية بحجم n تتبع توزيع كبا المحول ذي الأربع معلمات فإن دالة الأماكس للمشاهدات يمكن صياغتها بالشكل الآتي:

$$f(x, \beta, \alpha, \theta, \gamma) = \frac{\alpha \theta}{\beta} \left(\frac{x}{\beta} \right)^{\theta-1} \left[\alpha + \left(\frac{x}{\beta} \right)^{\theta \alpha} \right]^{\frac{\alpha+1}{\alpha}} \left[1 + \gamma - 2\gamma \left[\frac{\left(\frac{x}{\beta} \right)^{\alpha \theta}}{\alpha + \left(\frac{x}{\beta} \right)^{\alpha \theta}} \right]^{\frac{1}{\alpha}} \right] \quad ; x > 0, \beta, \alpha, \theta, \gamma \geq 0 \quad (18)$$

$$Lf(x_1, x_2, \dots, x_n, \beta, \alpha, \theta, \gamma) = \prod_{i=1}^n f(x, \beta, \alpha, \theta, \gamma)$$

تعويض دالة الكثافة الاحتمالية لتوزيع كبا المحول (٧) في الصيغة المذكورة آنفاً:

$$Lf(x_i, \beta, \alpha, \theta, \gamma) = \prod_{i=1}^n \left[\frac{\alpha \theta}{\beta} \left(\frac{x}{\beta} \right)^{\theta-1} \left[\alpha + \left(\frac{x}{\beta} \right)^{\theta \alpha} \right]^{\frac{\alpha+1}{\alpha}} \left[1 + \gamma - 2\gamma \left[\frac{\left(\frac{x}{\beta} \right)^{\alpha \theta}}{\alpha + \left(\frac{x}{\beta} \right)^{\alpha \theta}} \right]^{\frac{1}{\alpha}} \right] \right] \quad (19)$$

إذ أن $F(\gamma, \theta, \beta, x)$ تمثل الدالة التجميعية لتوزيع (23)

كبا المحول وبتطبيق المعادلة رقم (٢٤) نحصل على:

$$c(\gamma, \theta, \beta, x) = \frac{1}{12n} + \sum_{i=1}^n \left[\left(\frac{\left(\frac{x}{\beta}\right)^{\theta\alpha}}{\alpha + \left(\frac{x}{\beta}\right)^{\theta\alpha}} \right)^{\frac{1}{\alpha}} (1+\gamma) - \gamma \left(\frac{\left(\frac{x}{\beta}\right)^{\theta\alpha}}{\alpha + \left(\frac{x}{\beta}\right)^{\theta\alpha}} \right)^{\frac{2}{\alpha}} - \frac{2i-1}{2n} \right]^2$$

$$\frac{d \ln L_f(x_i, \beta, \alpha, \theta, \gamma)}{d\gamma} = \frac{n(1-2\left(\frac{\left(\frac{x}{\beta}\right)^{\theta\alpha}}{\alpha + \left(\frac{x}{\beta}\right)^{\theta\alpha}}\right)^{\frac{1}{\alpha}})}{1+\gamma-2\left(\frac{\left(\frac{x}{\beta}\right)^{\theta\alpha}}{\alpha + \left(\frac{x}{\beta}\right)^{\theta\alpha}}\right)^{\frac{1}{\alpha}} \gamma}$$

ولتصغير المسافة الدنيا يتم اشتقاق جزئي بالنسبة للصيغة السابقة ومساواتها للصفر وحسب ما يأتي:

الاشتقاق بالنسبة γ للحصول على المقدر $\hat{\gamma}_{Cvm}$

وكالاتي:

(25)

$$\frac{c(\gamma, \theta, \beta, x)}{d\gamma} = \sum_{i=1}^n \left[\left(\frac{\left(\frac{x}{\beta}\right)^{\theta\alpha}}{\alpha + \left(\frac{x}{\beta}\right)^{\theta\alpha}} \right)^{\frac{1}{\alpha}} - \left(\frac{\left(\frac{x}{\beta}\right)^{\theta\alpha}}{\alpha + \left(\frac{x}{\beta}\right)^{\theta\alpha}} \right)^{\frac{2}{\alpha}} \right] \left[\left(\frac{\left(\frac{x}{\beta}\right)^{\theta\alpha}}{\alpha + \left(\frac{x}{\beta}\right)^{\theta\alpha}} \right)^{\frac{1}{\alpha}} (1+\gamma) - \gamma \left(\frac{\left(\frac{x}{\beta}\right)^{\theta\alpha}}{\alpha + \left(\frac{x}{\beta}\right)^{\theta\alpha}} \right)^{\frac{2}{\alpha}} - \frac{2i-1}{2n} \right] = 0$$

الاشتقاق بالنسبة β للحصول على المقدر $\hat{\alpha}_{Cvm}$

كالاتي:

(26)

$$\frac{c(\gamma, \theta, \beta, x)}{d\alpha} = \left\{ \frac{2 \sum_{i=1}^n \left[\left(\frac{\left(\frac{x}{\beta}\right)^{\theta\alpha}}{\alpha + \left(\frac{x}{\beta}\right)^{\theta\alpha}} \right)^{\frac{1}{\alpha}} (1+\gamma) - \gamma \left(\frac{\left(\frac{x}{\beta}\right)^{\theta\alpha}}{\alpha + \left(\frac{x}{\beta}\right)^{\theta\alpha}} \right)^{\frac{2}{\alpha}} - \frac{2i-1}{2n} \right]}{\left(\frac{1-\frac{\alpha}{\alpha+\frac{1}{\beta}n\theta}}{\alpha+\frac{1}{\beta}n\theta} \right)^{\frac{1}{\alpha}} \left(-1 + (-1+2(1-\frac{\alpha}{\alpha+\frac{1}{\beta}n\theta})^{\frac{1}{\alpha}}) \gamma \right) \left(-(\alpha+\frac{1}{\beta}n\theta) \log \left[1 - \frac{\alpha}{\alpha+\frac{1}{\beta}n\theta} \right] + \alpha(-1+\alpha\theta \log \left[\frac{\alpha}{\alpha+\frac{1}{\beta}n\theta} \right]) \right)}{\alpha^2 (\alpha+\frac{1}{\beta}n\theta)^{\alpha\theta}} \right\}$$

الاشتقاق بالنسبة θ للحصول على المقدر $\hat{\theta}_{Cvm}$

كالاتي:

(27)

$$\frac{c(\gamma, \theta, \beta, x)}{d\theta} = \left\{ \frac{2 \sum_{i=1}^n \left[\left(\frac{\left(\frac{x}{\beta}\right)^{\theta\alpha}}{\alpha + \left(\frac{x}{\beta}\right)^{\theta\alpha}} \right)^{\frac{1}{\alpha}} (1+\gamma) - \gamma \left(\frac{\left(\frac{x}{\beta}\right)^{\theta\alpha}}{\alpha + \left(\frac{x}{\beta}\right)^{\theta\alpha}} \right)^{\frac{2}{\alpha}} - \frac{2i-1}{2n} \right]}{\frac{2 \left(\frac{\left(\frac{x}{\beta}\right)^{\theta\alpha}}{\alpha + \left(\frac{x}{\beta}\right)^{\theta\alpha}} \right)^{\frac{1}{\alpha}} \log \left[\frac{\alpha + \left(\frac{x}{\beta}\right)^{\theta\alpha}}{\alpha + \left(\frac{x}{\beta}\right)^{\theta\alpha}} \right] + \frac{2\alpha\theta \left(\frac{x}{\beta}\right)^{\theta\alpha}}{\alpha + \left(\frac{x}{\beta}\right)^{\theta\alpha}} \log \left[\frac{\alpha + \left(\frac{x}{\beta}\right)^{\theta\alpha}}{\alpha + \left(\frac{x}{\beta}\right)^{\theta\alpha}} \right]}{\alpha}} \right\}$$

وبعد مساواة المعادلات (٢٠) (٢١) (٢٢)

(٢٣) بالصفر ولكونها غير خطية، لذا لا يمكن

حلها بالطرائق التحليلية الاعتيادية، ولذلك تم

حلها باستعمال الطريقة العددية (نيوتن رافسون)

للحصول على مقدرات طريقة الإمكان الأعظم.

٢-٤ طريقة كرايمر فون مايسز Method of

Cramer-Von Mises Minimum

تعتمد طريقة كرايمر فون مايسز على مقدرات

الحد الأدنى للمسافة إذ يمكننا الحصول على

تقديرات المسافة الدنيا لطريقة Cramer-Von Mises

Minimum وذلك بتقليل المسافة بين الدالة بالنسبة

للمعلمت غير المعروفة ويمكننا الحصول على

المقدرات، وذلك بالاشتقاق الجزئي $c(\gamma, \theta, \beta, \alpha, x)$

بالنسبة للمعلمت غير المعروفة ومساواتها للصفر

وكالاتي:

[Al-Mofleh, H., Afify, A. Z., & Ibrahim, N. A.

(2020)]

(24)

$$c(\gamma, \theta, \beta, x) = \frac{1}{12n} + \sum_{i=1}^n \left[F(\gamma, \theta, \beta, x) - \frac{2i-1}{2n} \right]^2$$



١- مفهوم المحاكاة (The Simulation Concept) :

(الأسلوب الذي يتم خلاله التعامل مع كافة العضلات المعقدة التغيير التي تتداخل فيه العلاقات الرياضية المستندة إلى منطق حركة تلك المتغيرات بغية وصف نظام معين ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لكافة معضلاته)، وكذلك عرفت بأنها (طريقة عددية تعالج التجارب الرياضية المختلفة باستعمال الحاسوب الإلكتروني الذي يحتوي على العديد من العلاقات الرياضية والمنطقية)، وأيضاً عرفت بأنها (نوع من أنواع التقنيات الرقمية تستعمل لأجراء التجارب بوساطة الحاسوب الإلكتروني الرقمي. [علي ماضي ٢٠٢٠].

ويمكن فهم أسلوب المحاكاة (Simulation) على إنه عملية تمثيل أو تقليد للواقع الحقيقي، وذلك باستعمال أساليب وطرائق ونماذج معينة، حيث إننا نجد في الواقع الحقيقي العديد من العمليات تكون معقدة الفهم وصعبة التحليل والتفسير، لذلك من الأفضل إن يتم وصف هذه العمليات بصورة مشابهة للصور الحقيقية بنماذج معينة، ففهم الأسلوب يحقق لنا قدراً كبيراً من الإدراك لماهية الواقع الحقيقي خلال محاكاة الأنموذج، حيث أن درجة التقارب أو الشبه بين تجربة المحاكاة والواقع الحقيقي تعتمد بالأساس على مدى المطابقة بين الواقعين الافتراضي المتمثل بـ (Simulation) والواقع الحقيقي. [Casals

M.A.Gil & P Gil (1986)]

الاشتقاق بالنسبة β للحصول على المقدر $\hat{\beta}_{CVM}$

كالآتي:

$$\frac{c(\gamma, \theta, \beta, x)}{d\beta} = \left\{ \begin{array}{l} 2 \sum_{i=1}^n \left[\left(\frac{x}{\beta} \right)^{\theta \alpha} \frac{1}{\alpha} (1+\gamma)^{-\gamma} \left(\frac{x}{\beta} \right)^{\frac{2}{\alpha}} \frac{2i-1}{2n} \right] \\ 2 \left(\frac{x}{\beta} \right)^{\theta \alpha} \frac{-1+\frac{2}{\alpha}}{\alpha} \gamma \left(\frac{x \alpha \left(\frac{x}{\beta} \right)^{-1+\theta \alpha} \theta}{\left(\alpha + \left(\frac{x}{\beta} \right)^{\theta \alpha} \right) \beta^2} + \frac{x \alpha \left(\frac{x}{\beta} \right)^{-1+2\theta \alpha} \theta}{\left(\alpha + \left(\frac{x}{\beta} \right)^{\theta \alpha} \right)^2 \beta^2} \right) \\ \frac{\alpha}{\left(\frac{x}{\beta} \right)^{\theta \alpha} \frac{-1+\frac{1}{\alpha}}{\alpha} (1+\gamma) \left(\frac{x \alpha \left(\frac{x}{\beta} \right)^{-1+\theta \alpha} \theta}{\left(\alpha + \left(\frac{x}{\beta} \right)^{\theta \alpha} \right) \beta^2} + \frac{x \alpha \left(\frac{x}{\beta} \right)^{-1+2\theta \alpha} \theta}{\left(\alpha + \left(\frac{x}{\beta} \right)^{\theta \alpha} \right)^2 \beta^2} \right)} \end{array} \right\}$$

وبعد مساواة المعادلات (٨٢) (٧٢) (٦٢) (٥٢) بالصفر ولكونها غير خطية، لذا لا يمكن حلها بالطرائق التحليلية الإعتيادية ولذلك تم حلها باستعمال الطريقة العددية (نيوتن رافسون) للحصول على مقدرات طريقة كرايمر فون مايسز. $(\hat{\gamma}_{CVM}, \hat{\theta}_{CVM}, \hat{\beta}_{CVM})$

الجانب التجريبي:

في هذا القسم، سيتم مناقشة نتائج أسلوب المحاكاة، الذي سيقارن بين طرائق التقدير المستعملة لتقدير معالم توزيع كبا المحول، وأجريت الدراسة على أحجام عينات مختلفة (صغيرة، متوسطة، كبيرة)، وقيم افتراضية محددة مسبقاً مختلفة لمعلمات الأنموذج المحول الجديد، واستعمل المعيار الإحصائي (MSE) كأساس للمقارنة، وذلك لتحديد أفضل طرائق التقدير.

١. اختيار حجم العينة حيث تم اختيار أربعة أحجام وهي (الصغيرة والمتوسطة والكبيرة) وهي (٣٠، ٥٠، ١٠٠، ١٥٠) من أجل تحديد تأثير حجم العينة على نتائج التقدير.
٢. تكرار التجربة (١٠٠٠) مرة لغرض الحصول على أفضل نتائج متجانسة.

المرحلة الثانية:

في هذه المرحلة من مراحل المحاكاة التي يتم فيها توليد البيانات عشوائية بما ينسجم مع التوزيع الاحتمالي المقترح (Transmuted Kappa Distribution TKD) باستخدام البرنامج الإحصائي (Wolfram Mathematica 12) وذلك باستخدام طريقة الرفض والقبول كما يأتي:

المرحلة الثالثة:

هي مرحلة التقدير التي فيها يتم الحصول على مقدرات المعلمات لتوزيع، وذلك باستخدام الطرائق المبينة في الجانب النظري التي هي:-

- ١- طريقة الإمكان الأعظم (Maximum Likelihood Method) ويرمز لها بالجدول بالرمز MLE.
- ٢- طريقة كرامر فون مايسز (Cramer-Von Mises Minimum) ويرمز لها بالجدول بالرمز CVM.

المرحلة الرابعة:

تم المقارنة في هذه المرحلة بين المقدرات التي تم الحصول عليها لمعلمات توزيع كبا المحول والمبينة في الجداول (٢-٥) وذلك باستخدام متوسط مربعات الخطأ (MSE) كمعيار إحصائي للمقارنة.

٢- وصف مراحل تجربة المحاكاة Describe the stages of the simulation experiment

شملت تجارب المحاكاة مراحل عدّة لتقدير معالم الأنموذج الاحتمالي، كبا المحول (TKD) وكما يأتي:-

تم اعتماد طريقة مونت كارلو (Mont- Carlo) لهدف توليد بيانات بأحجام مختلفة تستخدم لتقدير معالم توزيع كبا المحول، وذلك باستعمال برنامج (Wolfram Mathematica 12.2) وبحسب المراحل الآتية:

المرحلة الأولى:

وهي من أهم مراحل تجربة المحاكاة وهي المبدأ الأساس في بناء المحاكاة، وتعتمد عليها المراحل الأخرى بشكل كبير ويعتمد عليها تطبيق البرنامج وعملياته، إذ يتم فيها اختيار قيم افتراضية، وتتكون هذه المرحلة من الخطوات الآتية:

١. تحديد قيم افتراضية لمعلمات التوزيع المقترح (TKD)

اختيار قيم افتراضية لمعلمات التوزيع المقترح (TKD)، وحسب ما مبين في الجدول (١) أدناه:

جدول (١) القيم الافتراضية للمعلمات والنماذج المقترحة

لتوزيع (TKD)

Experiment	θ	α	β	γ
1	2	2.7	2.5	0.5
2	3	2.5	2	0.3
3	2	2.6	3.5	0.3
4	3.5	3	4	0.5

جدول (٢) معالم التوزيع المحول للأنموذج الأول عندما تكون

n	Method		Model 1				Best
			$\hat{\gamma}=0.5$	$\hat{\theta}=2$	$\hat{\beta}=2.5$	$\hat{\alpha}_-=2.7$	
30	MLE	parameter	0.567768	2.862434	2.556756	2.767096	MLE
		MSE-MLE	0.00263094	0.00273836	0.00276113	0.00273094	
	CVM	parameter	0.534356	2.143115	2.594604	2.6049413	
		MSE -CVM	0.00366595	0.00379281	0.0043432	0.0044683	
50	MLE	parameter	0.6646342	2.133994	2.530671	2.6310146	MLE
		MSE -MLE	0.002611853	0.002728471	0.00249108	0.0025143	
	CVM	parameter	0.512655	2.1043319	2.564355	2.6497364	
		MSE -CVM	0.002976804	0.002873796	0.00395265	0.00490342	
100	MLE	parameter	0.575642	2.179484	2.504844	2.7151853	MLE
		MSE -MLE	0.002310434	0.002123179	0.00225764	0.00259612	
	CVM	parameter	0.554647	2.00859	2.984123	2.7026531	
		MSE -CVM	0.0021405	0.000236567	0.00267213	0.00326557	
150	MLE	parameter	0.5322449	2.056675	2.579453	2.7896792	MLE
		MSE -MLE	0.002004461	0.002011216	0.002150585	0.00224731	
	CVM	parameter	0.443487	2.045665	2.567115	2.66792502	
		MSE -CVM	0.002044514	0.002147672	0.00231728	0.00269709	

جدول (٣) معالم التوزيع المحول للأنموذج الثاني عندما تكون

n	Method		Model 2				Best
			$\hat{\gamma}=0.3$	$\hat{\theta}=3$	$\hat{\beta}=2$	$\hat{\alpha}_-=2.5$	
30	MLE	parameter	0.421923	3.121923	2.135848	2.521541	MLE
		MSE-MLE	0.0047594	0.0040995	0.0048854	0.0057043	
	CVM	parameter	0.397045	3.197045	2.110669	2.496268	
		MSE -CVM	0.00440262	0.0039019	0.0039445	0.0041107	
50	MLE	parameter	0.396832	3.296832	2.111497	2.495566	MLE
		MSE -MLE	0.00361239	0.00340426	0.0025605	0.0028742	
	CVM	parameter	0.37267	3.27267	2.085614	2.671053	
		MSE -CVM	0.0013606	0.00031464	0.0029612	0.0036392	
100	MLE	parameter	0.421865	3.021865	2.137876	2.519896	MLE
		MSE -MLE	0.00277258	0.0026043	0.0021024	0.0022285	
	CVM	parameter	0.3956799	3.29599	2.111223	2.553014	
		MSE -CVM	0.0027894	0.0026757	0.002180946	0.0023275	

150	MLE	parameter	0.3767527	3.152544	2.067187	2.453593	MLE
		MSE -MLE	0.00239633	0.00231488	0.001188041	0.0001189	
CVM	parameter	0.42947523	3.545355	2.249734	2.535162		
	MSE -CVM	0.0025656	0.00257334	0.00205674	0.0021075		

جدول (٤) معلمات التوزيع المحول للأنموذج الثالث عندما تكون

n	Method		Model 3				Best
			$\gamma^{\wedge}=0.3$	$\theta^{\wedge}=2$	$\beta^{\wedge}=3.5$	$\alpha^{\wedge}_- = 2.6$	
30	MLE	parameter	0.919312	2.019628	3.327523	2.6213341	CVM
		MSE-MLE	0.00471967	0.0049401	0.0106164	0.0346926	
	CVM	parameter	0.935228	2.033569	3.741231	2.622264	
		MSE -CVM	0.00414554	0.004106963	0.00494864	0.0092413	
50	MLE	parameter	0.895283	1.994449	3.703634	2.698561	MLE
		MSE -MLE	0.0032327	0.0030235	0.0033521	0.00334795	
	CVM	parameter	0.317467	2.245267	3.085616	2.611454	
		MSE -CVM	0.00343592	0.00329599	0.00392192	0.0038755	
100	MLE	parameter	0.121865	2.0341865	3.137878	2.719491	MLE
		MSE -MLE	0.00273777	0.0026819	0.00306973	0.0031107	
	CVM	parameter	0.868788	2.369523	3.677921	2.743051	
		MSE -CVM	0.0031312	0.0029229	0.0033231	0.0032993	
150	MLE	parameter	0.86921	1.969394	3.678813	2.652557	MLE
		MSE -MLE	0.0021493	0.0021031	0.00212036	0.000237	
	CVM	parameter	0.5644808	2.934508	3.652725	2.635461	
		MSE -CVM	0.0022357	0.0024176	0.002861	0.0030043	

جدول رقم (٥) معلمات التوزيع المحول للأنموذج الرابع عندما تكون

n	Method		Model 4				Best
			$\gamma^{\wedge}=0.5$	$\theta^{\wedge}= 3.5$	$\beta^{\wedge}=4$	$\alpha^{\wedge}_- = 3$	
30	MLE	parameter	0.521295	3.523341	4.089996	3.093026	MLE
		MSE-MLE	0.0061312	0.0059229	0.0048971	0.0048755	
	CVM	parameter	0.496535	3.498068	4.066291	3.067693	
		MSE -CVM	0.00671967	0.00650023	0.0492192	0.0051107	
50	MLE	parameter	0.495445	3.497366	4.065464	3.067888	MLE
		MSE -MLE	0.0040307	0.0039304	0.0053521	0.00442147	
	CVM	parameter	0.043195	3.700604	3.472853	1.471399	
		MSE -CVM	0.0038866	0.003858	0.0053231	0.0041962	

100	MLE	parameter	0.489995	3.492041	4.058696	3.061726	MLE
		MSE -MLE	0.0024564	0.00252899	0.00393215	0.00301346	
	CVM	parameter	0.329198	3.421029	4.05303	3.053246	
		MSE -CVM	0.00314554	0.0030235	0.0046973	0.0032413	
150	MLE	parameter	0.537914	3.541707	4.108944	3.112952	MLE
		MSE -MLE	0.0017348	0.00016416	0.0019612	0.00030043	
	CVM	parameter	0.514342	3.518006	4.083358	3.088316	
		MSE -CVM	0.0021493	0.00210307	0.0028485	0.0022285	

الاستنتاجات:

التوصيات:

١. نلاحظ خلال الجدول رقم (٢) أن قيم المعالم المقدرة للأنموذج الأول كانت طريقة الإمكان الأعظم هي الأفضل خلال عينات (٣٠،٥٠،١٠٠،١٥٠)
٢. نلاحظ من جدول رقم (٣) أن قيم المعالم المقدرة للأنموذج الثاني كانت الإمكان الأعظم هي الأفضل عند حجوم عينات (٣٠،٥٠،١٠٠،١٥٠).
٣. تبين من الجدول رقم (٤) أن قيم المعالم المقدرة للأنموذج الثالث كانت طريقة الإمكان الأعظم عند حجوم عينات (٥٠،١٠٠،١٥٠) وعند حجم عينة (٣٠) كانت طريقة كرايمر فون مايسز هي الأفضل.
٤. نلاحظ من جدول (٥) أن أفضل طريقة للمعاملات المقدرة هي الإمكان الأعظم عند حجوم عينات (٣٠،١٠٠،١٥٠)، وعند حجم عينة (٥٠) كانت طريقة كرايمر فون مايسز.
٥. تبين من الجداول السابقة أن أفضل طريقة الإمكان الأعظم للنماذج كافة عند حجوم العينات الصغيرة والكبيرة والمتوسطة.

١. يمكن إجراء مقارنة بين توزيع كبا المحول وتوزيعات أخرى.
٢. يوصي الباحث بتطوير استخدام توزيع أنموذج كبا المحول ذي الأربع معالم لكي يصبح بالإمكان أن يستخدم في دراسات أخرى.
٣. تطبيق توزيع كبا المحول في مجالات عدة، مثل الجانب الطبي الجانب الزراعي والهندسي والصناعي.
٤. استعمال طرائق أخرى لتقدير توزيع كبا المحول ولا سيما الطرائق اللامعلمية عند حجوم عينات مختلفة.

المصادر

- (١) حافظ، علي ماضي، (٢٠٢٠). «بناء دالة احتمالية للتوزيع المختلط (الآسي - فريجت) لتقدير دالة المعولية الضبابية»، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء.
- (٢) صاحب، هدير سعدي ٢٠٢٢ «التحويل التريبيعي للتوزيع المركب اسي فريجت»، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء.

- (13) Hassan, D. S., Albadri, F. F., Ibrahim, N. A., & Ameen, H. A. (2012). Proposed methods for estimating parameters of the generalized Rayleigh distribution in the presence of one outlier. *American Journal of mathematics and statistics*, 2(6), 178-183.
- (14) . J.R.M Hosking, (1994), The four parameter kappa distribution, IBM J.RES. DEVELP. VOL 38, NO3 MAY 1994
- (15) Iriarte, Y. A., & Astorga, J. M. (2014). Distribución de probabilidad de Maxwell transmutada. *Revista Integración*, 32(2), 211-221.
- (16) Khan, M. S. (2019). Transmuted Modified Inverse Weibull distribution: Properties and application. *Pakistan Journal of Statistics and Operation Research*, 667-677.
- (17) Luguterah, A., & Nasiru, S. (2015). Transmuted exponential Pareto distribution. *Far East Journal of Theoretical Statistics*, 50(1), 31.
- (18) Monserud, R. A., & Leemans, R. (1992). Comparing global vegetation maps with the Kappa statistic. *Ecological modelling*, 62(4), 275-293.
- (19) Shabri Ani ; Abdul Aziz Jemain, (2010), LQ-moments: Parameter Estimation for Kappa Distribution, *Sains Malaysiana* 39 (5) (2010):P845-850.
- (20) Urama, K. U., Onyeagu, S. I., & Eze, F. C. (2021). The Transmuted Kumaraswamy Pareto Distribution. *Earthline Journal of Mathematical Sciences*, 6(2), 325-358.
- (٣) فهد، باقر كريم، ٢٠١٨، «اختيار أفضل طريقة لتقدير معاملات توزيع كابا الاحتمالي مع تطبيق عملي»، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة كربلاء.
- (4) Ieren, T. G., & Abdullahi, J. (2020). A transmuted Normal distribution: properties and applications. *Equity journal of science and technology*, 7(1), 16-16.
- (5) Merovci, F., & Elbatal, I. (2013). The McDonald modified Weibull distribution: properties and applications. *arXiv preprint arXiv:1309.2961*.
- (6) Al-Mofleh, H., Afify, A. Z., & Ibrahim, N. A. (2020). A new extended two-parameter distribution: Properties, estimation methods, and applications in medicine and geology. *Mathematics*, 8(9), 1578.
- (7) Arshad, M. Z., Iqbal, M. Z., & Ahmad, M. (2018). Transmuted exponentiated moment pareto distribution. *Open Journal of Statistics*, 8(6), 939-961.
- (8) Aryal, G. R., & Tsokos, C. P. (2011). Transmuted Weibull distribution: A generalization of the Weibull probability distribution. *European Journal of pure and applied mathematics*, 4(2), 89-102.
- (9) Casals, M. R., Gil, M. A., & Gil, P. (1986). On the use of Zadeh's probabilistic definition for testing statistical hypotheses from fuzzy information. *Fuzzy Sets and Systems*, 20(2), 175-190
- (10) Coit, D. W., & Jin, T. (2000). Gamma distribution parameter estimation for field reliability data with missing failure times. *Iie Transactions*, 32(12), 1161-1166.
- (11) Elbatal, I., Asha, G., & Raja, A. V. (2014). Transmuted exponentiated Fréchet distribution: Properties and applications. *Journal of Statistics Applications & Probability*, 3(3), 379.
- (12) Granzotto, D. C. T., Louzada, F., & Balakrishnan, N. (2017). Cubic rank transmuted distributions: inferential issues and applications. *Journal of statistical Computation and Simulation*, 87(14), 2760-2778.

(دور التمكين الهيكلي في تعزيز الأداء الإبداعي)
بحث تحليلي لأراء عينة من منتسبي مديرية بلدية كربلاء المقدسة
(The Role of Structural Empowerment in Enforcing
Creative Performance)
An analytical search for the opinions of a sample of employees of
the Holy Karbala Municipality Directorate

أ. د. ميثاق هاتف الفتلاوي

Prof. Dr. Mithaq Hatif Al-Fatlawi

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

University of Karbala –College of
Management and Economy

meethaq.hatif@uokerbala.edu.iq

الباحث علي محمد محسن حسن

Ali Mohammed Muhsin Hasan

مديرية بلدية كربلاء المقدسة

Municipality Directorate of the
Holy City of Karbala

alikafaji777@gmail.com

الملخص

يهدف البحث إلى اختبار التأثير بين التمكين الهيكلي (المتغير المستقل) والأداء الإبداعي للعاملين (المتغير التابع)، ومن أجل تحقيق أهداف البحث تم تصميم مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقة ما بين متغيرات البحث، ولغرض اختبار فرضيات البحث، تم تطبيقه على عينة من العاملين في (مديرية بلدية كربلاء المقدسة) للحصول على المعلومات المطلوبة من خلال (الاستبانة) التي أعدت لهذا الغرض إذ تكون مجتمع البحث من (٥٤٠) فرداً، وقد مثل العدد (٢٢٦) فرداً حجم العينة التي مثلت شريحة العاملين في مديرية بلدية كربلاء المقدسة (المركز)، وقد استخدم في البحث الحالي أدوات إحصائية عدة للوصول إلى النتائج المتعلقة بها، ومن أهمها (معامل كرونباخ ألفا، والتحليل العاملي التوكيدي، والانحراف المعياري، والوسط الحسابي، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson)، ونمذجة المعادلة الهيكلية، ومعامل التحديد (R2)، عن طريق البرامج الإحصائية (SPSS.V.25;Amos.V.23)). وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها (وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية موجبة بين متغير التمكين الهيكلي ومتغير الأداء الإبداعي للعاملين)، وبناءً على هذه الاستنتاجات، قدّم الباحث مجموعة توصيات أبرزها ضرورة أن تسعى مديرية بلدية كربلاء إلى زيادة الاهتمام بجانب التمكين الهيكلي للعاملين فيها لغرض تحقيق الأهداف المخطط لها، من خلال زيادة الاهتمام بجانب الأداء الإبداعي للعاملين فيها، ولغرض إثارة مواهبهم ومقدراتهم الفكرية لتمكينهم من وضع حلول مناسبة لمشكلات العمل التي تعيق إنجاز مهامهم.

المصطلحات الدالة: التمكين الهيكلي، الأداء الإبداعي.

Abstract

The objective of the current research is to test the effect between structural empowerment (the independent variable) and the creative performance of workers (the dependent variable). In order to achieve the objectives of the research, a hypothesis scheme was designed that explains the nature of the relationship between the research variables, and for the purpose of testing the hypotheses of the current research, the research was applied to a sample of workers in the (Directorate of the Holy Karbala Municipality) whose aim is to obtain the required information through the (questionnaire) which was prepared For this purpose, as the study population consisted of (540) individuals, and the number (226) individuals represented the size of the sample that represented the segment of workers in the Directorate of the Holy Karbala Municipality (the center). Several statistical tools were used in the current research to reach the results related to it, the most important of which are (Cronbach's alpha coefficient, confirmatory factor analysis, standard deviation, arithmetic mean, Pearson correlation coefficient, structural equation modeling, coefficient of determination (R2), through Statistical software (SPSS.V.25;Amos.V.23)). (The research reached a set of results, the most important of which is (there is a correlation and effect with a positive moral significance between the variable of structural empowerment and the variable of creative performance of workers). For its employees for the purpose of achieving its planned goals, by increasing attention to the creative performance of its employees for the purpose of stimulating their talents and intellectual abilities to enable them to develop appropriate solutions to work problems that may hinder the completion of their tasks..

Key terms: structural empowerment, creative performance.

المقدمة

تتطلب ظروف العمل التنافسية والديناميكية والعالمية الحالية أن تفرق المنظمات بين أعمالها وعروضها وخدماتها؛ للحفاظ على علاقات إيجابية بمجموعات أصحاب المصلحة (Shamma 2012: 151). بسبب المنافسة المتزايدة والاضطراب، وتحتاج المنظمات إلى تطوير موارد فريدة ومميزة لاكتساب مزية تنافسية مستدامة؛ فيعد التمكين الهيكلي أحد العوامل المهمة، ومفتاحاً لتنمية الموارد البشرية، وتحسين الأداء الإبداعي للأفراد، داخل المنظمات (غزالي وكموش، ٢٠١٨: ٦).

يُعرف التمكين الهيكلي عموماً بأنه ممارسة إدارية تُمكن العاملين من الحصول على الموارد، وتحثهم على الإسهام في بناء القرارات التنظيمية التي من شأنها أن تعمل على تعزيز الأداء الإبداعي (Tyagi et al. 2018: 1). ومع ذلك، يُنظر إلى التمكين الهيكلي على أنه أنظمة وعمليات إدارية تمكن الموظفين من إنجاز أعمالهم بطريقة هادفة في مكان العمل، وهذه العمليات تكون واسعة النطاق لتشمل الموارد البشرية وغير البشرية، مثل التعلم والوصول إلى المعلومات والدعم (Leigh, 2014: 2)، وإلى جانب ذلك، يمكن أن يؤدي التمكين الهيكلي بعض الفوائد الإيجابية، منها منح الموظفين مزيداً من الاستقلالية، والإسهام في دعم الابتكار، وزيادة الالتزام التنظيمي، والأداء العالي لدى الأفراد العاملين، ويمنحهم مزيداً من الحرية والتعبير عن كيفية قيامهم بعملهم، ويساعد الموظفين على البحث في سياقات

عملهم، وإعادة تشكيلها، مما يسمح للعاملين بقيادة أعمالهم على نحو جيد وملائم لتحديات بيئة العمل، ويمنح الأفراد القوة على تحمل المسؤولية، ومواجهة التهديدات، مما يجعله مورداً هاماً لحماية المنظمات (Spreitzer, 2008: 12-15)، ويؤدي التمكين الهيكلي دوراً مهماً في تشجيع الأفراد العاملين على تجاوز القاعدة (أداء الدور) والقيام بما هو غير متوقع، إضافة إلى تشجيعهم على المشاركة في الفرص التي تظهر أهمية وقيمة ومصداقية عملهم، وتعزيز الفاعلية والمساءلة عن النتائج عندما يشعر الموظفون بملكية العمل (Mota, 2015: 35)، ويُلاحظ في الأدبيات أن الدراسات المختلفة قد أكدت وجود علاقات هامة بين التمكين الهيكلي والمواقف والسلوكيات الإيجابية، فعلى سبيل المثال، أكدت الأبحاث السابقة أن التمكين الهيكلي يقود الموظفين إلى تجربة حافز جوهرية أعلى ويقودهم إلى الانخراط في سلوكيات تقديرية، ومن ناحية أخرى، يُقترح أن التمكين الهيكلي يتسبب في إجهاد الموظفين العاطفي، وانخفاض مستويات التوتر الوظيفي (Gilbert et al. 2010: 340)، ووفق ذلك يمكن القول: إن بعض سوابق التمكين الهيكلي تسهل على المنظمات، الحفاظ على أداء المنظمة على نحو إيجابي من منظور أصحاب المصلحة.

وقد قسم البحث على أربعة محاور: تناول الأول منهجية البحث، واختص الثاني بعرض الإطار النظري، وتعلق الثالث بالجانب العملي للبحث، واختتم الرابع بالاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول:

بالتساؤلات الآتية:

١. ما مستوى التمكين الهيكلي المتاح في مديرية بلدية كربلاء؟
٢. ما مستوى الأداء الإبداعي المتاح في مديرية بلدية كربلاء؟
٣. ما طبيعة علاقة الارتباط بين التمكين الهيكلي، والأداء الإبداعي في مديرية بلدية كربلاء؟
٤. ما حجم التأثير بين التمكين الهيكلي، والأداء الإبداعي في مديرية بلدية كربلاء؟

ثانياً- أهداف البحث:

تتجلى أهداف الدراسة الميدانية بما يأتي:

١. الكشف عن مستوى التمكين الهيكلي للأفراد العاملين في مديرية بلدية كربلاء عينة الدراسة.
٢. الكشف عن مستوى الأداء الإبداعي للأفراد العاملين في مديرية بلدية كربلاء عينة الدراسة.
٣. اختبار علاقة الارتباط بين التمكين الهيكلي، والأداء الإبداعي للأفراد العاملين في مديرية بلدية كربلاء.
٤. الكشف عن الدور الذي يؤديه التمكين الهيكلي في تحسين الأداء الإبداعي للأفراد العاملين في مديرية بلدية كربلاء.

ثالثاً- أهمية البحث:

تعدّ دراسة مبادرات التمكين الهيكلي من المرتكزات الأسس لنجاح المنظمات، وما لها من تأثير في تعزيز الأداء الإبداعي لدى العاملين في المجتمع، ويمكن توضيح أهمية الدراسة بما يأتي:

منهجية البحث

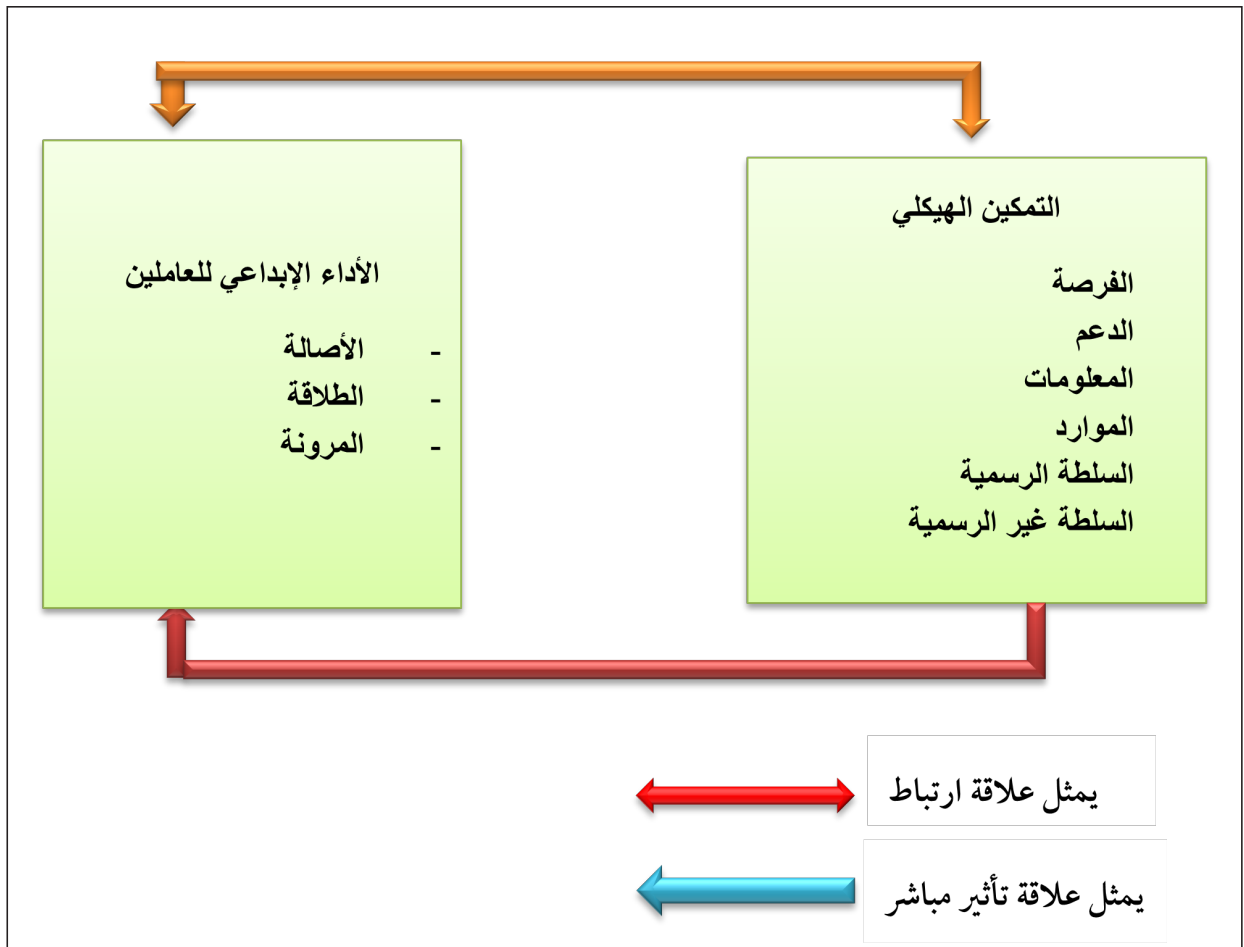
تتعلق منهجية البحث بالخطوات التي يتبناها الباحث لتحديد مشكلة البحث وأهميته، وأهدافه، والنموذج الفرضي، الذي يسهم في بيان طبيعة العلاقة بين المتغيرات، كما يأتي:

أولاً - مشكلة البحث:

تتصف بيئة الأعمال اليوم بمنافسة ذات مستوى عالٍ، مما أدى إلى زيادة احتياج المنظمات إلى أن تعزز الأداء الإبداعي للأفراد العاملين فيها، والهدف منها هو الحفاظ على مستوى معين من الأداء المميز لتعزيز موقعها التنافسي في بيئة الأعمال لضمان بقائها، وإن من أبرز الطرق التي خلالها تكون المنظمة المبحوثة إبداعية، هي قدرتها على استغلال مواهب الأفراد العاملين، وتطويرها، وتعزيزها، وإثارتها، ولاسيما إمكاناتهم الإبداعية، لتطوير العاملين فيها، وإعطائها الصلاحيات التي تمكنها من ممارسة مهامها على نحو أكثر فاعلية خلال التمكين الهيكلي للعاملين، إلا أن واقع المديرية المبحوثة أظهر قلة إتاحة الفرص لهم للقيام بأدوار أكثر إيجابية، وربما يعود ذلك إلى قلة الصلاحيات الممنوحة لهم، ومحدودية الدعم المقدم لهم، وعدم تأمين قاعدة معلومات وافية لهم، وأن التغيرات الهيكلية للمديرية لا ترقى للمستوى الذي يتناسب مع المفهوم الحقيقي للتمكين الهيكلي للأفراد العاملين، وهذا أدى إلى ظهور ضعف الأداء الإبداعي لمتنسيبها، وتتجسد مشكلة البحث

١. تسليط الضوء على الجانب النظري لكل من التمكين الهيكلي والأداء الإبداعي للأفراد العاملين في مديرية بلدية كربلاء المقدسة.
 ٢. تعدد هذه الدراسة وصفية تحليلية للربط بين متغيرين مهمين لتعزيز الأداء الإبداعي في العمل الإداري، وهما التمكين الهيكلي، والأداء الإبداعي.
 ٣. رقد المكتبات بمصادر علمية تتناول دراسة الربط بين التمكين الهيكلي والأداء الإبداعي، وذلك لقللة الدراسات السابقة في المكتبات، بحسب علم الباحث، مما يجعلها مرجعا للكثير من الباحثين.
 ٤. مساعدة أصحاب القرار في اختيار مبادرات التمكين الهيكلي الذي يقود العملية الإدارية على نحو مثالي يحقق الأداء الإبداعي للعاملين في المنظمة.
 ٥. تساعد هذه الدراسة المنظمة، والعاملين فيها، في ابتكار أساليب إبداعية جديدة تحقق أهداف العملية الإدارية الناجحة.
- رابعاً- مخطط البحث الفرضي:**
- تم بناء مخطط فرضي للبحث الحالي خلال علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث وهما (التمكين الهيكلي والأداء الإبداعي للعاملين) كما مبين في الشكل (١).

الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث



سادساً- مجتمع البحث وعينته :**١. وصف مجتمع البحث:**

مديرية بلدية كربلاء المقدسة هي إحدى تشكيلات وزارة الإسكان والإعمار والبلديات والأشغال العامة تقع في مركز المدينة القديمة تضم في هيكلها التنظيمي ابتداءً من مدير البلدية والمعاونين الثلاث (الفني والإداري وشؤون الخدمات) إضافة إلى الأقسام والشعب الأخرى، يبلغ عدد الشعب (٢١) شعبة وهي (شعبة الموارد البشرية، والمالية، والواردات، والأملاك، والتدقيق والرقابة الداخلية، والقانونية، والمخازن، والإحصاء، ونظم المعلومات، والتخطيط والمتابعة، والآليات، والمشاريع، وتنظيم المدن، وهندسة المرور، والورشة المركزية، وصيانة الكهرباء، ومتابعة التصميم الأساس، والمخلفات الصلبة، والحدائق والمتنزهات، وقطاع الحي الصناعي، والإعلام، والاستثمار والمساحات) ولكل من هذه الشعب وحداتها التابعة لها، إضافة إلى الأقسام التابعة لها التي يبلغ عددها (٨) أقسام، كل قسم مسؤول عن الرقعة الجغرافية المحددة له، شملت عينة البحث عدداً من الموظفين العاملين في مديرية بلدية كربلاء المركز؛ إذ بلغ عدد أفراد مجتمع البحث (٥٤٠) فرداً، وحدد عينة البحث التي بلغت (٢٢٦) فرداً استناداً للباحثين (Krejcie & Morgan, 1970)، إذ تم توزيع (٢٢٦) استبانة، وكان عدد الاستبانات المسترجعة (٢١٣)، وعدد الاستمارات غير الصالحة (٧)، وكان عدد استمارات الاستبانة الصالحة للتحليل (٢٠٦)، وتم تحديد عينة البحث عشوائياً، وتضمنت (٢٠٦) فرداً من

يتضح من الشكل أعلاه المخطط الفرضي للدراسة الحالية، بالاعتماد على عدد من الدراسات السابقة، وأن الدراسة الحالية مكونة من متغيرين رئيسين: المكون الأول يمثل التمكين الهيكلي وهو المتغير المستقل (Independent Variable) بأبعاده الستة (الفرصة، والدعم، والمعلومات، والموارد، والسلطة الرسمية، والسلطة غير الرسمية)، والمكون الثاني: الأداء الإبداعي يمثل المتغير التابع (dependent Variable) بأبعاده الثلاثة (الأصالة، والطلاقة، والمرونة).

خامساً- فرضيات البحث:

تم بناء فرضيات البحث الحالي لغرض الإجابة عن التساؤلات التي ذكرت في مشكلة البحث حيث تم تقسيم الفرضيات على قسمين كالآتي:

أولاً: فرضية الارتباط:**١. الفرضية الرئيسة الأولى (١)**

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (التمكين الهيكلي) بأبعاده ومتغير (الأداء الإبداعي))

ثانياً- فرضيات التأثير المباشر:**٢. الفرضية الرئيسة الثانية (٢)**

(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التمكين الهيكلي والأداء الإبداعي على مستوى مديرية بلدية كربلاء المقدسة)).

11%	٢٤	٢٥-٢١ سنة
7%	١٥	٢٥ سنة فأكثر
100%	٢١٣	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة

سابعاً - الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدم البحث عدداً من الأدوات الإحصائية بالاعتماد على البرامج الإحصائية (SPSS.V.25; Amos.V.23) المتمثلة بما يأتي:

١. التحليل العاملي التوكيدي: هو أداة تحاول تأكيد أهمية الوصول لأفضل نموذج للبيانات التي تجمع الارتباطات بين استجابات العينة.
 ٢. معامل كرونباخ الفا: يستخدم للتحقق من الاتساق الداخلي في إجابات عينة البحث.
 ٣. الانحراف المعياري: يستخدم لبيان التشتت في إجابات عينة البحث.
 ٤. الوسط الحسابي الموزون: لغرض تحديد مستوى الاتفاق حول الفقرات.
 ٥. معامل ارتباط بيرسون (Pearson): يستخدم لقياس قوة الترابط بين متغيرات البحث.
 ٦. النمذجة الهيكلية. (Structural Equation Modeling): تستخدم لقياس مستوى علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة، إضافة إلى تقديمه لدليل يدعم توجه الباحث لقبول فرضية ما.
- معامل التحديد (R2): يوضح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، التي يمكن تفسيرها خلال المتغير المستقل.

مستويات وظيفية مختلفة من موظفين مديرية بلدية كربلاء المقدسة (المركز) ويمكن تلخيصها كما مبين في الجدول (١).

الجدول (١) وصف عينة البحث

النسبة	العدد	الخاصية
61%	١٣٠	ذكر
39%	٨٣	انثى
100%	٢١٣	المجموع
الفئة العمرية		
3%	٦	٢٠ سنة فأقل
35%	٧٤	٢١-٣٠ سنة
32%	٦٨	٣١-٤٠ سنة
21%	٤٥	٤١-٥٠ سنة
9%	٢٠	٥١ سنة فأكثر
100%	٢١٣	المجموع
التحصيل الدراسي		
9%	١٨	متوسطة
10%	٢٢	إعدادية
15%	٣٢	دبلوم
61%	١٢٩	بكالوريوس
1%	٣	دبلوم عالي
3%	٧	ماجستير
1%	٢	دكتوراه
100%	٢١٣	المجموع
سنوات الخدمة		
23%	٤٨	أقل من ٥ سنوات
21%	٤٥	٥-١٠ سنة
25%	٥٤	١١-١٥ سنة
13%	٢٧	١٦-٢٠ سنة

المبحث الثاني:

التأطير الفكري والمفاهيمي لمتغيرات البحث

أولاً- التمكين الهيكلي (Structural Empowerment)

١. مفهوم التمكين الهيكلي:

ظهر مصطلح «التمكين» في منتصف القرن السابع عشر بمعنى «الاستثمار بسلطة» أو آخر الستينات وأوائل السبعينات من القرن الماضي، فُهم بأنه نتيجة للمساعدة الذاتية وحركات الوعي السياسي (Martin, 2010:8)، إذ كان يُفهم في البداية بأنه أسلوب لتطوير النشاط الاقتصادي للمنظمة خلال تمكين المستويات التنظيمية التشغيلية ويشمل ذلك تمكينهم من استثمار المواد التنظيمية لتحقيق التنمية (Cheater, 1999:6)، واستمر هذا الفهم للتمكين إلا أن الباحثين صقلوه خلال بحوثهم، فأشاروا إلى أنه عملية إدارية تمنح الموظفين القوة الحقيقية لإضفاء طابع اللامركزية على صنع القرارات دون الرجوع إلى الإدارة في المستويات العليا، التي يتم مساءلتهم عليها، إذ يمنح المديرين مزيداً من الاستقلالية وحرية التصرف للعاملين (Yip, 2000:3)، وإن نظرية التمكين الهيكلي التنظيمية ظهرت منذ أكثر من ٣٠ عامًا، إذ اتسمت بالوصول إلى المعلومات والموارد والدعم والفرصة ضمن بيئة العمل، ووجد أن أغلب الناس يعملون ضمن نظام هرمي تحدد الأدوار فيه القدرة على التنقل، وفرصة النمو أو التغيير، وتحدد هذه الأنظمة أيضًا شبكة

علاقات القوة، وإن المنظمات التي تُمكن هي تلك التي بإمكانها تأمين الوصول إلى المعلومات (القرارات والبيانات والتكنولوجيا) والدعم (التغذية الراجعة والتوجيه) والموارد (المال والإمدادات والوقت) والفرص (التنقل والنمو والمشاركة في اللجان) لإنجاز العمل، فقد شجعت نظرية التمكين الهيكلي المرؤوسين على تجاوز القاعدة الهرمية في المنظمة، والقيام بما هو غير متوقع، وحثتهم على المشاركة في الفرص التي تبين مصداقية عملهم وأهميته وقيمه، إذ تزداد الفعالية والمساءلة عن النتائج عندما يشعر الأفراد بملكية العمل (Hock, 2020:23)، وأشار الباحثون إلى نوعين من هياكل التمكين: الأول: هياكل الفرص، التي تُعرّف بأنها فرص للنمو والتعلم والحركة داخل المنظمة؛ والثاني: هيكل القوة المتمثل بتوفير المعلومات والموارد والدعم، وكما اتضح أن السلطة الرسمية وغير الرسمية ضرورية للوصول إلى هذه الهياكل، فالأفراد العاملون ذوو السلطة الرسمية وغير الرسمية، سوف يكونون قادرين على الوصول إلى هياكل التمكين في العمل، التي تسمح لهم بإنجاز مهامهم، وتحقيق الأهداف المتعلقة بالعمل داخل المنظمة (Smith et al, 2012:2)، وعلى نحو عام، وإننا نعد التمكين الهيكلي ينبثق من عمليات التمكين الرسمية وغير الرسمية خلال توسيع مفهوم التمكين ليشمل الانخراط في صياغة السياسات على مختلف مستويات المنظمة على نحو مباشرة، أو غير مباشرة؛ ويعمل هذا على تحدي الفكرة التقليدية القائلة بأن التمكين يتعلق فقط بوظيفة العامل ومهامه، ومن ثم بالإمكان تصور أن

إشراك العاملين وتحفيزهم على انجاز أعمالهم ويسهم في إنشاء العلاقة الإيجابية للموظفين بعملهم، ويرى (Fragkos et al., 2020:5) أنه عملية تحدد العوامل التي تؤدي إلى حالات عدم التمكين ثم تشرع في إزالتها بهدف تحسين الكفاءة الذاتية للموظفين، التي بدورها تؤدي إلى زيادة الحافز والإحساس بالاستقلالية والثقة والمواقف الإيجابية المتصلة بالعمل.

تبين من خلال التعريفات أعلاه، أن هناك توجهًا لفهم أن التمكين الهيكلي هو أن تؤمن المنظمة للأفراد العاملين، الموارد والفرص والمعلومات والدعم اللازم لإنجاز أعمالهم على نحو إبداعي (Gilbert et al., 2010:2)، (Orgambidez et al., 2014:29). أما التوجه الثاني فأشار إلى أن التمكين هو السلطة (القوة) التي يمكن اشتقاقها من الأنظمة الرسمية وغير الرسمية للمنظمة. (Aggarwal et al., 2018:2)، وظهر توجه ثالث ركز على تحديد العوامل التي تعيق تمكين الموظفين، ثم العمل على إزالتها، وتعزيز المواقف الإيجابية المتصلة بالعمل. (Fragkos et al., 2020:5).

٢. أهمية التمكين الهيكلي:

تبرز أهمية التمكين الهيكلي خلال منح الموظفين فرصة أكبر للمشاركة في القرارات التي تؤثر عليهم، ويتم تزويدهم بالموارد للقيام بذلك على نحو فعال، إذ يُتوقع من الموظفين المتمكنين أن يفكروا بأنفسهم بشأن متطلبات الوظيفة، وأن يتخطوا القيام بما يُقال لهم على نحو أعمى؛ إذ يشمل التمكين على نحو

التمكين يمكن أن يقصد به أيضًا مساهمة الموظف على المستويين الاستراتيجي والتكتيكي، ومن ثم فإن التمكين الرسمي للعاملين لا يشير فقط إلى «امتلاك» الأفراد العاملين لوظائفهم وتنفيذها بطريقة تقديرية ومرنة ولكنه يشمل أيضًا عناصر ما تسمى بـ«التسلسلات الهرمية الديمقراطية» و«التسلسلات الهرمية الدائرية» إذ يمكن للأفراد العاملين على نحو مباشر أو (خلال ممثلين) المشاركة على نحو غير مباشر في صنع القرار على مختلف المستويات (Van et al., 2021:7)، ومن أجل تعريف المفاهيم المختلفة للتمكين الهيكلي، يمكن توضيح عدد من التعريفات من رؤية عدد من المؤلفين والباحثين المتضمنين في الأدبيات، ينظر (Knight, 2006:2) للتمكين الهيكلي على أنه ممارسات إدارية مصممة «لتمكين» الأفراد العاملين، مثل تفويض اتخاذ القرار، وتوفير وصول متزايد إلى المعلومات والموارد للأفراد في المستويات الأدنى من المنظمة، وأشار (Laschinger, 2008:8) إلى أنه تهيئة الظروف في مكان العمل التي تتيح الأداء الوظيفي الأمثل، ويعرف (Gilbert et al., 2010:2) بأنه السلطة الهيكلية في المنظمات، التي تفترض أن بيئة العمل التمكينية هي تلك التي توفر للعاملين إمكانية الوصول إلى المعلومات والدعم والموارد والفرص حتى يتمكنوا من القيام بعملهم بأفضل ما لديهم من مقدرات، وأشار (Seibert, 2011:2) إلى منح المرؤوسين في المستويات الدنيا في المنظمة اتخاذ القرارات المناسبة خلال الهياكل التنظيمية، وأشار (Aggarwal et al., 2018:2) إلى أنه أحد عناصر التمكين، الذي يهدف خلال هياكله المتعددة من

القرار، والاستقلالية في العمل، والحرية في الاختيار، ومع ذلك، يمكن الإشارة إلى زيادة ثقة الموظفين، وزيادة قوة التكيف، وما إلى ذلك من آثارها السلوكية الإيجابية (RashidAzar et al., 2018:2).

٣. أبعاد التمكين الهيكلي: Dimensions of Structural Empowerment

بناءً على ما ذكر أعلاه فقد اعتمدت الدراسة الحالية نموذج (Fragkos, 2020) خلال أبعاده (الفرصة والمعلومات والموارد والدعم والسلطة الرسمية والسلطة غير الرسمية) أساساً لعرض التمكين الهيكلي لأمر من بينها أن هناك الكثير من الباحثين اتفقوا مع (Fragkos, 2020) في تحديد أبعاد التمكين الهيكلي، وسيتم توضيح كل بُعد وكما يأتي:

أ. الفرصة: (the opportunity)

يعدُّ منح الفرصة للعاملين أمراً أساسياً في العديد من استراتيجيات المنظمات التي تسعى إلى النجاح وتحقيق أهدافها؛ لذلك ينبغي على المنظمات توفير الفرص للأفراد العاملين داخل المنظمة بطرق مختلفة، وقد تمنح المنظمة فرصة التدريب وتطوير الخبرات، أو فرصة تعلم مهارة جديدة، أو اكتساب معرفة، أو منح العاملين فرصة التعبير عن آرائهم في العمل وسياساته، أو تمنح إدارة المنظمة فرصة الحرية والاستقلالية في اتخاذ قرارات العمل، وفي دراسة سابقة أشار إلى أنه يمكن منح العاملين فرصة الاستقلالية في اتخاذ مبادرات تتجاوز تلك الممنوحة من سلطتهم الرسمية في المنظمة، وقد تمنح إدارة المنظمة الأفراد العاملين ذوي الأداء العالي والمميز

أساس تعلم كيفية أخذ زمام المبادرة والاستجابة على نحو خلاق لتحديات الوظيفة. (Knight et al., 2006:2) وكما يتولد عن التمكين الهيكلي نتائج هامة عدة، منها الالتزام التنظيمي، والمشاركة، والرضا الوظيفي، والحفاظ على الوظيفة والدافعية والإنتاجية والإسهام في العمل، وخلق بيئة تمكينية عندما تدعم ظروف مكان العمل، فمستوى التمكين الموجود في مكان العمل يحدد درجة الحرية التي يجب على الموظفين ممارستها على نحو مستقل؛ لذلك تحاول المنظمات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها الحصول على أكثر الأفراد العاملين خبرة وتدريباً، والذين يشعرون بأنهم متمكنون في اتخاذ القرارات التي تفيد المنظمة (Cowden et al., 2012:6)، وأشارت الدراسات إلى أن العاملين الذين يشعرون بالتمكين سيواجهون ضغوطاً أقل في مكان العمل، وتقليل مستوى الإرهاق، ويسهم في زيادة الرضا الوظيفي، والالتزام أكبر تجاه المنظمة (Smith et al., 2012:1)، ويشجع التمكين الهيكلي الأفراد العاملين في تجاوز القاعدة (أداء الدور) والقيام بما هو غير متوقع إضافة إلى تشجيعهم على المشاركة في الفرص التي تظهر أهمية عملهم وقيمتهم ومصداقيته، وتعزيز الفاعلية والمساءلة عن النتائج، عندما يشعر الموظفون بملكية العمل (Mota, 2015:35)، وإن التمكين الهيكلي هو أحد أهم الحلول لخلق سمات، مثل الإبداع والابتكار والأداء المهني المتميز، وللتمكين تأثير إيجابي في مواقف الموظفين وسلوكهم، وزيادة الرضا الوظيفي، وتقليل التوتر، وتقليل عدم اليقين الوظيفي وما إلى ذلك، ويمنح التمكين سلطة اتخاذ

لا يمكن أن يتحملوا مسؤولية فشل المنظمة، وفي الصدد ذاته تؤكد دراسة (Yukl & Becker، 2006)، فالمعلومات هي المادة الخام التي تبنى عليها القرارات التنظيمية والإدارية؛ لهذا ينبغي أن تكون ملائمة ومتوافقة كما، ونوعاً، وأن يتم إعطاؤها في الأوقات المناسبة، وهذا بدوره يمكن إدارة المنظمة من أن تكون على معرفة بكافة الأمور والأحداث الجارية حتى تتمكن من بناء قراراتها السليمة، وخلالها تنشأ جسور الثقة بين الأفراد العاملين والإدارة. (حلواني، ٢٠٠١: ١٤). ووصفت بأنها المعرفة الفنية والمهارة اللازمة للقيام بالعمل على نحو فعال داخل المنظمة. (Horwitz & Irwin، 2017:9). ولكي يتحقق التمكين الهيكلي، يجب أن توفر المنظمات المعلومات للأفراد العاملين ليس فقط عن أدائهم، ولكن يجب تزويدهم بالمعلومات عن أداء المنظمة كلياً، وتوضيح كيف يؤثر عملهم في أداء المنظمة، وتحقيق أهدافها، فكل تابع يريد أن يشعر أنه يؤدي عملاً ذا قيمة، وهذا ينمي لديه الشعور بالتمكين، ويدفعه ذلك إلى تحقيق أهداف المنظمة، فمن الضروري أن تكون المعلومات في متناول جميع الأفراد العاملين في المنظمة دون تمييز في المستويات التنظيمية، وأوضح أن من أسباب تشتت المعلومات، هو الهيكل التنظيمي للمنظمة؛ فكلما كان الهيكل التنظيمي مسطحاً أو أرق، زاد التدفق، وهو شرط أساس للتبادل الناجح للمعلومات المفيدة داخل المنظمة. (Peters & Mazdarani، 2008: 15). وكما يشير الوصول إلى المعلومات إلى «المعرفة» فيما يتعلق بالأحداث الرسمية وغير الرسمية في المنظمة، ويسمح بالحصول على المعلومات للعاملين باتخاذ

المزيد من الحرية والتعبير عن كيفية قيامهم بعملهم، وقد يؤدي الأداء الأفضل إلى مزيد من التمكين البيئي الاجتماعي الذي يسهم في مزيد من الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، وتحقيق نتائج إيجابية للمنظمة. (Spreitzer، 2008:13)، وفرصة التعبير عن آراء العاملين تأتي خلال عرض وجهات نظرهم في القضايا المتعلقة بسياسات العمل، وغالباً ما يشار إلى هذا بأنه عرض «فرصة صوتية» للعاملين، وقد تبين أن هناك تأثيرات إيجابية عدة مرتبطة بتقديم فرصة الصوت، وتشمل زيادة الشعور بالثقة والعدالة والتحكم في القرار، والاندماج في المجموعة، والاحترام، والعرفان، وكما أن فرصة التعبير عن آراء العاملين لها تأثيرات إيجابية وسلبية تعتمد على كيفية إدراك العاملين لدوافع إدارة المنظمة لمنحهم مثل هذه الفرصة.

تحدث التأثيرات السلبية عندما يُنظر إلى أحد المديرين على أنه يحاول خداع العاملين خلال التظاهر بأنه مهتم بوجهات نظرهم، أي: إن المدير يشجع العاملين على مشاركة آرائهم في القضايا المتعلقة بإجراءات العمل دون نية النظر في مدخلاتهم. (Vries، et al. 2012:1).

ب. المعلومات: (information)

تعد المعلومات من العناصر المهمة التي يجب على إدارة المنظمات إتاحتها لغرض تمكين الأفراد العاملين لديها، إذ تعد مشاركة المرؤوسين بالمعلومات من أهم المبادئ التي يقوم عليها مفهوم التمكين الهيكلي، فهي المفتاح الأول للتمكين، فالمرؤوسين دون معلومات

مستوى من الخبرة المتبادلة والمساواة والتعاطف الذي غالباً ما يكون غائباً عن علاقات التوجيه التقليدية، ويساعد التوجيه الموظف في تعلم شيء كان سيتعلمه على نحو أقل، أو أبطأ، أو لم يتعلمه على الإطلاق، إذا ترك بمفرده، ويسهم أيضاً ببناء علاقة إيجابية بين الإدارة المنظمة والعاملين، خلال مشاركة المعرفة والحكمة والدعم. (Zachary, 2002:4).

د. الموارد: (Resources)

إن من أهم مصادر الموارد في منظمات الأعمال هي الموارد البشرية العاملة فيها؛ وذكر (Looy, et al, 2003) في دراسة له أنه قبل السبعينات من القرن الماضي، كان العاملون يُعاملون على أنهم تكاليف، ولكن بعد ظهور نظرية رأس المال البشري في الثمانينات، لوحظ أن إدارة الموارد البشرية يجب ربطها بأعمال المنظمة، واستراتيجيتها منذ أن ثبت أن الموارد البشرية (الأفراد العاملين المميزين) تحدث فرقاً جوهرياً خلال اكتساب المنظمة مزية تنافسية في عصر المنافسة العالمية الشديدة المتزايدة. (Looy, et al, 2003: 187). وتُعرّف الموارد بأنها جميع الأصول والقدرات والكفاءات والعمليات التنظيمية، وسهام الشركة والمعرفة، من بين أمور أخرى يتم التحكم فيها واستخدامها من المنظمة لوضع استراتيجيات تعزز الكفاءة والفعالية في بيئة تنافسية، وتنفيذها (Barney, 2007:3).

هـ. السلطة الرسمية: (official authority)

إن السلطة الرسمية في المنظمات تتمثل بالسيطرة على الموارد التنظيمية فيها خلال تفويض المسؤولية

القرارات والتصرف بسرعة بما يخص مهامهم، إضافة إلى نقل المعلومات إلى العاملين الآخرين من أجل إنجاز المزيد من الأعمال. (Gilbert, et al, 2010:2).

ج. الدعم: (support)

إن المنظمات التي تسعى إلى تحقيق النجاح يجب عليها أن تتفهم حاجات الأفراد العاملين معها ورغباتهم ودوافعهم، بدلاً من دفعهم قهراً لأداء ما يطلب منهم، ومن مسؤولية الإدارة العليا، أن تربط بين رغبات الأفراد العاملين بأهداف المنظمة، وبذلك تصبح الإدارة مسؤولة عن خلق مناخ إيجابي للعمل، ما يوفر الفرصة لتحفيز العاملين ومن ثم يخلق لديهم الدافع الذاتي للمشاركة، إذ يُقدّم الدعم من مداخل عدة منها (الدعم الاجتماعي والتوجيه والتحفيز الذاتي والتغذية الراجعة)، وأن الدعم الاجتماعي في المنظمات، يمثل حاجزاً حاسماً للإجهاد المهني، ويتأثر الأفراد العاملين في ظروف الإجهاد الشديد على نحو كبير بما إذا كان لديهم دعم اجتماعي قوي، أو يشعرون بالعزلة في بيئة عملهم؛ أولئك الذين يفتقرون إلى الدعم الاجتماعي يعانون من أكبر الآثار الجسدية والنفسية لضغوط العمل. (Hall, 1988:7 & Johnson). فإن التوجيه يمرر المعرفة، ويسهل التنمية الشخصية، ويشجع القرارات الحكيمة، ويساعد الموظفين في إجراء الانتقالات السليمة، ويسهم التوجيه بالتطوير الوظيفي بوصفه دليلاً وظيفياً ومصدراً للمعلومات. ويعزز التوجيه العلاقة بين الزملاء الأقران، إذ يتمتع كل المشاركين بشيء ذي قيمة للإسهام والاستفادة من معلومات الآخر. ومن المعروف أن الأفراد العاملين في توجيه الأقران يحققون

تطوير القوة غير الرسمية، والحفاظ عليها، خلال الاتصال الوثيق والتحالفات الاجتماعية مع الأقران والرؤساء والمرؤوسين، وكذلك الاتصالات من خارج المنظمة عندما يتمتع العاملون بسلطة غير رسمية، يكون لديهم المزيد من العلاقات داخل المنظمة، ومن ثم المزيد من الفرص للانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية الإيجابية داخل المنظمة (Gilbert, et al, 2010:9).

ثانياً - الأداء الإبداعي (creative performance)

وصف الأداء الإبداعي بأنه تجارب سلوكية للإبداع، تشير إلى توليد الأفكار والإجراءات الجديدة والمفيدة للمنظمة (Fluegge, 2008:5). وأظهرت دراسات سابقة أخرى أن هناك نوعين من الأداء، هما: الأداء الروتيني، والأداء الإبداعي؛ فالروتيني ينظر إليه على أنه إكمال تلك الوظائف التي يمارسها الأفراد العاملون على نحو متكرر، وهذه الوظائف في أغلب الأحيان، ضرورية لأداء الوظيفة، ويجب إكمالها؛ وقد تكون هذه صعبة، ولكنها لا تتطلب نفقات معرفية جديدة لتطوير حل فريد في كل مرة تظهر فيها هذه المشكلة، أو المسؤولية، وينظر إلى الأداء الإبداعي أنه مختلف تماماً عن الأداء الروتيني، إذ تتطلب مهامه تفاعلاً معرفياً مختلفاً بين الأفراد العاملين، حتى تقدم النتائج التي يتم إنتاجها أفكاراً «جديدة ومفيدة» أو نتائج تتعلق بالوظيفة (Waples & Friedrich, 2011:5). وذكر (Oldham & Cummings, 1996) أن هناك شرطين يجب توفيرهما لتحقيق الأداء الإبداعي في

للعاملين خلال سلسلة القيادة التنظيمية وخلال تقاسم سلطة اتخاذ القرارات، وقد توفر للإدارة العليا في المنظمة المزيد من الوقت الحر للتخطيط والتفكير للعمل الاستراتيجي والإبداعي في كيفية توجيه المنظمة نحو التقدم إلى الأمام، وتساعد السلطة الرسمية الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات ذات الصلة بمهامهم والتي تتناسب مع مجال أعمالهم أو أدوارهم، فعلى سبيل المثال، قد لا يتخذ العاملون قرارات بشأن استراتيجية المنظمة؛ ولكن بدلاً من ذلك يتخذون قرارات في كيف ومتى يقومون بأعمالهم بأنفسهم. (Spreitzer, 2008).

و. السلطة غير الرسمية: (informal authority)

وصفت السلطة غير الرسمية بأنها علاقات فعالة بالأقران والمرؤوسين والرؤساء داخل المنظمة وخارجها (Kanter, 1977:23). ويمكن للأفراد العاملين الانخراط في علاقات اجتماعية عمودية، ليس فقط خلال أنظمة قواعد رسمية، ولكن أيضاً خلال آليات غير رسمية، ويمكن العثور على هذه الآليات على نحو خاص في مجال التوجيهات الاجتماعية والتفاعل الاجتماعي (مثل: السلوكيات اللفظية أو غير اللفظية والأعراف والقيم والتواصل والمواقف والخطابات) ومن ثم يمكن وصف السلطة غير الرسمية بأنها تنبثق من العلاقات الاجتماعية. (Zenger, et al, 2001:2)، وأن التمكين غير الرسمي يعتمد على العلاقات الاجتماعية الإيجابية خلال مد قنوات اتصال بين الأفراد العاملين في جميع أنحاء المنظمة. (Laschinger, et al, 2004:3).

العمل: الأول توليد أفكار ومنتجات جديدة أو أصيلة، والثاني من المحتمل أن تكون هذه الأفكار ذات صلة أو مفيدة في تحقيق غايات المنظمة (Oldham&Cummings,1996:2)، وزادت دراسة أخرى شرطاً أساساً لإحداث أداء إبداعي نشط وفاعل في مكان العمل، يتحقق خلال توافق الأفراد العاملين بشدة مع قيم المنظمة وأفكارها (Li&Zheng,2014:2). ويمر الأداء الإبداعي بثلاث مراحل مختلفة، هي: المرحلة المبكرة، والمرحلة المتوسطة، والمرحلة المتأخرة.

وتعني المبكرة: تحديد المشكلة وجمع المعلومات واختيار المفهوم. وتهتم الوسطى بإنتاج الأداء الإبداعي خلال توحيد المفاهيم وتوليد الأفكار. أما المرحلة الأخيرة فيحدث الأداء الإبداعي على تقويم الفكرة، والتخطيط والتنفيذ والمراقبة (Lovelace&Hunter,2013:6). ويتحقق الأداء الإبداعي إذا كان لدى الأفراد العاملين المعرفة المناسبة، والقدرات السلوكية، ومقدرات التفكير الإبداعي (Walumbwa et al.,2018:3). وسيتم التطرق إلى بعض مفاهيم الأداء الإبداعي.

ويرى (Woodman et al.,1993:3) أنّ الأداء الإبداعي نتيجة للتفاعلات المعقدة بين الأفراد، مثل الدافع والعوامل السياقية كالمناخ التنظيمي، ووصفه (Choi,2004:3) بأنه المظهر السلوكي لإمكانية الإبداع خلال إرسال أفكار جديدة مسبقة، وإعادة صياغة مشكلة معينة من جديد، ويُعرفه (Fluegge,2008:5) بأنه تجارب سلوكية للإبداع، تشير إلى توليد الأفكار والإجراءات الجديدة والمفيدة للمنظمة، وينظر

الاتجاه الأول: اتفق عدد من الباحثين على أن الأداء الإبداعي ناتج من تفاعلات معقدة بين الدافع والمعرفة والعوامل السياقية، على سبيل المثال (Woodman et al.,1993)، (Wadei et al.,2021).

الاتجاه الثاني: أشار الباحثان (Fluegge,2008)، (Choi,2004) إلى أن الأداء الإبداعي هو تجارب سلوكية ينتج منها أفكار جديدة.

والاتجاه الثالث والأخير: عدّه الباحثون: (Kamasak,2017)، (Tønnessen&Flåtén,2021)، أداة لقياس أداء العاملين والمنظمة.

١. أهمية الأداء الإبداعي:

إن الاهتمام بالأداء الإبداعي، يحقق مزايا عدة يمكن أن تكون ذات قيمة تعود على المنظمات على نحو عام، إذ اتضح أن السعي لتحقيق الأداء الإبداعي، يمكن أن يسهم في تعزيز الإبداع لدى الأفراد فيما يخص وظائفهم خلال امتلاكهم للمعرفة والمهارات والقدرات الإبداعية، ويسهم الاهتمام به في بناء بيئة عمل تدعم الإبداع وتسهم في تعزيز ثقة الموظف ليكون مبدعاً حتى يتمتع الموظفون بكفاءة ذاتية للإبداع (Bandura & Locke, 2003:4)، ويسهم في استثمار الخلافات الشخصية، والعوامل السياقية عن طريق إحداث حالة من التنافس بين الأفراد العاملين خلال إثارة العمليات النفسية لديهم، مثل زيادة الاهتمام بالتعلم، وتحسين الأداء، وتعزيز الثقة في القدرات الإبداعية للفرد، والرغبة أو الدافع لمتابعة جهود جديدة في بيئة معينة (Choi, 2004:3)، ويشجع الأفراد لزيادة خبرتهم فيما يخص متطلبات الوظيفة خلال تحسين مستويات الأداء الإبداعي بمرور الوقت، مما يجعل إحساس الأفراد بالكفاءة الإبداعية أقوى، ويحفزهم على الإحساس بالقدرة على العمل الإبداعي المرن، ويمكن أن يتأقلم مع التغيرات في الذات والمهمة، والعوامل المرتبطة بالسياق الاجتماعي، إضافة إلى تعزيز هوية الدور الإبداعي للموظفين وفعاليتهم الذاتية الإبداعية، ومن المحتمل أن يستنتج الموظفون ذوو الدور الإبداعي، أن لديهم الموارد الشخصية اللازمة للنجاح في المساعي الإبداعية (Tierney & Farmer, 2011:12).

وتبرز أهمية الأداء الإبداعي في بناء الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المنظمة خلال الالتزام العاطفي الناتج عن التحفيز الداخلي للموظفين، والسعي للأداء الإبداعي، مفيداً للعاملين لتحسين كفاءة التعلم، والعمل، وتحقيق الاستفادة الكاملة من إبداعاتهم في مكان العمل (Tao & Kang, 2012:4). في حين وجد أن السعي لتحقيق الأداء الإبداعي، يشجع الأفراد على تبادل المعلومات المعرفية بعضهم مع بعض لوضع حلول لمشكلات العمل؛ ويمكن أن تأتي المعلومات من مصدرين: داخلياً، بناءً على المعرفة والخبرة الضمنية التي يمتلكها الفرد بالفعل، وخارجياً من موظفين آخرين، أو شبكات اجتماعية، أو مصادر مكتوبة، مثل الكتب تكون فيها المعرفة صريحة (Carmeli et al., 2013:5). وله دور هام في إحداث الإبداع الفردي، ويخلق ثقافة الابتكار، مما يساعد المنظمات في أن تكون فعالة (Moghimi & Subramaniam, 2013:3).

٢. أبعاد الأداء الإبداعي: (Dimensions of creative performance)

اعتمدت هذه الدراسة في قياس الأداء الإبداعي على دراسة (Brockhus et al., 2014:4) خلال أبعاده الثلاثة: وهي (الطلاقة، والمرونة، والأصالة)، كونها تعد الأبعاد التي اتفق عليها أغلب الباحثين* (Brockhus et al., 2014:4) مما يدل على جودة هذه الأبعاد وموثوقيتها، وسيتم التطرق إلى مفاهيمها وفق الآتي:

أ - الأصالة: (originality)

يشار إلى الأصالة على أنها ابتعاد الأفراد العاملين عن طرق التفكير التقليدية، والرغبة في خلق أفكار وطرق إبداعية جديدة، ومختلفة، لحل مشكلات العمل التي تواجههم، ويتصف الموظف المبدع بامتلاكه القدرة على إنتاج أفكار إبداعية أصيلة، ولا يلجأ إلى تكرار أفكار أقرانه (الصيرفي، ٢٠٠٣: ١٩) وينظر إلى الأصالة على أنها الجانب النوعي للتفكير الإبداعي للعاملين، وهي معيار الإبداع والابتكار والندرة أو حتى تفرد الحلول التكتيكية لمهمة متعلقة بمهام العاملين (Memmert & Roth, 2007:2) والأصالة هي إحدى السمات المميزة للإبداع وتشير إلى عدم شيوع الأفكار وندرتها، أو حلول المشكلات، أو المنتجات، التي يتم إنشاؤها؛ وتحدث الأصالة خلال العمل الجاد والمثابرة، ويتأثر توليد الأفكار الجديدة (الأصالة) بالحالة المزاجية للأفراد العاملين، ومن هذه العوامل: الغضب والقلق والحزن والاكئاب، جميعها لها تأثير سلبي، وإن الحالات المزاجية الايجابية مثل: السعادة والغبطة والشعور بالراحة والهدوء، جميعها لها تأثير إيجابي (De Dreu et al., 2008:5)

ب - الطلاقة: (fluency)

وصفت الطلاقة بأنها بنك المقدرة الإبداعية للأفراد (الشمري، ٢٠٠٤: ١١٩) والطلاقة تعني حرية التفكير الإبداعي أو أنها تمثل عدد الحلول المناسبة التي ينتجها الأفراد العاملون، لحالة معينة، تهدف إلى وضع حل لمشكلات العمل داخل المنظمة (Memmert & Roth, 2007:2) وينظر إلى الطلاقة بأنها عدد من الأفكار ذات الصلة بالإبداعات، أو

ت - المرونة: (Flexibility)

تُعرف المرونة بأنها قدرة الأفراد العاملين على التفكير بطرق إبداعية مختلفة، أو اتخاذ طرق غير تقليدية في التفكير. وينظر لمشكلات العمل من زوايا عدة، ويكمن للعاملين تغيير وجهتهم بسهولة لغرض إحداث الأفكار الإبداعية، لتكون على نحو الجديد. (سرور، ١١٨، ٢٠٠٢) وأشارت دراسات

المهارات الفكرية، للتحدث أو التعبير بأسرع ما يمكن؛ وتصور الطلاقة المقدرة على إحداث عدد من صور التشكيلية (Awang & Ramly, 2008:8) ويشار إلى الطلاقة بأنها عدد الأفكار غير الزائدة، أو الرؤى، أو حلول المشكلات، أو المنتجات، التي يتم إنشاؤها، وتحدث الطلاقة الإبداعية عندما يتم توليد العديد من الأفكار في فئات قليلة سيؤدي أيضًا إلى المزيد من الأفكار على نحو عام، وتنتج أيضًا خلال تعزيز المرونة الإدراكية، أو المثابرة، وقد تظهر الطلاقة الإبداعية في عدد كبير نسبيًا من مشاكل الرؤية أو الإدراك، التي تم حلها مع عدم كون الحلول نفسها جديدة أو غير شائعة على نحو خاص (De Dreu et al., 2008:6) وينظر إلى الطلاقة بأنها مقدرة الأفراد العاملين على إحداث كمية غير محددة من الأفكار الإبداعية، لوضع حلول مناسبة لمشكلات العمل، ضمن مدة زمنية معينة، وتعد من أهم صفات الفرد المبدع، التي تميزه عن أقرانه في مكان العمل (الهاجري، ٢٠١١: ٤٦) ووصفت الطلاقة بأنها عدد الأفكار التي يولدها كل فرد من العاملين في المنظمة (Carmeli et al., 2013:21).

المبحث الثالث:

الجانب العملي

أولاً: الثبات البنائي والصدق الهيكلي لأداة

القياس:

يعد اختبار الثبات من أهم الركائز الأسس، التي تستند إليها أدوات القياس، وتوليها الأهمية القصوى، كي تأتي نتائج البحث على مستوى عالٍ من الثقة والاحترام، وهو يمثل الدرجة التي يمكن أن تقاس فيها الفروق الفردية بانسجام وتجانس عند الإجابة عن مقياس معين، ويعدُّ المقياس ثابتاً عندما يقيس ما بني من أجله، وللتحقق من ثبات أداة القياس، اعتمدت الدراسة أكثر الأساليب شيوعاً، وهو كرونباخ الفاء، الذي تعدُّ قيمته معتمدة كلما تجاوز نسبة (٠,٧٠) على مستوى البحوث السلوكية (Tavakol & Dennick, 2011: 54)، وتم اعتماد معامل الصدق الهيكلي، لتحديد نسبة صدق أداة القياس بالنسبة للمتغيرات والأبعاد الفرعية اعتماداً على إجابات أفراد العينة، إذ نلاحظ من الجدول (٤) أن قيم معامل كرونباخ الفاء للمتغيرات الدراسة الرئيسة، وأبعادها الفرعية، قد تراوحت بين (٠,٧٠ - ٠,٩٤) وتعدُّ هذه القيم مقبولة ومعتمدة وذات مستوى ثبات متميز في الدراسات الوصفية، كونها قيماً عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية. ونلاحظ أن قيم معامل الصدق الهيكلي، كانت متميزة وعالية ضمن إجابات العينة، وبذلك أصبحت أداة الدراسة ومقاييسها، صالحة للتطبيق النهائي، كونها تتصف بالدقة والثبات والصدق العالي.

سابقة إلى أن هناك نوعين من المرونة هما: المرونة التلقائية: وتتضمن قدرة العاملين على مشاركة معلومات معرفية متنوعة تلقائياً؛ وكما يشار إلى المرونة التلقائية بأنها تلك التي تظهر عند الأفراد دون الحاجة التي يتطلبها الموقف، وتمنح الموظف عدداً من الاستجابات، لا تنتمي إلى فئة واحدة فقط، وإنما تنتمي إلى عدد من الفئات المتنوعة، وهذا ما يميز المرونة من الطلاقة، إذ يظهر عنصر المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا، في حين يظهر عنصر الطلاقة، أهمية تعدد هذه الأفكار فقط، والمرونة التكيفية: وهي قدرة الموظف على تغيير أفكاره حين يكون بصدد النظر إلى حل لمشكلة معينة في المكان العمل؛ وينظر إليها بأنها تمثل الجزء الإيجابي للتكيف العقلي، وسمي هذا النوع من المرونة بالمرونة التكيفية، لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك، لينسجم مع الحل الصحيح. (إبراهيم، ٢٠٠٢: ٢٥) ويمكن تعزيز المرونة خلال طرق عدة:

- أ. تعزيز العلاقات الشخصية الجيدة، ومن ثمّ تطوير الظروف، حتى يتلقى الموظفون الدعم الاجتماعي في الأوقات المعاكسة، وهذا الدعم مهم لاستدامة المرونة.
- ب. زيادة ثقة الموظفين بأنفسهم، وسلامتهم النفسية، مما يجعلهم أكثر قدرة على مواجهة المشاكل والمحن بمرونة.
- ج. تعزيز المشاعر الإيجابية للموظفين، فهذه المشاعر تساعد في تطوير المرونة (Tugade et al., 2004: 10).

إجابات أفراد العينة، وتمثل بـ(منخفض جداً ١-٨٠، ١؛ ومنخفض ١,٨١-٢,٦٠؛ ومعتدل ٢,٦١-٣,٤٠؛ ومرتفع ٣,٤١-٤,٢٠؛ ومرتفع جداً ٤,٢١-٥) (Dewberry, 2004: 15)، وقيم الانحراف المعياري، ومستوى الإجابة والأهمية النسبية، والأهمية الترتيبية للفقرات، استناداً إلى برامج التحليل الإحصائي المناسبة، على النحو الآتي:

أولاً- الوصف والتحليل والتفسير لمتغير

التمكين الهيكلي:

التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة لمتغير التمكين الهيكلي إجمالاً بينها جدول (٥) الذي يتضح من خلاله وجود ستة أبعاد يقاس خلالها متغير التمكين الهيكلي، فقد كان وسط الاستجابات الحسابي الموزون للمتغير إجمالاً (٣,٥٢٩٩) وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (١,٠٦١٦) وبأهمية تبلغ (٧٠٪)، إذ توضح هذه القيم الإحصائية أن التمكين الهيكلي يتفق على توافره بدرجة مرتفعة من الأهمية وفق استجابات عينة الدراسة.

أما بالنسبة إلى ترتيب أبعاد متغير التمكين الهيكلي الفرعية ميدانياً على مستوى عينة الدراسة، فقد جاء ترتيبها على النحو الآتي: (الفرصة، فالسلطة غير الرسمية، فالدعم، فالسلطة الرسمية، فالمعلومات، فالموارد) على التوالي، وفق استجابات عينة الدراسة، إذ يبين جدول (٥) تلك القيم الإحصائية لوصف المتغير.

الجدول (٤) معاملات الثبات والصدق الهيكلي لمتغيرات

الدراسة وأبعادها

ت	المتغيرات والأبعاد	معامل كرونباخ الفا	معامل الصدق الهيكلي
١	الفرصة	0.84	0.92
	المعلومات	0.86	0.93
	الدعم	0.79	0.89
	الموارد	0.78	0.88
	السلطة الرسمية	0.81	0.90
	السلطة غير الرسمية	0.81	0.90
٢	التمكين الهيكلي	0.94	0.97
	الأصالة	0.85	0.92
	الطلاقة	0.88	0.94
	المرونة	0.85	0.92
	الأداء الإبداعي	0.93	0.96

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

وصف متغيرات البحث وتشخيصها:

يختص هذا المبحث بوصف نتائج استجابات عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها، في فقرات النموذج المختبر في الدراسة الحالية وأبعاده ومتغيراته، المتمثلة بـ (التمكين الهيكلي، والأداء الإبداعي) وأبعادها الفرعية على مستوى مديرية بلدية كربلاء المقدسة عينة الدراسة، إذ يشتمل المبحث على قيم الوسط الحسابي الموزون (لغرض تحديد مستوى الاتفاق في الفقرات بناءً على الوسط الحسابي، فإن الباحث سيستخدم الفئات الخمس الآتية، التي تتناسب مع مدرج (Likert) الخماسي المعتمد في تحديد

الجدول (٥) الوصف الإحصائي وتفسيره لمتغير التمكين

الهيكلية بأبعاده

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية %	ترتيب الأبعاد
الفرصة	٣,٦٨٩٣	١,٠٠٣٥	مرتفع	٧٤.	١
المعلومات	٣,٤٥٣٩	١,٠٨٨١	مرتفع	٦٩.	٥
الدعم	٣,٥١٩٤	١,٠١٣٥	مرتفع	٧٠.	٣
الموارد	٣,٣٦٥٣	١,١١٠٥	معتدل	٦٧.	٦
السلطة الرسمية	٣,٤٨٧٩	١,٠٣٦٩	مرتفع	٧٠.	٤
السلطة غير الرسمية	٣,٦٦٣٤	١,١١٧٢	مرتفع	٧٣.	٢
المعدل العام لمتغير	٣,٥٢٩٩	١,٠٦١٦	مرتفع	٧٠.	--

كان وسط الاستجابات الحسابي الموزون للمتغير إجمالاً (٣,٣٩٨٤) بمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (١,١١٨٧) وبأهمية تبلغ (٦٨٪)، إذ توضح هذه القيم الإحصائية للأداء الإبداعي أنّ هناك اتفاقاً على توافره بدرجة مرتفعة من الأهمية وفق استجابات عينة الدراسة، مما يدل على أن الأداء الإبداعي ضمن مستوى معتدل.

أما بالنسبة إلى ترتيب أبعاد متغير الأداء الإبداعي الفرعية ميدانياً على مستوى عينة الدراسة، فقد جاء ترتيبها على النحو الآتي (الطلاقة، المرونة، فالأصالة) على التوالي، وفق استجابات عينة الدراسة، إذ يبين جدول (٦) تلك القيم الإحصائية لوصف المتغير.

الجدول (٦) الوصف الإحصائي وتفسيره لمتغير الأداء

الإبداعي بأبعاده

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية %	ترتيب الأبعاد
الأصالة	٣,٣٠١٩	١,١٢٥٢	مرتفع	٦٦.	٣
الطلاقة	٣,٥٠١٢	١,٠٧٤٢	مرتفع	٧٠.	١
المرونة	٣,٣٩٢٠	١,١٥٦٧	معتدل	٦٨.	٢
المعدل العام لمتغير	٣,٣٩٨٤	١,١١٨٧	مرتفع	٦٨.	

المصدر: إعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (Microsoft Excel SPSS).

المصدر: إعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (Microsoft Excel SPSS).

ثانياً- الوصف والتحليل والتفسير لمتغير

الأداء الإبداعي:

تشتمل هذه الفقرة على عرض لوصف الاستجابات حول متغير الأداء الإبداعي، وتحليلها، وتفسيرها، من حيث فقرات مقياسه، وأبعاده، والتحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة، لمتغير الأداء الإبداعي إجمالاً، بينها جدول (٦) الذي يتضح خلاله وجود ثلاثة أبعاد لمتغير الأداء الإبداعي، والذي يقاس بثلاثة أبعاد ميدانية، فقد

الجدول (٧) فئات تفسير مستوى معامل الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معاملات الارتباط
١	لا توجد علاقة ارتباط	$r = 0$
٢	تامة موجبة أو سالبة	$r = \pm 1$
٣	ضعيفة إيجابية أو سلبية	$0.00(\pm) - 0.30$
٤	قوية إيجابية أو سلبية	$(0.31-0.70) \pm$
٥	قوية جدا إيجابية أو سلبية	$(0.71-0.99) \pm$

Source: Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). "Research methods for business students" 5th ed. Pearson Education Limited: Prentice Hall, England, P.459.

استنادا إلى القاعدة أعلاه يبين جدول (٧) أن معاملات الارتباط المبينة في الجدول، تقدم دليلاً أولياً لدعم فرضيات الارتباط الرئيسة والفرعية، إذ يبين أن هناك تلازماً بنسبة قوية بين توافر (التمكين الهيكلي) بأبعاده (الفرصة، والمعلومات، والدعم، والموارد، والسلطة الرسمية، والسلطة غير الرسمية) والمتغير المعتمد (الأداء الإبداعي)، فقد كانت قوة الارتباط تبلغ (0.806**) وهي علاقة ارتباط طردية، وذات دلالة معنوية استنادا إلى مؤشر (Sig.) الذي كان ضمن مستوى معنوية (١٪) أي بمستوى ثقة بالنتيجة (٩٩٪)، إذ تفسر هذه النتيجة أن توافر مستوى التمكين الهيكلي في مديرية بلدية كربلاء المقدسة، سيؤدي حتماً إلى وجود نسبة جيدة من الأداء الإبداعي، وبناءً على ما سبق، فإن النتائج أعلاه، تقدم دعماً لقبول تحقق الفرضية الرئيسة الأولى المختبرة التي محتواها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (التمكين الهيكلي) بأبعاده، ومتغير (الأداء الإبداعي) ضمن حيز مديرية بلدية كربلاء المقدسة.

خامساً - اختبار فرضيات البحث:

أ. الفرضيات الخاصة بعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

أولاً. فرضية الارتباط الرئيسة الأولى:

تحدد فرضية الارتباط الرئيسة الأولى باستكشاف مستوى التلازم بين متغير التمكين الهيكلي، ومتغير الأداء الإبداعي، والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (التمكين الهيكلي) بأبعاده، ومتغير (الأداء الإبداعي)).

إذ تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للوقوف على مدى تحقق الفرضية أعلاه (التحقق من طبيعة الارتباط بين متغير (التمكين الهيكلي) ممثلاً بأبعاده (الفرصة، والمعلومات، والدعم، والموارد، والسلطة الرسمية، والسلطة غير الرسمية) ومتغير (الأداء الإبداعي) ممثلاً بأبعاده (الأصالة، والطلاقة، والمرونة)، ويظهر الجدول ذو العدد (٧) المصنوفة الخاصة بعلاقات الارتباط ما بين متغير التمكين الهيكلي وأبعاده، ومتغير الأداء الإبداعي، ولبين تفاصيل متضمنات الجدول فإن حرف (n) يبين حجم العينة المختبرة، ومختصر (2-tailed) يبين أن الاختبار كان باتجاهين، في حين يمكن معرفة معنوية الاختبار خلال مختصر (Sig.) والذي يمثل نتيجة المقارنة بين (t) التي يحسبها البرنامج، مع التي هي محسوبة بالجدول الإحصائية، دون أن يظهر قيمة الناتج، وإنما يستدل على المعنوية باعتماد علامة (***) سيتم النظر إلى قيمة معاملات الارتباط إلى خمس فئات أسس كما يتضح في الجدول ذي العدد (٧):

ثانياً- اختبار مسار التأثير للفرضية الرئيسية الأولى:

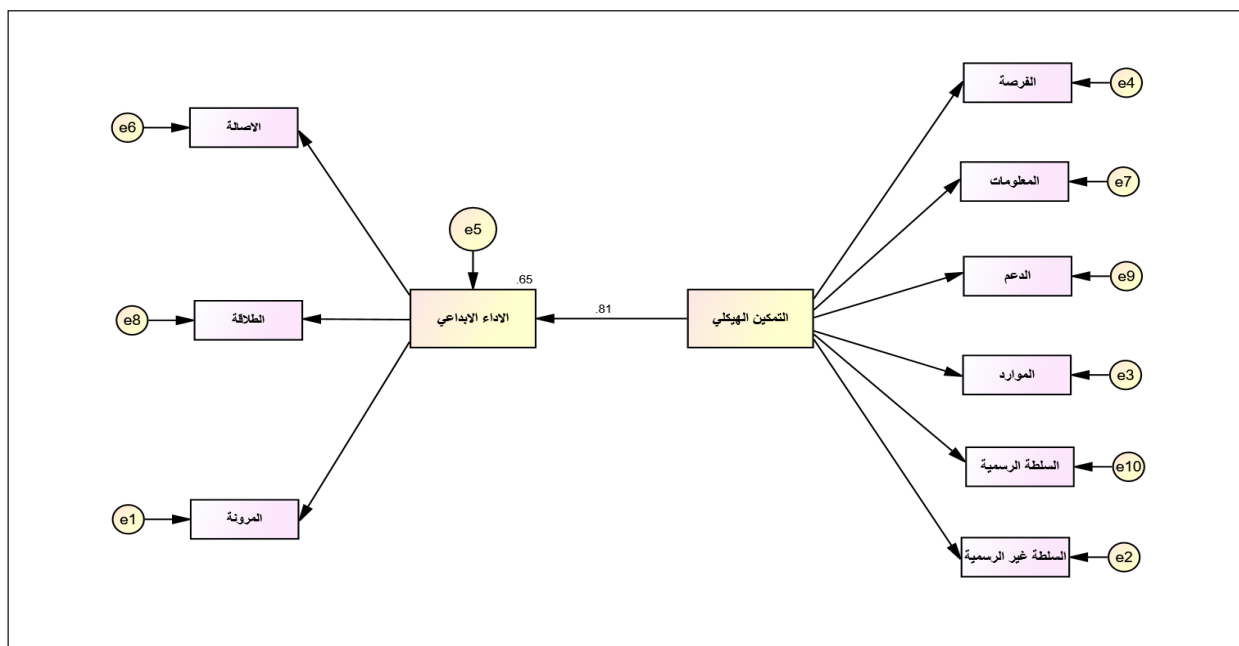
سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد، التي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التمكين الهيكلي، والأداء الإبداعي، على مستوى مديرية بلدية كربلاء المقدسة)) خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model) التي تمثل بديلاً أفضل من تحليل المسار، والانحدار المتعدد، وتحليل السلسلة الزمنية، لأنها لا تستخرج حجم التأثير والمعنوية الإحصائية فقط، وإنما تستخرج مدى ملاءمة البيانات للنموذج المقترح للدراسة في ضوء عدد من المؤشرات الإحصائية؛ ولإجراء الاختبار، تم تصميم الشكل (٢) وجدول (٨) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين المتغيرات، كما موضح في أدناه.

جدول (٨) الأوزان الانحدارية لاختبار فرضيات التأثير المباشر للتمكين الهيكلي والأداء الإبداعي

معنوية القيم	***
الدرجة النسبية	١٩,٥١١
القياس خطأ	٠,٤٩.
اللامبارية القيم	٩٥٢.
المبارية القيم	٨٠٦.
المتغيرات الهيكلية	التمكين الهيكلي
المسار	←
المتغيرات الإبداعية	الأداء الإبداعي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

الشكل (٢) اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الرئيسية الأولى



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos, V.23)

مديرية بلدية كربلاء، احتوت على درجة جيدة من التمكين الهيكلي.

٢. حصل بُعد الفرصة والمعلومات والدعم والسلطة الرسمية والسلطة غير الرسمية، على نسبة مرتفعة، بالاعتماد على استجابات عينة الدراسة، وهذا يدل على أن مديرية بلدية كربلاء، احتوت على درجة جيدة من الفرص، ودرجة جيدة من المعلومات، التي بإمكان العاملين فيها الحصول عليها، لإنجاز مهامهم، التي قد يحصل عليها العاملون فيها، واحتوت على درجة جيدة من تقديم الدعم، درجة جيدة من السلطة الرسمية التي تمنح موظفيها القدر الكافي من السلطة، والصلاحيات المهمة لإنجاز وظائفهم، واحتوت أيضاً على درجة جيدة من السلطة غير الرسمية خلال خلق مناخ ملائم لبناء علاقات اجتماعية غير رسمية، في حين حصل بُعد الموارد، على نسبة معتدلة، وهذا يدل على أن مديرية بلدية كربلاء احتوت على درجة مقبولة من تأمين الموارد اللازمة، لإنجاز العاملين لمهامهم الوظيفية.

٣. حصل الأداء الإبداعي على نسبة مرتفعة، بالاعتماد على استجابات عينة الدراسة، وهذا يدل على أن مديرية بلدية كربلاء، احتوت على درجة جيدة من الأداء الإبداعي.

٤. حصل بُعد الأصالة والطلاقة والمرونة، على نسبة مرتفعة، بالاعتماد على استجابات عينة الدراسة، وهذا يدل على أن مديرية بلدية كربلاء احتوت على درجة جيدة من الأصالة والطلاقة والمرونة.

٥. توجد علاقة ارتباط طردية قوية، وذات دلالة

يبين الجدول (٨) والشكل (٢) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار التأثير المباشر للتمكين الهيكلي والأداء الإبداعي، فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) (R^2) للتمكين الهيكلي والأداء الإبداعي (٠,٦٥)، وهذا يشير إلى أن التمكين الهيكلي يفسر (٦٥٪) من التغيرات التي تحدث على مستوى الأداء الإبداعي، أما النسبة المتبقية والبالغة (٣٥٪) فتعود لتأثير متغيرات أخرى، لم تدرس في النموذج الإحصائي للدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ ($\beta = 0.806$) (Beta Standardized) $P < 0.01$ وهي قيمة تدل على أن معامل الميل الحدي يؤثر علاقة طردية موجبة بين متغير التمكين الهيكلي والأداء الإبداعي، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لأن (القيمة الحرجة C.R.) حصلت على مقدار أكبر من (٩٦, ١) وهي قيمة معنوية عند ($P < 0.001$) وهذا يشير إلى قبول الفرضية، التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التمكين الهيكلي والأداء الإبداعي.

وبناءً على النتائج أعلاه يتوافر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الأولى بين المتغير المستقل، والمتغير التابع، وهي تطابق توقعات الدراسة في إطارها الفكري.

المبحث الرابع:

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات:

١. حصل التمكين الهيكلي على نسبة مرتفعة بالاعتماد على استجابات عينة الدراسة، وهذا يدل على أن

حيث الوقت، إضافة إلى معرفتهم بوضوح ماهية أهداف المديرية خلال بناء قاعدة بيانات شاملة عن المنظمة المبحوثة.

٣. الاهتمام بتقديم دعم للعاملين على نوعين: الدعم المعلوماتي عن الوظائف، وطبيعة الأعمال، والثاني الدعم خلال الخبرة، أي: تزويد الموظفين في أوقات حاجتهم للدعم الوظيفي، المستند للخبرة، سواء أكان من الإدارة أم من الموظفين ذوي القدم والخبرة الوظيفية، إضافة إلى الدعم المالي خلال منح مكافآت مجزية للعاملين الممتازين بأدائهم.

٤. إقامة دورات تدريبية للإدارة المنظمة، لتوضيح آليات التمكين الهيكلي وفوائدها في بناء المنظمة.

٥. الاستعانة بأصحاب الخبرة المناسبة في مجال التمكين الهيكلي من أجل تقديم الخبرة المعرفية، والتطبيقية العملية في هذا المجال.

المصادر

المصادر العربية:

- (١) السرور، ناديا، (٢٠٠٢)، مقدمة في الإبداع، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان - الأردن.
- (٢) الصيرفي، محمد عبد الفتاح، (٢٠٠٣)، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن
- (٣) عبد الستار إبراهيم، ٢٠٠٢، الإبداع قضايا وتطبيقاته، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة طبعة ٢٠٠٢.
- (٤) الهاجري، عذاري سعود، (٢٠١١)، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين، دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

معنوية، تربط بين بُعد الفرصة والمعلومات، والدعم، والموارد، والسلطة الرسمية، والسلطة غير الرسمية، والأداء الإبداعي؛ ويمكن تفسير هذا الارتباط، بأن الأفراد في مديرية بلدية كربلاء المقدسة، يعتقدون أن الحصول على التدريب لبناء الخبرات ووجود الوظيفة ووجود قاعدة معلومات شاملة يتم تحديثها باستمرار، سيعزز من نجاح المهام الوظيفية، وأن المديرية تقدّم دعماً جيداً لجميع الموظفين إضافة إلى وجود الاستشارة والنصائح، التي تحسن من مجال العمل، وتوفر الموارد التي تناسب حاجة كل وظيفة، وتوافر الصلاحية لجميع الموظفين كل بحسب طبيعة وظيفته، وبما يتلاءم والحدود القانونية، وتوافر العلاقات غير الرسمية بين الموظفين؛ وإتاحة فرصة بناء شبكات علاقات اجتماعية في المديرية، سيعزز انتماء الموظفين ومن ثمّ سيمكن من تعزيز دافع الموظفين لتحقيق الأداء العالي.

ثانياً- التوصيات:

١. السعي إلى زيادة الاهتمام بجانب التمكين الهيكلي للعاملين فيها؛ لغرض تحقيق أهدافها المخطط لها، والعمل على توفير فرص التدريب، وتطوير الذات، والمهارات لموظفيها، على نحو دؤوب، ودعمهم في تعلم ما يعزز إنجاز مهامهم الوظيفية.
٢. ضرورة السعي لخلق مبدأ تشارك للمعلومات، على نحو جيد، وإتاحة قاعدة البيانات، التي تمكن الموظفين من إنجاز وظائفهم أفضل وأسرع من

edge sharing. *Human Resource Management*, 52(1), 95-121.

7-Choi, J. N. (2004). Individual and contextual predictors of creative performance: The mediating role of psychological processes. *Creativity research journal*, 16(2-3), 187-199.

8-Cheater, A. P. (Ed.). (1999). *The anthropology of power*. London: Routledge

9-Cowden, T. L., & Cummings, G. G. (2012). Nursing theory and concept development: a theoretical model of clinical nurses' intentions to stay in their current positions. *Journal of advanced nursing*, 68(7), 1646-1657

9-De Dreu, C. K., Baas, M., & Nijstad, B. A. (2008). Hedonic tone and activation level in the mood-creativity link: toward a dual pathway to creativity model. *Journal of personality and social psychology*, 94(5), 739

10-de Vries, G., Jehn, K. A., & Terwel, B. W. (2012). When employees stop talking and start fighting: The detrimental effects of pseudo voice in organizations. *Journal of Business Ethics*, 105(2), 221-230.

11-Dewberry, C. (Statistical Methods for Organizational Research: Theory and practice) First published, Published in the Taylor & Francis, 2004

12-Fluegge, E. R. (2008). Who put the fun in functional? Fun at work and its effects on job performance. University of Florida

13-Fragkos, K. C., Makrykosta, P., & Frangos, C. C. (2020). Structural empowerment is a strong predictor of organizational commitment in nurses: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 76(4), 939-962.

14-Gilbert, Stephanie, Heather KS Laschinger, and Michael Leiter. "The mediating effect of burnout on the relationship between structural empowerment and organizational citizenship behaviours." *Journal of Nursing Management* 18.3 (2010): 339-348

15-Hock, B. A. (2020). *Creating a Structural Empowerment Culture: A Professional Development Module for the Novice Nurse Leader* (Doctoral dissertation, University of Nevada, Las Vegas).

16-Horwitz, Sujin K., and Irwin B. Horwitz. "The effects of organizational commitment and structural empowerment on patient safety culture: an analysis of a

(٥) فهد الشمري، ٢٠٠٤، المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على مفتشي الجمارك بالمملكة العربية السعودية.

(٦) غزالي زينب، كموش عبد المجيد، جامعة فرحات عباس، (٢٠١٨) لجنة المشاركة ودورها في تحقيق أبعاد التمكين الإداري، دراسة حالة شركة «SANIAK» مجمع BCR.

(٧) حلواني، ابتسام عبد الرحمن (٢٠٠١). أسلوب التمكين ومدى استعداد المديرين لتطبيقه دراسة ميدانية على عينة عشوائية من مديري الإدارات الحكومية بمدينة جدة، المجلة العلمية للبحوث. ٢٤ (٤، ٣)، ٧٤ والدارسات التجارية، ١.

المصادر الأجنبية:

1- Aggarwal, A., Dhaliwal, R. S., & Nobil, K. (2018). Impact of structural empowerment on organizational commitment: the mediating role of women's psychological empowerment. *Vision*, 22(3), 284-294.

2-Awang, H. ; Ramly, I. (2008)" Approach creative thinking skill through problem-based learning: pedagogy and practice in engineering classrooms" *World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Educational and Pedagogical Sciences*, Vol:2 No:4,pp. 334-339

3-Bandura, A., & Locke, E. A. (2003). Negative Self-Efficacy and Goal Effects Revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88: 87-99.

4-Barney, J.B. (2007). *Gaining and sustaining competitive advantage*. 3rd Edition, New Jersey: Pearson Publishers.

5-Brockhus, S., Van der Kolk, T. E. C., Koeman, B., & Badke-Schaub, P. G. (2014). The influence of creative self-efficacy on creative performance. In *DS 77: Proceedings of the DESIGN 2014 13th International Design Conference*.

6-Carmeli, A., Gelbard, R., & Reiter-Palmon, R. (2013). Leadership, creative problem-solving capacity, and creative performance: The importance of knowl-

- predictors of creative performance. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 37(1), 117-135.
- 27- Lovelace, J. B., & Hunter, S. T. (2013). Charismatic, ideological, and pragmatic leaders' influence on subordinate creative performance across the creative process. *Creativity Research Journal*, 25(1), 59-74.
- 28-Martin, T. A. (2010). Formal and informal power, access to work empowerment structures and intent to stay
- 29-Memmert, D., & Roth, K. (2007). The effects of non-specific and specific concepts on tactical creativity in team ball sports. *Journal of sports sciences*, 25(12), 1423-1432.
- 30-Moghimi, S., & Subramaniam, I. D. (2013). Employees' creative behavior: The role of organizational climate in Malaysian SMEs. *International Journal of Business and Management*, 8(5), 1.
- 31-Mota, A. (2015). Structural Empowerment: A Qualitative Inquiry Into the Work Life of the Oncology Nurse
- 32-Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of management journal*, 39(3), 607-634.
- 33-Peters, C., & Mazdarani, E. (2008). The impact of employee empowerment on service quality and customer satisfaction in service organizations: a case study of Länsförsäkringar Bank AB: the impact of employee empowerment.
- 34-RashidAzar, S., Alimohammadzadeh, K., & Akhyani, N. (2018). Investigation of the relationship between structural empowerment and reduction of nurses' occupational stress and job burnout (case study: Nurses of public hospitals in Tehran). *Revista Latinoamericana de Hipertension*, 13(6), 547-553.
- 35-Seibert, Scott E., Gang Wang, and Stephen H. Courtright. "Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review." *Journal of applied psychology* 96.5 (2011): 981
- 36-Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The leadership quarterly*, 15(1), 33-53.
- physician cohort." *Journal of Health Organization and Management* (2017).
- 17-Johnson, J.V. and Hall, E.M. (1988), "Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: s cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population", *American Journal of Public Health*, Vol. 78 No. 10, pp. 1336-1342
- 18-Kamasak, R. (2017). The contribution of tangible and intangible resources, and capabilities to a firm's profitability and market performance. *European Journal of Management and Business Economics*.
- 19-Kanter, Rosabeth Moss. 1977. *Men and Women of the Corporation*, 2nd ed. New York: BasicBooks.
- Kanter, Rosabeth Moss. 1979. Power failure in management circuits. *Harvard Business Review* 57: 65.
- 20-Knight-Turvey, N. (2006). Influencing employee innovation through structural empowerment initiatives: The need to feel empowered. *Entrepreneurship Theory and practice*, 43, 313-324
- 21-Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610
- 22-Laschinger, H. K. S. (2008). Effect of empowerment on professional practice environments, work satisfaction, and patient care quality: Further testing the nursing worklife model. *Journal of nursing care quality*, 23(4), 322-330.
- 23-Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J., & Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(4), 527-545
- 24-Leigh, J. (2014). Modelling suggests authentic leadership from managers influences structural empowerment, job satisfaction and self-rated performance among nurses. *Evidence-Based Nursing*, 17(2), 55-56
- 25-Li, X., & Zheng, Y., The influential factors of employees' innovative behavior and the management advices, *Journal of Service Science and Management*, Vol. 7 NO.6, 2014
- 26-Lim, H. S., & Choi, J. N. (2009). Testing an alternative relationship between individual and contextual

- telligent Enterprise 5.4 (2018): 365-384.)
- 48-van den Berg, J., Alblas, A., Le Blanc, P., & Romme, A. G. L. (2021). How structural empowerment boosts organizational resilience: A case study in the Dutch home care industry. *Organization Studies*, 20(XX).
- 49-Wadei, K. A., Chen, L., Frempong, J., & Appienti, W. A. (2021). The mediation effect of ethical leadership and creative performance: A social information processing perspective. *The Journal of Creative Behavior*, 55(1), 241-254.
- 50-Walumbwa, F. O., Christensen-Salem, A., Hsu, I. C., & Misati, E. (2018, July). Creative self-efficacy and creative performance: understanding the underlying mechanisms. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2018, No. 1, p. 10208). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- 51-Waples, E. P., & Friedrich, T. L. (2011). Managing creative performance: Important strategies for leaders of creative efforts. *Advances in Developing Human Resources*, 13(3), 366-385.
- 52-Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293-321.
- 53-Yip, J. S. (2000). Quality service success—property management development to empowerment: a Hong Kong analysis. *Structural Survey*
- 54-Yuki, Gary A. & Becker, Wendy S., (2006), *Effective Empowerment in Organization*, *Organization Management Journal*, Vol. 3, No. 3
- 55-Zachary, L. J. (2002). The role of teacher as mentor. *New directions for adult and continuing education*, 93, 27-38.
- 56-Zenger, T. R., Lazzarini, S. G., & Poppo, L. (2001). Informal and formal organization in new institutional economics. Unpublished manuscript.
- 37-SHAMMA, H. M., 2012. Toward a comprehensive understanding of corporate reputation: concept, measurement and implications. *International Journal of Business and Management*; Vol. 7, No. 16, p. 151-169.
- 38-Smith, T., Capitulo, K. L., QUINN GRIFFIN, M. T., & Fitzpatrick, J. J. (2012). Structural empowerment and anticipated turnover among behavioural health nurses. *Journal of Nursing Management*, 20(5), 679-684.)
- 39-Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. *Handbook of organizational behavior*, 1, 54-72
- 40-Sunders, Mark; Lewis, Philp; Thornhill, Andrian (Research metods foe business students) Prentice Hall, 2009
- 41-Tao, Y. M., & Kang, Y. (2012). The Relationship Study Based on the Organizational Commitment between Organizational Innovation Climate and Individual Innovation Behavior. *Industrial Technology and Economy*, 6, 145-150.
- 42-Tavakol, Mohsen; Dennick, Reg (2011) (Making sense of Cronbach's alpha) *International Journal of Medical Education*.
- 43-Tierney, P., & Farmer, S. M. (2011). Creative self-efficacy development and creative performance over time. *Journal of applied psychology*, 96(2), 277.
- 44-Tiruneh, E. A. (2014). Essays on the effects of human capital, innovation and technology on economic performance (Doctoral dissertation, University of Trento).
- 45-Tønnessen, Ø., Dhir, A., & Flåten, B. T. (2021). Digital knowledge sharing and creative performance: Work from home during the COVID-19 pandemic. *Technological Forecasting and Social Change*, 170, 120866
- 46-Tugade, M. M., Fredrickson, B. L., & Feldman Barrett, L. (2004). Psychological resilience and positive emotional granularity: Examining the benefits of positive emotions on coping and health. *Journal of personality*, 72(6), 1161-1190.
- 47-Tyagi, Pallavi, and Hardik Shah. "Impact of structural empowerment on organisational performance: 'empowerment-HR' interface." *International Journal of In-*

تأثير رأس المال البشري الأخضر في تعزيز استراتيجية الاستدامة

"Green Human Capital's impact on enhancing sustainability strategy:
An exploratory analytical study of opinions in a sample of food industry
companies in the Holy city of Karbala."

(دراسة استطلاعية تحليلية لأراء في عينة من شركات الصناعات
الغذائية في محافظة كربلاء المقدسة)

باسم وادي عبدالحسين الفتلاوي

Basim Wadi Abdul-Hussein

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

University of Karbala —College of

Management and Economy

b.w201777@gmail.com

إيمان كريم ظاهر حبيب الحيدري

Eman Kareem Thahier Habeb

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

University of Karbala —College of

Management and Economy

eman.k@s.uokerbala.edu.iq

أ.د. حسين حريجة غالي الحسنawi

Prof. Dr. Hussein Harijeh alhasnawi

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

University of Karbala —College of

Management and Economy

Hussein.alhasnawi@uokerbala.edu.iq

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى بيان تأثير رأس المال البشري الأخضر في تعزيز استراتيجية الاستدامة الإستباقية، وقد انطلقت الدراسة بمشكلة رئيسة ضمت تساؤلات عدة، وأهمها (ما مدى تأثير رأس المال البشري الأخضر في تحقيق استراتيجية الاستدامة الإستباقية لقادة الشركات عينة الدراسة؟)، واشتمل مجتمع البحث على خمس شركات للصناعات الغذائية في محافظة كربلاء المقدسة، حيث بلغ مجتمع البحث (١٤٠) فرداً، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة، وقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتوفرة في برنامج (Amos V.23) وبرنامج (SPSS V.23) من أجل تحليل البيانات وتحليلها إحصائياً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها (أظهرت النتائج الإحصائية لمتغير رأس المال البشري الأخضر قد حققت نتائج ذات مستوى معتدل وهذا يدل على أن شركات الصناعات الغذائية في محافظة كربلاء المقدسة تهتم إلى حد ما في تبني توظيف رأس المال البشري الأخضر في تعزيز الاستدامة الاستباقية)، واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها (ضرورة التركيز والاهتمام في شركات الصناعات الغذائية في محافظة كربلاء المقدسة، على تبني تأثير رأس المال البشري الأخضر، وتطبيقها في جميع أقسام وشعبها الشركات الصناعية عن طريق توظيف أشخاص يمتلكون خصائص الأفكار الخضراء ولديهم القدرة في تطبيقها ميدانياً).

المصطلحات الدالة: رأس المال البشري الأخضر، استراتيجية الاستدامة الاستباقية، متغيرات البحث، أهمية عينة البحث، منهج البحث.

Abstract

This study aims to demonstrate the impact of green human capital in promoting a proactive sustainability strategy. The study started with a main problem that included several questions, the most important of which was (What is the impact of green human capital in achieving a proactive sustainability strategy for the leaders of the study sample companies?). The research community included five companies for food industries in the holy province of Karbala, where the research community reached (140) individuals. The questionnaire was used as a main tool in collecting data and information necessary for the study. The study relied on a set of statistical methods available in the (Amos V.23) and (SPSS V.23) program in order to analyze the data and analyze it statistically. The study reached a set of results that were the most important (the statistical results of the green human capital variable showed results of a moderate level, and this indicates that the food industries companies in the holy governorate of Karbala, are somewhat interested in adopting the employment of green human capital in promoting proactive sustainability). The study concluded with a set of recommendations, the most important of which was (the need to focus and pay attention in the food industry companies in the holy governorate of Karbala, to adopt the impact of green human capital, and apply it in all departments and divisions of industrial companies by employing people who possess the characteristics of green ideas and have the ability to apply them in the field).

Key terms: green human capital, proactive sustainability strategy, research variables, importance of the research sample, research method.

المقدمة

من الشركات الصناعية في محافظة كربلاء المقدسة للكشف عن مدى تطبيق الشركات المبحوثة عينة الدراسة لتأثير رأس المال البشري الأخضر في تعزيز استراتيجية الاستدامة الاستباقية ولغرض الإحاطة بموضوع الدراسة تم تقسيمها على أربعة مباحث، شمل المبحث الأول منهجية الدراسة، وضم المبحث الثاني التأطير النظري للمتغيرات، والمبحث الثالث اختص بالجانب العملي، أما المبحث الرابع والأخير فاخص بالاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول:

منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

تعدّ متغيرات الدراسة الحالية (رأس المال البشري الأخضر، استراتيجية الاستدامة الاستباقية) من الموضوعات الحديثة التي بدأت تأخذ اهتماماً من قبل الأكاديميين والباحثين في هذا المجال، إذ نلاحظ أن هذه الدراسة مازالت بحاجة إلى البحث والاستقصاء فيما يتعلق بالكتابات العربية تبرز مشكلة الدراسة بضعف الرؤية الإدراكية للقيادات (الإدارة العليا) في الشركات الصناعية عينة الدراسة لمستوى أهمية رأس المال البشري الأخضر، لذلك تكمن مشكلة الدراسة الحالية في قلة اهتمام الإدارة العليا للمنظمات في توظيف رأس المال البشري الأخضر ودوره في تعزيز استراتيجية الاستدامة الاستباقية يمكن صياغة مشكلة البحث خلال التساؤلات الآتية:

إن نجاح المنظمات الصناعية وبمختلف مجالاتها يعتمد بدرجة كبيرة على مدى تأثير رأس المال البشري الأخضر خلال إيجاد أفراداً يعملون بطريقة خضراء صديقة للبيئة تعمل على المحافظة على الموارد المتاحة للأجيال القادمة من الهدر حيث أن انتهاج الإدارة لرأس المال البشري الأخضر يحقق الإفادة إلى جميع المستفيدين المتمثلة بـ (المنظمة ذاتها، كافة أعضاء المنظمة، المجتمع، البيئة) لذلك تسعى المنظمات إلى تطبيق رأس المال البشري الأخضر في مجالات المنظمات وأقسامها كافة خلال تأهيل المورد البشري وإقامة الدورات والندوات التي ترفع من مستواهم وتحفيزهم لتقديم منتجات صديقة للبيئة وخلال التركيز على الجانب البيئي الذي يهدف إلى تحقيق الاستدامة الاستباقية للمنظمات، والأمر الذي ينعكس إيجاباً على تحسين أداء المنظمات الصناعي ومن ثم تعزيز الاستدامة الاستباقية، وبدأت تلك المنظمات البحث عن أساليب جديدة من أجل تحقيق أهدافها وغاياتها التي تسعى إليها جاهدة، فعُدّت الموارد البشرية أحد أصولها ومواردها التي لا يمكن الاستغناء عنها وعدّت الاهتمام بهم ورعايتهم وتنمية قدراتهم ومواهبهم أمراً ضرورياً وأحد أسباب البقاء، ومن هنا أنبثق أنموذج جديد في الممارسات والأساليب المستخدمة في إدارة المنظمات يسمى رأس المال البشري الأخضر، وقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتوفرة في برنامج (Amos V.23) وبرنامج (SPSS V.23) من أجل تحليل البيانات وتحليلها إحصائياً، إذ تم اختيار عدد

ثالثاً: أهداف الدراسة

إنَّ الهدف الرئيس للدراسة هو التحقق من العلاقة والتأثير بين (رأس المال الفكري الأخضر، استراتيجية الاستدامة الاستباقية)، وذلك في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها، وبشكل أكثر تحديداً تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

١. تحديد وتشخيص رأس المال الفكري البشري الأخضر، واستراتيجية الاستدامة الاستباقية في الشركات الصناعية المبحوثة.

٢. التعرف على مدى تبني الشركات المبحوثة لرأس المال البشري الأخضر.

٣. اختبار علاقة التأثير بين المتغيرات على مستوى الشركات الصناعية عينة الدراسة.

رابعاً: مخطط الدراسة الفرضي

تم تصميم مخططاً فرضياً من قبل الباحثين لأجل إيجاد علاقة التأثير والارتباط بين المتغير المستقل (تأثير رأس المال البشري الأخضر) والمتغير التابع (استراتيجية الاستدامة الاستباقية) ويضم المتغير التابع استراتيجية الاستدامة الاستباقية التي تمثلت في أبعادها (استراتيجية الاستدامة الاستباقية الاقتصادية، استراتيجية الاستدامة الاستباقية الاجتماعية، استراتيجية الاستدامة الاستباقية البيئية، شكل (١).

١. ما مستوى رأس المال البشري الأخضر في الشركات المبحوثة؟

٢. ما مستوى تبني استراتيجية الاستدامة الاستباقية في الشركات المبحوثة؟

٣. ما مستوى علاقة الارتباط بين رأس المال البشري الأخضر واستراتيجية الاستدامة الاستباقية من وجهة نظر عينة الدراسة؟

ثانياً: أهمية الدراسة

١. تبرز أهمية البحث كونه يهتم بمدى تأثير رأس المال البشري الأخضر في عمل المنظمات، وهذا بدوره يعمل على المحافظة على البيئة وتحقيق الاستدامة الاستباقية التي تعمل بدورها على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

٢. كما تأتي أهمية هذه الدراسة من الدور الذي تتبناه إدارات الشركات (نور الكفيل، الجود، كوكاكولا، البان الخليج، شركة كربلاء لصناعة المواد الغذائية) في العراق لإنجاح عملها وتحقيق أهدافها البيئية والاقتصادية والاجتماعية، وذلك خلال امتلاكها استراتيجية الاستدامة الاستباقية في تقديم وتوصيل الخدمات وضمان جودتها للزبائن المستهلكين.

٣. تناولت الدراسة متغيرين هامين في نجاح عمل الشركات المتضمن (رأس المال البشري الأخضر، استراتيجية الاستدامة الاستباقية) والتي ينبغي دراستها وتشخيصها بدقة.

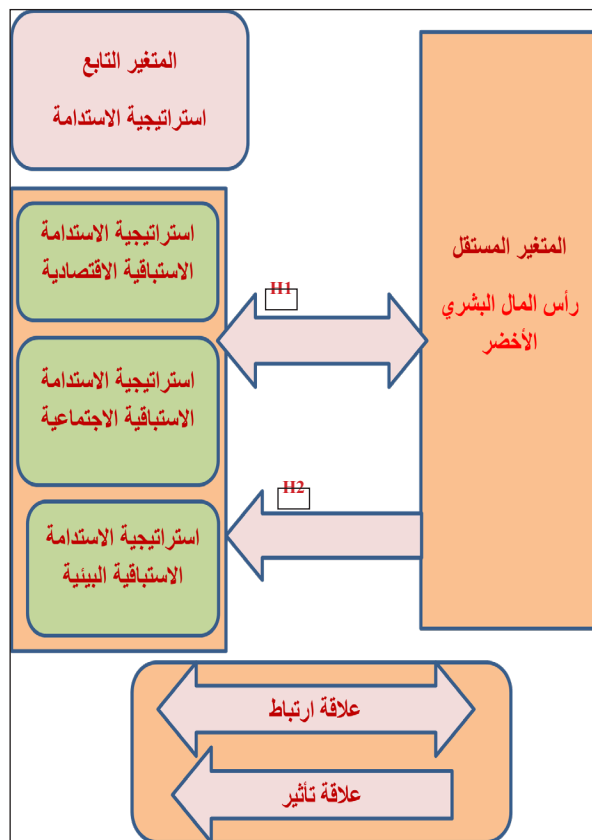
خامسا: فرضية الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسة: (يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لرأس المال البشري الأخضر في استراتيجية الاستدامة الاستباقية).

سادسا: مجتمع الدراسة وعينته

انطلاقا من الهدف الدراسي الاساس والمتمثل في معرفة مدى تأثير رأس المال البشري الأخضر في تعزيز استراتيجية الاستدامة الاستباقية، لذا وقع اختيار الباحثين على بعض الشركات الصناعية الغذائية والخدمية (الخاصة) العاملة في محافظة كربلاء المقدسة كمجتمع للدراسة الحالية، إذ بلغت عينة الدراسة (١٣٠)، لذا يتكون مجتمع الدراسة الحالية من خمس شركات للصناعات الغذائية، كما موضح في الجدول (١).

شكل (١) مخطط الدراسة الفرضي



المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على الأدبيات الإدارية.

جدول (١) وصف شركات مجتمع الدراسة

ت	اسم الشركة	نوع القطاع	الموقع	تاريخ التأسيس	رأس المال المدفوع	عدد العاملين
١	نور الكفيل للمنتجات الصناعية والغذائية	خاص	كربلاء المقدسة - الزيلية - الطريق الرابط	٢٠١٤	مليار دينار عراقي	٥٠٠
٢	الجود لصناعة المنظفات	خاص	كربلاء المقدسة	٢٠١٣	مليار دينار عراقي	٢٥٠
٣	كوكاكولا	خاص	كربلاء المقدسة - المعملجي	٢٠١٣	٢ مليار دينار عراقي	٢٠٠٠
٤	شركة ألبان الخليج لإنتاج المرطبات والمثلجات ومشتقات الحليب المحدودة	خاص	كربلاء المقدسة - المعملجي	١٩٧٨		٣٠٠٠
٥	شركة كربلاء لصناعة المواد الغذائية	خاص	كربلاء / قرب السايلو	٢٠٠٣	٣٠ مليون دينار عراقي	٨٠

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على السجلات.

سابعاً: وصف عينة الدراسة

المبحث الثاني:

جدول (٢) وصف عينة الدراسة

النسبة	العدد	الفئة	السمة
٥٨٪	٧٨	مالك الشركة	العنوان الوظيفي
٤٢٪	٥٢	أو من ينوب عنه من المسؤولين	
١٠٠٪	١٣٠	المجموع	
٨٩٪	٩٣	ذكور	النوع الاجتماعي
١١٪	٣٧	إناث	
١٠٠٪	١٣٠	المجموع	
٣١٪	٢٢	أقل من ٣٠	العمر
٣٩٪	٤٧	٣١-٤٠	
٣٧٪	٣٩	٤١-٥٠	
١٧٪	١٣	٥١-٦٠	
٦٪	٩	٦١ سنة فأكثر	
١٠٠٪	١٣٠	المجموع	
١٣٪	٢٢	إعدادية	المؤهل العلمي
١٢٪	١٨	دبلوم	
٦٧٪	٧٨	بكالوريوس	
٤٪	١٢	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	
١٠٠٪	١٣٠	المجموع	
٤٨٪	٥٩	٥ سنوات فأقل	سنوات الخدمة
٢١٪	١٧	١٠-٥	
٢٠٪	١٨	١٥-١١	
١٨٪	١٦	٢٠-١٦	
١٥٪	١٣	٣٠-٢١	
٨٪	٧	٣١ فأكثر	
١٠٠٪	١٣٠	المجموع	

التأثير الفكري والمفاهيمي لمتغيرات

الدراسة

أولاً- رأس المال البشري الأخضر

عرف (Chen:2008:6) رأس المال البشري الأخضر بأنه «مجموع معارف الموظفين وقدراتهم وخبراتهم وحكمتهم وإبداعاتهم والتزاماتهم، وما إلى ذلك حول حماية البيئة أو الابتكار الأخضر، وقد تم تضمينه في الموظفين وليس في المنظمات، وكان رأس المال البشري الأخضر أحد التركيبات الهامة في العلوم التنظيمية.

ويبين (Yong et al., 2019:371) وزملاؤه ان رأس المال البشري الاخضر يعبر عن سمات الموظفين التي يمكن أن تشتمل على معرفة ضمنية أو صريحة حيث تمثل رصيذاً لا يقدر بثمن في تحقيق إدارة موارد بشرية خضراء ناجحة، فنظراً لهذا التفرد تعدّ هذه السمات شكلاً من أشكال الميزة التنافسية للمؤسسة لذلك يُنظر إلى رأس المال البشري الأخضر على أنه المورد الاستراتيجي الأساس للميزة التنافسية المستدامة في البيئة التنظيمية الديناميكية الحالية، وأشار كل من (Bag & Gupta 2019:5) إلى أن رأس المال البشري الأخضر المتمثل بالقوى العاملة هم أولئك الذين يشاركون في المهام الخضراء كثرة متاحة للشركة، ويمكن أن تؤدي ثمارها لذلك يعدّ تطوير رأس المال البشري الأخضر قراراً استراتيجياً للإدارة العليا

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على استمارة الاستبانة.

يمنح بدوره المنظمات على تحقيق أهداف الاستدامة التنظيمية (Chaudhry et al., 2016:55).

وأشار أيضاً كل من (Cahyono & Hakim, 2020:82) إلى أن رأس المال البشري الأخضر يعمل على تحقيق الميزة التنافسية خلال تحسين جودة المنتجات والخدمات، بالإضافة إلى ذلك، هناك حاجة أيضاً إلى ابتكارات المنتجات والخدمات، والعمليات التشغيلية الفعالة، والابتكارات التي تهتم باحتياجات البيئة والمستهلكين، والشركاء الاستراتيجيين مع أصحاب المصلحة لذلك فكر المديرون في الاستثمار في خلق ميزة تنافسية خلال الاستثمار في النشاط الفكري الأخضر.

ثالثاً: بُعد رأس المال البشري الأخضر

توجهاً باستلال البحث الحالي من رسالة ماجستير، اتجه الباحثان لقياس متغير رأس المال البشري الأخضر إلى اعتماد مقياس (Chen, 2008) وهو مقياس أحادي البعد يحقق غرض القياس، ويتكون من (١٤) فقرة قياس ميدانية، وجرى تكييف صياغاتها لكي تلائم متطلبات التطبيق على مستوى شركات الصناعات الغذائية عينة الدراسة.

رابعاً: مفهوم استراتيجية الاستدامة الاستباقية

تحفز المنظمات بشكل متزايد على دمج قضايا الاستدامة بشكل استباقي في الاستراتيجية بدلاً من مجرد الإمثال للمتطلبات التنظيمية، ويعتمد مفهوم الاستراتيجية الاستباقية على رأي كل من (Miles &

ويُعد رأس المال البشري الأخضر ميزة تنافسية للمنظمة.

يُن كل من (Youssef et al., 2019:98) أن رأس المال البشري الأخضر سوف يتحسن عندما يكتسب الموظفون معلومات ومهارات إدارية جديدة، ومن ثم سيتمكن الموظفون من أداء وظائفهم بكفاءة، وتقليل أخطاء اتخاذ القرار، وتحسين جودة عملهم، وتحقيق أداء أفضل، وبيّن (Shoaib et al., 2021:5) أن مهارات ومعارف الموظفين تسهم بشكل كبير في تكييف إدارة الموارد البشرية الخضراء وهذه بدورها تعمل على تحقيق أهداف الاستدامة التي تسعى إليها المنظمات، وفي ضوء ما تقدّم فقد عرف الباحثان رأس المال البشري الأخضر: بأنه التوظيف الأمثل للأفراد اللذين يتمتعون بالمعرفة الفكرية من أجل إنتاج منتجات صديقة للبيئة، إذ أن المعرفة والمهارات التي يمتلكها الافراد ترتبط ارتباطاً وثيقاً بإنتاجية المنظمة فالمنظمات الخضراء تسعى جاهدة إلى مواكبة التطورات في البيئة العالمية.

ثانياً: أهمية رأس المال البشري الأخضر

يمكن النظر إلى رأس المال الفكري البشري الأخضر بأن له أهمية كبيرة في نجاح عمل المنظمات خلال التوظيف الأمثل لموظفي المنظمة اللذين يتمتعون بالمهارات والمعرفة التي تعمل بدورها إلى تحسين أداء المنظمة خلال ترجمة الأفكار الخلاقية بما يحقق الأهداف التنظيمية وبطريقه صديقة للبيئة دون إهدار المقدرات البيئية، هذه بدورها تؤدي إلى تعزيز موقع الشركة والحصول على ميزه تنافسية الذي

وقد أكد (Suarez-Perales, 2017:3) على منظمات التنقيب بأنها تلك التي تحلل جميع جوانب سياقاتها وتنمو خلال تطوير منتجات وأسواق جديدة، وتلك المستعدة للاستثمار بكثافة من أجل تعزيز القيادة التكنولوجية.

ويبين الجدول (٣) بعض اسهامات الباحثين لتعريف استراتيجية الاستدامة الاستباقية وحسب التسلسل الزمني:

مما سبق يمكن تعريف استراتيجية الاستدامة الاستباقية: هي مدى قدرة المنظمة على امكانية التنبؤ والاستخدام الفاعل لكل ما تمتلك من موارد وقدرات مالية وبشرية وترجمة تلك الإمكانيات والقدرات للبحث عن الفرص واستثمارها وتعزيز المركز التنافسي وتحسين الأداء بما يخدم المنظمة والمجتمع بشكل سليم.

(Snow, 1978) الذي يشير إلى أن المنظمات التي تتخذ موقفا استراتيجيا استباقيا وفق استراتيجية المنقبين، أي الباحثين عن الفرص، فالاستباقية الاستراتيجية بالاعتماد على دراسة (Miles & Snow, 1978) التي تشير إلى أن الشركات المدارة استراتيجياً تطور العمليات التجارية والهندسية والإدارية التي تدمج المعلومات والفرص الخارجية، ووفقا لذلك فأن المنظمات المنقبة لها ثلاث سمات:

١. تقوم بتحليل جميع جوانب سياقها وتنمو عن طريق تطوير منتجات وأسواق جديدة.
٢. لديها تكنولوجيا مرنة قادرة على الاستجابة بسرعة للتغيير.
٣. وضع خطط واسعة النطاق موجهه نحو المشاريع، وتصميم العمليات الداخلية من أجل تمكين الأفراد من الانخراط في الابتكار (Torugsa, 2010:60).

جدول (٣) اسهامات الباحثين في تعريف استراتيجية الاستدامة الاستباقية

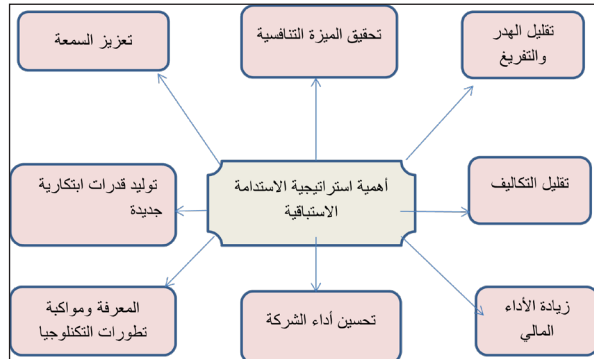
ت	المصدر	المفهوم
١	(Sharma & Runday, 2003:272)	عبارة عن جزء لا يتجزأ من إجراءات المنظمة وعملياتها المصممة للحفاظ على موقع قيادي خلال مراقبة البيئة الخارجية بما في ذلك استراتيجيات المنافسين في المنافسة.
٢	(Torugsa, 2010:60)	هي قدرة المنظمة الخارجية على بدء السياسات والإجراءات الاستراتيجية التي تشكل بيئة الأعمال العامة لصالحها وتمكنها من تحديد الفرص الجديدة الناشئة والاستفادة منها في بيئة الأعمال.
٣	(Schaltegger, 2011:14)	هي دمج الأهداف البيئية أو الاجتماعية كجزء من منطق الأعمال الأساس من أجل الإسهام في التنمية المستدامة للاقتصاد والمجتمع.
٤	(Galballe & Penela, 2012:1)	هي مجموعة الاستراتيجيات الاستباقية الموجهة نحو الاستدامة التي تميل نحو تحقيق عائد أكبر من المنظمات التي تعتمد على الاستراتيجيات التفاعلية الموجهة نحو الاستدامة.

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على الأدبيات المذكورة

استراتيجياتها وممارساتها مع الاتجاهات البيئية لاكتساب مزايا تنافسية. وفَسَّر (Bhatia، 2021:3) أن النهج الاستباقي ساعد المنظمات على فهم القضايا والحلول المستقبلية بشكل أفضل بالإضافة إلى بناء القدرات المناسبة لتنفيذ المبادرات البيئية، كما أن للمنهج الاستباقي تجاه إدارة البيئة دورًا حاسمًا في تنفيذ المبادرات البيئية.

وخلال مراجعة ما ورد في أهمية استراتيجية الاستدامة الاستباقية يمكن النظر إلى أن تطبيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية لها أهمية كبيرة على مستوى المنظمة والمجتمع، ويمكن توضيح هذه الأهمية خلال الشكل (٢).

شكل (٢) أهمية استراتيجية الاستدامة الاستباقية



المصدر: إعداد الباحثين

ثالثاً: أبعاد استراتيجية الاستدامة الاستباقية

أشارت مراجعة أدبيات استراتيجية الاستدامة الاستباقية المتمثلة بمساهمات العديد من الباحثين والكتاب أمثال (Baumgartn، 2010، Nuttaneeya Ann et al.، 2013) إلى أن مفاهيم استراتيجية الاستدامة الاستباقية اجتمعت على ثلاثة أبعاد أساس

خامساً: أهمية استراتيجية الاستدامة الاستباقية

زادت أهمية استراتيجية الاستدامة الاستباقية في الآونة الأخيرة على المستوى العالمي حيث اهتمت المنظمات بالاستراتيجيات الاستباقية كونها تدمج الأهداف البيئية أو الاجتماعية كجزء من منطق الأعمال الأساس من أجل الإسهام في التنمية المستدامة للاقتصاد والمجتمع. لذلك تسعى الاستراتيجية الاستباقية إلى تحقيق أهداف الأعمال والاستدامة في وقت واحد وتسعى جاهدة لقيادة الأعمال خلال أداء الاستدامة المتميز (Schaltegger، 2012:103 et al.).

وفي الصدد ذاته (Wijethilake & Ekanayake، 2018:131) فإن المنظمات التي تتبع

الاستجابات الاستراتيجية الاستباقية للاستدامة تشارك في أنشطة تطوعية تتجاوز الحد الأدنى من الامتثال التنظيمي لدعم النمو الاقتصادي المستدام والتنمية الاجتماعية والبيئية بطريقة إيجابية، فمن المرجح أن تكتسب أداء استدامة محسنٍ من حيث تعزيز السمعة الاجتماعية، وتحقيق تفضيلات الزبائن، وإنشاء قدرات تنظيمية فريدة، وتبيّن أيضاً مدى أهمية العلاقات والتعلم والابتكار كمتطلبات هامة لاكتساب ميزة تنافسية خلال استراتيجيات الاستدامة، وأضاف كل من (Tsai & Liao، 2017:4) أن المنظمات الاستباقية بيئياً التي تتبنى الابتكار البيئي تحتاج إلى التفكير في معرفة أو حلول جديدة لإعادة تصميم إنتاجها أو عملياتها، وأن الشركات البيئية ذات المعرفة التكنولوجية الأكبر لديها معرفة علمية كافية وقدرة استيعابية تمكنها من مواكبة

الموارد بشكل كامل وفعال، ومما سبق يمكن تعريف استراتيجية الاستدامة البيئية الاستباقية بأنها عبارة عن مجموعة من الإجراءات والأنشطة والممارسات الاستباقية التي تقوم بها المنظمة من أجل الحد من الآثار البيئية والانتقال من مبدأ تقليل التلوث إلى منع التلوث من أجل المحافظة على الغمكانات والقدرات البيئية للأجيال القادمة والعمل على زيادة الوعي البيئي والمسؤولية الاجتماعية.

٢- الاستدامة الاقتصادية الاستباقية

إن البعد الاقتصادي للمنظمات الاستباقية هو الوسيلة التي تحاول المنظمات خلالها استباق المشكلات، مثل رضا الزبائن وجودة المنتج والسلامة وإدارة سلسلة التوريد، إذ أن الاستدامة الاقتصادية تشمل الجوانب العامة لمنظمات جنباً إلى جنب مع الجوانب البيئية والاجتماعية من أجل البقاء في السوق لفترة طويلة و تحقيق النجاح الاقتصادي (Wijethilake & Ekanayake, 2018:1506)، وفي الصدد ذاته (Saunila et al., 2019:179) يرى أن الاستدامة الاقتصادية تركز على القيمة المالية للأشياء، بما في ذلك تكاليف الآثار البيئية، وفي السياق نفسه أشار (Laguir et al., 2021:385) إلى أن الاستدامة الاقتصادية للمنظمات تعتمد بشكل أساس على العلاقات القوية بين الزبائن والموردين للمنظمات الاستباقية ذات الصلة بالاقتصاد.

مما سبق يمكن تعريف استراتيجية الاستدامة الاقتصادية الاستباقية: هي مجموعة من الإجراءات والأساليب التي تحاول خلالها المنظمات استباق

تشكل جوهر استراتيجية الاستدامة الاستباقية، وهي الاستدامة البيئية الاستباقية، الاستدامة الاقتصادية الاستباقية، الاستدامة الاجتماعية الاستباقية.

١- الاستدامة البيئية الاستباقية

تؤكد الأدبيات أن المنظمة الاستباقية بيئياً هي المنظمة التي يمكنها تنفيذ استراتيجيات حماية البيئة المتقدمة (Garcés-Ayerbe & Cañón, 2017:76). وبين (Ryszko, 2016:4) أن الاستراتيجية البيئية الاستباقية تطلب من المنظمات منع التدهور البيئي خلال نهج مبتكر لتطوير منتجات وعمليات وتقنيات صديقة للبيئة، فمن المرجح أن تزدهر المنظمات التي لديها معدل عالٍ من تطبيقات المنتجات الصديقة للبيئة، وأكد (Huang et al., 2021:1) تم التأكيد على الاستراتيجيات الاستباقية بيئياً كمصدر هام لأداء المنظمة والميزة التنافسية، وأضاف (Suarez-Perales et al., 2017:2) أن منظمات التنقيب هي أيضاً أكثر نشاطاً فيما يتعلق بالقدرات البيئية، حيث تتوافق الاستراتيجيات البيئية مع استراتيجيات العمل.

وبين (Brulhart et al., 2019:6) أن النشاط الاستباقي البيئي يكون مرتفعاً عندما تكون المنظمة استباقية ومنخفضاً عندما تكون تفاعلية، وأن النشاط الاستباقي البيئي له تأثير إيجابي على الربحية، وفي الصدد ذاته أشار (Tsai & Liao, 2017:3) إلى أن الاستراتيجيات البيئية الاستباقية للمنظمات قد تحفز المنظمات على ابتكار منتجات بيئية لاكتساب مزايا توفير التكاليف، وأن تقليل التلوث غالباً ما يتزامن مع تحسين الإنتاجية التي يتم خلالها استخدام

التي تتخذها الشركات من أجل تلبية احتياجات الموظفين والزبائن وضمان حقوقهم وتحقيق المساواة داخل الشركة وتحقيق جودة عمل أفضل، وأن توفير هذه الالتزامات يؤدي إلى تحقيق أهداف الاستدامة الاستباقية للشركة.

المبحث الثالث:

الجانب العملي

أولاً: بعد رأس المال البشري الأخضر

وصف بُعد رأس المال البشري الأخضر وتشخيصه: يُبين الجدول (٤) نتائج الإحصاءات الوصفية لبُعد رأس المال البشري الأخضر الذي يتمثل بخمسة مؤشرات ميدانية (GHC1 - GHC5)، حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البُعد (٢٨١, ٣) والانحراف المعياري (٦٧٨, ٠) ومعامل الاختلاف النسبي (٦٦٪, ٢٠) والأهمية النسبية (٦٢, ٦٥ ٪)، وهذا يدل على اتفاق أفراد العينة على هذا البُعد كان معتدلاً، مما يؤكد أن شركات عينة الدراسة تسعى إلى توفير المتطلبات الضرورية التي تستلزمها عملية تأهيل الكوادر البشرية أصحاب الأفكار الخضراء البناءة التي تسعى إلى ترجمة الأفكار الخضراء إلى أهداف تحقق نجاح الشركات بالاستدامة والبقاء والنمو.

وقد حصلت الفقرة الأولى التي محتواها (إنتاجية ومساهمة الموظفين فيما يتعلق بحماية البيئة في الشركة أفضل من تلك الخاصة بمنافسيها الرئيسيين) على أعلى متوسط حسابي موزون، إذ بلغ (٤٧٥, ٣)

المشاكل التي تحدث وتعمل على تحقيق الازدهار والنمو فالإدارة العليا تسعى إلى تحقيق النمو الاقتصادي والازدهار من أجل تحقيق الأرباح طويلة المدى والاهتمام بمبادئ السلامة والجودة والتميز وتحقيق رضا الزبون.

٣- الاستدامة الاجتماعية الاستباقية

وقد أوضح (Princ & Čater, 2016:384) أن المسؤولية الاجتماعية للشركات مصطلح شامل يتداخل مع بعضه، ومرادف لمفاهيم العلاقات بين الأعمال والمجتمع وقد اشار (Brulhart et al., 2019:3) إلى أن علماء الاستراتيجيات يدعون إلى المشاركة في مثل هذه المسؤولية الاجتماعية للشركات الاستباقية كإجراء لخلق القيمة يمكن خلاله الحصول على ميزة تنافسية، وأشار (Wijethilake, 2016:131) إلى تضمن الاستراتيجية الاجتماعية الحقوق المتساوية لأفراد المجتمع في الوصول إلى الموارد والفرص، وتشمل جوانب استراتيجية الاستدامة الاجتماعية المساواة داخل الشركة، والإنصاف، والتحسينات الاجتماعية الداخلية والتحسينات الاجتماعية الخارجية. وأضاف (Wijethilake, 2017:572) تضمن الاستراتيجية الاجتماعية الحقوق المتساوية لأفراد المجتمع في الوصول إلى الموارد والفرص، تشمل جوانب استراتيجية الاستدامة الاجتماعية المساواة داخل الشركة، والعدالة الدولية، والتحسينات الاجتماعية الداخلية، والتحسينات الاجتماعية الخارجية، ومما سبق يمكن تعريف استراتيجية الاستدامة الاجتماعية الاستباقية: بأنها الممارسات والإجراءات

جدول (٤) الإحصاءات الوصفية لبُعد رأس المال البشري الأخضر

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	مستوى الفرقات	ترتيب الفرقات
اسهام الموظفين فيما يتعلق بحماية البيئة في الشركة أفضل من تلك الخاصة بمنافسيها الرئيسيين	٣,٤٧٥	٠,٧٦١	٢١,٨٩	٦٩,٤٩	مرتفع	١
كفاءة رأس المال البشري الأخضر في حماية البيئة في الشركة أفضل من تلك الخاصة بمنافسيها الرئيسيين	٣,٢٢٢	٠,٨٥٢	٢٦,٤٤	٦٤,٤٤	معتدل	٣
المنتجات التي قدّمها موظفو الشركة أفضل من تلك الخاصة بمنافسيها الرئيسيين	٣,٢١٢	٠,٨٤٨	٢٦,٤١	٦٤,٢٤	معتدل	٥
الدرجة التعاونية للعمل الجماعي فيما يتعلق بحماية البيئة في الشركة أكثر من تلك الخاصة بمنافسيها الرئيسيين	٣,٢٧٣	٠,٧٥٣	٢٣,٠٢	٦٥,٤٥	معتدل	٢
يمكن لمديري الشركة تقديم الدعم الكامل لموظفيهم؛ لتحقيق أهداف حماية البيئة	٣,٢٢٢	٠,٩١٠	٢٨,٢٣	٦٤,٤٤	معتدل	٤
المعدل العام لبُعد رأس المال البشري الأخضر	٣,٢٨١	٠,٦٧٨	٢٠,٦٦	٦٥,٦٢	معتدل	-

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel).

اختبار التوزيع الطبيعي لمقياس استراتيجية الاستدامة الاستباقية:

تبين نتائج الاختبار الموضحة في الجدول (٥) ان قيمة إحصائية كولموكوروف سميرنوف قد بلغت (٠,٠٧٣) كما بلغ مستوى المعنوية لإحصائية الاختبار قد بلغ (*200). وهو أعلى من المستوى المعياري البالغ (٠,٠٥) ومن ثم فهو غير دال معنوي، وهذا يعني أن جميع بيانات متغير الأداء الريادي تخضع للتوزيع الطبيعي، وهذا يمكن الباحث من استخدام الإحصاءات المعلمية في التحليل والاختبار.

ويوضح الشكل (٣) منحنى التوزيع الطبيعي الخاص ببيانات متغير استراتيجية الاستدامة الاستباقية.

وبانحراف معياري بلغ (٠,٧٦١) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (٢١,٨٩٪) وبأهمية نسبية بلغت (٦٩,٤٩٪)، وهذا يدل على أن مستوى الإجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة.

في حين حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (منتجات وخدمات حماية البيئة التي قدّمها موظفو الشركة أفضل من تلك الخاصة بمنافسيها الرئيسيين).

وعلى أقل متوسط حسابي موزون، إذ بلغ (٣,٢١٢) وبانحراف معياري (٠,٨٤٨) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (٢٦,٤١٪) وبأهمية نسبية بلغت (٦٤,٢٤٪) وعلى الرغم من أن هذه الفقرة حصلت على أقل الأوساط الحسابية إلا أنها مازالت تتمتع بمستوى إجابات معتدل حسب إجابات أفراد العينة.

الجدول (٥) اختبار كولموغوروف-سميرنوف لمتغير استراتيجية الاستدامة الاستباقية وصف بُعد استراتيجية

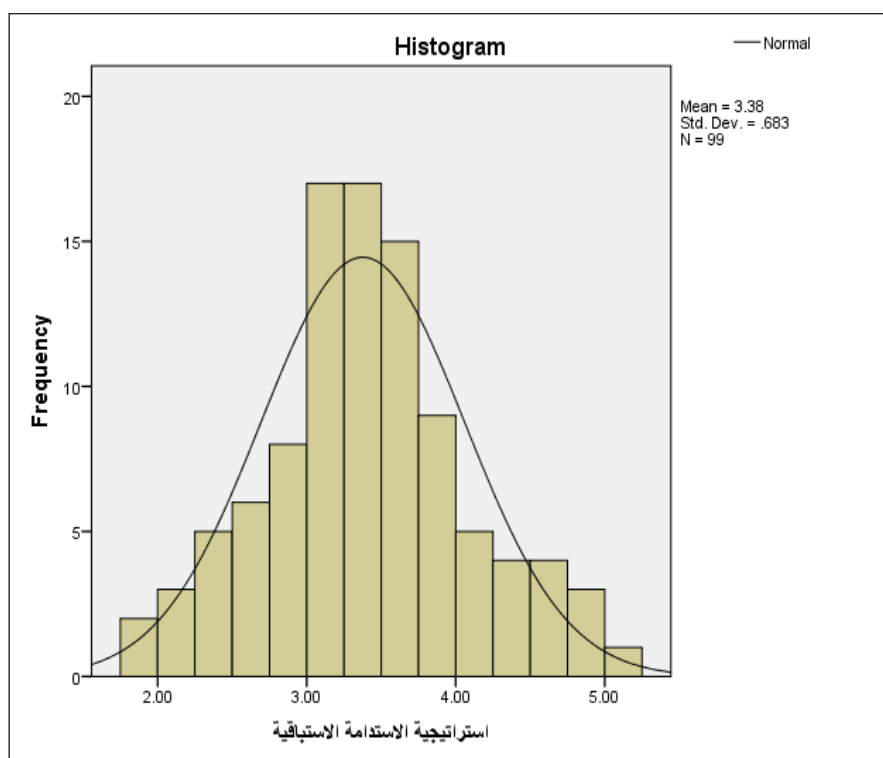
الاستدامة الاقتصادية
الاستباقية وتشخيصه

Tests of Normality						
استراتيجية الاستدامة الاستباقية	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
	.073	99	.200*	.983	99	.241

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

يُبين الجدول (٦) نتائج الإحصاءات الوصفية لبُعد استراتيجية الاستدامة الاقتصادية الاستباقية الذي يتمثل بثلاثة مؤشرات ميدانية (PESS1 - PESS3)، حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (٣,٤٥٨) والانحراف المعياري (٠,٦٧٤) ومعامل الاختلاف النسبي (١٩,٥٠٪) والأهمية النسبية (١٦,٦٩٪)، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد العينة على هذا البعد كان مرتفعاً، مما يؤكد ان الشركات عينة الدراسة

الشكل (٣) منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير استراتيجية الاستدامة الاستباقية



المصدر: مخرجات البرنامج (SPSS V.23).

جدول (٦) الإحصاءات الوصفية لبُعد استراتيجية الاستدامة الاقتصادية الاستباقية

ترتيب الفقرات	مستوى الفقرات	الأهمية النسبية.٪	معامل الاختلاف.٪	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	شركتنا
٣	مرتفع	٦٨,٦٩	٢٢,٤٦	٠,٧٧١	٣,٤٣٤	تشجيع ابتكارات الاستدامة	
١	مرتفع	٦٩,٤٩	٢٠,٢٨	٠,٧٠٥	٣,٤٧٥	تنخرط في التعلم المستدام وإدارة المعرفة	
٢	مرتفع	٦٩,٢٩	٢١,٥٥	٠,٧٤٧	٣,٤٦٥	تطور عمليات أعمال الاستدامة	
-	مرتفع	٦٩,١٦	١٩,٥٠	٠,٦٧٤	٣,٤٥٨	المعدل العام لبُعد استراتيجية الاستدامة الاقتصادية	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel).

ثالثاً: وصف بُعد استراتيجية الاستدامة

الاجتماعية الاستباقية وتشخيصه

يُبين الجدول (٧) نتائج الإحصاءات الوصفية لبُعد استراتيجية الاستدامة الاجتماعية الاستباقية الذي يتمثل بخمسة مؤشرات ميدانية (-PSSS1 PSSS5)، حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (٣,٣٢٥) والانحراف المعياري (٠,٨٣٤) ومعامل الاختلاف النسبي (%٠,٧٧) والأهمية النسبية (%٦٦,٥١)، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد العينة على هذا البعد كان معتدلاً، مما يؤكد ان الشركات عينة الدراسة تهتم إلى حد ما بأن تتصف استراتيجياتها الاجتماعية بالاهتمام والتطوير ودعم عملية التغيير من أجل تحقيق الاستدامة الاجتماعية للشركة. وقد حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (شركتنا تعزز مواطنها المجتمعية) على أعلى متوسط حسابي موزون، إذ بلغ (٣,٤٥٥) وانحراف معياري بلغ (٠,٨٩٥) وبأهمية ومعامل اختلاف نسبي بلغ (%٢٥,٩٢) وبأهمية

تهتم إلى حد ما بأن تتصف استراتيجيتها الاقتصادية بالوضوح والبحث عن الفرص بحيث تكون سبابة في عملية البحث من اجل تحقيق الاستدامة الاقتصادية. وقد حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (شركتنا تنخرط في التعلم المستدام وإدارة المعرفة) على أعلى متوسط حسابي موزون، إذ بلغ (٣,٤٧٥) وبانحراف معياري بلغ (٠,٧٠٥) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (%٢٨,٢٠) وبأهمية نسبية بلغت (%٦٩,٤٩) وهذا يدل على ان مستوى الإجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة.

في حين حصلت الفقرة الأولى التي محتواها (شركتنا تشجع ابتكارات الاستدامة) على أقل متوسط حسابي موزون حيث بلغ (٣,٤٣٤) وبانحراف معياري بلغ (٠,٧٧١) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (%٢٢,٤٦) وبأهمية نسبية بلغت (%٦٨,٦٩) على الرغم من أن هذه الفقرة حصلت على أقل الأوساط الحسابية إلا انها تتمتع بمستوى إجابات مرتفع حسب إجابات أفراد العينة.

جدول (٧) الإحصاءات الوصفية لبُعد استراتيجية الاستدامة الاجتماعية الاستباقية

ترتيب الفقرات	مستوى الفقرات	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
٢	معتدل	٦٦,٨٧	٢٩,٦٥	٠,٩٩١	٣,٣٤٣	تضمن صحة وسلامة العاملين
٤	معتدل	٦٥,٢٥	٣٠,٢٠	٠,٩٨٥	٣,٢٦٣	تهتم بالاستثمار في تنمية رأس المال البشري
٥	معتدل	٦٥,٠٥	٣٠,٨٥	١,٠٠٤	٣,٢٥٣	تعزز السلوك الأخلاقي وحماية حقوق الإنسان
٣	معتدل	٦٦,٢٦	٢٧,٨٣	٠,٩٢٢	٣,٣١٣	تجنب النشاطات الخلاقية أو الفاسدة أو الاحتكارية
١	مرتفع	٦٩,٠٩	٢٥,٩٢	٠,٨٩٥	٣,٤٥٥	تعزز مواطنها المجتمعية
-	معتدل	٦٦,٥١	٢٥,٠٧	٠,٨٣٤	٣,٣٢٥	المعدل العام لاستراتيجية الاستدامة الاجتماعية الاستباقية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel).

(٣, ٣٤٦) والانحراف المعياري (٠, ٨٩١) ومعامل الاختلاف النسبي (%٦١, ٢٦) والأهمية النسبية (%٩٢, ٦٦)، وهذا يدل على اتفاق افراد العينة على هذا البعد كان معتدلاً مما يؤكد أن الشركات عينة الدراسة تهتم إلى حد ما باستراتيجياتها البيئية من أجل المحافظة على الموارد للأجيال القادمة وتقديم منتجات صديقة للبيئة.

وقد حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (شركتنا تركز على تثقيف الموظفين للمساهمة في تقليل النفقات والتخلص منها بشكل آمن وسليم) على أعلى متوسط حسابي موزون، إذ بلغ (٣, ٣٢٣) وبانحراف معياري بلغ (٠, ٩٩٨) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (%٣٠, ٠٤) وبأهمية نسبية بلغت (%٦٦, ٤٦) وهذا يدل على أن مستوى الإجابات كان معتدلاً على هذه الفقرة.

في حين حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (تقلل من العواقب البيئية للمنتجات والخدمات) على أقل متوسط حسابي موزون، حيث بلغ (٣, ٣١٣)

نسبية بلغت (%٦٩, ٠٩) وهذا يدل على ان مستوى الإجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة.

في حين حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (تعزز السلوك الأخلاقي وحماية حقوق الإنسان) على أقل متوسط حسابي موزون، حيث بلغ (٣, ٢٥٣) وبانحراف معياري بلغ (١, ٠٠٤) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (%٣٠, ٨٥) وبأهمية نسبية بلغت (%٦٥, ٠٥)، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على أقل الأوساط الحسابية إلا انها مازالت تتمتع بمستوى إجابات معتدل حسب إجابات أفراد العينة.

رابعاً: وصف بُعد استراتيجية الاستدامة البيئية الاستباقية وتشخيصه

يُبين الجدول (٨) نتائج الإحصاءات الوصفية لبُعد استراتيجية الاستدامة البيئية الاستباقية الذي يتمثل بخمسة مؤشرات ميدانية (PNSS1- PNSS5)، حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد

جدول (٨) الإحصاءات الوصفية لبُعد استراتيجية الاستدامة البيئية الاستباقية

ترتيب الفقرات	مستوى الفقرات	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات شركتنا
٣	معتدل	٦٦, ٢٦	٢٩, ٧٦	٠, ٩٨٦	٣, ٣١٣	تعزز إدارة الموارد المستدامة (مثل الطاقة المتجددة)
١	معتدل	٦٦, ٤٦	٣٠, ٠٤	٠, ٩٩٨	٣, ٣٢٣	تركز على تثقيف الموظفين للمساهمة في تقليل النفقات والتخلص منها بشكل آمن وسليم
٢	معتدل	٦٦, ٤٦	٢٨, ١٣	٠, ٩٣٥	٣, ٣٢٣	تعزز التنوع البيولوجي والحفاظ عليه
٤	معتدل	٦٦, ٢٦	٢٩, ١٣	٠, ٩٦٥	٣, ٣١٣	تقلل من العواقب البيئية للمنتجات والخدمات
-	معتدل	٦٦, ٩٢	٢٦, ٦١	٠, ٨٩١	٣, ٣٤٦	المعدل العام لبعد استراتيجية الاستدامة البيئية الاستباقية

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel).

رأس المال البشري الأخضر في الشركات عينة الدراسة سوف يؤدي إلى تغير استراتيجية الاستدامة الاستباقية بنسبة (٥٧٪)، وتعدّ هذه القيمة معنوية وذلك؛ لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٩) البالغة (٦,٨٢٠) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (٤) أن قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (٠.٣٢٠). وهذا يعني أن بُعد رأس المال الفكري البشري الأخضر قادراً على تفسير ما نسبته (٣٢٪) من التغيرات التي تطرأ على استراتيجية الاستدامة الاستباقية في الشركات عينة الدراسة، أما النسبة المتبقية والبالغة (٦٨٪) فتعود لتغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة.

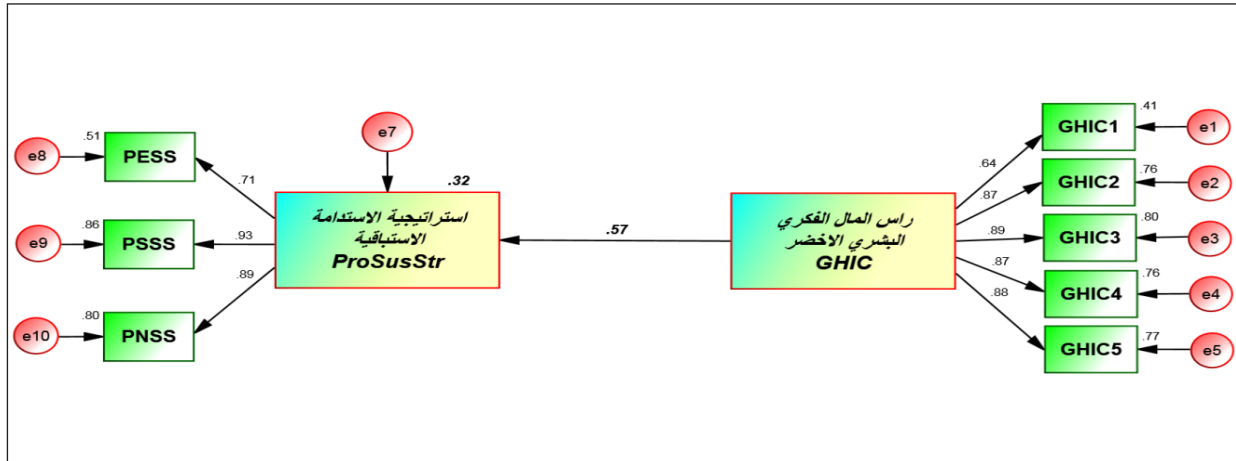
وبناءً على ما تقدّم يتم قبول الفرضية البحث التي تنص على (يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لرأس المال البشري الاخضر في استراتيجية الاستدامة الاستباقية).

وبانحراف معياري بلغ (٠,٩٦٥) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (١٣, ٢٩٪) وبأهمية نسبية بلغت (٦٦, ٢٦٪)، وعلى الرغم من أن هذه الفقرات قد حصلت على أقل الأوساط الحسابية إلا أنها مازالت تتمتع بمستوى إجابات معتدل حسب إجابات أفراد العينة.

خامساً: اختبار الفرضية الرئيسية:

(يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لرأس المال البشري الأخضر في استراتيجية الاستدامة الاستباقية)، يوضح الشكل (٤) وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لرأس المال البشري الأخضر في استراتيجية الاستدامة الاستباقية، إذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (٠, ٥٧) وهذا يعني أن متغير رأس المال البشري الأخضر يؤثر في متغير استراتيجية الاستدامة الاستباقية بنسبة (٥٧٪) على مستوى شركات الصناعات الغذائية عينة الدراسة. وهذا يعني أن تغير وحدة انحراف واحدة من بُعد

الشكل (٥) تأثير رأس المال البشري الأخضر في استراتيجية الاستدامة الاستباقية



المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23).

جدول (٩) مسارات ومعلومات اختبار تأثير رأس المال البشري الأخضر في استراتيجية الاستدامة الاستباقية

المسارات Paths		الأوزان الانحدارية المعيارية S.R.W.	التقدير اللامعيارية Estimate	الخطأ المعيارية S.E.	النسبة الحرجة C.R.	النسبة المعنوية P
استراتيجية الاستدامة الاستباقية	<---	.567	.565	.083	6.820	***
GHIC1	<---	.642	.712	.086	8.298	***
GHIC2	<---	.869	1.074	.062	17.407	***
GHIC3	<---	.894	1.093	.055	19.798	***
GHIC4	<---	.872	.963	.055	17.633	***
GHIC5	<---	.876	1.157	.064	17.965	***
PESS	<---	.714	.705	.070	10.101	***
PNSS	<---	.892	1.162	.060	19.500	***
PSSS	<---	.928	1.133	.046	24.691	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23).

عينة الدراسة، وهذا يؤكد على ان الشركات الصناعية المبحوثة تركز على مستوى متوسط تحقيق الاستدامة الاستباقية، وأن اعتدال درجة أهمية هذا المتغير تعود إلى نتائج الإحصاءات الوصفية الخاصة.

٣. أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير رأس المال البشري الأخضر ومتغير استراتيجية الاستدامة الاستباقية، إذ تعكس العلاقة الدور المميز والفعال لرأس المال البشري الأخضر في تعزيز استراتيجية الاستدامة الاستباقية للشركات المبحوثة.

المبحث الرابع:

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

١. حقق رأس المال لبشري الأخضر درجة معتدلة، وهذا يدل على أن الشركات الصناعية المبحوثة تهتم بمستوى جيد بالأفراد ذات الأفكار والخبرات العالية خلال ترجمتها في تحسين القضايا البيئية.
٢. حاز متغير استراتيجية الاستدامة الاستباقية على درجة معتدلة من الأهمية حسب إجابات الأفراد

المصادر

- 1- Bhatia, M. S. (2021). Green process innovation and operational performance: The role of proactive environment strategy, technological capabilities, and organizational learning. *Business Strategy and the Environment*
- 2- Bag, S., & Gupta, S. (2019). Examining the effect of green human capital availability in adoption of reverse logistics and remanufacturing operations performance. *International Journal of Manpower*
- 3- Baumgartner, Rupert J.; Ebner, Daniela, (2010), "Corporate Sustainability Strategies: Sustainability Profiles and Maturity Levels," *Sustainable Development Sust. Dev.* 18, 76–89.
- 4- Brulhart, F., Gherra, S., & Quelin, B. V. (2019). Do stakeholder orientation and environmental proactivity impact firm profitability?. *Journal of Business Ethics*, 158(1), 25-46.
- 5- Carballo-Penela, A., & Castromán-Diz, J. L. (2015). Environmental policies for sustainable development: an analysis of the drivers of proactive environmental strategies in the service sector. *Business Strategy and the Environment*, 24(8), 802-818.
- 6- Carballo-Penela, A., & Castromán-Diz, J. L., (2015), Environmental policies for-sustainable development: an analysis of the drivers of proactive environmental strategies in the service sector. *Business Strategy and the Environment*, 24(8), 802.
- 7- Chen, Y. S. (2008). The positive effect of green intellectual capital on competitive advantages of firms. *Journal of business ethics*, 77(3), 271-286
- 8- Chaudhry, N. I., Bilal, A., Awan, M. U., & Bashir, A. (2016). The role of environmental conscious-

ثانياً: التوصيات:

١. نظراً لحدثة متغيرات الدراسة الحالية فمن الضروري أن تتبنى المنظمات الصناعية المختصة على ترجمة الأفكار الخضراء في بيئة العمل ولمختلف قطاعات الشركات الصناعية لاعتماد المفاهيم الأكاديمية للأفكار الخضراء التي لها أهمية كبيرة في تعزيز استراتيجية الاستدامة الاستباقية.
٢. يجب على إدارات الشركات الصناعية المبحوثة توظيف البرامج الصناعية في قطاعات الشركات كافة، وذلك لأنها تسهم وبشكل كبير في زيادة دوافع العمل وادراك المزيد من الفرص إضافة إلى تعزيز سمعة الشركات الصناعية المبحوثة وتحقيق الميزة التنافسية، والأمر الذي ينعكس إيجاباً على تعزيز استراتيجية الاستدامة الاستباقية.
٣. توفير القناعة الكاملة والثقة لدى القادة في الشركات الصناعية عينة الدراسة بأهمية رأس المال البشري الأخضر وتبني الأنشطة الصديقة للبيئة.
٤. زيادة الاهتمام بتوظيف رأس المال البشري الأخضر في جميع مستويات الشركات الصناعية المبحوثة بعدّه وسيلة فاعلة في استثمار الأفكار الخضراء وترجمتها في موقع العمل مما يساعد الشركات في اتخاذ قرارات بيئية مستنيرة تحسن من سمعة الشركات الصناعية الذهنية وصورتها التي تؤدي إلى تعزيز استراتيجية الاستدامة الاستباقية.

- Effects of Green Transformational Leadership on Adoption of Environmentally 110-Proactive Strategies: The Mediating Role of Green Engagement. *Sustainability*, 13(6), 3366.
- 16- Laguir, I., Stekelorum, R., & El Baz, J. (2021). Proactive environmental strategy and performances of third party logistics providers (TPLs): Investigating the role of eco-control systems. *International Journal of Production Economics*, 240, 108249.
- 17- Miles & Snow, 1978, "Your Company's most valuable asset
- 18- Nuttaneeya Ann; Torugsa; Wayne, O'Donohue; Robert, Hecker,(2013)," Proactive CSR: An Empirical Analysis of the Role of its Economic, Social and Environmental Dimensions on the Association between Capabilities and Performance", *Journal of Business Ethics*, June 2013, Volume 115, Issue 2, PP: 383-402
- 19- Torugsa, N. (2010). Proactive corporate sustainability practices and performance in small and medium enterprises (Doctoral dissertation, University of Tasmania
- 20- Tsai, K. H., & Liao, Y. C. (2017). Sustainability strategy and eco-innovation: A moderation model. *Business Strategy and the Environment*, 26(4), 426-437.
- 21-Yusoff, Y. M., Omar, M. K., Zaman, M. D. K., & Samad, S. (2019). Do all elements of green intellectual capital contribute toward business sustainability? Evidence from the Malaysian context using the Partial Least Squares method. *Journal of Cleaner Production*, 234, 626-637.
- 22- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., & Fawehinmi, O. (2019). Nexus between green intellectual capital and green human resource management. *Business, green intellectual capital management and competitive advantage on financial performance of the firms: an evidence from manufacturing sector of Pakistan. Journal of Quality and Technology Management*, 13(II), 51-70.
- 9- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2012). Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability. *International journal of innovation and sustainable development*, 6(2), 95-119
- 10- Shoaib, M., Abbas, Z., Yousaf, M., Zámečník, R., Ahmed, J., & Saqib, S. (2021). The role of GHRM practices towards organizational commitment: A mediation analysis of green human capital. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1870798(71).
- 11- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2011). Business cases for sustainability and the role of business model innovation: developing a conceptual framework. *Centre for Sustainability Management (CSM), Leuphana Universität Lüneburg*
- 12- Suarez-Perales, I., Garcés-Ayerbe, C., Rivera-Torres, P., & Suarez-Galvez, C. (2017). Is strategic proactivity a driver of an environmental strategy? Effects of innovation and internationalization leadership. *Sustainability*, 9(10), 1870
- 13-Sharma, S., & Ruud, A. (2003). On the path to sustainability: integrating social dimensions into the research and practice of environmental management.
- 14- Saunila, M., Nasiri, M., Ukko, J., & Rantala, T. (2019). Smart technologies and corporate sustainability: The mediation effect of corporate sustainability strategy. *Computers in Industry*, 108, 178-185
- 15- Huang, S. Y., Ting, C. W., & Li, M. W. (2021). The

- Journal of cleaner production, 215, 364-374
- 23- Wijethilake, C. (2017). Proactive sustainability strategy and corporate sustainability performance: The mediating effect of sustainability control systems. *Journal of environmental management*, 196, 569-582.
- 24- Wijethilake, C., & Ekanayake, A. (2018). Proactive strategic responses to corporate sustainability pressures: a sustainability control system framework. In *Advances in Management Accounting*. Emerald Publishing Limited.
- 25- Wijethilake, C. (2016). Proactive strategic responses to sustainability determinants: The use of management control systems
- 26- Garcés-Ayerbe, C., & Cañón-de-Francia, J. (2017). The relevance of complementarities in the study of the economic consequences of environmental proactivity: analysis of the moderating effect of innovation efforts. *Ecological Economics*, 142, 21-30.
- 27- Ryszko, A. (2016). Proactive environmental strategy, technological eco-innovation and firm performance—Case of poland. *Sustainability*, 8(2), 156.

دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز مكانة المنظمة

دراسة تطبيقية في شركة الخليج لمنتجات الألبان في كربلاء المقدسة

**Role of Dimensions of Strategic Flexibility in Enhancing
Strategic Niche of Organizations**

**Analytical survey research at Kaleeg Dairy Products Company in
Holy Karbala**

م. حسين علي عبد الله القرغولي

Hussein Ali Abdallah

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة-

جامعة كربلاء

University of Karbala – Faculty of
Physical Education and Sports Sci-
ences

Hussein.abdallah@uokerbala.edu.iq

م. فاطمة عبد علي سلمان المسعودي

Fatima Abid Ali Salman

كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة كربلاء

University of Karbala – Faculty of
Administration and Economics

fatima.abid.ali@uokerbala.edu.iq

أ.م.د. أحمد عبد الله أمانة الشمري

Ass.Prof.Dr. Ahmed Abdullah Amanah

كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة كربلاء

University of Karbala – Faculty of Administration and Economics

Ahmed.a@uokerbala.edu.iq

الملخص

هدف البحث الحالي إلى استكشاف الدور الذي تؤديه أبعاد المرونة الاستراتيجية عبر أبعادها الخمس (المرونة التسويقية، التنافسية، الانتاجية، المعلوماتية ومرونة الموارد البشرية) في تعزيز المكانة الاستراتيجية عبر أبعادها الثلاث (التعبير وتشكيل التوقعات، بناء الشبكات الاجتماعية وعمليات التعلم)، إذ تمثلت مشكلة البحث في إيجاد السبل الكفيلة في تعزيز مكانة الشركة الإنتاجية المبحوثة في محافظة كربلاء لا سيما في ظل انفتاح الأسواق المحلية لمختلف المنتجات والسلع العربية والأجنبية، إذ تمثلت اشكالية البحث في التساؤل الرئيس الذي فحواه (هل تسهم المرونة الاستراتيجية للشركة المبحوثة في تعزيز مكانتها الاستراتيجية في سوقها المحلي؟). وقد تم اختيار شركة الخليج لمنتجات الألبان في محافظة كربلاء ميداناً للبحث عبر عينة بلغت قوامها (٩٧) مستجيباً من إدارة الشركة العليا والوسطى وباشتراك الوكلاء الموزعين لمنتجاتها عبر استمارة استبيان أعدت لهذا الغرض، ومن أجل تحقيق ذلك والوصول للنتائج تم معالجة البيانات عبر برنامجي SPSS لمعالجة البيانات فيما يخص وصف وتشخيص آراء العينة عن متغيرات الدراسة، وبرنامج smat-pls لتنفيذ مجموعة من الأساليب الإحصائية الخاصة باختبار الفرضيات، ومن أبرز النتائج التي توصل إليها الباحثون أن أبعاد المرونة الاستراتيجية حققت ارتباطاً وتأثيراً معنويتين في تعزيز المكانة الاستراتيجية للشركة مجتمع البحث.

الكلمات المفتاحية: المرونة الاستراتيجية، المكانة الاستراتيجية، مرونة الموارد البشرية، المرونة المعلوماتية.

Abstract

Current research aims to explore the role that dimensions of strategic flexibility play through its five dimensions (marketing flexibility, competitiveness, productivity, informatics and human resource flexibility) in influencing the enhancement of strategic Niche through its three dimensions (expression and formation of expectations, building social networks and learning processes), as the research problem was represented in Finding ways to enhance Niche of leading productive companies in Karbala governorate, especially in light of openness of local markets to various Arab and foreign products and commodities?. The AL-kaleeg Dairy Products Company in Karbala Governorate was chosen as a field for research through a sample of (97) respondents from company's upper and middle management, and by the participation of agents distributing its products through a questionnaire prepared for this purpose. In order to achieve this and reach the results, the data was processed through the two programs, SPSS for data processing with regard to describing and diagnosing the opinions of the sample about the two variables of study, and Smart-PLS program to implement a set of statistical methods for testing hypotheses. One of the most prominent results reached by the researchers is that the dimensions of strategic flexibility achieved two significant relationship correlation and effected in enhancing strategic Niche of research community company.

Keywords: Strategic Flexibility, Strategic Niche, Human Resource Flexibility, Informational Flexibility.

المقدمة

المبحث الأول: المنهجية العلمية

أولاً: مشكلة البحث

انطلاقاً من منهج النظم تعدد المنظمات عامة نظاماً مفتوحاً يؤثر ويتأثر بما يحيط به من متغيرات بيئية متنوعة، وكلما كانت المنظمة تمتلك القدرة العالية على التعامل الفاعل والاستجابة والتكيف مع هذه المتغيرات، كلما ضمن لها هذا البقاء والتنافس والنجاح على منافسيها، ومن هنا تعدد المرونة الاستراتيجية الأساس الذي يمكن المنظمات من مواكبة كل هذه التغيرات والتعامل الناجح مع هذا الطيف الواسع منها، عن طريق توظيف مواردها المتنوعة لغرض استثمار الفرص المتاحة وتجنب التهديدات والمخاطر المحتملة، وبما يعزز مكانتها الاستراتيجية في الأسواق التي تتعامل معها، ولا سيما أن السوق العراقي الذي يعاني من دخول منتجات و سلع مختلفة تنافس المنتجات والسلع المحلية، من هنا برزت الحاجة لتعزيز المكانة الاستراتيجية للشركات الانتاجية المحلية عبر تبني مفهوم المرونة الاستراتيجية بأنواعها (أبعادها) في السوق العراقي، وعلية يمكن تحديد اشكالية الدراسة بالفقرات الآتية:

١. ما هو مستوى المرونة الاستراتيجية الذي تتمتع به الشركة ميدان البحث؟
٢. هل تمتلك الشركة ميدان التطبيق مكانة استراتيجية مقارنة بالشركات المنافسة؟
٣. ما هو تأثير المرونة الاستراتيجية عبر أبعادها في تعزيز المكانة الاستراتيجية للشركة؟

تتصف البيئة العراقية بالانفتاح الكبير ودون حواجز نحو المنتجات الخارجية الداخلة مقارنة مع المنتج المحلي في الأسواق العراقية، إذ توجد كثافة متنوعة من المنتجات لشركات انتاجية محلية وعربية وأجنبية مما يخلق تنافس عالٍ في ظل اختلاف الأسعار ومستوى الجودة لتلك المنتجات، فأصبح من الواجب على إدارة تلك الشركات ولا سيما المحلية منها ان تركز على تعزيز قيمة منتجاتها ومن ثم تعزيز مكانتها في السوق المحلية والانطلاق عالمياً بشكل استراتيجي، إذ يحاول هذا البحث تقديم مدخلاً استراتيجياً لتعزيز مكانة المنظمات العراقية عبر اكتسابها المرونة الاستراتيجية على مستويات عدة، منها الانتاجية والتنافسية والتسويقية والمعلوماتية ومواردها البشرية التي تعد رأس مالها البشري والفكري الذي يتنامى بالتراكم المعرفي، ومن أجل تحقيق ذلك تم اختيار شركة الخليج لمنتجات الألبان في محافظة كربلاء ميداناً للبحث كونها تقدم منتجات ذات صلة وثيقة بحياة الفرد العراقي.

إذ تم تقسيم هيكله البحث إلى أربعة مباحث، تناول الأول منها المنهجية العلمية، في حين تناول المبحث الثاني الإطار النظري لمتغيرات البحث وأبعاده الفرعية، أما الثالث فتناول الجانب التطبيقي للبحث واختتم الرابع بالاستنتاجات والتوصيات الخاصة بالشركة ميدان التطبيق.

ثانياً: أهمية البحث

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات التي تتناولها إذ تحتل متغيرات البحث أهمية كبيرة في أدبيات الإدارة الحديثة، لذا فإن زيادة التركيز عليها ودراستها سوف يخلق حالة من الوعي والفهم العميق لدى إدارة الشركة المبحوثة خاصة والمنظمات العراقية عامة العاملة في المجال نفسه بمدى أهميتها في تعزيز المكانة الاستراتيجية لها في الأسواق المحلية والانطلاق للعالمية، كما يمكن لتنتاج علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، التي سيتم التوصل إليها لاحقاً من مساعدة الشركة المبحوثة على التعرف على الأبعاد الأكثر تأثيراً والأقوى ارتباطاً من أجل إعطائها الأولوية، وزيادة الاهتمام بها والعمل المستمر على تعزيزها مستقبلاً، هذا من جهة ومن جهة أخرى يكتسب البحث أهميته عن طريق القطاع الانتاجي الذي يشهد نمواً في الوقت الحاضر ويحتاج إلى دراسات ذات توجه استراتيجي تعزز من استدامة تطوير ذلك القطاع عبر الشركات العاملة فيه.

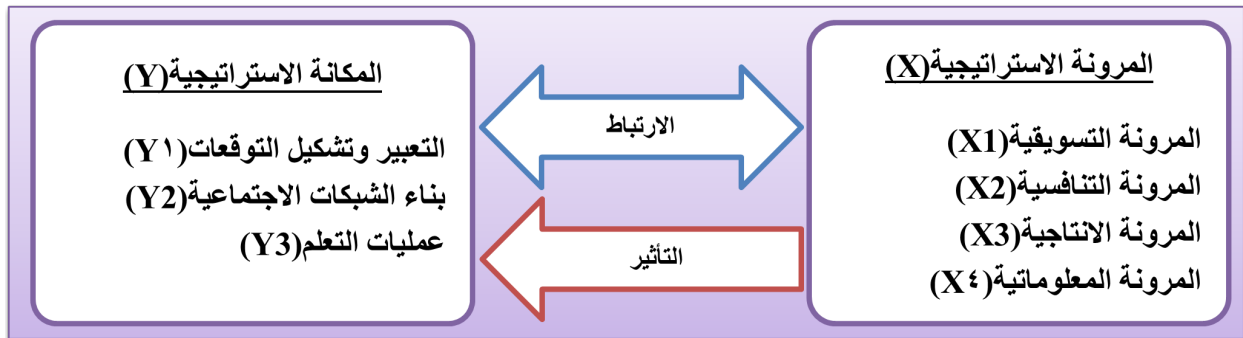
ثالثاً: أهداف البحث

١. قياس مدى ادراك أفراد العينة لمتغيرات البحث في الشركة المبحوثة.
٢. قياس علاقات الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسة وابعادها الفرعية في الشركة المبحوثة.
٣. قياس تأثير المرونة الاستراتيجية في تعزيز المكانة الاستراتيجية للشركة المبحوثة.
٤. قياس مدى مساهمة المرونة الاستراتيجية عبر أبعادها الفرعية في تعزيز المكانة الاستراتيجية للشركة المبحوثة.

رابعاً: المخطط الاجرائي للبحث

يبين المخطط الاجرائي للبحث العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث الرئيسة والفرعية المتمثلة بالمتغير المستقل المرونة الاستراتيجية والمتغير التابع المكانة الاستراتيجية، وفقاً للفرضيات التي جرى صياغتها لاختبارها وتحليل نتائجها، والشكل (١) يوضح المخطط الاجرائي للبحث.

شكل (١) المخطط الاجرائي للبحث



المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى لأدبيات

خامساً: فرضيات البحث

من أجل تحقيق أهداف البحث وفي ضوء المخطط الفرضي، فقد تم الاعتماد على فرضيتين رئيسيتين، كما يأتي:

١. الفرضية الرئيسة (١): يوجد ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية والمكانة الاستراتيجية في الشركة ميدان البحث وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين المرونة التسويقية والمكانة الاستراتيجية في الشركة ميدان البحث.

ب. يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين المرونة التنافسية والمكانة الاستراتيجية في الشركة ميدان البحث.

ج. يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين المرونة الانتاجية والمكانة الاستراتيجية في الشركة ميدان البحث.

د. يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين المرونة المعلوماتية والمكانة الاستراتيجية في الشركة ميدان البحث.

هـ. يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين مرونة الموارد البشرية والمكانة الاستراتيجية في الشركة ميدان البحث.

٢. الفرضية الرئيسة (٢): يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية في المكانة الاستراتيجية في الشركة ميدان البحث وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة التسويقية في المكانة الاستراتيجية في الشركة ميدان البحث.

ب. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة التنافسية في المكانة الاستراتيجية في الشركة ميدان البحث.

ج. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة الانتاجية في المكانة الاستراتيجية في الشركة ميدان البحث.

د. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة المعلوماتية في المكانة الاستراتيجية في الشركة ميدان البحث.

هـ. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة الموارد البشرية في المكانة الاستراتيجية في الشركة ميدان البحث.

سادساً: مجتمع البحث وعينته

تمثل مجتمع البحث بشركة الخليج لمنتجات الألبان، وقد استهدف البحث عينة قصدية مقدارها (١١٣) وزعت على أساسها استمارة الاستبانة، استرجع منها (١٠٥) استمارة، واستبعد منها (٨) استمارات غير صالحة للتحليل الإحصائي كونها كانت ذا معلومات مفقودة، وبهذا يكون عدد العينة (٩٧) متنسباً إدارياً ومهندساً في الشركة إضافة إلى الوكلاء الرئيسيين الموزعين لمنتجاتها في المحافظة وعليه بلغت نسبة الاستمارات الصالحة للاختبار الإحصائي (٨٥,٨٪).

سابعاً: منهج البحث

اعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وبناءً على ذلك تم استخدامه قياساً وصفيًا لمتغيرات البحث عن طريق تطوير أداة قياس تم اختبارها من حيث المصدقية والثبات باستخدام أساليب إحصائية متخصصة.

الإنحدار الخطي البسيط، معامل التفسير

(R^2)، إختبار (F)، إختبار (t)، قيمة البيتا.

ج. تم استخدام البرامج الإحصائية (SPSS V.25) و (SMART-PLS) لمعالجة البيانات.

المبحث الثاني: الجانب النظري**ثامناً: أدوات البحث:**

من أجل أن يحقق البحث أهدافه، تم اعتماد الأدوات الآتية:

أولاً: المرونة الاستراتيجية:**١. مفهوم المرونة الاستراتيجية**

وصفت المرونة الاستراتيجية بأنها قدرة وقابلية المنظمة على إستشعار ورصد تغيرات بيئتها الخارجية والاستجابة السريعة والفاعلة أزاءها عن طريق حشد وتسخير مواردها بإسلوب ناجح وكفوء (Shimizu & Hitt, 2004:45)، كما عرفت بأنها القدرة على الاستجابة للتغيرات الحاصلة بأقل ما يمكن من الوقت والكلفة لتعظيم القيمة لدى الزبائن. (Heizer & Render, 2011:298)، ويرى (Evans) ان المرونة هي القابلية على التكيف بكفاءة وفاعلية لمتطلبات الزبائن المتغيرة والمتجددة باستمرار كسرعة التغير من منتج إلى منتج آخر. (Evans, 2011:334)، فال مرونة الاستراتيجية تعبر عن القدرة التي تتعامل بها المنظمة مع جميع أشكال التغيرات الحاصلة في بيئتها عن طريق عملية تخصيص وإعادة تخصيص مواردها المتنوعة (العوادي، ٢٠١٦: ٦٥)، والمرونة الاستراتيجية هي انعكاس لقدرة المنظمة على ضبط مصادرها الاستراتيجية الداخلية والخارجية بطريقة تفاعلية واستباقية وبتكلفة موازية للسوق وسرعه مقارنة لحاجات التغير الاستراتيجي المطلوب، فهي

١. أدوات الإطار النظري: وتمثلت بالكتب والبحوث والرسائل والأطاريح.

٢. أدوات الإطار الميداني: وتمثلت باستمارة الاستبانة كأداة رئيسة للبحث للحصول إلى البيانات اللازمة، وقد راعى الباحثون في صياغتها البساطة والوضوح في تشخيص متغيرات البحث وأبعاده الفرعية، إذ تم اعتماد مقياس لكرت الخناسي، انظر ملحق (١).

٣. أدوات التحليل الإحصائي: من اجل تشخيص مستوى متغيرات البحث واختبار فرضياته، تم اعتماد الاساليب الإحصائية:

أ. الأساليب الإحصائية الوصفية: تستخدم للتحقق من تركز إجابات عينة البحث وتشتتها وهي (الوسط الحسابي الموزون، الانحراف المعياري).

ب. الأساليب الإحصائية التحليلية: وتتمثل بالآتي (معامل الارتباط البسيط، معامل

الاستراتيجية يمكنها من تحقيق التحول الناجح من استراتيجية إلى أخرى بسلاسة ويسر، كما يسهم في تسهيل تعاونها مع المنظمات الأخرى عن طريق المشاركة في عمليات التصميم أو الشراء ومن ثم تحقيق الاستفادة من الوقت وتخفيض الكلف وتحسين النوعية (Cocky et al., 2005).

٣. أبعاد المرونة الاستراتيجية

لقد تناولت العديد من الأدبيات الإدارية موضوع أبعاد المرونة الاستراتيجية، وخلال الاطلاع عليها لم نجد اتفاق بينها على تحديد هذه الأبعاد، فمنها من ركز على النشاطات الأساسية التي تمارسها المنظمة (التسويقي، الانتاجي، المالي، الموارد البشرية) واعدّها الأساس في تحديد هذه الأبعاد، ومنها من ركز على الموارد التي تملكها المنظمة (الموارد المالية، المادية، المعلوماتية، البشرية)، وتم في هذا البحث الدمج بين الاتجاهين ومحاولة اختيار أكثر الأبعاد اتساقاً وتأثيراً في بناء المرونة الاستراتيجية، كالآتي:

أ. المرونة التسويقية: وهي تعبر عن قدرة المنظمة على الإستجابة والتكيف المستمر مع التغير الذي يحدث في أذواق الزبائن خلال تحديد الخيارات الجديدة والبديلة للوصول إلى الأهداف التسويقية المحددة مسبقاً (Combe et al., 2012:1284)، ويرى كل من (Shalender & Singh) أن المرونة التسويقية تتجسد في قدرة المنظمة على تغير أساليب التعامل مع الأسواق عن طريق تغير خططها المستقبلية وتحليل الاستراتيجيات الحالية ما يمكنها من اكتساب ميزة تنافسية ناجمة من القدرة على التكيف مع

تعبير عن القدرة على التعامل مع الأعمال المختلفة وتنفيذ الأهداف المختلفة بالتسهيلات نفسها. (Ngamsirijit, 2008:19)، وكذلك عرفت بأنها القدرة على الاستجابة الفاعلة للظروف المتغيرة. (Kumar&Suresh, 2008:304) وفي ضوء ما تقدم يمكن أن نعرّف المرونة الاستراتيجية اجرائياً بأنها قدرة ميزه تمكن المنظمة التي تمتلكها من تحقيق استجابة فاعلة وكفوءة للتغيرات المستمرة الحاصلة في بيئتها مما يكسبها مكانة استراتيجية في قطاعها.

٢. أهمية المرونة الاستراتيجية

إن المرونة الاستراتيجية تعدّ نوع من أنواع القدرات التنظيمية التكميلية التي تساعد المنظمات على تحقيق الاستفادة المثلى لمواردها، والمهارات الإدارية المرنة فيها، وما ينعكس على تحسين مستويات أداءها. (Li et al., 2018:3)، لذا فإن للمرونة الاستراتيجية أهمية كبيرة وللأسباب الآتية: (الزيادي، ٢٠١٦: ٦٦)

أ. تساعد المنظمات على مواجهة الظروف البيئية المحيطة بها التي تتسم بدرجة عالية من الغموض وعدم التأكد.

ب. تعمل على زيادة قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات التي تطرأ على أذواق زبائنها عن طريق برامجها التسويقية الفاعلة للتواصل والتفاعل المستمر بينها وبين زبائنها.

ج. تعزز من قدرة المنظمة على توظيف عناصر قوتها المتنوعة من أجل مواجهة القوى التنافسية لها في الأسواق، ما يمكنها من البقاء والنمو.

ويضيف آخرون أن تمتع المنظمة بالمرونة

المقدمة للزبائن (Stevenson, 2007:38).

د. المرونة المعلوماتية: وهي تعبر عن قدرة المنظمات على تكييف ومواءمة نظام المعلومات فيها لأكثر من مستخدم أو تطبيق ما، ويتطلب أن تتصف هذه المعلومات بالمرونة وسهولة الحصول عليها لكافة الجهات التي تحتاجها بالوقت المناسب والجودة المطلوبة لرفع كفاءة اتخاذ القرارات فيها (Kovach et al., 1999:278)، فالمعلومات تعدّ أحد أهم الموارد الاستراتيجية التي تمتلكها المنظمات اليوم وينبغي أن يتم إدارتها واستثمارها بطرائق كفؤة وباستخدام أحدث الأساليب والوسائل العلمية من أجل تحقيق قيمة مضافة عبر توافقها مع الأساليب العلمية المرنة لاتخاذ القرارات (Michaels, 2021:63).

هـ. المرونة البشرية: إن السر الذي يكمن وراء نجاح وتفوق المنظمات هو اهتمامها بتنمية مهارات وقدرات مرنة لمواردها البشرية قادرة على التأقلم مع كل التغيرات الطارئة التي يمكن أن تحصل في بيئتها، وهي تنظر لهم كمورد هام وحيوي لا يمكن الاستغناء عنه، يضاف إلى الموارد التي تملكها (عفانة، ٢٠٢٠: ٢٥)، فكلما امتلكت المنظمات الموارد البشرية المرنة كلما كانت أكثر قدرة على المنافسة وعلى تطبيق استراتيجياتها المختلفة بنجاح، فهي تعدّ مصدر هام جداً في بناء ميزتها التنافسية المستدامة في بيئات الأعمال ذات التغيرات المتعددة والمتسارعة (العنزي والملا، ٢٠١٦: ١٦)، وهذا النوع من المرونة يشمل جانبين: هما المرونة العددية التي تشير إلى قدرة المنظمة على تعديل أعداد الموظفين أو

تقلبات الأسواق العالمية والمحلية (القطار والمعموري، ٢٠٢٠: ١١٢)، لذا فإن هذه المرونة تقاس خلال الحصة السوقية، وسرعة الإستجابة لطلبات الزبائن، والدخول إلى أسواق جديدة (Bhandari et al., 2004:13).

ب. المرونة التنافسية: إن المرونة التنافسية تعدّ أحد العوامل الهامة لتحقيق المرونة الاستراتيجية، إذ أن نمو المنظمات وتوسع نشاطاتها إلى أسواق عدة ومتباينة يعتمد على هذا النوع من المرونة (Yonggui & Hing, 2004:34-59)، وهي تعكس قدرة المنظمة على التنافس في الأسواق العالمية التي تتصف بدرجة عالية من الكثافة التنافسية وحالة اللاتأكد على مستوى الطلب والتكنولوجيا (Bhandari et al., 2004:14).

ج. المرونة الانتاجية: وهي تشير إلى المهارة التي تملكها المنظمة على تغيير العملية الإنتاجية وكيف ومتى يتم التغيير (Slack et.al, 2010:662)، لذا فهي تعكس القدرة على تنفيذ التغيرات في بيئة التشغيل الداخلية بالوقت المناسب وبكلف معقولة إستجابة للتغيرات في ظروف السوق (Hallgren & Olhager, 2009:2)، وهي الاستجابة لطلبات الزبائن عن مستوى الجودة للمنتجات بأقل ما يمكن من الوقت والجهد والكلفة والأداء (Tomlin, 2008:13)، كما عرفت بأنها القدرة على التعامل مع الأعمال المختلفة وتنفيذ الأهداف المختلفة بالتسهيلات نفسها (Ngamsirijit, 2008:19)، فهي تعبر عن القدرة على الإستجابة للتغيرات كالتغير في خصائص المنتج وحجم الطلب ومزيج المنتج والخدمات

هو تقديم المنتج بالطريقة التي يرغب بها الزبائن (Dalgic, 2006:31)، وهي تعدّ استراتيجية تسويقية لتمييز المنتجات المقدمة إلى مجموعة محددة من الزبائن عن طريق التركيز على مجموعة محددة من الاحتياجات التي تتميز المنظمة بتلبيتها بشكل أفضل. (Toften Hoogma & Hammervoll, 2010:740)، وأوضح (Hoogma et al., 2005:4) أن المكانة الاستراتيجية تتضمن افتراضين أساسيين هما:

أ. إن استخدام التكنولوجيا الجديدة هو عملية لا يمكن الاستغناء عنها؛ بسبب عمليات الانتاج داخل المنظمة والعلاقات المنطقية للعناصر التكنولوجية.

ب. إن التجربة والمشاركة في التطور التكنولوجي هو أمر ضروري، والتجارب تجعل من الممكن أن تكون عملية البحث والتعلم مفتوحة إضافة إلى اعتماد التكنولوجيا الجديدة.

٢. أهمية المكانة الاستراتيجية

تتجسد أهمية المكانة الاستراتيجية من كونها تساعد المنظمات على إيجاد صفات تجعل الأنظمة مفيدة جداً فهي تمثل الوسيلة التي تساعد المنظمات المحلية على المنافسة والقيام بالتجارب الإبداعية التي تستطيع أن توجه الأداء والنشاطات بما يؤدي إلى تميز المنظمة للوصول إلى مرحلة الاستقرار، وأن الهدف من تجربة المكانة الاستراتيجية هو تقليل المخاطرة وتحسين الأداء والتوجه للتطوير والإبداع المستقبلي وإيجاد القواعد الجديدة أو الطرق لحل المشاكل أو لتطبيق العمليات. (Witkamp et al., 2011:7)، وأن

عدد ساعات العمل ليتلاءم مع حاجة المنظمة، أما الجانب الثاني فيشير إلى المرونة الوظيفية التي تشير إلى استعداد العاملين على أداء المهام المختلفة والمتنوعة بمستوى الكفاءة نفسها. (Miltenburge, 2003:65).

ثانياً: المكانة الاستراتيجية

١. مفهوم المكانة الاستراتيجية

إن مفهوم المكانة الاستراتيجية للمنظمة يتضمن مجموعة القواعد الرسمية وغير الرسمية لممارسة التكنولوجيا الجديدة، المستكشفة في التجارب المجتمعية التي تحميها شبكة صغيرة نسبياً من الصناعات والمستخدمين والباحثين وصانعي السياسات وغيرها من الجهات الفاعلة المعنية (Raven, 2005:67)، وأشار كل من (Loorbach Van Raak, 2007:2) إلى أن الفكرة الرئيسة للمكانة الاستراتيجية للمنظمة تتمحور حول تجارب التكنولوجيا الجديدة والعمليات الاجتماعية التي تؤدي إلى تحفيز المشاركين إلى التطوير، أي أن الموازنة بين التكنولوجيا والعمليات الاجتماعية ستؤدي إلى نتائج جديدة وأنماط أكثر استدامة وهي تشير إلى المواقع والمنتجات و الخدمات عموماً إلى مفهوم، كيف أن الزبائن المحتملين ينظرون أو يكونون رؤيه عن المنتج بالنسبة للمنافسين (الجنابي، ٢٠١٥: ١٢٠)، وهي تعبر عن تحديد مواقع صغيرة ومربحة في قطاعات سوقية متجانسة التي تم تجاهلها من لدن الآخرين، فهي استراتيجية يمكن اعتمادها من قبل المنظمات وبغض النظر عن حجمها، والهدف منها

بالوقت والمال والجهد؛ لأن لديهم توقعات بالنجاح في المستقبل (Vanheule, 2012:37)، وأن التعبير وتشكيل التوقعات هو الرؤى المستقبلية المختلفة التي تتغير وفقاً لمستوى المكانة والظروف الخارجية التي تدور حول جدوى التكنولوجيا ونجاحها (Raven, 2005:39).

ب. تشكيل الشبكات (بناء الشبكات الاجتماعية):

إن بناء الشبكات الاجتماعية هي عملية هامة من أجل خلق المكانة الاستراتيجية التي من المتوقع حدوثها مستقبلاً لمجموعة من المستخدمين للتكنولوجيا الجديدة، وكذلك لتسهيل التفاعل بين أصحاب المصلحة (حملة الأسهم) وتوفير الموارد اللازمة المتمثلة بالأفراد والموارد المالية والخبرات. (Schot & Geels, 2008:540)، وقد أكد (Van et al., 2007:3217) على أن الشبكات الاجتماعية ضرورية لتطوير المكانة، إذ أنها تؤدي إلى تطوير الإستدامة وتمكين التعلم وأن هذه الشبكات الاجتماعية تتضمن التوقعات وعن طريقها يمكن التعبير عن متطلبات التكنولوجيا الجديدة والمطالب الأخرى. وأن الشبكات الاجتماعية تعمل على تمكين عدد أكبر من المشاركين وتؤدي إلى توفير الموارد الكافية من مال أو خبرات من أجل تطوير المكانة.

ج. عمليات التعلم: وهي تشير إلى مجموعة

العمليات التي يتم خلالها تحديد ملامح الجهات الفاعلة والعمليات التكنولوجية ذات العلاقة بالأسواق وغيرها، وتسهم عمليات التعلم في اغتنام الفرص والتغلب على الصعوبات

مفهوم المكانة الاستراتيجية للمنظمة ذو أهمية بالغة، إذ تم تطبيقه في مجالات عدة أهمها التسويق والأعمال، وهي تدخل ضمن فسحة الدور الذي يشغله الفرد أو المنظمة، أو مجموعة العلاقات التي تربطها، إذ تتطلب إعداد المشاركين في العمل وتمهيتهم مع وظائف محددة لهم وتشخيص المشاكل وكيفية معالجتها والحد من ارتفاع التكاليف، إذ تسهم في الاستثمار وفي التحسينات التكنولوجية الجديدة وتطوير أسواق جديدة. (Hoogma et al., 2005:4)، وقد أشار (Cuthbert, 2011:70) إلى أن أهمية المكانة الاستراتيجية للمنظمة تظهر من كونها ذات جاذبية، وتعدّ كآلية للحد من المنافسة، وهي بذلك تستلزم العديد من الموارد لتحافظ على الإستدامة، وقد أوضح (Ries & Trout, 1981:19) أهمية متغير المكانة خلال مفهوم كيف ينظر الزبائن المحتملون إلى المنتج (سلعة أو خدمة) أو كيف يكونون رؤىة عن المنتج (سلعة أو خدمة) بالنسبة للمنافسين.

٣. أبعاد المكانة الاستراتيجية

إن تحديد أبعاد المكانة الاستراتيجية للمنظمة هو أحد الأهداف الرئيسة لبحثنا الحالي، وقد تم اعتماد نموذج (Vanheule, 2012)، الذي يشتمل على ثلاث أبعاد رئيسة يمكن توضيحها كما يأتي:

أ. التعبير وتشكيل التوقعات: إن التوقعات لها دور

كبير في تطوير المكانة الاستراتيجية للمنظمات؛ لأنها تحدد الاتجاه نحو تطوير الغداع وتأثير عمليات وانشطة التصميم على آراء الجهات الفاعلة (المشاركون) عن طريق الاستثمار

جدول (١) الترميز والتصنيف

المصدر	الرمز	عدد العبارات	البعد الفرعي	المتغير
(Bhandari et al.2004)	Mar	5	المرونة التسويقية	المرونة الاستراتيجية
	Com	5	المرونة التنافسية	
	Pro	5	المرونة الانتاجية	
	Inf	5	المرونة المعلوماتية	
	Hum	5	المرونة البشرية	
(Vanheule.2012)	Exp	5	التعبير وتشكيل التوقعات	المكانة الاستراتيجية
	Por	5	تشكيل الشبكات	
	Lea	5	عمليات التعلم	

المصدر: إعداد الباحثين باعتماد أدبيات المتغيرات

ثانياً: التحقق من قدرة المقياس لقياس الظواهر

المدرسة:

استخدم الباحثين الاستبانة أداة رئيسة للحصول على الإجابات عن مدى توافر متغيرات البحث في بيئة التطبيق، وبهدف الاطمئنان لما سينتج من نتائج عند تحليلها، وسيتم اخضاعها لاختبارات إحصائية عدة للوقوف على قدرة الاستبانة المعدة، لعكس واقع الظواهر المدروسة خلال مجموعة من المعايير التي يبينها جدول (٢) كما يأتي:

والعوائق البيئية، وينبغي أن يتبع التعلم قضايا جوهرية، مثل التطوير للبنى التحتية اللازمة للتكنولوجيا الجديدة وخصائص المستخدم والمعتقدات، والأثر الاجتماعي والبيئي. (Vanheule,2012:39)، وأن عمليات التعلم هي عبارة عن تغيير منهجي في المعرفة أو السلوك، وأن نتيجة عمليات التعلم قد تؤدي إلى إعادة تشكيل المعرفة، وقد تؤدي أيضاً إلى معرفة جديدة (Vuckic,2012:18).

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

يستهدف هذا المبحث فحص أداة القياس المستخدمة لاستكشاف مدى توافر المتغيرات، ثم وصف إستجابات العينة وأخيراً اختبار الفرضيات التي تم وضعها لتمثل أنموذج البحث المختبر، وقد اعتمد الباحثون لإكمال متطلبات البحث على برنامج (Smart PLS 1.2.3) وبرنامج (SPSS V.25) إذ تعد هذه البرامج ملائمة لحجم العينة وطبيعة الاختبارات المراد اجراءها خلال مجموعة خطوات كالآتي:

أولاً: ترميز أبعاد ومتغيرات البحث:

لغرض اجراء الإحصاء المطلوب يستلزم الأمر ترميز مكونات الاستبانة، لغرض التفريق بين تلك المكونات وضبط التحقق الإحصائي من الفرضيات، كما يوضح عملية الترميز الجدول (١).

اختبار استقلالية الفقرات Cross Loading	معيار الصدق التمييزي	٤
اختبار عدم تداخل الأبعاد Variable Correlation-Root (Square of AVE)		

المصدر: إعداد الباحثين باعتماد (Hair et al. 2017).

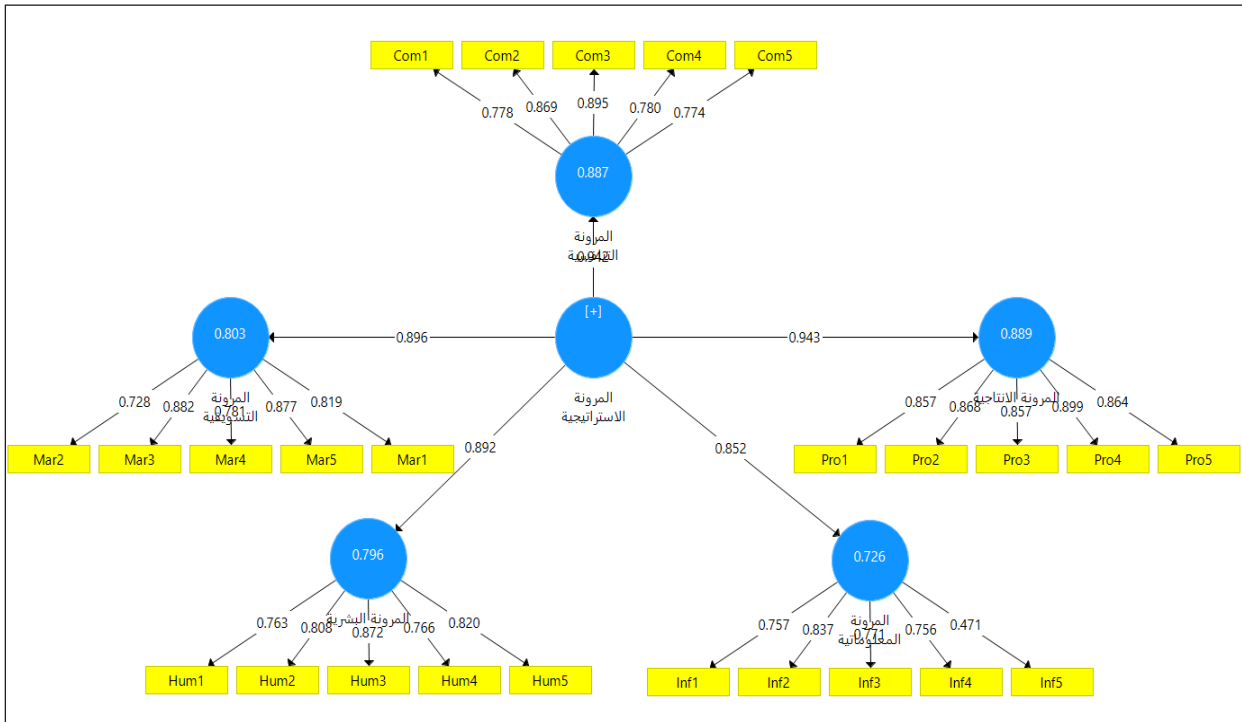
١. التحقق من مقياس المرونة الاستراتيجية

تستهدف هذه الفقرة التحقق من معيار تشبع فقرات المقياس ومعيار كرونباخ ألفا والثبات المركب و AVE، إذ يبيّن الشكل (٢) جميع الفقرات حققت نسباً تشبعية أعلى من (٠,٤٠)، إذ تبين أن الفقرات جميعها البالغ عددها (٢٥) تجاوزت تشبعاتها الحد الإحصائي المطلوب إضافة إلى تحقق المعايير الخاصة بثبات المقياس، كما يبيّن جدول (٣) مما ينعكس على قبول مقياس المرونة الاستراتيجية.

جدول (٢) معايير التحقق من الاستبانة

ت	اسم المعيار	حدود القبول
١	معيار ثبات الاتساق الداخلي	الثبات المركب ≤ 0.60 ، كرونباخ ألفا ≥ 0.70
٢	معيار ثبات المؤشر	عندما يكون التشبع للفقرة ≥ 0.70 تستبقى الفقرة عندما يكون التشبع للفقرة بين ٠,٤٠ - ٠,٧٠ يختبر مدى تأثيرها على باقي معايير النموذج عندما يكون التشبع للمؤشر اقل من ٠,٤٠ تحذف
٣	معيار الصدق التقاربي	متوسط التباين المستخلص $AVE \geq 0.50$

شكل (٢) أنموذج قياس المرونة الاستراتيجية



جدول (٣) التقييم الخاص بالمرونة الاستراتيجية

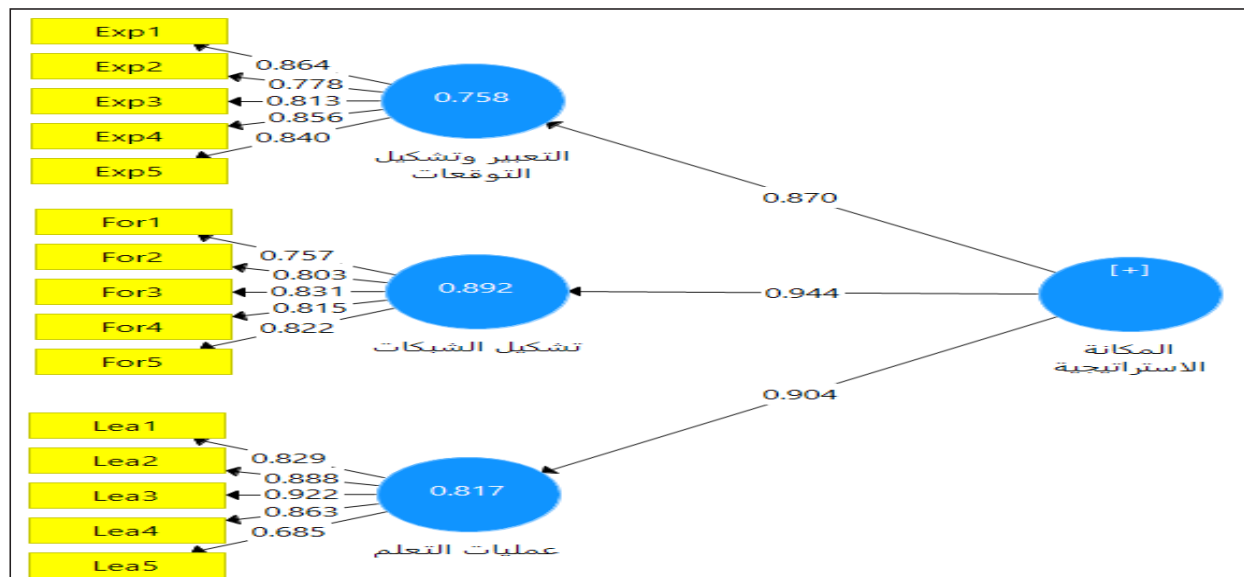
الأبعاد	الفقرات	التشبعات	كرونباخ ألفا	الثبات المركب	AVE	الأبعاد	الفقرات	التشبعات	كرونباخ ألفا	الثبات المركب	AVE
المرونة التسويقية	Mar1	0.819	0.776	0.847	0.532	المرونة المعلوماتية	Inf1	0.757	0.876	0.911	0.672
	Mar2	0.728					Inf2	0.837			
	Mar3	0.882					Inf3	0.771			
	Mar4	0.781					Inf4	0.756			
	Mar5	0.877					Inf5	0.471			
المرونة التنافسية	Com1	0.778	0.865	0.903	0.651	المرونة البشرية	Hum1	0.763	0.878	0.911	0.672
	Com2	0.869					Hum2	0.808			
	Com3	0.895					Hum3	0.872			
	Com4	0.780					Hum4	0.766			
	Com5	0.774					Hum5	0.820			
المرونة الانتاجية	Pro1	0.857	0.919	0.939	0.756		Pro1	0.857	0.919	0.939	0.756
	Pro2	0.868					Pro2	0.868			
	Pro3	0.857					Pro3	0.857			
	Pro4	0.899					Pro4	0.899			
	Pro5	0.864					Pro5	0.864			

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

جميعها البالغ عددها (١٥) تجاوزت تشبعاتها الحد الإحصائي المطلوب إضافة إلى تحقق المعايير الخاصة بثبات المقياس، كما يبيّن جدول (٤) ما ينعكس على قبول مقياس المكانة الاستراتيجية.

٢. التحقق من مقياس المكانة الاستراتيجية
تستهدف هذه الفقرة التحقق من معيار تشبع فقرات المقياس ومعيار كرونباخ ألفا والثبات المركب وAVE، إذ يبيّن الشكل (٣) أن بعض الفقرات تحقق نسباً تشبعية أعلى من (٤٠, ٠)، إذ تبين أن الفقرات

شكل (٣) أنموذج قياس المكانة الاستراتيجية



جدول (٤) نتائج تقييم نموذج قياس المكانة الاستراتيجية

AVE	الثبات المركب	كرونباخ الفا	التشبعات	الفقرات	الأبعاد	AVE	الثبات المركب	كرونباخ الفا	التشبعات	الفقرات	الأبعاد
0.708	0.923	0.893	0.829	Lea1	عمليات التعلم	0.691	0.918	0.888	0.864	Exp1	التعبير وتشكيل التوقعات
			0.888	Lea2					0.778	Exp2	
			0.922	Lea3					0.813	Exp3	
			0.863	Lea4					0.856	Exp4	
			0.685	Lea5					0.840	Exp5	
						0.649	0.902	0.865	0.757	For1	تشكيل الشبكات
								0.803	For2		
								0.831	For3		
								0.815	For4		
								0.822	For5		

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

٣. التأكد من صدق التمييز

البحث في مدى توافرهم خلال قناعات عينة البحث (هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية، وتحدد الفئة خلال إيجاد طول المدى $4 = 1 - 5$ ، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (٥) $(0.80 = 5/4)$. وبعد ذلك يضاف (٠,٨٠) إلى الحد الأدنى للمقياس (١) أو يطرح من الحد الأعلى للمقياس (٥)، وتكون الفئات كما في الجدول (٥) Dewberry، (٥) (١٥: 2004)). إذ يوضح جدول (٦) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الإجابة لعينة البحث عن متغيرات وأبعاد البحث ومدى توافرها في ميدان التطبيق، إذ يتضح أن المعدل العام لمتغيرات البحث كان معتدلاً يؤشر وجود قناعة لدى عينة البحث عن توافر المتغيرات في بيئة التطبيق بشكل معتدل، إضافة إلى توافر أبعاد المتغيرات بشكل اجمالي يؤشر إدراك جيد لدى المستجيبين عن متغيرات البحث وأبعاده.

للتحقق من صدق التمييز نحتاج إجراء اختبارين الأول: يعرف باختبار عدم التداخل بين أبعاد المقياس وإجراء اختبار استقلالية الفقرات، لغرض التحقق من عدم التداخل بين الأبعاد، فنحتاج أن تكون الأبعاد تعبر عن نفسها بنسبة أكبر من النسبة في المتغيرات التي تليها، وأما استقلالية الفقرات فيجب أن تعبر الفقرة عن انتمائها للبعد الذي تنتمي له أكثر من انتمائها للأبعاد الأخرى، إذ يتضح من جدول (٥) تحقق عدم التداخل والاستقلالية ما يؤكد صدق التمييز للمرونة الاستراتيجية والمكانة الاستراتيجية.

ثالثاً: وصف وتفسير نتائج البحث

تتعلق هذه الفقرة بعملية وصف وتفسير نتائج الاستبانة عن متغيرات وأبعاد البحث الحالي، أي

جدول (٥) اختبار عدم تداخل الأبعاد واستقلالية الفترات لمتغيرات البحث

نوع الاختبار	الأبعاد	الفترات	المرونة التسويقية	المرونة التنافسية	المرونة الانتاجية	المرونة المعلوماتية	المرونة البشرية
اختبار عدم تداخل أبعاد المرونة الاستراتيجية	المرونة التسويقية		0.820				
	المرونة التنافسية		0.785	0.821			
	المرونة الانتاجية		0.784	0.414	0.869		
	المرونة المعلوماتية		0.632	0.732	0.764	0.764	
	المرونة البشرية		0.720	0.734	0.808	0.30	0.807
اختبار عدم تداخل أبعاد المكانة الاستراتيجية	التعبير وتشكيل التوقعات		0.831		عمليات التعلم		
	تشكيل الشبكات		0.749	0.806			
	عمليات التعلم		0.629	0.778	0.841		
اختبار استقلالية الفترات المرونة	المرونة التسويقية	Mar1	0.819	0.779	0.646	0.512	0.612
		Mar2	0.728	0.593	0.539	0.517	0.568
		Mar3	0.882	0.797	0.715	0.490	0.646
		Mar4	0.781	0.667	0.519	0.562	0.491
		Mar5	0.877	0.798	0.766	0.525	0.625
اختبار استقلالية الفترات المرونة	المرونة التنافسية	Com1	0.712	0.778	0.647	0.464	0.529
		Com2	0.765	0.869	0.800	0.594	0.669
		Com3	0.770	0.895	0.793	0.651	0.652
		Com4	0.687	0.780	0.694	0.646	0.519
		Com5	0.723	0.774	0.665	0.643	0.629
اختبار استقلالية الفترات المرونة	المرونة الانتاجية	Pro1	0.791	0.853	0.857	0.612	0.721
		Pro2	0.633	0.715	0.868	0.613	0.674
		Pro3	0.659	0.744	0.857	0.644	0.656
		Pro4	0.684	0.804	0.899	0.741	0.701
		Pro5	0.634	0.700	0.864	0.709	0.758
اختبار استقلالية الفترات المرونة	المرونة المعلوماتية	Inf1	0.446	0.606	0.676	0.757	0.636
		Inf2	0.650	0.719	0.753	0.837	0.705
		Inf3	0.429	0.472	0.433	0.771	0.505
		Inf4	0.440	0.500	0.538	0.756	0.672
		Inf5	0.240	0.232	0.214	0.471	0.311
اختبار استقلالية الفترات المرونة	المرونة البشرية	Hum1	0.699	0.599	0.561	0.580	0.763
		Hum2	0.558	0.566	0.643	0.673	0.808
		Hum3	0.574	0.588	0.717	0.774	0.872
		Hum4	0.434	0.487	0.600	0.590	0.766
		Hum5	0.626	0.703	0.725	0.615	0.820

		0.661	0.774	0.864	Exp1	التعبير وتشكيل التوقعات	مكانة الاستراتيجية
		0.496	0.547	0.778	Exp2		
		0.493	0.586	0.813	Exp3		
		0.475	0.618	0.856	Exp4		
		0.459	0.555	0.840	Exp5		
		0.564	0.757	0.590	For1	تشكيل الشبكات	
		0.587	0.803	0.717	For2		
		0.837	0.831	0.633	For3		
		0.573	0.815	0.542	For4		
		0.705	0.822	0.528	For5	عمليات التعلم	
		0.829	0.673	0.601	Lea1		
		0.888	0.719	0.453	Lea2		
		0.922	0.729	0.511	Lea3		
		0.863	0.621	0.496	Lea4		
		0.785	0.686	0.580	Lea5		

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لمتغيرات البحث وأبعاده

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
المرونة الاستراتيجية	٢,٩٥١	٨١٤.	معتدل	المكانة الاستراتيجية	٣,٠٢٤	٨١٩.	معتدل
المرونة التسويقية	٢,٩٨٥	٩٨٥.	معتدل	التعبير وتشكيل التوقعات	٣,٠٢٨	٩٢٠.	معتدل
المرونة التنافسية	٢,٩٥٤	٩٨٦.	معتدل	تشكيل الشبكات	٢,٩٦٠	٨١٦.	معتدل
المرونة الانتاجية	٢,٩٩٣	١,٠١٦	معتدل	عمليات التعلم	٣,٠٩٤	٩٧٨.	معتدل
المرونة المعلوماتية	٢,٨٧٠	٧٢٢.	معتدل				
المرونة البشرية	٢,٩٥٤	٨٠١.	معتدل				

المصدر اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss V.25

وبانتهاء هذه الفقرة أجاب الباحثون عن السؤالين الأول والثاني من أسئلة الاشكالية البحثية في منهجية البحث، وتم تحقيق الهدف الثاني من أهداف البحث.

رابعاً: اختبار فرضيات البحث

تختص الفقرة الحالية باستكشاف مدى تحقق فرضيتي الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث كما يأتي:

١. التحقق من فرضية الارتباط:

تتمحور الفقرة الحالية حول اختبار علاقة الارتباط بين المتغير المستقل وأبعاده مع المتغير التابع، إذ يعبر محتوى الفرضية الأولى عن (تواجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية بأبعادها والمكانة الاستراتيجية)، وللوقوف على نسبة الارتباط تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون

المتغير المستقل في المتغير المعتمد، إضافة إلى مستوى التفسير الذي يمتلكه المتغير المستقل للتغيرات التي تحدث في المتغير المعتمد إذا كان محتوى الفرضية الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها في المكانة الاستراتيجية)، وقد استخدم الباحث طريقة النمذجة الهيكلية للتحقق من التأثير وضمن الحزمة الإحصائية (Smart PLS. Smart PLS. 1.2.3)، إذ يوضح الشكل (٤) أن معامل بيتا بلغ $(\beta = 0.85)$ ، يعني أن تغيراً بمقدار وحدة واحدة في المرونة الاستراتيجية سيؤدي إلى تغيراً بمقدار (٨٥٪) في المكانة الاستراتيجية على مستوى الشركة ميدان التطبيق، إضافة إلى أن القدرة التفسيرية للمرونة الاستراتيجية للتغيرات التي تحصل في المكانة الاستراتيجية بلغت $(R^2=0.73)$ ، وهي قدرة تفسير جيدة، بينما ما تبقى من القدرة التفسيرية والبالغة (٢٧, ٠) فتعود لمغيرات وظواهر أخرى غير داخلة في أنموذج البحث، ويوضح جدول (٨) التقديرات الخاصة بفرضية التأثير التي تبين صحة وقبول الفرضية.

وتقبل قيمة الارتباط ضمن حدود معنوية $(P < 0.05)$ ولتحديد مستوى قوة الارتباط اعتمد الباحث على تصنيف (Saunders et al., 2009:459) ($>?$) علاقة ارتباط منخفضة (سلبية او ايجابية) (اذا كان معامل الارتباط اقل من $\pm 0.30-0.00$)، (علاقة ارتباط قوية (سلبية او ايجابية) اذا كان قيمة معامل الارتباط بين $\pm 0.31-0.70$)، (علاقة ارتباط قوية جدا (او تامة) (سلبية او ايجابية) اذا كان معامل قيمة الارتباط اعلى من $\pm 0.71-0.99$)، (لا توجد علاقة ارتباط اذا كان معامل قيمة الارتباط، علاقة ارتباط تامة (سالبة او موجبة) (0 ± 1) ويبين جدول (٧) طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث، إذ يتضح وجود علاقة ارتباط قوية بين المرونة الاستراتيجية والمكانة الاستراتيجية في حدود الشركة ميدان التطبيق بلغت (0.849) وهي قيمة معنوية، إضافة إلى ظهور جميع أبعاد المتغير المستقل ارتباطاً قوياً مع المتغير التابع وضمن مستوى معنوية $(P < 0.01)$ ومن ثم تدعم هذه النتائج قبول فرضية الارتباط أعلاه.

٢. التحقق من تحقق فرضية التأثير:

تتعلق الفقرة الحالية بالتحقق من مستوى تأثير

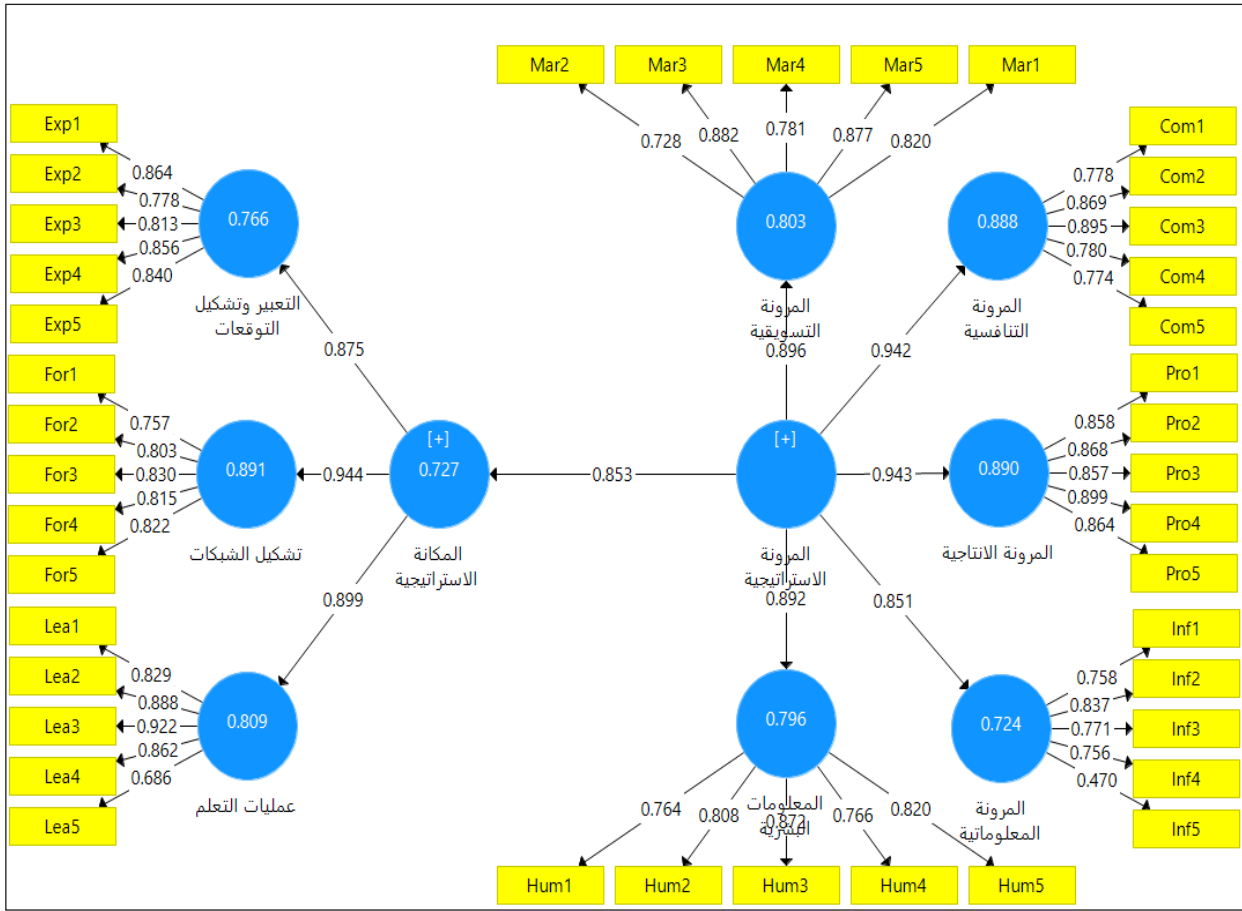
جدول (٧) / مصفوفة معاملات الارتباط بين المرونة الاستراتيجية والمكانة الاستراتيجية

Correlations							
		المرونة التسويقية	المرونة التنافسية	المرونة الانتاجية	المرونة المعلوماتية	المرونة البشرية	المرونة الاستراتيجية
المكانة الاستراتيجية	Pearson Correlation	.765**	.822**	.829**	.594**	.788**	.849**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	96	96	96	96	96	96
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							

المصدر: مخرجات برنامج Spss. V25



شكل (٤) المسار الانحداري الخاصة بفرضية التأثير



جدول (٨) تقديرات أنموذج تأثير المرونة الاستراتيجية في المكانة الاستراتيجية

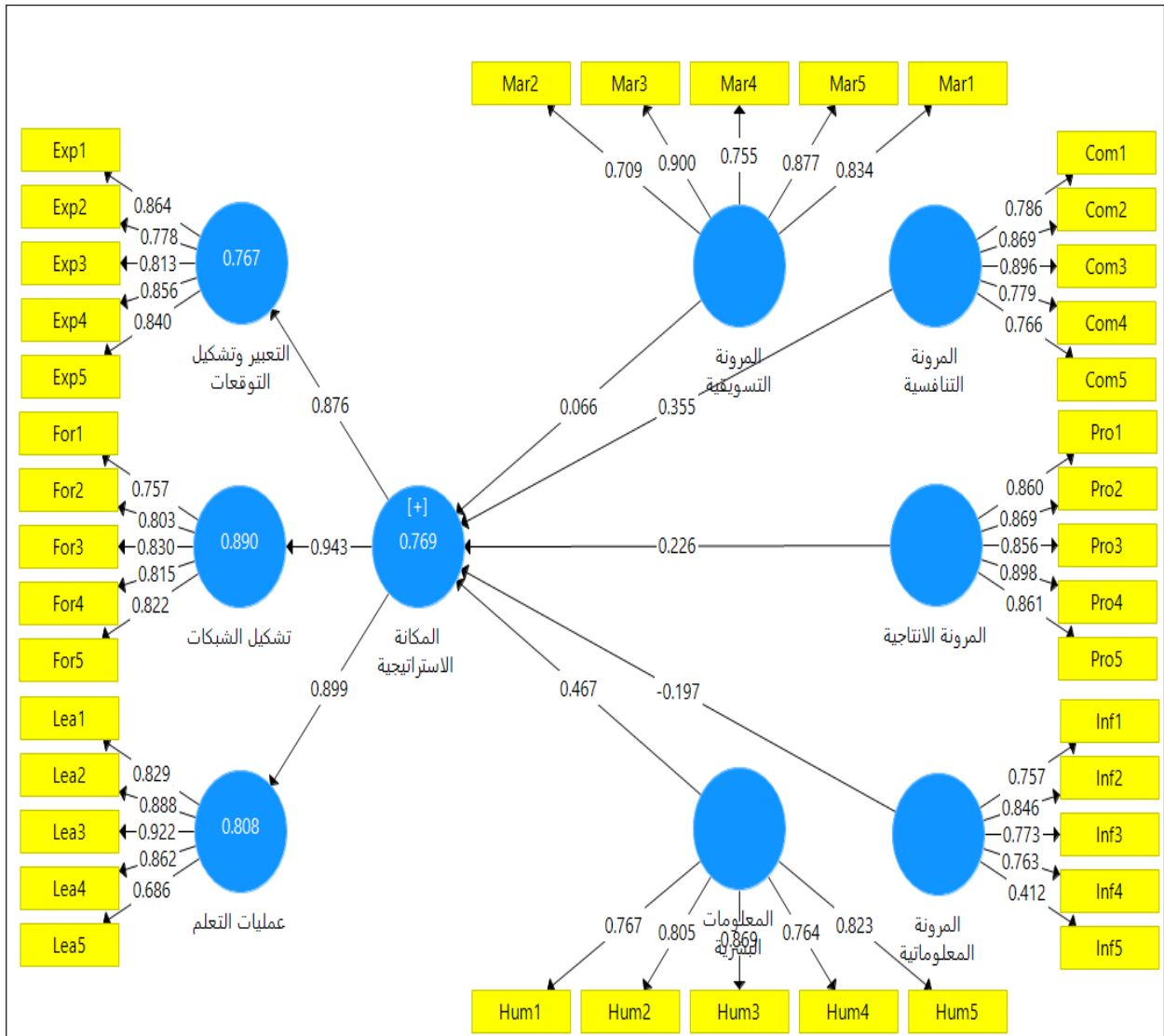
معامل التحديد R ²	S.R.W	P value	T value	المسار	Q ²
0.727	0.853	0.000	32.777	المرونة الاستراتيجية ---> المكانة الاستراتيجية	0.365

المصدر: إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Smart-PLS

المرونة التنافسية والمرونة الانتاجية والمرونة البشرية تأثيراً معنوياً بلغ على التوالي (0.47، 0.23، 0.35)، بينما لم يحقق بُعد المرونة التسويقية وبُعد المرونة المعلوماتية تأثيراً معنوياً في المكانة الاستراتيجية، إذ تبين النتائج للفرضيات الفرعية دعماً جزئياً؛ لعدم تحققها جميعها كبنية هيكلية للتأثير في المتغير المعتمد.

أما على مستوى النموذج الهيكلي فيتبين أن القدرة التفسيرية لأبعاد المرونة الاستراتيجية بلغت (R² = 0.77)، وهي قدرة تفسيرية جيدة، أما النسبة المتبقية البالغة (23%) فتعود لمساهمة متغيرات أخرى ليست ضمن الأنموذج المختبر، وعلى مستوى التأثير فقد تبين ان أبعاد المرونة الاستراتيجية ليست جميعها تمتلك تأثير في المكانة الاستراتيجية، فقد حقق بُعد

شكل (٥) المسارات الانحدارية الخاصة بالفرضيات الفرعية لفرضية التأثير بين متغيري البحث



جدول (٩) تقديرات أنموذج تأثير أبعاد المرونة الاستراتيجية في المكانة الاستراتيجية

معامل التحديد R ²	S.R.W	P value	T value	المسار	Q2
0.769	0.066	0.654	.449	المرونة التسويقية ← المكانة الاستراتيجية	0.382
	0.355	0.035	1.982	المرونة التنافسية ← المكانة الاستراتيجية	
	0.226	0.047	1.978	المرونة الانتاجية ← المكانة الاستراتيجية	
	-0.179	0.152	1.436	المرونة المعلوماتية ← المكانة الاستراتيجية	
	0.467	0.001	3.346	المرونة البشرية ← المكانة الاستراتيجية	

المصدر: إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Smart-PLS

هـ. مرونة الموارد البشرية التي يجب أن تتوافر في الشركة لتدعم العمليات الانتاجية والتسويقية في الشركة بأفكار وتصورات جديدة مسندة إلى براعتهم في تنفيذ ونتاج منتجات جديدة تحقق طلباً متزايداً لمنتجاتها مقابل المنتجات المنافسة المحلية وغير المحلية منها.

٢. خلاص البحث بوجود ثلاث مقومات أساس تعزز المكانة الاستراتيجية للشركة مجتمع البحث، كالآتي:

أ. تشكيل التوقعات والرؤى وتبني معتقدات مشتركة إضافة إلى التواصل مع العاملين والتعرف على مشاكل العمل ومناقشة أفكارهم المقترحة لحلها إضافة إلى اشراكهم في اتخاذ القرار، وهذا يساهم في تحقيق رؤية وأهداف شركتهم.

ب. بناء شبكات اجتماعية متنوعة لتوفير المعلومات اللازمة وضمان تدفقها داخل الشركة التي تعدّ مدخلات أساسية لتحقيق الأهداف.

ج. ممارسة عمليات تعلم متميزة تحقق الاستثمار الكفوء للفرص عن طريق إمكانية تطوير الاستراتيجية وفقاً للتغيرات البيئية وما تفرضه من تحديات.

٣. خلاص البحث بوجود علاقة ارتباط قوية وفاعلة وذو دلالة معنوية لأبعاد المرونة الاستراتيجية في تعزيز المكانة الاستراتيجية للشركة مجتمع البحث مما يعزز تبنيها على مستوى أقسامها وفروعها.

وبانتهاء هاتين الفقرتين أجاب الباحثون عن السؤال الثالث من الأسئلة الاشكالية البحثية في منهجية البحث، وتم تحقيق الهدف الثالث والرابع والخامس من أهداف البحث.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١. خلاص البحث بوجود خمس مرتكزات أساس تعزز تبني المرونة الاستراتيجية للشركة، كالآتي:

أ. المرونة التسويقية لمنتجات الشركة وقدرتها على التعريف بمنتجاتها لأوسع شريحة من المجتمع العراقي ومن ثم زيادة أرباحها بشكل تدريجي.

ب. المرونة التنافسية في زيادة قدرتها على مواجهة المنافسين عن طريق خطة تنافسية تعمل على الموازنة ما بين الجودة والأسعار المقدمة للزبائن ضمن تقسيمات السوق المستهدفة يمكنها من زيادة حصتها السوقية في قطاعها.

ج. المرونة الانتاجية في استيعاب الطلب المتزايد على منتجاتها في أوقات الذروة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى المحافظة على مواردها عند حالات انخفاض مستويات الطلب نتيجة لظروف خاصة.

د. مرونة المعلومات وكيفية اجراء بحوث السوق لمعرفة رغبات المستهلكين المتجددة إضافة إلى معرفة تصوراتهم وقيمة منتجاتها في أعينهم مما يفسح المجال إلى تطويرها وتحسينها بما يتلائم مع رغباتهم.

متخصصين في قطاع الأعمال للنهوض بواقع منتجاتها المقدمة للزبائن وبناء حصة سوقية لها فيه.

٣. ضرورة تعزيز مرونة الشركة المعلوماتية عبر تفعيل العمل ببحوث السوق وجمع المعلومات عن جميع أطراف العمليات الانتاجية والتسويقية والتنافسية من أجل بناء قاعدة معلومات تركز عليها عند الحاجة لها، عند تطوير منتجاتها أو الإستجابة للطلب المتزايد أو لمواجهة التحديات التي يفرضها المنافسون وتهديد المنتجات الداخلة عبر حدود الأسواق المحلية.

٤. ضرورة التركيز على تدعيم أبعاد المكانة الاستراتيجية عبر التواصل مع أفراد المجتمع العراقي بوصفهم مستهلكين محتملين لمنتجاتها والاستفادة الفاعلة من التعلم من بيئة العمل والأخطاء السابقة للنهوض بمكانتها المحلية والعالمية استراتيجياً.

المصادر

أولاً: المصادر العربية:

(١) الجنابي، عادل عباس، (٢٠١٥) «تأثير الريادة الاستراتيجية في تحقيق المكانة الاستراتيجية للمنظمة خلال الارتجال التنظيمي / دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط» أطروحة دكتوراه مقدمة إلى كلية الإدارة والإقتصاد / جامعة كربلاء.

(٢) الزيايدي، سحر عباس، (٢٠١٩) «الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي المستدام»، أطروحة

٤. خلص البحث بأن الشركة مجتمع البحث لا تتمتع بالمرونة التسويقية كما ظهر جلياً في أنموذج الاختبار التثري لأبعاد المرونة الاستراتيجية في تعزيز المكانة الاستراتيجية لها، إذ يمكن أيعاز ذلك لضعف الرؤية الاستراتيجية للشركة عن بيئتها المحيطة وتكتفي بمعدلات الانتاج التي تراها مقبولة ولا تطمح لزيادتها.

٥. عدم ادراك إدارة الشركة لأهمية توفير معلومات وقاعدة بيانات عن المنتجات المنافسة والأسواق المستهدفة والشركات المنافسة ومعدلات التوريد للمنتجات غير المحلية ومعدلات استهلاكها مما يفقدها ميزة التنافس في الأسواق غير المستهدفة وغير المستثمرة من لدن المنافسين إضافة إلى إهدار فرصة امكانية تطوير منتجاتها وملائمتها لتطلعات الزبائن المحليين والانطلاق عالمياً.

٦. خلص البحث أن تبني مدخل المرونة الاستراتيجية يؤدي دوراً تأثيرياً فاعلاً وذا دلالة معنوية في تعزيز المكانة الاستراتيجية للشركة مجتمع البحث، وهذا يشجع إدارة الشركة على توظيفها ضمن خططها الاستراتيجية القادمة.

ثانياً: التوصيات

١. ضرورة التركيز على تبني أبعاد المرونة الاستراتيجية مجتمعة، كونها تؤدي على تعزيز مكانة الشركة الاستراتيجية في السوق المحلية عن طريق تفعيل جميع امكاناتها ومواردها وقدراتها في سبيل ذلك.

٢. ضرورة تعزيز مرونة الشركة التسويقية في قطاع أعمالها عبر خطط تسويقية يعدها خبراء

- 3- Dalgic, T (ED), (2006) "Handbook of Niche Marketing, Principles and Practices", New York, Haworth Press, Inc.
- 4- Dewberry, C. (2004) "Statistical Methods for Organizational Research: Theory and practice", First published, Published in the Taylor & France.
- 5- Evans, J.R. & Lindsay, W.M. (2011) "The Management and Control of quality", 8th Edition, south-western, Cengage Learning.
- 6- Hair, J, Celsi, M, Ortinau, D, and Bush, R. (2013). Essentials of marketing research. New York, NY: Mc Graw-Hill/Irwin.
- 7- Hair, J, Huult, T, Ringle, C, and Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Los angeles: Sage.
- 8- Hair, J, Sarstedt, M, Ringle, C, Gudergan, P (2016). Advanced Issues in partial least squares structural equation modeling. Los angeles: Sage.
- 9- Hair, J, Sarstedt, M, Ringle, C, Gudergan, P (2018). Advanced Issues in partial least squares structural equation modeling. Los angeles: Sage.
- 10- Heizer, Jay, Render, Barry, (2011) "OPERATIONS MANAGEMENT", 10th Edition, Pearson.
- 11- Hoogma, Remco ; Kemp, Rene, & Schot, Johan and Truffer, Bernhard, (2005) "Experimenting for Sustainable Transport: the Approach of Strategic Niche Management", Also available as a printed book, see title verso for ISBN details, London and Now York.
- 12- Judi, H.M., Beach, R. and Muhlemann, A.P., (2004) "Defining Manufacturing Flexibility: A Research Prerequisite", Working Paper, No. 04/38, University of Bradford School of Management.
- 13- Kovache, K, A, & Cathcart, J, R, & Charles, E, (1999) "Human resource information systems: providing business with rapid data access, information exchange and strategic advantage", public personnel Management, Vol (28), No(1).
- 14- Kumar, S.A. & Suresh, N, (2008) "Production and Operations Management: With Skill Development", 1st Edition, New York, McGraw-Hill Education.
- دكتوراه مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء، ٢٠١٩.
- (٣) العطار، فؤاد حمودي، والمعموري، أسامة (٢٠٢٠) «تأثير المرونة التسويقية في تحسين جودة الخدمة: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مستشفى الكفيل التخصصي في محافظة كربلاء المقدسة»، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (٣٥)، المجلد (٩).
- (٤) عفانة، دعاء محمد، (٢٠٢٠) «المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة»، رسالة ماجستير كلية التربية، قسم أصول التربية والإدارة التربوية، جامعة الأقصى، غزة.
- (٥) العنزي، سعد علي، والملا، حميد علي، (٢٠١٦) «دور رأس المال البشري في قوة منظمات الأعمال»، مجلة دنانير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، المجلد (١)، العدد (٨).
- (٦) العوادي، أمير غانم وادي (٢٠١٦) «المرونة الإنتاجية ودورها في تحقيق فلسفة الإنتاج النظيف وفق مدخل المسؤولية الاجتماعية للشركات: دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للسمنت العراقية»، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء.
- ثانياً: المصادر الأجنبية:
- 1- Bhandari Gokul & Michael Blimel & Allan horold & Khaled Hassanein, (2004) "flexibility in E-Business Strategies: Areqirment for success", Global journal of flexible systems Management, Vol (5), No (2).
- 2- Cuthbert, Ronald, Hugh, (2011), " Strategic planning in Agricultural Niche Markets ", in partial fulfillment of the requirement for the degree doctor of Philosophy, Otago University. Dunedin, New Zealand.

- revers lineffective strategic Decisions”, Academy of Management Executive, Vol(18), No(4).
- 25- Slack. Nigel, Stuart Chambers, Robert Johnston, (2010) “OPERATIONS MANAGEMENT”, 6th Edition, Pearson Education Limited, Prentice Hall.
- 26- Stevenson, William, J. (2007) “Production / Operations Management”, 8th Edition, Von Hoffmann Press.
- 27- Sanders, Mark; Lewis, Philp; Thornhill, Andrian (2009) “Research methods foe business students”, Prentice Hall.
- 28- Toften, Kjell, and Hammervoll, (2010) “Niche Marketing and Strategic Capabilities: an explorating Study of Specialized Firm”, Marketing Intelligence and planning science Journal, Vol.28, No.6.
- 29- Tomlin, Grace.C, Enabling (2008) “Manufacturing Flexibility Issue Resolution in Advanced Vehicle Development”, Master of Business Administration, MIT Sloan School of Management and the Mechanical Engineering Department.
- 30- Van, der. Laak, & Raven, W., and Verbong, G., (2007) “Strategic Niche Management for biofuel IS: Analysing past experiments for Developing New biofuel Policie “, Energy Policy.
- 31- Vanheule, Lynn, (2012) “Small wind Turbines in Kenya: An Analysis with Strategic Niche Manayement “, In partial fulfillments of the Requirement for the Degree Master, Sustainable Energy, Delft University of Technology.
- 32- Vuckic, Asmir, (2012) “Uncovering the Mystery of Improvisation in project Management “, Master of Science Thesies, University Gotdborg, Sweden, Northumbria.
- 33- Witkamp, Marten, M & Raven, Rob, & Royackers, Lamber, (2011) “Strategic Niche Management of social Innovation: the case of Social Entrepreneurship in the Nether Lands”, Eindhoven center for Innovation studies (ECIS), Eindhoven University of Technology, Nether lands.
- opment”, Corselets and Cases, 2nd Edition, New Age International (P) Ltd Publishers, New Delhi.
- 15- Li, W. & Zhhan, J. & Lu, Y., (2018) “A study of transformational leadership, strategic flexibility, and firm performance: the moderating role of environmental dynamism”, international interdisciplinary business economics advancement journal, VOI (1), NO (2).
- 16- Loorbach and Van Raak, (2007) “Tronsition Management: Reflexive Steering of Societal Complexity Through Searching, Learning and Experimenting “, the Transition to Renewable Energy: Theorg and Practice J C. J. M. Van den Bergh, Bruinsma, F. R. Cheltenham Adward Elgar.
- 17- Michael, Armstrong (2021) “How to an even better manager”, kogan page, 11th Edition, U.K.
- 18- Miltenburg. Peter Robert, (2003) “Effects of modular sourcing on manufacturing flexibility in the automotive industry, Erasmus Research Institute of Management.
- 19- Ngamsirijit Wuttigrai, (2008) “Manufacturing Flexibility Improvement: Case studies and survey of Thai automotive industry”, Thesis submitted to the University of Nottingham for the degree of Doctor of Philosophy.
- 20- Olhager, J. and West, B.M. (2009) “The house of flexibility: Using the QFD approach to deploy manufacturing flexibility”, International Journal of Operations & Production Management, 22(1).
- 21- Raven, R., (2007) “Co-evolution of waste and electricity regimes: multi regime dynamics in the Netherlands. “ Energy Policy 35.
- 22- Ries, A., Trout, J., (1981) “Positioning: The Battle For your Mind “, New York, Ny: Warner Books.
- 23- Schot, J. & Geels, F. W., (2008) “Strategic niche management and sustainable innovation journeys: theory, findings, research agenda, and policy”, Technology Analysis & Strategic Management 20.
- 24- Shimizu, Katsuhiko, & Michael, A., Hitt, (2004) “ Strategic flexibility organizationl preoaredness to

القيادة المتواضعة ودورها في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي
(بحث ميداني لأراء عينة من الملاكات التربوية في مجموعة العميد التعليمية)

**Humble leadership and its role in promoting positive
psychological capital**

الباحث: عباس أحمد العكابي

Abbas Ahmed Al-eqabi

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

University of Karbala – Faculty of
Administration and Economics

abassahmid1993@gmail.com

الباحث: أمير توفيق عبد الأمير

Ameer Towfeeq Abdul Ameer

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

University of Karbala – Faculty of
Administration and Economics

Ameertowfeeq82@gmail.com

أ.م.د. يزن سالم الجنابي

Ass.Prof.Dr. Yazan Salem Al-Janabi

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

University of Karbala – Faculty of
Administration and Economics

Yazin.s@uokerala.edu.iq

الملخص

يهدف هذا البحث إلى بيان دور القيادة المتواضعة في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي، وقد أنطلق البحث بمشكلة رئيسة تضمنت تساؤلات عدة تدور حول طبيعة العلاقة بين متغيراتها ميدانياً، وكان أهمها: هل تؤثر القيادة المتواضعة في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي في المنظمة المبحوثة؟ ومن أجل التوصل إلى النتائج تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات خلال الاستبانة، وقد أشتمل مجتمع الدراسة عينة من الملاكات التربوية في مجموعة العميد التعليمية التابعة للعبة العباسية المقدسة وبلغت عينة الدراسة (١٩٦) من الموظفين، ولغرض تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً اعتمد البحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتوفرة في البرامج الجاهزة (SPSS V. 23 ; Amos V.23 ; Microsoft Excel 2010) وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقتي ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة المتواضعة بأبعادها الفرعية ورأس المال النفسي الإيجابي، كما أستنتج أن القيادة المتواضعة من المواضيع الهامة التي لها مكانة في أدبيات المنظمة والسلوك التنظيمي، وتؤكد على تثبيت منظور أخلاقي في ثقافتها، وتظل بنتائجها الإيجابية على التابعين والتي يمكن أن تؤدي إلى نتائج مثمرة وخلاقة، وأخيراً اختتم البحث بمجموعة من التوصيات تتمثل أهمها بضرورة استثمار التأثير الإيجابي للقيادة المتواضعة في رأس المال النفسي الإيجابي خلال قيام المنظمة المبحوثة بتوظيف القيادة المتواضعة في كافة أقسامها وأنشطتها.

الكلمات المفتاحية: القيادة المتواضعة، رأس المال النفسي الإيجابي، مجموعة العميد التعليمية.

Abstract

This research aims to demonstrate the role of humble leadership in enhancing positive psychological capital. In order to reach the results, the descriptive analytical method was used, and the data were collected through a questionnaire. The study population included a sample of educational staff in the Al-Ameed Educational Group of the al-Abbas's (p) Holy Shrine. The study sample amounted to (196) employees, and for the purpose of data analysis and statistical processing, the research relied on a group Among the statistical methods available in ready-made programs (SPSS V. 23; Amos V.23; Microsoft Excel 2010). The research reached a set of conclusions, the most important of which is the existence of two significant correlations and effects between modest leadership with its sub-dimensions and positive psychological capital, and also concluded that Humble leadership is one of the important topics that have a place in the organization's literature and organizational behavior, and it emphasizes the establishment of an ethical perspective in its culture, and shades its results. Finally, the research concluded with a set of recommendations, the most important of which is the need to invest the positive impact of modest leadership in positive psychological capital through the organization in question employing humble leadership in all its departments and activities.

Keywords: modest leadership, positive psychological capital, Al-Ameed educational group.

المقدمة

ينظر إلى القيادة على أنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين واطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب، لكننا بحاجة إلى رؤية جديدة لطبيعة القيادة، فقد يفشل قادة اليوم في الاستجابة بشكل مناسب للمشكلات المعقدة في الاعتماد على نهج قيادة من أعلى إلى أسفل ويجب أن يعترفوا بحدودهم ويتبنون مدخلات الآخرين كشكل من أشكال القيادة من القاعدة إلى القمة، لذلك أقترح العلماء أسلوب القيادة من القاعدة إلى القمة (القيادة المتواضعة)، وهو أمر يحظى بالاهتمام إذ يتفق الباحثون عموماً على أن أسلوب القيادة هذا له تأثير عميق على الرؤوسين، لذلك حظي تواضع القائد باهتمام متزايد في البحث التنظيمي، وعليه فإن نوع القيادة المتواضعة من الأنواع القيادية الهامة والذي يتسم بأن يكون القائد سلطوياً في جانب ويتحلى بالأخلاق العالية والاهتمام بمساعدة الرؤوسين ورفاهيتهم ومراعاة مصالحهم من جانب آخر، ولما لرأس المال النفسي الإيجابي من تأثير كبير على أداء الأعمال حيث يعمل على خلق بيئة عمل مناسبة وناجحة ومتطورة لتكون أكثر إيجابية للمنظمات والعاملين، والتي تسهم في زيادة دافعيتهم وكفاءتهم وتشعرهم بالرضا وتسليحهم بالأمل والعزيمة بالإضافة إلى مساعدتهم على التحكم في سلوكياتهم وانفعالاتهم والصمود أمام التحديات والمشكلات التي تواجههم في العمل، ومن أجل الإحاطة بموضوع البحث فقد قسمت هيكلته إلى أربعة مباحث، إذ تناول المبحث الأول منهجية البحث، أما

المبحث الثاني فقد اختص بالتأطير النظري لمتغيرات البحث، في حين ركز المبحث الثالث على الجانب التطبيقي للبحث، واختتم البحث بالمبحث الرابع والذي تضمن الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً- مشكلة البحث

شهدت العقود الأخيرة من القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين توظيف العديد من المفاهيم الإدارية المهمة في منظمات الأعمال نتيجة لما تواجهه من عالم سريع التغيير، وعليه فإن متغيرات البحث الحالي (القيادة المتواضعة، رأس المال النفسي الإيجابي) من الموضوعات الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الآونة الأخيرة، وعلى الرغم من الجهود البحثية المتميزة للباحثين في موضوعات البحث الحالي إلا أنها لاتزال بحاجة إلى مزيد من البحث والاستقصاء خاصة فيما يتعلق بالكتابات العربية والأجنبية، وما تقدّم يمكن النظر إلى مشكلة الدراسة خلال التساؤلات الآتية:

١. هل أن القيادات في مجموعة العميد التعليمية تبني قيادة متواضعة في قيادتها وأدارتها في العمل بأبعادها الستة (الوعي الذاتي، الانفتاح على التعليقات، تقدير الآخرين، احترام الذات، التركيز المنخفض على الذات، مفهوم الذات المتسامي)؟.
٢. ما مستوى ممارسة رأس المال النفسي الإيجابي بأبعاده الأربعة (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة)؟.

في البيئة الديناميكية العراقية، يستمد أهميته خلال المرتكزات الأساسية لمتغيرات الدراسة المقصودة، كما تتجلى أهمية الدراسة خلال بيان حالة معاصرة ذات أهمية بالغة في عمل المنظمات العراقية ونتيجةً للمحتوى والمضمون الميداني فائق الأهمية الخاص بالقيادة المتواضعة ورأس المال النفسي الإيجابي، ويكمن أهمية الدراسة الحالية في النقاط الآتية:

١. تتجلى أهمية الدراسة الحالية في الأهمية الفكرية لمتغيراتها والتي تعدُّ من المفاهيم الحديثة والمهمة وذات التأثير على كثير من مجريات عمل المنظمات وفي مختلف المجالات.

٢. تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعات القيادة وقدرتها على تحقيق أقصى قدر من التعاون بين الأفراد العاملين.

٣. تبرز أهمية الدراسة خلال سعيها لسد الفجوة المعرفية فيما يتعلق بالعلاقة بين متغيرات الدراسة (القيادة المتواضعة، رأس المال النفسي الإيجابي).

٤. تعدُّ هذه الدراسة مساهمة متواضعة في مساعدة الباحثين المستقبليين عند دراسة أحد متغيراتها في البحوث المستقبلية.

رابعاً - مخطط البحث الفرضي

استناداً إلى الإطار الفكري لأدبيات القيادة المتواضعة ورأس المال النفسي الإيجابي، وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، تتطلب المعالجة المنهجية تصميم المخطط الفرضي للدراسة تُتحدد فيه أهم علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرين الرئيسيين، المتغير المستقل (القيادة المتواضعة)، والمتغير التابع

٣. هل تسهم أبعاد القيادة المتواضعة في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي من وجهة نظر عينة البحث؟.

٤. ما مستوى علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة المتواضعة مجتمعة ومنفردة ورأس المال النفسي الإيجابي من وجهة نظر عينة البحث؟.

٥. ما مستوى تأثير أبعاد القيادة المتواضعة مجتمعة وكلٌّ على انفراد في أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي من وجهة نظر عينة البحث؟.

ثانياً- أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. وضع إطار نظري يتضمن المصطلحات الأكثر أهمية لمفهوم القيادة المتواضعة ورأس المال النفسي الإيجابي بأبعاده.

٢. التعرف على مدى تبني مجموعة العميد التعليمية للقيادة المتواضعة ميدانياً.

٣. تحديد مستوى الوعي في تطبيق القيادة المتواضعة ورأس المال النفسي الإيجابي بأبعاده من قبل مجموعة مدارس العميد.

٤. اختبار علاقات الارتباط بين المتغيرات الرئيسة والفرعية في مجموعة العميد التعليمية.

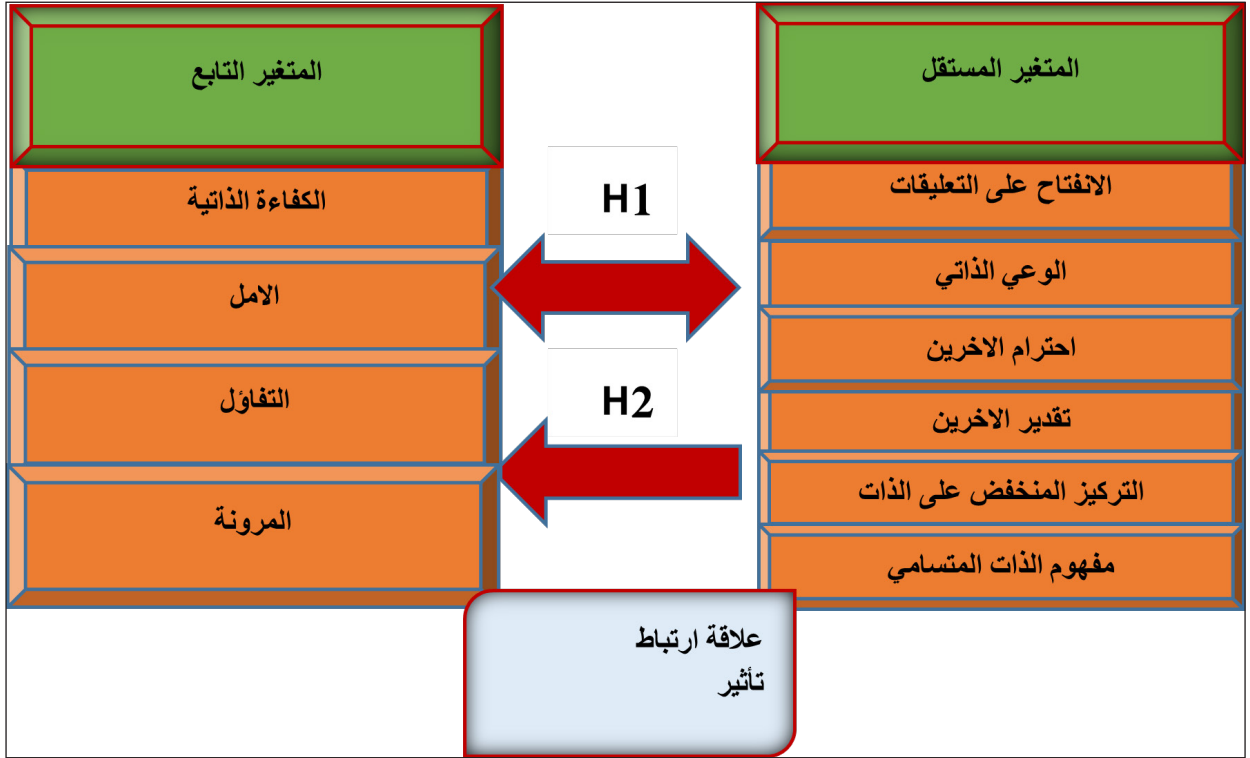
٥. اختبار علاقات التأثير بين المتغيرات الرئيسة والفرعية في مجموعة العميد التعليمية.

ثالثاً- أهمية البحث

يُعدُّ مفهوم القيادة المتواضعة ورأس المال النفسي الإيجابي منعطفاً فكرياً وفلسفياً وواقعاً علمياً حديثاً

رأس المال النفسي الإيجابي)، وكما هو موضح في الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة المتواضعة في رأس المال النفسي الإيجابي في المنظمة المبحوثة.

شكل (١): المخطط الفرضي لمتغيرات للبحث



المصدر: إعداد الباحث

خامساً- فرضيات البحث

تمثل الفرضيات توضيحاً للموضوع قيد البحث وشرحاً لعلاقات الارتباط والتأثير بين متغيراته وأبعاده، وكذلك محاولة للإجابة عن الاسئلة التي طرحت في مشكلة البحث وتحقيق أهدافها واختبار جوانبها، يستند البحث الحالي على فرضيتين رئيسيتين هما:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة المتواضعة ورأس المال النفسي الإيجابي في المنظمة المبحوثة.

سادساً: مجتمع البحث وعينته

١. مجتمع البحث: لتلبية متطلبات الجانب الميداني للبحث الحالي ولتحقيق أهدافه، كان من الضروري اختيار مجتمع بحث يتفق مع ما نسعى لتحقيقه وتقديم تصورات واضحة وصادقة لتلك الأهداف، فقد وقع اختيارنا على مجموعة العميد التعليمية التابعة للعتبة العباسية المقدسة في محافظة كربلاء المقدسة، إذ يبلغ عدد الملاك التربوي فيها (٤٠٠) مدرساً ومعلمًا، وبتحصيل دراسي دبلوم وبكالوريوس ودراسات عليا.

٦٨٪	١٣٣	١ - ٥	سنوات الخدمة
٣١٪	٦١	٦ - ١٠	
١٪	٢	١١ - ١٥	
٠	٠	٢٠ - ١٦	
٠	٠	٢٥ - ٢١	
٠	٠	٢٦ سنة فأكثر	
١٠٠٪	١٩٦	المجموع	

سابعاً: أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية:

من أجل تحليل البيانات ومعالجتها واختبار مدى صلاحية فرضيات البحث أعتمد الباحث على استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المتوفرة في البرامج الإحصائية (SPSS V. 23 Amos V. 23; Microsoft Excel 2010) وبما يتناسب وطبيعة البيانات المجمعة وملاءمتها لها، وعلى هذا الأساس فإن البحث الحالي يستلزم الأدوات الآتية:

أ. أدوات الصدق والثبات، وتتمثل بالآتي:

٢. اختبار التوزيع الطبيعي: لتحديد مدى اعتدالية البيانات بهدف تحديد أدوات التحليل المناسبة في اختبار الفرضيات.

٣. التحليل العاملي التوكيدي: لتوكيد الصدق البنائي للمقاييس وضمان ملاءمتها لمبانيها النظرية.

٤. كرونباخ الفا: للتحقق من ثبات المقاييس ودقتها في قياس المتغيرات ميدانياً دون تعقيد أو تداخل.

٢. عينة البحث: تمثلت عينة البحث بعينة من الملاكات التربوية في مجموعة العميد التعليمية، إذ تم توزيع ٢٢٠ استبانة بشكل إلكتروني، وبعد تفحص الاستبانات المسترجعة والبالغة (٢٠٠) استبانة استبعدت (٤) استبانات منها لعدم صلاحيتها وعدم تحقيق الشروط المطلوبة للإجابة عن الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (١٩٦) استبانة، أي بنسبة استجابة (٨٩٪، ٠).

٣. خصائص عينة البحث:

النسبة المئوية	التكرار	المعلومات الشخصية	
٢١٪	٤١	ذكر	النوع الاجتماعي
٧٩٪	١٥٥	انثى	
١٠٠٪	١٩٦	المجموع	
٤٩٪	٩٦	٢٥ - ٣٠	الفئات العمرية
٢٦٪	٥١	٣١ - ٣٥	
١٢٪	٢٣	٣٦ - ٤٠	
٩٪	١٨	٤١ - ٤٥	
٢٪	٤	٤٦ - ٥٠	
٢٪	٤	٥١ - ٥٥	
٠	٠	٥٦ - ٦٩	
٠	٠	فاكثر - ٦١	
١٠٠٪	١٩٦	المجموع	
٠	٠	اعدادية	
١٥٪	٢٩	دبلوم	
٧٥٪	١٤٧	بكالوريوس	
١٠٪	٢٠	دراسات عليا	
١٠٠٪	١٩٦	المجموع	

المبحث الثاني: التأطير الفكري

والمفاهيمي لمتغيرات البحث

أولاً: القيادة المتواضعة:

١- مفهوم القيادة المتواضعة:

يمكن للقيادة المتواضعة مراقبة أنفسهم بشكل صحيح والحفاظ على العلاقة بينهم وبين مرؤوسيههم خلال الاعتراف بنواقصهم وإهمالها والإعجاب بمزايا ومساهمات المرؤوسين. (Jiang & Jia, 2019:3) وكما يمكنهم تحديد الموارد القيمة للآخرين بشكل أفضل ونشر موظفيهم بشكل أكثر فائدة في الأنشطة التنظيمية (Funck, 2015:4). إذاً فقد تباينت وجهات نظر الباحثين وإسهاماتهم في تحديد مفهوم القيادة المتواضعة بسبب تباين واختلاف الزاوية التي ينظر إليها كل منهم لهذا المفهوم، وبيّن الجدول (٢) بعض إسهامات الباحثين لهذا المفهوم وبحسب تسلسلها الزمني:

جدول (٢) مفهوم القيادة المتواضعة

ت	المصدر	المفهوم
١	Liu, 2016:732	نهج القيادة الذي يقدم انفتاحاً أكبر على الأفكار الجديدة والمعلومات المتناقضة والمشورة ويتبنى معالجة أكثر توازناً للمعلومات ويوفر انعكاساً مهماً للبيئة الخارجية فهو أكثر استعداداً لقبول المعرفة والأفكار الجديدة من سلوك الموظف والاستفادة من نقاط القوة لدى الآخرين وتعزيز الكفاءة الذاتية للمرؤوسين ومن ثم فمن المحتمل أن يُنظر إلى القادة المتواضعين على أنهم يتمتعون بتأثير أقوى على سلوك الموظف.
٢	3: Cable, 2018	أسلوب للقيادة من أسفل إلى أعلى ومساعدة الناس على الشعور بالهدف والدافع والنشاط حتى يتمكنوا من تقديم أفضل ما لديهم في العمل وتبني عقلية متواضعة للاستفادة من خبرة الآخرين الذين لديهم قوة أقل منهم ويسعون بنشاط للحصول على الأفكار والمساهمات الفريدة للموظفين خلال زيادة ملكية واستقلالية ومسؤولية الأتباع لتشجيعهم على التفكير بأنفسهم وتجربة أفكارهم الخاصة.

ب. الأدوات الإحصائية الوصفية، وتمثل بالآتي:

١. الوسط الحسابي: لتحديد مستوى الإجابة حول الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات ميدانياً.

٢. الانحراف المعياري: لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة حول الوسط الحسابي.

٣. معامل الاختلاف النسبي: لتحديد مدى تجانس إجابات العينة.

٤. الأهمية النسبية: لتحديد شدة الإجابات ومستوى أهميتها النسبية ميدانياً.

ج. الأدوات الإحصائية التحليلية، وتشمل الآتي:

١. معامل ارتباط (Pearson): يستخدم في تحديد قوة ونوع العلاقة بين متغيرين.

٢. نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling): تستخدم لقياس مستوى علاقات التأثير بين المتغيرات.

تتضمن على خاصية شخصية للقادة وتشير إلى مجموعة من السلوكيات التي تؤدي إلى تواضع القادة في التفاعلات اليومية مع مرؤوسيههم ومن ثم فإن هذه السلوكيات لها تأثيرات شخصية على مواقف وسلوكيات المرؤوسين كما يمكنها أن تعزز الرضا الوظيفي للموظفين والمشاركة في العمل وأداء المهام.	Yang et al·2019:2	٣
نموذج لكيفية النمو يساعد الموظفين على الترحيب برحلاتهم التنموية ويُنظر إليها على أنها عامل اجتماعي ووقفي مهم يؤثر على استجابات الموظفين في مكان العمل وتؤدي دوراً هاماً في عملية بناء مرونة الموظفين.	Bhatia & Bhatia· 2020:6828	٤
أسلوب قيادة جديد وواعد لتعزيز السلوك الإيجابي للموظفين الذين يتخطون حالة الإدراك الذاتي ويميلون إلى أن يكونوا مجهزين بمستويات أعلى من التعاطف والتي تعد عنصراً أساسياً للقيادة الفاعلة في البحث عن تحفيز الموظف والذكاء العاطفي الذي يتميز بنظرة ذاتية أكثر موضوعية للقائد وتؤثر بشكل إيجابي على مواقف وسلوكيات المرؤوسين المتعلقة بالعمل.	3: Cho et al·2021	٥

الآخرين على أنهم متواضعون ومنفتحون ومن ثم تشجع الأفراد على مشاركة أفكارهم الفريدة بشكل استباقي (Peng et al·2020:1).

٤. العمل في بيئة قيادة متواضعة تساعد القائد على اظهار المزيد من أعمال التفويض وتشجع المرؤوسين على المشاركة في التقدم واتخاذ القرار (Sun·2020:55).

٥. انفتاح القيادة المتواضعة على المعرفة والأفكار والاقتراحات الجديدة وبذلك فهي شاملة ومنفتحة على التعلم وتقبل النصائح الجيدة (Li·2021:716).

٣- أبعاد القيادة المتواضعة:

نظراً لاختلاف الباحثين في تحديد أبعاد القيادة المتواضعة فإن البحث الحالي سوف يتبنى دراسة (Ou et al·2014) إذ حددوا ستة أبعاد للقيادة المتواضعة هي (الوعي الذاتي والانفتاح على التعليقات ومفهوم الذات المتسامي وتقدير الآخرين والتركيز المنخفض على الذات واحترام الذات)، وسيتم توضيح كل بعد

وبعد الاستعراض المقدم آنفاً لمفاهيم القيادة المتواضعة يمكن للبحث الحالي أن يقدم تعريفاً للقيادة المتواضعة على أنها (سمة شخصية يتميز بها القائد تجعل المرؤوسين يشعرون خلالها بالثقة والأمان عند التواصل مع رؤسائهم ومن ثم ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم للمهام ويعزز الرضا الوظيفي للموظفين ومشاركتهم في العمل كما يتميز القادة المتواضعين بانفتاح كبير على التجربة وتقبل آراء الآخرين والاعتراف بأخطائهم).

٢- أهمية القيادة المتواضعة:

تبرز أهمية القيادة المتواضعة بما يأتي:

١. تتضمن القيادة المتواضعة عمليات مثل تسهيل الحرية النفسية للقائد - المرؤوس (Ali et al·2020:3).
٢. تساعد القيادة المتواضعة على بناء جو اتصال جيد بين القادة والمرؤوسين (Ye·2019:566-567).
٣. تسهم القيادة المتواضعة في إدراك الأعضاء

على النحو الآتي:

وعليه فإن ممارسة الانفتاح أمر مرغوب فيه. (Kozel,2017:45) لذلك فإن الانفتاح هو أهم خصائص التواضع وسوف يحافظ الشخص المتواضع على فضوله تجاه أفكار الآخرين وممارستهم ويكون مهتماً بفهم الآخرين (Chiu et al.,2012:131).

٤. التركيز المنخفض على الذات: هذا يعني أن القائد المتواضع يسعى إلى نسيان نفسه، مدركاً أنه مجرد جزء صغير من هذا الكون. (Elnagar,2021:314) والإصرار على التواضع يتطلب فهم مكاننا الصحيح والتركيز على الآخرين أكثر من التركيز على أنفسنا. (Nad elhoffer&Wright,2017:311-312) إذ ينظر التواضع إلى الذات على أنها جزء صغير من الكون مع امتصاص ذاتي منخفض نسبياً بدلاً من موقف متكبر. (Sapmaz et al.,2016:3)

٥. احترام الذات: يمكن الاستدلال على أن السعي وراء احترام الذات هو المصطلح الذي يتعامل مع الجهد الذي يبذله شخص ما للحصول على الهدف وهو الشعور بالتقدير والثقة أو الرضا في. (Siskawati,2020:97-98) ويشير إلى أي مدى يعتقد الفرد أنه قادر، ومهم، وناجح، وجدير وهو بذلك حكم شخصي على الجدارة يتم التعبير عنه في المواقف التي يتبناها الفرد تجاه نفسه. (Branden, 2021:9) كما قدمت الأدبيات السابقة دليلاً على أن الأفراد الذين يتمتعون بتقدير كبير للذات يستمرون أكثر في مواجهة المهام الصعبة أو الإخفاقات (Tang & Baker,2016:6-7).

١. الوعي الذاتي: تسارعت الأبحاث المتعلقة بالوعي الذاتي وكان هذا التسارع مدفوعاً إلى حد كبير بنظريات الإسناد التي تسلط الضوء على الطبيعة الشخصية للمشاعر الواعية. (Sznycer,2019:143) وذلك يعني أن المشاعر الواعية بالذات تعد عواطفاً أخلاقية. (Lanciano & Curci,2019:2) تظهر أهميتها على نطاق واسع في تحفيز الشعور بالذنب، والفخر، والإذلال، والإحراج (أو تجنبهم) على الإنجاز، وتشكيل السلوك الأخلاقي، وتعزيز العمل لإصلاح العلاقات والصورة الاجتماعية. (Leeming et al.,2021:2)

٢. تقدير الآخرين: وينظر إلى احترام وتقدير الآخرين على أنه بناء جذري أو تأسيسي، يُستدل عليه بوسائل مختلفة مثل إظهار الإنصاف والتعبير عن التعاطف والدعم. (Rogers & Ashforth,2017:5) واقترح علماء آخرون أيضاً أن الاستماع إلى الآخرين جزء هام من التواضع (Argandona,2015:2). فهو يساعد في التعرف على نقاط قوة المرؤوسين وتقدير مساهماتهم والاعتراف بنقاط قوتهم. (Walters & Diab,2016:33)

٣. الانفتاح على التعليقات: يُنظر إلى الانفتاح على أنه سمة شخصية مرتبطة بالتكيف والسلوك الاستكشافي والمصالح الفكرية (Trapp et al.,2019:5). ويرتبط بمجموعة من المفاهيم الشعبية ذات النكهة الإيجابية بشكل قاطع تقريباً مثل المشاركة و التمكين والشفافية والابتكار،

الإيجابي على العديد من تيارات البحث مثل السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وريادة الأعمال، فعلى المستوى الفردي، يؤثر رأس المال النفسي الإيجابي على الالتزام التنظيمي، والتكيف، والأداء، واحتمالية تحقيق أهداف هامة، إما على المستوى التنظيمي فإنه يؤثر على الابتكار وأداء الشركة بشكل عام، إذ توثق مجموعة متزايدة من الأبحاث الدور المؤثر لرأس المال النفسي الإيجابي في نتيجة فردية ومؤسسية، ويُعرّف رأس المال النفسي الإيجابي بأنه مخزون الموارد النفسية الإيجابية لمنظمة ما. (Anglin et al., 2018:474) لذلك تؤدي القدرات النفسية للموظفين دوراً ذا مغزى من حيث التحفيز إذ يمكن تطويرها كمقياس لتحسين الأداء وعليه يمكن للمنظمات ضمان استمرار الموظفين في تحسين أدائهم التنظيمي خلال الحفاظ على ظروف نفسية إيجابية (Jung & Yoon, 2015:1136). وبيّن الجدول (٣) بعض إسهامات الباحثين لهذا المفهوم وبحسب تسلسلها الزمني:

٦. مفهوم الذات المتسامي: تم استخدام مصطلح التسامي الذاتي على نطاق واسع في الأدبيات الفلسفية والنفسية للإشارة إلى مجموعة من المفاهيم والظواهر ذات الصلة. (Garcia-Romeu et al., 2015:2) وعادة ما تنشأ المشاعر المتسامية على الذات من التقييمات المركزة على الآخرين، مما يؤدي إلى تحويل الانتباه بعيداً عن الذات نحو احتياجات ومخاوف الآخرين. (Keltner & Piff, 2020:160-161).

ثانياً: رأس المال النفسي الإيجابي:

١- مفهوم رأس المال النفسي الإيجابي:

ظهر مفهوم رأس المال النفسي نتيجة لدراسات حول علم النفس الإيجابي والمدرسة التنظيمية الإيجابية، وانعكاسه على البيئة المدرسية، وبحث السلوك التنظيمي الإيجابي بشكل خاص (Aliyev & Karakus, 2015:71). ويمتد رأس المال النفسي

جدول (٣) مفهوم رأس المال النفسي الإيجابي

المفهوم	المصادر	ت
تطور نفسي إيجابي للفرد يهتم بـ "من يكون الفرد" و "من يمكن أن يكون" بالمعنى التنموي.	Aliyev & Karakus, 2015:70	١
مجموعة كاملة من الميزات التي يمكن تحسينها خلال الخبرة أو التعليم في زيادة أداء الموظف بشكل خاص في حياة العمل وتحسين الأداء التنظيمي.	Yalcin, 2016:76	٢
دراسة وتطبيق نقاط القوة والقدرات النفسية ذات التوجه الإيجابي للموارد البشرية التي يمكن قياسها وتطويرها وإدارتها بفاعلية لتحسين الأداء في مكان العمل.	Tosten & Toprak, 2017:2	٣

دراسات إيجابية تمنح الحياة للمنظمات في الأدب، إضافة إلى كونها ناشئة عن نظريات نفسية إيجابية وأبحاث مطبقة في الغالب في المجال التنظيمي.	Şeşen et al.2019:184	٤
دراسة وادعاء نقاط القوة في الموارد البشرية ذات التوجه الإيجابي والقدرات النفسية التي يمكن قياسها وتطويرها وإدارتها بنجاح لتحسين الأداء في مكان العمل.	Baig et al.2021:5	٥

المصدر: من اعداد الباحث

٤. يمثل رأس المال النفسي الإيجابي قوة إيجابية لمكافحة الإجهاد (Ganotice et al.2016:3).

٥. يمثل رأس المال النفسي الإيجابي التقييم الإيجابي للفرد للظروف واحتمال النجاح بناءً على الجهد والمثابرة المحفزة (Vanno et al.2015:1310).

٦. يسهم تطوير رأس المال النفسي الإيجابي في تقوية العلاقات بين الأقران أو جعل حياة الشباب الساخط أكثر جدوى وتنظيماً وروتينية (Morgan et al.2019:7).

٧. تعمل مكونات رأس المال النفسي الإيجابي كقمع للتوتر والقلق (Avey et al.2011:132-135).

٣- أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي:

١. الكفاءة الذاتية: ويشير المكون الأول لرأس المال النفسي الإيجابي عموماً إلى مستوى الثقة أو الاقتناع بقدرات الفرد على تنفيذ مهمة محددة أو صعوبة بنجاح في سياق معين من خلال تعبئة الجهد أو الموارد أو مسارات العمل المناسبة لتحقيق ذلك (Morgan et al.2019:5). ويمكن تصور الكفاءة الذاتية على أنها اعتقاد شخصي حول ما يمكن للفرد تعلمه أو القيام به عن طريق تنظيم وتنفيذ الإجراءات التي تؤدي إلى

وبعد الاستعراض المقدم آنفاً لمفاهيم رأس المال النفسي الإيجابي يمكن للبحث الحالي أن يقدم تعريفاً لرأس المال النفسي الإيجابي على أنه: (الشعور النفسي الإيجابي الذي يتحلى به الفرد نتيجة توفر وسائل وطرق الأمان والرفاهية والسعادة الوظيفية والذي تنعكس نتائجه في تحقيق الأداء العالي والإنتاجية الجيدة وكذلك تحقيق ميزة تنافسية مستدامة).

٢- أهمية رأس المال النفسي الإيجابي:

١. يحدد ويقيس المواقف السلوكية المختلفة التي تتعلق في النهاية بأداء الموظف في المنظمة (Şeşen et al.2019:184).

٢. يسهم علم النفس الإيجابي والسلوك التنظيمي الإيجابي بشكل أكبر في المنظمة بشرط أن تكون مستويات رأس المال النفسي الإيجابية للموظفين في الحياة العملية أعلى (Yalcin.2016:76).

٣. يدعم مفهوم رأس المال النفسي الإيجابي تقرير المصير للأهداف، وزيادة الإحساس بالمعنى في عمل الفرد، وإذا تم ذلك مع الفريق، فإنه يزيد من الإحساس بالانتماء إلى المجتمع (Božek.2015:28).

الاجتماعي، وبرز تعزيز المرونة كعامل رئيس ضمن المبادرات التي تدعم تطور المهارات اللازمة للتعليم والتوظيف والتدريب (Morgan et al., 2019:6). وعليه فإن المرونة تشير إلى فئة من الظواهر التي تتميز بأنماط التكيف الإيجابي في سياق الشدائد أو المخاطر الكبيرة والتي تمكن الأفراد من التعافي بسرعة وفعالية من الأحداث السلبية كما أنها تمثل الفرق بين أولئك الذين يتعافون جيداً بعد الشدائد وأولئك الذين يظلون مدمرين وغير قادرين على المضي قدماً (Luthans et al., 2010:9).

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي؛

أن توزيع البيانات سواء أكان (طبيعياً أم غير طبيعي) يحدد استخدام الاحصاءات المعلمية أو اللامعلمية، فالتوزيع الطبيعي يستند إلى استخدام الإحصاءات المعلمية، أما التوزيع غير الطبيعي فيستند إلى استخدام الإحصاءات اللامعلمية، ولمعرفة طبيعة توزيع بيانات البحث الحالي اعتمد الباحث على اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) للتأكد من ذلك:

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

لمعرفة طبيعة توزيع بيانات البحث الحالي اعتمد الباحث على اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) للتأكد من ذلك، اذ تبين من نتائج الاختبار الظاهرة في الجدول (٤) بأن مستوى المعنوية الإحصائية

نتيجة ناجحة. (Unrau et al., 2018:2)

٢. الأمل: يرتبط المكون الثاني لرأس المال النفسي الإيجابي بقدرة الفرد على تطوير الوسائل لتحقيق أهدافه، ولكن الأهم من ذلك، إظهار الفاعلية والمثابرة للبقاء ملتزمين بهذه الأهداف من خلال بناء طرق بديلة لتحقيقها (Morgan et al., 2019:5). يتميز بناء الأمل في علم النفس الإيجابي بتطور نظري كبير ودعم بحثي ويعد بشكل عام طريقة تفكير تمكينية بافتراض أن الناس عموماً موجهون نحو الهدف؛ أي أن الناس يتصرفون بطريقة يحاولون بها إنجاز شيء ما (Luthans et al., 2010:5).

٣. التفاؤل: يرتبط هذا المكون ارتباطاً وثيقاً بالأمل، والذي يعادل كيف يُنسب الأسلوب التوضيحي للفرد للأحداث والنتائج الإيجابية لأسباب داخلية ودائمة ومنتشرة، والأحداث السلبية إلى خارجية مؤقتة وأخرى خاصة بالموقف (Morgan et al., 2019:6). وعليه فإن المتفائلين هم أناس يتوقعون حدوث أشياء جيدة لهم لأنهم يختلفون في كيفية تعاملهم مع المشكلات والتحديات ويختلفون في الطريقة والنجاح الذين يتعاملون بهما مع الشدائد، إذ أنه عندما يكون لدى الناس هذا التوقع الإيجابي، فإنهم سيستمرون في بذل الجهد حتى في مواجهة الشدائد المتزايدة (Luthans et al., 2010:7).

٤. المرونة: أو القدرة على الاستجابة بشكل إيجابي للشدائد وعدم اليقين والفشل، والتغيير الساقط يميز العنصر الأخير في رأس المال النفسي الإيجابي بالنسبة للسكان الذين يعانون من الإقصاء

معادلة النمذجة الهيكلية، ويهدف إلى مطابقة الهيكل الافتراضي للمتغيرات مع البيانات المتجمعة عنه، ومن ثم تأكيد العلاقة بين الأبعاد وفقراتها، الأمر الذي يضمن تمثيل كل بعد بعدد واضح ومناسب من الفقرات غير المقاسة، وقد أعتمد الباحث في اجراء التحليل العاملي التوكيدي على البرنامج الاحصائي (Amos v.23)، وكما يأتي:

١- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير القيادة المتواضعة:

لقد تم قياس متغير القيادة المتواضعة خلال ستة أبعاد فرعية هي (الوعي الذاتي (٣) فقرة، تقدير الآخرين (٣) فقرة، الانفتاح على التعليقات (٣) فقرة، التركيز المنخفض على الذات (٣) فقرة، احترام الذات (٣) فقرة، ومفهوم الذات المتسامي (٤) فقرة)، اذ يتضح من الشكل (٩) أن جميع الشعبات المعيارية فقرات القياس قد تجاوزت نسبة (.٤٠) وكانت جميعها نسب معنوية لأنه عند النظر إلى قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٥) أتضح إنها أكبر من (٢,٥٦) عند مستوى معنوية (.01). وهذا يشير إلى جدوى هذه المعلمات وصدقها، أما بالنسبة إلى مؤشرات المطابقة وبعد اجراء (٤) مؤشرات تعديل بين الأخطاء القياسية لفقرات المقياس للسيطرة على علاقات التباين المشترك بينها، اتضح أن جميعها مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها، وبذلك فإن الانموذج الهيكلية قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة، وبذلك يتضح أن متغير القيادة المتواضعة يقاس بـ(١٩) فقرة موزعة على ستة أبعاد فرعية بشكل مترابط.

للاختبار قد بلغ (١٨١, ٠-٢٠٠, ٠) للمتغيرات على التوالي وهو أعلى من المستوى المعياري البالغ (٠, ٠٥) وعليه فهو غير دال معنوياً، وهذا يعني بأن جميع بيانات متغير القيادة المتواضعة ورأس المال النفسي الإيجابي تخضع للتوزيع الطبيعي وعليه يمكن استخدام الإحصاءات المعلمية في التحليل والاختبار.

جدول (٤) اختبار كولموغوروف-سميرنوف لمتغيرات البحث

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
		القيادة المتواضعة	راس المال النفسي الإيجابي
	N	198	198
Normal Parameters a-b	Mean	3.4927	3.6460
	Std. Deviation	.56826	.53756
Most Extreme Differences	Absolute	.066	.072
	Positive	.037	.041
	Negative	-.066	-.072
Test Statistic		.066	.072
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}	.181 ^c

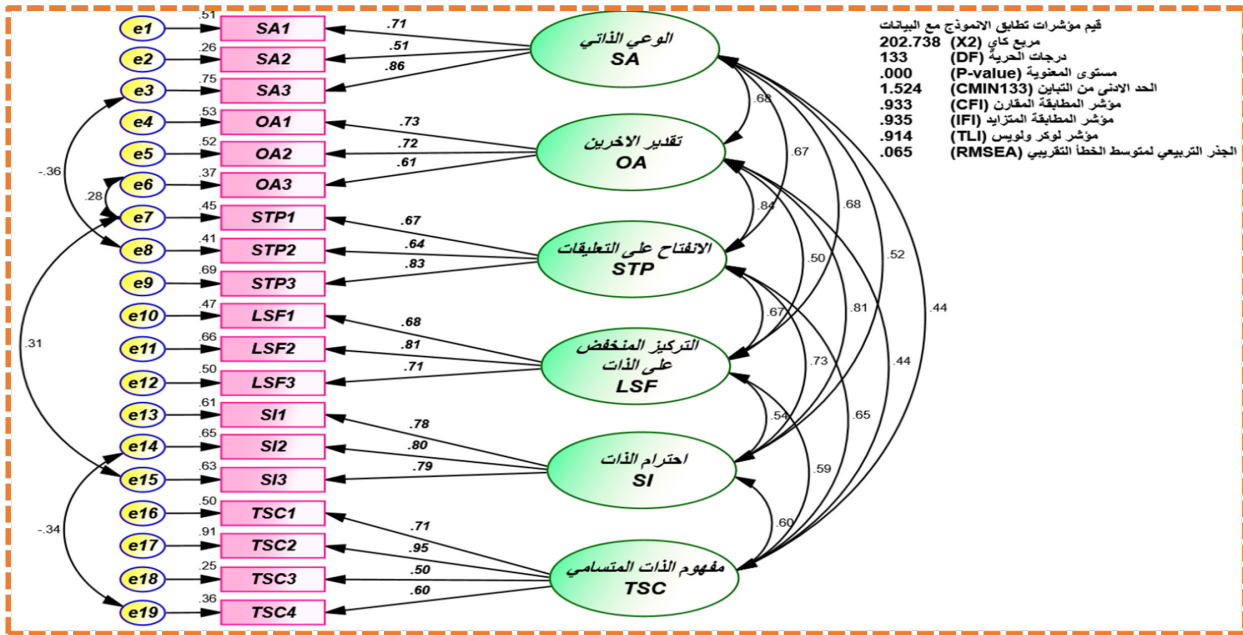
المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23.

ثانياً- اختبار التحليل العاملي التوكيدي لأداة

القياس:

استخدم الباحث أسلوب التحليل العاملي التوكيدي بهدف التحقق من الصدق البنائي التوكيدي لأداة القياس، ويعدُّ هذا التحليل أحد تطبيقات

شكل (٢): التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة المتواضعة



المصدر: مخرجات برنامج Amos v.23.

جدول (٥): معلمات التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير القيادة المتواضعة

المسارات	التقديرات	التقديرات	الخطأ	النسبة	مستوى
	المعيارية	اللامعيارية	المعيارية	الحرارة	المعنوية
SA1 <---	.711	.790	.104	7.574	***
SA2 <---	.507	.589	.110	5.365	***
SA3 <---	.863	1.000			
OA1 <---	.731	1.192	.191	6.232	***
OA2 <---	.724	1.124	.181	6.192	***
OA3 <---	.608	1.000			
STP1 <---	.669	.756	.099	7.645	***
STP2 <---	.641	.736	.102	7.195	***
STP3 <---	.829	1.000			
LSF1 <---	.684	.984	.149	6.604	***
LSF2 <---	.813	1.235	.166	7.445	***
LSF3 <---	.705	1.000			
SI1 <---	.779	.911	.102	8.923	***
SI2 <---	.804	.879	.095	9.266	***
SI3 <---	.794	1.000			
TSC1 <---	.707	1.264	.236	5.365	***
TSC2 <---	.953	1.729	.296	5.838	***
TSC3 <---	.504	1.000			
TSC4 <---	.598	1.142	.231	4.933	***

معنوية (01). وهذا يشير إلى جدوى هذه المعلمات وصدقها.

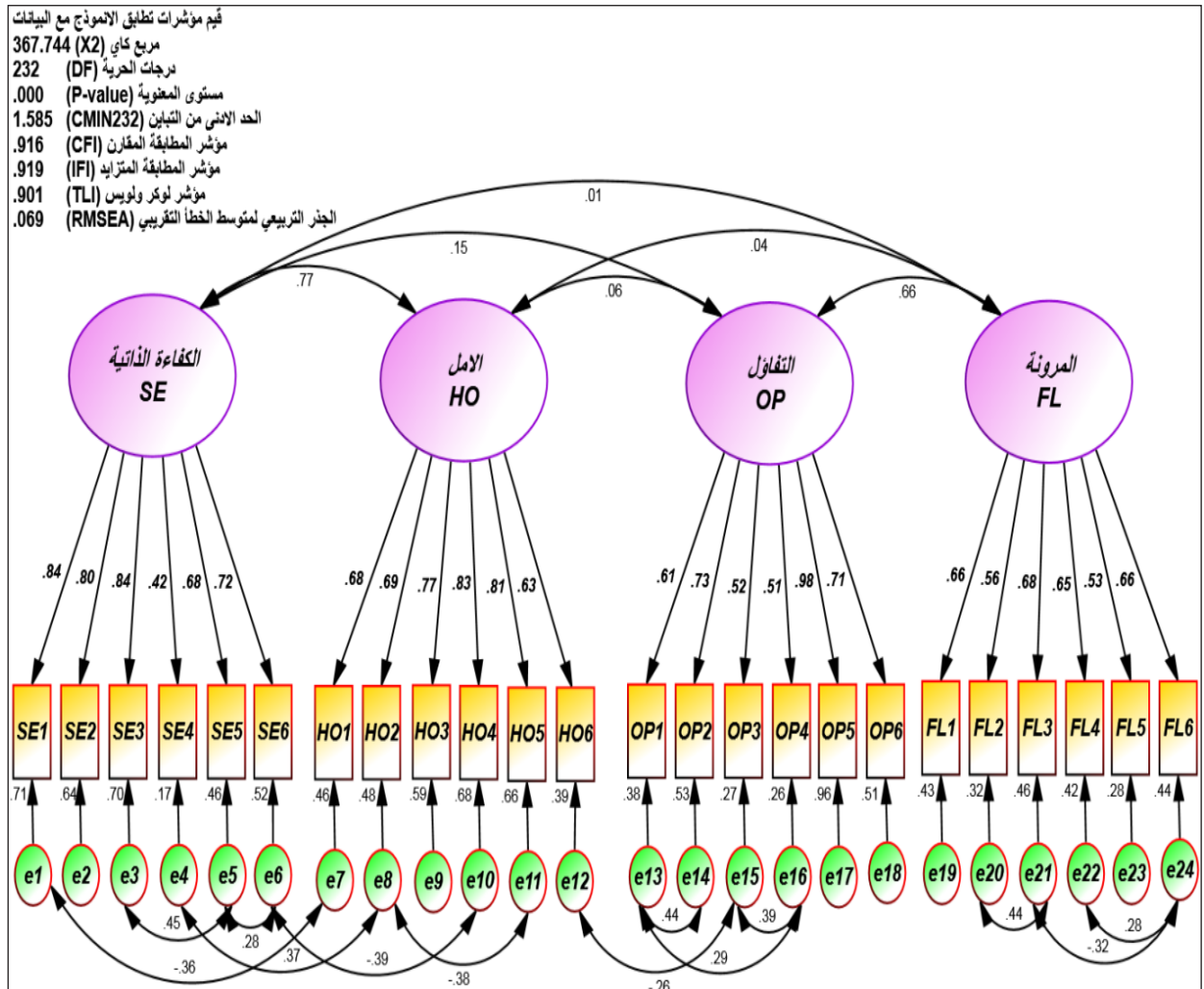
أما مؤشرات مطابقة النموذج وبعد اجراء (٣) مؤشرات تعديل فقد أظهرت النتائج وكما مبينة في الشكل (٣) بأن جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها، وبذلك فإن الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد أن متغير رأس المال النفسي الإيجابي يقاس بأربعة ابعاد بـ (٢٤) فقرة قياسية.

ثالثاً: الثبات البنائي والصدق الهيكلي لأداة القياس:

٢- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير رأس المال النفسي الايجابي:

لقد تم قياس متغير رأس المال النفسي الايجابي خلال أربعة أبعاد فرعية هي (الكفاءة الذاتية (٦) فقرة، الأمل (٦) فقرة، التفاؤل (٦) فقرة، المرونة (٦) فقرة)، إذ يتضح من الشكل (١٠) أن تقديرات المعلمة المعيارية قد تجاوزت نسبة (40). كما هي مبينة في الشكل (٣) وأن جميعها نسب معنوية وذلك، لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٦) اتضح أنها أكبر من (2.56) عند مستوى

شكل (٣): التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة المتواضعة



المصدر: مخرجات برنامج Amos v.23.

جدول (٦): معلمات التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير رأس المال النفسي الايجابي

المسارات		التقديرات المعيارية	التقديرات اللامعيارية	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	مستوى المعنوية	
SE6	<---	SE	.718	.941	.105	8.951	***
SE5	<---	SE	.676	.847	.081	10.458	***
SE4	<---	SE	.418	.442	.094	4.704	***
SE3	<---	SE	.839	1.000			
SE2	<---	SE	.803	1.060	.102	10.383	***
SE1	<---	SE	.841	1.106	.099	11.115	***
HO1	<---	HO	.679	1.000			
HO2	<---	HO	.690	.705	.101	7.007	***
HO3	<---	HO	.767	.892	.115	7.782	***
HO4	<---	HO	.827	1.016	.121	8.390	***
HO5	<---	HO	.812	1.126	.139	8.091	***
HO6	<---	HO	.626	.684	.103	6.637	***
OP6	<---	OP	.714	.830	.085	9.712	***
OP5	<---	OP	.979	1.000			
OP4	<---	OP	.510	.543	.088	6.150	***
OP3	<---	OP	.522	.604	.090	6.689	***
OP2	<---	OP	.726	.781	.078	9.976	***
OP1	<---	OP	.613	.667	.086	7.785	***
FL6	<---	FL	.660	1.255	.257	4.881	***
FL5	<---	FL	.529	1.000			
FL4	<---	FL	.649	1.273	.258	4.929	***
FL3	<---	FL	.678	1.824	.362	5.033	***
FL2	<---	FL	.562	1.454	.322	4.517	***
FL1	<---	FL	.657	1.545	.303	5.094	***

9180-). وتعدّ هذه القيم مقبولة في الدراسات الوصفية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية البالغة (٠,٧٠)، كما أن قيم معامل الصدق الهيكلي جميعها نسب عالية كونها تتبع

بغية التعرف على مدى صلاحية المقياس وثبات استمارة الاستبانة أعمد الباحث على اختبار ألفا كرونباخ إذ يتضح أن قيم معامل متغيرات البحث الرئيسة وأبعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.896

رابعاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث:

أولاً: وصف وتشخيص متغير القيادة المتواضعة أجمالاً:

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الاحصائي لمتغير القيادة المتواضعة وأبعاده الفرعية اجمالياً، إذ يظهر الجدول (٨) نتائج الإحصاءات الوصفية لمتغير القيادة المتواضعة والذي يقاس بستة أبعاد هي (الوعي الذاتي، تقدير الآخرين، الانفتاح على التعليقات، التركيز المنخفض على الذات، احترام الذات، مفهوم الذات المتسامي)، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (٣,٤٩٣) وبلغ الانحراف المعياري (٠,٥٦٨) وبلغ معامل الاختلاف (١٦,٢٧٠٪) وبلغت الأهمية النسبية (٦٩,٨٥٤٪) وتشير هذه النتائج الإحصائية إلى أن متغير القيادة المتواضعة قد حاز على درجة مرتفعة من الأهمية حسب إجابات أفراد عينة البحث، أما بالنسبة إلى الأهمية الخاصة بكل بُعد من أبعاد القيادة المتواضعة فقد حقق بُعد احترام الذات المرتبة الأولى إذ بلغت أهميته النسبية (٧٧,٠٤٤)، ثم جاء تقدير الآخرين بالمرتبة الثانية إذ بلغت أهميته النسبية (٧٥,٩١٤)، وحقق بُعد الانفتاح على التعليقات المرتبة الثالثة إذ بلغت أهميته النسبية (٧١,٢٩٠)، ثم حصل بُعد مفهوم الذات المتسامي على المرتبة الرابعة إذ بلغت أهميته النسبية (٦٦,٨١٤)، ثم نال بُعد الوعي الذاتي المرتبة الخامسة إذ بلغت أهميته النسبية (٦٤,٨٣٨)، بينما حصل بُعد التركيز المنخفض على الذات على المرتبة السادسة والأخيرة إذ بلغت أهميته النسبية (٦٣,٢٢٦).

في الحساب معاملات الثبات المستخرجة فقد تراوحت بين (0.843-0.958). وبذلك أصبحت أداة الدراسة صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات العالي، ويبين الجدول (٧) معاملات الثبات والصدق الهيكلي لأداة قياس الدراسة الحالية.

جدول (٧): معاملات الثبات والصدق الهيكلي على مستوى

المتغيرات الرئيسة وأبعادها الفرعية

ت	المتغيرات والأبعاد	معامل كرونباخ ألفا	معامل الصدق الهيكلي
١.	الوعي الذاتي	٠,٧٨٠	٠,٨٨٣
٢.	تقدير الآخرين	٠,٧١٠	٠,٨٤٣
٣.	الانفتاح على التعليقات	٠,٧٥٢	٠,٨٦٧
٤.	التركيز المنخفض على الذات	٠,٧٨١	٠,٨٨٤
٥.	احترام الذات	٠,٨٢٣	٠,٩٠٧
٦.	مفهوم الذات المتسامي	٠,٧٢١	٠,٨٤٩
٧.	القيادة المتواضعة	٠,٨٩٦	٠,٩٤٧
٨.	الكفاءة الذاتية	٠,٧٩٣	٠,٨٩١
٩.	الأمل	٨٢٥٠.	٠,٩٠٨
١٠.	التفاؤل	٨٠٧٠.	٠,٨٩٨
١١.	المرونة	٧٤٨٠.	٠,٨٦٥
١٢.	رأس المال النفسي الايجابي	٩١٨٠.	٠,٩٥٨

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج

.SPSS V.23

رأس المال النفسي الإيجابي وأبعاده الفرعية اجمالاً، إذ يظهر الجدول (٩) نتائج الإحصاءات الوصفية لمتغير رأس المال النفسي الإيجابي والذي يقاس بأربعة أبعاد هي (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة)، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (٣, ٥٩٩) وبلغ الانحراف المعياري (٠, ٣٨٨) وبلغ معامل الاختلاف (١٠, ٧٨٥٪) وبلغت الأهمية النسبية (٧١, ٩٧٠٪) وتشير هذه النتائج الإحصائية إلى أن متغير رأس المال النفسي الإيجابي قد حاز على درجة مرتفعة من الأهمية حسب إجابات أفراد عينة البحث، أما بالنسبة إلى الأهمية الخاصة بكل بُعد من أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي فقد حقق بُعد الأمل المرتبة الأولى إذ بلغت أهميته النسبية (٧٥, ٤٥٦)، ثم جاء التفاؤل بالمرتبة الثانية إذ بلغت أهميته النسبية (٧٢, ١٢٤)، وحققت بُعد المرونة المرتبة الثالثة إذ بلغت أهميته النسبية (٧١, ٢٩٠)، ثم حصل بُعد الكفاءة الذاتية على المرتبة الرابعة إذ بلغت أهميته النسبية (٦٩, ٧٣٢). ويوضح الجدول (٩) الأهمية النسبية لكل بُعد من أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي بالاعتماد على الأوساط الحسابية والموزونة.

ويوضح الجدول (٨) الأهمية النسبية لكل بُعد من أبعاد القيادة المتواضعة بالاعتماد على الأوساط الحسابية والموزونة.

جدول (٨) الإحصاءات الوصفية لمتغير القيادة المتواضعة

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف٪	شدة الاجابة٪	مستوى الاجابة
SA	3.242	0.724	22.341	64.838	معتدل
OA	3.796	0.736	19.386	75.914	مرتفع
STP	3.565	0.720	20.208	71.290	مرتفع
LSF	3.161	0.866	27.406	63.226	معتدل
SI	3.852	0.718	18.637	77.044	مرتفع
TSC	3.341	0.723	21.642	66.814	معتدل
القيادة المتواضعة HumLea	3.493	0.568	16.270	69.854	مرتفع

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (Excel 2010، SPSS V.24).

ثانياً: وصف وتشخيص متغير رأس المال النفسي الإيجابي أجمالاً:

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الإحصائي لمتغير

جدول (٩) الإحصاءات الوصفية لمتغير رأس المال النفسي الإيجابي

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف٪	شدة الاجابة٪	مستوى الاجابة
SE	3.487	0.651	18.665	69.732	مرتفع
HO	3.773	0.571	15.140	75.456	مرتفع
OP	3.606	0.513	14.234	72.124	مرتفع
FL	3.528	0.642	18.198	70.564	مرتفع
رأس المال النفسي الإيجابي PosPsyCap	3.599	0.388	10.785	71.970	مرتفع

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (Excel 2010، SPSS V.24).

خامساً: اختبار فرضيات البحث

١- الفرضية الرئيسة الأولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة المتواضعة ورأس المال النفسي الإيجابي).

استخدم الباحث معاملات الارتباط البسيط (Pearson) لغرض اختبار الفرضية الرئيسة المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة المتواضعة) بأبعاده الفرعية (الوعي الذاتي، تقدير الآخرين، الانفتاح على التعليقات، احترام الذات، التركيز المنخفض على الذات، مفهوم الذات المتسامي)، والمتغير التابع (رأس المال النفسي الإيجابي) بأبعاده الفرعية (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة).

إذ يتضح خلال الجدول (١٠) وجود علاقة ارتباط قوية ايجابية ذات دلالة معنوية بين القيادة المتواضعة ورأس المال النفسي الإيجابي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**573.0) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (١٪) أي بنسبة ثقة (٩٩٪).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه النتيجة بان سعي القيادات في مجموعة العميد التعليمية عينة الدراسة الى الاهتمام بالسلوكيات المتواضعة والتواصل مع الملاكات التربوية وتقليل الاهتمام بالمصالح الشخصية وتغليب مصلحة المجموعة والاهتمام بالآخرين واحترام مشاعرهم واشراكهم بتقديم الحلول للمشاكل التي تحدث بين الحين والآخر والتعامل مع الآخرين بشفافية عالية من شأنه ان يحسن مستوى تمكين الملاكات التربوية ويعظم من مستوى الخدمة الذي يقدموه.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسة الأولى.

٢- الفرضية الرئيسة الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة المتواضعة في رأس المال النفسي الإيجابي).

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة المتواضعة في رأس المال النفسي الإيجابي، اذ يلحظ أن قيمة تقدير المعلمة المعياري قد بلغت (٥٧, ٠)

جدول (١٠) معاملات الارتباط بين القيادة المتواضعة بأبعادها ورأس المال النفسي الإيجابي

ابعاد القيادة المتواضعة						القيادة المتواضعة	المتغير المستقل
مفهوم الذات المتسامي	احترام الذات	التركيز المنخفض على الذات	الانفتاح على التعليقات	تقدير الآخرين	الوعي الذاتي		المتغير التابع
.397**	.471**	.340**	.504**	.443**	.478**	.573**	راس المال النفسي الايجابي
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)
توجد علاقة ارتباط ايجابية قوية جداً وذات دلالة معنوية عند المستوى ٠,٠١ بين القيادة المتواضعة بأبعادها ورأس المال النفسي الايجابي							النتيجة (القرار)

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

وأما بالنسبة إلى نتائج مؤشرات مطابقة النموذج فقد كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها، إذ بلغت قيمة (RMR) (٠,٠٦٦) وهي أقل من قيمة القبول الخاصة بها البالغة (٠,٠٨).
وتأسيساً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الرئيسة الثانية.

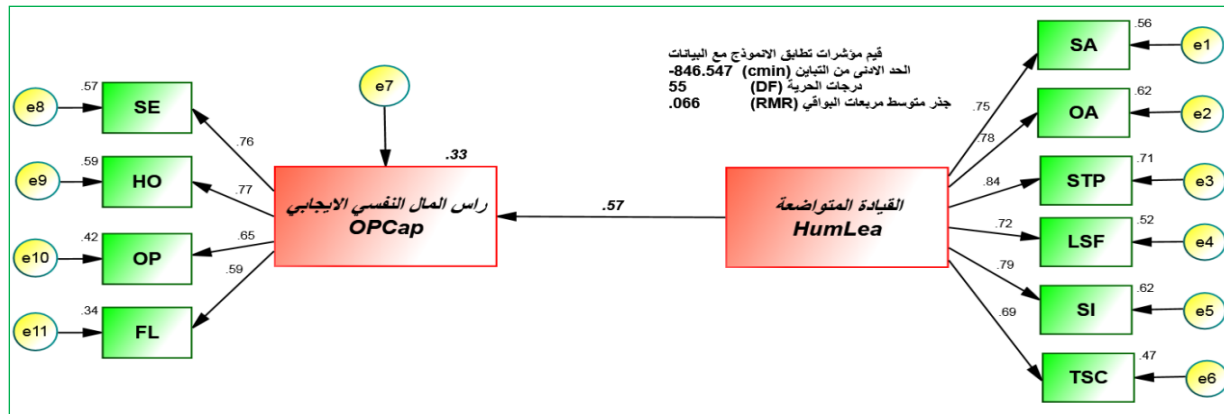
وهذا يعني أن تغير مستوى السلوكيات المتواضعة لدى القيادة بوحدة واحدة سوف يؤثر في تمكين الموارد البشرية بنسبة (٥٧٪) على مستوى مجموعة العميد التعليمية عينة الدراسة، وعند تفحص هذه القيمة يلحظ أنها قيمة معنوية؛ وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) البالغة (٧,٧٥٩) الظاهرة في الجدول (١١) هي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠).

جدول (١١) مسارات اختبار تأثير القيادة المتواضعة ومعلماتها في رأس المال النفسي الإيجابي

المسارات	الأوزان الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعاري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية
OPCap <--- HumLea	.573	.431	.056	7.759	***
OA <--- HumLea	.785	1.016	.072	14.041	***
STP <--- HumLea	.840	1.065	.062	17.190	***
LSF <--- HumLea	.718	1.095	.096	11.437	***
SI <--- HumLea	.789	.997	.070	14.238	***
SA <--- HumLea	.746	.951	.077	12.431	***
TSC <--- HumLea	.689	.876	.083	10.540	***
OP <--- OPCap	.652	.772	.081	9.530	***
FL <--- OPCap	.587	.866	.108	8.035	***
SE <--- OPCap	.758	1.322	.103	12.891	***
HO <--- OPCap	.770	1.041	.078	13.393	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

شكل (٤) تأثير القيادة المتواضعة في رأس المال النفسي الإيجابي



المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

المبحث الرابع:

أولاً: الاستنتاجات:

١. تعدد القيادة المتواضعة من المواضيع الهامة التي لها مكانة في أدبيات المنظمة والسلوك التنظيمي، وتؤكد على تثبيت منظور أخلاقي في ثقافتها، وتعزز الذات، والذكاء العاطفي، وفاعلية الفريق وأنماط السلوك وتهتم بتطوير قيادة داعمة تمكن الآخرين من النجاح، وتظل بنتائجها الإيجابية على التابعين التي يمكن أن تؤدي إلى نتائج مثمرة وخلق.
٢. حقق متغير القيادة المتواضعة على درجة مرتفعة إلى حد ما من الأهمية وفق إجابات أفراد العينة وهذا يدل على أن مجموعة العميد التعليمية المبحوثة تبني ممارسات القيادة المتواضعة وهذا الارتفاع من الأهمية لهذا المتغير يعود إلى شخصية القائد التي تشتمل على الاستعداد لرؤية الذات بدقة وتقدير نقاط القوة لدى الآخرين والانفتاح على الأفكار والتعليقات الجديدة.
٣. حصل متغير رأس المال النفسي الإيجابي على درجة مرتفعة من الأهمية وفق إجابات أفراد العينة وهذا يدل على أن مجموعة العميد التعليمية المبحوثة تبني أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي وهذا الارتفاع من الأهمية لهذا المتغير يعود إلى تفويض السلطة والمسؤولية من المستويات العليا في التسلسل الهرمي التنظيمي إلى العاملين ذوي المستوى الأدنى.
٤. أوجدت نتائج اختبار الفرضيات وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين متغير القيادة المتواضعة ورأس المال النفسي الإيجابي،

وهذا يدل أنه في حالة زيادة الاهتمام من قبل مجموعة العميد المبحوثة بالقيادة المتواضعة والتأكيد على إتباع السلوكيات المتواضعة من قبل القادة في تعاملهم مع التابعين وهذا بدوره يعزز رأس المال النفسي الإيجابي لمجموعة العميد التعليمية المبحوثة.

٥. أوجدت نتائج اختبار الفرضيات وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائية للمتغير المستقل القيادة المتواضعة في تعزيز المتغير التابع رأس المال النفسي الإيجابي وهذا يشير إلى أن مجموعة العميد التعليمية المبحوثة لها اهتمام كبير في تطبيق هذا النوع من القيادة في قيادة الموظفين لكونه يجذب أفضل الكفاءات والمؤهلات من الموظفين ويحقق الرضا الوظيفي وينعكس ذلك في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي لديهم.

ثانياً: التوصيات:

١. يوصي البحث المنظمات التعليمية المختصة بضرورة تشجيع الباحثين على تركيز جهودهم الدراسية على ترسيخ هذا النوع من القيادة المتواضعة لاسيما في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي.
٢. ينبغي على القيادات التربوية في مجموعة العميد التعليمية المبحوثة توظيف القيادة المتواضعة في كافة أقسامها وأنشطتها من أجل تعزيز موقعها التنافسي وإدراك المزيد من الفرص إضافة إلى تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي.
٣. على مجموعة العميد التعليمية المبحوثة زيادة الاهتمام ببناء وتنمية رأس المال النفسي الإيجابي لما له من تأثير إيجابي في مجموعة من النتائج

- and its Impact on Achieving Civil Behavior. Review of International Geographical Education Online, 11(12), 134-143.
4. Anglin, A. H., Short, J. C., Drover, W., Stevenson, R. M., McKenny, A. F., & Allison, T. H. (2018). The power of positivity? The influence of positive psychological capital language on crowdfunding performance. *Journal of Business Venturing*, 33(4), 470-492.
 5. Argandona, A. (2015). Humility in management. *Journal of business ethics*, 132(1), 63-71.
 6. Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human resource development quarterly*, 22(2), 127-152.
 7. Bhatia, R., & Bhatia, A. (2020). The Psychological Effect of Humble Leadership on Employee Turnover and Resilience. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(9), 6827-6856.
 8. Božek, A. (2015). Positive psychological capital concept: A critical analysis in the context of participatory management. *Management and Business Administration. Central Europe*, (3), 19-31.
 9. Branden, N. (2021). The power of self-esteem. *Health Communications, Inc.*
 10. Cable, D. (2018). How humble leadership really works. *Harv Bus Rev*, 23, 2-5.
 11. Chiu, T. S., Huang, H. J., & Hung, Y. (2012). The influence of humility on leadership: a Chinese and Western review. *International Proceedings of Economics Development and Research*, 29, 129-133.
 12. Cho, J., Schilpzand, P., Huang, L., & Paterson, T. (2021). How and When Humble Leadership Facilitates Employee Job Performance: The Roles of Feeling Trusted and Job Autonomy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(2), 169-

التنظيمية والسلوكية مثل الإبداع التنظيمي والبراعة التنظيمية والمرونة التنظيمية والرضا الوظيفي والسلوك الإيجابي والتعاون وتحقيق مستويات متقدمة من الأداء.

٤. دعوة مجموعة العميد التعليمية المبحوثة إلى إيجاد السبل والوسائل لتطوير السلوكيات المتواضعة خلال برامج تدريبية خاصة موجهة نحو تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي من أجل نشر الوعي الوظيفي لدى الموظفين بأهمية أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي لكونها الدافع الأساس للكثير من السلوكيات الإيجابية وتقليل السلوكيات السلبية.

٥. ضرورة تشجيع الملاكات التدريسية من ذوي الاختصاص على إعداد الأبحاث والدراسات التطويرية التي تهدف الى تطوير السلوكيات المتواضعة بهدف تحسين مستوى الخدمة التعليمية، أضف الى ذلك أهمية إعداد الدراسات التشخيصية التي تحدد العوامل الأساس التي تعزز مستوى رأس المال النفسي الإيجابي لدى العاملين.

المصادر

1. Ali, M., Zhang, L., Shah, S. J., Khan, S., & Shah, A. M. (2020). Impact of humble leadership on project success: the mediating role of psychological empowerment and innovative work behavior. *Leadership & organization development journal*.
2. Aliyev, R., & Karakus, M. (2015). The effects of positive psychological capital and negative feelings on students' violence tendency. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 190, 69-76.
3. Al-mabhee, D. A. C. (2021). Humble Leadership

22. Leeming, D., Marshall, J., & Hinsliff, S. (2021). Self-conscious emotions and breastfeeding support: A focused synthesis of UK qualitative research. *Maternal & Child Nutrition*, e13270.
23. Li, D. (2021, April). Linking Humble Leadership and Proactive Behaviors of Frontline Service Employees in the Hospitality Industry: The Influences of Role-Breath Self-Efficacy. In 2021 6th International Conference on Social Sciences and Economic Development (ICSSSED 2021) (pp. 715-721). Atlantis Press.
24. Liu, C. (2016). Does humble leadership behavior promote employees' voice behavior?—A dual mediating model. *Open Journal of Business and Management*, 4(4), 731-740.
25. Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human resource development quarterly*, 21(1), 41-67.
26. Morgan, H., Parker, A., & Roberts, W. (2019). Community sport programmes and social inclusion: what role for positive psychological capital?. *Sport in Society*, 22(6), 1100-1114.
27. Nadelhoffer, T., & Wright, J. C. (2017). The twin dimensions of the virtue of humility: Low self-focus and high other-focus. *Moral Psychology*, 5, 309-342.
28. Ou, A. Y., Tsui, A. S., Kinicki, A. J., Waldman, D. A., Xiao, Z., & Song, L. J. (2014). Humble chief executive officers' connections to top management team integration and middle managers' responses. *Administrative Science Quarterly*, 59(1), 34-72.
29. Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787-818.
- 184.
13. Elnagar, A. (2021). Investigating the Relationship between Humble Leadership Behavior and Job Alienation of Employees in Egyptian Hotels. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 311-329.
14. Funck, M. (2015). Effectiveness of Humble Leadership for Creativity and Innovation in Context of Online-based Startups: A Qualitative Examination (Master's thesis, University of Twente).
15. Ganotice, F. A., Yeung, S. S., Beguina, L. A., & Villarosa, J. B. (2016). In search for HERO among Filipino teachers: The relationship of positive psychological capital and work-related outcomes. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 25(3), 407-414.
16. Garcia-Romeu, A., Himelstein, S. P., & Kamincker, J. (2015). Self-transcendent experience: A grounded theory study. *Qualitative Research*, 15(5), 633-654.
17. Jiang, H., Liu, W., & Jia, L. (2019). How humble leadership influences the innovation of technology standards: A moderated mediation model. *Sustainability*, 11(19), 5448.
18. Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2015). The impact of employees' positive psychological capital on job satisfaction and organizational citizenship behaviors in the hotel. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
19. Keltner, D., & Piff, P. K. (2020). Self-transcendent awe as a moral grounding of wisdom. *Psychological Inquiry*, 31(2), 160-163.
20. Kozel, S. (2017). *Openness: Politics, Practices, Poetics*. Malmö
21. Lanciano, T., & Curci, A. (2021). Psychopathic traits and self-conscious emotions: What is the role of perspective taking ability?. *Current Psychology*, 40(5), 2309-2317.

- chological capital and emotional labor: A study in educational organizations. *Cogent Education*, 4(1), 1301012.
40. Trapp, S., Blömeke, S., & Ziegler, M. (2019). The openness-fluid-crystallized-intelligence (OFCI) model and the environmental enrichment hypothesis. *Intelligence*, 73, 30-40.
 41. Unrau, N. J., Rueda, R., Son, E., Polanin, J. R., Lundeen, R. J., & Muraszewski, A. K. (2018). Can reading self-efficacy be modified? A meta-analysis of the impact of interventions on reading self-efficacy. *Review of Educational Research*, 88(2), 167-204.
 42. Vanno, V., Kaemkate, W., & Wongwanich, S. (2015). Effect of group-level positive psychological capital on group effectiveness of Thai students. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 171, 1309-1314.
 43. Walters, K. N., & Diab, D. L. (2016). Humble leadership: Implications for psychological safety and follower engagement. *Journal of leadership studies*, 10(2), 7-18.
 44. Yalcin, S. (2016). Analyzing the Relationship between Positive Psychological Capital and Organizational Commitment of the Teachers. *International Education Studies*, 9(8), 75-83.
 45. Yang, K., Zhou, L., Wang, Z., Lin, C., & Luo, Z. (2019). Humble leadership and innovative behaviour among Chinese nurses: The mediating role of work engagement. *Journal of Nursing Management*, 27(8), 1801-1808.
 46. Ye, X. (2019). Humble leadership and employee performance: Examining a moderated-mediation model. In 4th International Symposium on Management, Economics, E-business and Marketing, 566-572.
 30. Peng, A. C., Wang, B., Schaubroeck, J. M., & Gao, R. (2020). Can humble leaders get results? The indirect and contextual influences of skip-level leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(4), 329-339.
 31. Rogers, K. M., & Ashforth, B. E. (2017). Respect in organizations: Feeling valued as “we” and “me”. *Journal of Management*, 43(5), 1578-1608.
 32. Sapmaz, F., Yıldırım, M., Topçuoğlu, P., Nalbant, D., & Sızır, U. (2016). Gratitude, forgiveness and humility as predictors of subjective well-being among university students. *International Online Journal of Educational Sciences*, 8(1), 38-47.
 33. Şeşen, H., Sürücü, L., & Maşlaccı, A. (2019). On the relation between leadership and positive psychological capital in the hospitality industry. *International Journal of Business*, 24(2), 182-197.
 34. Siskawati, Z. (2020). THE PURSUIT OF SELF-ESTEEM IN PHYLLIS WHITNEY'S NOVEL “HUNTER'S GREEN”. *Lingue: Jurnal Bahasa, Budaya, dan Sastra*, 2(2), 96-104.
 35. Strüfing, S. (2014). Humble Leadership: Relevance to Employees' Creativity and Innovation Under the Consideration of Time Pressure (Master's thesis, University of Twente).
 36. Sun, Y. (2020, August). The Gift of Pride: How Humble Leadership Affects Subordinate's Feelings of Pride and Tacit Knowledge Sharing. In Proceedings of the 2020 3rd International Conference on Information Management and Management Science (pp. 54-58).
 37. Sznycer, D. (2019). Forms and functions of the self-conscious emotions. *Trends in cognitive sciences*, 23(2), 143-157.
 38. Tang, N., & Baker, A. (2016). Self-esteem, financial knowledge and financial behavior. *Journal of Economic Psychology*, 54, 164-176.
 39. Tosten, R., & Toprak, M. (2017). Positive psy-

تقييم أداء المصارف التجارية باستخدام التحليل المالي المركب

**Evaluating the performance of commercial banks using
financial analysis Composite**

أ.م. د. كمال كاظم جواد

Ass.Prof.Dr. Kamal Kazem Jawad

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

University of Karbala – Faculty of
Administration and Economics

kamal.k@uokerbala.edu.iq

الباحثة: نوره محسن دخيل

Noura Mohsen Dakhil

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

University of Karbala – Faculty of
Administration and Economics

noora.m@s.uokerbala.edu.iq

الملخص

تناول البحث تقييم الأداء المصرفي باستخدام التحليل المالي المركب للمصارف التجارية العراقية، واستخدم البحث أداتين من أدوات التحليل المالي النسب المالية وكذلك تحليل الاتجاه بالاستناد إلى سنة أساس، وتعدّ سنة ٢٠١١ سنة الأساس في هذا البحث لكون تلك السنة تتمتع بشبه الاستقرار الاقتصادي وتمّ مقارنة جميع النسب المالية المستخرجة بتلك السنة، وقد أجريت هذه الدراسة لعينة مكونة من (١٠) مصارف تجارية مدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، للمدة (٢٠١١-٢٠٢٠)، واعتمدت الدراسة على البيانات السنوية المنشورة في القوائم المالية، وهدف الدراسة هو التعرف على أدوات التحليل المالي وتحويل الأرقام الموجودة في القوائم المالية إلى معلومات قادرة على تشخيص الوضع المالي للمصرف، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، من أهمها: إن تحليل الاتجاه للنسب المالية يعطي قيمة واضحة لمقدار التغير في النسبة عما كانت عليه في سنة الأساس، وهذا يوضح فيما إذا كان أداء المصرف في الاتجاه الأفضل أم لا، واستناداً إلى تلك الاستنتاجات وضعت مجموعة من التوصيات ومنها أنه على المصارف التجارية الاهتمام باستخدام أدوات التحليل المالي وإعداد قاعدة بيانات تفصيلية عن النسب المكونة لها، إذ يمكن خلالها معرفة الوضع المالي للمصارف لغرض تقييم الأداء.

الكلمات المفتاحية: الأداء المصرفي، المصارف التجارية، التحليل المالي المركب، تحليل الاتجاه.

Abstract

The research dealt with the assessment of banking performance using the complex financial analysis of the Iraqi commercial banks, and the research used two tools of financial analysis, financial ratios, as well as trend analysis based on a base year. That year, this study was conducted for a sample of (10) commercial banks listed in the Iraqi Stock Exchange, for the period (2011-2020), and the study relied on the annual data published in the financial statements, and the study aimed to identify the tools of financial analysis and convert the existing numbers in the financial statements to information capable of diagnosing the financial situation of the bank, and the research reached a set of conclusions, the most important of which is that the trend analysis of the financial ratios gives a clear value for the amount of change in the ratio from what it was in the base year, and this shows whether the bank's performance is in the best direction or No, and based on those conclusions, a set of recommendations were developed, including that commercial banks should pay attention to using financial analysis tools and preparing a database. Detailed information about the ratios that make up them, as through them it is possible to know the financial position of the banks for the purpose of evaluating the performance.

Keywords: banking performance, commercial banks, complex financial analysis, trend analysis.

المقدمة

تزايدت أهمية التحليل المالي يوماً بعد يوم، وذلك لتعدد وتنوع الأدوات المالية المستخدمة في التحليل المالي، وكذلك التوسع في الأنشطة المصرفية جعل إدارة المصارف والمؤسسات المالية كافة بحاجة ماسة إلى معلومات منظمة ومؤشرات مالية يستندون إليها في اتخاذ القرارات، وأن القوائم المالية تعد المصدر الرئيس لاستخراج تلك المعلومات خلال إظهار النتائج ومدلولاتها، وأن المؤشرات التي يتم الحصول عليها من عملية التحليل المالي للقوائم تتأثر بشكل رئيس بالأسس المحاسبية التي تم إعداد القوائم المالية على أساسها، وفي هذا السياق قد تناولت الدراسة موضوع تقييم الأداء المصرفي باستخدام التحليل المالي المركب خلال معالجة مشكلة البحث التي تدور حول امكانية أدوات التحليل المالي في تحديد نقاط القوة والضعف من أجل الحفاظ على المركز المالي للمصرف في ظل الظروف الاقتصادية المختلفة التي يواجهها الجهاز المصرفي في العراق.

الفصل الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

١. هل يمكن للمصارف التجارية تحديد نقاط القوة ومحاولة تعزيزها إضافة إلى التعرف على نقاط الضعف ومحاولة تلافيها باستخدام التحليل المالي المركب من أجل المحافظة على المركز المالي في ظل الظروف الاقتصادية المختلفة التي يواجهها

الجهاز المصرفي في العراق ؟

٢. ما مقدار التغير في النسب المالية الذي تتمكن فيه أدوات التحليل المالي في تقييم الأداء المصرفي ؟
٣. هل تستطيع إدارة المصارف التجارية تشخيص المشاكل الإدارية و وضع خطط مستقبلية للنهوض بواقع الأداء المصرفي خلال تحديد اتجاه المؤشرات المستخرجة من القوائم المالية ؟

ثانياً: فرضية البحث

١. من أجل الإجابة عن التساؤلات الواردة في مشكلة الدراسة تم صياغة الفرضيات بالشكل الآتي:
٢. استخدام التحليل المالي المركب ومؤشراته في تحليل القوائم المالية (المصارف التجارية العراقية عينة الدراسة) سيؤدي إلى تشخيص نقاط القوة والضعف في أداء هذه المصارف.
٣. إن استخدام تحليل الاتجاه للنسب المالية يساعد إدارة المصرف على معرفة اتجاه أنشطة المصرف فيما إذا كان إيجابياً أو سلبياً، وإن التغير الإيجابي في تحليل الاتجاه للنسب المالية يدل على أن المصرف متمكن من رفع مستوى أدائه.

٤. استخدام أدوات التحليل المالي تمكن المصارف التجارية والجهات ذات الصلة في اتخاذ القرارات و وضع الخطط المستقبلية من أجل رفع قيمة الأداء المصرفي.

ثالثاً: أهمية البحث

إن أهمية البحث تنبع من أهمية التحليل المالي الذي يعدّ من أكثر الوسائل المستخدمة في تقييم الأداء المالي للمؤسسات المالية بشكل عام والمصارف التجارية

سادساً: الوسائل المالية والإحصائية المستخدمة في الدراسة

استخدمت الباحثة مجموعة من الوسائل المالية والإحصائية لتحليل بيانات الدراسة والحصول على أفضل النتائج، إذ قامت الباحثة باستخدام برنامج (Microsoft Excel) لتحليل النسب المالية واستخرجها لتكون مدخلات لتحليل الاتجاه العام بالاستناد إلى سنة الأساس.

الفصل الثاني: الجانب النظري للبحث

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء المالي للمصارف التجارية

أولاً: مفهوم الأداء المصرفي

يعرف الأداء على أنه مراجعة لما تم انجازه بالاعتماد على معايير العمل، فخلال تقييم الأداء يتم وضع معايير لتقييم الأداء المالي من واقع الخطط والأهداف الاستراتيجية للمصرف (Poster & 2005: 46 Streib)، ويعرف الأداء المصرفي على أنه مقياس لمدى قدرة المصرف على استخدام الموجودات خلال طبيعة عملها الأساس وتوليد الإيرادات ويستخدم هذا المصطلح أيضاً كمقياس عام للازدهار المالي للشركة خلال فترة زمنية معينة، ويمكن استخدامه لمقارنة الشركات التي تعمل في القطاع نفسه أو في قطاعات مالية متماثلة ويوضح مفهوم قياس الأداء على أنه يمكن للموظفين زيادة قيمة الشركة عن طريق زيادة حجم التدفقات النقدية المستقبلية للشركة عن طريق

بشكل خاص، وأهمية التحليل المالي تجسدت في تقييم الأداء للمدة الماضية والحاضرة، و في ظل التطور الاقتصادي لابد من اعتبار مؤشرات التحليل المالي الأداة الرئيسة لعملية التخطيط المستقبلي التي تهدف إلى تقييم أداء المصرف وتطور نشاطاته.

رابعاً: هدف البحث

إن هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على أدوات التحليل المالي، ومعرفة الحقائق التي قد تغييها الأرقام وتحويلها إلى معلومات قادرة على تشخيص الوضع المالي للمصرف، وذلك باستخدام (تحليل النسب المالية وتحليل الاتجاه العام بالاستناد إلى سنة أساس) للحصول على مؤشرات تساعد في تقييم الأداء المالي لمساعدة مستخدمي القوائم المالية (الإدارة، المستثمرين، المقترضين،.... الخ) في اتخاذ القرارات المالية الرشيدة.

خامساً: مجتمع البحث وعينته

يتكون مجتمع الدراسة من المصارف التجارية المسجلة في سوق العراق للأوراق المالية وهي مصرف (سومر التجاري، الخليج التجاري، الشرق الأوسط، التجاري العراقي، الاستثمار العراقي، الأهلي العراقي، الموصل للتنمية والاستثمار، بغداد، الائتمان العراقي، الإتحاد العراقي)، وتم اختيار عينة تتكون من عشرة مصارف تجارية اعتماداً على توفر البيانات واستمرار عمل المصارف لمدة الدراسة الممتدة من ٢٠١١ إلى ٢٠٢٠ وهي مدة الدراسة المطبقة.

الإدارة على اتخاذ القرارات كزيادة الأجور والترقية وتصحيح الأخطاء التي تحدث ومحاولة تلافيتها، وغيرها من الأمور التي تحدث بالمصرف، إذ ينطوي نظام تقييم الأداء على مجموعة واسعة من الأهداف المحددة مسبقاً والوقوف على الأخطاء وتفسير أسبابها والوصول إلى أمثل الحلول (Showkat، 2013: 69)، وأن تقييم الأداء المصرفي يتمثل في مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى نجاح المصارف ونموها وتطورها وبهذا تصبح المؤشرات بمثابة معايير يمكن بواسطتها تقدير درجة أو مدى قيام المصارف بتحقيق أهدافها وقياس مدى فاعلية نتائج أوجه النشاط لذلك ترتبط مؤشرات التقييم بالأهداف الأساس لأنشطة المصرف، ومن هذه الأهداف: هو تحديد نقاط القوة والضعف في المصرف لمعرفة التوصيات وبعض التدابير لمواجهة المشاكل وتحديد الوسائل والطرق للتغلب عليها (Rahim، 2012: 386).

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول التحليل

المالي المركب

إن التحليل المالي في الوقت الحالي من أهم أدوات الإدارة المالية، إذ يمثل تقييم الوضع المالي والأداء التشغيلي للمصارف كافة سواء أكانت تجارية أم صناعية أم مالية، إضافة إلى أن التنبؤ بالوضع المستقبلي والأداء المالي، كما يعد وسيلة لدراسة المخاطرة والعائد المتوقع، فقد تأتي البيانات للتحليل المالي من داخل المنشأة، مثل أقسام التسويق والإنتاج، أو من البيانات المحاسبية الخاصة بالمصرف، أو من

تسريع استلام تلك التدفقات النقدية أو جعلها أكثر أماناً أو أقل مخاطرة. هناك طرق عدة ومختلفة لقياس الأداء المالي، ولكن يجب اتخاذ جميع التدابير بشكل إجمالي، ومن أهم مؤشرات الأداء المالي هي العائد على حقوق الملكية، ونسب السيولة، ونسب إدارة الأصول، ونسب الربحية، ونسب الرافعة المالية، ونسب القيمة السوقية (Itumo، 2013: 6-7)، وتستطيع المصارف تحقيق أهدافها خلال التركيز على الأداء المصرفي عبر الآتي (David، 2000: 10):

١. دعم العناصر الجيدة وتحديد نقاط القوة لتحسينها ونقاط الضعف لتجنبها.
٢. توفير البيانات من جميع المستويات الإدارية من أجل وضع قرارات إدارية مناسبة.
٣. إدراك المتحقق من أهداف المصرف في المدة المحددة لهذه الأهداف.
٤. دعم المصرف في وضع المقاييس الضرورية لتحديد مستوى الأداء الملائم واستمرار المراجعة الدورية للأداء للقيام بالتحسينات المستمرة.
٥. التعرف على الأخطاء والانحرافات ووضع الخطوات الضرورية لمعالجتها.

ثانياً: تقييم الأداء المصرفي

يمكن توضيح تقييم الأداء بأنه قياس الفاعلية وفحص أداء المصرف بقصد التأكد من استغلال الموارد المتاحة بالشكل المناسب والتأكد فيما إذا كان المصرف قادراً على تحقيق الأهداف المرجوة منه ومنها قدرته على توليد وتحقيق الأرباح مستقبلاً وإمكانيته في تحقيق ما خطط له وكما يقوم التقييم في مساعدة

أولاً: النسب المالية

إن النسب المالية هامة جدا في عملية تقييم الأداء المالي في المصارف إذ يعتمد نجاح عملية تقييم الأداء على وضوح المؤشرات المالية وقابليتها على القياس، وبسبب تعدد النسب المالية فإنها تستعمل كمقياس أساس لتقييم الأداء المصرفي (Roes, 2002:153) ومن أهم النسب المالية ما يأتي:

١. نسب الربحية

وإن نسب الربحية لها أهمية كبيرة في تقييم أداء المصارف من حيث الأرباح، فعندما تكون نسبة ربحية المصرف أعلى نسبيا من ربحية المصارف المنافسة في القطاع المصرفي أو أعلى من ربحية متوسط الصناعة فهذا يعني أن المصرف يمتاز بكفاءة ومستوى عالٍ من الأداء (Dufera, 2010:27)، وأهم مؤشرات ما يأتي:

أ. معدل العائد على حق الملكية: وتقيس هذه النسبة معدل العائد على حقوق المساهمين في المصرف وتعطي مؤشرا واضحا على ما تحصل عليه المصارف من استثمارات أموال المساهمين ويمكن حسابها عن طريق قسمة صافي الدخل بعد الضرائب على إجمالي رأس المال (حقوق الملكية) التي تشمل الأسهم المشتركة والممتازة والفائض والاحتياطيات (Bentum, 2012:13)، وتستخدم هذه النسبة على مدى واسع لقياس ربحية المساهمين في المصرف ويقاس بالمعادلة الآتية (Lashor, 2008:90):

خارج المنشأة مثلا الوكالات الحكومية (Fabozzi & Peterson, 2003: 5)، ويعرف التحليل المالي على أنه عملية اختيار وتقييم وتناسق البيانات المالية مع المعلومات المتعلقة بأهداف المنشأة والمنظمة والمصرف لمساعدة متخذي القرارات المالية والاستثمارية على تطبيق الخطط الموضوعية (Drake, 2009:1)، ويمكن تعريف التحليل المالي أيضاً بأنه عملية تحديد العمليات التشغيلية والمالية والخصائص المميزة للمصرف من البيانات المالية والمحاسبية، والهدف من هذا التحليل هو تحديد كفاءة وأداء إدارة المصرف، كما وردت في السجلات والتقارير والقوائم المالية (Bhunia et al, 2011: 269).

ترى الباحثة من المفاهيم السابقة أن التحليل المالي من أهم الأدوات التي يستعين بها متخذو القرارات المالية وأي طرف يتعامل مع المصرف، إذ أنه يمثل دراسة انتقادية للقوائم المالية التي يطرحها المصرف، وللحصول على نتائج سليمة يعتمد ذلك على صحة بيانات القوائم المالية التي هي مخرجات النظام المحاسبي، ويقوم المحلل المالي بتحليل وتفسير البيانات المالية وعرض المعلومات التي ستساعد رجال الأعمال والمستثمرين والدائنين، لذا تطرقت الباحثة إلى مفهوم التحليل المالي المركب والذي يقصد به استخدام أكثر من أداة من أدوات التحليل المالي وتركيبها لاستخراج أفضل النتائج ومن أهم أدوات التحليل المالي التي اعتمدت في هذا البحث هي النسب المالية وتحليل الاتجاه ويمكن توضيحها كما يأتي:

تغطية المطلوبات المتداولة فهي مؤشر الأمان للمصرف (Mayes, 2001:89)، ويمكن تعريفها على أنها قدرة المصرف على تسديد الديون في المدى القصير وتقاس هذه النسبة وفق المعادلة الآتية (Halsey et al, 2007:502):

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الموجودات المتداولة}}{\text{المطلوبات المتداولة}} \times 100\% \dots \text{معادلة (٣)}$$

ب. نسبة التوظيف: وتوضح هذه النسبة قدرة المصرف على توظيف الودائع وما في حكمها في تحديد حجم الأموال التي يمنحها المصرف على شكل قروض وسلف، وأن ارتفاع هذه النسبة يدل على أن المصرف يقوم بتوظيف أمواله بأفضل شكل، إذ أن هذه النسبة ترتبط بعلاقة عكسية مع نسبة السيولة وتقاس هذه النسبة بالمعادلة الآتية (Wild, 2007: 32):

$$\text{نسبة التوظيف} = \frac{\text{اجمالي القروض والسلف}}{\text{الودائع وما في حكمها}} \times 100\% \dots \text{معادلة (٤)}$$

٣. نسب المديونية

تشير إلى مدى استخدام المصرف لأمواله المقترضة، فارتفاع نسبة الرافعة المالية يشير إلى ارتفاع مخاطرة الإفلاس إذا لم يكن المصرف قادراً على تسديد دفعات الدين، في حالة عدم قدرة المصارف على الوفاء بالتزاماتها سيكون هناك صعوبة بالنسبة لها في الحصول على ديون جديدة من السوق. ومع ذلك يمكن زيادة أرباح المساهمين على أموالهم المستثمرة وتحسين الاستفادة من المزايا الضريبية المتعلقة بتمويل

$$\text{معدل العائد على حق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{حق الملكية}} \times 100\% \dots \text{معادلة (١)}$$

ب. معدل العائد على الموجودات: وتقيس هذه النسبة قدرة المصرف على توليد الأرباح لمقدمي رأس المال خلال مؤشرات الربحية (Rosenbaum & Pearl, 2013:58)، إذ يمكن القول إن نسبة العائد على الموجودات تعني قدرة المصرف باستخدام موجوداته في تحقيق الأرباح، وارتفاع هذه النسبة يدل على كفاءة المصرف في توظيف موجوداته بشكل صحيح ويمكن قياس هذه النسبة وفق المعادلة الآتية (Pennan, 2010:369):

$$\text{معدل العائد على الموجودات} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{إجمالي الموجودات}} \times 100\% \dots \text{معادلة (٢)}$$

٢. نسب السيولة

وتعرف على أنها قدرة المصرف على الوفاء بالتزاماته قصيرة الأجل، إذ تعني أن آلية العمل المصرفي لها القدرة على تحويل الموجودات المعدة للاستثمار إلى نقد سائل بأسرع وقت وأقل خسارة (Nicolae & Maria, 2014:136)، وأهم مؤشرات ما يأتي:

أ. نسبة التداول: وتعدّ هذه النسبة من أهم النسب المالية لقياس سيولة المصرف إذ تقيس قدرة المصرف على الوفاء بالتزاماته قصيرة الأجل وإن ارتفاع هذه النسبة يعدّ مؤشراً جيداً لسيولة المصرف، إذ تعني قدرة الموجودات المتداولة على

بمدى مساهمة رأس المال من قبل الدائنين والمالكين
(Horne & Wacuowicz, 2005:140-141).

ثانياً: تحليل الاتجاه (التحليل الأفقي)

يدرس تحليل الاتجاه التاريخ المالي للمصرف من أجل المقارنة، وخلال النظر في اتجاه نسبة معينة يرى المحلل المالي ما إذا كانت هذه النسبة تنخفض أم ترتفع أم تبقى ثابتة نسبياً، وهذا يساعد في الكشف عن المشاكل التي تواجه عمل المصرف أو مراقبة الإدارة الجيدة (Gibson, 2013:208)، فالتحليل الأفقي عبارة عن تحليل يعتمد على الاتجاه ليوضح التغيرات التي تحدث للبنود في القوائم المالية ومقارنتها لفترات مالية عدة، وأن استعمال هذا الأسلوب يتطلب توفر قوائم مالية لسنوات عدة مع تحديد سنة أساس غالباً ما تكون السنة الأولى لمعرفة التغيرات الحاصلة للسنوات اللاحقة (Paramasivan & Subramani, 2009:14).

الفصل الثالث: الجوانب التطبيقي للبحث

من أجل القيام بالتحليل المالي المركب تم استخدام أدوات التحليل المالي منها النسب المالية وتشمل (نسب الربحية، نسب السيولة، نسب المديونية)، واستخدمت هذه النتائج كمدخلات لتحليل الاتجاه بالاستناد إلى سنة أساس، وتم اعتماد سنة (٢٠١١) كسنة أساس لغرض متابعة التغير النسبي للسنوات اللاحقة للمصارف التجارية العراقية عينة الدراسة، وأن هذه النتائج الموضحة في الجداول الآتي تم استخراجها بتطبيق تحليل الاتجاه بالاستناد إلى النسب المالية وأن سبب ظهور أغلب النسب سالبة

الديون (Ahna, 2006:317)، ومن أهم مؤشرات ما يأتي (Horne & Wacuowicz, 2005:140-141):

أ. نسبة الدين إلى حقوق الملكية: لتقييم مدى استخدام الشركة للأموال المقترضة، قد نستخدم العديد من نسب الدين المختلفة، ويتم حساب نسبة الدين إلى حقوق الملكية ببساطة عن طريق قسمة إجمالي دين المصرف (بما في ذلك المطلوبات المتداولة) على حقوق المساهمين وفق المعادلة الآتية:

$$\text{نسبة الدين إلى حق الملكية} = \frac{\text{اجمالي الديون}}{\text{حق الملكية}} \times 100\% \dots$$

(معادلة (٥))

أولاً: نسبة الديون طويلة الاجل

بالإضافة إلى نسب الدين السابقة قد ترغب المصارف في حساب النسبة التالية التي تتعامل فقط مع الديون طويلة الأجل والتي تقاس بالمعادلة الآتية:

$$\text{نسبة الديون طويلة الاجل} = \frac{\text{الدين طويل الاجل}}{\text{حق الملكية}} \times 100\% \dots$$

(معادلة (٦))

حيث يمثل مقام هذه النسبة هيكل رأس مال المصرف والتي يتم احتسابها عن طريق طرح المطلوبات الكلية من الموجودات الكلية، وتوضح نسبة الدين طويل الأجل إلى حق الملكية المدى الذي يستخدم فيه الدين طويل الأجل (السندات والرهون العقارية) للتمويل الدائم أو الرفع المالي للمصرف، وتستند هذه النسبة إلى الأرقام المحاسبية والقيمة الدفترية وأحياناً يمكن احتسابها باستخدام قيم السوق، ويمكن القول إن هذه النسبة تخبرنا

سومر التجاري باستثناء سنة ٢٠١٧ إذ حققت نسبة التغير قيمة سالبة (٣٦,٩٧٪) ثم عادت النسبة بالتعافي في السنوات التي تليها، ويعود سبب ذلك إلى انخفاض صافي ربح المصرف نظراً لمطالبة دائرة تسجيل الشركات وهيئة الأوراق المالية بتحميل قائمة الدخل المبالغ النقدية المسروقة في سنة ٢٠١٤ واخذ مخصص بها مما أدى إلى انخفاض صافي الربح حسب ما تم توضيحه في تقرير إدارة المصرف.

ب. مصرف الخليج التجاري

نلاحظ من الجدول (١) أن أداء المصرف كان جيداً في السنوات ٢٠١٢ و ٢٠١٣ و ٢٠١٤ عند المقارنة في سنة الأساس، أما من سنة (٢٠١٥ - ٢٠٢٠) نلاحظ انخفاض النسبة وذلك بسبب انخفاض صافي الربح نتيجة انخفاض إيرادات العمليات المصرفية والإيرادات الأخرى وإيرادات الاستثمار، كما أشارت إدارة المصرف إلى وجود حالة اختلاس في أحد فروع

لكون سنة ٢٠١١ تتسم بالاستقرار الاقتصادي، لذا انخفضت أغلب النسب عما كانت عليه في تلك السنة.

أولاً: التحليل المالي المركب لنسب الربحية

إن نسب الربحية تستخدم لقياس فاعلية إدارة المصرف، وتقيس نسب الربحية صافي الربح والنجاح التشغيلي للمصرف.

١. التحليل المالي المركب لنسبة صافي الربح إلى حق الملكية

إن هذه النسبة تم تحليلها بناءً على المعادلة (١)، وتقيس هذه النسبة الربحية من وجهة نظر المساهمين، وأن ارتفاع هذه النسبة يعدّ مؤشراً إيجابياً للمصرف.

أ. مصرف سومر التجاري

نلاحظ خلال الجدول (١) أن هنالك تغيراً في اتجاه النسبة عن سنة الأساس في السنوات اللاحقة لمصرف

الجدول (١) التحليل المالي المركب لنسبة صافي الربح إلى حق الملكية للمصارف التجارية العراقية عينة الدراسة (٢٠١١-٢٠٢٠)

السنة	سومر التجاري	الخليج التجاري	الشرق الأوسط	التجاري العراقي	الاستثمار العراقي	الأهلي العراقي	الموصل للتنمية	بغداد	الائتمان	الاتحاد
2011	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2012	216.42%	110.28%	-3.35%	73.75%	-86.23%	321.09%	-38.94%	-19.32%	26.26%	150.65%
2013	263.61%	58.60%	-23.07%	-14.99%	69.81%	247.78%	23.76%	-26.66%	-43.48%	236.04%
2014	273.65%	49.30%	-91.23%	-39.00%	20.16%	13.07%	-94.22%	-36.71%	-55.25%	-11.65%
2015	477.39%	-68.85%	-85.37%	-50.26%	-26.54%	-62.76%	-101.06%	-85.82%	-62.75%	-104.77%
2016	492.37%	-81.23%	-67.73%	-49.40%	-58.53%	245.07%	-91.95%	-52.31%	-84.33%	-99.87%
2017	-36.97%	-86.61%	-101.60%	-35.11%	-83.33%	-57.74%	-84.89%	-85.27%	-79.46%	-99.37%
2018	43.13%	-98.09%	-106.41%	-27.97%	-98.59%	-230.53%	-91.88%	-89.63%	-82.75%	-99.57%
2019	57.54%	-113.02%	-99.78%	-54.93%	-99.92%	50.09%	-89.36%	-82.23%	-116.65%	-89.57%
2020	70.75%	-100.00%	-105.91%	116.89%	-79.20%	172.59%	-95.50%	-51.67%	-111.27%	-94.55%

المصدر: من عمل الباحثة بالاعتماد على القوائم المالية للمصارف التجارية عينة الدراسة للسنوات (٢٠١١-٢٠٢٠) وباستخدام مخرجات برنامج الاكسل.

موضح في كشف الأرباح والخسائر والايضاحات الخاصة في كل بند.

د. المصرف التجاري العراقي

نلاحظ من الجدول (١) أن المصرف حقق قيماً سالبة لتحليل اتجاه نسبة صافي الربح إلى حق الملكية مقارنة في سنة الأساس باستثناء سنة ٢٠١٢ و ٢٠٢٠، إذ بلغت أعلى نسبة في سنة ٢٠٢٠ (١١٦,٨٩٪) و في سنة ٢٠١٢ (٧٣,٧٥٪) كما في الجدول (١)، بسبب ارتفاع قيمة صافي الربح، في سنة ٢٠١٢ كان هناك زيادة في قيمة إيرادات النشاط الجاري المتمثلة بشكل رئيس في إيراد ايجار الموجودات الثابتة كما موضح في كشف الأرباح والخسائر، أما في سنة ٢٠٢٠ حقق المصرف أعلى قيمة في صافي الربح؛ وذلك خلال حصوله على أرباح فروقات تحويل العملات الأجنبية بمبلغ ٤٠ مليار دينار عراقي بسبب تغيير سعر الصرف في تلك السنة كما أوضحت إدارة المصرف.

هـ. مصرف الاستثمار العراقي

نلاحظ من الجدول (١) أن مصرف الاستثمار العراقي حقق نتائج إيجابية في تحليل اتجاه نسبة صافي الربح إلى حق الملكية لسنة ٢٠١٣ و ٢٠١٤، ويعود ذلك إلى ارتفاع صافي الربح الذي حققه المصرف في تلك المدة، أما في باقي السنوات حقق المصرف نسب سالبة، وأن المصرف حقق أقل قيمة لصافي الربح في سنة ٢٠١٩ وذلك بسبب استخدامه لسياسة التحوط في الأنشطة المصرفية بسبب الأوضاع الاقتصادية التي يمر بها البلد كما أوضحت إدارة المصرف.

المصرف في ٢٠١٤ وتم تحميلها على السنة اللاحقة، وفي سنة ٢٠١٩ حقق المصرف خسارة في صافي الربح إذ أن إيرادات المصرف لم تستطيع تغطية المصروفات مما أدى إلى انخفاض كبير في نسبة الاتجاه مقارنةً في سنة الأساس إذ بلغت النسبة (١١٣,٠٢٪-) كما موضح في الجدول (٢)، وفي سنة ٢٠٢٠ حقق المصرف ربحاً بقيمة ضئيلة جداً إذ أنها لم تستطيع تغطية ضريبة الدخل فاصبح صافي الربح بعد الضريبة سالباً كما موضح في كشف الأرباح والخسائر، وأكدت إدارة المصرف أن سبب انخفاض الإيرادات وظهور نتيجة سالبة في صافي الربح يعود إلى الانعكاسات السلبية التي شهدها البلد في ظل أزمة كورونا وعدم التزام المدينين بتسديد التزاماتهم وكذلك التحفظ في التعامل من قبل البنوك المراسلة بالمعاملات التعهدية الدولية.

ج. مصرف الشرق الأوسط

نلاحظ من الجدول (١) أن تحليل اتجاه نسبة صافي الربح إلى حق الملكية في انخفاض مستمر خلال سنوات الدراسة، ويعود سبب ذلك إلى ارتفاع حق الملكية خلال زيادة رأس المال المدفوع في السنوات ٢٠١٢ - ٢٠١٤ على الرغم من ذلك حقق المصرف ربحاً عالياً يفوق الربح المحقق في سنة الأساس إلا أنه لم يتناسب مع الزيادة الحاصلة في حق الملكية، وفي سنة ٢٠١٧ و ٢٠١٨ و ٢٠٢٠ حقق المصرف خسارة في صافي الربح، إذ كانت هناك مصارف كبيرة لم تستطيع الإيرادات تغطيتها، ويعود سبب ذلك إلى أن أغلب فروع المصرف حققت خسائر كبيرة كما

و. المصرف الأهلي العراقي

نلاحظ من الجدول (١) أن المصرف حقق نتائج متذبذبة في تحليل اتجاه نسبة صافي الربح إلى حق الملكية، وذلك لتفاوت قيم صافي الربح وحق الملكية بالانخفاض والارتفاع، إذ حقق المصرف أقل نسبة لتحليل الاتجاه في سنة ٢٠١٨ لكونه حقق قيمة سالبة في صافي الربح، وأن سبب انخفاض ربحية المصرف في سنة ٢٠١٨ ناتجة من إعادة تقييم مركز العملات الأجنبية نظراً لتحسن قيمة الدينار العراقي قبالة الدولار الأمريكي بالإضافة إلى الغرامات المتعلقة بمزاد العملة للأعوام ٢٠١٢-٢٠١٤، إلا أن المصرف استطاع خلال اعتماده على الأنشطة المصرفية المتنوعة بالاستمرار في تحقيق نتائج تشغيلية مرضية، إذ قامت إدارة المصرف بإنشاء فروع جديدة لتوسيع عمليات المصرف على نطاق جغرافي واسع وتوقع أن يكون هناك تغير ملموس في السنوات اللاحقة وهذا ما نلاحظه في ارتفاع صافي الربح للسنوات اللاحقة إذ حقق المصرف قيمة مرتفعة في صافي الربح لسنة ٢٠٢٠ وهذا ما انعكس على تحسن نسبة الاتجاه هذا، كما أشارت إليه إدارة المصرف.

ز. مصرف الموصل للتنمية والاستثمار

نلاحظ من الجدول (١) أن المصرف حقق نتيجة موجبة في تحليل اتجاه نسبة صافي الربح إلى حق الملكية في سنة ٢٠١٣ وهي أفضل نسبة حققها المصرف خلال سنوات الدراسة، ويعود سبب ارتفاعها إلى أن المصرف حقق ارتفاعاً في قيمة إيرادات النشاط الجاري كما موضح في كشف الدخل، ونلاحظ من

الجدول (١) أن المصرف حقق أقل نسبة في سنة ٢٠١٥، إذ حقق المصرف خسارة في صافي الربح في تلك السنة، وأوضحت الإدارة أن المصرف تعرض إلى أضرار مادية كبيرة نتيجة العمليات الإرهابية التي واجهها البلد مما أدى إلى عدم ممارسة فروع محافظة نينوى وفرع تكريت نشاطها المصرفي فانخفضت إيرادات المصرف إضافة إلى كثرة السحوبات النقدية التي تعرض لها المصرف.

ح. مصرف بغداد

نلاحظ من الجدول (١) أن مصرف بغداد حقق نتائج سالبة في تحليل اتجاه نسبة صافي الربح إلى حق الملكية طيلة سنوات الدراسة، وذلك نتيجة انخفاض صافي الربح مقابل ارتفاع إجمالي الودائع مقارنة بسنة الأساس، وهذا يبين أن المصرف لم يستطع تحقيق مستوى الأرباح الذي حققه في سنة الأساس خلال الاستغلال الأمثل للأموال المملوكة.

ط. مصرف الائتمان العراقي

نلاحظ من الجدول (١) أن المصرف حقق نتيجة موجبة في تحليل اتجاه نسبة صافي الربح إلى حق الملكية في سنة ٢٠١٢، ويعود سبب ذلك إلى أن المصرف حقق مبلغ ٩ مليار من الإيرادات التحويلية، وهذا يوضح أن المصرف حقق أداء أفضل مما كان عليه في سنة الأساس إلى أنه عاد بالانخفاض في السنوات اللاحقة، وحقق المصرف أقل نسبة في السنوات ٢٠١٩ و ٢٠٢٠، وجاء ذلك لانخفاض صافي الربح لتلك السنوات نتيجة انخفاض الإيرادات وارتفاع المصاريف، وذلك لتعرض المصرف إلى فرض غرامة

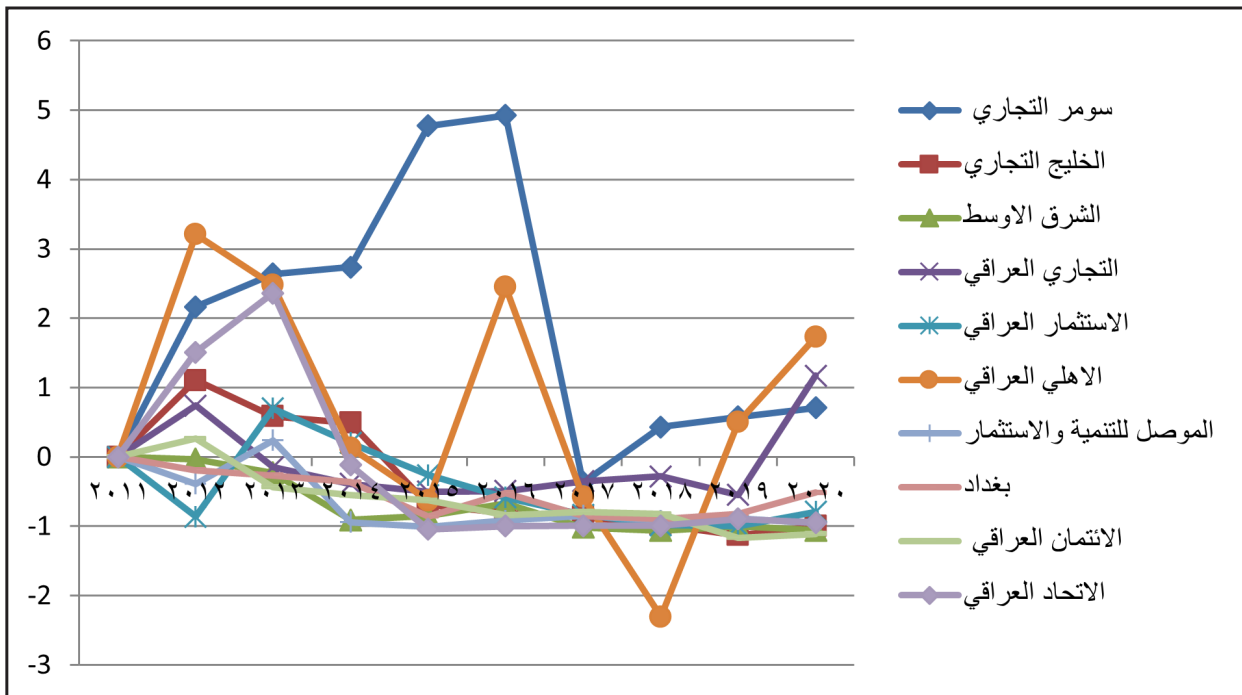
أشارت إدارة المصرف إلى ذلك، أما السنوات المتبقية كان هنالك ربحٌ إيجابيٌ لكن بقيم متدنية عما هو عليه في سنة الأساس كما موضح في كشف الدخل.

وبالنظر إلى الشكل (١) نلاحظ أن المصارف عينة الدراسة كانت متقاربة في الأداء في تحليل اتجاه نسبة صافي الربح إلى حق الملكية باستثناء مصرف سومر التجاري والمصرف الأهلي العراقي إذ حققا نسباً مرتفعة في أغلب سنوات الدراسة مقارنة بالمصارف الأخرى وهذا يعدّ مؤشراً جيداً لأداء المصرفين.

٢. تحليل الاتجاه لنسبة صافي الربح إلى الموجودات

إن هذه النسبة تم تحليلها بناء على المعادلة (٢)، وتقيس هذه النسبة قدرة المصرف على تحقيق الربح خلال الاستغلال الأمثل للموجودات المتاحة لديه.

الشكل (١) التحليل المالي المركب لنسبة صافي الربح إلى حق الملكية للمصارف التجارية العراقية عينة الدراسة (٢٠١١-٢٠٢٠)



المصدر: من عمل الباحثة بالاعتماد على الجدول (١)

أ. مصرف سومر التجاري

بسبب تدني قيمة صافي الربح، إذ بيّن المصرف أن سبب ذلك هو تعرض المصرف إلى غرامات من قبل البنك المركزي بسبب عدم اكتمال التصاريح الكمركية المتعلقة بالمبالغ المحولة للخارج بعملة الدولار الأمريكي، وكذلك بسبب التفاوت وعدم الاستقرار في البلد من الجانب الأمني وانتشار الوباء في السنوات الأخيرة مما أدى إلى اختلال في الأنشطة المصرفية.

نلاحظ من الجدول (٢) أن المصرف حقق نتائج موجبة لتحليل اتجاه نسبة صافي الربح إلى اجمالي الموجودات طيلة سنوات الدراسة باستثناء سنة ٢٠١٧ إذ حقق المصرف نسبة سالبة، و أوضحت إدارة المصرف أن سبب ذلك الإخفاق يعود إلى أن المصرف حقق ربحاً منخفضاً في تلك السنة مقارنة بسنة الأساس بسبب تحميل المصرف المبالغ التقديرية المسروقة في السنوات السابقة.

ج. مصرف الشرق الأوسط

نلاحظ من الجدول (٢) أن المصرف حقق نتيجة موجبة لتحليل اتجاه نسبة صافي الربح إلى اجمالي الموجودات لسنة ٢٠١٢، وذلك لارتفاع قيمة صافي الربح بنسبة أكبر من ارتفاع قيمة الموجودات في تلك السنة، وفي السنوات اللاحقة كان هنالك تغير مستمر في صافي الربح ما بين ارتفاع وانخفاض، إذ

ب. مصرف الخليج التجاري

نلاحظ من الجدول (٢) أن المصرف حقق نتائج موجبة لتحليل اتجاه نسبة صافي الربح إلى اجمالي الموجودات في السنوات ٢٠١٢-٢٠١٤ لحصوله على مبالغ كبيرة من إيرادات الأنشطة المصرفية، أما في السنوات اللاحقة بدأ الانخفاض التدريجي

الجدول (٢) تحليل الاتجاه لنسبة صافي الربح إلى اجمالي الموجودات للمصارف التجارية العراقية عينة الدراسة (٢٠١١-٢٠٢٠)

السنة	سومر التجاري	الخليج التجاري	الشرق الأوسط	التجاري العراقي	الاستثمار العراقي	الاهلي العراقي	الموصل للتنمية	بغداد	الائتمان	الاتحاد
2011	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2012	194.80%	114.71%	7.33%	55.21%	-87.98%	238.28%	-16.70%	-19.41%	15.35%	10.21%
2013	264.26%	79.46%	-2.39%	-8.65%	70.11%	89.29%	67.13%	-24.12%	-46.01%	228.87%
2014	266.07%	30.85%	-80.89%	-29.32%	70.79%	-15.19%	-87.33%	-36.51%	-39.30%	-23.14%
2015	553.10%	-64.07%	-70.93%	-39.83%	4.79%	-68.29%	-102.20%	-83.86%	-46.88%	-104.43%
2016	613.39%	-78.37%	-32.89%	-38.39%	-41.80%	200.47%	-79.19%	-29.57%	-72.64%	-99.88%
2017	-31.47%	-79.28%	-102.81%	-24.83%	-76.99%	-64.98%	-71.03%	-76.55%	-60.27%	-99.38%
2018	48.77%	-96.98%	-110.38%	-15.67%	-98.16%	-212.32%	-84.72%	-84.43%	-68.25%	-99.54%
2019	92.13%	-121.16%	-99.57%	-49.95%	-99.89%	6.63%	-79.81%	-73.09%	-127.67%	-87.17%
2020	113.70%	-100.01%	-111.71%	98.04%	-72.98%	64.28%	-90.73%	-40.57%	-118.36%	-93.42%

المصدر: من عمل الباحثة بالاعتماد على القوائم المالية للمصارف التجارية عينة الدراسة للسنوات (٢٠١١-٢٠٢٠) وباستخدام مخرجات برنامج الأكسل.

الاقتصادي الذي يمر فيه البلد، اذ يرغب المصرف على التحوط في الأنشطة المصرفية، وكذلك انخفاض أرباح فروع المصرف أثرت على صافي الربح الاجمالي كما أشارت إدارة المصرف إلى ذلك.

و. المصرف الأهلي العراقي

نلاحظ من الجدول (٢) أن هنالك تذبذباً في قيم تحليل اتجاه نسبة صافي الربح إلى اجمالي الموجودات خلال سنوات الدراسة نتيجة إلى تغير عنصري صافي الربح واجمالي الموجودات، إذ حقق المصرف قيمة موجبة مرتفعة لتحليل الاتجاه لنسبة صافي الربح إلى حق الملكية في السنوات ٢٠١٢ و ٢٠١٣ و ٢٠١٦ و ٢٠١٩ و ٢٠٢٠، إذ كانت أعلى قيمة في سنة ٢٠١٢ لكون المصرف حقق إيرادات مرتفعة من العمليات المصرفية، وفي سنة ٢٠١٦ يعود لارتفاع إيرادات العمولات، وفي سنتي ٢٠١٩ و ٢٠٢٠ كان بسبب حصول المصرف على إيرادات عمولات وأرباح عملات أجنبية عززت قيمة صافي الربح كما موضح في كشف الدخل، ويتبين من الجدول (٢) أن المصرف حقق اقل نسبة في سنة ٢٠١٨ نتيجة العجز في صافي الربح بسبب تجميد عمل بعض فروع المصرف التي تتواجد في المناطق الساخنة لغرض إعادة الترميم بعد العمليات العسكرية، كما أشارت إدارة المصرف إلى ذلك.

ز. مصرف الموصل للتنمية والاستثمار

نلاحظ من الجدول (٢) أن المصرف حقق نتائج سالبة لتحليل اتجاه نسبة صافي الربح إلى اجمالي

حقق أقل نسبة في السنوات ٢٠١٧ و ٢٠١٨ و ٢٠٢٠ نتيجة حصول المصرف على عجز في صافي الربح، أما الموجودات فكان هنالك تفاوت في قيمتها، وأن سبب ذلك العجز بسبب خسائر فروع المصرف المتواجدة في المناطق الساخنة، كما أشارت إليه إدارة المصرف.

د. المصرف التجاري العراقي

نلاحظ من الجدول (٢) أن المصرف حقق نتائج موجبة لتحليل اتجاه نسبة صافي الربح إلى اجمالي الموجودات في سنة ٢٠١٢ و سنة ٢٠٢٠، لكون المصرف حقق ربحاً كبيراً في تلك السنوات خلال استغلال موجوداته بالشكل الأمثل، إذ أن السبب الرئيس لارتفاع صافي الربح في سنة ٢٠١٢ لكون المصرف حصل على إيرادات عالية عن طريق ايجار الموجودات الثابتة، أما في سنة ٢٠٢٠ حصل المصرف على إيرادات خلال تحويل العملات الأجنبية كما موضح في كشف الدخل والايضاحات الخاصة في كل بند.

هـ. مصرف الاستثمار العراقي

نلاحظ من الجدول (٢) أن المصرف حقق نتائج موجبة لتحليل اتجاه نسبة صافي الربح إلى اجمالي الموجودات في السنوات ٢٠١٣ - ٢٠١٥، أما باقي السنوات فحقق قيماً سالبة، ويعود سبب ذلك إلى التفاوت في قيم صافي الربح واجمالي الموجودات ما بين الارتفاع والانخفاض، ومن أهم الأسباب التي أدت إلى انخفاض صافي الربح هو الوضع

ي. مصرف الاتحاد العراقي

نلاحظ من الجدول (٢) أن المصرف حقق نتائج موجبة لتحليل اتجاه نسبة صافي الربح إلى اجمالي الموجودات في السنوات ٢٠١٢-٢٠١٣ بسبب ارتفاع قيمة صافي الربح في تلك المدة، وهذا يشير إلى أن المصرف حقق أداءً جيداً في تلك السنوات أفضل مما كان عليه في سنة الأساس، ومن الجدول (٢) يتبين أن المصرف حقق أقل نسبة في سنة ٢٠١٥ بسبب العجز في صافي الربح نتيجة ارتفاع مصاريف العمليات المصرفية المتمثلة بارتفاع فوائد الحسابات الجارية الدائنة وفوائد حسابات الودائع الثابتة، وكذلك حقق المصرف انخفاضاً في الإيرادات (انخفاض إيرادات النشاط الخدمي وكذلك إيرادات بيع وشراء العملات الأجنبية) إذ لم تستطع تغطية تلك المصاريف كما موضح في كشف الدخل والايضاحات الخاصة في كل بند.

بالنظر إلى الشكل (٢) نلاحظ أن المصارف عينة

الدراسة حققت أداءً متقارباً باستثناء مصرف سومر التجاري الذي حق نسبة مرتفعة جداً مقارنةً بالمصارف الأخرى ومن ثم يليه المصرف الأهلي العراقي.

الموجودات باستثناء سنة ٢٠١٣، إذ حقق المصرف في تلك السنة ربحاً مرتفعاً بسبب ارتفاع إيرادات النشاط الجاري للمصرف كما موضح في كشف الدخل، ومن الجدول (٢) يتضح أن المصرف حقق نسبة سالبة في سنة ٢٠١٥ لكون المصرف حقق عجزاً في تلك السنة، بسبب تعرض المصرف لأضرار مادية وخسائر في الفروع نتيجة زعزعة الوضع الأمني والاقتصادي كما أشارت إدارة المصرف إلى ذلك.

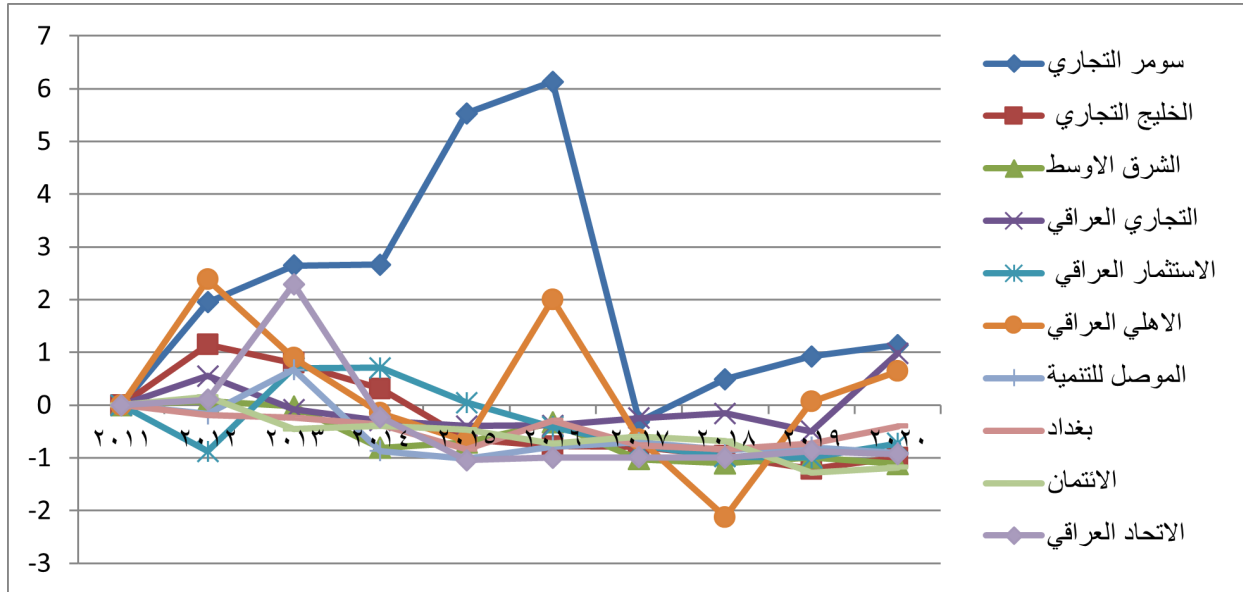
ح. مصرف بغداد

نلاحظ من الجدول (٢) أن المصرف حقق نتائج سالبة لتحليل اتجاه نسبة صافي الربح إلى اجمالي الموجودات طيلة سنوات الدراسة، نتيجة انخفاض قيمة صافي الربح قبالة اجمالي الموجودات مقارنة بسنة الأساس كما موضح في كشف الدخل، وهذا يوضح أن المصرف لم يصل إلى مستوى الأداء الذي تحقق في سنة الأساس خلال سنوات الدراسة.

ط. مصرف الائتمان العراقي

نلاحظ من الجدول (٢) أن المصرف حقق نتيجة موجبة لتحليل اتجاه نسبة صافي الربح إلى اجمالي الموجودات في سنة ٢٠١٢، أما في السنوات اللاحقة أخذت القيم بالتدني نتيجة انخفاض صافي الربح، ويعود سبب ذلك إلى تعرض المصرف إلى فرض غرامات وضرائب فارتفعت المصروفات ولم تكن الإيرادات كافية على تغطيتها، كما أشارت إليه إدارة المصرف.

الشكل (٢) تحليل الاتجاه نسبة صافي الربح إلى إجمالي الموجودات للمصارف التجارية العراقية عينة الدراسة (٢٠١١-٢٠٢٠)



المصدر: من عمل الباحثة بالاعتماد على الجدول (٢)

ثانياً: التحليل المالي المركب نسب السيولة

١. التحليل المالي المركب لنسبة التداول
إن هذه النسبة تم تحليلها بناء على المعادلة (٣)،
وارتفاعها يُعدّ مؤشراً إيجابياً، ويدل على أن المصرف
لديه سيولة مرتفعة.

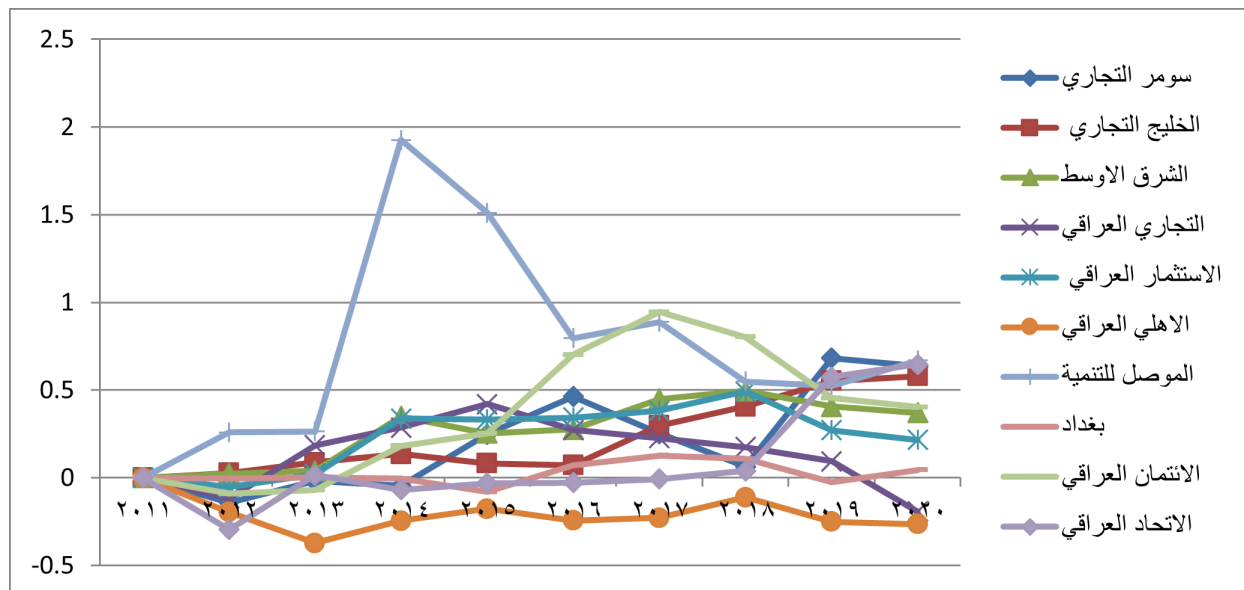
إن نسب السيولة تستخدم لمعرفة مدى قدرة
المصرف على سداد التزاماته قصيرة الأجل.

الجدول (٣) التحليل المالي المركب لنسبة التداول للمصارف التجارية العراقية عينة الدراسة (٢٠١١-٢٠٢٠)

الاتحاد العراقي	الائتمان	بغداد	الموصل للتنمية	الاهلي العراقي	الاستثمار العراقي	التجاري العراقي	الشرق الاطوسط	الخليج التجاري	سومر التجاري	السنة
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2011
-29.59%	-9.10%	-0.37%	25.84%	-19.54%	-5.31%	-11.65%	2.32%	2.64%	-14.19%	2012
1.45%	-7.06%	0.10%	26.31%	-37.25%	2.00%	18.49%	3.90%	8.76%	-1.90%	2013
-6.85%	18.06%	-0.58%	192.58%	-24.53%	33.82%	28.51%	34.92%	13.58%	-4.76%	2014
-3.16%	25.12%	-8.03%	151.15%	-17.64%	33.21%	42.02%	25.36%	8.11%	24.77%	2015
-2.83%	70.16%	6.93%	79.58%	-24.33%	34.32%	27.18%	27.52%	7.22%	46.29%	2016
-0.75%	94.54%	12.59%	88.80%	-22.82%	38.24%	22.53%	44.92%	29.81%	25.09%	2017
3.91%	80.26%	10.73%	54.86%	-11.27%	49.18%	17.46%	49.53%	40.55%	6.38%	2018
57.46%	45.36%	-2.48%	52.43%	-25.08%	27.03%	9.30%	40.61%	55.23%	68.31%	2019
64.63%	40.26%	4.43%	66.80%	-26.47%	21.53%	-19.24%	36.94%	57.96%	63.64%	2020

المصدر: من عمل الباحثة بالاعتماد على القوائم المالية للمصارف التجارية عينة الدراسة للسنوات (٢٠١١-٢٠٢٠) وباستخدام مخرجات برنامج الأكسل.

الشكل (٣) التحليل المالي المركب لنسبة التداول للمصارف التجارية العراقية عينة الدراسة (٢٠١١-٢٠٢٠)



المصدر: من عمل الباحثة بالاعتماد على الجدول (٣).

والمطلوبات المتداولة إلا أن النسب كانت متفوقة على نسبة سنة الأساس.

ج. مصرف الشرق الاوسط

نلاحظ من الجدول (٥) المستند إلى الملحق (٤) أن المصرف حقق نتائج موجبة طيلة سنوات الدراسة، وهذا يبيّن أن المصرف قادر على توفير السيولة اللازمة لسد السحوبات المفاجئة، وأن أقل قيمة لتحليل الاتجاه لنسبة التداول كانت في سنة ٢٠١٢ وذلك بسبب ارتفاع بند الحسابات الجارية والودائع، أما أعلى نسبة حققها المصرف في سنة ٢٠١٨ بسبب ارتفاع بند نقد وارصدة لدى البنك المركزي كما موضح في قائمة المركز المالي.

د. المصرف التجاري العراقي

نلاحظ من الجدول (٣) أن المصرف حقق نتائج سالبة في تحليل الاتجاه لنسبة التداول في سنتي

أ. مصرف سومر التجاري

نلاحظ من الجدول (٣) أن المصرف حقق قيمياً سالبة في تحليل الاتجاه لنسبة التداول في السنوات ٢٠١٢-٢٠١٤، بسبب ارتفاع المطلوبات المتداولة بنسبة أكبر من ارتفاع الموجودات المتداولة، أما في السنوات اللاحقة فنلاحظ أن النسبة حققت ارتفاعاً عن سنة الأساس وهذا يدل على أن المصرف يتمتع بسيولة عالية في تلك السنوات وهو قادر على سد الالتزامات المفاجئة.

ب. مصرف الخليج التجاري

من الجدول (٣) يتضح أن مصرف الخليج حقق نتائجاً موجبة لتحليل الاتجاه لنسبة التداول خلال جميع سنوات الدراسة، وهذا مؤشر جيد لأداء المصرف، وعلى الرغم من أن النسب كانت متفاوتة من سنة إلى أخرى بسبب تفاوت الموجودات المتداولة

استقطاب الودائع.

ز. مصرف الموصل للتنمية والاستثمار

نلاحظ من الجدول (٣) أن المصرف حقق نتائجاً موجبة طيلة سنوات الدراسة، وهذا يبيّن أن المصرف كان يحتفظ بسيولة عالية لسد السحوبات الطارئة، وكما أوضحت إدارة المصرف أن في سنة ٢٠١٤ أقدم الزبائن في فرع نينوى على سحب وداائعهم مما أدى إلى انخفاض أرصدة الودائع، وهذا ما يفسر ارتفاع النسبة في تلك السنة، لكون انخفاض أرصدة الودائع كان كبيراً جداً مما أدى إلى انخفاض المطلوبات المتداولة بنسبة أكبر من انخفاض الموجودات المتداولة، كما نلاحظ من الجدول (٣) أن أقل نسبة حققها المصرف في سنة ٢٠١٢ وذلك بسبب ارتفاع المطلوبات المتداولة، إذ أوضحت إدارة المصرف أنها استخدمت جهوداً مضاعفة لاستقطاب الودائع والمدخرات.

ح. مصرف بغداد

نلاحظ من الجدول (٣) أن مصرف بغداد حقق نتائج متذبذبة في تحليل اتجاه نسبة التداول طيلة سنوات الدراسة، كما نلاحظ أن المصرف حقق أقل نسبة في سنة ٢٠١٥ وذلك بسبب انخفاض الموجودات المتداولة المتمثلة في كل من بند الاستثمارات وبند النقود بنسبة أكبر من انخفاض المطلوبات المتداولة، كما موضح في قائمة المركز المالي والايضاحات الخاصة بكل بند، أما أعلى نسبة حققها المصرف فهي في سنة ٢٠١٧ وذلك بسبب انخفاض

٢٠١٢ و ٢٠٢٠، أما باقي السنوات كانت النتائج موجبة، وأن سبب الحصول على تلك النسب السالبة هو ارتفاع المطلوبات المتداولة والمتمثلة في بند حسابات جارية و وداائع بنسبة أكبر من ارتفاع الموجودات المتداولة كما موضح في قائمة المركز المالي، وهذا يوضح أن المصرف حقق نتائج موجبة في التحليل الأولي للنسبة إلا أنه لم يصل إلى مستوى أداء سنة الأساس في تلك السنتين.

هـ. مصرف الاستثمار العراقي

يتضح من الجدول (٣) أن مصرف الاستثمار العراقي حقق نتيجة سالبة في سنة ٢٠١٢ وذلك بسبب ارتفاع المطلوبات المتداولة بنسبة أكبر من ارتفاع الموجودات المتداولة، وكما أوضحت إدارة المصرف أنها استخدمت جهوداً مكثفة في استقطاب الودائع والتي تعدّ البند الأساس في المطلوبات المتداولة، أما في السنوات اللاحقة نلاحظ أن جميع نتائج تحليل الاتجاه لنسبة التداول كانت موجبة وهذا مؤشر جيد لأداء المصرف، وأن المصرف قادر على تسديد الديون قصيرة الأجل المترتبة عليه.

و. المصرف الأهلي العراقي

نلاحظ من الجدول (٣) أن المصرف الأهلي العراقي حقق نتائجاً سالبة لتحليل اتجاه نسبة التداول طيلة سنوات الدراسة، وذلك لأن المصرف في سنة الأساس كانت مطلوباته المتداولة منخفضة مقارنة بالموجودات المتداولة، أما في السنوات اللاحقة لسنة الأساس كان هنالك تزايد في المطلوبات المتداولة وكما أوضحت إدارة المصرف أنها تسعى إلى

٢. التحليل المالي المركب لنسبة التوظيف

إن هذه النسبة تم تحليلها بناء على المعادلة (٤)، وارتفاعها يعدّ مؤشراً إيجابياً ويدل على أن المصرف لديه قدرة على توظيف أموال الودائع على شكل قروض وسلف لتعظيم ربحية المصرف.

أ. مصرف سومر التجاري

نلاحظ من الجدول (٤) أن مصرف سومر حقق نتائجاً موجبة لتحليل اتجاه نسبة التوظيف طيلة سنوات الدراسة، وهذا مؤشر جيد لأداء المصرف، وأن ارتفاع هذه النسبة يبيّن أن المصرف قادر على توظيف أموال الودائع على شكل قروض وسلف تلبية لطلبات زبائنه، ونلاحظ أعلى نسبة حققها المصرف في سنة ٢٠١٤ بسبب ارتفاع القروض والتسليفات بنسبة أكبر من ارتفاع الودائع، أما أقل نسبة تحققت في سنة ٢٠١٢ بسبب ارتفاع قيمة الودائع أمام القروض.

ب. مصرف الخليج التجاري

نلاحظ من الجدول (٤) أن المصرف حقق نتائجاً موجبة لتحليل اتجاه نسبة التوظيف حقق نتائج موجبة خلال سنوات الدراسة، وهذا يدل على أن المصرف تفوق في أدائه على أداء سنة الأساس، إذ أنه قادر على توظيف أموال الودائع التي بحوزته على شكل قروض وسلف، حقق المصرف أعلى نسبة في سنة ٢٠٢٠ نتيجة انخفاض ودائع العملاء، أما أقل نسبة تحققت نتيجة ارتفاع حسابات التوفير وكذلك لم يمنح المصرف القروض قصيرة الأجل للقطاع الخاص بالدولار في تلك السنة كما موضح في الميزانية العمومية والايضاحات الخاصة في كل بند.

المطلوبات المتداولة والمتمثل في بند الحسابات الجارية نتيجة تسوية محاسبية لتعديل المبالغ المودعة في الفروع الخارجية هذا ما أوضحته إدارة المصرف.

ط. مصرف الائتمان العراقي

من الجدول (٣) نلاحظ أن المصرف حقق قيماً سالبة في السنوات ٢٠١٢-٢٠١٣، وذلك بسبب ارتفاع المطلوبات المتداولة، أما في السنوات اللاحقة نلاحظ أن المصرف حقق نتائجاً موجبة وهذا يدل على أن المصرف استعاد عافيته في تحسن تحليل الاتجاه لنسبة التداول.

ي. مصرف الاتحاد العراقي

نلاحظ من الجدول (٣) أن مصرف الاتحاد العراقي حقق نتائج متدنية في السنوات الأولى وعاد بالاستقرار الايجابي في السنوات الأخيرة من مدة الدراسة، ونلاحظ أن أقل نسبة حققها المصرف في سنة ٢٠١٢ وذلك بسبب ارتفاع المطلوبات المتداولة المتمثلة في بند الحسابات الجارية والودائع بنسبة أكبر من ارتفاع الموجودات المتداولة، أما أعلى نسبة تحققت فهي في سنة ٢٠٢٠ وذلك بسبب انخفاض المطلوبات المتداولة بنسبة أكبر من الموجودات المتداولة، كما موضح في كشف المركز المالي والايضاحات الخاصة في كل بند.

نلاحظ من الشكل (٣) أن هنالك تفاوتاً في بسيط جدا في أداء المصارف عينة الدراسة باستثناء مصرف الموصل للتنمية والاستثمار إذ حقق نسباً مرتفعة لتحليل اتجاه نسبة التداول بسبب احتفاظه بسيولة عالية.

الجدول (٤) التحليل المالي المركب لنسبة التوظيف للمصارف التجارية العراقية عينة الدراسة (٢٠٢٠-٢٠١١)

السنة	سومر التجاري	الخليج التجاري	الشرق الاوسط	التجاري العراقي	الاستثمار العراقي	الاهلي العراقي	الموصل للتنمية	بغداد	الائتمان العراقي	الاتحاد العراقي
2011	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2012	607.18%	105.13%	-16.58%	112.45%	49.91%	-29.61%	41.88%	-41.44%	-41.69%	-41.62%
2013	816.39%	81.98%	-0.84%	321.55%	196.68%	-37.68%	1.48%	-41.84%	-82.56%	101.27%
2014	1220.28%	67.41%	38.84%	490.35%	-21.02%	2.40%	311.22%	-41.96%	-89.63%	51.69%
2015	870.70%	113.88%	19.23%	913.28%	-36.06%	57.80%	221.83%	4.50%	-98.91%	138.37%
2016	1074.28%	69.55%	-1.58%	2369.22%	-32.72%	48.81%	187.72%	-25.57%	22.43%	265.90%
2017	706.02%	88.29%	-16.36%	2182.65%	-20.56%	38.94%	147.94%	-30.73%	49.84%	273.74%
2018	682.27%	147.67%	-40.22%	2198.35%	-20.29%	-26.66%	43.75%	-13.99%	28.75%	223.87%
2019	775.49%	172.54%	-5.48%	2079.94%	8.49%	15.36%	46.18%	-20.11%	0.33%	342.30%
2020	498.46%	196.12%	-19.80%	1481.27%	-17.23%	24.35%	33.35%	-37.07%	-11.13%	386.12%

المصدر: من عمل الباحثة بالاعتماد على القوائم المالية للمصارف التجارية عينة الدراسة للسنوات (٢٠٢٠-٢٠١١) وباستخدام مخرجات برنامج الأكسل.

ج. مصرف الشرق الأوسط

عما كانت عليه في سنة الأساس يبيّن أن المصرف قادر على توظيف اموال الودائع على شكل قروض وسلف تلبية لطلبات زبائنه.

نلاحظ من الجدول (٤) أن المصرف حقق نتائجاً موجبةً لتحليل اتجاه نسبة التوظيف في سنة ٢٠١٤ -٢٠١٥، وذلك بسبب انخفاض قيمة الودائع في تلك السنوات، أما في السنوات المتبقية من مده الدراسة نلاحظ أن المصرف حقق نتائجاً سالبةً، وذلك بسبب انخفاض القروض والتسليفات في تلك السنوات، وهذا مؤشر غير جيد لأداء المصرف لكونه لم يصل إلى أداء سنة الأساس، وهذا يؤثر على تلبية احتياجات عملائه من منح القروض والسلف، إذ ينعكس ذلك على إيرادات المصرف.

هـ. مصرف الاستثمار العراقي

نلاحظ من الجدول (٤) أن مصرف الاستثمار العراقي حقق نتائجاً موجبةً لتحليل اتجاه نسبة التوظيف في السنوات ٢٠١٢ و ٢٠١٣ و ٢٠١٩، وذلك لارتفاع قيمة القروض والتسليفات قبالة انخفاض قيمة اجمالي الودائع، أما في السنوات المتبقية من مدة الدراسة نلاحظ أن النسب كانت سالبةً، وذلك بسبب ارتفاع قيمة اجمالي الودائع بنسبة أكبر من ارتفاع القروض والتسليفات كما موضح في الميزانية العمومية.

د. المصرف التجاري العراقي

نلاحظ من الجدول (٤) أن المصرف التجاري العراقي حقق نتائجاً موجبةً لتحليل اتجاه نسبة التوظيف طيلة سنوات الدراسة، وأن ارتفاع النسبة

و. المصرف الاهلي العراقي

نلاحظ أن جميع النسب كانت سالبة، وهذا يدل على أن المصرف لم يصل إلى مستوى أداء سنة الأساس في تلك السنوات.

نلاحظ من الجدول (٤) أن المصرف حقق نتائج سالبة لتحليل اتجاه نسبة التوظيف في السنوات ٢٠١٢ و ٢٠١٣ و ٢٠١٨، وذلك بسبب ارتفاع قيمة اجمالي الودائع بنسبة أكبر من ارتفاع القروض والتسليفات، إذ أوضحت إدارة المصرف ان ارتفاع الودائع في سنة ٢٠١٨ نتيجة إعادة تصنيف مبالغ التأمينات النقدية لغرض دخول العملاء إلى مزاد العملة لتصبح من ضمن الحسابات الجارية وتحت الطلب بدلاً من تصنيفها ضمن تأمينات العملاء، أما في السنوات المتبقية من الدراسة نلاحظ أن المصرف حقق نسباً موجبة وهو مؤشر جيد لأداء المصرف.

ط. مصرف الائتمان العراقي

نلاحظ من الجدول (٤) أن المصرف حقق نتائجاً موجبةً لتحليل اتجاه نسبة التوظيف خلال السنوات ٢٠١٦-٢٠١٩، وذلك لارتفاع القروض والتسليفات بنسبة أكبر من ارتفاع الودائع، أما السنوات المتبقية من مدة الدراسة كانت النسب سالبة نتيجة ارتفاع اجمالي الودائع أمام القروض والتسليفات مقارنة بسنة الأساس، إذ يتضح من الجدول (٧) أن المصرف حقق نسباً سالبةً في بداية مدة الدراسة ثم استعاد أداءه وعاد الانخفاض في السنة الأخيرة.

ز. مصرف الموصل للتنمية والاستثمار

نلاحظ من الجدول (٤) أن مصرف الموصل للتنمية والاستثمار حقق نتائجاً موجبةً لتحليل اتجاه نسبة التوظيف طيلة سنوات الدراسة، إذ حقق المصرف أعلى نسبة في سنة ٢٠١٤ نتيجة انخفاض قيمة اجمالي الودائع أمام القروض والسلف، كما أوضحت إدارة المصرف أن نتيجة الظروف التي مرت بها محافظة نينوى أقدم الزبائن إلى سحب وودائعهم من ذلك الفرع.

ي. مصرف الاتحاد العراقي

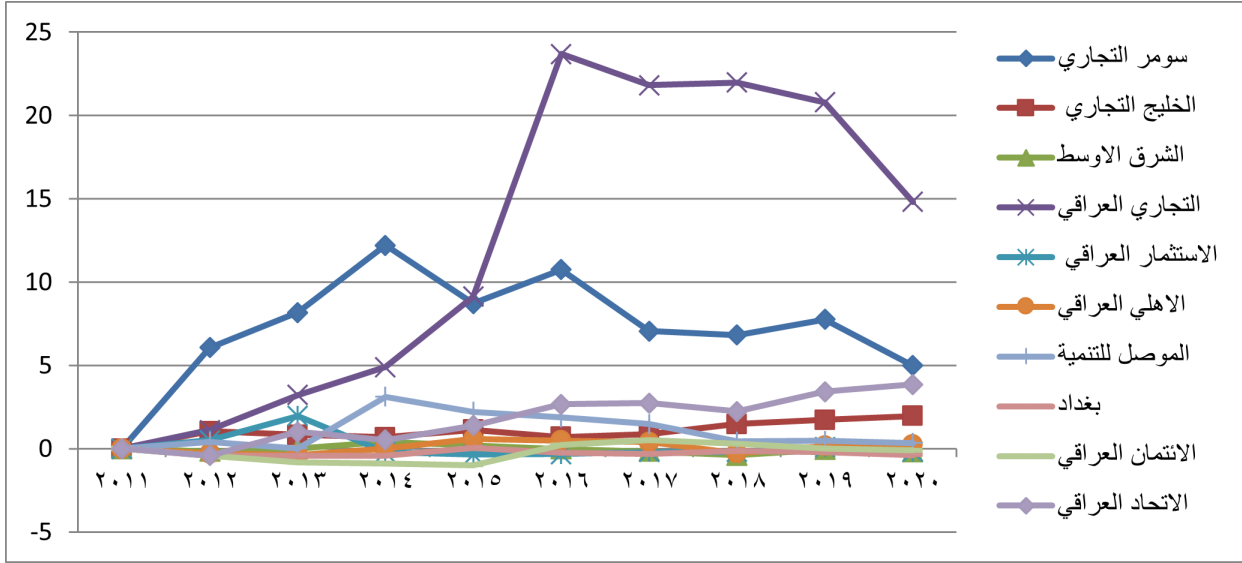
نلاحظ من الجدول (٤) أن المصرف حقق نتيجة سالبة لتحليل اتجاه نسبة التوظيف في سنة ٢٠١٢، وذلك لارتفاع قيمة اجمالي الودائع، أما في السنوات اللاحقة نلاحظ أن المصرف حقق نسباً موجبةً وذلك لارتفاع قيمة القروض والتسليفات، وهذا مؤشر جيد لأداء المصرف لكونه قادراً على منح القروض والتسليفات وتشغيل الأموال المتوفرة لديه.

ح. مصرف بغداد

نلاحظ من الشكل (٤) ان المصارف عينة الدراسة كانت متقاربة في الأداء باستثناء مصرف (سومر التجاري، التجاري العراقي) إذ حققا نسباً موجبة مرتفعة مقارنة بالمصارف الأخرى عينة الدراسة.

نلاحظ من الجدول (٤) أن المصرف حقق نتيجة موجبة لتحليل اتجاه نسبة التوظيف في سنة ٢٠١٥، وذلك لارتفاع قيمة القروض والتسليفات في تلك السنة، أما في السنوات المتبقية من مدة الدراسة

الشكل (٤) التحليل المالي المركب لنسبة التوظيف للمصارف التجارية العراقية عينة الدراسة (٢٠١١-٢٠٢٠)



المصدر: من عمل الباحثة بالاعتماد على الجدول (٤)

ب. مصرف سومر التجاري

نلاحظ من الجدول (٥) أن المصرف حقق نتائجاً سالبة لتحليل اتجاه نسبة الدين إلى حق الملكية خلال سنوات الدراسة باستثناء سنة ٢٠١٢ و ٢٠١٤، إذ حقق المصرف نسباً موجبة في تلك السنتين نتيجة ارتفاع اجمالي المطلوبات قبالة حق الملكية، إذ نلاحظ من الجدول (٥) أن المصرف حقق أعلى نسبة في سنة ٢٠١٢.

وكان ذلك نتيجة ارتفاع مبلغ الودائع والحسابات الجارية كما موضح في الميزانية العمومية، وهذا يدل على أن المصرف استخدم جهوده في استقطاب الأموال المقترضة لتمويل الموجودات لغرض تحقيق أفضل ربحية، أما في السنوات المتبقية من مدة الدراسة تحققت النتائج السالبة نتيجة اعتماد المصرف على التمويل الممتلك.

ثالثاً: التحليل المالي المركب لنسب الرافعة

المالية (المديونية)

إن نسب المديونية توضح مدى مساهمة الديون المتمثلة بالالتزامات قصيرة الأجل وطويلة الأجل في تمويل موجودات المصرف مقارنة بأموال المساهمين وارتفاع هذه النسبة يعني اعتماد المصرف بشكل كبير على التمويل المقترض، وأن التمويل المقترض يكون أقل كلفة من التمويل بحق الملكية.

١. التحليل المالي المركب لنسبة الدين إلى حق الملكية

إن هذه النسبة تم تحليلها بناءً على المعادلة (٥)، وتستخدم هذه النسب من أجل توضيح العلاقة بين أموال المساهمين والأموال المقدمة من قبل المقرضين ومدى التوازن بينهما، وأن ارتفاع هذه النسبة يُعدّ مؤشراً إيجابياً لإدارة المصرف لكونها توضح أن المصرف يتمتع بجدارة ائتمانية عالية.

الجدول (٥) التحليل المالي المركب لنسبة الدين إلى حق الملكية للمصارف التجارية العراقية عينة الدراسة (٢٠١١-٢٠٢٠)

السنة	سومر التجاري	الخليج التجاري	الشرق الاوسط	التجاري العراقي	الاستثمار العراقي	الاهلي العراقي	الموصل للتنمية	بغداد	الاتحاد العراقي	الاتحاد العراقي
2011	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2012	19.85%	-3.03%	-10.81%	26.34%	22.66%	57.04%	-40.73%	0.13%	14.38%	229.72%
2013	-0.76%	-17.28%	-25.25%	-15.30%	-0.27%	195.12%	-39.60%	-3.97%	7.13%	3.93%
2014	5.17%	0.73%	-67.52%	-30.18%	-46.13%	77.65%	-82.95%	-0.37%	-39.95%	26.94%
2015	-31.37%	-19.87%	-61.96%	-38.22%	-46.53%	40.21%	-79.39%	-9.44%	-45.42%	13.71%
2016	-45.92%	-19.73%	-64.73%	-39.33%	-44.73%	34.54%	-79.22%	-38.42%	-64.98%	11.66%
2017	-21.73%	-53.65%	-53.27%	-30.28%	-42.92%	47.82%	-73.02%	-43.51%	-73.42%	1.01%
2018	-10.26%	-55.81%	-47.11%	-32.15%	-36.37%	37.84%	-71.50%	-39.75%	-69.44%	-11.59%
2019	-48.74%	-58.37%	-61.20%	-21.72%	-42.57%	94.64%	-72.23%	-40.41%	-60.54%	-33.70%
2020	-54.40%	-65.09%	-61.65%	20.98%	-35.82%	153.63%	-75.05%	-22.22%	-58.67%	-30.94%

المصدر: من عمل الباحثة بالاعتماد على القوائم المالية للمصارف التجارية عينة الدراسة للسنوات (٢٠١١-٢٠٢٠) وباستخدام مخرجات برنامج الأكسل.

ج. مصرف الخليج التجاري

على التمويل الممتك بنسبة أكبر من التمويل بالدين، ويكون هذا مؤشراً جيداً بالنسبة للدائنين، لأنه حق الملكية وسيادة الأمان لهم، أما إدارة المصرف تفضل ارتفاع النسبة لأنه يعظم الربحية.

من الجدول (٥) نلاحظ أن المصرف حقق نتائجاً سالبة لتحليل اتجاه نسبة الدين إلى حق الملكية خلال سنوات الدراسة باستثناء سنة ٢٠١٤، وكان ذلك نتيجة ارتفاع إجمالي المطلوبات والذي تمثل في بند حسابات التوفير مقارنة بحق الملكية كما موضح في الميزانية العمومية، أما في السنوات المتبقية من مدة الدراسة كانت نسبة التمويل بحق الملكية أكبر من التمويل المقترض.

هـ. المصرف التجاري العراقي

نلاحظ من الجدول (٥) أن المصرف حقق نتائجاً موجبة لتحليل اتجاه نسبة الدين إلى حق الملكية في السنوات ٢٠١٢ و ٢٠٢٠، نتيجة ارتفاع المطلوبات المتداولة، أما في السنوات المتبقية من مدة الدراسة كانت النسب منخفضة مقارنة بسنة الأساس نتيجة ارتفاع التمويل بحق الملكية.

د. مصرف الشرق الاوسط

نلاحظ من الجدول (٥) أن المصرف حقق نتائجاً سالبة لتحليل اتجاه نسبة الدين إلى حق الملكية طيلة سنوات الدراسة، نتيجة انخفاض إجمالي المطلوبات مقارنة بحق الملكية، وهذا يبيّن أن المصرف يعتمد

و. مصرف الاستثمار العراقي

نلاحظ من الجدول (٥) أن المصرف حقق نتائجاً سالبة لتحليل اتجاه نسبة الدين إلى حق الملكية خلال

المصرف نسبة موجبة في تلك السنة نتيجة ارتفاع المطلوبات وتمثل في بند الودائع والحسابات الجارية، كما موضح في الميزانية العمومية، أما في السنوات اللاحقة انخفضت النسبة عما كانت عليه في سنة الأساس، وذلك نتيجة ارتفاع التمويل بحق الملكية.

ي. مصرف الائتمان العراقي

نلاحظ من الجدول (٥) أن المصرف حقق نتائجاً موجبة لتحليل اتجاه نسبة الدين إلى حق الملكية في السنوات ٢٠١٢-٢٠١٣، نتيجة ارتفاع إجمالي المطلوبات في تلك المدة، أما في السنوات اللاحقة انخفضت النسبة مقارنة بسنة الأساس، وذلك يدل على انخفاض التمويل بالدين مقابل ارتفاع التمويل بحق الملكية.

ك. مصرف الاتحاد العراقي

نلاحظ من الجدول (٥) أن المصرف حقق نتائجاً موجبة لتحليل اتجاه نسبة الدين إلى حق الملكية خلال السنوات الأولى للدراسة، نتيجة ارتفاع مصادر التمويل بالدين الحسابات الجارية والودائع، كما أشارت إدارة المصرف إلى ذلك، أما في السنوات ٢٠١٨-٢٠٢٠ انخفضت النسبة مقارنة في سنة الأساس وذلك يدل على ارتفاع التمويل بحق الملكية قبالة التمويل بالدين.

نلاحظ من الشكل (٥) أن المصارف عينة الدراسة في انخفاض مستمر لتحليل اتجاه نسبة الدين إلى حق الملكية باستثناء المصرف الأهلي العراقي الذي حقق أفضل النتائج مقارنة بالمصارف الأخرى عينة الدراسة.

سنوات الدراسة باستثناء سنة ٢٠١٢، إذ حقق المصرف نسباً موجبة في تلك السنة، كما أوضحت الإدارة أن المصرف استخدم جهوداً مكثفة لاستقطاب الودائع، أما في السنوات اللاحقة انخفضت النسبة عما كانت عليه في سنة الأساس وذلك نتيجة ارتفاع حق الملكية.

ز. المصرف الأهلي العراقي

نلاحظ من الجدول (٥) أن المصرف الأهلي العراقي حقق نتائجاً موجبة لتحليل اتجاه نسبة الدين إلى حق الملكية طيلة سنوات الدراسة، وهذا يوضح أن المصرف يعتمد بشكل كبير على التمويل المقترض، إذ نلاحظ أن المصرف حقق أفضل نسبة في سنة ٢٠١٢ و٢٠٢٠، وذلك نتيجة تركيز المصرف على استقطاب الودائع وزيادة قاعدة عملائه، كما أشارت إدارة المصرف إلى ذلك.

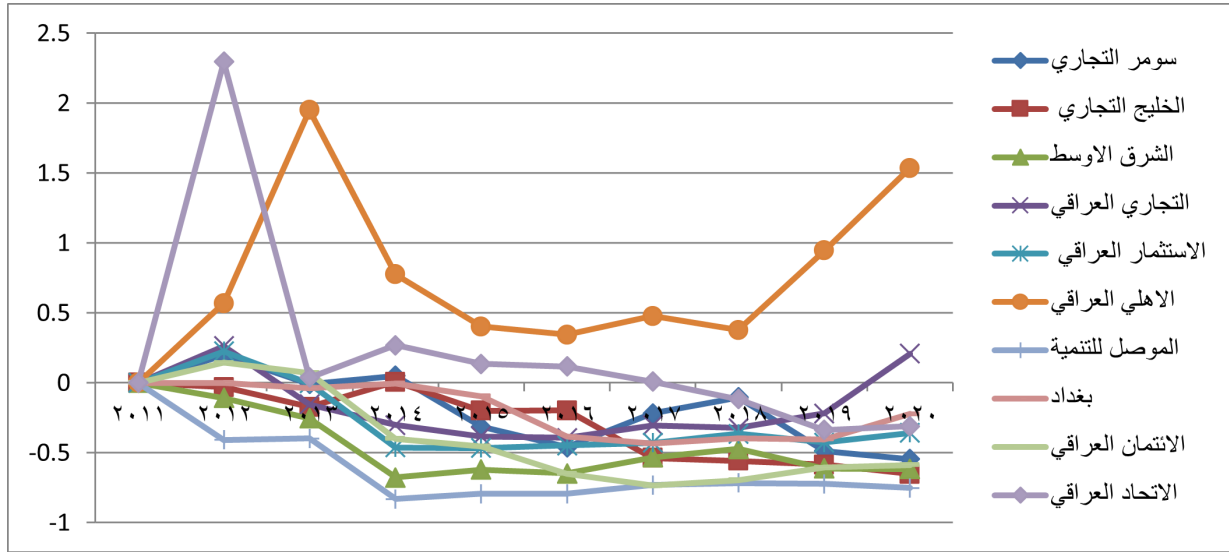
ح. مصرف الموصل للتنمية والاستثمار

نلاحظ من الجدول (٥) أن المصرف حقق نتائجاً سالبة لتحليل اتجاه نسبة الدين إلى حق الملكية خلال سنوات الدراسة، وهذا يدل على أن المصرف لم يصل إلى مستوى الأداء الذي حققه في سنة الأساس في الحصول على التمويل المقترض، وأنه يعتمد بشكل رئيس على التمويل بحق الملكية.

ط. مصرف بغداد

نلاحظ من الجدول (٥) أن المصرف حقق نتائجاً سالبة لتحليل اتجاه نسبة الدين إلى حق الملكية خلال سنوات الدراسة باستثناء سنة ٢٠١٢، إذ حقق

الشكل (٥) التحليل المالي المركب لنسبة الدين إلى حق الملكية للمصارف التجارية العراقية عينة الدراسة (٢٠١١-٢٠٢٠)



المصدر: من عمل الباحثة بالاعتماد على الجدول (٥)

ب. مصرف الخليج التجاري

نلاحظ من الجدول (٦) أن مصرف الخليج التجاري حقق نتائجاً موجبة لتحليل اتجاه نسبة الديون طويلة الأجل إلى حق الملكية طيلة سنوات الدراسة، وذلك نتيجة ارتفاع نسبة التمويل بالدين طويل الأجل مقارنة بالتمويل بحق الملكية، وهذا يدل على أن المصرف مرفوع مالياً بشكل جيد ويتمتع بجدارة ائتمانية لاستقطاب التمويل بالدين طويل الأجل.

ج. مصرف الشرق الاوسط

نلاحظ من الجدول (٦) أن مصرف الخليج التجاري حقق نتائجاً سالبة لتحليل اتجاه نسبة الديون طويلة الأجل إلى حق الملكية خلال السنوات ٢٠١٣-٢٠١٥، وذلك نتيجة زيادة رأس المال المدفوع، وأن قسم من هذه الزيادة كانت نتيجة تحويل الأرباح القابلة للتوزيع إلى رأس مال والقسم الآخر

٢. التحليل المالي المركب لنسبة الديون طويلة الأجل إلى حق الملكية

إن هذه النسبة تم تحليلها بناءً على المعادلة (٦)، وتستخدم هذه النسب من أجل معرفة مساهمة الديون طويلة الأجل في تمويل المصرف.

أ. مصرف سومر التجاري

نلاحظ من الجدول (٦) أن المصرف حقق نتائجاً موجبة لتحليل اتجاه نسبة الديون طويلة الأجل إلى حق الملكية في السنوات ٢٠١٧-٢٠١٩، نتيجة ارتفاع بنود المطلوبات طويلة الأجل، كما موضح في الميزانية العمومية، أما في السنوات المتبقية من مدة الدراسة انخفضت النسبة مقارنة بسنة الأساس، وذلك نتيجة ارتفاع التمويل بحق الملكية مقارنة بتمويل الدين طويل الأجل.

عما كانت عليه في سنة الأساس نتيجة ارتفاع نسبة التمويل بحق الملكية تم زيادة رأس المال المدفوع في تلك السنوات ليصل إلى ٢٥٠ مليار دينار عراقي كما موضح في الميزانية العمومية.

هـ. مصرف الاستثمار العراقي

نلاحظ من الجدول (٦) أن المصرف حقق نتائجاً متذبذبة لتحليل اتجاه نسبة الديون طويلة الأجل إلى حق الملكية خلال سنوات الدراسة، إذ حقق المصرف نتائجاً سالبة في السنوات ٢٠١٥-٢٠١٦ وكذلك في ٢٠١٩-٢٠٢٠، وذلك نتيجة ارتفاع نسبة التمويل الممتلك، أما في السنوات الأخرى من مدة الدراسة حقق المصرف نتائجاً موجبة مقارنة بسنة الأساس وذلك نتيجة ارتفاع التمويل بالدين طويل الأجل.

كان نتيجة طرح أسهم زيادة رأس المال للاكتتاب، كما أشارت إليه إدارة المصرف، أما في السنوات المتبقية من مدة الدراسة نلاحظ أن المصرف حقق نتائجاً موجبة نتيجة ارتفاع نسبة التمويل بالدين طويل الأجل.

د. المصرف التجاري العراقي

نلاحظ من الجدول (٦) أن المصرف حقق نتائجاً موجبة لتحليل اتجاه نسبة الديون طويلة الأجل إلى حق الملكية في السنوات ٢٠١٢-٢٠١٣، نتيجة ارتفاع التمويل بالدين طويل الأجل، إذ حقق المصرف أعلى نسبة في سنة ٢٠١٢ وانخفضت النسبة في سنة ٢٠١٣ عن السنة السابقة نتيجة ارتفاع رأس المال المدفوع من ١٠٠ مليار إلى ١٥٠ مليار دينار عراقي، وفي السنوات اللاحقة انخفضت النسبة

الجدول (٦) التحليل المالي المركب لنسبة الديون طويلة الأجل إلى حق الملكية للمصارف التجارية العراقية عينة الدراسة

(٢٠١١-٢٠٢٠)

السنة	سومر التجاري	الخليج التجاري	الشرق الاوسط	التجاري العراقي	الاستثمار العراقي	الاهلي العراقي	الموصل للتنمية	بغداد	الائتمان العراقي	الاتحاد العراقي
2011	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2012	-47.63%	132.49%	0.58%	24.81%	214.88%	365.58%	-38.94%	-30.99%	-53.77%	1.94%
2013	-41.94%	105.82%	-21.13%	8.09%	69.12%	318.14%	23.76%	-44.11%	-55.46%	38.80%
2014	-36.32%	103.81%	-86.12%	-20.71%	39.83%	365.56%	29.21%	-47.53%	-66.92%	30.81%
2015	-45.48%	6.09%	-81.59%	-25.26%	-20.38%	187.44%	29.37%	38.90%	-61.52%	24.84%
2016	-63.57%	154.56%	422.74%	-57.32%	-53.11%	444.28%	119.18%	105.68%	-45.99%	155.42%
2017	88.85%	113.29%	2060.94%	-30.45%	480.60%	1225.56%	197.66%	28.95%	-71.04%	165.24%
2018	3.14%	423.02%	1342.84%	-47.47%	1359.49%	2940.81%	141.66%	17.09%	-60.89%	135.22%
2019	28.50%	667.02%	1591.57%	-32.62%	-62.68%	3539.77%	202.44%	-8.42%	-74.41%	682.28%
2020	-69.91%	306.67%	1531.58%	-30.58%	-49.81%	7721.58%	251.30%	12.16%	-76.13%	885.90%

المصدر: من عمل الباحثة بالاعتماد على القوائم المالية للمصارف التجارية عينة الدراسة للسنوات (٢٠١١-٢٠٢٠) وباستخدام مخرجات برنامج الأكسل.

و. المصرف الاهلي العراقي

نلاحظ من الجدول (٦) أن المصرف الأهلي العراقي حقق نتائجاً موجبة لتحليل اتجاه نسبة الديون طويلة الأجل إلى حق الملكية طيلة سنوات الدراسة، وهذا يعني أن المصرف مرفوع مالياً بشكل جيد حيث نسبة التمويل المقترض بالدين طويل الأجل أكبر من نسبة التمويل بحق الملكية.

ز. مصرف الموصل للتنمية والاستثمار

نلاحظ من الجدول (٦) أن المصرف حقق نتائجاً موجبة لتحليل اتجاه نسبة الديون طويلة الأجل إلى حق الملكية خلال سنوات الدراسة باستثناء سنة ٢٠١٢، نتيجة انخفاض نسبة التمويل بالدين طويل الأجل قبالة ارتفاع حقوق المساهمين نتيجة زيادة رأس المال المدفوع في تلك السنة، أما في السنوات اللاحقة نلاحظ أن المصرف حقق نتائجاً جيدة مقارنة بسنة الأساس.

ح. مصرف بغداد

نلاحظ من الجدول (٦) ان المصرف حقق نتائجاً متذبذبة لتحليل اتجاه نسبة الديون طويلة الأجل إلى حق الملكية خلال سنوات الدراسة، اذ حقق المصرف نتائجاً سالبة في السنوات ٢٠١٢-٢٠١٤ وكذلك في سنة ٢٠١٩ وذلك نتيجة ارتفاع نسبة التمويل بالدين طويل الأجل، اما في السنوات المتبقية كانت النسبة جيدة مقارنة بسنة الأساس.

ط. مصرف الائتمان العراقي

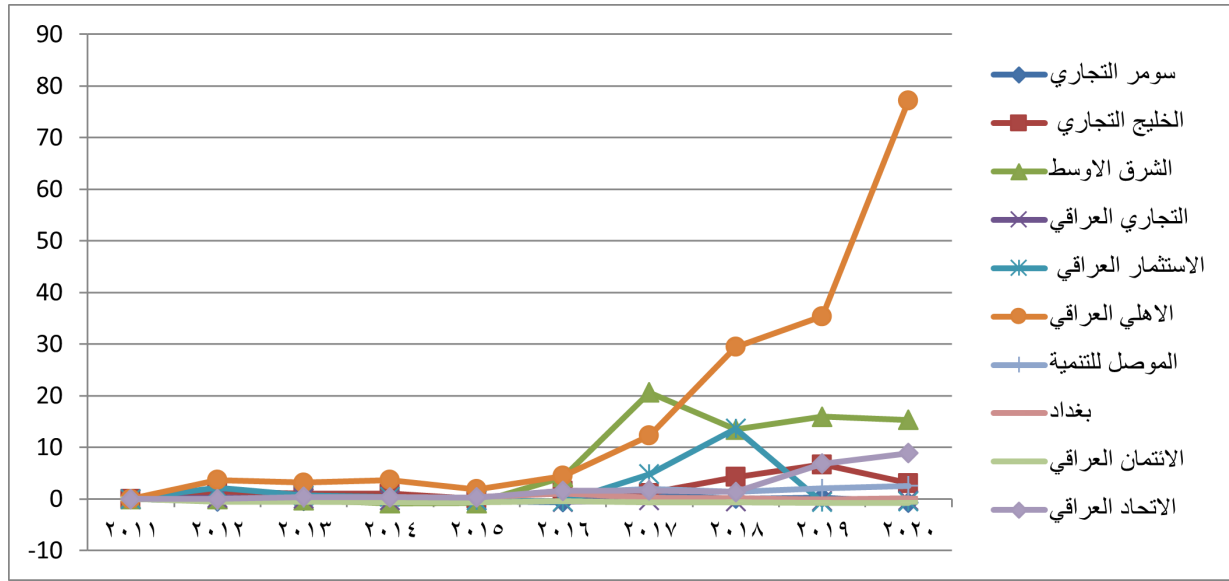
نلاحظ من الجدول (٦) ان مصرف الائتمان العراقي حقق نتائجاً سالبة لتحليل اتجاه نسبة الديون طويلة الأجل إلى حق الملكية خلال سنوات الدراسة، وهذا يدل على أن المصرف لم يصل إلى مستوى الأداء الذي حققه في سنة الأساس في الحصول على التمويل المقترض طويل الأجل، إذ أنه يعتمد بشكل كبير على التمويل الممتلك.

ي. مصرف الاتحاد العراقي

نلاحظ من الجدول (٦) أن المصرف حقق نتائجاً موجبة لتحليل اتجاه نسبة الديون طويلة الأجل إلى حق الملكية طيلة سنوات الدراسة، وذلك يدل على أن المصرف يعتمد بشكل كبير على التمويل المقترض طويل الأجل، ويتمتع هذا النوع من التمويل بأنه لا يحتاج إلى سيولة عالية.

نلاحظ من الشكل (٦) أن المصارف عينة الدراسة كانت متقاربة في الأداء باستثناء المصرف الأهلي العراقي الذي كان في تزايد مستمر وذلك يدل على ان المصرف يعتمد بشكل كبير على التمويل بالدين طويل الأجل.

الشكل (٦) التحليل المالي المركب لنسبة الدين طويل الأجل إلى حق الملكية للمصارف التجارية العراقية عينة الدراسة (٢٠١١-٢٠٢٠)



المصدر: من عمل الباحثة بالاعتماد على الجدول (٥)

الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

٣. إن مصرف بغداد حقق أدنى أداء لتحليل اتجاه نسبة الربحية مقارنة بالمصارف عينة الدراسة لكونه حقق نسباً سالبة طيلة سنوات الدراسة، أما مصرف الشرق الأوسط فقد حقق نتائجاً سالبة في تحليل اتجاه نسبة صافي الربح إلى حق الملكية، إلا أنه في سنة ٢٠١٢ ظهرت نسبة موجبة في تحليل اتجاه نسبة صافي الربح إلى الموجودات بسبب ارتفاع صافي الربح المتحقق على إجمالي الموجودات.

٤. إن تحليل الاتجاه لنسب السيولة لمصرف (الخليج التجاري، الشرق الأوسط، الموصل) حقق نسب موجبة لتحليل اتجاه نسبة التداول خلال سنوات الدراسة، وفي تحليل اتجاه نسبة التوظيف تحققت النسب الموجبة في مصرف (سومر التجاري، الخليج التجاري، التجاري العراقي، الموصل للتنمية والاستثمار).

٥. إن المصارف التي حققت أدنى أداء لتحليل اتجاه نسبة السيولة ومؤشراتها الفرعية، فإن تحليل

١. إن تحليل الاتجاه للنسب المالية يعطي قيمة واضحة لمقدار التغير في النسبة عما كانت عليه في سنة الأساس، وهذا يوضح فيما إذا كان أداء المصرف في الاتجاه الأفضل أم لا، وأن المصارف التي حققت نسب موجبة تتصف بقوة الأداء أما المصارف التي حققت نسباً سالبة فإن أداءها ضعيف مقارنة بسنة الأساس وهي سنة ٢٠١١.

٢. نستنتج من التحليل المالي المركب (تحليل الاتجاه) لنسب الربحية للمصارف عينة الدراسة أن أفضل أداء تحقق في مصرف سومر التجاري، لكونه حقق نتائجاً موجبة للنسبة خلال سنوات الدراسة باستثناء سنة ٢٠١٧ لكون المصرف حقق انخفاضاً في صافي الربح لتلك السنة بسبب تحمل المصرف المبالغ المسروقة في سنة ٢٠١٤.

النسب المكونة لها إذ خلالها يمكن معرفة الوضع المالي للمصارف لغرض تقييم الأداء.

٢. توجيه المصارف التجارية باستخدام أساليب حديثة لمواكبة التطورات الاقتصادية، والتركيز على الأنشطة المدرة للإيراد والاستثمار في المشاريع التي تحقق أقل المخاطر وأفضل الأرباح لغرض تعظيم ربحية المصرف.

٣. ضرورة اهتمام المصارف بمختلف أدوات التحليل المالي ويفضل استخدام أكثر من أداة؛ وذلك لان كل منها يعطي صورة تفصيلية واضحة في تقييم أداء المصارف.

٤. على المصارف التجارية الإفصاح عن جميع المعلومات بصدق وشفافية في القوائم المالية بالشكل الذي يمكن مستخدمو تلك القوائم بأجراء التحليل السليم والحكم على الأداء المصرفي لتلك المصارف.

٥. على إدارة المصارف التجارية الموازنة في توظيف كل من السيولة والربحية وعدم ترك نقدية عاطلة في الصندوق تفوق احتياجات السيولة لكون ذلك يؤثر في انخفاض ربحية المصرف.

٦. ضرورة اعتماد المصارف التجارية على دراسات تحليلية شاملة تضم جميع المتغيرات البيئية الاستثمارية التي تعمل فيها والظروف والمتغيرات التي تحيط بها.

٧. ضرورة قيام المصارف بالاستفادة من البحوث والدراسات السابقة ذات الصلة باستخدام التحليل المالي في تقييم الأداء المصرفي من أجل تطوير القدرات والمهارات الإدارية العاملة في المصارف التجارية.

اتجاه نسبة التداول حقق نتائجاً سالبة طوال سنوات الدراسة في المصرف الأهلي العراقي، وفي تحليل اتجاه نسبة التوظيف حقق المصرف نسباً سالبة في مصرف بغداد باستثناء سنة ٢٠١٥، ومصرف الشرق الأوسط باستثناء السنوات ٢٠١٤-٢٠١٥، وكذلك في مصرف الاستثمار العراقي باستثناء سنة ٢٠١٢ و٢٠١٣ و٢٠١٩، وان سبب انخفاض النسبة يعود إلى انخفاض القروض والتسليفات قبالة ارتفاع اجمالي الودائع.

٦. يتضح من تحليل اتجاه نسب الرافعة المالية أن المصرف الأهلي العراقي حقق نتائجاً موجبة لجميع النسب طيلة سنوات الدراسة وهذا يدل على أن المصرف يعتمد بشكل كبير على التمويل المقترض وأن مطلوباته قادرة على تمويل الموجودات، ونلاحظ في نسبة الديون طويلة الاجل الى حق الملكية ان مصرف الخليج التجاري ومصرف الاتحاد العراقي حققا نسباً موجبة ايضاً.

٧. نستنتج أن مصرف الشرق الأوسط حقق نتائج سالبة في تحليل اتجاه نسبة الدين الى حق الملكية، ومصرف الائتمان لتحليل اتجاه نسبة الديون طويلة الاجل إلى حق الملكية، أن هذه المصارف تعتمد على التمويل الممتلك بنسبة أكبر من التمويل المقترض وأن موجوداتها غير ممولة بشكل جيد من الديون.

ثانياً: التوصيات

١. على المصارف التجارية الاهتمام باستخدام أدوات التحليل المالي وإعداد قاعدة بيانات تفصيلية عن

الملاحق

الملحق (١) نسبة صافي الدخل الى حق الملكية للمصارف التجارية العراقية (٢٠١١-٢٠٢٠)

الاتحاد العراقي	الائتمان	بغداد	الموصل للتنمية	الاهلي العراقي	الاستثمار العراقي	التجاري العراقي	الشرق الاطوسط	الخليج التجاري	سومر التجاري	السنة
5.94%	10.35%	15.01%	11.97%	2.37%	8.47%	5.31%	13.38%	9.84%	0.24%	2011
14.90%	13.07%	12.11%	7.31%	9.97%	1.17%	9.23%	12.93%	20.70%	0.75%	2012
19.97%	5.85%	11.01%	14.82%	8.23%	14.38%	4.52%	10.29%	15.61%	0.86%	2013
5.25%	4.63%	9.50%	0.69%	2.68%	10.18%	3.24%	1.17%	14.70%	0.89%	2014
-0.28%	3.86%	2.13%	-0.13%	0.88%	6.22%	2.64%	1.96%	3.07%	1.37%	2015
0.01%	1.62%	7.16%	0.96%	8.17%	3.51%	2.69%	4.32%	1.85%	1.41%	2016
0.04%	2.13%	2.21%	1.81%	1.00%	1.41%	3.45%	-0.21%	1.32%	0.15%	2017
0.03%	1.79%	1.56%	0.97%	3.09%-	0.12%	3.83%	-0.86%	0.19%	0.34%	2018
0.62%	-1.72%	2.67%	1.27%	3.55%	0.01%	2.39%	0.03%	-1.28%	0.37%	2019
0.32%	-1.17%	7.25%	0.54%	6.45%	1.76%	11.52%	-0.79%	0.00%	0.41%	2020

الملحق (٢) نسبة صافي الربح الى الموجودات للمصارف التجارية العراقية (٢٠١١-٢٠٢٠)

الاتحاد العراقي	الائتمان	بغداد	الموصل للتنمية	الاهلي العراقي	الاستثمار العراقي	التجاري العراقي	الشرق الاطوسط	الخليج التجاري	سومر التجاري	السنة
2.65%	3.54%	2.39%	4.13%	1.35%	3.03%	2.90%	2.76%	3.38%	0.15%	2011
2.92%	4.09%	1.93%	3.44%	4.57%	0.36%	4.50%	2.96%	7.26%	0.44%	2012
8.70%	1.91%	1.82%	6.90%	2.56%	5.15%	2.65%	2.70%	6.07%	0.55%	2013
2.03%	2.15%	1.52%	0.52%	1.15%	5.17%	2.05%	0.53%	4.43%	0.55%	2014
-0.12%	1.88%	0.39%	-0.09%	0.43%	3.17%	1.75%	0.80%	1.22%	0.98%	2015
0.00%	0.97%	1.69%	0.86%	4.06%	1.76%	1.79%	1.85%	0.73%	1.07%	2016
0.02%	1.41%	0.56%	1.20%	0.47%	0.70%	2.18%	-0.08%	0.70%	0.10%	2017
0.01%	1.12%	0.37%	0.63%	-1.52%	0.06%	2.45%	-0.29%	0.10%	0.22%	2018
0.34%	-0.98%	0.64%	0.83%	1.44%	0.00%	1.45%	0.01%	-0.72%	0.29%	2019
0.17%	-0.65%	1.42%	0.38%	2.22%	0.82%	5.75%	-0.32%	0.00%	0.32%	2020

الملحق (٣) نسبة التداول للمصارف التجارية العراقية عينة الدراسة (٢٠٢٠-٢٠٢)

السنة	سومر التجاري	الخليج التجاري	الشرق الاوسط	التجاري العراقي	الاستثمار العراقي	الاهلي العراقي	الموصل للتنمية	بغداد	الائتمان العراقي	الاتحاد العراقي
2011	271.86%	145.45%	116.48%	275.64%	150.41%	229.17%	149.88%	117.80%	164.37%	174.78%
2012	233.29%	149.28%	119.17%	243.52%	142.41%	184.39%	188.60%	117.37%	149.41%	123.07%
2013	266.70%	158.19%	121.02%	326.62%	153.41%	143.80%	189.32%	117.92%	152.77%	177.32%
2014	258.92%	165.19%	157.15%	354.22%	201.27%	172.96%	438.52%	117.11%	194.06%	162.82%
2015	339.22%	157.25%	146.02%	391.47%	200.35%	188.75%	376.42%	108.35%	205.66%	169.26%
2016	397.72%	155.95%	148.53%	350.55%	202.02%	173.42%	269.15%	125.97%	279.68%	169.84%
2017	340.08%	188.81%	168.80%	337.74%	207.93%	176.87%	282.97%	132.63%	319.76%	173.47%
2018	289.22%	204.42%	174.17%	323.76%	224.38%	203.36%	232.10%	130.43%	296.28%	181.62%
2019	457.56%	225.78%	163.78%	301.29%	191.06%	171.69%	228.46%	114.88%	238.93%	275.21%
2020	444.87%	229.75%	159.50%	222.62%	182.79%	168.52%	250.01%	123.02%	230.55%	287.75%

الملحق (٤) نسبة التوظيف للمصارف التجارية العراقية عينة الدراسة (٢٠٢٠-٢٠١١)

السنة	سومر التجاري	الخليج التجاري	الشرق الاوسط	التجاري العراقي	الاستثمار العراقي	الاهلي العراقي	الموصل للتنمية	بغداد	الائتمان العراقي	الاتحاد العراقي
2011	12.52%	35.13%	39.75%	1.01%	65.67%	67.20%	66.17%	29.03%	3.87%	72.58%
2012	88.51%	72.07%	33.16%	2.14%	98.45%	47.30%	93.88%	17.00%	2.26%	42.37%
2013	114.69%	63.93%	39.42%	4.24%	194.84%	41.88%	67.15%	16.89%	0.67%	146.08%
2014	165.24%	58.82%	55.19%	5.94%	51.87%	68.81%	272.10%	16.85%	0.40%	110.09%
2015	121.49%	75.14%	47.39%	10.19%	41.99%	106.04%	212.96%	30.34%	0.04%	173.00%
2016	146.97%	59.57%	39.12%	24.84%	44.18%	99.99%	190.39%	21.61%	4.74%	265.56%
2017	100.88%	66.15%	33.25%	22.96%	52.17%	93.36%	164.06%	20.11%	5.80%	271.25%
2018	97.91%	87.01%	23.76%	23.12%	52.35%	49.28%	95.12%	24.97%	4.98%	235.05%
2019	109.57%	95.75%	37.57%	21.93%	71.25%	77.52%	96.73%	23.20%	3.88%	321.01%
2020	74.90%	104.04%	31.88%	15.91%	54.36%	83.56%	88.23%	18.27%	3.44%	352.81%

الملحق (٥) نسبة الدين الى حق الملكية للمصارف التجارية العراقية عينة الدراسة (٢٠١١-٢٠٢٠)

الاتحاد العراقي	الائتمان	بغداد	الموصل للتنمية	الاهلي العراقي	الاستثمار العراقي	التجاري العراقي	الشرق الاطوسط	الخليج التجاري	سومر التجاري	السنة
124.58%	192.25%	526.89%	190.06%	75.18%	179.84%	83.04%	376.98%	189.89%	58.58%	2011
410.76%	219.90%	527.57%	112.64%	118.06%	220.60%	104.91%	336.21%	184.13%	70.21%	2012
129.47%	205.97%	505.95%	114.80%	221.86%	179.35%	70.34%	281.78%	157.08%	58.14%	2013
158.14%	115.45%	524.96%	32.40%	133.55%	96.88%	57.98%	122.45%	191.28%	61.61%	2014
141.66%	104.94%	477.13%	39.17%	105.40%	96.16%	51.31%	143.40%	152.15%	40.20%	2015
139.11%	67.33%	324.45%	39.50%	101.14%	99.41%	50.38%	132.95%	152.42%	31.68%	2016
125.84%	51.09%	297.65%	51.27%	111.13%	102.66%	57.90%	176.17%	88.01%	45.85%	2017
110.14%	58.76%	317.46%	54.17%	103.62%	114.44%	56.34%	199.38%	83.91%	52.57%	2018
82.60%	75.86%	313.95%	52.78%	146.32%	103.29%	65.01%	146.26%	79.04%	30.03%	2019
86.04%	79.45%	409.82%	47.43%	190.67%	115.43%	100.47%	144.58%	66.29%	26.71%	2020

الملحق (٦) نسبة الدين طويل الاجل الى حق الملكية للمصارف التجارية العراقية عينة الدراسة (٢٠١١-٢٠٢٠)

الاتحاد العراقي	الائتمان	بغداد	الموصل للتنمية	الاهلي العراقي	الاستثمار العراقي	التجاري العراقي	الشرق الاطوسط	الخليج التجاري	سومر التجاري	السنة
3.32%	14.93%	15.42%	2.11%	0.39%	1.50%	17.05%	2.47%	1.58%	3.42%	2011
3.38%	6.90%	10.64%	1.29%	1.81%	4.73%	21.28%	2.49%	3.68%	1.79%	2012
4.61%	6.65%	8.62%	2.61%	1.62%	2.54%	18.43%	1.95%	3.26%	1.98%	2013
4.34%	4.94%	8.09%	2.73%	1.81%	2.10%	13.52%	0.34%	3.23%	2.18%	2014
4.14%	5.74%	21.41%	2.73%	1.12%	1.20%	12.75%	0.46%	1.68%	1.86%	2015
8.48%	8.06%	31.71%	4.63%	2.11%	0.70%	7.28%	12.92%	4.03%	1.24%	2016
8.80%	4.32%	19.88%	6.29%	5.15%	8.73%	11.86%	53.40%	3.38%	6.45%	2017
7.81%	5.84%	18.05%	5.11%	11.80%	21.94%	8.96%	35.65%	8.28%	3.52%	2018
25.96%	3.82%	14.12%	6.39%	14.13%	0.56%	11.49%	41.80%	12.14%	4.39%	2019
32.72%	3.56%	17.29%	7.42%	30.36%	0.75%	11.84%	40.32%	6.44%	1.03%	2020

- 3- Drak, Pamela Peterson “ Financial ratios analysis” Economic reading paper Vol. 13, No.2,2009.
- 4- Dufera Abdi “ Financial performance evaluation “ A Case Study of Awash International Bank, Mekelle, Ethiopia Reg, 2010.
- 5- Gibson, Charles H. Financial reporting and analysis. Cengage Learning, 2013.
- 6- Halsey, Robert F., Wild, John J., Subramanyam, K.R. Financial Statement Analysis, Ninth Edition, McGraw- Hill, Inc, New York, (2007).
- 7- Horne, Van, James C., and John M. Wachowicz Jr. “Fundamentals of.” Financial Management, 2005.
- 8- Lashor, William R. Financial Management A practical Approach. 5th Ed. Thomson South-Western, 2008.
- 9- Nicolae, B., & Maria-Daciana, R. C. Study regarding the financial stability of commercial banks listed on Bucharest Stock Exchange of CAMELS rating outlook. Journal of International Studies, 7(3), 2014.
- 10- Penman, Stephen, H., Financial Statement Analysis And Security Valuation, 14th Edition, McGraw –Hill Companies, Inc., New York, 2010.
- 11- Paramasivan, C., & Subramanian, T., “Financial Management”, 1st ed, New Age international (p) Ltd, publishers, New York, NY, U.S.A, 2009.
- 12- Poster, T. H., & Streib, G. Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status After Two Decades. Public Administration Review 65 (1), 2005.
- 13- Roes, Peter S. “ Commercial Bank Management “ 4th ed, McGraw-Hill Irwin, 2002.
- 14- Rosenbaum Joshua & pearl Joshua “ Investment banking “2nd ed, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2013.
- 15- Wild, John, J & Subramanyam, K.R & Halsey, Robert, F, Financial Statement Analysis, 9th Edition, McGraw –Hill Companies, Inc, New York, 2007.

المصادر

أولاً: المصادر العربية:

- (١) القوائم المالية لمصرف سومر التجاري للأعوام ٢٠١١-٢٠٢٠.
- (٢) القوائم المالية لمصرف الخليج التجاري للأعوام ٢٠١١-٢٠٢٠.
- (٣) القوائم المالية لمصرف الشرق الأوسط للأعوام ٢٠١١-٢٠٢٠.
- (٤) القوائم المالية لمصرف التجاري العراقي للأعوام ٢٠١١-٢٠٢٠.
- (٥) القوائم المالية لمصرف الاستثمار العراقي للأعوام ٢٠١١-٢٠٢٠.
- (٦) القوائم المالية للمصرف الأهلي العراقي للأعوام ٢٠١١-٢٠٢٠.
- (٧) القوائم المالية لمصرف الموصل للتنمية والاستثمار للأعوام ٢٠١١-٢٠٢٠.
- (٨) القوائم المالية لمصرف بغداد للأعوام ٢٠١١-٢٠٢٠.
- (٩) القوائم المالية لمصرف الائتمان للأعوام ٢٠١١-٢٠٢٠.
- (١٠) القوائم المالية لمصرف الاتحاد العراقي للأعوام ٢٠١١-٢٠٢٠.

ثانياً: المصادر الاجنبية:

- 1- Ahna K. Leverage and investment in diversified firms. Journal of Financial Economics. 2006.
- 2- Bhunia, Amalendu & Mukhuti Somnath & Roy Gautam” Financial Performance Analysis-A Case Study” Current Research Journal of Social Sciences 3(3), 2011.



تقدير بالفترة الضبابي لتوزيع معكوس ويبل باستخدام المحاكاة

**Estimation of the of the fuzzy interval Inverse Weibull
Distribution of using simulation**

أ.م.د. مشتاق كريم

Ass.Prof.Dr.Mushtaq Kareem

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

Economics and Administration
College - Karbala University

mushtag.k@uokerbala.edu.iq

امتنان ستار عيسى

Emtinan Sattar Eisaa

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

Economics and Administration
College - Karbala University

emtinan.s@s.uokerbala.edu.iq

* بحث مستل من رسالة ماجستير في الإحصاء.

الملخص

يعد توزيع معكوس ويبل ذو معلمتين من التوزيعات المهمة، تم العمل على دراسة جديدة للتوزيع من خلال تقدير معلماته بالفترة الضبابية بطريقتين طريقة الإمكان الأعظم الضبابية (Maximum Likelihood Method) وطريقة الإمكان الأعظم النسبية الضبابية (Fuzzy Relative Maximum Likelihood Method) من أجل إيجاد أفضل طريقة تقدير تم استعمال أسلوب محاكاة مونت-كارلو (Monte Carlo) بالاعتماد على برنامج (MATLAB) من خلال دراسة نموذجين لحجوم عينات مختلفة (صغيرة، متوسطة، كبيرة) واختيار قيم مختلفة لمعلمات التوزيع والهدف منه دراسة سلوك المقاييس باستعمال معدل متوسط مربعات الخطأ (AMSE) واحتمال التغطية وكانت الافضلية في تقدير بالفترة طريقة الإمكان الأعظم النسبية الضبابية لحجوم العينات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة.

الكلمات المفتاحية: البيانات الضبابية، توزيع معكوس ويبل، تقدير بالفترة.

Abstract:

The two-parameter Inverse Weibull distribution is one of the important distributions, a new study has been made for the distribution through fuzzy interval parameters estimation, two ways (Fuzzy Maximum Likelihood Method, Fuzzy Relative Maximum Likelihood Method). In order to find the best estimation method, Monte Carlo simulation method based on MATLAB program was used, by studying two models for different sample sizes (small, medium, large) and choosing different values for the distribution parameters, and the aim of it is to study the behavior of the measures using the Average Mean Squared Error and probability of coverage. The advantage was in estimate of the interval method fuzzy Relative maximum likelihood sample sizes Small, medium and large.

Key words: Fuzzy data, Inverse Weibull distribution, Interval Estimation

المقدمة

في العالم الحقيقي يوجد العديد من المشاكل التي يواجهها الانسان في الحياة قد تكون هناك مجموعات من الأشياء التي لا تحتوي على العضوية الدقيقة لعناصرها لذا فان هذه المجموعات لا تشكل مجموعات بالمعنى الرياضي المعتاد على هذه المصطلحات على سبيل المثال اذا كان لدينا مجموعة من الاشخاص في محافظة معينة فيمكننا اخذ مصطلح يمثل «الاشخاص» الذين لديهم العمل من الطبيعي ان يكون لكل شخص في تلك المجموعة عمل ام لا اذا كان شخص لديه عمل وكانت القيمة صفرا فلا يمكن الحصول على العمل ولكن اذا اخذنا مجموعة فرعية التي تمثل «الأشخاص الذين يعملون بشكل جيد للغاية» فيستمتع كل شخص بدرجة معينة من العمل ويتم تمييز الاشخاص في المجموعة بوظيفة العضوية التي تعطي قيمة بين الصفر والواحد وهنا جزيئة الانتماء مسموح به من ناحية أخرى تعد الموثوقية واحدة من التقنيات وأكثرها فاعلية في الوقت الحالي لتقييم عمل أي وحدة انها الوظيفة التي تعطي احتمالية عمل أي وحدة لفترة زمنية معينة دون عطل وتفترض العديد من الطرق والنماذج في شكلها التقليدي ان جميع دالة الاحتمال مدى الحياة واضحة في تطبيقات العالم الحقيقي لذلك من الضروري تعميم طرق تقدير الاحصائي الكلاسيكي للأرقام الحقيقية الى ارقام ضبابية هذا بسبب معلمات توزيع الاحتمالات في بعض الأحيان لا يمكن تسجيلها بدقة بسبب أخطاء الخبرة او التقدير وذلك يؤدي

الى المعلمات في توزيعات الحياة غير واضحة وقد يصبح الموثوقية صعبة للتعامل مع الموثوقية التقليدية وبالتالي يمكننا التعامل مع مصطلح اكثر شمولاً من مصطلح الموثوقية التقليدي الى الموثوقية الضبابية ويتم تعريف على انها الاحتمال الضبابية لاستمرارية عمل أي وحدة بنجاح لفترة زمنية والى درجة انتماء التي يتم تحديدها وفقا لنظرية عضوية معينة وبدا المنطق الضبابي بالنضوج على يد العالم الاذربيجاني (Lotfi Zadeh) في عام ١٩٦٥. [18]

عندما استعمل مصطلح «المتغيرات الضبابية» وهو اول من وضع أسس نظرية المجموعات الضبابية ويتم تعريف المجموعة الضبابية على انها مجموعة من الكائنات او العناصر التي لها درجات انتماء مستمرة تتميز بوظيفة لكل كائن في المجموعة غالبا ما تكون درجة الانتماء بين الصفر والواحد [17] وبصورة عامة التقدير في الاستدلال الاحصائي يقسم على قسمين الأول التقدير بالنقطة والثاني التقدير بالفترة التقدير بالنقطة اي الحصول على قيمة واحدة للمعلمة المراد تقديرها [7] والتقدير بالفترة أي الحصول على فترة للمعلمة المراد تقديرها [7] وقام Wu في عام ٢٠٠٤ بتقدير Bayes الضبابية باستعمال نهج في البيئة الضبابية بافتراض معالجة ضبابية للمتغيرات الضبابية مع التوزيعات الضبابية [16] وقام Abbas Pak واخرون في عام ٢٠١٣ اذ استعملوا منهجية بيز لتقدير بيز للمعلمة للتوزيع رايلي على أساس بيانات أوقات الحياة الضبابية [12] وقامت الباحثة بنين احمد في عام ٢٠٢٠ تقدير معلمات ومعدلية توزيع

هدف البحث:

الهدف من هذا البحث تقدير معالم توزيع معكوس ويبيل بالفترة الضبابية ومن طرائق التقدير للتوزيع (طريقة الإمكان الأعظم الضبابية، طريقة الإمكان الأعظم النسبية الضبابية) وإيجاد أفضل مقدر لمعاملات تم تقديره بالفترة الضبابية.

الجانب النظري:**١. توزيع معكوس ويبيل Inverse Weibull Distribution**

يعد توزيع معكوس ويبيل من التوزيعات الاحتمالية المستمرة لنماذج ازمنة الحياة Lifetime models وقد قدم هذا التوزيع من قبل عالم الرياضيات الفرنسي Maurice Frechet (١٨٢٨-١٩٧٣) والذي يمتاز باستخدامات متعددة (نماذج وتحليل الحوادث الطبيعية مثل الهزات الأرضية والزلازل والفيضانات وسقوط الامطار وسرعة الرياح واختبارات الحياة وتيارات البحار والدراسات البايولوجية والدراسات الطبية) وكذلك يستعمل في نمذجة وفيات الأطفال الرضع وهو من التوزيعات المناسبة للملائمة لعينات البقاء على قيد الحياة. [4]

واقترح الباحث (Drapella) عام (١٩٩٣) [6] تسمية معكوس ويبيل وعلى افتراض ان المتغير العشوائي y يتوزع وفقا لتوزيع ويبيل (Weibull) فإن معكوس المتغير العشوائي $(1/y)$ يتوزع وفقا لتوزيع معكوس ويبيل (Inverse Weibull Distribution) وان دالة الكثافة الاحتمالية تكون بالشكل الاتي:

معكوس كما في ظل البيانات الضبابية واستعملت ثلاثة طرائق للتقدير وهي طريقة الإمكان الأعظم وطريقة بيز وطريقة العزوم وتمت نتائج محاكاة مونتي كارلو لمقارنة بين الطرائق التقدير باستعمال المعيار الاحصائي متوسط مربعات الخطأ (MSE) ومتوسط مربعات الخطأ النسبي (MAPE) لأحجام عينات مختلفة وتوصلت النتائج بان المعولية الضبابية المقدرة بطريقة بيز هي الأفضل واستعملت في الجانب التطبيقي بيانات حقيقية لسراميك الاسنان وتبينت ان البيانات ملائمة للتوزيع معكوس كما [2] وقام Pak في عام ٢٠١٦ بتقدير الإمكان الأعظم وبيز والعزوم لمعلمة الشكل للتوزيع اللوغاريتم الطبيعي [11] وقام Mweleli واخرون في عام ٢٠٢٠ بتقدير بالفترة للتوزيع ويبيل استنادا على بيانات خاضعة للرقابة من النوع الثاني. [9]

مشكلة البحث:

على الرغم من ان التقدير بالفترة يعتمد على دقة البيانات المستعملة في تقدير معالم التوزيع الاحتمالي ولكن توجد الكثير من الظواهر في العالم الحقيقي تعاني من عدم الدقة في قياساتها لذلك ستكون الضبابية (Fuzziness) هي الصفة الملائمة لها ويتم التعبير عنها بالأرقام ضبابية (Fuzzy Numbers) حيث ان ذلك يجعل الأساليب التقليدية في تقدير المعالم للتوزيع الاحتمالي لتلك البيانات غير مناسبة فلا بد من البحث عن أساليب تستوعب هذه المشكلة وتقودنا الى تقديرات دقيقة ومضبوطة للظواهر قيد الدراسة.

الى \bar{A} وإذا $\mu_{\bar{A}}(x)=0.8$ يكون العنصر x ينتمي بدرجة $(\bar{A} 0.8)$ وإذا كانت $\mu_{\bar{A}}(x)$ مساوية الى واحد او صفر سنحصل على مجموعة جزئية غير ضبابية. [5]

واما الأرقام الضبابية تعرف بانها الارقام التي تستعمل لوصف حالة عدم التأكد التي تصاحب بعض المشاهدات ويتميز بما تسمى دالة الانتماء وتأتي الأرقام الضبابية في اشكال عديدة ولكن الأكثر استعمالاً لوصف البيانات الضبابية هي الأرقام المثلثية الضبابية.

واهم شروط الذي يتميز بيها الرقم الضبابي [8]

١. يجب ان يكون مجموعة ضبابية محدبة وطبيعية معيارية.
٢. يجب ان يكون دالة الانتماء $\mu_{\bar{A}}$ شبه مستمرة من الأعلى.
٣. يجب ان يكون مجموعة المستوى α محددة لكل $\alpha \in [0,1]$
٤. يجب ان تكون معرفة على مجموعة الاعداد الحقيقية R

الرقم الضبابي المثلثي ويعد هذا الرقم اكثر شيوعاً لسهولة استعماله حيث يتم تمثيله بثلاث نقاط (a_1, a_2, a_3) أي ان، $a_1 < a_2 < a_3$ ، وقاعدة المثلث الفترة $[a_1, a_2]$ ورأسه عند $x = a_2$ ويمكن ان يكتب بالصيغة الآتية:

$$\bar{N} = (a1 / a2 / a3)$$

وان دالة الانتماء المثلثية للرقم الضبابي المثلثي يمكن تمثيلها كالآتي:

$$f(x, \alpha, \beta) = \alpha \beta^{-\alpha} x^{-(\alpha+1)} \exp\left(-\left(\frac{\beta}{x}\right)^{\alpha}\right), x > 0, \alpha, \beta > 0 \dots (1)$$

α : تمثل معلمة الشكل (Shape Parameter)

β : تمثل معلمة القياس (Scale Parameter)

وان دالة التوزيع التراكمي لمتغير يتبع توزيع معكوس ويبل (Inverse Weibull) تكون بالشكل الآتي:

$$F(x, \alpha, \beta) = p(X \leq x) = \int_0^x f(u) du = \exp\left(-\left(\frac{\beta}{x}\right)^{\alpha}\right); x > 0 \dots (2)$$

١. الضبابية (Fuzzy)

وتعرف الضبابية على انها الغموض في وصف الأشياء وقياس درجته وترتبط بالمجموعات الضبابية والتي يتم تعيين فيها درجات انتماء معين ضمن فترة محددة $[1,0]$ وأصبحت الضبابية حلاً للمشاكل التي تعاني من عدم الدقة في قياساته [1] اما المجموعة الضبابية هي المجموعة التي تمتلك عناصرها نسبة انتماء معينة تدعى بدرجة الانتماء او درجة العضوية.

أي انها تمتلك مدى بين الفترة $[0,1]$ ، لنفترض ان X يمثل مجموعة شاملة يحتوي على جميع العناصر وان \bar{A} مجموعة جزئية ضبابية من X فدالة الانتماء من \bar{A} هي دالة في X وتكتب دالة الانتماء $\mu_{\bar{A}}(x)$ ويمكن تمثيلها بالشكل الآتي:

$$\bar{A} = \{(x_i, \mu_{\bar{A}}(x_i)), x_i \in X, i = 1, 2, 3 \dots n, 0 \leq \mu_{\bar{A}} \leq 1\} \dots (3)$$

فاذا افترضنا ان $\mu_{\bar{A}}(x)=1$ يكون العنصر x ينتمي تماماً الى \bar{A} وإذا $\mu_{\bar{A}}(x)$ يكون العنصر x لا ينتمي تماماً

يمثل فضاء العينة، فاذا كان $x=(x_1, \dots, x_n)$ من متجه البيانات المشاهدة، فإنه يمكن الحصول على دالة الامكان الأعظم للبيانات الكاملة (Crisp) (set) كآتي:

$$\mu_{\tilde{A}}(x) = \begin{cases} \frac{x - a_1}{a_2 - a_1} & a_1 \leq x \leq a_2 \\ \frac{a_3 - x}{a_3 - a_2} & a_2 \leq x \leq a_3 \\ 0 & \text{otherwise} \end{cases}$$

$$L(\alpha, \beta; x) = \prod_{i=1}^n f(\alpha, \beta; x) = \alpha^n \beta^{n\alpha} \prod_{i=1}^n x^{-(\alpha+1)} \exp\left(-\sum_{i=1}^n \left(\frac{\beta}{x}\right)^\alpha\right)$$

$$\dots\dots\dots(4)$$

$$\dots\dots\dots(6)$$

ويمثل فضاء العينة الأجزاء الضبابية

$$X=(X_1, X_2, X_3, \dots, X_n) \text{ من } \tilde{x}=(\tilde{x}_1, \tilde{x}_2, \tilde{x}_3, \dots, \tilde{x}_n)$$

إذ إن x تكون مشاهدة بصورة واضحة ومتوفرة معلومات كاملة عنها.

بدوال انتماء لها قياس بوريل Borel Measure

وتحقق قيد التعامد [15]

$$\sum_{\tilde{x} \in X} \mu_{\tilde{x}}(x) = 1 \dots\dots\dots(5)$$

أما إذا كانت x غير مشاهدة بصورة واضحة ودقيقة وتتوفر معلومات جزئية عنها في صيغة مجموعة ضبابية جزئية (Fuzzy subset) بدالة انتماء $\mu_{\tilde{A}}(x)$ لها قياس بوريل، فإن المشاهدة الضبابية \tilde{x} يمكن ان تعبر عن المشاهدة الجزئية عن x من المتجه العشوائي X وان دالة الانتماء $\mu_{\tilde{A}}$ تعد توزيعاً احتمالياً يفسر القيود عن تلك المشاهدة الجزئية \tilde{x} .

لكل $x \in X$ ويسمى أيضاً نظام المعلومات الضبابية (FIS)

وأما الحدث الضبابي إذا كان $X=(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n)$ في الفضاء و B_x اصغر حقل بوريل في X فان الحدث الضبابي هو مجموعة فرعية ضبابية \tilde{A} حيث يكون الانتماء له قابل للقياس بوريل [14]

ان المجموعة الضبابية \tilde{x} يمكن وصفها بانها ناتجة عن خطوتين:

٣- طرائق التقدير بالفترة لتوزيع معكوس ويبل

Estimation Methods Interval

- ✓ x مسحوب من X
- ✓ المتجه المشاهد x بمثابة معلومات جزئية يمثل المشاهدة وانتماء كل مشاهدة $\mu_{\tilde{x}}(x)$

٣-١ طريقة الإمكان الأعظم الضبابية (FMLE)

Fuzzy Maximum Likelihood Method [10]

ويجب ان نلاحظ في هذا النموذج ان الخطوة الاولى فقط تعد تجربة عشوائية، اما الخطوة الثانية فتتضمن تجميع معلومات عن x ونمذجة تلك المعلومات كتوزيع احتمالي ضبابي.

إذا توفرت لدينا قياسات عينة عشوائية بحجم n

$x=(x_1, \dots, x_n)$ لها توزيع معكوس ويبل Inverse

Weibull Distribution بدالة الكثافة الاحتمالية

حسب الصيغة (١).

وان المعلومات عن x يمكن ان تتمثل بالتوزيع

وليكن $X=(X_1, \dots, X_n)$ متجه عشوائي

ونلاحظ من الصيغ (١٠) و (١١) بأنه ليس هنالك صيغة مغلقة للحل، لذلك سوف نبحث عن التكرار الرقمي لنحصل على مقدرات الامكان الاعظم وذلك باستعمال طريقة نيوتن رافسون حتى نحصل على تقديرات الامكان الاعظم الضبابية

$$\hat{\alpha}^{fmle} \text{ و } \hat{\beta}^{fmle}$$

وكالاتي:

ليكن $\theta = (\alpha, \beta)^T$ متجه المعلمات، فان عند الخطوة $(h+1)$ من عمليات التكرار يمكن الحصول على المعلمات كالاتي:

$$\theta^{h+1} = \theta^h - \left[\frac{\partial^2 L^*(\alpha, \beta; \tilde{x})}{\partial \theta \partial \theta^T} \Big|_{\theta=\theta^h} \right]^{-1} \cdot \left[\frac{\partial L^*(\alpha, \beta; \tilde{x})}{\partial \theta} \Big|_{\theta=\theta^h} \right]$$

إذ إن :-

$$\frac{\partial L^*(\alpha, \beta; \tilde{x})}{\partial \theta} = \begin{pmatrix} \frac{\partial L^*(\alpha, \beta; \tilde{x})}{\partial \alpha} \\ \frac{\partial L^*(\alpha, \beta; \tilde{x})}{\partial \beta} \end{pmatrix}$$

$$\frac{\partial^2 L^*(\alpha, \beta; \tilde{x})}{\partial \theta \partial \theta^T} = \begin{pmatrix} \frac{\partial^2 L^*(\alpha, \beta; \tilde{x})}{\partial \alpha^2} & \frac{\partial^2 L^*(\alpha, \beta; \tilde{x})}{\partial \alpha \partial \beta} \\ \frac{\partial^2 L^*(\alpha, \beta; \tilde{x})}{\partial \alpha \partial \beta} & \frac{\partial^2 L^*(\alpha, \beta; \tilde{x})}{\partial \beta^2} \end{pmatrix}$$

فان تباين وتباين المشترك للمعلمات α, β يكون

كالاتي:

$$S_1 = \frac{\partial L^*}{\partial \alpha^2} = -\frac{n}{\alpha^2} -$$

$$\sum_{i=1}^n \frac{1}{\left(\int_0^\infty x^{-(\alpha+1)} \exp\left(-\left(\frac{\beta}{x}\right)^{\alpha}\right) \mu_{\tilde{x}_i}(x) dx \right)} \left(\int_0^\infty \ln(x)^2 \left(\frac{\beta}{x}\right)^{\alpha} + 2 \ln(x) \ln\left(\frac{\beta}{x}\right) -$$

$$\ln\left(\frac{\beta}{x}\right)^2 + \left(\frac{\beta}{x}\right)^{\alpha} \ln\left(\frac{\beta}{x}\right)^2 \right) \cdot \left(x^{-\alpha-1} \left(\frac{\beta}{x}\right)^{\alpha} \exp\left(-\left(\frac{\beta}{x}\right)^{\alpha}\right) \mu_{\tilde{x}_i}(x) dx \right) +$$

$$\frac{\left(\int_0^\infty \ln(x) + \left(\frac{\beta}{x}\right)^{\alpha} \ln\left(\frac{\beta}{x}\right) \cdot \left(x^{-\alpha-1} \exp\left(-\left(\frac{\beta}{x}\right)^{\alpha}\right) \mu_{\tilde{x}_i}(x) dx \right)^2}{\left(\int_0^\infty x^{-(\alpha+1)} \exp\left(-\left(\frac{\beta}{x}\right)^{\alpha}\right) \mu_{\tilde{x}_i}(x) dx \right)^2}$$

الاحتمالي الاتي:

$$\mu_{\tilde{x}}(x) = \mu_{\tilde{x}_1}(x) \times \dots \times \mu_{\tilde{x}_n}(x) \dots \dots \dots (7)$$

فاذا كانت x معطاة ويفترض ان دالة انتائها لها قياس بوريل فاننا يمكن ان نحسب احتمالها وفقاً الى تعريف الاحتمال الضبابي فيمكن الحصول على دالة الامكان الاعظم للبيانات الضبابية كالاتي:

$$L(\alpha, \beta; \tilde{x}) = p(\tilde{x}; \alpha, \beta) = \int f(\tilde{x}; \alpha, \beta) \mu_{\tilde{x}}(x) dx \dots (8)$$

وطالما ان متجه البيانات X هو تحويل من متجه عشوائي متماثل التوزيع ومستقل X ، ونفترض ان دالة الانتفاء المشتركة قابلة للتحليل، فان دالة الامكان الاعظم الضبابية لتوزيع معكوس ويبل الضبابي يمكن ان تكتب الصيغة الاتية:

$$L^* = \log(L(\alpha, \beta; \tilde{x})) \dots \dots \dots (9)$$

وان تقديرات الامكان الاعظم للمعلمات α و β يمكن ان نحصل عليها بتعظيم L^* والاشتقاق الجزئي بالنسبة للمعلمات α و β ومساواة النتيجة بالصفر كالاتي:

$$= \frac{n}{\alpha} + n \log(\beta) -$$

$$\left[\sum_{i=1}^n \frac{\int_0^\infty \left[x^{-(\alpha+1)} \ln(x) + x^{-2\alpha-1} (\beta)^{\alpha} \ln\left(\frac{\beta}{x}\right) \right] \exp\left(-\left(\frac{\beta}{x}\right)^{\alpha}\right) \mu_{\tilde{x}_i}(x) dx}{\int_0^\infty x^{-(\alpha+1)} \exp\left(-\left(\frac{\beta}{x}\right)^{\alpha}\right) \mu_{\tilde{x}_i}(x) dx} \right] =$$

$$0 \dots \dots \dots (10)$$

$$\frac{\partial L^*}{\partial \beta} = \frac{n\alpha}{\beta} - \sum_{i=1}^n \frac{\int_0^\infty x^{-\alpha-1} \left(\frac{\beta}{x}\right)^{\alpha} \frac{\alpha}{\beta} \exp\left(-\left(\frac{\beta}{x}\right)^{\alpha}\right) \mu_{\tilde{x}_i}(x) dx}{\int_0^\infty x^{-(\alpha+1)} \exp\left(-\left(\frac{\beta}{x}\right)^{\alpha}\right) \mu_{\tilde{x}_i}(x) dx} = 0$$

$$\dots \dots \dots (11)$$



كالاتي:

$$I(\hat{\alpha}, \hat{\beta}) = -E \begin{pmatrix} S_1 & S_3 \\ S_3 & S_2 \end{pmatrix}$$

اي ان مصفوفة التباين والتباين المشترك للمعاملات المراد تقدير فترة الثقة لها يكون كالاتي:

$$\Sigma = \frac{1}{E \begin{pmatrix} -S_1 & -S_3 \\ -S_3 & -S_2 \end{pmatrix}} = \begin{pmatrix} \hat{\sigma}^2(\hat{\alpha}) & \hat{\sigma}(\hat{\alpha}, \hat{\beta}) \\ \hat{\sigma}(\hat{\alpha}, \hat{\beta}) & \hat{\sigma}^2(\hat{\beta}) \end{pmatrix}$$

فان فترات الثقة للمعاملات المراد تقديرها يمكن ان يستخرج وفقاً لنظرية المقاربة لـ MLE، فإن توزيع المعاينة:

$$z = \frac{\hat{\alpha} - \alpha}{\sqrt{\hat{\sigma}^2(\hat{\alpha})}}$$

$$z = \frac{\hat{\beta} - \beta}{\sqrt{\hat{\sigma}^2(\hat{\beta})}}$$

يمكن أن يقرب باستعمال التوزيع الطبيعي القياسي بفترة ثقة فان فترة الثقة لكل معلمة من المعلمات تستخرج كالاتي:

$$\hat{\alpha} - Z_{1-\frac{\alpha}{2}} \sqrt{\hat{\sigma}^2(\hat{\alpha})} < \alpha < \hat{\alpha} + Z_{1-\frac{\alpha}{2}} \sqrt{\hat{\sigma}^2(\hat{\alpha})} \dots\dots\dots (12)$$

$$\hat{\beta} - Z_{1-\frac{\alpha}{2}} \sqrt{\hat{\sigma}^2(\hat{\beta})} < \beta < \hat{\beta} + Z_{1-\frac{\alpha}{2}} \sqrt{\hat{\sigma}^2(\hat{\beta})} \dots\dots\dots (13)$$

طريقة الإمكان الأعظم النسبية الضبابية Fuzzy Relative Maximum Likelihood Method [١٠] (FRMLE)

فان دالة الإمكان الأعظم الضبابية لتوزيع

$$S_2 = \frac{\partial L^2}{\partial \beta^2} = -\frac{n\alpha}{\beta^2} - \sum_{i=1}^n \frac{\left(\frac{\alpha^2}{\beta^2} - \frac{\alpha}{\beta^2} - \frac{\alpha^2}{\beta^2} \left(\frac{\beta}{x}\right)^\alpha\right) \cdot (x^{-\alpha-1} \exp\left(-\left(\frac{\beta}{x}\right)^\alpha\right)) \mu_{\tilde{x}_i}(x) dx}{\int_0^\infty x^{-(\alpha+1)} \exp\left(-\left(\frac{\beta}{x}\right)^\alpha\right) \mu_{\tilde{x}_i}(x) dx} + \frac{\int_0^\infty x^{-\alpha-1} \left(\frac{\beta}{x}\right)^\alpha \frac{\alpha}{\beta} \exp\left(-\left(\frac{\beta}{x}\right)^\alpha\right) \mu_{\tilde{x}_i}(x) dx}{\left(\int_0^\infty x^{-(\alpha+1)} \exp\left(-\left(\frac{\beta}{x}\right)^\alpha\right) \mu_{\tilde{x}_i}(x) dx\right)^2}$$

$$S_3 = \frac{\partial L^2}{\partial \alpha \partial \beta} = -\frac{n}{\beta} - \sum_{i=1}^n \frac{-\ln(x) \frac{\alpha}{\beta} + \frac{1}{\beta} - \left(\frac{\beta}{x}\right)^\alpha \ln(x) \frac{\alpha}{\beta} \cdot (x^{-\alpha-1} \exp\left(-\left(\frac{\beta}{x}\right)^\alpha\right)) \mu_{\tilde{x}_i}(x) dx}{\left(\int_0^\infty x^{-(\alpha+1)} \exp\left(-\left(\frac{\beta}{x}\right)^\alpha\right) \mu_{\tilde{x}_i}(x) dx\right)} + \frac{\int_0^\infty x^{-\alpha-1} \ln(x) \exp\left(-\left(\frac{\beta}{x}\right)^\alpha\right) + x^{-\alpha-1} \left(\frac{\beta}{x}\right)^\alpha \ln\left(\frac{\beta}{x}\right) \exp\left(-\left(\frac{\beta}{x}\right)^\alpha\right) \mu_{\tilde{x}_i}(x) dx \cdot \int_0^\infty x^{-\alpha-1} \left(\frac{\beta}{x}\right)^\alpha \exp\left(-\left(\frac{\beta}{x}\right)^\alpha\right) \mu_{\tilde{x}_i}(x) dx}{\left(\int_0^\infty x^{-(\alpha+1)} \exp\left(-\left(\frac{\beta}{x}\right)^\alpha\right) \mu_{\tilde{x}_i}(x) dx\right)^2}$$

ونستمر بعملية التكرار Replication حتى التقارب، اي حتى يكون

$$\left| \theta^{h+1} - \theta^h \right|$$

اقل من ϵ بحيث ان $\epsilon > 0$ وهو عدد صغير جدا.

ولإيجاد التقدير بالفترة لمعاملات توزيع معكوس ويبل باستعمال طريقة الامكان الأعظم الضبابية، وتسمى طريقة (Wald Technique) نجد اولاً مصفوفة التباين والتباين المشترك للمعاملات المراد تقدير فترة الثقة لها باستعمال خاصية (- Gramer Roa lower Bound) والذي يساوي معكوس محدد مصفوفة معلومات فيشر المشاهدة وكالاتي:

$$\Sigma = -\frac{1}{I(\hat{\alpha}, \hat{\beta})}$$

مصفوفة معلومات فيشر يمكن ان تستخرج

$$= \max_{\alpha} \text{Log}(\hat{\alpha}(\beta)) + n\hat{\alpha}(\beta) \log(\beta) + \sum_{i=1}^n \log \left(\int_0^{\infty} x^{-(\hat{\alpha}(\beta)+1)} \exp\left(-\left(\frac{\beta}{x}\right)^{\hat{\alpha}(\beta)}\right) \mu_{\tilde{x}_i}(x) dx \right) \dots\dots\dots(17)$$

ونقوم بتعظيم الدالة $L_p(\beta)$ وذلك بالاشتقاق بالنسبة للمعلمة ومساواة المشتقة بالصفر وكالآتي:

$$R_p(\beta) = \frac{\partial L_p(\beta)}{\partial \beta} = \frac{n\hat{\alpha}(\beta)}{\beta} + \sum_{i=1}^n \frac{x^{-(\hat{\alpha}(\beta)+1)} \hat{\alpha}(\beta) \left(\frac{\beta}{x}\right)^{\hat{\alpha}(\beta)-1} \exp\left(-\left(\frac{\beta}{x}\right)^{\hat{\alpha}(\beta)}\right) \mu_{\tilde{x}_i}(x)}{\int_0^{\infty} x^{-(\hat{\alpha}(\beta)+1)} \exp\left(-\left(\frac{\beta}{x}\right)^{\hat{\alpha}(\beta)}\right) \mu_{\tilde{x}_i}(x) dx} = 0 \dots\dots\dots(18)$$

ولأيجاد مقدر الامكان الاعظم النسبي للمعلمة α يمكن الحصول عليه كالآتي:

$$L_p(\alpha) = \max_{\alpha} L^*(\alpha, \beta; \tilde{x}) = L^*(\alpha, \hat{\beta}(\alpha); \tilde{x}) = \max_{\alpha} \text{Log}(\alpha) + n\alpha \log(\hat{\beta}(\alpha)) + \sum_{i=1}^n \log \left(\int_0^{\infty} x^{-(\alpha+1)} \exp\left(-\left(\frac{\hat{\beta}(\alpha)}{x}\right)^{\alpha}\right) \mu_{\tilde{x}_i}(x) dx \right) \dots\dots\dots(19)$$

ونقوم بتعظيم الدالة $L_p(\alpha)$ وذلك بالاشتقاق بالنسبة للمعلمة α ومساواة المشتقة بالصفر وكالآتي:

$$R_p(\alpha) = \frac{\partial L_p(\alpha)}{\partial \alpha} = \frac{1}{\alpha} + n \log(\hat{\beta}(\alpha)) + \sum_{i=1}^n \frac{x^{-(\alpha+1)} \exp\left(-\left(\frac{\hat{\beta}(\alpha)}{x}\right)^{\alpha}\right) \alpha \log\left(\frac{\hat{\beta}(\alpha)}{x}\right) \mu_{\tilde{x}_i}(x) - (\alpha+2)x^{-(\alpha+2)} \exp\left(-\left(\frac{\hat{\beta}(\alpha)}{x}\right)^{\alpha}\right) \mu_{\tilde{x}_i}(x)}{\int_0^{\infty} x^{-(\alpha+1)} \exp\left(-\left(\frac{\hat{\beta}(\alpha)}{x}\right)^{\alpha}\right) \mu_{\tilde{x}_i}(x) dx} = 0 \dots\dots\dots(20)$$

فان فترة الثقة 100% ψ حسب مقدرات الامكان الاعظم النسبية للمعلمة β هي مجموعة كل القيم التي تحقق:

$$R_p(\beta) \geq \psi \dots\dots\dots(21)$$

اذ ان $r_p(\beta)$ هي اللوغاريتم الطبيعي لدالة الامكان النسبية الجزئية للمعلمة β

معكوس ويبل الضبابي يمكن ان تكتب الصيغة الآتية:

$$L' = \log(L_0(\alpha, \beta; \tilde{x})) = n \log(\alpha) + n\alpha \log(\beta) + \sum_{i=1}^n \log \left(\int_0^{\infty} x^{-(\alpha+1)} \exp\left(-\left(\frac{\beta}{x}\right)^{\alpha}\right) \mu_{\tilde{x}_i}(x) dx \right) \dots\dots\dots(14)$$

واذا تم تعويض المعلمات المقدرة بطريقة الامكان الأعظم الضبابية α^{fmlc} و β^{fmlc} في معادلة (14) نحصل على الآتي:

$$L^*(\hat{\alpha}_{fmlc}, \hat{\beta}_{fmlc}; \tilde{x}) = n \log(\hat{\alpha}_{fmlc}) + n \hat{\alpha}_{fmlc} \log(\hat{\beta}_{fmlc}) + \sum_{i=1}^n \log \left(\int_0^{\infty} x^{-(\hat{\alpha}_{fmlc}+1)} \exp\left(-\left(\frac{\hat{\beta}_{fmlc}}{x}\right)^{\hat{\alpha}_{fmlc}}\right) \mu_{\tilde{x}_i}(x) dx \right) \dots\dots\dots(15)$$

فان دالة الامكان النسبية (Relative Likelihood Function) نحصل عليها بقسمة معادلة (14) على معادلة (15) ونحصل على الآتي:

$$R(\alpha, \beta; \tilde{x}) = \frac{L^*(\alpha, \beta; \tilde{x})}{L^*(\hat{\alpha}_{fmlc}, \hat{\beta}_{fmlc}; \tilde{x})} = \frac{\log(\alpha) + n\alpha \log(\beta) + \sum_{i=1}^n \log \left(\int_0^{\infty} x^{-(\alpha+1)} \exp\left(-\left(\frac{\beta}{x}\right)^{\alpha}\right) \mu_{\tilde{x}_i}(x) dx \right)}{\log(\hat{\alpha}_{fmlc}) + n \hat{\alpha}_{fmlc} \log(\hat{\beta}_{fmlc}) + \sum_{i=1}^n \log \left(\int_0^{\infty} x^{-(\hat{\alpha}_{fmlc}+1)} \exp\left(-\left(\frac{\hat{\beta}_{fmlc}}{x}\right)^{\hat{\alpha}_{fmlc}}\right) \mu_{\tilde{x}_i}(x) dx \right)} \dots\dots\dots(16)$$

اذا رمزنا الى مقدر الامكان الاعظم للمعلمة α بمعلومية المعلمة β بالرمز $\hat{\alpha}(\beta)$ فان مقدر الامكان الاعظم النسبي للمعلمة β يمكن الحصول عليها بتعظيم دالة الامكان للتوزيع وكالآتي:

$$L_p(\beta) = \max_{\alpha} L^*(\alpha; \beta; \tilde{x}) = L^*(\hat{\alpha}(\beta); \beta; \tilde{x})$$



للمقارنة وذلك لتحديد افضلية طرائق التقدير.

١ - مفهوم المحاكاة (The Simulation Concept):

(يعرف المحاكاة بانها الاسلوب الذي يتم من خلاله التعامل مع كافة المشاكل المعقدة التغير والتي تتداخل فيه العلاقات الرياضية المستندة على منطق حركة تلك المتغيرات بوصف نظام معين ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لكافة مشاكله).

ويمكن فهم اسلوب المحاكاة (Simulation) على إنه عملية تمثيل او تقليد للواقع الحقيقي وذلك باستعمال اساليب وطرائق معينة [1,3]

٢ - وصف مراحل تجربة المحاكاة Describe the stages of the simulation experiment

شملت تجارب المحاكاة مراحل عدّة لتقدير معالم التوزيع الاحتمالي بالفترة وكما يأتي:

تم اعتماد طريقة مونتني كارلو (Monte- Carlo) لهدف توليد بيانات بأحجام مختلفة تستخدم لتقدير معالم توزيع معكوس ويبل وذلك باستعمال برنامج (MATIAB) وبحسب المراحل التالية:-

المرحلة الأولى: وهي من اهم مراحل تجربة المحاكاة وهي المبدأ الأساسي في بناء المحاكاة، ويعتمد عليها المراحل الاخرى بشكل كبير ويعتمد عليها تطبيق البرنامج وعملياته، إذ يتم فيها اختيار قيم افتراضية وتتكون هذه المرحلة من الخطوات الآتية:

١. تحديد قيم افتراضية لمعلمت التوزيع معكوس ويبل.

فان فترة الثقة الامكان الاعظم النسبية يمكن الحصول عليها بحل المعادلتين الآتيتين:

$$r_p(\beta) - \text{Log}(\psi) = 0 \quad \dots \dots \dots (22)$$

$$r_p(\beta) - \text{Log}(0.147) = 0 \quad \dots \dots \dots (23)$$

والمعادلتين (٢٢) و (٢٣) يمكن حلها باستعمال طريقة القاطع (Bisection Method) وان فترة الثقة 100% ψ حسب مقدرات الامكان الاعظم النسبية للمعلمة هي مجموعة كل القيم التي تحقق:

$$R_p(\alpha) \geq \psi \quad \dots \dots \dots (24)$$

اذ ان $r_p(\beta)$ هي اللوغاريتم الطبيعي لدالة الامكان النسبية الجزئية للمعلمة α

فان فترة الثقة الامكان الاعظم النسبية يمكن الحصول عليها بحل المعادلتين الآتيتين:

$$r_p(\alpha) - \text{Log}(\psi) = 0 \quad \dots \dots \dots (25)$$

$$r_p(\alpha) - \text{Log}(0.147) = 0 \quad \dots \dots \dots (26)$$

والمعادلتين (٢٥) و (٢٦) يمكن حلها باستعمال طريقة القاطع (Bisection Method)

الجانب التجريبي:

في هذا القسم، سيتم مناقشة نتائج أسلوب المحاكاة، الذي سيقارن بين طرائق التقدير المستعملة لتقدير معالم بالفترة توزيع معكوس ويبل، وأجريت الدراسة على احجام عينات مختلفة (صغيرة، متوسطة، كبيرة)، وقيم افتراضية محددة مسبقا مختلفة لمعلمت التوزيع وباستعمال المعيار الاحصائي (AMSE) واحتمال التغطية كأساس

البيانات التوزيع الاحتمالي الى بيانات ضبابية باستعمال دالة انتهاء مثلثية حسب الصيغة (٤) المرحلة الثالثة: هي مرحلة التقدير والتي فيها يتم الحصول على مقدرات المعلمات لتوزيع معكوس ويبل وذلك باستعمال الطرائق المبنية في الجانب النظري التي هي:

١. طريقة الامكان الأعظم الضبابية (Maximum Likelihood Method Fuzzy) ويرمز لها بالجداول بالرمز FMLE.

٢. طريقة الإمكان الأعظم الضبابية (Fuzzy Relative Maximum Likelihood Method) ويرمز لها بالجداول بالرمز FRMLE.

المرحلة الرابعة: تتم المقارنة في هذه المرحلة بين المقدرات بالفترة التي تم الحصول عليها لتوزيع معكوس ويبل والمبنية في الجداول وذلك باستعمال معدل متوسط مربعات الخطأ (AMSE) كمعيار احصائي للمقارنة.

جدول (٢) يوضح قيم تقدير المعلمات بالفترة ومعدل متوسط مربعات الخطأ واحتمال التغطية لطريقتي التقدير للنموذج الأول بحسب حجوم العينات المفترضة وعند القيم الافتراضية لمعلمات توزيع معكوس ويبل عندما تكون $\alpha=1.1, \beta=1.1$

n	Mothed	Est. para	Int of est	length	Cov of prob	AMSE
20	FMLE	1.40485	(1.33709,1.472620)	0.13552	0.91	0.277142
		0.59343	(0.555614,0.631256)	0.075641	0.83	0.46051
	FRMLE	1.0709	(0.949281,1.19253)	0.243254	0.94	0.02644
		1.08355	(1.05458,1.11252)	0.057942	0.96	0.014947
	MSE of model	MSE(1)	MSE(2)	MSE(3)	best	
		0.0510	0.01438	2.3348e-05	3	

٢. اختيار قيم افتراضية لمعلمات التوزيع معكوس ويبل، وحسب ما مبين في الجدول (١) أدناه:

جدول (١) القيم الافتراضية للمعلمات والنماذج المقترحة

لتوزيع معكوس ويبل

Models	θ	α
1	1.1	1.1
2	1.2	1.5

٣. اختيار حجم العينة حيث تم اختيار خمسة احجام وهي (الصغيرة والمتوسطة والكبيرة) وهي (100,80,60,40,20) من اجل تحديد تأثير حجم العينة على نتائج التقدير.

٤. تكرار التجربة (١٠٠٠) مرة لغرض الحصول على أفضل نتائج متجانسة.

المرحلة الثانية: في هذه المرحلة من مراحل المحاكاة التي يتم فيها توليد البيانات عشوائية بما ينسجم مع التوزيع الاحتمالي باستعمال البرنامج الإحصائي (MATLAB) ومن ثم تحويل

40	FMLE	1.637441	(1.57912;1.69575)	0.11662	0.81	0.48858
		0.53844	(0.49685;0.58002)	0.08317	0.80	0.51050
	FRMLE	1.10408	(0.98912;1.21905)	0.22993	0.94	0.00371
		1.08626	(1.05810;1.11442)	0.05632	0.96	0.012485
	MSE of model	MSE(1)	MSE(2)	MSE(3)	best	
		0.0811	0.04450	1.6077e-05	3	
60	FMLE	1.42155	(1.37131;1.47179)	0.10047	0.90	0.292321
		0.53761	(0.506462;0.568762)	0.06229	0.80	0.51126
	FRMLE	1.044861	(0.938285;1.151437)	0.21315	0.94	0.05012
		1.16445	(1.091372;1.157527)	0.0661	0.96	0.05859
	MSE of model	MSE(1)	MSE(2)	MSE(3)	best	
		0.07500	0.037566	0.000394	3	
80	FMLE	1.99177	(1.948059;2.035497)	0.08743	0.66	0.810707323425051
		0.51747	(0.478104;0.556845)	0.07874	0.79	0.529568270932468
	FRMLE	1.10862	(1.020406;1.196843)	0.17643	0.95	0.007841
		1.07586	(1.053961;1.106773)	0.0528	0.96	0.021938
	MSE of model	MSE(1)	MSE(2)	MSE(3)	best	
		0.095892	0.04861	4.77038e-05	3	
100	FMLE	1.19554	(1.17511;1.21598)	0.040872	0.96	0.08686
		0.31530	(0.29779;0.33281)	0.035019	0.65	0.71336
	FRMLE	1.1037	(1.03508;1.17232)	0.13723	0.94	0.00336
		1.08046	(1.06357;1.09735)	0.033784	0.96	0.01775
	MSE of model	MSE(1)	MSE(2)	MSE(3)	best	
		0.16628	0.13287	2.36187e-05	3	

جدول (٣) يوضح قيم تقدير المعلمات بالفترة و معدل متوسط مربعات الخطأ واحتمال التغطية لطريقتي التقدير للنموذج الثاني بحسب حجوم العينات المفترضة وعند القيم الافتراضية لمعاملات توزيع معكوس ويبل عندما تكون

n	Mothed	Est. para	Int of est	length	Cov of prob	AMSE
20	FMLE	0.82180	(0.63912,1.00449)	0.365375	0.88	0.315158
		1.82433	(1.80444,1.844215)	0.039766	0.92	0.216221
	FRMLE	0.82180	(0.63912,1.004497)	0.365375	0.88	0.315158
		1.82433	(1.804449,1.844215)	0.039766	0.92	0.216221
	MSE of model	MSE(1)	MSE(2)	MSE(3)	best	
		0.011147	0.00023904	0.011147	2	
40	FMLE	1.260193	(1.12801,1.39237)	0.26435	0.96	0.05016
		1.447741	(1.41991,1.51556)	0.055644	0.97	0.000034839052188
	FRMLE	1.26019	(1.12801,1.39237)	0.2643	0.96	0.05016
		1.447741	(1.41991,1.51556)	0.05564	0.97	0.000034839052171
	MSE of model	MSE(1)	MSE(2)	MSE(3)	best	
		0.000296627056852428	0.0006086	0.000296627056845082	3	
60	FMLE	1.2409	(1.12470,1.35722)	0.232513	0.96	0.0341366365908918
		1.47043	(1.44670,1.50415)	0.057543	0.97	0.0197110057590589
	FRMLE	1.24096	(1.12470,1.35722)	0.232513	0.96	0.0341366366248745
		1.47043	(1.4467,1.5041)	0.05754329124	0.97	0.0197110057193363
	MSE of model	MSE(1)	MSE(2)	MSE(3)	best	
		0.000116378	0.0006977	0.00011637829	3	
80	FMLE	1.17910	(1.09103,1.26717)	0.17613	0.96	0.01741
		1.49969	(1.48295,1.51644)	0.03348	0.97	0.00020
	FRMLE	1.17910	(1.09103,1.26717)	0.17613	0.96	0.01741
		1.49969	(1.48295,1.51644)	0.03348	0.97	0.000201
	MSE of model	MSE(1)	MSE(2)	MSE(3)	best	
		1.095185e-05	0.00332	1.09518650697e-05	3	

100	FMLE	1.215756649	(1.14042،1.291093)	0.1506	0.96	0.01313
		1.487723857	(1.472835،1.502611)	0.0297	0.97	0.00818
	FRMLE	1.215756649	(1.140420،1.29109)	0.1506	0.96	0.01313
		1.487723857	(1.47283،1.50261)	0.0297	0.97	0.00818
	MSE of model	MSE(1)	MSE(2)	MSE(3)	best	
		1.7834e-05	0.004699	1.7834e-05	3	

٣. تطبيق توزيع معكوس ويبل في مجالات متعددة مثل الجانب الهندسي والصناعي.

٤. استعمال طرائق أخرى لتقدير بالفترة توزيع معكوس ويبل عند حجوم عينات مختلفة.

المصادر

(١) حافظ، علي ماضي، (٢٠٢٠)، «بناء دالة احتمالية للتوزيع المختلط (الأسّي - فريجت) لتقدير دالة المعولية الضبابية»، رسالة ماجستير في علوم الإحصاء، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

(٢) حسين، بنين احمد، (٢٠٢٠)، «تقدير المعولية لتوزيع معكوس كما في حالة البيانات الضبابية»، رسالة ماجستير في علوم الإحصاء، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

(٣) حسين، لمياء خالد، (٢٠١٧)، «تقدير المعلمات ودالة المعولية للتوزيع الأسّي الموزون بالاعتماد على البيانات الضبابية»، رسالة ماجستير في علوم الرياضيات، كلية العلوم، جامعة المستنصرية.

4- Alkarni، S ; Afify، A.Z ; Elbatal، I & Elgarhy، M، (2020)، "The extended inverse Weibull distribution: properties and applications "، Complexity، page (1-11)

5- Chen، Guanrong & Tat، Trung، (2000)، "Intro-duction to Fuzzy sets، Fuzzy Logic and Fuzzy

الاستنتاجات:

١. من خلال الجدول رقم (٢) نلاحظ بأن قيم المقدرة بالفترة للأنموذج الأول كانت طريقة الإمكان الأعظم النسبية الضبابية هي الأفضل خلال عينات (٢٠،٤٠،٦٠،٨٠،١٠٠)

٢. من جدول رقم (٣) نلاحظ ان قيم المقدرة بالفترة للأنموذج الثاني كانت الإمكان الأعظم النسبية الضبابية هي الأفضل عند حجوم عينات (٢٠،٤٠،٦٠،٨٠،١٠٠) وكانت طريقة الإمكان الأعظم الضبابية افضل عند حجم عينة (٨٠)

٣. لاحظنا من الجدولين السابقين بانه تبين افضلية طريقة الإمكان الأعظم النسبية الضبابية للنموذجين كافة عند حجوم العينات الصغيرة والكبيرة والمتوسطة.

التوصيات:

١. يمكن اجراء مقارنة بين توزيع معكوس ويبل وتوزيعات أخرى.

٢. يوصي الباحث باستخدام اكثر من دالة انتهاء ضبابية لتوزيع معكوس ويبل لتوليد بيانات واجراء مقارنة بين هذه الدوال.

- Most Powerful Tests for Fuzzy Hypotheses Testing with Vague Data “، Applied Mathematical Sciences، Vol.3، No.33، page (1619-1633)
- 15- Wu، Hsien-Chung، (2004)، ” Fuzzy reliability estimation using Bayesian approach “، Computers & Industrial Engineering، 46، pp 467-493
- 16- Zadeh، L.A، (1968)،” Fuzzy Algorithms“، Information and control، 12، 94، 102
- 17- Zadeh، L.A، (1965)،” Fuzzy Sets “، Information and Control، Department of Electrical Engineering and Electronics Research Laboratory، University of California، Berkeley، California، 8، 338-353
- Control Systems”، Boca Raton London New York Washington، D.C CRC Press
- 6- Drapella، A، (1993)،” The complementary Weibull distribution: unknown or just forgotten “، Quality and reliability engineering international، 9.4:383-385
- 7- Hogg، R.V؛ Mckean، J.W & Craig، A.T، (1978)،” Introduction to Mathematical Statistics “، Eighth Edition، Macmillan Publishing Co. In، New
- 8- Kwang، H. Lee، (2004)،” Frist Course on Fuzzy Theory and Applications “، ISSN 16-15-3871، ISBN 3-540-22988-4 Springer، Berlin Heidelberg New York، ppt:1-20
- 9- Mweleli، R.M ; Orawo، L.A ; Tamba، C.L & Okenye، J.O، (2020)،” Interval Estimation in a Parameter Weibull Distribution Based on Type-2 Censored Data “، Open Journal of Statistics، 10(06)، 1039-1056
- 10- Nájera، E & Bolívar-Cimé، A، (2021)،” Comparison of same interval estimation methods for the parameters of the gamma distribution “، Communication in Statistics – Simulation and Computation، 1-17
- 11- Pak، Abbas، (2016)،” Inference for the Shape Parameter of Lognormal Distribution in Presence of Fuzzy Data “، Pak.j.stat.oper.res، Vol. XII، No.1، pp.89-99
- 12- Pak، Abbas؛ Ali، Gholam & Saraj، Mansour، (2013)،” Reliability estimation in Rayleigh distribution based on fuzzy life time data “، Int J Syst Assur Eng Manag، springer، DOI 10.1007/s13198-013-0190-5
- 13- Tao، Terence، (2011)،” An Introduction to Measure Theory “، the American Mathematical Society (AMS)، pages (77-89)
- 14- Torabi، H & Mirhosseini، S.M، (2009)،” The

أثر تفويض السلطة في تعزيز الأداء المتميز

بحث ميداني لأراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في بعض

الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة

The effect of delegation of authority in promoting excellence performance

أ.م.د. حسام حسين شياح
Ass.Prof.Dr. Hossam Hussein
Shiaa

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

Economics and Administration
College – Karbala University

hussam.h@uokerblala.edu.iq

علي غازي عبد زيد كريم الحسناوي
Ali Ghazi Abdel Zaid Karim Al-
Hasnawi

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

Economics and Administration
College – Karbala University

ali.gh@s.uokerbala.edu.iq

* بحث مستل من رسالة ماجستير.

الملخص

يهدف هذا البحث إلى التعرف على الأثر الذي يحدثه تفويض السلطة (متغير مستقل) في الأداء المتميز (متغير معتمد) في الجامعات والكليات عينة البحث، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في جمع وعرض معلومات البحث فقد تم اختيار (عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية بمحافظة كربلاء المقدسة) بوصفها ميدان للدراسة، إذ تعد من أهم المنظمات الخدمية والاستثمارية في محافظة كربلاء المقدسة، وكان حجم المجتمع (٦٥٠) تدريسيًا في حين تم استقصاء آراء عينة بلغ حجمها (٢٤٠) وفق القاب علمية متنوعة، وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لغرض اختبار علاقات الارتباط والتأثير والتحليل العائلي التوكيدي واستخدم برنامج (Spss v.25)، خلال النتائج التي ظهرت في الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء تمنح صلاحيات واسعة للموظفين ومن ثم مساعدتهم في اتخاذ القرارات الخاصة والهامة، بالإضافة إلى إعطائهم المرونة والحرية المناسبة في العمل، وذلك لتحقيق الأهداف التي تُرغب هذه الجامعات والكليات الأهلية في الوصول إليها واستغلال كل ما يؤدي إلى ارتفاع الأداء المتميز، وعليه لابد من استغلال مفاهيم تفويض السلطة في الجامعات المذكورة على النحو الذي يسهم برفع مستوى الأداء المتميز.

الكلمات المفتاحية: تفويض السلطة، الأداء المتميز.

Abstract

This research aims to identify the effect of the delegation of authority (an independent variable) on the excellence performance (a dependent variable) in the universities and colleges of the research sample. The analytical descriptive approach was relied upon in collecting and presenting the study information. A sample of faculty members in some private universities and colleges in the holy governorate of Karbala was chosen as a field for study, as it is considered one of the most important service and investment organizations in the holy governorate of Karbala, as the size of the community was (650). teaching, while a sample of (240) opinions were surveyed according to various scientific titles. A set of statistical methods were used for the purpose of testing correlation and influence relationships and confirmatory factor analysis, and the program (Spss v.25) was used, through the results that showed that private universities and colleges in Karbala grant wide powers to employees and thus help them in making special and important decisions, as well as giving them flexibility and freedom. The occasion at work, in order to achieve the goals that these universities and private colleges wish to reach and to exploit everything that leads to high performance. Therefore, the concepts of delegation of authority in the mentioned universities must be exploited in a way that contributes to raising the level of excellence performance.

key words: Delegation of authority, Outstanding performance.

المقدمة

عن طريقها تنفيذ البحث وتحقيق الوصول إلى أهدافها كما تقدم إيضاحاً لمتغيرات البحث ومقاييسها المتبعة ونوع المنهج الذي تتبناه وحدودها ومجتمعها واختيار عينتها والأدوات المتبعة في جمع البيانات والمعلومات والتحليل والمعالجات الإحصائية، وتتضمن منهجية البحث الآتي:

أولاً: مشكلة البحث

تكمن المشكلة في انخفاض تبني تفويض السلطة، إضافة إلى أن هناك فجوة في مجموعة الأدبيات في كيفية إدارة وتأثير تفويض السلطة على الموظفين، وهذا قاد الباحث إلى أن هنالك ضرورة بحثية لدراسة هذه المتغيرات، ولقد حاول البحث الحالي استكشاف واقع الأداء الخاص بالكليات والجامعات الأهلية في كربلاء عن طريق الخوض في ماهية تفويض السلطة واستخدام ميزة التميز في الأداء التي تعتمد تلك الجامعات والكليات في منظومة عملها، كل ما سبق من ملاحظات، واستفسار ومقابلات عن مدى ادراك متغيرات البحث في الكليات الأهلية بالإمكان صياغتها عن طريق التساؤلات الآتية:-

١. ما مستوى توفر سلوك تفويض السلطة والأداء المتميز في الجامعات والكليات قيد البحث؟
٢. ما طبيعة علاقة الارتباط بين تفويض السلطة وأبعاد الأداء المتميز في الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث؟
٣. ما مستوى التأثير بين تفويض السلطة في تعزيز الأداء المتميز في الجامعات والكليات الأهلية قيد البحث؟

حظي موضوع تفويض السلطة باهتمام الكتاب والباحثين في العديد من الميادين، ومنها السلوك التنظيمي وإدارة المنظمات لعقود عدة، فتفويض السلطة أحد الظواهر المعقدة والمتعددة الأوجه التي ركز عليها السلوك التنظيمي النفس وظهرت الكثير من النظريات والنماذج، وأن التركيز على نمط تفويض السلطة بدأ يزيد بشكل كبير نظراً لأهميتها في زيادة قدرات المنظمات على التعامل مع التحديات التي تواجهها ويضمن نمط تفويض السلطة تحفيز واستثمار الطاقات التي ترمي إلى تحسين الأداء الوظيفي ومن ثم زيادة القدرة على المنافسة مع المنظمات الأخرى، حيث تسعى إلى زيادة وعي المرؤوسين باحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي إلى آمال وتوقعات، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بأدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية، ومن ثم ستدفعهم إلى تقديم كل ما لديهم من جهد لغرض تنفيذ ما هو مطلوب منهم رسمياً، بل أكثر من ذلك إلى الاجتهاد والمثابرة والإبداع من أجل ضمان نجاح المنظمة واستمرارها.

منهجية البحث

منهجية البحث تشكل الركائز الأساس الهامة التي يبنى عليها البحث العلمي، التي تربط بين المعرفة الأكاديمية وتجسيدها في المجال العملي، ومن الضروري توجيه الاهتمام فيها، إذ تساعد المعنيين في الفكر الإداري والمهني والإلمام بالكيفية التي سيتم

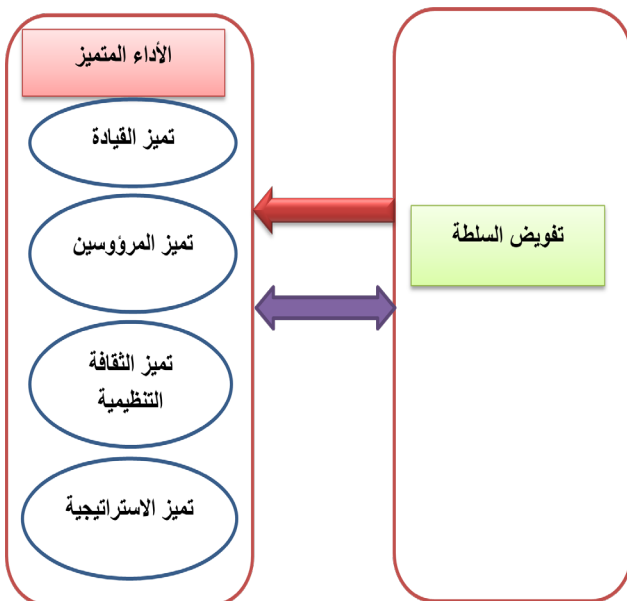
(الارتباط والتأثير) بين متغيرات البحث والتحقيق من مدى سريان المخطط، إضافة إلى ما سبق فإن البحث يهدف أيضاً إلى تحقيق ما يأتي:

١. استكشاف التصورات الميدانية لعينة البحث عن تفويض السلطة في جامعاتهم وكلياتهم.
٢. الوقوف على مدى استشعار أفراد العينة قيد البحث للأداء المتميز خلال أبعاده الفرعية.
٣. اختبار وتفسير طبيعة واتجاه علاقات الارتباط والتأثير بين تفويض السلطة والأداء المتميز.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

يقدم المخطط الفرضي للبحث صورة لعلاقات الارتباط والتأثير في المستوى الكلي لمتغيرات البحث، المتغير الرئيس الأول والمتمثل بتفويض السلطة (متغير مستقل) أما المتغير التابع في البحث فهو الأداء المتميز، ويضم أربعة أبعاده هي (تميز القيادة / تميز المرؤوسين / تميز الثقافة التنظيمية / تميز الاستراتيجية).

شكل (١) المخطط الفرضي للبحث



٤. هل يسهم تفويض السلطة في تعزيز الأداء المتميز من وجهة نظر عينة البحث؟

ثانياً: أهمية البحث

بشكل عام تنبع أهمية أي بحث في الحقل الإداري في مدى انعكاس هذه المفاهيم في تشخيص معالجة وتطوير حلول لمشاكل تعاني منها المنظمات، وعليه تتجسد الأهمية النظرية والميدانية للدراسة في ضوء النقاط الآتية:

١. على مستوى المتغيرات، يُعدّ مفهوم تفويض السلطة، والأداء المتميز متغيرات هامة في الفكر الإداري والتنظيمي، لذلك يقدم البحث محاولة جديدة في تعزيز هذه المفاهيم، ويشكل أثراً فكرياً لهذه الموضوعات إضافة إلى تداخلها في أكثر من مجال.
٢. على مستوى مجتمع البحث، اختبار التفاعل بين متغيرات البحث يشكل اسهام فعال يساعد المنظمات قيد البحث في بناء برنامج يتبنى هكذا نوع من المتغيرات لزيادة فاعلية التطبيقات الإدارية في المنظمات.

ثالثاً: أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق المفهوم، الأهمية، والأبعاد، وأيضاً التعرف على واقع متغيرات البحث في الجامعات والكليات الأهلية قيد البحث ومدى اتفاق وجوده مع طرح الباحثين في حقل السلوك التنظيمي والخروج منها بصيغ ودلالات تتفق مع أهداف البحث، وبناء مخطط يصف شكل العلاقة

خامسا: فرضيات للبحث

الفرضية الرئيسة الأولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تفويض السلطة والأداء المتميز).

الفرضية الرئيسة الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتفويض السلطة في الأداء المتميز).

سادسا: مجتمع البحث وعينته

١. ضمت التدريسين بمختلف الألقاب العلمية ٣. خصائص عينة البحث:

الجدول (١) خصائص عينة البحث

ت	البيان	التصنيف	العدد	النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية
١	النوع الاجتماعي	ذكر	١٨٠	٧٥ %	٢٤٠	٪١٠٠
		انثى	٦٠	٢٥ %		
٢	الحالة الاجتماعية	أعزب	٥٠	٢١%	٢٤٠	٪١٠٠
		متزوج	١٩٠	٧٩%		
		أرمل	٠	٠ %		
		مطلق	٠	٠ %		
٣	العمر	أقل من ٣٠ سنة	٢٤	١٠ %	٢٤٠	٪١٠٠
		٣٠ - وأقل من ٤٠ سنة	٧٥	٣١ %		
		٤٠ - وأقل من ٥٠ سنة	١١١	٤٦ %		
		٥٠ - وأقل من ٦٠ سنة	٣٠	١٣ %		
		ماجستير	٩٦	٤٠ %		
٤	التحصيل العلمي	دكتوراه	١٤٤	٦٠ %	٢٤٠	٪١٠٠
		مدرس مساعد	٨٥	٣٥ %		
٥	اللقب العلمي	مدرس	٧٥	٣١ %	٢٤٠	٪١٠٠
		استاذ مساعد	٤٥	١٩ %		
		استاذ	٣٥	١٥ %		
		مدرس مساعد	٨٥	٣٥ %		
٦	سنوات الخدمة في الكلية	أقل من ١ سنة	٣٥	١٤,٥ %	٢٤٠	٪١٠٠
		١- وأقل من ٥ سنة	٦٥	٢٧ %		
		٥- وأقل من ١٠ سنة	٩٠	٣٧,٥ %		
		١٠ سنة فأكثر	٥٠	٢١ %		

ومستوى أهميتها النسبية ميدانياً.

ج. الأدوات الإحصائية التحليلية، وتمثل بالآتي:

١. معامل ارتباط (Pearson): يستخدم في تحديد قوة ونوع العلاقة بين متغيرين.
٢. نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling): تستخدم لقياس مستوى علاقات التأثير بين المتغيرات.

الجانب النظري للبحث

(تفويض السلطة)

أولاً: مفهوم تفويض السلطة

يرى (Darwish & Al-shammari, 2010:52) أن تفويض السلطة في الأعمال الإدارية نشأ نتيجة لزيادة الوظائف والمسؤوليات التي يقوم بها كبار المسؤولين الإداريين وصناع القرار في المنظمات والشركات، ومن ثم فقد أصبح من الصعب على المديرين وكبار المسؤولين أداء جميع الوظائف والقيام بجميع المسؤوليات بأنفسهم حتى لو كان لديهم مستوى عالٍ من الخبرة والكفاءة كما أن تفويض السلطة يعطي كبار المديرين فرصة للتعامل مع مهام العمل الأكثر جدية بما في ذلك القرارات الإدارية التي تساعد على تحقيق أهداف المنظمة المنشودة.

وبين (Zhang et al, 2017:3) أن تفويض بعض السلطة للموظفين والاحتفاظ بالسيطرة الشاملة تُعدّ وسائلاً حديثة لتحقيق النجاح التنظيمي، وأن التفويض هو نقل المسؤولية إلى المرؤوسين لأداء مهمة محددة أو لصنع القرارات في مجال نشاط عام

سابعاً: أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية:

من أجل تحليل البيانات ومعالجتها واختبار مدى صلاحية فرضيات البحث اعتمد الباحث على استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المتوفرة في البرامج الإحصائية (SPSS V. 23 Amos V. 23; Microsoft Excel 2010) وبما يتناسب وطبيعة البيانات المجموعة وملائمتها لها، وعلى هذا الأساس فأن البحث الحالي يستلزم الأدوات الآتية:

- أ. أدوات الصدق والثبات، وتمثل بالآتي:
 ١. اختبار التوزيع الطبيعي: لتحديد مدى اعتدالية البيانات بهدف تحديد أدوات التحليل المناسبة في اختبار الفرضيات.
 ٢. التحليل العاملي التوكيدي: لتأكيد الصدق البنائي للمقاييس وضمان ملائمتها لمبانيها النظرية.
 ٣. كرونباخ ألفا: للتحقق من ثبات المقاييس ودقتها في قياس المتغيرات ميدانياً دون تعقيد أو تداخل.
- ب. الأدوات الإحصائية الوصفية، وتمثل بالآتي:
 ١. الوسط الحسابي: لتحديد مستوى الإجابة حول الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات ميدانياً.
 ٢. الانحراف المعياري: لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة حول الوسط الحسابي.
 ٣. معامل الاختلاف النسبي: لتحديد مدى تجانس إجابات العينة.
 ٤. الأهمية النسبية: لتحديد شدة الإجابات

يشير (colombe et al، 2021:1-2) في سياق الابتكار المفتوح إلى أن المنظمات التي تشارك في الابتكار المفتوح تميل إلى تفويض السلطة على قرارات الابتكار حيث يؤكد على مزايا التفويض الكبير للسلطة على قرارات الابتكار، ويسمح التفويض اتخاذ القرار للموظفين بالاستفادة من معلوماتهم الشخصية والروابط الاجتماعية لتحديد مصادر المعرفة الخارجية ذات الصلة ولإدخال هذه المعرفة إلى مصادر داخلية، وأن التفويض الناجح الذي يراها الموظفون يؤدي إلى التزام تنظيمي أكبر ورغبة في البقاء مع المنظمة وهي إحدى وسائل مكافحة دوران الموظفين.

ثالثاً: مقياس تفويض السلطة

من اطلاع الباحث على أدبيات الدراسات السابقة المتناولة موضوع تفويض السلطة، وحسب (الشمري واللقان، ٢٠١٨:٧٠) (معمري، ٢٠١٩:١٦٨) (الشمالي، ٢٠٢٠:٣٦) التي تنسجم مع تطبيق هذا البحث.

الأداء المتميز

أولاً: مفهوم الأداء المتميز

أشار (3Shamia et al.2018) إلى أن الأداء المتميز يشير إلى قدرة المنظمة لتحقيق نتائج غير مسبوقه بالاعتماد على وضوح الرؤية وتحديد الأهداف السليمة والتخطيط والتقييم المستمر ناهيك عن دور الالتزام بهذا المفهوم سيؤدي إلى نجاح التنظيم في أكثر

ومحدد، كما أن تفويض المسؤولية يمكن أن يكون فعالاً فقط إذا كان الشخص الذي يتم تفويضه له القدرة الكاملة لتحمل مسؤوليته حتى الوصول إلى نتيجة منطقية، ولكي يكون التفويض فعالاً يجب أن تأتي معها السلطة، لذلك فأن مبدأ المنظمة يؤكد ذلك التفويض الفعال الذي يتوقف على الافتراض الكلاسيكي بأن لا ينبغي للمرء أن يكون مثقلاً بالأعباء ومن ثم ينبغي للمسؤوليات دفعها إلى أسفل الخط قدر الإمكان بما يتفق مع مهارة الموظف.

ثانياً: أهمية تفويض السلطة

يرى (Ali et al:2021) أن تفويض الصلاحيات يسهم بشكل فعال في تنمية مهارات القيادة البشرية وتعزيز العلاقات الإنسانية، ورفع مستوى إدارة الوقت ومهارات الإدارة كما أن زيادة تفويض الصلاحيات يعطي زيادة في الثقة لاستكمال العمل التدريبي وتحقيق النتائج والإنجازات الطيبة حيث يهدف أيضاً إلى تشجيع الاستخدام المناسب والفعال للموارد البشرية والمالية وإنشاء مؤسسات أكثر مرونة واستجابة ومن ثم تعزيز الأداء بشكل عام، كما أنه ينطوي على تنمية قدرات وإمكانيات القادة، ولا سيما القيادات الوسطى والمباشرة، ولا يمكن القيام بذلك إلا خلال تفويض الصلاحيات، حيث تتضمن القيادة الفعالة عملية التأثير على أنشطة الآخرين تجاه تحديد وتحقيق الهدف، إضافة إلى أن القادة الناجحون هم عادة المفوضين ذوي الخبرة للسلطة وهم أيضاً يقدر أن تمكين المرؤوسين من اتخاذ القرارات أمراً جيداً لأداة تحفيزية.

ثانياً: أهمية الأداء المتميز

وفقاً (Ghali et al,2018:48) يعد التميز في تقديم الأداء من أكثر الأفكار الإدارية تقدماً ويعد أيضاً مفهوم الإدارة الحديث هاماً لتحقيق الأهداف الهامة لمنظمات الأعمال، بالمقابل فإن التميز في الأداء هو القدرة على تقديم الخدمات إلى الآخرين بشكل مبتكر يتميز عن المنافسين الآخرين وهو عملية ديناميكية تسعى إلى تحسين أداء المنظمة ورفع مستوى جودتها وأن الشركات تسعى باستمرار إلى أساليب فعالة لإثراء إدارتها خلال الكفاءات والقدرات، مثل إدارة الجودة الشاملة، تخطيط موارد المؤسسات من بين هذه الأساليب المختلفة، كانت إدارة الجودة الشاملة النهج الأكثر شيوعاً في العقدين الماضيين.

من مجال بما في ذلك الأفراد والعلاقات مع المنافسين.

وفي السياق ذاته أشار (Tallon et al.2019:220) إلى تحقيق التميز في الأداء، ويجب على المنظمات اتخاذ مجموعة من التدابير مع تطوير الاستراتيجيات التي تمكنهم من ذلك عن طريق المرونة والرشاقة التنظيمية لتحسين وتنويع خدماتهم بما يتناسب مع التطلعات والرغبات لعملائهم وتحديد القيمة المتصورة من جانبهم على أمل تمييزهم في تقديم الأداء للوصول إلى درجة الامتياز.

وقد قدّم بعض الباحثين والكتاب تعاريف عدة تجسد مفهوم الأداء المتميز وكما موضح أدناه.

جدول (٢) بعض مفاهيم الأداء المتميز من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

ت	الكاتب	المفهوم
١	(Pinar&Girard,2008:31)	يعرف الأداء المتميز بأنه سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بادراك رؤية مشترك يسودها وضوح الهدف والحرص على كفاية الأداء.
٢	(Noe et al,2009:329)	هو الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المنافسة لتحقيق أهداف المنظمة وديمومتها والحفاظ على ميزاتها التنافسية.
٣	(43: 2015, Arfman)	الأداء المتميز: هو وصف توجه وثقافة المنظمة نحو تحقيق الرضا لأصحاب المصالح المرتبطين بها على أساس العلاقة التبادلية التفاعلية وبإسناد ودعم قيادة إدارية متميزة ومستقلة لقدرات الموظفين داخل المنظمة.
٤	(Radhi&dekhil,2016:92)	بأنه مقياس يقاس به قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار وتحقيق التوازن بين رضا المصالح وبين تحقيق الأهداف المنشودة.
٥	(Muslim&Bahtiar,2021:114)	يعدّ الأداء المتميز من أهم المؤشرات للقياس للتقدم والنجاح والانجاز والتطوير والقدرة التنافسية لأي منظمة.

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى المصادر الواردة في الجدول.

١ - تميز القيادة:

أكد (Tuyet et al,2022:162) على أن المتطلبات الأساس لنجاح القيادة المتميزة في المنظمة هو الإيمان بضرورة القيادة من قبل جميع الأعضاء، والإيمان بكيفية توزيع الأدوار والمسؤوليات للموظفين حيث أن التوجيهات من قبل القائد والاستجابات من قبل الموظفين دلالة على الرضا الوظيفي، وخلال القيادة يمكن تشجيع الموظفين وإلهامهم وتحفيزهم على الابتكار وقبول التغييرات ومواجهة المزيد من التحديات والمساهمة في تطوير المنظمة لتحقيق الأداء المتميز، كما يجعل القادة الموظفين يتصورون أهداف ورسالة المنظمة، ويغرسون قيم المنظمة ويكسبون الاحترام والثقة حيث تؤدي القدرة والخبرة والمعرفة دوراً هاماً في القيادة للاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة ويتم توصيل التوقعات والنوايا الهامة للقادة بطريقة سهلة للغاية إلى الأتباع.

ويشرح (Watson & Ripley,2013:22) أن الإنجاز والقوة والانتفاء تعد مصدراً تحفيزياً لقبول القيادة وزيادة الأدوار في المنظمات التطوعية وقد تستفيد المنظمات من تطوير المهارات الإدارية للموظفين وزيادة القدرة لممارسة المهارات القيادية وصقلها من أجل تقوية مهارات الموظف وزيادة مستوى الثقة للاستخدام داخل المنظمات؛ لذا يمكن النظر إلى القيادة على أنها حاضنة لمهارات إدارية تستخدم باستمرار.

٢ - تميز المرؤوسين:

أكد (Odinokova et al.2018:2) على أن المنظمات تواجه التحدي المتمثل في تحديد سمات الأشكال

بالمقابل بين (Nafei et al.2012:19) أن الأداء المتميز يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنجاح المنظمات في البيئات التنافسية، لذا أصبح لزاماً عليها المطالبة بالعمل المبدع والرغبة في تحقيق الاتقان وتحقيق أفضل النتائج خلال مشاركة جميع الموظفين في عملية التحسين المستمر والتحول من الأساليب التقليدية إلى الأساليب المبتكرة القائمة على المعرفة والتفوق على المنافسين وتحقيق الأهداف والكفاءة والفاعلية وصولاً إلى نجاح استراتيجياتها والارتقاء بالموقع التنافسي.

ثالثاً: مقياس الأداء المتميز وابعاده

لقد اختلفت أبعاد الأداء المتميز ومقاييسه حسب الدراسات والأبحاث المقدمة وحسب بيئة العمل المعتمدة إضافة إلى أن هذه الاختلافات قد تجسدت في تقديم هذه الأبعاد من قبل الكتاب والباحثين، فقد تبنى بعضهم (Saunders et al.2009) أبعاداً عدة، منها (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، تركيز السوق والربون، تركيز الموارد البشرية، المعلومات والتحليل، إدارة العمليات)، بالمقابل استخدم (Evans,2010) الأبعاد الآتية (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة المعرفة، تركيز على الموارد البشرية، إدارة العمليات) و مما تقدم فإن الباحث قد تبنى الأبعاد الآتية لتحقيق الغرض من البحث ولأن هذه الأبعاد تنسجم مع بيئة العمل في المنظمات العراقية وهي: (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الثقافة التنظيمية، تميز الاستراتيجية) وحسب (Qawasmeh,2013:6).

عملية من السلوكيات والقيم والمعتقدات والعادات التي توجه سلوكيات الموظفين في المنظمة ولها تأثير كبير على أساليب القيادة حيث تمكن القادة من النظر إلى سلوكيات الموظفين وتعلمهم كيفية التصرف، إذ تعدّ الثقافة التنظيمية أحد أهم المحددات لسلوك العمل المبتكر وتمكن القادة في المنظمات في الحصول على ميزة تنافسية حيث تعمل كالعزاء لربط الموظفين بالمنظمة معاً لإنتاج سلوك عمل إيجابي ومبتكر ويخلق جواً يتحدى التفكير والأفكار مما يؤدي إلى بيئة عمل إبداعية وموجه نحو النتائج الصعبة.

وأكد (Hareth et al.2021:3) على أن الثقافة التنظيمية هي إحدى أهم الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير مؤخراً مع تحديات العصر الحديث وتشمل الثقافة التنظيمية منظورا متعدد التخصصات، حيث تشير إلى ترتيب القنوات أو المعتقدات التي يتخذها الأفراد داخل المنظمة والتي تؤثر على تصوراتهم وقراراتهم حيث تمثل الثقافة مزيجاً من الصفات والمعايير والتصرفات والخطط المباشرة التي تحدد الهوية الداخلية للمنظمة، وتؤثر على القرارات التي يتخذها الموظفون.

٤- تميز الاستراتيجية:

يرى (Gupta&Bose,2019:867) أن أهمية التميز الاستراتيجي تبرز باعتباره عملية اكتساب المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق أهداف العمل المقصودة، وإجراء التعديلات المناسبة على الاستراتيجية الحالية أو تطوير استراتيجيات جديدة، كما يساعد في تحويل المعلومات المتمثلة خلال الخبرات التنظيمية في المعرفة

الجديدة للقيادة، وفهم كيف يمكننا تحديد واختيار الأفراد ذوي القدرة على النجاح في العصر الحديث لبيئة المنظمات القائمة بشكل متزايد على القدرة في تحديد المهارات المطلوبة وتجنيد الأفراد الأنسب للنجاح في أماكن العمل المتغيرة.

وقال (Obeng et al.2021:2): إن الاستخدام الفعال لرأس المال البشري هام لأداء الوظيفة، إضافة إلى أن مناهج رأس المال البشري لها أهمية بالغة للتغلب على المنافسة الشديدة، وخلق أداء تنظيمي عالٍ. وأن عملية اكتساب واستخدام المهارات يمكن الموظفين من الإسهام في الأداء التنظيمي، حيث أن ممارسات إدارة الموارد البشرية، ممارسات عمل عالية الأداء لتعزيز الكفاءة التشغيلية والقدرة التنافسية المتمثلة ببناء قوة عاملة مدربة تدريباً عالياً ورشيقة ومتحفزة للسماح للمنظمات بأن تصبح فعالة من حيث التكلفة والاحتفاظ بالموظفين الأكفاء.

ووفقاً (Ahmad&Raja,2021:169) نجد أن الموظفين ذا الكفاءة العالية والفعالة في منظمات الأعمال يمكن جعلها منظمات ناجحة عن طريق اتخاذ الموظفين بعض القرارات المتعلقة في الوظيفة والالتزام بمسؤولياتها ومواجهة التحديات التي تواجه هذه المنظمات؛ لأنهم السبب الرئيس الذي يعطي الميزة التنافسية التي يتفوق بها الموظفون المقتنعون والمتزمون بشكل أفضل في الوظيفة وتقدم أداءً عالياً.

٣- تميز الثقافة التنظيمية:

يرى (Khan et al.2020:6) أن الثقافة التنظيمية هي

التي تتناسب مع مدرج (Likert) الخماسي المعتمد في تحديد إجابات أفراد العينة، وتمثل بـ (منخفض جداً ١-٨٠، ١؛ منخفض ١، ٨١-٢٠، ٢؛ معتدل ٢٠، ٢١-٣٠، ٣؛ مرتفع ٣٠، ٣١-٤٠، ٤؛ مرتفع جداً ٤٠، ٤١-٥٠، ٥) (Dewberry، 2004: 15)، وقيم الانحراف المعياري، ومستوى الإجابة والأهمية النسبية، والأهمية الترتيبية للفقرات، استناداً إلى برامج التحليل الإحصائي المناسبة على النحو الآتي:

الوصف والتحليل والتفسير لمتغير تفويض السلطة:

بيّن الجدول (٣) استجابات عينة البحث وتحليلها وتفسيرها حول بُعد تفويض السلطة الذي تم قياسه بخمس فقرات (De1-De5)، فقد بلغ وسط الاستجابات الحسابي الموزون لبُعد تفويض السلطة اجمالاً (٣,٧٥١) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (9223). وضمن مستوى أهمية نسبية (٧٥٪)، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد عينة البحث على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد أن التدريسين في الكليات عينة البحث يهتمون جداً بأن يكون لديهم تفويض من قبل الإدارة بهدف انجاز المهام التي يكلفون بها لتحقيق أهداف كلياتهم

وقد حصلت الفقرة (٤) التي محتواها (أمارس صلاحياتي أثناء فترة التفويض دون تدخل من رؤسائي) على القيمة الأعلى للوسط الحسابي التي بلغت (3.8208)، وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (9447). وضمن مستوى أهمية بلغت

الاستراتيجية والتفسير والتوزيع والتنفيذ، بالمقابل يجب أن توضع الاستراتيجيات الفعالة لتتناغم مع المسؤوليات الاجتماعية وحماية البيئة وتطوير مفاهيم جديدة موفرة للطاقة وبأقل تأثير بيئي.

وقال (Mahmoud،2021:1177): إن التميز الاستراتيجي يلعب دوراً فاعلاً في تحقيق التميز في أداء المنظمة خلال قدرتها على تحويل المنظمة من حالة التفكك والانحدار إلى الريادة والتميز، ويعتمد الأداء المتميز على تحديد الاتجاه والتميز الاستراتيجي في بناء أساس سليم ومتين لجميع مكوناتها لتحقيق أهداف المنظمة ويسمح لها بإجراء التحليل التنظيمي والتحديث بشكل منتظم، بهدف تحقيق التميز في الأداء خلال التركيز على دعم مهارات وقدرات الموارد البشرية لأنها مصدر الإبداع والابتكار.

الجانب التطبيقي للدراسة

يهتم هذا الجانب بعملية التأكد من مدى دقة ومصداقية وثبات المقياس المستخدم في عكس الظواهر المراد دراستها في بيئة التطبيق (الجامعات والكليات الأهلية: جامعة أهل البيت وجامعة وارث الأنبياء وجامعة الزهراء للبنات وكلية الزهراوي الجامعة وكلية الصفوة الجامعة) إذ اعتمد الباحث الاستبانة كأداة (مقياس) رئيسة في عملية جمع البيانات التي تخص متغيرات البحث الحالي، إذ يتم تحديد الوسط الحسابي الموزون (لغرض تحديد مستوى الاتفاق حول الفقرات بناء على الوسط الحسابي فان الباحث سيستخدم الفئات الخمس الآتية

(تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الثقافة التنظيمية، تميز الاستراتيجية)، ويعرض الجدول رقم (٢) المصفوفة الخاصة بعلاقات الارتباط ما بين متغير القيادة التشاركية وأبعاده ومتغير الأداء المتميز، وليبيان تفاصيل متضمنات الجدول فإن حرف (n) يبين حجم العينة المختبرة، ومختصر (2-tailed) يبين أن الاختبار كان باتجاهين في حين يمكن معرفة معنوية الاختبار خلال مختصر (Sig.) الذي يمثل نتيجة المقارنة بين (t) التي يحسبها البرنامج مع التي

(٧٦٪)، وهذا يبين أن الاتفاق كان مرتفعاً حول هذه الفقرة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (٥) (٣, ٦٢٢٥) وهو الأقل لمحتواها (تتابع القيادات مدى التزام الموظفين بالمهام المفوضة لهم). وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (٩.٦٨٦). وضمن مستوى أهمية تقدر بـ (٧٣٪)، وهذا يعطي فيها لمستوى اتفاق مرتفع حول هذه الفقرة.

الجدول (٣) التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد تفويض السلطة

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
4	.75	مرتفع	.96807	3.7583	يلتزم الموظفون بحدود الصلاحيات الممنوحة لهم عند تمكينهم.
3	.75	مرتفع	.89970	3.7625	يمنح القائد الصلاحيات للموظفين من ذوي الخبرة والمهارة.
2	.76	مرتفع	.83236	3.7917	تثق القيادة في قدرات الموظفين في اداء المهام الموكلة لهم.
1	.76	مرتفع	.94470	3.8208	أمارس صلاحياتي اثناء فترة التفويض دون تدخل من رؤسائي.
5	.73	مرتفع	.96865	3.6250	تتابع القيادات مدى التزام الموظفين بالمهام المفوضة لهم.
	.75	مرتفع	.9223	3.751	المعدل للبعد

المصدر: إعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (Microsoft Excel SPSS).

هي محسوبة بالجدول الإحصائية دون أن يظهر قيمة الناتج، وإنما يستدل على المعنوية باعتماد علامة (**). سيتم النظر الى قيمة معاملات الارتباط إلى خمس فئات أساس وكما يتضح في الجدول (٣):

جدول (٤) تصنيف مستويات علاقات الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معاملات الارتباط
١	لا توجد علاقة ارتباط	$r = 0$
٢	تامة موجبة او سالبة	$r = \pm 1$
٣	ضعيفة إيجابية أو سلبية	$\pm (0.30 - 0.00)$

أ. فرضيات البحث

أولاً. الفرضية الرئيسة الأولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (تفويض السلطة) ومتغير (الأداء المتميز).

إذ تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للوقوف على مدى تحقق الفرضية أعلاه (التحقق من طبيعة الارتباط بين متغير (تفويض السلطة) ومتغير (الأداء المتميز) متمثلاً بأبعاده

جدول (٥) مصفوفة معاملات الارتباط بين تفويض

السلطة ومتغير الأداء المتميز

الاداء	تفويض	الاداء	السلطة
Pearson Correlation	1	.462**	
Sig. (2-tailed)		.000	
N	240	240	

المصدر: مخرجات برنامج spss v.25

بناءً على ما تقدّم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين متغير تفويض السلطة ومتغير الأداء المتميز بوجود علاقة ارتباط طردية قوية جداً بين المتغيرين تعكس العلاقة المعنوية ومدى توافر تفويض السلطة مما يؤثر انعكاساً طردياً بنسبة قوية جداً لظهور التميز بالأداء في الكليات الأهلية في كربلاء (الوارث، وأهل البيت، والصفوة، والزهراوي، والزهران) عينة البحث.

ثانياً. الفرضية الرئيسة الثانية:

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتفويض السلطة في الأداء المتميز.

سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد التي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين تفويض السلطة في الأداء المتميز على الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء وهي (جامعة أهل البيت وجامعة الوارث الأنبياء وجامعة الزهران للبنات وكلية الزهراوي الجامعة وكلية الصفوة الجامعة)) خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model) التي تمثل بديلاً أفضل من لتحليل المسار، والانحدار

٤	قوية إيجابية أو سلبية	± (0.31-0.70)
٥	قوية جداً إيجابية أو سلبية	± (0.71-0.99)

المصدر: إعداد الباحث باعتماد، (Saunders, et al. 2009: 459)

يهدف قبول الفرضية الرئيسة الأولى أعلاه من عدم قبولها قام الباحث باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (Sig. 2-tailed) للوقوف على معنوية العلاقة بين متغير تفويض السلطة (المستقل) ومتغير الأداء المتميز، إذ بيّن الجدول (٣) أن هناك تلازماً بنسبة قوية بين توافر (تفويض السلطة) والمتغير المعتمد (الأداء المتميز)، فقد كانت قوة الارتباط تبلغ (**.462). وهي علاقة ارتباط طردية وذات دلالة معنوية استناداً إلى مؤشر (Sig.) الذي كان ضمن مستوى معنوية (١٪) أي بمستوى ثقة بالنتيجة (٩٩٪)، إذ تفسر هذه النتيجة أن توافر مستوى تفويض السلطة سواء أكان من قبل القيادات في أم في قيام الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء وهي (جامعة أهل البيت وجامعة وارث الأنبياء وجامعة الزهران للبنات وكلية الزهراوي الجامعة وكلية الصفوة الجامعة) بتوفير مناخ إيجابي يساعد على توافر فهم لضرورة تفويض السلطة سيؤدي حتماً إلى وجود نسبة جيدة من الأداء المتميز، وبناءً على ما سبق فإن النتائج أعلاه تقدّم دعماً لقبول تحقق الفرضية الرئيسة الأولى المختبرة التي محتواها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (تفويض السلطة) بأبعاده ومتغير (الأداء المتميز) ضمن حيز الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء.

القائد والموظفين مما يساعد على تحقيق أهداف هذه الجامعات والكليات.

٢. كشفت نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بنمذجة المعادلة وجود أثر معنوي لتفويض السلطة في الأداء المتميز مما يدل على أن تفويض السلطة يسهم بشكل مباشر في تجسيد ركائز الأداء المتميز لدى الموظفين في هذه الجامعات والكليات المبحوثة.

٣. بيّنت النتائج وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير تفويض السلطة في الأداء المتميز التي كانت واضحة خلال التفسيرات العالية لمتغير تفويض السلطة على التغيرات التي تحصل في متغير الاداء المتميز.

٤. شكل بعد (تميز القيادة) أعلى نسبة استجابة وفق آراء عينة البحث في الجامعات والكليات الأهلية

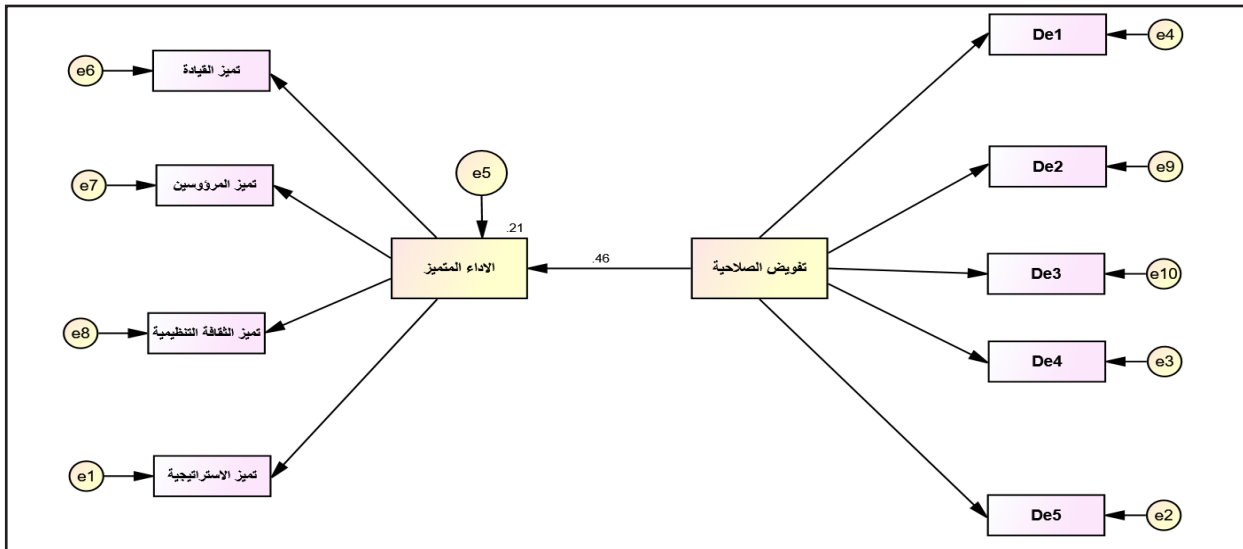
المتعدد، وتحليل السلاسة الزمنية لأنها لا تستخرج حجم التأثير والمعنوية الإحصائية فقط، وإنما تستخرج مدى ملاءمة البيانات للنموذج المقترح للدراسة في ضوء عدد من المؤشرات الإحصائية، ويهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (١) وجدول (٥) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين المتغيرات كما موضح في أدناه.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١. يتضح خلال البرامج الإحصائية المستخدمة (Amos V23) (Spss.V.25) أن عينة البحث في هذه الجامعات تمتلك تفويض السلطة تسهم في خلق جو من الاحترام والتعاون المتبادل بين

الشكل (٢) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الرئيسية الأولى



جدول (٥) الأوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعث تفويض السلطة والأداء المتميز

معنوية القيم	النسبة الحرجة	خطأ القياس	القيم اللامعيارية	القيم المعيارية	المتغيرات	المسار	المتغيرات
***	8.049	.041	.333	.462	تفويض السلطة	<---	الأداء المتميز

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

بين الأقسام إضافة إلى تعاون منظم لتبادل الأفكار وتعلم أشياء جديدة وتكون الاستراتيجية شاملة وقابلة للتطبيق في بيئة العمل الخاصة. بالنسبة للقيادات العليا في الكليات عينة الدراسة الأخذ بعين الاعتبار منح الموظفين الاستقلالية والحرية بالعمل التي من شأنها تعمل على تشجيع الموظفين في تحديد جدولهم الزمني ومستوى المسؤولية التي يتعاملون مع كل وظيفة على أنها فرصة لإحداث انطباع رائع وتحسين خدماتهم بخصوص تقديم الأداء المتميز.

المصادر

أولاً: المصادر العربية:

- (١) الشمري، سامي عواد، واللوقان، محمد فهاد (٢٠١٨)، واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد (٣)، مصر، (٥٧-١١٣).
- (٢) معمري، محمد (٢٠١٩) دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين- دراسة ميدانية في مستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/ كوة بولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه، علم الاجتماع، كلية علوم الاجتماع، جامعة محمد خضير - بسكرة، جمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- (٣) الشمالي، هيا موسى (٢٠٢٠)، برنامج مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية بمحافظة شمال غزة في ضوء القيادة التشاركية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأقصى - غزة، فلسطين.

في كربلاء مقارنة بباقي الأبعاد، مما يؤكد أن التدريسين في الكليات عينة البحث يعتقدون أن إدارة كلياتهم قادرة على تحقيق الفاعلية التنظيمية وتوفير فرص جيدة للتعلم والتطوير في بيئة العمل.

ثانياً: التوصيات

١. اهتمام القيادة العليا في الكليات عينة الدراسة بإعطاء بعض الصلاحيات للموظفين ومن ثم التمتع بحرية أكبر في العمل بشكل مستقل وتجربة مجموعة من النتائج الإيجابية مثل ارتفاع الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي والسلوك الإبداعي وأداء المهمة وتقليل الرقابة والاتصال.
٢. تعزيز تحقيق الأهداف العامة للكليات عينة البحث والتركيز بشكل أساس على توفير الوحدة وتطوير الدافع الجوهرية للموظفين، والتضحية بأنفسهم لخدمة الآخرين وتحقيق المكاسب وزيادة ثقة بالموظفين.
٣. ضرورة اهتمام الكليات عينة الدراسة بالبرامج التدريبية والتطويرية عن طريق تنظيم البرامج التدريبية للموظفين أثناء العمل لتحسين مهاراتهم ومن ثم خلق روح المنافسة والولاء التنظيمي، وأن التدريب في هذا الاتجاه أثناء العمل يمكن الموظفين من التعامل مع المستقبل والاطلاع على كل ما هو جديد خلال الدورات الداخلية والخارجية والاطلاع على التطور التكنولوجي.
٤. اهتمام الكليات عينة البحث بوضع استراتيجية شاملة من شأنها تقاسم المعرفة ونشر المعلومات

and Organizational Citizenship Behavior،(1-16).

ثانياً: المصادر الأجنبية:

11- Mahmoud، Abu joma.(2021). Strategic Management and Its Effect on Achieving Excellence among Leaders Working in Al-Quds Insurance Company، (1172-1184).

1-Ahmad، M. R.، and Raja، R. (2021). Employee Job Satisfaction and Business Performance: The Mediating Role of Organizational Commitment. *Vision: The Journal of Business Perspective*، 25(2)، 168–179.

12- muslim،D؛ and Bahtiar،M.(2021).The mediating role of organizational excellence between total quality management practices and sustainability:A preliminary،(112-118).

2- Ali، A.H.، Jafer، S. M.، and Abbas، H. A. (2021). Delegation of authority and impact on the development of administrative skills of staff in the student activities section، (73-76).

13- Nafei، Wageeh A. ؛ Belal A. Kaifi ؛ Nile M. Khanfar.(2012). “Organizational learning as an approach to achieve outstanding performance “ an applied study on Al-Taif University، Kingdom of Saudi Arabia”، *Advances in Management & Applied Economics*، vol.(2)، N.(4)، (13-40).

3- Arfman David. (2015). A new lean service model: The Value of Customer integration into Service Operations، A thesis submitted to in accordance with the requirements of the degree of Doctor of Business Administration in the Business School PHD، University of Gloucestershire.

14- Noe، R،A Hollen beck، J. R and wright، p.m. (2009). *human resource management gaining competitive advantage*، sixth edition me Graw – hill /Irwin.

4- Colombo، M. G.، Foss، N. J.، Lyngsie، J.، and Rossi Lamastra، C. (2021). What drives the delegation of innovation decisions? The roles of firm innovation strategy and the nature of external knowledge. *Research Policy*، 50(1)، (1-15).

15- Obeng، A. F.، Zhu، Y.، Quansah، P. E.، Ntarmah، A. H.، and Cobbinah، E. (2021). High-Performance Work Practices and Turnover Intention: Investigating the Mediating Role of Employee Morale and the Moderating Role of Psychological Capital،(1-22).

5- Darwish، M.، and Al-Shammari، I. (2010). Delegation of Authority: The Best Way to Increase Work Efficiency: A Study of the Views of a Sample of Senior Managers in the Company for the Manufacture of Fertilizers- Central Region / Kufa. *Journal of Management and Economics*، 96، (51-82).

16- Odinkova، T.، Bozhinova، M.، and Petrova، M. (2018). Promotion of Innovative Entrepreneurship Under Sustainable Development. *E3S Web Conferences*، Volume 41، *International Innovative Mining Symposium، Kemerovo، Russian Federation*،(1-6).

6- Evans،J.R.(2008).”Quality and Performance Excellence: Management and Strategy”،5th edition Mason،OH: Thomas South Western.

17- Pinar، M.،and Girard، T. (2008). “Investigating the impact of organizational excellence and leadership on business performance: An exploratory study of Turkish 132- firms”، *The SAM Advanced Management Journal*، 73 (1)، (29-45).

7- Ghali، B.، Habeeb، L.، and Hamzah، K. (2018). Self-Management and its relation to organizational excellence. *International Journal of Engineering and Technology*، 7(4)، (47-50).

18- Qawasmeh، Farid Mohammad،Darqal، Nadeen. Qawasmeh، and Israa Farid. (2013).” The Role of Organization Culture in Achieving Organizational Excellence: Jadara University as a Case Study”، *nternational Journal of Economics and Management Sciences*،(5-19).

8- Gupta، G.، and Bose، I. (2019). Strategic learning for digital market pioneering: Examining the transformation of Wish berry’s crowd funding model. *Technological Forecasting and Social Change*، 146، (865–876).

19- Radhi،Jawad M.،and Dekhil،Zena K. (2016). The Effect of Strategic Human Resources Management Roles on Excellent Performance:An Analytical Study

9- Hareth، A؛ Noor، A؛ Ali، S؛and Aamir، R.(2021). Proposed Model for Entrepreneurship، Organizational Culture and Job Satisfaction toward Organizational Performance in International Bank of Yemen،(1-9).

10- Khan، M. A.، Ismail، F. B.، Hussain، A.، & Alghazali، B. (2020). The Interplay of Leadership Styles، Innovative Work Behavior، Organizational Culture،

- of the Opinions of a Sample of the Top Leaderships in some of the Iraqi Universities,” *Al-Qadisiyah Journal of Administrative Sciences*,” Vol.(18), No. (3),(81-113).
- 20- Saunders, Max, Mann, Rodin, and Smith, Robin. (2009). “Constructs and Systems: Connecting Strategy Development and Performance Excellence”,” *Total Quality Management*, Vol. 20, No.2, (115 -128).
- 21- Shamia, M. J., Al Shobaki, M. J., Abu-Naser, S. S., & Amuna, Y. M. A. (2018). Using the Asian Knowledge Model “APO” as a Determinant for Performance Excellence in Universities-Empirical Study at Al-Azhar University-Gaza.(1-19).
- 22- Tallon, P. P., Queiroz, M., Coltman, T., and Sharma, R. (2019). Information technology and the search for organizational agility: A systematic review with future research possibilities. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2),(218-237).
- 23-Tuyet;M, Ashish; M, and Pawan; B.(2022). Knowledge hiding in organizational crisis: The moderating role of leadership,(161-172).
- 24- Watson, K.W. and Ripley, R.A. (2013).“Sustainable legacy leadership: developmental partnerships”,” *OD Practitioner*, Vol. 45 No. 3, pp. (19-24).
- 25- Zhou, W., Zhang, Y., and Shen,Y. (2017). How shared leadership and team personality composition interact to improve entrepreneurial team performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*,24(3),(426-445).

اسئلة الاستبانة الخاصة بالبحث

أولاً: تفويض السلطة هو التنازل عن جزء من الصلاحيات الممنوحة للموظفين.

بدائل الإجابة					الفقرات
أعلى بشدة	أعلى	محايد	أقل	أقل بشدة	
					١- يلتزم الموظفون بحدود الصلاحيات الممنوحة لهم عند تمكينهم.
					٢- يمنح القائد الصلاحيات للموظفين من ذوي الخبرة والمهارة.
					٣- تثق القيادة في قدرات الموظفين في أداء المهام الموكلة لهم.
					٤- أمارس صلاحياتي أثناء فترة التفويض دون تدخل من رؤسائي.
					٥- تتابع القيادات مدى التزام الموظفين بالمهام المفوضة لهم.

ثانياً: الأداء المتميز

١. تميز القيادة

بدائل الإجابة					الفقرات
أعلى بشدة	أعلى	محايد	أقل	أقل بشدة	
					٢١- القيادة في الجامعة قادرة بشكل كبير على تحقيق الفاعلية التنظيمية.
					٢٢- القيادة في الجامعة قادرة على توفير فرص التعلم والتطوير.
					٢٣- تقدر القيادات في الجامعة بشدة عملية الانفتاح وتتقبل التغيير.
					٢٤- القيادات في الجامعة لديها القدرة على مواجهة الأزمات بشكل فعال.
					٢٥- تنفذ القيادة في الجامعة العمل خلال المشاركة وتفاعل الموظفين.

٢. تميز المرؤوسين

بدائل الإجابة					الفقرات
أعلى بشدة	أعلى	محايد	أقل	أقل بشدة	
					٢٦- يؤدي الموظفون بالجامعة واجباتهم بروح معنوية وحماس عالي.
					٢٧- يمتلك الموظفون في الجامعة قدرات عقلية ممتازة.
					٢٨- يتمتع الموظفون بالجامعة بإمكانات ابتكارية كافية.
					٢٩- يحقق الموظفون في الجامعة أهدافهم خلال المشاركة.
					٣٠- يخضع اختيار الموظفين الجدد في الجامعة لمعايير الخبرة والكفاءة والتأهيل.

٣. تميز الثقافة التنظيمية

الفقرات	بدائل الإجابة			
	أوفق بشدة	أوفق	محايد	لا أوفق بشدة
٣١- تنسجم قيم ومعتقدات الموظفين مع قيم وثقافة الجامعة.				
٣٢- توجد قيم مشتركة في الجامعة تؤمن بها الإدارة والموظفين.				
٣٣- توجه ثقافة الجامعة سلوك الموظفين نحو تقديم أداء عالٍ.				
٣٤- يقع على عاتق الموظفين مسؤولية كبيرة في إيجاد أساليب عمل متغيرة.				
٣٥- التغيير النسبي في ثقافة المنظمة يتجه دائما نحو السلبية. (R)				

٤. تميز الاستراتيجية

الفقرات	بدائل الإجابة			
	أوفق بشدة	أوفق	محايد	لا أوفق بشدة
٣٦- أهداف الجامعة وأهداف وأهدافها الاستراتيجية شاملة ومتكاملة.				
٣٧- تطور الجامعة الرسالة والأهداف وفقا للتغيرات البيئية.				
٣٨- تدرك الجامعة أهمية تحقيق ارتباط قوي بين رؤيتها ورسالتها وأهدافها.				
٣٩- يتبنى المسؤولون في الجامعة ممارسة التفكير الاستراتيجي بمساعدة القيادة الاستراتيجية الفاعلة.				
٤٠- في الجامعة، توجد استراتيجية مؤسسية شاملة.				

دور مقدرات الموارد البشرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي

**The role of human resources capabilities in achieving
strategic renewal**

أ.م. د. سحر عباس الزياتي
Sahar Abbas Al-Zayadi

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

**Economics and Administration
College – Karbala University**

الباحث: زيد صلاح الظالمي
Zaid Salah Khalil Al-Dhalemi

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

**Economics and Administration
College – Karbala University**

Zaid.s@s.uokarbala.edu.ig

الملخص

يهدف البحث الحالي إلى اختبار تأثير مقدرات الموارد البشرية كمتغير مستقل في تحقيق التجديد الاستراتيجي كمتغير معتمد، وسعيًا لتحقيق ذلك اعتمد البحث على ستة أبعاد لمتغير مقدرات الموارد البشرية تمثلت بـ (مصداقية النشاط، بناء القدرة، بطل التغيير، الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة، نصير التكنولوجيا، التموضع الاستراتيجي)، وتم اعتماد أبعاد التجديد الاستراتيجي (المحتوى و السياق والعملية). وتم اختيار مديرية بلدية كربلاء المقدسة لاختبار فرضيات البحث، عن طريق الأداة الرئيسة لجمع البيانات والمعلومات (الاستبانة) أعدت لهذا الغرض، وتضمن مجتمع البحث (٥٥٠) فرداً، وقد شملت العينة (٢٢٦) فرد في المديرية، وتمثلت مشكلة البحث في مجموعة من التساؤلات الفكرية كان من أبرزها (هل تمتلك المنظمة المبحوثة مقدرات في مواردها البشرية تمكّنها من تحقيق التجديد الاستراتيجي)، وتجلت أهمية البحث في تناولها القطاع الخدمي الذي يعدّ من أهم القطاعات الحيوية التي تعنى بخدمة المجتمع والمحافظة. وقد تمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية (برنامج SPSS V. 23). برنامج (Amos V. 23). برنامج (Microsoft Excel 2010) في تحليل فرضيات البحث وأختبارها. وقد خرج البحث بمجموعة من النتائج من أهمها توافر أبعاد مقدرات الموارد البشرية في مديرية بلدية كربلاء المقدسة بمستوى مرتفع، وهذا يدل على توافر الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة إضافة إلى بناء القدرات المتميزة ودعم البرمجيات والتكنولوجيا وتحسين الأداء في المديرية المبحوثة.. وقد أوصى البحث بجملة من التوصيات أبرزها توظيف مقدرات الموارد البشرية المتاحة لدى مديرية بلدية كربلاء المقدسة من أجل تحقيق التجديد الاستراتيجي لعملياتها المختلفة.

الكلمات الافتتاحية: مقدرات الموارد البشرية، التجديد الاستراتيجي، مديرية بلدية كربلاء المقدسة.

Abstract

The current research aims to test the impact of human resources competencies as an independent variable in achieving strategic renewal as a reliable variable, and in order to achieve this, the research relied on six dimensions of the human resources competencies variable represented by (credibility of activity, capacity building, champion of change, creative and integrated human resources, technology advocate, strategic positioning). The dimensions of strategic renewal (content, context and process) were adopted. The Directorate of the Holy Karbala Municipality was chosen to test the research hypotheses, through the main tool for collecting data and information (the questionnaire) prepared for this purpose, and the research community included (550) individuals. The sample included (226) individuals in this district. The research problem was represented in a set of intellectual questions, the most prominent of which was (Does the research organization possess capabilities in its human resources that enable it to achieve strategic renewal). The importance of the research was manifested in the service sector, which is one of the most vital sectors concerned with community service and the governorate. A set of statistical programs (SPSS V. 23, Amos V. 23, Microsoft Excel 2010) were used in analyzing and testing the research hypotheses. In achieving strategic renewal. The research recommended a set of recommendations, most notably the employment of human resources capabilities available at the Directorate of the Holy Karbala Municipality in order to achieve the strategic renewal of its various operations.

key words: Human resources competencies, strategic renewal, the Directorate of the Holy Karbala Municipality.

المقدمة

لكي تستطيع المنظمات النمو والبقاء لأطول مدة ممكنة تستخدم مقدراتها كالخبرات والمعارف والمهارات والقدرات والقابليات، لتحقيق الميزة التنافسية وتنافسها مع المنظمات الأخرى وأن الهدف من البحث هو بيان دور مقدرات الموارد البشرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي، إذ أن للتجديد الاستراتيجي الدور الحيوي في نجاح المنظمات وبقائها، ويسعى إداري الموارد البشرية إلى إعداد وصياغة استراتيجيات تتلاءم مع البيئة الخارجية لتكون مستعدة لمواجهة أي طارئ، لذلك تقوم المنظمات بتحديث استراتيجياتها بصورة مستمرة لتطوير قدراتها وتحقيق أهداف المنظمة وتلبية حاجات الزبائن و رغباتهم ومواكبة التطورات، ويسلط هذا البحث الضوء على مقدرات الموارد البشرية ودورها الفاعل في تحقيق التجديد الاستراتيجي، إذ يستكشف هذا البحث المنظمات التي تمتلك مقدرات عالية تستطيع التجديد الاستراتيجي بصورة سريعة وجهد ووقت أقل اعتماداً على الخبرات والمهارات والمعارف الموجودة لدى الأفراد في المنظمة، وتم اختيار مديرية بلدية كربلاء المقدسة لتكون ميداناً لاختبار فرضيات البحث الرئيسة والفرعية ولأهمية هذه المديرية الكبيرة في تقديم الخدمات الضرورية من صيانة وإنشاء الطرق إضافة إلى دورها المميز في مواجهة الزيارات المليونية التي تشهدها محافظة كربلاء كل سنة، وتضمن البحث أربعة مباحث إذ خصص المبحث الأول للتأطير المنهجي للبحث، وضم مشكلة البحث وأهميتها وأهدافها، أما المبحث

الثاني فتضمن مفهوم مقدرات الموارد البشرية وأهميته ومفهوم التجديد الاستراتيجي، أما المبحث الثالث فتضمن الجانب التطبيقي للبحث، أما المبحث الرابع فتناول الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول:

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

نظراً لما يشهده العالم اليوم من تغييرات متسارعة وتطورات تكنولوجية حديثة في مختلف الصناعات أولت المنظمات الاهتمام الكبير بمقدرات الموارد البشرية لما لها من دور فعال في مواكبة هذه التطورات عن طريق الخبرات والمعارف والامكانات التي يمتلكها الأفراد في المنظمات (المفرجي، ٢٠١٧: ١٤)، وأن نجاح المنظمات وديمومتها يعتمد بصورة أساس على استراتيجية المنظمة التي تعتمدها وقدرتها على تجديد استراتيجيتها حسب الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة (العبودي، ٢٠١٥: ١١)، ويعتقد (الشيبياني، ٢٠١٥: ٢٧) أن مقدرات الموارد البشرية هي خليط من المهارة والمعرفة والقيم والسلوك الذي يعمل ضمن اطار محدد، وإمكانية تحسينه وتطويره وتقويمه في ضوء ملاحظته مما يجعل الأداء أكثر فاعلية وإنجاز الأعمال الموكلة اليهم بأعلى دقة، كما يعرف التجديد الاستراتيجي بأنه مجموعة من العمليات التي تتعهد بها المنظمة للتعامل مع التغييرات البيئية، ونعني بالعمليات الإجراءات التي تتخذها أجزاء من المنظمة التي من الممكن أن

للبحث يعدّ خطوة هامة لما لهذه الدائرة من أهمية حيوية في حياة المواطن العراقي بشكل عام (زائري المحافظة) والمواطن الكربلائي بشكل خاص كونها الدائرة المسؤولة عن توفير (خدمات التنظيفات، انشاء الطرق وصيانتها، تنفيذ المشاريع الخدمية، تهيئة قطع الأراضي وأفرازها لتوزيعها على مستحقيها كالموظفين والشهداء وذوي الاحتياجات الخاصة... الخ).

ثالثاً: أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحديد دور مقدرات الموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي، ويركز على تحقيق الأهداف الآتية:

١. قياس مستوى مقدرات الموارد البشرية المتوافرة في المنظمة المبحوثة.
٢. معرفة مستوى أبعاد التجديد الاستراتيجي (المحتوى، السياق، العملية) التي تمتلكها المنظمة.
٣. تحديد نوع وقوة العلاقة بين مقدرات الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي.
٤. تحديد درجة تأثير مقدرات الموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

المتغير المستقل (مقدرات الموارد البشرية) حسب على مقياس (Ulrich, 2012).

المتغير التابع (التجديد الاستراتيجي) حسب على مقياس (Flier, 2003).

يكون لها تأثير في أداء المنظمة وسلوكها العام، وقد تتضمن هذه العمليات الاندماج والمشاريع المشتركة كإجراءات خارجية والمغامرة التجارية الجديدة في الأسواق القائمة والجديدة كإجراءات داخلية (Flier & Baden, 2005:247)، ويمكن اختصار مشكلة البحث الحالية في تساؤل رئيس هو: هل تمتلك المنظمة المبحوثة مقدرات في مواردها البشرية تمكّنها من تحقيق التجديد الاستراتيجي؟، ومن التساؤل الرئيس تتفرع التساؤلات الآتية:

١. ما مستوى مقدرات الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة؟
٢. ما مدى إدراك إداري الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة للتجديد الاستراتيجي وما مستوى تبني أبعاد التجديد في المنظمة المبحوثة؟
٣. هل توجد علاقة ارتباط بين مقدرات الموارد البشرية و التجديد الاستراتيجي؟
٤. ما تأثير مقدرات الموارد البشرية بأبعادها في التجديد الاستراتيجي؟

ثانياً: أهمية البحث

١. يعدّ البحث طرْحاً فكرياً أكاديمياً يركز الاهتمام على دراسة مقدرات الموارد البشرية عبر أبعادها (مصادقية النشاط، بناء القدرة، بطل التغيير، الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة، نصير التكنولوجيا، التموضع الاستراتيجي) (Ulrich, 2012)، ومدى تأثيرها في التجديد الاستراتيجي.

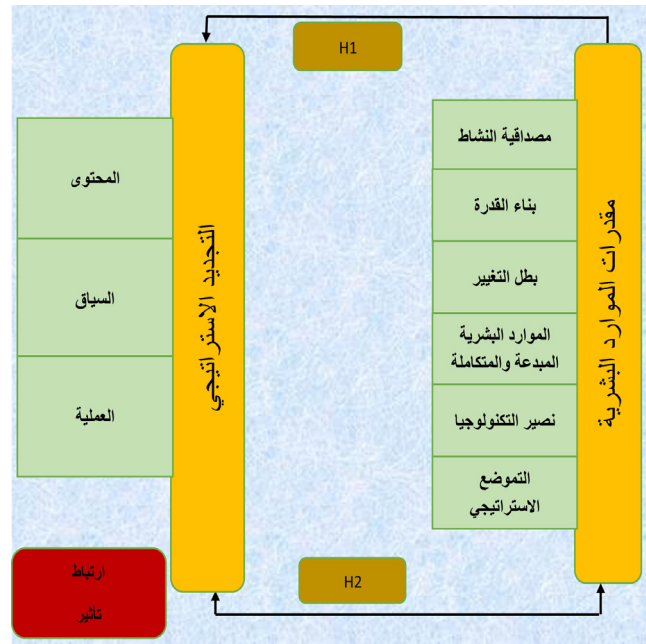
٢. اختيار مديرية بلدية كربلاء المقدسة ميداناً

أعمارهم تتراوح بين ٢١ - أكثر من ٥١ سنة وتنوع مستوياتهم العلمية من الإعدادية وحتى الدكتوراه وفق سنوات خدمة تجاوزت لدى بعضهم أكثر من (٢٥) سنة، كما في الجدول (١).

جدول (١) المعلومات الشخصية لعينة البحث

المعلومات الشخصية	التكرار	النسبة المئوية %	
النوع الاجتماعي	ذكر	١٨٤	
	أنثى	٤٢	
	المجموع	٢٢٦	
الفئات العمرية	٢١ فأقل	٠	
	٢١-٣٠	٢٩	
	٣١-٤٠	٨٩	
	٤١-٥٠	١٠٤	
	٥١ فأكثر	٤	
	المجموع	٢٢٦	
	المؤهل العلمي	اعدادية فأقل	٣٠
		دبلوم	٣٨
بكالوريوس		١٢٤	
دبلوم عالٍ		١٧	
ماجستير		١٥	
دكتوراه		٢	
المجموع		٢٢٦	
سنوات الخدمة الفعلية	سنة فأقل	٠	
	١-٥	٢٦	
	٦-١٠	٢٧	
	١١-١٥	٦٩	
	١٦-٢٠	٦٧	
	٢١-٢٥	١٢	
	٢٥ فأكثر	٥	
المجموع	٢٢٦		

الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث



خامساً: فرضيات البحث

١. الفرضية الرئيسة الأولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مقدرات الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي).
٢. الفرضية الرئيسة الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير مقدرات الموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي).

سادساً: الأدوات الإحصائية التحليلية

برنامج (SPSS V. 23). وبرنامج (Amos V. 23). وبرنامج (Microsoft Excel 2010).

سابعاً: مجتمع البحث وعينته موضح في الجدول الآتي:

بلغ مجتمع البحث (٥٥٠) فرداً، بينما بلغ حجم العينة (٢٢٦) فرداً حسب الجدول الإحصائي ل(morgan) (krejcie،Morgan،1970)، إذ كان عدد الذكور (١٨٤) والإناث (٨١)، وكانت

المبحث الثاني: الاطار النظري

اولاً: مقدرات الموارد البشرية

١- مفهوم مقدرات الموارد البشرية

يرى (Ulrich) أن مقدرات الموارد البشرية هي عبارة عن القدرات والقيم والمعرفة التي يمتلكها الخبراء العاملون في قسم الموارد البشرية وما هو متوقع منهم من أجل تطوير وتقييم عمل هؤلاء الخبراء (Ulrich et al., 2007:2)، وأوضح (MEIJERINK et al., 2015: 6) أن مقدرات الموارد البشرية تمكن إداري الموارد البشرية من المشاركة والمساهمة الفاعلة في الإنتاج وفي ممارسات إدارة الموارد البشرية بناءً على مستوى قدراتهم ومهاراتهم ومعرفتهم، ويلخص الجدول (٢) ما تم الحصول عليه من وجهات نظر بعض الكتاب والباحثين حول مفهوم مقدرات الموارد البشرية:

المنصب الوظيفي	موظف	١٧٠	٧٥
مسؤول وحدة	٣٠	١٤	
مسؤول شعبة	٢٣	١٠	
معاون مدير	٣	١	
المجموع	٢٢٦	١٠٠	
لا يوجد	١٦	٧	
١	٢٧	١٢	
٢	٥٢	٢٣	
٣	٤٩	٢٢	
٤	٢٣	١٠	
٥	١٩	٨	
٦	١٧	٨	
٨	٥	٢	
١٠	١١	٥	
١٥	٤	٢	
٢٥	٣	١	
المجموع	٢٢٦	١٠٠	

جدول (٢) مفهوم مقدرات الموارد البشرية لدى بعض الكتاب والباحثين

ت	المصدر	المفهوم
١	(Janev&Vranes,2011:1090)	مجموعة من المقدرات التي يمكن أن تساعد في تحقيق الأداء الفاعل والتميز في الأدوار المعينة.
٢	(مناصرة، ٢٠١٢: ١١٩)	وضع الخطط وتوجيه الأفراد ومراقبتهم في المنظمة بما يحقق الانسجام والترابط بين مقدرات الفرد وتنميته باستمرار لتحقيق افضل أداء للفرد وللمنظمة.
٣	(Long & Amin, 2013:2021)	إمكانية المنظمات على نشر وتطوير واكتساب الموارد البشرية خلال تشكيل موارد بشرية حيوية بإمكانها تحقيق أداء تنظيمي متميز وفاعل في بيئة سريعة التغير ومعقدة.
٤	Ramlall&) (Ghamri,2014:708)	إضافة قيمة للمنظمات خلال معارف ومهارات وقدرات الموارد البشرية.
٥	(Macky & Pio,2015:4)	أفضل وأقوى دليل على الأداء الناجح والتميز في جميع الأدوار التي تقوم بها الموارد البشرية والمشاركة النشطة في اتخاذ القرار الاستراتيجي
٦	(Cohen,2015:3-4)	السلوكيات والمهارات والمعارف لدى الموارد البشرية من اجل النجاح في العمل والقيام بالأدوار الوظيفية المناطة بهم.

٢- أهمية مقدرات الموارد البشرية

بيّن (Chang & Huang, 2010:683-639) أن أهمية مقدرات الموارد البشرية تكمن خلال تأثيرها الإيجابي على رضا الزبائن الداخليين، ويُعد رضا الزبائن الداخليين من القضايا الحاسمة والمهمة في تحقيق النتائج التنظيمية الإيجابية، وتؤدي أيضا إلى تحسين الفعالية على مستوى أفراد المنظمة والذي بدوره سيؤدي إلى التأثير الإيجابي على أداء المنظمة، إذ ان لمقدرات الموارد البشرية التأثير الإيجابي على الفعالية التنظيمية، وأشار (Geimer & Allen, 2017:49-50) إلى أن تطوير مقدرات الموارد البشرية يؤثر بشكل إيجابي وملحوظ في مجال الأعمال التجارية للمنظمات، إذ أن نشاطها سيكون محدوداً دون العمل خلال هذه المقدرات، وفي السياق ذاته يرى (Khan & Jamil, 2015:16) أن مقدرات الموارد البشرية لها الدور الفعال والمؤثر في تحقيق مستوى الرضا الوظيفي للموظف خلال مساهماتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والعمل بروح الفريق مع جميع الموظفين والمشاركة الفعلية مما يؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج.

٣- أبعاد مقدرات الموارد البشرية

في عام (٢٠١٢) طور (Ulrich) أنموذج لمقدرات الموارد البشرية تمثل بأبعاد (مصدقية النشاط، بناء القدرة، بطل التغيير، الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة، نصير التكنولوجيا، التموضع الاستراتيجي) (Ulrich, 2012)، والذي تم اختياره لدراستنا لحدائته واستخدامه من قبل أكثر الباحثين، وفيه تم تحديد ستة أبعاد للمقدرات التي يجب على إداري الموارد

البشرية أن يتبنوها من أجل التأثير على أداء الأعمال في المنظمة، كالآتي:

أ- مصداقية النشاط Credible Activist

إن مصداقية النشاط تعني القدرة على بناء علاقات شخصية وقوية تأخذ على عاتقها زمام المبادرة في المنظمات SALAM، (١٦:٢٠٢٠)، وتعرف مصداقية النشاط إداري الموارد البشرية بأنه شخص موثوق به ومستقيم ولديه حس بالمصداقية وقادر على بناء علاقات شخصية (Venegas & Domnanovich, 2015:2688)، وأن مصداقية النشاط قادرة على بناء علاقات ثقة خلال امتلاكها وجهة نظر استباقية (Ulrich & Brockbank, 2017:37)

ب- بناء القدرة Capability Builder

من أجل أن تكون المنظمة قوية وفعالة يجب دمج القدرات الفردية من أجل بناء القدرات التنظيمية الهامة للمنظمة، ومن هذه القدرات هي السرعة وخدمة الزبائن والتعاون مع الآخرين والابتكار، ومن القدرات الأخرى هي ثقافة الشركة وعلى المنظمات الاستثمار والتدقيق في هذه القدرات (Ulrich & Ulrich, 2012:2)، وإن بناء القدرة يسهم في إدارة الموارد البشرية الفعالة وفي إنشاء منظمات قوية خلال تحديد وتطوير مقدرات الموارد البشرية في المنظمة، فالقدرات هي جزء من ثقافة المنظمة وتشمل الابتكار والسرعة والتركيز على الزبائن والكفاءة وتوضيح المعنى والهدف في العمل (Laine & Tuominen, 2017:35)، وإن بناء القدرات تكون مسؤولة عن الاهتمام بنقاط القوة التنظيمية من أجل تحديد هويتها (Venegas & Domnanovich, 2015:2688).

ج- بطل التغيير Change Champion

بطل التغيير هو من لديه القدرة على ترجمة القوة الخارجية للتغيير وتحويلها إلى إجراءات عمل ملموسة (Venegas & Domnanovich, 2015:2688)، ومن ناحية التغيير فأن إداري الموارد البشرية الناجحون يسعون إلى التغيير بطريقتين: هما المساعدة في تشكيل ثقافة المنظمة ونشرها، وقدرتهم على إجراء التغيير في جميع أنحاء المنظمة خلال تطوير السياسات والإجراءات المتبعة وتنفيذ الاستراتيجيات المتبعة وتصحيحها (Ulrich et al., 2007:6-7)، وأنها تحافظ على التغيير خلال ضمان توافر الموارد الضرورية التي يحتاجونها كالوقت، والأشخاص، ورأس المال، والمعلومات خلال استخلاص الدروس من كل من النجاح والفشل (Brockbank, 2013:10).

د- الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة Human Resource Innovator and Integrator

أن مفهوم مبتكرو ومتكاملو الموارد البشرية هو كيفية نقل المعرفة النظرية للموارد البشرية إلى إجراءات عمل مستدامة (Venegas & Domnanovich, 2015:2688)، ويؤدي إداري الموارد البشرية دورا هاما في رسم وإعداد استراتيجية المنظمة التي تأخذ بنظر الاعتبار كافة المشاكل التي تواجه المنظمة سواء أكان داخليا أم خارجيا والعمل على تطويرها ووضع رؤية مستقبلية حول وضع المنظمة في السوق وقدرتها على المنافسة مع المنظمات الأخرى بقوة (Darvish & Moosavi, 2012:2617).

هـ- نصير للتكنولوجيا Technology Proponent

للتكنولوجيا الدور الفاعل والهام في عمل المنظمات وما يشهده العالم من تغييرات سريعة وتطورات في البيئات الخارجية كان لزاما على إداري الموارد البشرية استخدام هذه التقنيات في كافة أعمالهم في المنظمة التي ستحقق مزايا عدة للمنظمة في تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح إضافة إلى قدرتها على المنافسة والبقاء في الأسواق لفترة أطول (Ulrich & Ulrich, 2012:4)، وأن نصير التكنولوجيا لديه امكانية على استخدام التكنولوجيا ووسائل التواصل الاجتماعي المتعددة التي تسهم في إنشاء مؤسسات ذات أداء عالٍ (Ulrich & Brockbank, 2017:38)، ويعد إداري الموارد البشرية مدافعا عن التطوير باستخدام أفضل الأساليب المتاحة للتقنية وزيادة التواصل في المنظمة عن طريق استخدام أفضل الوسائل الحديثة (SALAM, 2020:16) و (Özdemir & Eroglu, 2015:51).

و- التموضع الاستراتيجي Strategic Positioner

التموضع الاستراتيجي لديه القدرة على تصميم استراتيجيات الموارد البشرية، وذلك خلال معرفتها وفهمها للتأثيرات الخارجية واحتياجات العمل للمنظمة (Venegas & Domnanovich, 2015:2688)، وأن من مقومات النجاح للمنظمات هي كيفية وضع رؤية ورسالة يمكن تحقيقها خلال فهم البيئة المحيطة بها من القطاعات البيئية، ويعمل إداريو الموارد البشرية من أجل تحقيق ذلك خلال فهم كل ما يدور حول المنظمة وما يحقق رضا الزبائن واحتياجاتهم ومتابعة أقسام المنظمة من أجل تحقيق الأهداف

للخطط الاستراتيجية الحالية بسبب التغيرات البيئية من أجل امكانية البقاء لأطول مدة ممكنة (عبد، ٢٠١٩:٧٤)، وأن مفهوم التجديد من أكثر المفاهيم التي تناولتها التيارات الثقافية والاجتماعية والفكرية المختلفة، فنرى في قاموس (Webster) كلمة التجديد مرادف للتحديث أي بعبارة أخرى استعادة القديم والمتهالك ليكون محله ما هو ذو جودة عالية (الهمنداوي، ٢٠٢٠:١٥٢).

فالتجديد عبارة عن عملية اجتماعية مكثفة تشمل بعض التفاعلات الحاسمة بين المستويات الإدارية على مستوى واسع، إذ تعمل هذه التفاعلات على تحسين الأداء الفردي والمساعدة في قدرة المنظمات على التفاعل مع البيئة (Floyd & Lane, 2000:158)، فالتجديد هو رغبة المنظمات وسعيها لإحداث التغيرات الفكرية والعملية وابتكار الحلول المناسبة التي تساعدها على تطوير نفسها ومواجهة حالة عدم التاكيد البيئي بسبب التسارع التكنولوجي (الشريفي، ٢٠١٧:٥٨).

٢- أهمية التجديد الاستراتيجي

إن حاجة المنظمات للتجديد الاستراتيجي أصبحت من الضرورات الملحة لمواجهة التغيرات البيئية والأعمال بشكل دائم، وكذلك مواجهة المنافسين واحتياجات ورغبات الزبائن المتغيرة بصورة مستمرة، يجب أن تتمتع المنظمات بالقدرة على تحسين توافقها مع الطلبات الداخلية والخارجية بشكل مستمر (Ali & Yasir, 2020:1180)، وتكمن أهمية التجديد الاستراتيجي للمنظمات في القدرة

المرسومة (Darvish & Moosavi, 2012:2618)، وعن طريق التموضع الاستراتيجي تكون لدى المنظمات القدرة على تحقيق النجاح في اسواقها (Ulrich & Brockbank, 2017:37).

ثانياً- التجديد الاستراتيجي

١- مفهوم التجديد الاستراتيجي

أشار (الذياني، ٢٠٢١) إلى ان جذور التجديد الاستراتيجي تعود إلى ما طرحه الباحثون (March & Simon: 1958) و (Urns & Stalker: 1961) و (Awrence & Lorsch: 1967) الذين تمثلت أفكارهم حول التوجه إلى الأعمال الجديدة والابتكار وتطوير المنتجات بما يتلاءم مع التغيرات الحاصلة في البيئة والتكنولوجية في المنظمات، ويعدّ الكاتبان (Schendel & Hofer) أول من حدد مصطلح التجديد الاستراتيجي في كتابهما المعروف الإدارة الاستراتيجية (Strategic Management)، وذلك في نهاية السبعينيات من القرن الماضي، إذ عدا التجديد الاستراتيجي جزء لا يتجزأ من الإدارة الاستراتيجية للمنظمات، ويتعامل مع التجديد التنظيمي والنمو فهو من المكونات الرئيسة للإدارة الاستراتيجية (عواد، ٢٠١٩:٧٦)، وفي نهاية الثمانينيات زادت المنافسة بين المنظمات على المستوى العالمي الذي أدى إلى انخفاض فرص النمو، فسعت المنظمات إلى تقليل اعتمادها على الاستراتيجية الحالية وتركيزها على تجديد أعمالها، وقدم الباحث (Chakravarthy) في سنة (١٩٨٤) مقالة يبيّن فيها كيفية الاعتماد على التجديد الاستراتيجي عن طريق وضع خطط بديلة

طلبات ورغبات وحاجات الزبائن المتغيرة التي تتطلب تعديلات في نهج المنظمة التنافسي ونطاق المنتجات وقنوات التوزيع، (Schmitt 2016:2 S & Whetten)، ويقاس بعد المحتوى بنسبة إجراءات التجديد الاستراتيجي التي لها طابع بناء الكفاءة قبالة الإجراءات التي تعزز الكفاءات في المنظمات (Flier & Baden 2005:242).

ب. السياق context: يشير بُعد السياق إلى المبادرات الإدارية لإثارة المطالب في بيئة المنظمة أو الاستجابة لها مثل التحولات التنافسية ودرء المخاطر الجديدة، ومن ثم فإن التجديد الاستراتيجي يشمل مبادرات المواءمة الاستراتيجية التي يمكن أن تكون استباقية أو تفاعلية أو لاستكشاف فرص العمل المستقبلية ورد الفعل، استجابة للتغيرات البيئية السابقة أو الجارية. وتخضع مبادرات التجديد الاستراتيجي هذه لآليات الاختيار الداخلية وهي ضرورية للمؤسسات للتكيف وضمان بقائها على المدى الطويل، (Schmitt S & Whetten 2016:2)، كما يتعامل بُعد السياق مع السؤال المتعلق بكيفية تأثير السياقات الخارجية والداخلية لاستراتيجية المنظمة، إذ يشمل السياق الخارجي البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقطاعية التي تقع فيها المنظمة، بينما يشير السياق الداخلي إلى سمات البيئة الهيكلية والثقافية والسياسية التي عن طريقها تستمر أفكار التغيير، ويجب بعد السياق عن السؤال: كيف يؤثر سياق المنظمة في إدارة الاعتماد على الموارد؟ (van Leeuwen 2007:12).

على الابتكار والتكيف وتغيير الجوانب الاستراتيجية وتنظيمها بشكل جذري وكذلك أنشطة تجديد إضافية تشمل التجديد التدريجي والتجارب وتعديلات إضافية إلى بعض الأعمال الأساسية للمنظمة، وكذلك التحولات الاستراتيجية المتقطعة عن طريق تغيير أبعاد عدة، مثل موارد المنظمة والمقدرات وقاعدتها التكنولوجية وهيكلها التنظيمي وهويتها (Martin & Parga 2016:2)، وتبرز أهمية التجديد الاستراتيجي باتخاذ القرارات الحاسمة التي لها تأثير في مستقبل المنظمة كالأهداف وخدماتها المقدمة للآخرين وتطوير بنيتها وإدارتها عن طريق تغيير الاستراتيجية وهيكل المنظمة وجهودها الرامية إلى تحقيق النجاح عبر سلسلة من الابتكارات وتطوير المنتجات الجديدة (Kearney & 2015:429 Morris).

٣- أبعاد التجديد الاستراتيجي

تم اعتماد أبعاد التجديد الاستراتيجي استناداً إلى مقياس (Flier، 2003). هي كالآتي:

أ. المحتوى Content: يشير محتوى التجديد الاستراتيجي إلى عملية التحول الاستراتيجي التي تغير أنموذج الأعمال الحالي للمنظمة، و يصف أنموذج العمل كيفية قيام المنظمة بإنشاء وتسليم والتقاط القيمة لأصحاب المصلحة المتعددين، ولا تقتصر هذه التحولات الاستراتيجية الرئيسة على سوق معين أو منتج أو تغييرات تكنولوجية ولكنها تنطوي على تغييرات على طول أبعاد عدة، على سبيل المثال قد يكون جزءاً من هذا التحدي هو الاستجابة

أن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً وبخلافه يكون توزيع البيانات غير طبيعي (Hassani & Silva, 2015: 590).

يتبين من الجدول (٣) أن مقدار قيمة الإختبار قد بلغ (٠,٠٨٤, ٠,٠٦٧, ٠) على التوالي للمتغيرين الرئيسين (مقدرات الموارد البشرية، والتجديد الاستراتيجي) في حين كانت النسبة المعنوية لقيمة الإختبار قد بلغت (٠,٢٠٠, ٠,٢٠٠) على التوالي أيضاً، وهذه القيمة قد تجاوزت المستوى المعياري الخاص بها البالغ (٠,٠٥)، مما يؤكد أن البيانات تخضع لاعتدالية التوزيع الطبيعي، وهذا يمكن الباحث من التوجه نحو استعمال الأدوات العلمية في تحليل البيانات، كما في الجدول (٣):

الجدول (٣) اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي لمتغيرات

البحث

Var.	مقدرات الموارد البشرية	التجديد الاستراتيجي
N	226	226
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.7703
	Std. Deviation	.47113
Most Extreme Differences	Absolute	.084
	Positive	.084
	Negative	-.044
Test Statistic	.084	.067
Asymp. Sig. (2-tailed)	.200c,d	.200c,d

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

ج. العملية: يشير بُعد العملية إلى الفترة الزمنية للتجديد الاستراتيجي، ويغطي توقيت وتكرار وتقلب إجراءات التجديد الاستراتيجي في البيئات شديدة التنافس؛ لأن النجاح مرتبط بالسرعة التي تحققها المنظمات في اتخاذ القرارات في حالة عدم اللاتأكد (Flier & Volberda, 2003:2171)، وأن بُعد العملية يكون ارتباطه بتسلسل وسرعة عملية التجديد الاستراتيجي (Flier & Baden, 2005:242)، ويتعامل مع العمليات الزمنية لإجراءات التجديد الاستراتيجي، ويشمل سرعة وتقلب إجراءات التجديد لذلك يستوجب تصميم أبحاثاً طويلة ولمدة كافية لتقديم توضيحات عملية عن مسارات التجديد الاستراتيجي (Kwee & Volberda, 2011::98 8).

المبحث الثالث:

الجانب العملي

١- اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي

لغرض معرفة طبيعة توزيع بيانات الدراسة الحالية، اعتمد الباحث على إختبار (Kolmogorov-Smirnov test)، إذ يقارن هذا الإختبار توزيع المجتمع الإحصائي عن طريق عينات عشوائية مستقلة مأخوذة من هذا المجتمع وهي تتميز بالدقة التنبؤية، إذ يقيم أسلوب كولموكوروف-سميرنوف عن طريق قيمة النسبة المعنوية (P-Value) فإذا كانت قيمة هذا المؤشر أكبر من (0.05) فإن ذلك يدل على

أن كل أوزان الانحدار المعيارية قد تجاوزت نسبة (٠,٤٠) إلا الفقرة (CN4)، إذ كان وزنها (0.24)، وهذا يشير إلى ضعف تمثيلها للبعد الذي تنتمي إليه وهو بُعد المحتوى مما يستوجب حذفها، كما أن قيم مؤشرات جودة المطابقة الهيكلية كانت ضعيفة، وهي قيم (CFI، IFI، TLI، RMSEA). وهذا يؤكد أهمية اللجوء إلى مؤشرات التعديل (Modification Indices) التي يقترحها البرنامج لتحسين مستوى هذه المؤشرات التي تسهم في زيادة مستوى الاتساق بين الهيكل النظري الذي أُعد عن طريقه المقياس مع إجابات أفراد العينة، ولذلك وبعد حذف الفقرات أعلاه وإجراء (٩) من مؤشرات التعديل اللازمة نلاحظ أن الانموذج قد اكتسب مستوى المطابقة اللازمة وكما يتضح عن طريق متابعة مؤشرات مطابقة الانموذج الظاهرة في الشكل (٣).

وبهذا يكون الانموذج الهيكلية قد حصل على مستوى عالٍ من المطابقة لإجابات أفراد العينة على مستوى مديرية بلدية كربلاء المقدسة عينة البحث. أما بالنسبة إلى تقديرات المعلمة فقد كانت كلها نسب معنوية وذلك عن طريق قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٢) والتي اتضح بانها قيم معنوية مما يشير إلى جدوى وصدق هذه المعلمة وامكانية الاعتماد عليها في قياس الأبعاد التي تنتمي إليها.

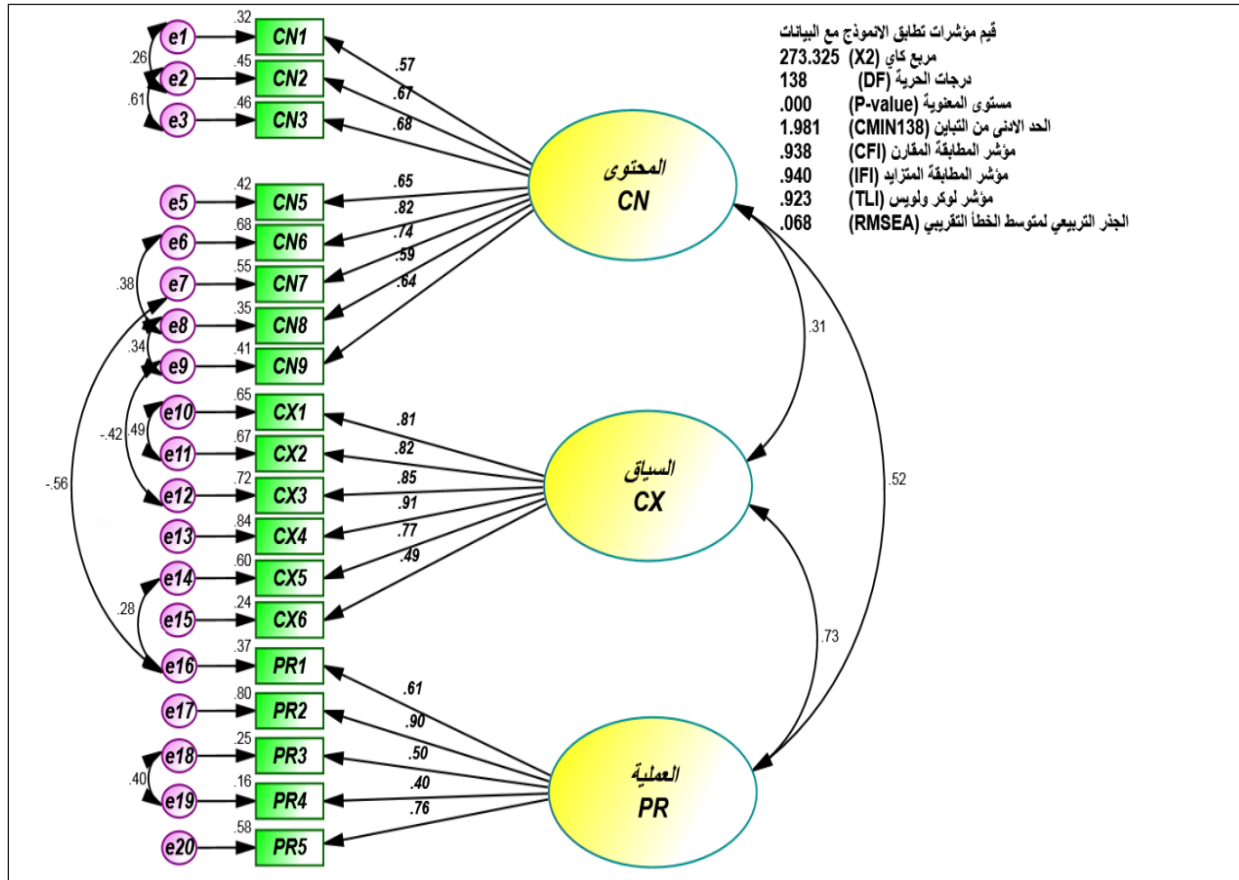
١. التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير

مقدرات الموارد البشرية :

لقد جرى قياس متغير مقدرات الموارد البشرية عن طريق ستة أبعاد فرعية هي (مصادقية النشاط (٨) فقرة، بناء القدرة (١٠) فقرة، بطل التغيير (٧) فقرة، الموارد البشرية المبدعة المتكاملة (١٠) فقرة، نصير التكنولوجيا (٧) فقرة، والتموضع الاستراتيجي (٦) فقرة، إذ يتبين من الشكل (٢) أن كل أوزان الانحدار المعيارية قد تجاوزت نسبة (٠,٤٠) إلا ثماني فقرات (SP1، TC1، IHR6، AB4، AB8، CC5، CC7، IHR7) إذ كانت أوزانها (0.11، 0.28، 0.09، 0.23، -0.17، 0.29، 0.24، 0.37) وهذا يشير على ضعف تمثيلها للبعد الذي تنتمي إليه مما يستوجب حذفها جميعاً من المقياس، كما أن قيم مؤشرات جودة المطابقة الهيكلية كانت ضعيفة، وهي قيم (CFI، IFI، TLI، RMSEA)، وهذا يؤكد أهمية اللجوء إلى مؤشرات التعديل (Modification Indices) التي يقترحها البرنامج لتحسين مستوى هذه المؤشرات التي تسهم في زيادة مستوى الاتساق بين الهيكل النظري الذي أُعد عن طريقه المقياس مع إجابات أفراد العينة.

التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير التجديد الاستراتيجي لقد جرى قياس متغير التجديد الاستراتيجي عن طريق ثلاثة أبعاد فرعية هي المحتوى (٩) فقرات، السياق (٦) فقرات، والعملية (٥) فقرات، إذ يتبين من الشكل (٣)

الشكل (٢) : التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التجديد الاستراتيجي بعد التعديل



المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

اختبار الثبات لأداة القياس

تفسير قيم كرو نباخ ألفا لتقييم حالة الثبات المتحققة في بيئة تطبيق معينة، كما مبين في الجدول (٤).

الجدول (٤) : مستويات الثبات حسب قيمة كرونباخ ألفا

ت	قيمة كرونباخ ألفا	مستوى الثبات
١	$\alpha \geq 0.9$	ممتاز
٢	$0.9 > \alpha \geq 0.8$	جيد
٣	$0.8 > \alpha \geq 0.7$	مقبول
٤	$0.7 > \alpha \geq 0.6$	مشكوك فيه
٥	$0.6 > \alpha \geq 0.5$	ضعيف
٦	$0.5 > \alpha$	غير مقبول

Source: Sharma, B. (2016). A focus on reliability in developmental research through Cronbach's Alpha among medical, dental and paramedical professionals. Asian Pacific Journal of Health Sciences, 3(4), P. 273.

إذ نلاحظ من الجدول (٥) أن قيم معامل كرو نباخ ألفا لمتغيرات البحث الرئيسة وأبعادها الفرعية قد تراوحت بين (٠,٧٢٠ - ٠,٩٠٥) وتعدّ هذه القيم مقبولة ومعتمدة وذات مستوى ثبات عالٍ في الدراسات الوصفية كونها قيم مرتفعة بالمقارنة مع قيم كرو نباخ ألفا المعيارية، كما نلاحظ أن قيم معامل الصدق الهيكلي كانت ممتازة وعالية ضمن إجابات العينة، وبذلك أصبحت أداة البحث ومقاييسها صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات والصدق العالي.

الإحصاءات الوصفية لمتغير مقدرات الموارد البشرية

بالنسبة لمتغير مقدرات الموارد البشرية الرئيس فقد حقق متوسط حسابي موزون عام قدره (٣,٧٩١) وقيمة الانحراف المعياري له (٠,٣٩٥) الذي يشير إلى تشتت إجابات العينة عن وسطها الحسابي، ومعامل اختلاف نسبي قدره (٤٣,١٠٪) وكانت شدة الإجابة المتحققة قد بلغت (٨٣,٧٥٪) وبذلك فإنه حقق مستوى إجابة «مرتفع» وهذا يشير إلى أن هذا المتغير حاز على درجة أهمية مرتفعة حسب إجابات أفراد العينة على مستوى المديرية عينة البحث.

وفقاً لـ (Mazahreh et al., 2009: 403) فقد حُدد مستوى الإجابات في ضوء الأوساط الحسابية عن طريق تحديد انتهائهما لخمس فئات هي: (١- ١,٨٠): منخفض جداً، (١,٨١-٢,٦٠) منخفض، (٢,٦١-٣,٤٠) معتدل، (٣,٤١-٤,٢٠) مرتفع، (٤,٢١-٥,٠٠) مرتفع جداً.

الجدول (٥) معامل الثبات والصدق الهيكلي على مستوى

المتغيرات الرئيسة وأبعادها الفرعية

ت	المتغيرات والأبعاد	معامل كرو نباخ ألفا	معامل الصدق الهيكلي
١.	مصادقية النشاط	٠,٧٩٥	٠,٨٩٢
٢.	بناء القدرة	٠,٨٠٨	٠,٨٩٩
٣.	بطل التغيير	٠,٨٠٥	٠,٨٩٧
٤.	الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة	٠,٧٨٩	٠,٨٨٨
٥.	نصير التكنولوجيا	٠,٨١٣	٠,٩٠٢
٦.	التموضع الاستراتيجي	٠,٧٦٦	٠,٨٧٥
٧.	مقدرات الموارد البشرية	٠,٩٠٥	٠,٩٥١
٨.	المحتوى	٠,٧٨٤	٠,٨٨٥
٩.	السياق	٠,٧٢٠	٠,٨٤٩
١٠.	العملية	٠,٧٧٥	٠,٨٨٠
١١.	التجديد الاستراتيجي	٠,٨٤٣	٠,٩١٨

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23.

الجدول (٦) الإحصاءات الوصفية لمتغير مقدرات الموارد البشرية

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف٪	شدة الإجابة٪	مستوى الإجابة	ترتيب الفقرات
بعد مصادقية النشاط	٣,٨٢١	٠,٤٦١	١٢,٠٦	٧٦,٤٣	مرتفع	٢
بعد بناء القدرة	٣,٧٥٩	٠,٦٠٣	١٦,٠٤	٧٥,١٨	مرتفع	٥
بعد بطل التغيير	٣,٧٠٨	٠,٦١٥	١٦,٦٠	٧٤,١٦	مرتفع	٦
بعد الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة	٣,٨٦٨	٠,٤٤٥	١١,٥٠	٧٧,٣٦	مرتفع	١
بعد نصير التكنولوجيا	٣,٧٧٣	٠,٤٩٥	١٣,١٢	٧٥,٤٦	مرتفع	٤
بعد التموضع الاستراتيجي	٣,٨١٩	٠,٥٧٣	١٥,٠١	٧٦,٣٨	مرتفع	٣
المعدل العام لمقدرات الموارد البشرية	٣,٧٩١	٠,٣٩٥	١٠,٤٣	٧٥,٨٣	مرتفع	

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الإحصائية (SPSS V.24، Excel 2010)،

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

استعمل الباحث أسلوب ارتباط بيرسون لغرض اختبار الفرضية الرئيسة الأولى التي تتعلق بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (مقدرات الموارد البشرية) بأبعاده الفرعية (مصداقية النشاط، بناء القدرة، بطل التغيير، الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة، نصير التكنولوجيا، والتموضع الاستراتيجي) والمتغير التابع (التجديد الاستراتيجي)، وللحكم على قوة معامل الارتباط، سيتم اعتماد التقييم الخاص بتقسيمه على خمس فئات وحسب ما موضح في الجدول (٨):

الجدول (٨) تفسير قيمة علاقة الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
١	لا توجد علاقة ارتباط	$r = 0$
٢	تامة موجبة أو سالبة	$r = \pm 1$
٣	ضعيفة ايجابية او سلبية	$0.30 - 0.00(\pm)$
٤	قوية ايجابية أو سلبية	$(0.31-0.70) \pm$
٥	قوية جدا ايجابية أو سلبية	$(0.71-0.99) \pm$

Source: Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). "Research methods for business students" 5th ed. Pearson Education Limited: Prentice Hall, England, P.459.

وعليه يمكن القول إن مقدرات الموارد البشرية متوافرة بمستوى مرتفع وهو ما يمثل الإجابة عن التساؤل الأول من تساؤلات مشكلة البحث، وتحقيق الهدف الأول من الأهداف التي يسعى إليها هذا البحث.

الإحصاءات الوصفية لمتغير التجديد الاستراتيجي

بالنسبة لمتغير التجديد الاستراتيجي الرئيس فقد حقق متوسط حسابي موزون عام قدره (٣,٨٢٢) وقيمة الانحراف المعياري له (٠,٤٤٢) الذي يشير إلى تشتت إجابات العينة عن وسطها الحسابي، ومعامل اختلاف نسبي قدره (١١,٥٦٪) وكانت شدة الإجابة المتحققة قد بلغت (٧٦,٤٤٪) وبذلك فإنه حقق مستوى إجابة «مرتفع» وهذا يشير إلى أن هذا المتغير حاز على درجة أهمية مرتفعة حسب إجابات أفراد العينة على مستوى المديرية عينة البحث. وعليه يمكن القول إن التجديد الاستراتيجي متوافر بمستوى مرتفع وهو ما يمثل الإجابة عن التساؤل الثاني من تساؤلات مشكلة البحث، وتحقيق الهدف الثاني من الأهداف التي يسعى إليها هذا البحث.

الجدول (٧) الإحصاءات الوصفية لمتغير التجديد الاستراتيجي

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف٪	شدة الإجابة٪	مستوى الإجابة	ترتيب الفقرات
بعد المحتوى	٣,٩٧٤	٠,٥٣٧	١٣,٥١	٧٩,٤٨	مرتفع	١
بعد السياق	٣,٨٧٥	٠,٤٧٠	١٢,١٣	٧٧,٥١	مرتفع	٢
بعد العملية	٣,٦١٦	٠,٧٢٨	٢٠,١٢	٧٢,٣٢	مرتفع	٣
المعدل العام لمتغير التجديد الاستراتيجي	٣,٨٢٢	٠,٤٤٢	١١,٥٦	٧٦,٤٤	مرتفع	-

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الإحصائية (Excel 2010, SPSS V.24)،

التجديد الاستراتيجي)

يوضح الشكل (٤) مقدار التأثير لمتغير مقدرات الموارد البشرية كمتغير مستقل في التجديد الاستراتيجي كمتغير تابع على مستوى إجابات العينة في مديرية بلدية كربلاء المقدسة عينة البحث، إذ يتبين وجود تأثير ذي دلالة معنوية لمتغير مقدرات الموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي، إذ يظهر أن نسبة التأثير المعياري كانت (٠,٦٤) وهذا يشير إلى أن متغير مقدرات الموارد البشرية يؤثر في متغير التجديد الاستراتيجي بمقدار (٦٤٪) على مستوى المديرية عينة البحث، وهذا يدل على أن تغير وحدة انحراف واحدة من مقدرات الموارد البشرية في المديرية عينة البحث ستؤدي إلى إحداث تغير في التجديد الاستراتيجي بمقدار (٦٤٪)، وهذه القيمة دالة معنوياً بسبب كون النسبة الحرجة (C.R.) وحسب الجدول (٩) قد بلغت (١٢,٤١٦) وهي ذات معنوية عالية.

وفي ضوء ما سبق يمكن اثبات صحة الفرضية الرئيسة الثانية.

إذ سيتضمن جدول الارتباط المعاملات الرئيسة التي تثبت العلاقة ومستوى الدلالة المعنوية لكل علاقة عند مستوى معنوية (٠,٠١) أي بدلالة ثقة (٩٩٪).

١. اختبار الفرضية الرئيسة الأولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مقدرات الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي)

يتبين من نتائج الجدول (٩) وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة معنوية بين متغير مقدرات الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي، حيث كانت نسبة الارتباط (0.638**) وهذا يؤكد أساس العلاقة والتأصر بين المتغيرين على مستوى مديرية بلدية كربلاء المقدسة عينة البحث عند مستوى دلالة (0.01).

واستناداً إلى ما سبق تم اثبات صحة الفرضية الرئيسة الأولى.

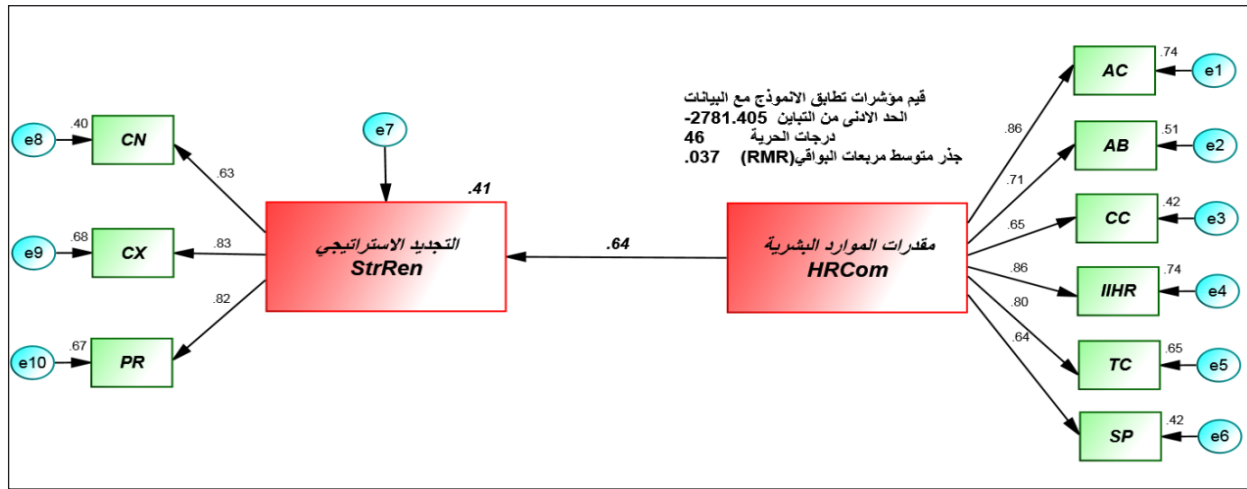
اختبار الفرضية الرئيسة الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير مقدرات الموارد البشرية في

الجدول (٩) معاملات الارتباط بين مقدرات الموارد البشرية بأبعادها والتجديد الاستراتيجي

أبعاد مقدرات الموارد البشرية						مقدرات الموارد البشرية	المتغير المستقل
التموضع	نصير	الموارد البشرية	بطل	بناء	مصادقية		المتغير التابع
الاستراتيجي	التكنولوجيا	المبدعة والمتكاملة	التغيير	القدرة	النشاط		التجديد الاستراتيجي
.353**	.548**	.559**	.366**	.491**	.586**	.638**	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)
توجد علاقة ارتباط إيجابية قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى 0.01 بين مقدرات الموارد البشرية بأبعادها والتجديد الاستراتيجي							النتيجة (القرار)

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

الشكل (٣) تأثير مقدرات الموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي



المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (١٠): مسارات ومعلمات اختبار تأثير مقدرات الموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي

المسارات	التقدير المعياري	التقدير اللامعيارى	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	نسب المعنوية
التجديد الاستراتيجي <--- مقدرات الموارد البشرية	.638	.712	.057	12.416	***
TC <--- مقدرات الموارد البشرية	.804	1.007	.050	20.296	***
SP <--- مقدرات الموارد البشرية	.644	.934	.074	12.634	***
IHR <--- مقدرات الموارد البشرية	.861	1.000			
CC <--- مقدرات الموارد البشرية	.650	1.012	.079	12.838	***
AB <--- مقدرات الموارد البشرية	.714	1.088	.071	15.294	***
AC <--- مقدرات الموارد البشرية	.858	1.000	.040	25.103	***
CN <--- التجديد الاستراتيجي	.634	.770	.063	12.287	***
CX <--- التجديد الاستراتيجي	.827	.880	.040	22.091	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

أخرى تسهم في التغيرات الحاصلة في التجديد الاستراتيجي لم يتضمنها البحث الحالي.

إن مقدار التفسير الذي يمثله معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.41) وهي التغيرات التي يحدثها المتغير المستقل مقدرات الموارد البشرية في المتغير التابع التجديد الاستراتيجي طبقاً لإجابات العينة على مستوى المديرية عينة البحث، في حين بلغت النسبة المكتملة (59%) التي توضح وجود عوامل

المبحث الرابع:

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

١. بالاعتماد على الجانب العملي تتوافر أبعاد مقدرات الموارد البشرية في مديرية بلدية كربلاء المقدسة بمستوى مرتفع وهذا يدل على توافر الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة إضافة إلى بناء القدرات المتميزة ودعم البرمجيات والتكنولوجيا وتحسين الأداء في المديرية المبحوثة.
٢. تتوافر أبعاد متغير التجديد الاستراتيجي بالاعتماد على الجانب العملي بمستوى مرتفع في مديرية بلدية كربلاء المقدسة وحسب ترتيب الأبعاد، إذ جاء بعد المحتوى بالترتيب الأول ويليه بُعد السياق وأخيراً بُعد العملية.
٣. ترتبط مقدرات الموارد البشرية طردياً بالتجديد الاستراتيجي اعتماداً على الجانب العملي ما يعني إن الاهتمام بمقدرات الموارد البشرية عن طريق الحث على مصداقية النشاط واتباع السلوكيات الأخلاقية وبناء القدرات والإمكانات الشخصية ودعم التغيير التنظيمي والتشجيع على تقديم الأفكار الإبداعية وتوفير فرص التطوير التقني والتموضع الاستراتيجي سيمكن المديرية من تحقيق مستويات متقدمة في التجديد الاستراتيجي.
٤. تؤثر مقدرات الموارد البشرية معنوياً في التجديد الاستراتيجي، أي أن مديرية بلدية كربلاء

المقدسة إذا رغبت في زيادة مستويات التجديد الاستراتيجي يمكنها ذلك عن طريق زيادة مقدرات الموارد البشرية فيها.

٥. يلتزم العاملون في المديرية عينة البحث بدعم التغيير وتنفيذ نتائجه والمشاركة في نشر ثقافة التغيير في البيئة الداخلية للمديرية وتقديم أفكار جديدة ومطورة للعمل.

ثانياً: التوصيات:

١. التركيز على عمليات البحث والتطوير في المجالات الإبداعية ورفد الأفراد العاملين في المديرية بالبرامج التدريبية والتطويرية التي تزيد من بناء قدراتهم الذاتية بما يدعم الأنشطة الوظيفية في المديرية.
٢. ضرورة اهتمام مديرية بلدية كربلاء بعمليات التنفيذ في المجالات المختلفة لاسيما مع التطورات والتغيرات التي تفرضها البيئة مما يحتم ضرورة التغيير من أجل الاستمرار والتطور مستقبلاً.
٣. ضرورة الاستفادة من الطاقات والقدرات المبدعة التي تمتلكها المديرية من أجل تحسين وتطوير الأداء وفق الموارد المتاحة.
٤. توظيف الكفاءات التي يتمتع بها الأفراد في المديرية لمواجهة المشكلات التي تعترض العمل وكسر الروتين وتنشيط وتفعيل دور الإدارة في البحث المستمر عن هذه الكفاءات وحسن استخدام الموارد المتاحة.

للبحوث والدراسات، العدد (١٦) ١١٢-١٣٨.

(٧) الهمنداوي، ورده عبد الخالق، (٢٠٢٠). الفشل التنظيمي والحد منه خلال التجديد الاستراتيجي. بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات الإدارية في محافظة بغداد - مجلة الإدارة والاقتصاد/المجلد ٩ (العدد ٣٥).

المصادر الأجنبية:

- 1- Ali, R. K. S., & Yasir, M. H. (2020). KNOWLEDGE MANAGEMENT INFRASTRUCTURES AND THEIR IMPACT ON STRATEGIC RENEWAL
- 2- Brockbank, W. (2013). Overview and logic. Global HR Competencies: Mastering Competitive Value from the Outside, in New York: McGraw Hill, 3-27.
- 3- Cohen, D. J. (2015). HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies. Human Resource Management Review, 25(2), 205-215.
- 4- Darvish, H., Moogali, A., & Moosavi, M. (2012). An empirical study on human resource competencies and its relationship with productivity. Management Science Letters, 2(7), 2615-2624.
- 5- Flier, B., Bosch, F. A. V. D., & Volberda, H. W. (2003). Co-evolution in strategic renewal behaviour of British, Dutch and French financial incumbents: Interaction of environmental selection, institutional effects and managerial intentionality. Journal of management studies, 40(8), 2163-2187.
- 6- Flier, B., Van Den Bosch, F. A., Volberda, H. W., & Baden-Fuller, C. (2005). Strategic Renewal in the Dutch Financial Services Sector: Renewal Trajectories from a Competence-Based Perspective. In Competence Perspectives on Resources, Stakeholders and Renewal.
- 7- Geimer, J. L., Zolner, M., & Allen, K. S. (2017). Beyond hr competencies: removing organizational barriers to maximize the strategic effectiveness of HR professionals. Industrial and Organizational Psychology, 10(1), 42-50.
- 8- Janev, V., & Vranes, S. (2011). Ontology-based competency management: the case study of the Mihaj-

المصادر

المصادر العربية:

- (١) الذيابي، أحمد حاتم، (٢٠٢١)، دور المقدرات الجوهرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي. بحث تحليلي في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية وزارة الصناعة والمعادن، رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الأنبار وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال.
- (٢) الشريف، علي كاظم، (٢٠١٧)، التجديد الاستراتيجي وانعكاساته في تعزيز السيادة الاستراتيجية من خلال الدعم المنظمي. دراسة تحليلية لآراء المديرين في الشركة العامة لصناعة الأسمنت الجنوبية/ أطروحة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء.
- (٣) عبد، نور باسم، (٢٠١٩)، القيادة الخادمة وتأثيرها في مقومات التجديد الاستراتيجي بتوسط الثقة التنظيمية. رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال.
- (٤) العبودي، علي عبد الرزاق، (٢٠١٥)، دور القابليات الديناميكية في تحقيق التجديد الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي. رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة القادسية.
- (٥) عواد، محمود جميل، (٢٠١٩)، تأثير القدرات الديناميكية للمنظمة في التجديد الاستراتيجي. رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير علوم في الإدارة العامة.
- (٦) مناصرية، رشيد، ٢٠١٢، إدارة الموارد البشرية بالكفاءات نحو مورد بشري مميز. مجلة الواحات

- 17- Özdemir, S., Akatay, A., & Eroğlu, U. (2015). COMPETENCIES OF HR PROFESSIONALS: A STUDY ON THE HR COMPETENCIES OF UNIVERSITY STUDENTS. *Journal of Life Economics*, 2(4), 47-60.
- 18- Ramlall, S. J., Al Yafi, W. A., & Ghamri, N. HR Competencies: Understanding the Impact on HR and Organizational Performance in Saudi Arabia. 2014
- 19- SALAM, S. A. (2020). HR COMPETENCIES IN IT SECTOR-AN EMPLOYEE PERSPECTIVE (Doctoral dissertation, Loyola College of Social Sciences).
- 20- Schmitt, A., Barker III, V. L., Raisch, S., & Whetten, D. (2016). Strategic renewal in times of environmental scarcity. *Long Range Planning*, 49(3), 361-376.
- 21- Ulrich, D., Kryscynski, D., Ulrich, M., & Brockbank, W. (2017). Competencies for HR professionals who deliver outcomes.
- 22- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). HR talent and the new HR competencies. *Strategic HR Review*.
- 23- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Younger, J. 2007 "Human resource competencies: responding to increased expectations" © Wiley Periodicals, Inc. Published online in Wiley InterScience, pp1-12. DOI 10.1002/ert.201598
- 24- van Leeuwen, E. (2007). Recovered-resource dependent industries and the strategic renewal of incumbent firms: a multi-level study of recovered-resource dependence management and strategic renewal in the European paper and board industry (No. 109).
- 25- Venegas, B. C., Groblschegg, S., Klaus, B., & Domnanovich, J. (2015). Is HR in a State of Transition? An International Comparative Study on the Development of HR Competencies. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 9(8), 2770-2778.
- lo Pupin Institute. *Journal of Universal Computer Science*, 17(7), 1089-1108.
- 9- JEROEN G. MEIJERINK & TANYA BONDAROUK & DAVID P. LEPAK, (2015), "EMPLOYEES AS ACTIVE CONSUMERS OF HRM: LINKING EMPLOYEES' HRM COMPETENCES", *Human Resource Management*
- 10- Kearney, C., & Morris, M. H. (2015). Strategic renewal as a mediator of environmental effects on public sector performance. *Small Business Economics*, 45(2), 425-445.
- 11- Khan, I. U., Ahmed, K., Zulqarnain, W., & Jamil, S. (2015). Impact of HR competencies on employees' job satisfaction. *Journal of Resources Development and Management*, 5, 15-27.
- 12- Kwee, Z., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2011). The influence of top management team's corporate governance orientation on strategic renewal trajectories: a longitudinal analysis of Royal Dutch Shell plc, 1907–2004. *Journal of Management Studies*, 48(5), 984-1014.
- 13- Laine, P., Stenvall, J., & Tuominen, H. (2017). A strategic role for HR: Is it a competence issue. *Nordic Journal of Business*, 66(1), 29-48.
- Lo, K., Macky, K., & Pio, E. (2015). The HR competency requirements for strategic and functional HR practitioners. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2308-2328.
- 14- Long, C. S., Wan Ismail, W. K., & Amin, S. M. (2013). The role of change agent as mediator in the relationship between HR competencies and organizational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(10), 2019-2033.
- 15- Martin-Rios, C., & Parga-Dans, E. (2016). Service response to economic decline: Innovation actions for achieving strategic renewal. *Journal of business research*, 69(8), 2890-2900.
- 16- Mazahreh, A., Hammad, H., & Abu-Jaber, H. (2009) " The Attitudes of Instructors and Faculty Members about the Quality of Technical Education Programs in Community Colleges in Jordan " *Journal of Social Sciences* 5 (4), 401-407.

التسويق الرقمي المصرفي ودوره في التموضع الذهني للعاملين

دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مجموعة من

المصارف الأهلية في الفرات الأوسط

**Banking digital marketing and its role in the mental
positioning of employees**

**An exploratory study of the opinions of a sample of employees in a
group of private banks in the Middle Euphrates**

أ. د. عبد الفتاح جاسم زعلان

Prof. Dr. Abdel-Fattah Jassim

Zaalan

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

Economics and Administration

College – Karbala University

abdalfatah.j@uokerbala.edu.iq

غازي فيصل محمد علي

Ghazi Faisal Muhammad Ali

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

Economics and Administration

College – Karbala University

ghazi.albeer1987@gmail.com

الملخص

تسعى هذه الدراسة الى دراسة دور التسويق الرقمي المصرفي (المتغير المستقل) بأبعاده المتمثلة بـ (الجذب، والتواصل، والمشاركة، والتعلم، والاحتفاظ) في التموضع الذهني (المتغير المعتمد) بأبعاده المتمثلة بـ (المعرفي، والنفسي، والسلوكي والاجتماعي) وعلى الرغم من حداثة التسويق الرقمي المصرفي، وقصور النظرة المعرفية للمؤسسات المصرفية إلا انه يؤدي دورًا مهمًا في بناء التموضع الذهني وكانت من أهم النتائج هي رغبة المصارف الأهلية عينة البحث بالإفادة من التسويق الرقمي لغرض تعميق قدراتها للتعلم بخصوص الزبائن، وتعمل المصارف على نشر ثقافة التعلم لدى الزبائن، وتنتهج المصارف سياسة التعلم من خلال العمل.

الكلمات المفتاحية: التسويق الرقمي، التموضع الذهني.

Abstract

This study seeks to study the role of digital banking marketing (the independent variable) with its dimensions represented by (attraction, communication, participation, learning and retention) in mental positioning (the dependent variable) with its dimensions represented by (cognitive, psychological, behavioral and social) and despite the modernity of marketing Digital banking and the lack of knowledge outlook for banking institutions, but it plays an important role in building mental positioning, and among the most important results was the desire of private banks, the research sample, to benefit from digital marketing for the purpose of deepening their capabilities to learn about customers, and banks work to spread the culture of learning among customers, and banks pursue a policy of Learning by doing.

Keywords: digital marketing, mental positioning

المقدمة

المصرفية. يركز التسويق الرقمي على التموضع الذهني للمؤسسة أكثر من صورة العلامة التجارية والخدمة، والتي تعد جزءاً من الاهتمامات الأسس لإدارة التسويق، إذ يعد التموضع هو النشاط الذي يتعلق بتصميم العرض الخدمي للمؤسسة المصرفية وصورتها، بطريقة تجعلها تحتل مكانة مميزة في السوق المستهدفة ومن ثم فإن الناتج النهائي للموضوع الذهني هو الإبداع الناجح لفكرة القيمة المرتكزة على السبب والوصول إلى القيادة التسويقية. لذا جاءت هذه الدراسة لتوضيح الدور المهم الذي تؤديه مقومات نجاح التسويق الرقمي المصرفي في بناء التموضع الذهني وتعزيزه لدى العاملين للمصارف عينة البحث.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في قصور نظرة المصارف عينة البحث لأهمية التسويق الرقمي ودوره في تعزيز التموضع الذهني لدى العاملين إذ تنبثق من المشكلة المذكورة آنفاً عدة من تفرعات يمكن صياغتها في التساؤلات الآتية:

١. هل يمتلك المصرف عينة البحث رؤية واضحة عن مفهوم التسويق الرقمي المصرفي وابعاده؟
٢. هل لدى المصرف عينة البحث معرفة كافية بأدوات التسويق الرقمي المصرفي وكيفية استخدامها؟

نظراً للتطور التكنولوجي وسرعة انتقال المعلومات في عالم رقمي في ظل وجود شبكة الانترنت وتطورها، أدى الى تطور التسويق المصرفي وظهور التسويق الرقمي المصرفي إذ تعتمد استراتيجية التسويق الرقمي على مبادئ التسويق التقليدي وتعديلها، باستخدام الفرص والتحديات التي تتيحها التكنولوجيا والوسائط الرقمية.

إن ظهور التقنيات الحديثة يعني أن استراتيجي التسويق الرقمي المصرفي اليوم لا يقدم عدداً كبيراً من الإمكانيات التكتيكية الجديدة فقط، ولكن أيضاً الطرق غير المسبوقة لقياس فعالية الاستراتيجيات والتكتيكات الملائمة؛ إذ تكمن أهمية التسويق الرقمي المصرفي من خلال التواصل والتفاعل مع الزبائن نظراً لأن الخدمات المصرفية الرقمية توفر الوصول إليها في جميع الأوقات، إذ وفرتها على مدار الساعة في جميع أيام الأسبوع، وأينما تكون. ويعد الإنترنت فرصة جيدة لربط المؤسسات المصرفية بزبائنها ومستخدميها فيما بينهم عبر مساهمته في اتصالات المجتمع، ويمكن أن يحسن هذا الاتصال خبرتهم فضلاً عن حصول هذه المؤسسات على تغذية راجعة عن الخدمات المصرفية. ويمكن أن يعزى انتشار التسويق الرقمي على الصعيد العالمي إلى إمكاناته في توفير التكاليف، وسرعة نقل المعلومات من جانب المؤسسات المصرفية، وراحة الزبائن.

ولما كان القطاع المصرفي يعد من أبرز القطاعات في البلد، وعصب الاقتصاد، كان لا بد من تطوير هذا القطاع بما يتلاءم وحجم المنافسة بين المؤسسات

قد تعاني منها المصارف عينة الدراسة، من خلال تبني التسويق الرقمي المصرفي في المصارف عينة البحث.

ثالثاً: أهداف الدراسة

١. إيضاح الجدل الفلسفي والفكري القائم في مفاهيم التسويق الرقمي والتموضع الذهني لإزالة التشابك والتداخل في هذه المفاهيم من المفاهيم المرتبطة بها والمرتبطة بتفسيرها
٢. معرفة طبيعة العلاقة والتأثير بين أبعاد التسويق الرقمي المصرفي والتموضع الذهني في المصارف عينة البحث.
٣. تشخيص مستوى التسويق الرقمي المصرفي في المصارف عينة البحث.
٤. تشخيص مستوى بناء التموضع الذهني للمصارف عينة البحث في أذهان الزبائن.
٥. بيان أهم أدوات التسويق الرقمي المصرفي، التي يمكن اعتمادها في تسويق خدمات المصارف عينة البحث.

رابعاً: فرضيات الدراسة

تم صياغة الفرضيات على نحو يتناسب مع أهمية المعطيات الفكرية للدراسة الحالية وتحقيقاً لأهدافها، والإجابة عن تساؤلاتها، والتي تتبلور في الآتي: فرضيتين رئيسيتين وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التي تم ذكرها تفصيلاً بالفصل الثالث فقط.

الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التسويق الرقمي والتموضع الذهني للمؤسسات المصرفية.

٣. هل توجد علاقة ارتباط بين التسويق الرقمي المصرفي متمثلاً بأبعاده مع أبعاد التموضع الذهني للمصارف عينة البحث؟

٤. كيف يمكن ان يؤثر التسويق الرقمي للمصارف على مفهوم التموضع الذهني للعاملين؟

٥. هل تتوفر مقومات استعمال التسويق الرقمي المصرفي لدى المصارف عينة البحث

ثانياً: أهمية الدراسة

تنعكس الأهمية الميدانية للدراسة من خلال النقاط الآتية:

١. الإسهام في بناء قاعدة معرفية للتسويق الرقمي المصرفي لكونه متداولاً في الوقت الحاضر.
٢. حاجة القطاع المصرفي في العراق الملحة لمثل هذه الدراسات كونه يمثل عصب الاقتصاد الوطني.
٣. توضيح الدور المهم للتسويق الرقمي المصرفي في بناء التموضع الذهني للمصارف عينة البحث.
٤. عرض أهم المقاييس المعتمدة في الدراسات السابقة العالمية واستعمالها، لقياس التسويق الرقمي والتموضع الذهني، في بيئة المصرف عينة البحث.
٥. تعد هذه الدراسة جهداً متواضعاً من الباحث وبحسب ما اطلع عليها إنها أول محاولة لربط التسويق الرقمي المصرفي ومعرفة دوره في التموضع الذهني، التي طبقت في المؤسسات المصرفية، كونها إحدى أهم المؤسسات في البلد.
٦. يمكن لهذه الدراسة من خلال التطبيق الميداني أن تعطي حلولاً استراتيجية لبعض المشكلات التي

وهي نسبة مقبولة علمياً في البحوث الإدارية.

سادساً: صدق الاستبانة وثباتها

إن الثبات يعني استقرار المقياس (Sekrana، 2003:203) واتساقه، ومن أهم المقاييس المستخدمة في قياس ثبات الاستبانة هو مقياس (Cronbach's Alpha). ويعد ثبات المقياس مقبولاً في حال تعديده نسبة (٠,٧٠)، فيما تعد نسبة ثباته جيدة إذا بلغت (٠,٨) فأكثر (Sekrana، 2003:311). أما الصدق (Validity) هو أن مقياس الدراسة يقيس فعلاً ما تم وضعه لقياسه. بمعنى آخر هل المقياس يقيس الظاهرة تحت الدراسة وليس شيء آخر (Sekrana، 2003:206)، علماً أن استمارة الاستبيان تم إخضاعها للصدق الظاهري من خلال عرضها على مجموعة خبراء (ملحق)، ولقياس الصدق رياضياً فإنه يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات (عبد الفتاح، ٢٠٠٨: ٥٦٥). ويوضح الجدول أدناه قيم معامل الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة.

جدول (١) قيم معامل الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	قيم معامل Cronbach's Alpha	قيم معامل الصدق Validity
التسويق الرقمي	٠,٨٤	٠,٩٢
التموضع الذهني	٠,٨٢	٠,٩٠

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

يتضح من الجدول أعلاه أن كافة قيم معاملات الثبات والصدق ضمن الحدود المقبولة إحصائياً مما يعني أن المقياس المستخدم لقياس فقرات الدراسة

الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتسويق الرقمي في التموضع الذهني للمؤسسة المصرفية.

خامساً: وصف عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بصورة عامة (عشوائية)، إذ شملت عدداً من المديرين المفوضين ومديري الفروع ومعاوني المديرين ومديري الشعب ورؤساء الأقسام وأمناء الصندوق ومقدمين الخدمة في عينة من المصارف الأهلية العراقية وتم الاختيار العشوائي بسبب طبيعة الدراسة التي تتطلب آراء أغلب العاملين، ومعرفة مستوى الإدراك والفهم في التعامل مع مضامين الاستبانة ومتغيرات الدراسة (التسويق الرقمي، التموضع الذهني)، وقد بلغت عينة الدراسة (١٠٠) فرد إذ تعد هذه العينة مقبولة لتمثيل المجتمع من الناحية الإحصائية، ومن الناحية العلمية؛ فمن الناحية الإحصائية العينة مستوفية للشروط ومقبولة على وفق معادلة (Glenn، 1992) التي وضعت لمعرفة حساب العينات كما موضحة أدناه: $n = N / \{1 + N(e)^2\}$ وبتطبيق المعادلة أعلاه على معطيات الدراسة الحالية تبنى المعادلة الآتية: $n = 131 / \{1 + 131(0.05)^2\} = 99$ وبهذا فإن العينة من الجهة الإحصائية يجب أن تكون (٩٩) فرداً أو أكثر، ولما كانت عينة الدراسة الحالية (١٠٠) فرد، ومن ثم فهي مقبولة إحصائياً لتمثيل المجتمع، أما من الناحية العلمية فقد بلغ العدد الكلي للعاملين في المصارف المبحوثة (١٣١) شخصاً، أي: إن العينة تمثل (٧٦٪) من العدد الإجمالي للعاملين في المصارف المبحوثة،

١. مفهوم التسويق الرقمي المصرفي

كان يشار إلى التسويق الرقمي سابقاً باسم التسويق الإلكتروني أو التسويق عبر الإنترنت ويعد في صميم الأعمال الرقمية هو الاقتراب من الزبائن وفهمهم على نحو أفضل، وإضافة القيمة إلى الخدمات، وتوسيع قنوات التوزيع وزيادة الخدمات من خلال تشغيل حملات التسويق الرقمي باستخدام قنوات الوسائط الرقمية ويشمل جذب الزبائن المحتملين، لأنه ينطوي على الاقتراب من الزبائن وفهمهم على نحو أفضل والحفاظ على حوار معهم، هو أوسع من التجارة الإلكترونية لأنه لا يقتصر على المعاملات بين المؤسسة وأصحاب المصلحة فيها، ولكنه يشمل جميع العمليات المتعلقة بالتسويق. (Chaffey، 2008: 13 and Smith).

ان مصطلح «التسويق الرقمي» يشير إلى الجمع بين جميع الأدوات الرقمية التفاعلية في خدمة المسوقين لترويج المنتجات والخدمات، مع السعي لتطوير علاقات أكثر مباشرة وشخصية مع الزبائن كما يسمح باستخدام الدفع والسحب بالكامل وتعد فكرة التغذية المرتدة أساسية أيضاً لقياس الفعالية، لأنها تسمح بإدخال مفهوم «الاستجابة» لتحفيز التسويق (Florès، 2014: 3).

وعرف (Carter، 2007: 9) التسويق الرقمي المصرفي هو تتبع أساليب تسمح للقطاع المصرفي بالتواصل كما لم يحدث من قبل وتمكنهم من التفاعل مع الزبائن التي يراد استهدافهم ولكنهم كانوا غير متأكدين في السابق من كيفية الاقتراب من الزبون.

تتمتع بثبات وصدق عاليين مما يمكن الباحث من التعويل على النتائج التي سيتم الحصول عليها لاتخاذ قرار سليم.

المبحث الثاني:

المرتكزات الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات

الدراسة

يدرس هذا المبحث المفاهيم الفكرية والأدبية للدراسة في ضوء التركيز على وجهة نظر الباحثين وأفكارهم المقترحة بخصوص متغيرات الدراسة من أجل اظهارها في إطار نظري ومفاهيمي يكفي لإثرائها. إذ يتألف المبحث من نقطتين، الأولى مخصص للتسويق الرقمي، بينما يدرس الثاني التموضع الذهني للمؤسسات المصرفية.

أولاً: التسويق الرقمي المصرفي

نظراً للنمو الهائل الذي حققته صناعة الهواتف المحمولة، شاركت المؤسسات المصرفية مع مزودي شبكات الهواتف المحمولة لتقديم الخدمات المصرفية لعملائهم. كما تعد خدمة الصراف الآلي المصرفية إحدى أقدم الخدمات المصرفية الإلكترونية للأفراد والتي يتم اعتمادها على نطاق واسع في أغلب دول العالم وكذلك منصات التسويق الرقمي.

و بناء على ما سبق سيتم استعراض التسويق الرقمي على وفق الفقرات الآتية:

٢. أهمية التسويق الرقمي المصرفي

تكمن أهمية التسويق الرقمي المصرفي من خلال التواصل والتفاعل مع الزبائن بدون قيود وفي أي وقت عبر النقاط الآتية:

أ. توفير الوقت والجهد: نظرًا لأن الخدمات المصرفية الرقمية توفر درجة أعلى من الراحة التي تمكن الزبائن من الوصول إليها في جميع الأوقات إذ وفرتها على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع وأينما تكون (Lichtenstein & Wi 2016: 150).
 ب. الجودة: أن تكنولوجيا المعلومات من شأنها أن تحسن من أداء الوظيفة وتعود بالفائدة على المصرف والزبائن (Wang et al. 2003: 509) ومن الضروري أن يصمم البنك استراتيجية مصرفية مناسبة عبر الإنترنت يمكنها بناء الثقة في ضوء تقديم خدمات مصرفية رقمية ذات جودة مقبولة من قبل الزبائن (Enaizan et al. 2018: 5).

ج. تحقيق الأرباح: تسعى المؤسسات المصرفية إقامة علاقات طويلة الأمد مع زبائنها، إذ يوفر الإنترنت إمكانية إجراء محادثات وعليه توليد تجربة إيجابية مع العلامة التجارية، يمكن أن يكون هذا التفاعل أساسيًا، مثل تقييم المنتج،

وأضاف (Milne، 2015: 5) بأنه القدرة على التواصل على نحو تفاعلي مع الزبائن من خلال القنوات الإلكترونية، مثل الويب والبريد الإلكتروني والأجهزة الذكية مثل الهواتف والأجهزة اللوحية وتطبيقات الهاتف المحمول مع تحكم أقل من قبل المصرف والمزيد من التحكم من قبل الزبون، بمساعدة وتحفيز تكنولوجيا التسويق التي سيتم تمكينها من اتخاذ خيارات للمصرف.

بينما يشير (Guercini، 2018: 2). (Lamberton & Stephen 2016: 150) ان التسويق الرقمي إلى انه عملية تكيفية وممكنة تقنيًا تتعاون من خلالها المؤسسات مع الزبائن والشركاء لخلق القيمة، الاتصال، التقديم والحفاظ على جميع أصحاب المصلحة على نحو مشترك.

كما يوفر التسويق الرقمي طرقًا جديدة للوصول إلى الزبائن وإبلاغهم وإشراكهم، من خلال تقديم المنتجات والخدمات لهم وهو يقوم بذلك بنجاح كبير، ومن ثم من المتوقع أن يظل التسويق الرقمي في طليعة الثورة التكنولوجية (Martin et 2018: 241).
 (al. KO 2019: 351).

بينما حذر (Kingsnorth، 2016: 8) من إنشاء أقسام التسويق الرقمي والأقسام الرقمية المنفصلة عن أقسام التسويق الخاصة بها، مبين إن التسويق الرقمي هو جزء لا يتجزأ من جميع الأنشطة التسويقية، وهذا يشمل (العلاقات العامة، التوجيه الإبداعي، العلامة التجارية، إدارة علاقات الزبائن، الاحتفاظ، تطوير الخدمات، التسعير، الاقتراح، الاتصالات) المزيج التسويقي بأكمله.

القنوات مهمة في الخدمات المصرفية بالشكل الذي تتحدى الأساليب المصرفية التقليدية لما لها من آثار كبيرة على الجهود التسويقية للمصارف (Isogon & Jayawardhena, 2018: 197)، إذ يرى (Bhatiasevi, 2015: 802) الخدمات المصرفية عبر الإنترنت هي أحدث التطورات التكنولوجية التي تتيح للمستهلكين الوصول المباشر إلى سجلاتهم المالية ومعاملاتهم عبر الإنترنت.

أما (Raza and Jawaid, 2015: 24) فيرى في عالم الأعمال التنافسي اليوم أن ما يشهده القطاع المصرفي من ابتكارات تكنولوجية ملحوظة إذ أصبح العمود الفقري لاقتصاد أي بلد.

ز. التكلفة المنخفضة

يمكن أن يعزى إنتشار التسويق الرقمي على الصعيد العالمي إلى إمكاناته في توفير التكاليف وسرعة نقل المعلومات من جانب المؤسسات المصرفية وراحة الزبائن (Floh & Treiblmaier, 2006: 99).

٣. مقومات نجاح التسويق الرقمي المصرفي

أ. التعلم: أن وعي الزبون المحتمل على إدراك وتذكر وجود العلامة التجارية ينتمي إلى فئة منتج معينة، إذ يعد المرحلة الأساسية الأولى في بناء صورة العلامة التجارية المتجذرة في القطاع، والحضور القوي في ذهن الزبون إذ وجود علامة تجارية معترف بها من قبل الزبون يعني القرب والثقة والرغبة في شرائها. (Florès, 2014: 27)

أما فيما يخص المعلومات مثل الخبرة في العمل

أو يصبح تجربة شاملة وعليه يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأرباح (Machado & 2016: 39 Davim).

د. فاعلية المؤسسات المصرفية: يعد الإنترنت فرصة جيدة لربط المؤسسات المصرفية بزبائنها ومستخدميها فيما بينهم عبر مساهمته في اتصالات المجتمع، ويمكن أن يحسن هذا الاتصال خبرتهم فضلاً عن حصول هذه المؤسسات على تغذية راجعة حول الخدمات المصرفية المقدمة عبر آرائهم وتعليقاتهم وبذلك تتمكن هذه المؤسسات من اتخاذ استراتيجيات تسويق ناجحة ويعزز العلاقة مع المؤسسات المصرفية (Machado & 2016: 39 Davim).

هـ. مرونة الخدمات المصرفية الرقمية: استخدام الابتكار التكنولوجي الجديد في ضوء تقديم الخدمات المصرفية الرقمية، تمكن الزبائن من الوصول إلى حساباتهم المصرفية دون أن تتأثر بالوقت والعامل الجغرافي (Nasri, 2012: 5 Charfeddine & 2010: 215 EM).

و. تطور التكنولوجيا: لقد دفع تطوير التجارة الإلكترونية إلى الحاجة إلى اعتماد خبرات تسويقية كفوءة عبر مختلف القنوات الرقمية لتحقيق نجاح الأعمال إذ أصبحت هذه

الخاصة بك والنظر في تضمينها على نحو سري في كل صفحة إذ يسمح للزوار بالنقر على الخريطة وإدخال عناوينهم الخاص للحصول على الاتجاهات إلى مكتبك إذ إنه في كثير من الأحيان يذهب الناس ببساطة إلى موقعك للعثور على عنوانك لإرسال حزمة بالبريد ويتمكن جميع الزبائن المحتملين الذين تقودهم إلى موقعك من الوصول إليك وتسهيل الاتصال بك وبفريقك بدلاً من التواصل مع المنافسين.

ج. الجذب: يمكن جذب انتباه الزبائن المحتملين من خلال تطوير أنواع المحادثات التي تساعد الزبائن المحتملين والحاليين على التعامل معك وقد تتاح الفرصة لتجتمع مع زبائنك وجهًا لوجه، ولكن يجب عليك جذبهم بمحتوى عالي الجودة يلبي احتياجاتهم ويوفر معلومات قيمة، إذ أثرت التكنولوجيا كثيرا على مدى الجذب والانتباه. (Diamond, 2019:29)

و يرى (Enaizan et al., 2018:9) انه يمكن القول أن تفوق الخدمات المصرفية الرقمية على الخدمات المصرفية التقليدية يمكن أن يؤثر على النسبة المثوية لتبني الخدمات المصرفية الرقمية، إذ ستكون مرونة المعاملات المصرفية الرقمية ميزة للأشخاص المشغولين للغاية ولديهم جدول زمني ضيق علاوة على ذلك، فإن الفائدة المتصورة لها تأثير محتمل على جذب الزبائن لاعتماد الخدمات المصرفية الرقمية.

د. الاحتفاظ: ان القدرة على إيجاد خيارات مختلفة بسرعة، والاختيار بينها بسهولة، قد حولت قوة السوق إلى الزبائن إذ إن التحديث عن

والتدريب والمؤهلات التعليمية وغيرها من الخبرات المتعلقة بالعمل التي يجب نشرها والتي تكون ذات صلة بفرص تبادل الوعي والمعرفة، والتي يمكن أن تساعد على الابتكار إذ يرى (Magnini, 2015:63) ان منظمات التسويق تكافح لمواكبة الخبرة اللازمة لفهم جميع التقنيات المستخدمة اليوم وتطويرها المفرط في السوق، ويتفق (Lee, 2015:178) معه إذ يرى ان تقنيون التسويق يطورون فهماً عميقاً لمكونات القنوات والوسائط المتاحة، لكنهم يفشلون في فهم كيف يمكن لهذه المكونات نفسها أن تتعامل مع هذه التقنية التي تتناثر مع حلول النقاط التي لا تتكامل مع بعضها البعض، وقد تفاقمت بسبب التغيرات السريعة في هذه التقنيات واللاعبين التكنولوجيين الجدد الذين يدخلون الساحة، نظراً لأن هؤلاء التقنيين يتعاملون مع وظائفهم اليومية، فهم غير قادرين على الحفاظ على مستوى الاستكشاف والتعلم المطلوب لفهم ديناميكيات تطور التكنولوجيا.

ب. التواصل: التواصل هو هذا النوع من العمل الذي ينطبق على واقع الإنترنت الافتراضي إذ بسبب ظهور وسائل التواصل الاجتماعي، والأجهزة المحمولة الذكية، واتصالات الويب الأسرع، والتكنولوجيا الأقل تكلفة، أصبحنا جميعاً متصلين الآن بطرق أكثر من أي وقت مضى، إذ لم يكن التواصل مع أشخاص آخرين لديهم اهتمامات مماثلة بهذه السهولة. (Frick, 2010:4)

إذ يرى (Ruszczyk et al., 2015:96) انه من السهل على الأشخاص تحديد موقع معلومات الاتصال

(Frick, 2010:31)

ويتفق (Lewis & Ltd, 2018:64) مع (Weber, 2007:100) إذ يرى أنه من الجيد استخدام الأدوات لمساعدتك في المهمة المرهقة المتمثلة في النشر، إلا أن الانخراط مع جمهورك في الوقت الفعلي لا يزال هو الطريقة الأكثر فعالية لزيادة جمهورك لذا يفضل استخدام منصات النشر التلقائي لمساعدتك في التسويق، ولكن لا تعتمد على هذا التكتيك لأنه يمكن أن يؤدي التفاعل الأفضل في النهاية إلى مزيد من التحويلات مع عدم امكانية وجود حل واحد يناسب الجميع لتحويل المتابعين من الشبكات الاجتماعية إلى زبائن حقيقيين.

اما (Diamond, 2018:42) فانه ركز على انه يمكن جعل مشاركة المحتوى مسعى على مستوى المؤسسة المصرفية بطريقتين كالآتي:

١. تركيز بعض الاهتمام على « قناة الموظف » تشير قناة الموظف إلى خط محتوى المؤسسة المصرفية الذي تقدمه لموظفيك حتى يتمكنوا من الدفاع عن المؤسسة المصرفية.
٢. الأمام بالقناة الرقمية بعد تطوير المحتوى للمشاركة، إذ قد تبدو فكرة «عدم معرفة القناة» غير بديهية.

ثانياً: التموضع الذهني

١. مفهوم التموضع الذهني للمؤسسات المصرفية يعد تحديد الموضع الذهني للمنظمة في ذهن الزبون أمراً ضرورياً لتحديد هويتها وضرورياً

اكتساب زبائن محتملين للمصارف في صميم مشكلة الاستحواذ، إذ يجد الزبائن المحتملون والمصارف بعضهم البعض من خلال إجراء المعاملات المصرفية الرقمية، بعد ان كانت هذه العملية يقودها المسوق تقليدياً، ولكن محركات البحث على الإنترنت تقلب هذا الأمر رأساً على عقب، مما يسمح للعميل المحتمل بالتحكم في البحث. (Tapp et al, 2014:268) ويتفق (Blake, 2011:32) معه ويضيف رأيه بان لتحسين محركات البحث دوراً رئيسياً في الاستحواذ والاحتفاظ بالزبون، لأنه يضمن ظهور عرض مؤسستك المصرفية في نتائج البحث، مما يتيح لك الوصول إلى الزبائن الحاليين المحتملين، تضمن هذه العناصر تجربة مستخدم رائعة، مما يعني أن تحسين محركات البحث تلعب دوراً في الاحتفاظ.

هـ. المشاركة: هي عملية تسمح الزبون بالنشر البسيط تلقائياً الى مجموعة متنوعة من المصادر عبر الإنترنت، ومن ثمّ زيادة تعرضه المحتمل، وهو مجال رئيسي إذ تعمل استراتيجياتك في الموقع وخارج الموقع جنباً إلى جنب، على الرغم من نشر المحتوى في البداية على موقعك أو مدونتك، إلا أنه يمكن تغذيته تلقائياً بمجرد النقر على «نشر» إلى أي مواقع اجتماعية قمت بالاشتراك في خلاصتك الخاصة، بالإضافة إلى ذلك، يمكن للمستخدمين الاشتراك في خلاصتك، ومفتاح النجاح هو العثور على جماهير يجدون المحتوى الخاص بك مفيداً.

ان مصطلح التموضع الذهني من المفاهيم الحديثة إذ بدأ في عام (١٩٧٢م) عندما كتب (Trout & Ries) سلسلة من المقالات بعنوان «تحديد المواقع» (للأعمال التجارية في عصر الإعلان) إن تحديد الموضوع الذهني يحتوي على تغيرات لكنها ليست في المنتج على الإطلاق وإنما التغييرات تم إجراؤها على الاسم والسعر والحزمة، إنها في الأساس تغييرات ثانوية يتم إجراؤها بغرض الحصول على موقع جدير بالاهتمام في ذهن الزبون، كما يعد هو اول مجموعة فكرية تتعامل مع مشاكل السمع في مجتمعنا المفرط التواصل، كما يعتقد إن على كل مسوق استخدام استراتيجية التموضع الذهني ليتمكن من المنافسة. (Trout & Ries, 2001: 3)

وفقاً لـ (Philip Kotler)، وهو منظر تسويق مرموق فقد عرف التموضع الذهني بأنه عملية تصميم عرض المؤسسة المصرفية وصورتها لتحتل مكاناً مميزاً في عقل السوق المستهدف (الزبائن المحتملين)، كما يعرفه أيضاً بأنه (مجموعة المعتقدات والأفكار والانطباعات التي يحملها الزبون المحتمل فيما يتعلق بالخدمات المصرفية)، يشير كلا التعريفين إلى أنه يجب على المؤسسة أن تقدم صورة متماسكة تسمح للسوق المستهدفة بإجراء تقييم موضوعي لعروضها وإجراء تحليل واقعي للجوانب الإيجابية والسلبية للعرض، وتحديد في أذهان الزبائن للمؤسسة المصرفية. (Kotler, 2002: 178)

وينبغي التميز ما بين التموضع الذهني وسمعة المنظمة إذ غالباً ما يُساء استخدام مفهومها على نحو تبادلي بين «التموضع الذهني» و«سمعة المنظمة»

لإنشاء صورة للخدمة، يستخدم العديد من المؤلفين مصطلح «Positioning» بمعنى التموضع، وبذلك ينظر الباحث (Upshaw, 1995: 112) مسألة تحديد المواقع الذهنية المدركة بطرق مختلفة؛ وهذا يفسر حقيقة عدم وجود تعريف مقبول عالمياً لها، إذ يركز تحديد التموضع الذهني الفعال على ما يراه السوق المستهدف مهماً وليس بالضرورة ما يراه المسوقون أنه مهم.

ولما كان تحديد التموضع الذهني مرتبط بمجموعات معينة من الزبائن أو الخدمة المصرفية المستهدفة للزبائن، في الواقع، يمكن للزبائن المختلفين إدراك المؤسسة المصرفية أو الخدمة المصرفية بطرق مختلفة، إذ يمكن ربط ذلك بخصائص اجتماعية وديمغرافية مختلفة، والاختلافات في الوضع الاجتماعي للزبائن، وما هو مهم على نحو خاص في الوقت الحاضر، مع الاختلافات في أنماط حياة الزبائن. (Hooley, 2001: 239)

وتعددت تسمياته من لدن الباحثين منهم من يرى أنه الصورة المدركة ومنهم من يرى الصورة الذهنية ومنهم من يرى المكانة الذهنية. (الطار وكاظم، ٢٠١٥: ١٤٠)

اما البعض فيرى أنه يختلف مصطلح «التموضع» عن الصورة الذهنية في أنه يعني إطاراً مرجعياً، وعادة ما تكون النقطة المرجعية هي المنافسة. (Aaker, 1982: 56)

والبحت الحالي درس مصطلح التموضع الذهني لحداثة استخدامه وتداوله في العلوم الإدارية.

التموضع الذهني هو (إنشاء صورة أو قيمة للخدمة المصرفية في اذهان الزبائن المستهدفين وأقناعهم بأن المؤسسة المالية المصرفية قادرة على المنافسة)، ويرى (Solomon, 2002: 531) على إن جميع عناصر المزيج التسويقي يمكن أن تؤثر على الموقف الذهني، فمن الضروري عادةً استخدام استراتيجية التموضع الذهني كنقطة تركيز لتطوير عناصر المزيج التسويقي وتضمن بانها متسقة وداعمة.

بينما يرى (Hooley, 2001: 242) بأن التموضع الذهني يعني البحث عن موقع في السوق للمؤسسة المصرفية او الخدمة المصرفية يمكن ان يميزها عن منافسيها ويجب ان يستهدف زبون معيناً، وخلق فوائد مميزة لهذا الزبون، وجعل الخدمة المصرفية فريدة ومميزة، ويؤكد على المسألتين المهمتين الضروريتين للنجاح في التموضع الذهني على ما يأتي:

أ. يرتبط التموضع ارتباطاً وثيقاً بالمنافسة إذ يجب على المؤسسة المصرفية أن تكون قادرة على المنافسة في السوق.

ب. ان التموضع مرتبط بمجموعات معينة من الزبائن او الخدمات المستهدفة، ويمكن للزبائن إدراك المؤسسة المصرفية بطرق مختلفة بسبب الخصائص الاجتماعية والديمغرافية.

و بذلك لا يوجد تعريف محدد متفق عليه من قبل الباحثين والكتاب لهذا المفهوم، ويرجع ذلك إلى اختلاف وجهات نظر الباحثين وتخصصاتهم وأهدافهم البحثية. (McKnight, 2001: 3)

٢. أنواع التموضع الذهني للمؤسسات المصرفية

وذلك لأنه يتم تكوين كل من التموضع الذهني والسمعة من خلال عملية مستمرة ومتعددة الأوجه وهي نتاج عمليات تكوين انطباع متعددة المتغيرات تقع عند التفاعل بين الإشارات أو النصوص الصادرة عن المؤسسة المصرفية، كما وكذلك العوامل السياقية والشخصية، وإن كل من التموضع الذهني وسمعة المنظمة يدومان بمرور الوقت ويصعب تغييرهما، في حين أن التموضع الذهني للمؤسسة المصرفية هي نتيجة تفاعل معتقدات الشخص وأفكاره ومشاعره وانطباعاته عن المؤسسة في وقت واحد، بينما سمعة المؤسسة هي تمثيل جماعي للموضع الذهني السابق للمؤسسة المصرفية الذي يتطور بمرور الوقت. (Cornelissen & Thorpe, 2002: 175) (Harrison-)

(Walker, 2009: 105)

وقد عرف (Arnott, 1992: 113) التموضع الذهني بأنه العملية المتعمدة والاستباقية والمتجددة لتحديد وقياس وتعديل ومراقبة تصورات الزبون لعروض الخدمات المصرفية القابلة للتسويق.

بينما اتفق بعض الباحثين على مفهوم التموضع الذهني إذ استبعدوا التغير في الخدمة وأكدوا على ذهن الزبون أمثال (Saundararaj & Rengamani, 2002: 4) (كجو، ٢٠٠٥: ٢٠) إذ عرفوا التموضع الذهني (هو ما تفعله في أذهان الزبائن المحتملين، وليس ما تفعله بالخدمة نفسها، وهذا يتطلب أن يتم غرس فوائد وسمات الخدمات المصرفية في أذهان الزبائن بالنسبة لخدمات المنافسين.

أما (Aaker & Shansby, 1982: 57) فعرف

- نفسها من خلالها.
- ب. الموضوع الحالي: وهو الموضوع الذهني الذي يرى به الآخرون المؤسسة.
- ج. التموضع المرغوب فيه: وهو ذلك الموضوع الذهني الذي تود المؤسسة أن تكونه لنفسها في أذهان الزبائن فهي تخطط أن تكون ذلك التموضع المدرك من قبلهم ويميزها الوضوح.
- د. التموضع الأمثل / المتوقع: وهو التموضع المثالي الذي من الممكن أن يتحقق إذا أخذنا في الحسبان منافسة المؤسسات الأخرى وجهودها في التأثير في الجماهير.
- هـ. التموضع المتعدد: وهو المواضيع الذهنية المتعددة التي تحدث عندما يتعرض الزبائن لممثلين مختلفين للمؤسسة يعطي كل منهم انطبعا مختلفا، ويستمر هذا التعدد طويلاً فإما أن يتحول إلى تموضع إيجابي وإما إلى تموضع سلبي وإما أن تجمع بين الجانبين تموضع موحد يظلها العناصر الإيجابية والسلبية.

في حين ذهب لبعض إلى تقسيم التموضع الذهني للمؤسسة على أساس المعلومات التي تقدمها إلى الأنواع التالية: (محمد ٢٠١٦: ٥١)

- أ. التموضع الذهني المستقبلي: وتتكون على أساس الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها والبرامج والخطط التي تضعها لتحقيق ذلك في المستقبل.
- ب. التموضع الذهني الواقعي: يتشكل على أساس الأهداف الحقيقية والفعالية للمؤسسة.
- ج. التموضع الذهني لمشروعات المؤسسة: تتشكل

توجد عدة من أنواع أو تطبيقات للتموضع الذهني بحسب القيم التي تمثلها هوية المنظمة المفترضة ويمكن إدراجها كالآتي: (الحوري وآخرون، ٢٠٠٩: ١٠)، (السويدي وشاكر، ٢٠١١: ١٣٢)، (الطائي والملاحسن، ٢٠١٨: ٦٧)، (AL-Rhaimi, 2015: 78).

- أ. التموضع الذهني الذاتي: هو شعور المؤسسة نفسها (ما يعتقد الموظفون وما يشعرون به) إذ يتحمل الأفراد العاملون في المؤسسة مسؤولية تطوير صورة المؤسسة المدركة عن طريق تغيير الصورة الذاتية من خلال تعامل العاملين بعضهم مع بعض من جهة، وتعاملهم مع الجهات الخارجية من جهة أخرى.
- ب. التموضع الذهني المرغوب: هو ما تريده المؤسسة للتواصل مع الزبائن حول نفسها وتتطلب أن تخطط لتصويره على نحو صحيح في أذهان زبائنها (ماذا تفعل المؤسسة)، أي يجب على المؤسسة التخطيط لوضعها في عقول زبائنها على نحو واضح من دون غموض.

ج. التموضع الذهني المدرك: هي التطورات والمشاعر والعلاقات والإرادة التي تؤثر في قرارات الشراء لدى الزبون، وهو وعيه الشخصي الذي يؤثر في سلوكه تجاه المؤسسة (ما يعتقد الزبون وما يؤثر على سلوكه نحو المؤسسة).

في حين صنفها (الجبوري، ٢٠١٠: ١٧٢)، (الضاحي، ٢٠١٢: ٣٩)، (لفتة، ٢٠١٦: ٥٥) إلى خمسة أنواع وعلى النحو الآتي:

- أ. الموضوع المرآة: وهو الموضوع التي ترى المؤسسة

إيجابية للموقف.

ج. الأبعاد السلوكية: تتمثل في بعض السلوكيات المباشرة مثل التعصب، أو التحيز ضد المؤسسة، أو الخدمات أو الانخراط في السلوك اللاواعي يمكن أن يكون استجابة لمشاعر الشعور أو الإحباط.

نظرًا لأن الموضع الذهني للمؤسسة يؤثر في سلوك أصحاب المصلحة، فإن المؤسسة تسعى جاهدة لتطوير صورتها وإدارتها لعدة من أسباب، وتعتمد على: (Upamannyu & Bhakar, 2015: 21)

١. إثارة المبيعات
 ٢. إنشاء حسن نية المؤسسة
 ٣. إنشاء هوية الموظف وتطويرها
 ٤. إلهام المستثمرين لاستثمار أموالهم للحصول على منافعهم
 ٥. التأثير في المؤسسات المالية لتمويل المشاريع عندما يكون هناك حاجة إلى التمويل، يمكن ترتيب الصندوق من مؤسسة مالية.
 ٦. الحفاظ على علاقة إيجابية بالمجتمع والحكومة ومجموعات المصالح الخاصة وقادة الرأي الآخرين.
- د. الأبعاد الاجتماعية: يتم اكتساب هذه الأبعاد من التنشئة الاجتماعية وتشكل سلوكًا عرقيًا تجاه المؤسسة أو الخدمة لأنها ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالثقافة والتقاليد والعادات والتموضع ليس منتجًا مبدعًا لفرد معزول، بل هي نتاج المجموعة ونشاط لها، وهي ليست مجرد نشاط إدراكي فردي بل نشاط اجتماعي.

من خلال الأحداث التي من المتوقع أن تمارسها المؤسسة أو تشارك فيها.

٣. أبعاد التموضع الذهني

يمتلك التموضع الذهني عدة من أبعاد تتمثل بالآتي: (تركستاني، ٢٠٠٤: ١٦)، (ندا، ٢٠٠٤: ٧١)، (راندل، ٢٠٠٣: ٣٠)

أ. الأبعاد المعرفية: تمثل المعلومات والبيانات الخاصة بالخدمة أو المؤسسة والحصول على معلومات مباشرة من خلال وجود الزبون في محيط المؤسسة أو على نحو غير مباشر من خلال وسائل الإعلام والاتصال الشخصي ومصادر المعلومات الأخرى، إنها عملية انتقائية ذاتية، إذ تعكس دقة المعلومات والبيانات التي يحصل عليها التموضع الذهني، إذ إن القدرة المحدودة على التركيز والانتباه والسعة المعرفية للأفراد تسهم في خلق تموضع ذهني قد يتضمن أخطاء في عملية تمثيل المعلومات، وأكد (Manhas, 2010: 20) أهمية التمييز بين معتقدات الفرد ومواقفه، إذ إن المعتقدات تمثل معلومات محتفظ بها عن شيء ما، في حين المواقف هي تقييم إيجابي أو غير مواتٍ للمؤسسة.

ب. الأبعاد النفسية: تشمل تكوين المواقف العاطفية السلبية أو الإيجابية تجاه الخدمة، أو قد تكون محايدة والتموضع الذهني الذي تم إنشاؤه هنا هو انعكاس للدوافع أو الاحتياجات والمتطلبات الداخلية. الشخص الذي يتخذ هذا الموقف يعتمد على الخبرات والتجارب السابقة ويتأثر هذا التموضع بتجانس خصائص الأفراد أو اختالفها، إذ يسهم التجانس في بناء اتجاهات

المبحث الثالث:

اختبار فرضيات الدراسة

توطئة

استخدم الباحث لغرض اختبار فرضيات علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة معامل الارتباط (Spearman). ولقد استخدمت مصفوفة معاملات الارتباط لغرض التحقق من قوة علاقات الارتباط الموجودة واتجاهها ما بين أبعاد متغيرات الدراسة في الفرضيات الرئيسة الأولى، أما اختبار الفرضية الرئيسة الثانية، فتم من خلال استخدام معامل الانحدار المتعدد باستخدام أسلوب الحذف التراجعي.

أولاً: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات

الدراسة

١- الفرضية الرئيسة الأولى: وتنص على أنه:

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التسويق الرقمي والتموضع الذهني.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التسويق الرقمي والتموضع الذهني.

ولقد تفرع عنها خمس فرضيات فرعية كما مبين في ادناه:

١. (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الجذب والتموضع الذهني بأبعاده.

٢. (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية

بين الجذب والتموضع الذهني بأبعاده.

٣. (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية

بين الاستغراق والتموضع الذهني بأبعاده.

٤. (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية

بين الاستغراق والتموضع الذهني بأبعاده.

٥. (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية

بين الاحتفاظ والتموضع الذهني بأبعاده.

٦. (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية

بين الاحتفاظ والتموضع الذهني بأبعاده.

٧. (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية

بين التعلم والتموضع الذهني بأبعاده.

٨. (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية

بين التعلم والتموضع الذهني بأبعاده.

٩. (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية

بين التواصل والتموضع الذهني بأبعاده.

١٠. (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية

بين التواصل والتموضع الذهني بأبعاده.

يظهر الجدول (٢) مصفوفة معاملات الارتباط

(Spearman) التي تختبر الفرضية الفرعية الأولى،

وقبل الدخول في اختبار هذه الفرضية فإن الجدول

(٢) يشير أيضًا إلى حجم العينة (١٠٠) ونوع

الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير

إلى اختبار معنوية معامل الارتباط، فإذا ظهر وجود

علامة (*) على معامل الارتباط فإن هذا يعني أن

الارتباط معنوي عند مستوى (٥٪)، أما في حال

وجود علامة (**) على معامل الارتباط فإن ذلك

يعني أن الارتباط معنوي عند مستوى (١٪).

ولقد قام الباحث باختبار الفرضية الفرعية الثانية، ويظهر الجدول (٢) أن هناك علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (١٪) بين بعد الاستغراق وكل الأبعاد الفرعية للتموضع الذهني، إذ بلغت قيمة علاقات الارتباط بينها (٠,٤٢٢)، (٠,٤١٨، ٠,٢٩١، ٠,٣٦٣، ٠) على التوالي. وعلى نحو عام كانت هناك علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (١٪) بين بعد الاستغراق ومتغير التموضع الذهني، إذ بلغت قيمتها (٠,٥٤٦).

تدل النتائج أعلاه على رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاستغراق والتموضع الذهني بأبعاده)، وهذا يدل على أن المصارف الأهلية عينة الدراسة كلما زادت من استغراق الزبائن في التسويق الرقمي، تعزز التموضع الذهني لمنتسبيها.

يظهر جدول مصفوفة الارتباط (٢) الذي اختبر الفرضية الفرعية الأولى بأن هناك علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (١٪) بين بعد الجذب وكل من البعد المعرفي والبعد الاجتماعي والبعد السلوكي، إذ بلغت قيمة علاقات الارتباط بينها (٠,٣٥، ٠,٤٠٣، ٠,٣١٤، ٠) على التوالي، أما علاقة بعد الجذب بالبعد النفسي فقد كانت موجبة ومعنوية عند مستوى (٥٪)، إذ بلغت قيمتها (٠,٢٥٥). وعلى نحو عام كانت هناك علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (١٪) بين بعد الجذب ومتغير التموضع الذهني، إذ بلغت قيمتها (٠,٤٤٤).

تدل النتائج أعلاه على رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الجذب والتموضع الذهني بأبعاده)، وهذا يدل على أن المصارف الأهلية عينة الدراسة يمكنها الإفادة من بعد الجذب لغرض تعزيز التموضع الذهني لمنتسبيها.

جدول (٢) مصفوفة معاملات الارتباط بين بعد الجذب والتموضع الذهني بأبعاده

		البعد المعرفي	البعد الاجتماعي	البعد السلوكي	البعد النفسي	التموضع الذهني	
Spearman's rho	الجذب	Correlation Coefficient	0.350**	0.403**	0.314**	0.255*	0.444**
		Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.001	0.011	.000
		N	100	100	100	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

المصدر: إعداد الباحث

جدول (٢) مصفوفة معاملات الارتباط بين بعد الاستغراق والتموضع الذهني بأبعاده

		البعد المعرفي	البعد الاجتماعي	البعد السلوكي	البعد النفسي	التموضع الذهني
Spearman's rho	الاستغراق	Correlation Coefficient	0.422**	0.418**	0.363**	0.291**
		Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.003
		N	100	100	100	100

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

المصدر: إعداد الباحث

انعكس إيجاباً على التموضع الذهني لمتسببها. بعد ذلك قام الباحث باختبار الفرضية الفرعية الرابعة، ويظهر جدول مصفوفة الارتباط (٤) أن هناك علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (١٪) بين بعد التعلم وأبعاد التموضع الذهني كافة، إذ بلغت قيمة علاقات الارتباط (٣٩٧، ٤١٠، ٤١٠، ٤١٠، ٤٢٧، ٤٢٧، ٤٢٧، ٤٢٧). وعلى نحو عام بلغت علاقة قيمة الارتباط بين بعد التعلم والتموضع الذهني (٥٥٧، ٥٥٧) وهي قيمة معنوية عند مستوى (١٪). تدل النتائج أعلاه على رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعلم والتموضع الذهني بأبعاده)، وهذا يدل على أن المصارف الأهلية كلما زادت من اهتمامها ببعدها، انعكس إيجاباً على التموضع الذهني لمتسببها.

بعد ذلك قام الباحث باختبار الفرضية الفرعية الثالثة، ويظهر جدول مصفوفة الارتباط (٣) الذي اختبر الفرضية الفرعية الثالثة أن هناك علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (١٪) بين بعد الاحتفاظ والأبعاد المعرفي والاجتماعي والسلوكي، إذ بلغت قيمة علاقات الارتباط (٤٧٥، ٤١٠، ٤١٠، ٤١٠، ٤١٠، ٤١٠، ٤١٠، ٤١٠). أما علاقة الارتباط بين بعد الاحتفاظ والبعد النفسي فقد كانت علاقة موجبة إلا إنها غير دالة إحصائياً عند مستوى (٥٪). وعلى نحو عام بلغت علاقة قيمة الارتباط بين بعد الاحتفاظ والتموضع الذهني (٤٦٥، ٤٦٥) وهي قيمة معنوية عند مستوى (١٪). تدل النتائج أعلاه على رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاحتفاظ والتموضع الذهني بأبعاده)، وهذا يدل على أن المصارف الأهلية كلما زادت من احتفاظها بالزبائن،

جدول (٣) مصفوفة معاملات الارتباط بين بعد الاحتفاظ والتموضع الذهني بأبعاده

		البعد المعرفي	البعد الاجتماعي	البعد السلوكي	البعد النفسي	التموضع الذهني
Spearman's rho	الاحتفاظ	Correlation Coefficient	0.475**	0.410**	0.288**	0.193
		Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.004	0.054
		N	100	100	100	100

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

المصدر: إعداد الباحث

جدول (٤) مصفوفة معاملات الارتباط بين بعد التعلم والتموضع الذهني بإبعاده

		البعد المعرفي	البعد الاجتماعي	البعد السلوكي	البعد النفسي	التموضع الذهني	
Spearman's rho	التعلم	Correlation Coefficient	0.397**	0.410**	0.346**	0.427**	0.557**
		Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
		N	100	100	100	100	100

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

المصدر: إعداد الباحث

بعد اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى، قام الباحث باختبار الفرضية الرئيسية الأولى، ويظهر جدول مصفوفة الارتباط (٦) أن هناك علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (١٪) بين متغير التسويق الرقمي وأبعاد التموضع الذهني كافة، إذ بلغت قيمة علاقات الارتباط (٠,٥٢١,٠,٦٣٠,٠,٦١٩,٠,٤٥٦) وعلى نحو عام بلغت علاقة قيمة الارتباط بين التسويق الرقمي والتموضع الذهني (٠,٧٧٧) وهي قيمة معنوية عند مستوى (١٪). تدل النتائج أعلاه على رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) بالنسبة للفرضية الرئيسية الأولى بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التسويق الرقمي والتموضع الذهني بأبعاده)، الأمر الذي يحتم على المصارف الأهلية زيادة اهتمامها بالتسويق الرقمي لغرض تعزيز التموضع الذهني لمتسبيها.

ثم اختبار الباحث الفرضية الفرعية الخامسة، ويظهر جدول مصفوفة الارتباط (٥) أن هناك علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (١٪) بين بعد التواصل وأبعاد التموضع الذهني كافة، إذ بلغت قيمة علاقات الارتباط (٠,٤٦٩,٠,٣٨٠,٠,٥٧٨,٠,٤٨٦) نحو عام بلغت علاقة قيمة الارتباط بين بعد التواصل والتموضع الذهني (٠,٦٥٩) وهي قيمة معنوية عند مستوى (١٪). تدل النتائج أعلاه على رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) بالنسبة للفرضية الفرعية الخامسة بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التواصل والتموضع الذهني بأبعاده)، الأمر الذي يحتم على المصارف الأهلية زيادة اهتمامها ببعد التواصل لغرض تعزيز التموضع الذهني لمتسبيها.

جدول (٥) مصفوفة معاملات الارتباط بين بعد التواصل والتموضع الذهني بإبعاده

		البعد المعرفي	البعد الاجتماعي	البعد السلوكي	البعد النفسي	التموضع الذهني	
Spearman's rho	التواصل	Correlation Coefficient	0.486**	0.578**	0.380**	0.469**	0.659**
		Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
		N	100	100	100	100	100

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

المصدر: إعداد الباحث

جدول (٦) مصفوفة معاملات الارتباط بين التسويق الرقمي والتموضع الذهني بإبعاده

		البعد المعرفي	البعد الاجتماعي	البعد السلوكي	البعد النفسي	التموضع الذهني	
Spearman's rho	التسويق الرقمي	Correlation Coefficient	0.630**	0.619**	0.456**	0.521**	0.777**
		Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
		N	100	100	100	100	100

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

المصدر: إعداد الباحث

ثانياً: اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة

نصت الفرضية الرئيسة الثانية على أنه:

(H0) لا تؤثر أبعاد التسويق الرقمي في التموضع الذهني بأبعاده.

(H1) تؤثر أبعاد التسويق الرقمي في التموضع الذهني بأبعاده.

ولقد تفرع عن الفرضية أعلاه أربع فرضيات فرعية وهي:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

(H0) لا تؤثر أبعاد التسويق الرقمي في البعد المعرفي.

(H1) تؤثر أبعاد التسويق الرقمي في البعد المعرفي.

يبين الجدول (٧) ادناه اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

لقد اعتمد الباحث في إجراء الاختبار على استخدام معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) وباستخدام أسلوب (Stepwise)، ومن أهم مزايا هذه الطريقة أنها تقوم بحذف الأبعاد التي يكون تأثيرها غير معنوي في المتغير المعتمد (Field, 2009: 213). وسيتم قياس القوة التأثيرية للمتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد من خلال قياس معنوية قيم (t) المحسوبة لمعامل الانحدار المتعدد، وتم استخدام معامل التحديد (R^2) الذي يقيس القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع، ومن خلال البرنامج الإحصائي (SPSS V.23).

جدول (٧) اختبار تأثير أبعاد التسويق الرقمي في البعد المعرفي باستخدام أسلوب Stepwise

Model	B	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig. Tolerance	Collinearity Statistics	
		Std. Error	Beta				VIF	
2	(Constant)	0.789	0.447		1.765	0.081		
	التواصل	0.492	0.111	0.400	4.416	0.000	0.826	1.211
	الاستغراق	0.296	0.091	0.294	3.246	0.002	0.826	1.211
a. Dependent Variable: البعد المعرفي								
$R^2=0.34$								
$F=25^{**}$								

المصدر: إعداد الباحث



وهذا يعني أن نموذج الانحدار المتعدد يفسر ما نسبته (٣٤٪) من التغيرات التي تطرأ في البعد المعرفي، أما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخلة في النموذج.

٤. بلغت قيمة (F) المحسوبة والتي تقيس معنوية أنموذج الانحدار (٢٥) وهي قيمة معنوية عند مستوى (١٪).

٥. بلغت قيم معامل التضخيم (VIF) اقل من (٥) مما يدفع الباحث الى الاطمئنان بعدم ارتباط خطي ذاتي بين المتغيرات المستقلة.

٦. يستدل الباحث على أن معادلة الانحدار المتعدد ستأخذ الصيغة الآتية:

البعد المعرفي = ٠,٧٨٩ + ٠,٤٩٢ + ٠,٢٩٦ الاستغراق

من التحليل المتقدم يتبين للباحث رفض فرضية العدم (H0) للفرضية الفرعية الأولى، وقبول الفرضية البديلة (H1) بمعنى (تؤثر أبعاد التسويق

يتبين من الجدول أعلاه عدم معنوية تأثير كل من الأبعاد (الجذب والاحتفاظ والتعلم) في البعد المعرفي، الأمر الذي أدى الى حذفها، ومن ثم استقر التحليل على النموذج الثاني الذي تضمن الآتي:

١. يؤثر بعد التواصل في البعد المعرفي بمقدار (٤٩٢, ٠)، إذا تغير بمقدار وحدة واحدة في المصارف عينة الدراسة. علماً أن هذا التأثير كان معنوياً عند مستوى (١٪)، أي بدرجة ثقة (٩٩٪)، لأن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (٤١٦, ٤).

٢. يؤثر بعد الاستغراق في البعد المعرفي بمقدار (٢٩٦, ٠) إذا تغير بمقدار وحدة واحدة في المصارف عينة الدراسة. علماً أن هذا التأثير كان معنوياً عند مستوى (١٪)، أي بدرجة ثقة (٩٩٪)، لأن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (٢٤٦, ٣).

٣. بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (٣٤, ٠)،

جدول (٨) اختبار تأثير أبعاد التسويق الرقمي في البعد الاجتماعي باستخدام أسلوب Stepwise

Model B	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig. Tolerance	Collinearity Statistics		
	Std. Error	Beta				VIF		
2	(Constant)	0.151	0.523		.288	.774		
	التواصل	0.455	0.117	0.350	3.907	0.000	0.825	1.213
	الجذب	0.271	0.087	0.263	3.098	0.003	0.915	1.092
	الاستغراق	0.231	0.098	0.217	2.348	0.021	0.775	1.290
a. Dependent Variable: البعد الاجتماعي								
R ² =0.36								
F=18**								

المصدر: إعداد الباحث

(٩٥٪)، لأن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (٢, ٣٤٨).

٤. بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (٠, ٣٦)، وهذا يعني أن نموذج الانحدار المتعدد يفسر ما نسبته (٣٦٪) من التغيرات التي تطرأ في البعد الاجتماعي، أما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخلة في النموذج.

٥. بلغت قيمة (F) المحسوبة والتي تقيس معنوية انموذج الانحدار (١٨) وهي قيمة معنوية عند مستوى (١٪).

٦. بلغت قيم معامل التضخيم (VIF) أقل من (٥) مما يدفع الباحث الى الاطمئنان بعدم ارتباط خطي ذاتي بين المتغيرات المستقلة

٧. يستدل الباحث أن معادلة الانحدار المتعدد ستأخذ الصيغة الآتية:

البعد الاجتماعي = ١٥١ + ٠, ٤٥٥ + ٠, ٢٣١ + ٠, ٢٧١ الجذب

من التحليل المتقدم يتبين للباحث رفض فرضية العدم (H0) للفرضية الفرعية الثانية، وقبول الفرضية البديلة (H1) بمعنى (تؤثر أبعاد التسويق الرقمي في البعد الاجتماعي) ونسبة ٦٠٪.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

(H0) لا تؤثر أبعاد التسويق الرقمي في البعد السلوكي.

(H1) تؤثر أبعاد التسويق الرقمي في البعد السلوكي.

يبين الجدول (٩) أدناه اختبار الفرضية الفرعية

الثالثة:

الرقمي في البعد المعرفي) ونسبة ٤٠٪.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

(H0) لا تؤثر أبعاد التسويق الرقمي في البعد الاجتماعي.

(H1) تؤثر أبعاد التسويق الرقمي في البعد الاجتماعي.

يبين الجدول (٨) أدناه اختبار الفرضية الفرعية

الثانية.

يتبين من الجدول أعلاه عدم معنوية تأثير كل من الأبعاد (الاحتفاظ والتعلم) في البعد الاجتماعي، الأمر الذي أدى الى حذفها، ومن ثم استقر التحليل على النموذج الثاني الذي تضمن الآتي:

١. يؤثر بعد التواصل في البعد الاجتماعي

بمقدار (٠, ٤٥٥)، إذا تغير بمقدار وحدة

واحدة في المصارف عينة الدراسة. علماً أن هذا

التأثير كان معنوياً عند مستوى (١٪)، أي:

بدرجة ثقة (٩٩٪)، لأن قيمة (t) المحسوبة

لمعامل الانحدار بلغت (٣, ٩٠٧).

٢. يؤثر بعد الجذب في البعد الاجتماعي

بمقدار (٠, ٢٧١)، إذا تغير بمقدار وحدة واحدة

في المصارف عينة الدراسة. علماً أن هذا التأثير

كان معنوياً عند مستوى (١٪)، أي بدرجة ثقة

(٩٩٪)، لأن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار

بلغت (٣, ٠٩٨).

٣. يؤثر بعد الاستغراق في البعد المعرفي بمقدار

(٠, ٢٣١) إذا تغير بمقدار وحدة واحدة في

المصارف عينة الدراسة. علماً أن هذا التأثير

كان معنوياً عند مستوى (٥٪)، أي بدرجة ثقة

جدول (٩) اختبار تأثير أبعاد التسويق الرقمي في البعد السلوكي باستخدام أسلوب Stepwise

Model	B	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		Std. Error	Beta				VIF	
	(Constant)	1.517	0.402		3.771	0.000		
2	التواصل	0.288	0.107	0.285	2.692	0.008	0.737	1.358
	التعلم	0.203	0.096	0.225	2.121	0.037	0.737	1.358
a. Dependent Variable: البعد السلوكي								
R ² =0.20								
F=11.50**								

المصدر: إعداد الباحث

نسبته (٢٠٪) من التغيرات التي تطرأ في البعد السلوكي، أما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخلية في النموذج.

٤. بلغت قيمة (F) المحسوبة والتي تقيس معنوية أنموذج الانحدار (١١, ٥٠) وهي قيمة معنوية عند مستوى (١٪).

٥. بلغت قيم معامل التضخيم (VIF) أقل من (٥) مما يدفع الباحث الى الاطمئنان بعدم ارتباط خطي ذاتي بين المتغيرات المستقلة.

٦. يستدل الباحث أن معادلة الانحدار المتعدد ستأخذ الصيغة الآتية:

البعد السلوكي = ١, ٥١٧ + ٠, ٢٨٨ + ٠, ٢٠٣ +

من التحليل المتقدم يتبين للباحث رفض فرضية العدم (H0) للفرضية الفرعية الثالثة، وقبول الفرضية البديلة (H1) بمعنى (تؤثر أبعاد التسويق الرقمي في البعد السلوكي) ونسبة ٤٠٪.

يتبين من الجدول أعلاه عدم معنوية تأثير كل من الأبعاد (الاحتفاظ والاستغراق والجذب) في البعد السلوكي، الأمر الذي أدى الى حذفها، ومن ثم استقر التحليل على النموذج الثاني الذي تضمن الآتي:

١. يؤثر بعد التواصل في البعد السلوكي بمقدار (٠, ٢٨٨)، إذا تغير بمقدار وحدة واحدة في المصارف عينة الدراسة. علماً أن هذا التأثير كان معنوياً عند مستوى (١٪)، أي بدرجة ثقة (٩٩٪)، لأن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (٢, ٦٩٧).

٢. يؤثر بعد التعلم في البعد الاجتماعي بمقدار (٠, ٢٠٣)، إذا تغير بمقدار وحدة واحدة في المصارف عينة الدراسة. علماً أن هذا التأثير كان معنوياً عند مستوى (٥٪)، أي بدرجة ثقة (٩٥٪)، لأن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (٢, ١٢١).

٣. بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (٠, ٢٠)، وهذا يعني أن نموذج الانحدار المتعدد يفسر ما

جدول (١٠) اختبار تأثير أبعاد التسويق الرقمي في البعد النفسي باستخدام أسلوب Stepwise

Model	B	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		Std. Error	Beta				VIF	
	(Constant)	1.320	0.469		2.815	0.006		
2	التواصل	0.376	0.125	0.307	3.014	0.003	.737	1.358
	التعلم	0.304	0.112	0.278	2.725	0.008	.737	1.358
a. Dependent Variable: البعد النفسي								
R2=0.26								
F=16.90**								

المصدر: إعداد الباحث

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:
(H0) لا تؤثر أبعاد التسويق الرقمي في البعد النفسي.

(H1) تؤثر أبعاد التسويق الرقمي في البعد النفسي.
يبين الجدول (١٠) ادناه اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

٣. بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (٠,٢٦)، وهذا يعني أن نموذج الانحدار المتعدد يفسر ما نسبته (٢٦٪) من التغيرات التي تطرأ في البعد النفسي، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخلية في النموذج.

يتبين من الجدول أعلاه عدم معنوية تأثير كل من الأبعاد (الاحتفاظ والاستغراق والجذب) في البعد النفسي، الأمر الذي أدى الى حذفها، ومن ثم استقر التحليل على النموذج الثاني الذي تضمن الآتي:

٤. بلغت قيمة (F) المحسوبة التي تقيس معنوية أنموذج الانحدار (١٦,٩٠) وهي قيمة معنوية عند مستوى (١٪).

١. يؤثر بعد التواصل في البعد النفسي بمقدار (٠,٣٧٦) إذا تغير بمقدار وحدة واحدة في المصارف عينة الدراسة. علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (١٪)، أي بدرجة ثقة (٩٩٪)، لأن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (٣,٠١٤).

٥. بلغت قيم معامل التضخيم (VIF) أقل من (٥) مما يدفع الباحث الى الاطمئنان بعدم ارتباط خطي ذاتي بين المتغيرات المستقلة

٦. يستدل الباحث ان معادلة الانحدار المتعدد ستأخذ الصيغة الآتية:

البعد النفسي = ٣,٢٠ + ١,٣٧٦ + ٠,٣٠٤ التواصل + التعلم

٢. يؤثر بعد التعلم في البعد النفسي بمقدار (٠,٣٠٤)، إذا تغير بمقدار وحدة واحدة في المصارف عينة الدراسة. علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (١٪)، أي بدرجة ثقة

من التحليل المتقدم يتبين للباحث رفض فرضية العدم (H0) للفرضية الفرعية الرابعة، وقبول

في المصارف عينة الدراسة. علماً أن هذا التأثير كان معنوياً عند مستوى (١٪)، أي: بدرجة ثقة (٩٩٪)، لأن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (٦,٣٤٤).

٢. يؤثر بعد الجذب في التموضع الذهني بمقدار (١٨٠, ٠) إذا تغير بمقدار وحدة واحدة في المصارف عينة الدراسة. علماً أن هذا التأثير كان معنوياً عند مستوى (١٪)، أي: بدرجة ثقة (٩٩٪)، لأن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (٤,٠١٩).

٣. يؤثر بعد التعلم في البعد النفسي بمقدار (١٩٨, ٠)، إذا تغير بمقدار وحدة واحدة في المصارف عينة الدراسة.

جدول (١١) اختبار تأثير التسويق الرقمي في التموضع الذهني باستخدام أسلوب Stepwise

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error				Beta	Tolerance	VIF
2	(Constant)	0.721	0.273	2.645	0.010			
	التواصل	0.407	0.064	0.485	6.344	0.000	.735	1.360
	الجذب	0.180	0.045	0.271	4.019	0.000	.943	1.060
	التعلم	0.198	0.058	0.265	3.409	0.001	.712	1.404
a. Dependent Variable: التموضع الذهني								
R2=0.59								
F=54**								

المصدر: إعداد الباحث

٤. علماً أن هذا التأثير كان معنوياً عند مستوى (١٪)، أي بدرجة ثقة (٩٩٪)، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (٣, ٤٠٩).

٥. بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (٠, ٥٩)، وهذا يعني أن نموذج الانحدار المتعدد يفسر ما نسبته (٥٩٪) من التغيرات التي تطرأ في البعد

الفرضية البديلة (H1) بمعنى (تؤثر أبعاد التسويق الرقمي في البعد النفسي) ونسبة ٤٠٪.

بعد أن أتم الباحث اختبار الفرضيات الفرعية، قرر اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

(H0) لا يؤثر أبعاد التسويق الرقمي في التموضع الذهني.

(H1) يؤثر أبعاد التسويق الرقمي في التموضع الذهني.

يبين الجدول (١١) ادناه اختبار الفرضية الرئيسة الثانية.

يتبين من الجدول أعلاه عدم معنوية تأثير كل من الأبعاد (الاحتفاظ والجذب) في التموضع الذهني، الأمر الذي أدى إلى حذفها، ومن ثم استقر التحليل على النموذج الثاني الذي تضمن الآتي:

١. يؤثر بعد التواصل في التموضع الذهني بمقدار (٤٠٧, ٠) إذا تغير بمقدار وحدة واحدة

المبحث الرابع:

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

تتضمن هذه الفقرة مجموعة من الاستنتاجات التي توصل إليها البحث في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات المأخوذة من عينة البحث، وهي الآتي:

١. امتلاك المصارف أدوات جذابة تسهل على الزبون مهمة البحث عن تطبيقاتها الإلكترونية وخدماتها التي يقدمها، وإن المصارف تركز كثيراً على الترويج من خلال عرض لافتات دعائية في مواقعها الإلكترونية، وفي سبيل استمالة الزبائن يتم إعداد مسابقات تقدم خلالها جوائز معينة للفائزين. ولكن يتطلب من المصارف الاهتمام لتعزيز الإعلانات التفاعلية لما لها من أهمية في جذب الزبائن.

٢. سعي المصارف عينة البحث لبناء شراكات طويلة الأمد مع الزبائن، من خلال جعلهم جزءاً من أنشطتها التسويقية، وتقديم برامج إبداعية لغرض تشجيع الزبائن على أن يكونوا جزءاً من أنشطتها التسويقية (يسمى في أدبيات التسويق شراكة الزبون **Customer partnering** ويعد من الأهداف الاستراتيجية) لهذه المصارف.

٣. تبين أن خاصة تأمين حسابات المودعين، تعد الشغل الشاغل لإدارات المصارف عينة الدراسة (بهدف سد فجوة الثقة بين المصارف الأهلية والزبائن).

٤. قوة استشعار إدارات المصارف الأهلية المبحوثة

النفسية، أما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخلية في النموذج.

٦. بلغت قيمة (F) المحسوبة التي تقيس معنوية نموذج الانحدار (٥٤)، وهي قيمة معنوية عند مستوى (١٪).

٧. بلغت قيم معامل التضخيم (VIF) أقل من (٥) مما يدفع الباحث إلى الاطمئنان بعدم ارتباط خطي ذاتي بين المتغيرات المستقلة

٨. يستدل الباحث أن معادلة الانحدار المتعدد ستأخذ الصيغة الآتية:

التموضع الذهني = ٠,٧٢١ + ٠,٤٠٧،
التواصل = ٠,١٨٠ + الجذب + ٠,١٩٨، التعلم

من التحليل المتقدم يتبين للباحث رفض فرضية العدم (H0) للفرضية الرئيسة الثانية، وقبول الفرضية البديلة (H1) بمعنى (تؤثر أبعاد التسويق الرقمي في التموضع الذهني) بنسبة ٦٠٪.

إن أهم ما يستدل إليه الباحث من التحليل أعلاه أن بعد التواصل أثر في جميع الأبعاد الفرعية للتموضع الذهني، وكذلك في التموضع الذهني على نحو إجمالي. يليه بعد التعلم الذي أثر في بعدين، فضلاً عن التأثير في المستوى الإجمالي. أما بعد الاستغراق فقد أثر فقط في المستوى الفرعي على بعدين، في حين أن الجذب أثر في بعد واحد على المستوى الفرعي، وعلى المستوى الإجمالي. هذا الأمر يمكن أن يساعد المصارف عينة الدراسة في تركيز جهودها نحو بعد معين من أبعاد التسويق الرقمي، إذا أرادت أن تحسن بعداً معيناً من أبعاد التموضع الذهني أو على نحو إجمالي.

على تحقيق الأهداف التي يسعى المصرف الى تحقيقها، وإن المصرف يمتلك المعارف الخاصة بتحقيق الأهداف.

١١. تتمتع المصارف عينة البحث بنوع من الولاء من لدن زبائنها.

١٢. تتمتع المصارف عينة البحث بمستوى عال من ثقة الزبائن الذين يستمرون بالتعامل معهم مدة طويلة، وهذا يعكس المركز الاجتماعي المرموق للمصارف، الأمر الذي دفع بعض الزبائن إلى جذب زبائن آخرين.

١٣. إن المصارف عينة البحث تؤمن بشدة بضرورة العمل بوصفهم فريقا واحداً للنجاح.

١٤. إن المصارف عينة البحث تؤمن بشدة بضرورة التعامل مع الزبون باحترام.

١٥. إيمان المصارف عينة البحث بحاجة الزبون للتقدير والاحترام. وإن المصارف تضع في حساباتها وضع الخطط اللازمة لتحقيق تموضعها في أذهان الزبائن، وإن منتجات المصارف تحتل صورة ذهنية جيدة لدى زبائنها؛ لكن ما يجب التركيز عليه هو ضرورة إدراك أن أي تغير في التموضع الذهني، يمكن أن يؤثر على نحو كبير في مجمل نشاطات المصارف.

ثانياً: التوصيات

بناءً على نتائج البحث، تم وضع مجموعة من التوصيات للاستفادة منها في عمل مجتمع البحث من خلال تعزيز المؤشرات الإيجابية ومعالجة الجوانب السلبية التي تواجه عمل المصارف، وهي على النحو الآتي:

لأهمية تعزيز ثقة الزبائن بها من خلال تعزيز عامل الأمان لديه، وإن المصارف تسعى لتحقيق ذلك من خلال التحديث المستمر لموقع المصرف الإلكتروني، وعرض آخر المستجدات بشأن الخدمات التي يقدمها، فضلاً عن كونها تتبنى برامج يمكنها من خلالها تعميق ولاء الزبون.

٥. تصمم المصارف عينة البحث مواقعها الإلكترونية بحسب رغبة الزبائن.

٦. رغبة المصارف الأهلية عينة البحث في الاستفادة من التسويق الرقمي لغرض تعميق قدراتها للتعلم بشأن الزبائن، وتعمل المصارف على نشر ثقافة التعلم لدى الزبائن، وتنتهج المصارف سياسة التعلم من خلال العمل.

٧. إن المصارف عينة البحث توجه موظفيها للإجابة عن استفسارات الزبائن عن طريق الإنترنت في ضوء التطبيقات الرقمية.

٨. تولي المصارف عينة البحث اهتماماً خاصاً لموضوع توظيف التواصل المباشر بالزبائن عن طريق موظفين مختصين بهذا المجال، ويعد الانترنت أهم وسيلة للتواصل (يحقق مزايا متعددة أهمها تخفيض تكاليف الاتصال، ويحقق تواصلاً تفاعلياً)، ويمكن للمصرف تعزيز نشاطاته من خلال نشر الروابط الخاصة بتلك النشاطات.

٩. تهتم المصارف عينة البحث على نحو كبير بموضوع تطوير مهارات العاملين، فضلاً عن تبنيتها مدخل تحقيق الهدف في مجال تقويم أدائها.

١٠. تتبنى المصارف عينة البحث تطوير معارف العاملين فيها ومهاراتهم، وتربط فائدة المعلومات المتحصل عليها بمدى قدرتها

١. في ظل التطور المستمر في مجال التسويق ووجود القنوات والوسائل الرقمية والتكنولوجية المتطورة، وجب على المسوقين الاهتمام لكيفية التواصل على نحو فعال بالزبائن الرقميين وإيلاء أهمية لهم.
٢. عرض الخدمات المصرفية بطريقة سهلة وميسرة للمتعاملين كافة مع المصرف بأسلوب تقني رقمي حديث لجذب أكبر عدد ممكن من المتعاملين من خلال إنشاء تطبيقات بسيطة وسهلة الاستخدام فضلا عن منح مكافآت تحفيزية للزبائن.
٣. تخصيص المزيد من الموظفين القادرين على التواصل بزبائن المصرف عبر موقعها على شبكة الإنترنت بكفاءة وفاعلية من خلال فتح دورات تدريبية للعاملين.
٤. ضرورة اعتماد المصارف عينة البحث التحديث المستمر لمواقع المصارف الإلكترونية من خلال التعاقد مع شركات محترفة بمجال الانترنت وإشعار الزبائن بذلك.
٥. تصميم مجموعة من البرامج الإبداعية المجانية التي تحاكي زبائن المصرف وتشجعهم على الانخراط والمشاركة في أنشطتها وحملاتها التسويقية.
٦. أخذ آراء الزبائن وردود أفعالهم بالحسبان والتأثير في زبائن المصرف من أجل خلق صورة جميلة في أذهانهم عنها، من خلال التأكد من وموثوقية الخدمات والمعلومات المقدمة لهم، وعدم خداع زبائن المصرف وتظليلهم، مراعاة أحاسيس الزبائن واختلافاتهم العرقية والمذهبية في طبيعة الخدمات المقدمة لهم، ونوعها.
٧. ضرورة إعطاء المصارف عينة البحث حاجات الزبائن أولوية خاصة ضمن أولويات عملها في ضوء امتلاكهم لقاعدة بيانات كبيرة عن الزبائن الحاليين والمحتملين.
٨. ضرورة امتلاك المصارف عينة البحث معرفة واسعة تمكنها من تحديد أبرز المعوقات وفهم التجارب الممتازة.
٩. ضرورة تشجيع المصارف عينة البحث العاملين على العمل بروح الفريق الواحد لما لها من الأثر الكبير في نفوس الزبائن، وتقديم خدماتها بالمكان والوقت المناسبين، وذلك من خلال التوزيع الأفقي للعاملين في الوظائف.
١٠. ضرورة استمرار المصارف عينة البحث بتحسين علاقاتها مع الزبائن وتعرف اتجاهاتهم لتعزيز موضعها الذهني من خلال فتح باب الاقتراحات والأخذ بها على محمل الجد.
١١. الاعتماد على خبرات الأكاديميين لتحليل طريقة استخدام قنوات التسويق الرقمي الخاصة بالمصرف ومعرفة الوسائل المستخدمة من الشركات المنافسة من أجل تحسين نوعية المحتوى التسويقي.

المصادر

المصادر العربية:

أ-الكتب:

- (١) راندل، جيفري، ترجمة عماد الحداد، كيف تصنع علامة تجارية لمنتجات وترويجها، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط١، ٢٠٠٣.



مساهمة الأبعاد التسويقية للخدمة المتميزة في بناء استراتيجيات المكانة الذهنية وانعكاسها على رضا الزبون، دراسة حالة في فروع مطعم KFC للوجبات السريعة في محافظة أربيل، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ٤، العدد ٤٤ ج ٢، ٢٠١٨.

(٧) تركستاني، عبد العزيز، «دور أجهزة العلاقات العامة في تكوين الصور الذهنية للمملكة» بحث غير منشور، الجمعية السعودية للإعلام والاتصالات، المنتدى الإعلامي السنوي الثاني، صورة المملكة العربية السعودية في العالم، ٢٠٠٤.

(٨) لفتة، بيداء ستار، تأثير أبعاد الصورة الذهنية للشركة في جذب انتباه المستهلك العراقي للمنتجات المحلية، دراسة ميدانية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، مجلد ١١، عدد ٣٥، فصل ٢٠١٦، ٢.

المصادر الأجنبية:

A- Book's

1. Aaker D، Shansby J، Positioning your product. Bus Horiz 25(3) 1982.
2. AL-Rhaimi، Salem Ahmad، "The Impact of Internal Marketing on the Mental Image of the Tourism Program"، International Journal of Marketing Studies، Vol. 7، No. 3، 2015.
3. Blake، Sarah، eMarketing: The essential guide to digital marketing By Rob Stokes Compiled، 4th، Creda، 2011.
4. Carter، Ben؛ Brooks، Gregory؛ Catalano، Frank؛ Smith، Bud، Digital Marketing، 1st، Dummies، John Wiley & Sons، 2007.
5. Chaffey، Dave، Smith، PR، eMarketing eXcellence Planning and optimizing your digital marketing، 3rd، Slovenia Elsevier، 2008.
6. Diamond، Stephanie Digital Marketing ALL-IN-ONE، 1st، John Wiley & Sons، Inc.، United States of America، 2019.

(٢) ندا، أيمن منصور، الصورة الذهنية والإعلامية عوامل التشكيل واستراتيجيات التغيير كيف يرانا الغرب؟، برس، المغرب، ٢٠٠٤.

ب- البحوث والدوريات والمقالات:

(١) الحوري، فالح عبد القادر، الزيادات، ممدوح، عبينة، هابل، إدارة الصورة الذهنية للمنظمات الأردنية في إطار واقع المسؤولية الاجتماعية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم التطبيقية، الأردن، ٢٠٠٩.

(٢) الجبوري، إرادة زيدان، «مفهوم الصورة الذهنية في العلاقات العامة»، مجلة الباحث الإعلامي، العدد (٩-١٠)، حزيران - ايلول، ٢٠١٠.

(٣) الضاحي، نهي أنور محمد، طرائق التسويق الإلكتروني في تعزيز المكانة الذهنية، دراسة استطلاعية لعينة من المكاتب التجارية والمعاملين بالتسويق الإلكتروني في مدينة الموصل، رسالة دبلوم مقدمة إلى جامعة الموصل، ٢٠١٢.

(٤) العطار، فؤاد حمود، كاظم، عذراء هادي، التسويق البصري ودوره في تعزيز المكانة الذهنية للمنظمة، دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في المجتمعات التجارية في محافظة بابل، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، مجلد ١١، عدد ٤٦، ٢٠١٤.

(٥) السويدي، نبيل حامد، شاكر، عواطف، تقييم المكانة الذهنية للمصارف الإسلامية دراسة تحليلية لآراء عينة من زبائن المصارف الإسلامية- بغداد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، عدد خاص ببحوث المؤتمر العلمي الثاني لكلية الإدارية والاقتصاد جامعة تكريت، ٢٠١١.

(٦) الطائي، بهاء حبيب، الملا حسن، محمد محمود،

19. Upshaw, Lynn B., Building Brand Identity. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc. 1995.
20. Weber, Larry, MARKETING TO THE SOCIAL WEB How Digital Customer Communities Build Your Business, 1st, John Wiley & Sons, Inc, New Jersey, 2007.
- B- **Journals and Periodicals**
21. Bhakar, S. S., Upamannyu, N. K., Effect of Corporate Image on Brand Trust and Brand Affect, International Journal of Applied-Reserch and Review, 14 feb 2015.
22. Bhatiasevi, V. (2015). An extended UTAUT model to explain the adoption of mobile banking. Information Development, 32(4).
23. Cornelissen, J., & Thorpe, R., Measuring a business school's reputation: perspectives, problems and prospects, European Management Journal, 20(2), 2002.
24. Enaizan, O., Zaidan, A. A., Alwi, N. M., Zaidan, B. B., Alsalem, M. A., Albahri, O. S., & Albahri, A. S., Elecronic medical record systems: Decision support examination framework for individual, security and privacy concerns using multi-perspective analysis. Health and Technology, 2018.
25. Floh A, Treiblmaier H, What keeps the e-banking customer loyal? A multigroup analysis of the moderating role of consumer characteristics on eloyalty in the financial service industry. Journal of Electronic Commerce Research 7, 2006.
26. Guercini, S., Bernal, P.M., & Prentice, C. New marketBing in fashion e commerce, journal of Global Fashion Marketing 9(1), 2018.
27. Harrison-Walker, L. J., Strategic positioning in Higher Education, Academy of Educational Leadership Journal, 13(1), 2009.
28. Izogo, E. E. and Jayawardhena, C. "Online shopping experience in an emerging etailing market", Journal of Research in Interactive Marketing, Vol.12 No.2, 2018.
29. Kingsnorth, Simon, Digital Marketing Strategy An integrated approach to online marketing, 1et, Kogan Page Limited, Hong Kong, 2016.
7. Florès, Laurent, How to Measure Digital Marketing Metrics for assessing impact and designing success, 5th, Macmillan, New York, United States of America, 2014.
8. Frick, Tim, RETURN ON ENGAGEMENT Content, Strategy, and Design Techniques for Digital Marketing, 1st, Elsevier, United States of America, 2010.
9. Hooley, G., Positioning. In: Baker M (3ed) The IEBM encyclopedia of marketing, 1st, Thomson Learning, Boston, 2001.
10. Kotler, Philip, Marketing Management, A Framework for Marketing Management, 10th, A Pearson Education Company, Upper Saddle River, New Jersey, America, 2002.
11. Lee, C.D.John, The Rise of the Platform Marketer, 1st, Merkle, United States of America, 2015.
12. Lewis, Wendy, Aesthetic Clinic Marketing in the Digital Age, CRC Press Taylor & Francis Group, New York, NY, 2018.
13. Magnini, Vincent, P., Marketing Strategy Collection Narresh Malhotra, Editor Surprise! The Secret to Customer Loyalty in the Service Sector, 1st, Business Expert Press, America, 2015.
14. Milne, George, R., Digital Privacy in the Marketplace Perspectives on the Information Exchange, 1st, Business Expert Press, LLC, New York, United States of America, 2015.
15. Ruszczyk, Bonnie, B., Lucas, Kelly, Warlick, Sarah, Take Your Marketing Online! Proven Ways to Grow Your Firm in the Digital Age, 1st, American Institute of Certified Public Accountants, Inc, New York, 2015.
16. Solomon, Michael, "Consumer Behavior," 5Th ed., Prentice-Hall, New Jersey, USA, 2002.
17. Tapp, Alan, Whitten, Ian, Housden, Matthew, Principles of Direct, Database and Digital Marketing, 5th, PEARSON EDUCATION LIMITED, United Kingdom, 2014.
18. Trout, J., Ries, A., Positioning: The Battle for Your Mind, 20th, The McGraw Hill Companies, Inc, United States of America, 2001.

40. Soundararaj, J. J., & Rengamani, J., The inevitability of 'positioning' in the present marketing scenario. *Indian Journal of Marketing*, 32, 2002.
41. Wang, Y., Wang, Y., Lin, H., & Tang, T., Determinants of user acceptance of internet banking: an empirical study. *International Journal of Service Industries Management*, 14(5), 2003.
30. Ko, E., Bridging Asia and the world: Global platform for the interface between marketing and management. *Journal of business Research*, 99(3), 2019.
31. Lamberton, C., & Stephen, A. T., A Thematic exploration of digital, social media, and mobile marketing: Research evolution from 2000 to 2015 and an agenda for future inquiry. *Journal of Marketing*, 80 (November) 2016.
32. Lichtenstein, S., & Williamson, K., Understanding consumer adoption of internet banking: an interpretive study in the Australian banking context. *Journal of electronic commerce research*, 7(2), 2006.
33. Machado, J. Carolina, Davim, Paulo, *Management and Industrial Engineering*, Springer Nature, Switzerland, 2016.
34. Manhas, P. S., Strategic brand positioning Analysis through comparison of Cognitive and Conative Percepti. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 15, 29, 2010.
35. Martins, Consuegra, D., Faraoni, M., Diaz, E., & Ranfagni, S., Exploring relationships among brand credibility, purchase intention and social media for fashion brands: A conditional mediation model. *Journal of Global Fashion Marketing*, 9(3), 2018.
36. McKnight, Mark, "Establishing Organizational Image: A Conceptual Model", University of Southern Indiana, USA, 2001
37. Nasri, W., & Charfeddine, L. Factors affecting the adoption of Internet banking in Tunisia: An integration theory of acceptance model and theory of planned behavior. *Journal of High Technology Management Research*, 2012.
38. Popoola, N., & Arshad, M.D. R., Strategic approach to build customers trust in adoption of internet banking in Nigeria. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 20(1), 2015.
39. Raza, S. A., Jawaid, S. T., & Hassan, A. (2015). Internet banking and customer satisfaction in Pakistan. *Qualitative Research in Financial Markets*, 7(1).

تأثير القيادة الكاريزماتية في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي

دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة

The effect of charismatic leadership on enhancing positive psychological capital

أ.م. صفاء عبد علي

Prof. Dr. Safaa Abdel Ali

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

**Economics and Administration
College – Karbala University**

الباحث: عباس هاشم نور

Abbas Hashem Nour

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

**Economics and Administration
College – Karbala University**

abbassrko@gmail.com

(بحث مستل).

المخلص

هدفت الدراسة إلى تحقيق هدف أساس وهو اظهار تأثير القيادة الكاريزماتية في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي ومعرفة مدى امكانية تأثير أبعاد المتغير المستقل القيادة الكاريزماتية المتمثلة بـ(الرؤية والتعبير، الحساسية البيئية، السلوك غير التقليدي، المخاطرة الشخصية، و الحساسية لاحتياجات الأعضاء) في المتغير المعتمد رأس المال النفسي الإيجابي بأبعاده المتمثلة بـ(الكفاءة الذاتية، التفاؤل، المرونة، والأمل)، لعينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة بالإعتماد على مشكلة أساسية تم تحديدها خلال عدد من التساؤلات، من أبرزها ما هو حجم التأثير للقيادة الكاريزماتية على رأس المال النفسي الإيجابي للعاملين في العتبة الحسينية المقدسة؟.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع وتحليل البيانات وتفسيرها وجمعت البيانات من مجتمع الدراسة البالغ (٣٠٠) منتسب (منتسبي الشعب الإدارية لأقسام العتبة المقدسة) من العتبة المبحوثة عن طريق عينة الدراسة البالغة (١٩٠) استبانة و كان الصالح منها (١٧٥) للتحليل الإحصائي، إضافة إلى استخدام مجموعة من الاساليب الإحصائية التي ساعدت على تحليل بيانات البحث واختبار فرضياتها المتمثلة بـ(شملت اعتدالية البيانات (التوزيع الطبيعي)، الصدق البنائي التوكيدي، معامل الثبات (كرونباخ الفا)، المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية، اسلوب الارتباط البسيط (Pearson)، والبرامج الإحصائية (SPSS، AMOS)، وتوصلت الدراسة على مجموعة من الاستنتاجات، اهمها أن جميع أبعاد المتغيرين (القيادة الكاريزماتية و رأس المال النفسي الإيجابي) مطبقة في العتبة الحسينية المقدسة، وهذا يدعم علاقة الارتباط والتأثير الحاصل في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي عن طريق تبني مدخل القيادة الكاريزماتية في العتبة الحسينية المقدسة.

اختتمت الدراسة بجملة من التوصيات، أهمها زيادة الوعي بأبعاد القيادة الكاريزماتية في العتبة الحسينية المقدسة موضع الدراسة بعقد مؤتمرات علمية وإجراء أو تبني بحوث علمية والتركيز على القيادة الكاريزماتية؛ لأن الدراسة أثبتت أهميتها وتأثيرها وانعكاسها على رأس المال النفسي الإيجابي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الكاريزماتية، رأس المال النفسي الإيجابي، العتبة الحسينية المقدسة.

Abstract

The study aimed to achieve a basic goal, which is to show the effect of charismatic leadership in enhancing positive psychological capital, and to know the extent to which the dimensions of the independent variable can be affected. Positive psychological capital with its dimensions represented by (self-efficacy, optimism, flexibility, and hope), for a sample of workers at the Imam Hussain Holy Shrine, based on a basic problem identified through a number of questions, the most prominent of which is what is the impact of charismatic leadership on capital Positive psychological for workers at the Imam Hussein Holy Shrine?

The study relied on the descriptive-analytical approach in collecting, analyzing and interpreting data, and data was collected from the study population of (300) members (members of the administrative divisions of the Holy Shrine departments) from the researched threshold through the study sample of (190) valid statistical analysis (175), in addition to using a set of statistical methods that helped analyze the research data and test its hypotheses, represented by (included data moderation (normal distribution), confirmatory structural validity, reliability coefficient (Cronbach's alpha), arithmetic averages and standard deviations, Pearson correlation method, correlation And the statistical programs (SPSS, AMOS) The study reached a set of conclusions, the most important of which is that all dimensions of the two variables (charismatic leadership and positive psychological capital) are applied at the Hussein threshold, and this supports the correlation and effect achieved in enhancing positive psychological capital by adopting The entrance to the charismatic leadership at the Hussain Holy Shrine.

The study concluded with a set of recommendations, the most important of which is to raise awareness of the dimensions of charismatic leadership at the Hussain Holy Shrine, subject of study, by holding scientific conferences and conducting or adopting scientific research and focusing on charismatic leadership because the study proved its importance and its positive psychological capital impact.

Keywords: charismatic leadership - positive psychological capital - the Hussain Holy Shrine.

المقدمة

الجمهور ملهماً بشخصية القائد وقوتها الشرعية والإقناعية في الإتياع، وكيف يؤثر هؤلاء القادة في رفع رأس المال النفسي الإيجابي للعاملين في المنظمات، ولا سيما أن العنصر البشري يعدّ من أكثر الموارد قيمة في موارد المنظمة.

إذ تتبيّن مشكلة الدراسة الحالية بالتساؤل الرئيس والذي هو (ما هو حجم التأثير للقيادة الكاريزماتية على رأس المال النفسي الإيجابي للعاملين في العتبة الحسينية المقدسة)؟ وكان هدف الدراسة الأساس هو التعرف على مدى أهمية تأثير القيادة الكاريزماتية على متغير رأس المال النفسي الإيجابي.

المبحث الأول:

منهجية البحث والدراسات السابقة

أولاً: منهجية البحث:

١ - مشكلة البحث

نظراً لضيق صورة القيادة الداعمة للجوانب النفسية الساندة للموارد البشرية، وأن هذا النوع من المشاكل الإدارية والتنظيمية يتطلب حلولاً إدارية - اجتماعية للتقليل من حدة انخفاض مستويات رأس المال النفسي الإيجابي في المنظمات، وتعدّ القيادة الكاريزماتية إحدى التوجهات القيادية الحديثة التي اتسمت بمحدودية التطبيق لأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بشخصية القائد الذي يعتمد على الموهبة، وكيفية إدارتها من قبل القائد لتحقيق الهدف النهائي للقائد والمجتمع.

إن نجاح المنظمات يحتاج إلى أسس وتوجيهات كثيرة الجادة من قبلها، ففلسفة النجاح تحتاج إلى أن تمتلك المنظمات منهجاً للعمل يقوم على الموارد الإيجابية، فتعددت وتنوعت الأنماط والممارسات القيادية على مرّ العصور وتعد القيادة من الضروريات اللازمة لبناء أي مجتمع إذا كانت هذه القيادة ذات توجه إيجابي و بناء، ومن هنا بذل العلماء والباحثون جهوداً كثيرةً لتحديد تلك السلوكيات الإيجابية في المجموعات والمنظمات، ومن بين هذه العوامل هي مفهوم القيادة الكاريزماتية ورأس المال النفسي الإيجابي.

ظهر من تلك الأنماط القيادية مفهوم القيادة الكاريزماتية وهذا المصطلح مأخوذ من اللغة اللاتينية charisma والذي يعني الموهبة وفن استخدامها في إدارة الجمهور والانصياع الشمولي للقائد الكاريزماتي من قبل المرؤوسين، وهذه الموهبة تتكامل مع المقدرات الخارقة وغير الطبيعية التي تتشكل في شخصية القائد وتنعكس على القدرة الذاتية والإقناعية لقيادة شريحة واسعة من المجتمع.

أما رأس المال النفسي الإيجابي فقد تم استقدامه من علم النفس الإيجابي وتطبيقه في موقع العمل. وهو الحالة النفسية الإيجابية للفرد القابلة للتطوير، ويتضمن أربعة تركيبات رئيسة هي (الكفاءة الذاتية، والتفاؤل، والأمل، والمرونة)، لذلك فإن مفعول القيادة الكاريزماتية يمكن أن يسري لأجيال عدة، إضافة إلى القدرة في الغوص بتصورات الفرد وجعل

الفرضية الرئيسة الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الكاريزماتية في رأس المال النفسي الإيجابي).

٥- مجتمع البحث و عينته:

تكونت عينة البحث الحالي من مجموعة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة حيث كانت عينة البحث (١٧٥) عاملاً شملت العاملين في الشعب الإدارية لأقسام العتبة المقدسة، التي يبلغ عدد العاملين الكلي فيها (٣٠٠) عاملاً وخلال المعادلة الآتية تم تحديد حجم العينة للبحث الحالي بالنسبة إلى المجتمع الكلي. إذ وزع الباحث (١٩٠) استبانة للعاملين في العتبة المقدسة والأقسام التابعة لها، وتم استعادتها (١٩٠)، وبعد أن تم تدقيق الاستبانات تبين أن (١٧٥) من الاستبانات التي تم استرجاعها كانت صالحة للتحليل الإحصائي.

٦- أساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة : وتمثلت أساليب جمع البيانات والمعلومات في جانبين:

أ. الجانب النظري: أعتمد الباحث بإعداد الجانب النظري على ما توفر من الكتب والرسائل و الأطاريح العربية والأجنبية، وكذلك المقالات الأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث والمجلات والدوريات المحكمة العربية والأجنبية .

ب. الجانب العملي: من أجل الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب العملي، تم الاعتماد على الاستبانة، إذ تم توزيعها على العينة بعد أن تم تقديمها للمحكمين، من أجل الاستفادة من ملاحظاتهم، واجراء بعض التعديلات عليها،

وبناءً على ما تقدّم تنطلق مشكلة الدراسة من إثارة التساؤلات الآتية:

- هل تمتلك المنظمة المبحوثة قادة يعدون قادة كارزماتيين؟
- هل تؤثر القيادة الكاريزماتية في رأس المال النفسي الإيجابي في المنظمة المبحوثة؟

٢- أهمية البحث

تستمد الدراسة أهميتها خلال تناولها الموضوعات المدروسة المتمثلة (بالقيادة الكاريزماتية وابعادها، رأس المال النفسي الإيجابي وأبعاده) ومدى تطبيقها، فالأهمية التي تؤديها متغيرات الدراسة كونها من الموضوعات الحديثة في السلوك التنظيمي، ومن ثم فإن الدراسة تعدّ محاولة لإثارة الاهتمام بها، مما يدعو إلى ضرورة الخوض فيها.

٣- أهداف البحث:

توجد لهذه الدراسة أهداف عدة، منها:

- أ. وصف وتشخيص واقع أبعاد متغيرات الدراسة في المنظمة المبحوثة فيما يخص جهودها في تهيئة البيئة المناسبة لتطبيق القيادة الكاريزماتية إضافة إلى جهودها في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي.
- ب. قياس علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة.

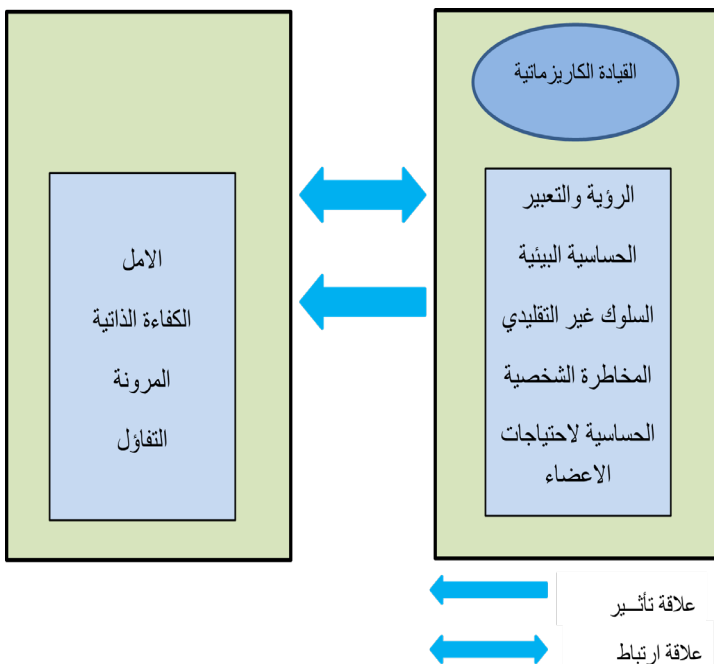
٤- فرضيات البحث:

يستند البحث على فرضيتين رئيسيتين، هما كالآتي:
الفرضية الرئيسة الأولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الكاريزماتية و رأس المال النفسي الإيجابي).

٧- المخطط الفرضي للدراسة:

يبين المخطط الفرضي للبحث اعتقادات الباحث عن شكل العلاقات التي تربط متغيرات البحث بعضها ببعض، أي المتغير المستقل القيادة الكاريزماتية بأبعادها (الرؤية و التعبير - الحساسية البيئية - السلوك غير التقليدي - المخاطرة الشخصية - الحساسية لاحتياجات الأعضاء)، و المتغير المعتمد رأس المال النفسي الإيجابي بأبعاده الأربعة (الكفاءة الذاتية - التفاؤل - المرونة - الأمل)، وبالاستناد إلى الإطار الفكري لأدبيات القيادة الكاريزماتية ورأس المال النفسي الإيجابي وتوضيح مشكلة البحث وتحقيق أهدافها جرى تصميم نموذجاً متكاملًا يجسد مخططاً فرضياً يعكس طبيعة علاقات التأثير و الارتباط بين متغيرات الدراسة و اتجاهات التأثير، و كما في الشكل الآتي:

الشكل (١) المخطط الفرضي للدراسة



وبما يجعلها أداة القياس الرئيسة في البحث الحالي، وفقاً لطبيعة البحث و متغيراته فقد كانت الاستبانة مكونة من المقدمة التعريفية الخاصة بعنوان البحث وكيفية الإجابة عن الأسئلة المطروحة في الاستبانة لكل متغير وكذلك التعريف بمجتمع البحث وعينته، كما أنها تتكون من ثلاث فقرات، الأولى تحتوي على معلومات شخصية عن الشخص الذي سيجيب عليها، أما الفقرتان المتبقيتان فقد كانتا خاصتين بمتغيرات البحث (القيادة الكاريزماتية - رأس المال النفسي الإيجابي) وأبعادهما، وقد احتوت على (٤٤) سؤالاً لجميع المتغيرات، إذ شغل المتغير الأول الأسئلة من (١ - ٢٢)، والمتغير الثاني تضمن الأسئلة من (٢٣ - ٤٤)، تم استخدام مدرج (LIKRT) الخماسي من أجل معرفة وزن كل إجابة، وهي كالآتي (لا اتفق بشدة - لا اتفق - محايد - اتفق - اتفق بشدة) وأن الإجابات تتراوح من (١-٥).

أما الأساليب الإحصائية المستخدمة فهي:

- اختبار التوزيع الطبيعي خلال اعتماد اختبار (Kolmogorov-Smirnov test).
- الاختبارات الوصفية بالنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري وغيرها من المقاييس الإحصائية الوصفية المستخدمة في الدراسة.
- اعتماد أسلوب الارتباط البسيط (Pearson) لغرض اختبار الفرضيات.

أ - (Coggins&Bocarnea,2015)	
عنوان الدراسة	The Impact of Servant Leadership to Followers' Psychological Capital. تأثير القيادة الخادمة على رأس المال النفسي للمرؤوسين.
نوع الدراسة	دراسة استطلاعية.
أهداف الدراسة	فحص العلاقات السببية فيما إذا كانت موجودة بين القيادة الخادمة وتطوير رأس المال النفسي و / أو المتغيرات المكونة المفترضة للقيادة الخادمة ورأس المال النفسي.
مقياس الدراسة	تم قياس رأس المال النفسي الإيجابي باستخدام أداة مكونة من ٢٤ عنصراً، وتم تطويرها بواسطة (Luthans et al, 2007).
مجتمع وعينة الدراسة	تم اختيار ٤٥٧ مشاركاً من عينة ملائمة تم توفيرها خلال الاتصال الشخصي مع كبار قادة بعض المنظمات.
نتائج الدراسة	إن أساليب القيادة الأخلاقية الإيجابية (على سبيل المثال، القيادة الخادمة) تؤدي إلى نتائج إيجابية في المتابعين.

ب- دراسة (ماهر، ٢٠١٧)	
عنوان الدراسة	تأثير القيادة الكاريزماتية على المشاركة النفسية للموظف.
نوع الدراسة	دراسة استطلاعية.
أهداف الدراسة	تبحث الدراسة في تأثير أسلوب القيادة الكاريزماتية على المشاركة النفسية للموظفين.

٨- مقياس البحث:

استُعينَ بـأنموذج (Conger & Kanungo, 1998: 94) لقياس متغير القيادة الكاريزماتية و أنموذج (Luthans et al, 2007: 564) لقياس متغير رأس المال النفسي الإيجابي، و كما مبين في الجدول (١) و (٢).

جدول رقم (١) مقياس و أبعاد القيادة الكاريزماتية

المتغير الأول: القيادة الكاريزماتية		
المقياس	الفقرات	الأبعاد
(94: Conger & Kanungo, 1998)	٦	الرؤية و التعبير
	٧	الحساسية البيئية
	٣	الحساسية لاحتياجات الأعضاء
	٣	سلوك غير تقليدي
	٣	المخاطر الشخصية

المصدر: إعداد الباحث.

جدول رقم (٢) مقياس رأس المال النفسي الإيجابي وابعاده

المتغير الثاني: رأس المال النفسي الإيجابي		
المقياس	الفقرات	الأبعاد
(Luthans et al, 2007: 564)	٦	الأمل
	٥	الكفاءة الذاتية
	٥	المرونة
	٦	التفاؤل

المصدر: إعداد الباحث.

ثانياً: الدراسات السابقة

مقياس الدراسة	تم تقدير القيادة الكاريزماتية خلال أداة مكونة من ٢٠ عنصراً من (Conger et al، 2000).
مجتمع وعينة الدراسة	شملت العينة عشر حكومات محلية من كل مقاطعة من ٢٤ مقاطعة وشارك الموظفون ومديريهم لكل قسم خدمة إدارية من كل حكومة محلية و كان عددهم (١٥٧٢) موظفاً.
نتائج الدراسة	القيادة الكاريزماتية لها ارتباط إيجابي مع أداء استعادة الخدمة العامة عبر تحفيز الخدمة العامة كوسيط، وتبين أن ثقافة الخدمة تؤدي دوراً معتدلاً لتقوية الروابط الإيجابية بين القيادة الكاريزماتية و أداء استعادة الخدمة العامة وكذلك تحفيز الخدمة العامة.

د - دراسة (عثمان، ٢٠١٩)	
عنوان الدراسة	استخدامات تطوير الذات عبر مواقع التواصل الاجتماعي وعلاقتها بتشكيل رأس المال النفسي.
نوع الدراسة	دراسة تحليلية.
أهداف الدراسة	رصد الدور الذي يمكن أن تقوم به شبكة الإنترنت بتطبيقاتها الاتصالية التفاعلية في تعزيز كفاءة الطالب، وتحفيز عمليات تطوير الذات لديهم.
مقياس الدراسة	تم قياس مستوى رأس المال النفسي خلال بناء مقياس بطريقة ليكرت يتضمن أربعة أبعاد رئيسة يقيس كل منها معدل تحقق أحد العناصر، واشتمل كل بُعد من أبعاد المقياس على عبارات عدة تعكس مفهوم العنصر الذي يتناوله هذا البعد.

مقياس الدراسة	اعتمد تصميم الاستبيان على نموذج (Conger&Kanungo) لقياس سلوك القيادة الكاريزماتية.
مجتمع وعينة الدراسة	تم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبيانات أكملها (٣٣٩) موظفاً يعملون في شركات السفر.
اهم نتائج الدراسة	تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن القيادة الكاريزماتية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالمشاركة النفسية للموظف، إضافة إلى ذلك، تم العثور على علاقة تنبؤية كبيرة بين أسلوب القيادة الكاريزماتية والمشاركة النفسية للموظف، كما تكشف النتائج أيضاً أن المديرين ذوي الحساسية العالية لاحتياجات الأعضاء- لديهم تأثير فعال على تحسين المشاركة النفسية للموظفين.

ج - دراسة (Tuan&Thao، 2017)	
عنوان الدراسة	Charismatic leadership and public service recovery performance. القيادة الكاريزماتية وتعافي اداء منظمات الخدمة العامة.
نوع الدراسة	دراسة استطلاعية.
أهداف الدراسة	إصلاح حالات فشل الخدمة العامة للحفاظ على رضا المواطنين عن الخدمات العامة. و التحقيق في دور القيادة الكاريزماتية في الاستفادة من تعافي أداء منظمات الخدمة العامة وكذلك آلية الوساطة المعتدلة الكامنة وراء هذا التأثير.

لم يكرسوا خبراتهم بجديّة في دراسة آثار هذا النوع من أسلوب القيادة عند تطبيقه على بيئة العمل حتى عام (١٩٩٠)، حيث صاغ ويبر (١٩٤٧) نظرية القيادة الكاريزماتية واستندت إلى التعبير العاطفي الخالص، دون أي آليات معرفية، ومنذ إدخال Weber للقيادة الكاريزماتية في عدد كبير من النظريات المتنافسة، تم الاعتراف بالنظرية كأسلوب قيادة يتعلق بفاعلية القائد، بالإضافة إلى فعالية المتابعين والجهد والرضا الوظيفي والالتزام، وعلى الرغم من التاريخ الطويل للقيادة الكاريزماتية كنظرية للقيادة، إلا أن أكثرهم لا يعرف عن العمليات التي خلالها تؤثر كاريزما القائد على أتباعه، وبمعنى آخر، كيف يتم نقل كاريزما القائد إلى التابعين، مما يؤدي إلى نتائج إيجابية عدة (Selznick, 2015:9).

ونشر روبرت هاوس (١٩٧٧) في واحدة من أوائل الكتابات الميدانية حول القيادة الكاريزماتية في المنظمات، إضافة إلى نشره في كتاب بعنوان «نظرية القيادة الكاريزماتية لعام (١٩٧٦)، ولم تحدد فقط سلوكيات القائد التي ربما كانت مرتبطة بالقيادة الكاريزماتية، وإنما حُددت أيضاً بعض السمات الشخصية والمتغيرات الظرفية (Conger & Kanungo, 1989:16) وذكر هاوس أن القادة الكاريزماتيين يتمتعون بمستويات عالية جداً من القوة المرجعية وأن بعض القوة تأتي من حاجتهم للتأثير على الآخرين، ولديهم القدرة على التأثير في الأتباع على أساس المواهب الخارقة للطبيعة والقوى الجذابة، ولديهم مستويات عالية للغاية من الثقة بالنفس، والسيطرة وقناعة قوية في

مجتمع وعينة الدراسة	وتم إجراؤها خلال استبيان رأي ل(٧٢) طالباً وإجراء مقابلات متعمقة مع (٦) طلاب من المنتسبين إلى جامعة -مينيسوتا دولوث- الأمريكية.
نتائج الدراسة	وضوح دور التعلم الشبكي في تعزيز كفاءة الطالب، بينما اتضح دور التواصل الأكاديمي عبر مواقع الشبكات الاجتماعية في تطوير الذات.

المبحث الثاني:

الجانب النظري

أولاً: القيادة الكاريزماتية

١- التطور التاريخي للقيادة الكاريزماتية

تم تطوير نوع جديد من نظريات القيادة التنظيمية على مدار العشرين سنة الماضية، يُطلق عليه اسم (الكاريزماتية أو الأهمية) للتأكيد على القيادة الاستثنائية التي لها تأثيرات عميقة على الأتباع والمنظمات والمجتمعات، ونظراً للتداخل النظري وتقارب النتائج التجريبية، نسمي هذا النوع من نظريات القيادة «القيادة الكاريزماتية» (Howell & Shamir, 2005:157)، وأشار (Ndururu, 2019:10) إلى أن تاريخ القيادة الكاريزماتية يعود إلى أواخر الخمسينيات من القرن الماضي حيث وثق ماكس ويبر أسلوب القيادة في منشور بعنوان «أنواع القواعد الشرعية» وفي هذه المقالة، يقدم ويبر ثلاثة أنماط للقيادة الكاريزماتية كونها أحد الأساليب، وعلى الرغم من أن الأسلوب له تاريخ طويل، إلا أن العلماء

ونركز على استكشاف خصائص وسلوكيات القادة الكاريزماتيين على مستويات تنظيمية مختلفة لفحص الأدوار التي يؤديها التابعون في تشكيل القيادة الكاريزماتية، وكما تشكل خلال المسافة بين القادة والأتباع. (Milosevic&Bass,2014:225)

بينما يعتقد الباحثون أن المنظمة تحتاج إلى أسلوب قيادة جديد في وقت الاضطرابات وتقبل بشكل عام القيادة الكاريزماتية كقوة للتغيير والابتكار، وتم تعريف القيادة الكاريزماتية من حيث التأثيرات التحويلية للقيادة الكاريزماتيين على أتباعهم، و تشير النتائج إلى أن القيادة الكاريزماتية مرتبطة بشكل إيجابي بإدراك التابعين للتمكين والالتزام التنظيمي (Chung et al,2011:300).

و كذلك وصف (هاوس وشامير) القيادة الكاريزماتية بأنها تفاعل بين القادة والأتباع ينتج عنه (١) جعل احترام الذات لدى التابعين مرهوناً بالرؤية والرسالة التي حددها القائد، (٢) الاستيعاب القوي لقيم القائد وأهدافه من قبل التابعين، (٣) التزام شخصي أو أخلاقي قوي بهذه القيم والأهداف، و(٤) استعداد من جانب الأتباع لتجاوز مصالحهم الذاتية من أجل الجماعة (الفريق أو المنظمة)، ويرى (شامير) أن مفهوم القيادة الكاريزماتية قابل للتطبيق، من حيث المبدأ، على جميع مستويات المنظمة، ويجادل بأن الاختلاف الرئيس بين القادة التنظيميين من المستوى الأعلى والمستوى الأدنى قد لا يكون في التطبيق المختلف للقيادة الكاريزماتية على المستويات المختلفة، ولا في العمليات الأساسية التي يتم خلالها توريث

الصواب الأخلاقي لمعتقداتهم، و يمتلك معظم القادة الكاريزماتيين نوعاً من الرؤية، ويمكن أن تتضمن هذه الرؤية آمالاً وقيماً لأتباعها، أو يمكن أن تكون رؤية شخصية (Asem,2009:29). كما يرى جادل هاوس أن القادة الكاريزماتيين يمكن تمييزهم عن غيرهم خلال ميلهم إلى الهيمنة والافتقار القوي بمعتقداتهم ومثلهم العليا والحاجة إلى التأثير على الآخرين والثقة العالية بالذات خلال الأهداف الجذابة عاطفياً وإظهار السلوكيات التي أثارت احتياجات التابعين الخاصة للإنجاز والانتفاء والقوة، كان القائد الكاريزماتي قادراً على تحفيز مستويات عالية من إنجاز المهام، بالإضافة إلى ذلك افترض هاوس أن هؤلاء القادة أبلغوا في وقت واحد توقعات الأداء العالي بالإضافة إلى الثقة في قدرة أتباعهم على تلبية هذه التوقعات، وهذه الإجراءات عززت توقعات التابعين بأن جهودهم ستؤدي إلى الإنجازات خلال نموذج يمتد به أظهر للقيادة الكاريزماتيين القيم والمعتقدات التي كانوا يرغبون في أن يؤيدها الأتباع حتى تنجح المهمة (Conger&Kanung,1989:17).

٢- مفهوم القيادة الكاريزماتية

سعى علماء القيادة في العقدين الماضيين إلى فهم القيادة الكاريزماتية ضمن السياق التنظيمي. خلال هذا الوقت، اكتشف العلماء أن القيادة الكاريزماتية هي سابقة هامة لمجموعة من النتائج التنظيمية المفيدة، مثل فعالية القائد والموظف، ورضا الموظف، والتزام الموظف في محاولة لفهم الكاريزما بشكل أفضل ضمن السياق التنظيمي،

وإثارة الدافع، وتعزيز الكفاءة الذاتية.

وللقيادة الكاريزماتية تأثير مباشر وغير مباشر على الابتكار، فالتأثير المباشر تلهم القيادة الكاريزماتية خلاله أعضاء الفريق للانخراط في سلوكيات مبتكرة خلال التحفيز الجوهري لأعضاء للبحث عن أساليب وحلول جديدة لصالح المجموعة، فإن وجود القائد الكاريزماتي ذا الخبرة الجيدة والسمعة الطيبة أمر ضروري في بيئة تقدر الإنجازات المهنية، و بالقدر نفسه من الأهمية هو أن التأثير الكاريزماتي للقيادة يوفر إحساساً بالهدف الذي يتوافق مع الأخلاق والقيم الأساسية لأعضاء الفريق، أما التأثير غير المباشر للقيادة الكاريزماتية على الابتكار خلال تأثيرها على عمليات الفريق فيؤثر على قادة الفريق الكاريزماتيون في تطوير هوية فريق قوية، وكما اقترح (شامير وفان كنيبنبرج) أن خلق شعور قوي بالانتماء إلى جماعة هو جوهر القيادة الكاريزماتية، و يجادل (زاكارو) فيرى أن الاستراتيجيات التي يستخدمها القادة لخلق التعاون والتواصل الفعال بين أعضاء الفريق من المرجح أن تنتج الابتكار (Paulsen et al, 2011:519).

٤- أنواع القيادة الكاريزماتية

تمت مناقشة أربعة أنواع من القيادة الكاريزماتية بواسطة (Steyer): على سبيل المثال، البطل (الكاريزما البطولية)، الأب (الكاريزما الأبوية)، المنقذ (الكاريزما التبشيرية)، والملك (الكاريزما المهيبية)، ويمكن النظر إلى الكاريزما من الزوايا من وجهة نظر القادة، أي الصفات التي يظهرها القادة، أو سلوك القائد (الإدراك الموضوعي) ومن وجهة

مفاهيم الأتباع الذاتية وإثارة دوافعهم من قبل القائد بدلاً من ذلك، ومن الأرجح أن يوجد الاختلاف في الأساليب والإجراءات التي يستخدمها القادة ذوو الكاريزما على مستويات مختلفة لتحقيق مثل هذه التأثيرات (Shamir & Howell, 2018:274). كما يصف (Perera & Abeysekera, 2019:275)، كما يصف (فيدلر وهاموس) القيادة الكاريزماتية بأنها: «صياغة رؤية ورسالة، وخلق صورة إيجابية والحفاظ عليها في أذهان التابعين والرؤساء (يتحدى هؤلاء القادة أتباعهم ويقدمون مثلاً شخصياً خلال التصرف بطريقة تعزز الرؤية ومهمة القادة)» (Marjosola & Takala, 2000:148).

٣- أهمية القيادة الكاريزماتية

أشار (Huang et al, 2005:35-36) إلى أن القيادة الكاريزماتية تقدم أنموذجاً مختلفاً عن أساليب القيادة «الأكثر تقليدية» الأخرى مثل قيادة المعاملات، واستناداً إلى علاقة التبادل العقلاني بين القائد والعضو، يؤكد قادة المعاملات على حث المرؤوسين على تحقيق الأهداف المحددة خلال توفير الحوافز المناسبة وعادة ما يأخذون احتياجات المرؤوسين وتفضيلاتهم وقيمهم على أنها متأصلة من ناحية أخرى، ويركز القادة ذوو الكاريزما على تغيير احتياجات المرؤوسين وقيمهم ومفاهيمهم الذاتية وأهدافهم، وأن القادة الكاريزماتيين عادةً ما يُظهرون سلوكاً رمزياً وهادفاً مثل الإعلان عن أهمية المهمة، والدفاع عن القيم الأيديولوجية وتقديم رؤية عظيمة، من أجل إثارة عواقب عاطفية ومعرفية بين المرؤوسين، مثل الارتباط العاطفي والثقة في القادة،

أفوليو وغاردنر (١٩٩٨) كشكل من أشكال القيادة التي تحاكي العملية التي يمر بها الفاعلون ليصبحوا مؤدين عظماء.

٤. أبعاد القيادة الكاريزماتية: ركزت أغلب وجهات النظر حول أبعاد القيادة الكاريزماتية على خمسة أبعاد هي (الرؤية و التعبير، الحساسية البيئية، الحساسية لإحتياجات الأعضاء، سلوك غير تقليدي و المخاطر الشخصية).

a. الرؤية والتعبير: إنَّ الرؤية الإستراتيجية والتعبير عن تلك الرؤية هما مفتاح القيادة الكاريزماتية. «لكي يُنظر إليه على أنه قائد، يجب على الفرد تقديم مجموعة من الأهداف الموجهة نحو المهام التي يقبلها التابعون عن طيب خاطر، والرؤى هي ببساطة أهداف أكثر تطلعيه ومثالية» (Roper, 2013:42).

b. الحساسية البيئية: يقوم القائد بتقييم البيئة وذلك لتحديد فرص نمو المنظمة بتجميع معلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للتعرف على الفرص والتحديات البيئية الجديدة بالاعتماد على مصادر معلومات موثوق بها وحتى يستطيع القائد الحصول على معلومات دقيقة لا بد أن تكون له علاقات قوية مع الذين لديهم هذه المعلومات لإجراء تغييرات جذرية، وكما يقوم بتحديد الموارد التي تتوافر لدى المنظمة مما يمكنها من استغلال الفرص المتاحة المتواترة في البيئة الخارجية (الغرابلي، ٢٠٢٠: ٢٦٥).

c. الحساسية لإحتياجات الأعضاء: قيام القائد بتقييم إحتياجات المرؤوسين وذلك مراعاة لمشاعرهم حتى يبذلوا ما يفوق توقعات القائد،

نظر الأتباع، أي تصور الأتباع للقائد (الإدراك الذاتي)، وهكذا ناقش (ستاير) أربعة مناهج للقيادة الكاريزماتية:

١. محور القائد.

٢. مركز التابع.

٣. الاعتماد المتبادل الموجه.

٤. مركز السياق.

ومن المهم أن نلاحظ أنه يجب تقييم الكاريزما من كلا الجانبين فمزوج الاعتماد المتبادل للقيادة الكاريزماتية يناقش التفاعل من جانب القادة وكذلك الأتباع من أجل التفاعل الكاريزماتي، وهو مرتبط بالعلاقة بين القائد والأتباع (Joshi, 2015:27)، وكما يمكن النظر إلى كل من القيادة التحويلية والقيادة الخادمة على أنها أنواع من القيادة الكاريزماتية التي يتم فيها توجيه القادة نحو الأشخاص وتقدير الاعتبارات الفردية وتقدير الأتباع (Miller, 2017:14).

و قد أوضح (Gerges et al, 2017:130) أن هناك ثلاثة أنواع من القيادة الكاريزماتية، وهي كما يأتي:

١. القادة الاجتماعيون ذو الكاريزما: هم متعاونون جيدون ولديهم القدرة على الاستماع إلى التابعين وإشراكهم في مواءمة الأهداف والوصول إلى رؤية مشتركة.

٢. القيادة الكاريزماتية الشخصية: متميزة من حيث أنهم يعدّون أنفسهم أو الآخرين المالك الوحيد للسلطة والموهبة والتوجيه، وتخلق هذه الأنواع من القادة رؤية تستند إلى مكاسبهم الشخصية بدلاً من منفعة المجموعة.

٣. القيادة الكاريزماتية الدرامية: حددها الباحثان

ستكون عليه مستقبلاً بالنسبة للعمل الذي يتسم بالإجهاد أو الظروف غير المتوقعة أو احتمال الفشل مما يجعل القدرة الفردية قابلة للتطوير التي من شأنها التأثير بشكل إيجابي على الموظف عبر الأداء الفعال والتغلب على هذه الصعاب فهو يكون أشبه بالحالة النفسية الإيجابية) التي تعود بالنفع في أوقات الأزمات والمتضمن المرونة والدافعية والأمل والتفاؤل، إذ تمثل (الأمل، الكفاءة الذاتية، المرونة، و التفاؤل) موارد أو قدرات نفسية للموظف انتخبها الباحثون لتكون أبعاداً لرأس المال النفسي (Rego et al.2012:430)، وكما يرتبط رأس المال النفسي ارتباطاً إيجابياً بالبنى الأخرى، بما في ذلك التحفيز وكفاءة الموظف والرضا والمناخ التنظيمي والأداء. نظراً لقدرته على تعزيز الإدراك الإيجابي والتحفيز، يتم التعرف على رأس المال النفسي كمؤشر لأداء الموظف، وقد وجد أيضاً أنه مرتبط بالسلوكيات المبتكرة والأداء الإبداعي (Alkahtani et al.2021:4)، ويرى (Tang,2020:4) أن رأس المال النفسي يرتبط بالسمات الشخصية للفرد ويتأثر بالبيئة المحيطة التي نشأ فيها الفرد، ومن ثم فإن الأفراد الذين لديهم دوافع شخصية نحو تحقيق هدف معين يميلون إلى تحقيق درجة أكبر من النجاح، ويمكن للأفراد الذين لديهم موقف إيجابي تجاه العمل أن يثبتوا فائدتهم للمؤسسة ومن ثم يصورون وجود مهارات تنظيم المشاريع، ويشير رأس المال النفسي إلى الذكاء العاطفي الذي يحفز الفرد على البقاء متحمساً نحو تحقيق هدف معين، ومن ثم، فإن رأس المال النفسي الإيجابي داخل الموظفين يفيد في خلق ثقافة عمل تشاركية، وهذا يخلق الدافع داخل الشركة

أي إن القائد الكاريزماتي لديه القدرة على فهم ما يريده المرؤوسون ومشاركة مشاعرهم بالطريقة التي تنشئ روابط عاطفية بينهم، كما أنه يشبع حاجة المرؤوسين للشعور بالاستقلالية والكفاءة ومن ثم تحفيز المرؤوسين على بذل المزيد من الجهود و الشعور بالكفاءة الذاتية والشعور بالقرابة (الغرابلي، ٢٠٢٠: ٢٦٦).

d. المخاطر الشخصية: إن القادة الكاريزماتيين يخاطرون بشكل شخصي لصالح المنظمة والمرؤوسين، وتظهر هذه الميزة على شكل إظهار سلوكيات شخصية جادة، وتقديم توضيحات شخصية ودفع تكاليف أعلى لصالح المنظمة (Demirtas&Karaca,2020:179).

e. سلوك غير تقليدي: السلوكيات غير التقليدية للقائد هي السلوكيات التي ينظر إليها المرؤوسون على أنها غير مألوفة وجديدة ومبدعة ومثيرة للدهشة وغير متوقعة وكاسرة للروتين، ومن الأمثلة على ذلك أن يقوم القائد بالتحفيز الفكري بطريقة غير عادية كأن يقوم بإعطاء كلمة عشوائية لكل موظف ويطلب منهم استخدامها في توليد أفكار للحلول المحتملة، أي أن القائد الكاريزماتي يستخدم وسائل غير تقليدية ومبتكرة في تحقيق الأهداف والرؤية التنظيمية (الغرابلي، ٢٠٢٠: ٢٦٧).

ثانياً: رأس المال النفسي الإيجابي

١- مفهوم رأس المال النفسي الإيجابي

وضح (Ramphal,2016:39) أن رأس المال النفسي الإيجابي يرتبط بالذات الفعلية للموظف وما

المتغيرة والمرهقة (Taştan, 2016:103).

٢- أهمية رأس المال النفسي الإيجابي

إن جوانب رأس المال النفسي لها أدوار هامة جداً في شرح جوانب الإرهاق، على وجه الخصوص، المرونة والأمل يفسران المزيد من الإرهاق العاطفي، الكفاءة الذاتية والتفاؤل لها آثار ذات دلالة إحصائية وسلبية على الإرهاق العاطفي، وكما أن رأس المال النفسي الإيجابي له آثار كبيرة على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي (Kaya&Altinkurt, 2018:72).

ويعتقد (Sürücü et al, 2020:2) أن رأس المال النفسي الإيجابي لا يشجع الموظفين فقط على الالتزام بأداء وظائفهم، بل يشجع أيضاً على السلوكيات الإيجابية مثل تولي العمل الصعب. (Hsu et al, 2014:1) كما أن الاستمرار في رأس المال النفسي قد يدر عائداً كبيرة، وأظهرت الأبحاث أن رأس المال النفسي يمكن أن يؤثر على أداء الموظفين في العمل، ويزيد من السلوكيات الإيجابية في مكان العمل مع تقليل السلوكيات السلبية ومكافحة الإجهاد.

إلى جانب اختيار رأس المال البشري المناسب وجد أن الإدارة تركز على تجنيد الأفراد على أساس رأس المال النفسي الإيجابي و من المهم بالقدر نفسه أن تغذي الإدارة تلك المواهب خلال تزويدهم ببيئة داعمة، وهذا يدل على أهمية رأس المال النفسي في تطوير ثقافة إيجابية داخل المنظمة ويثبت أيضاً تأثيره في تحسين أدائها، وتخلق بيئة العمل الجيدة موقفاً إيجابياً لدى الموظفين وتحفزهم على الأداء بشكل أفضل، ومن ثم فإن الأفراد الذين يعملون في ظل

ويعزز الأداء ككل، وأشارت المناقشة أيضاً إلى أن رأس المال النفسي مرتبط برفاهية الموظفين، ومن ثم فإن رأس المال النفسي يعزز الابتكار الذي يعدّ سمة رئيسة لرائد الأعمال.

بدأ مفهوم رأس المال النفسي الإيجابي، الذي يركز على الجوانب الإيجابية للموظفين بدلاً من سمات شخصيتهم، والذي يقوم على افتراض أن الأعمال يمكن أن تكتسب ميزة تنافسية ضد منافسيها خلال تطوير هذه الجوانب (Yıldız, 2015:6)، ولتعريف رأس المال النفسي، هناك مجموعة من معايير التضمنين، فيجب أن يستند إلى نظرية أو بحث، وأن يكون له مقاييس صحيحة، وبناءً على هذه المعايير، يصف على أنه حالة تطور نفسية إيجابية للفرد تشتمل على أربعة موارد نفسية إيجابية: (الأمل، الكفاءة الذاتية، المرونة، والتفاؤل) (Newman et al, 2019:2; Chen et al, 2014:122). تشير الكفاءة الذاتية، إلى ثقة الفرد في قدرته على تعبئة دوافعه وموارده المعرفية ومسارات عمله من أجل تحقيق مستويات عالية من الأداء، ويشير التفاؤل إلى توقع الفرد للنتائج الإيجابية وعادة ما يبني أولئك الذين يتمتعون بدرجة عالية من التفاؤل توقعات إيجابية تحفزهم على متابعة أهدافهم والتعامل مع المواقف الصعبة، و الأفراد الذين لديهم مستويات عالية من الأمل يظهرون طاقة موجهة نحو الهدف بشكل أكبر ومن المرجح أن يظهروا القدرة على تطوير مسارات بديلة لتحقيق أهدافهم، وأخيراً، تشير المرونة إلى قدرة الفرد على التعافي من المحن وعدم اليقين والمخاطر أو الفشل، والتكيف مع متطلبات الحياة

للالتمام التنظيمي، ووجدت الأبحاث ذات الصلة علاقة سلبية بين رأس المال النفسي والمواقف السلبية مثل الإجهاد، القلق، والإرهاق، وعلاقة إيجابية بين رأس المال النفسي والمواقف الإيجابية مثل الرضا الوظيفي (Demir, 2018:141).

٣- العوامل المؤثرة في رأس المال النفسي الإيجابي

أحد العوامل التي تؤثر على رأس المال النفسي هو العدالة التنظيمية و التي تعبر عن تصورات الموظف لمدى معاملتهم بإنصاف، ويعد مفهوم العدالة التنظيمية مصدر قلق كبير لجميع الموظفين في مكان العمل فهناك مخاوف بشأن العدالة في المنظمات في جوانب مختلفة من قبل القوى العاملة، يهتم الموظفون بالعدالة التي يتلقونها في توزيع الموارد، مثل المكافآت والأجور وما إلى ذلك، وهو ما يُعرف بالعدالة التوزيعية، ويهتم الموظفون أيضاً بالعدالة في عملية اتخاذ القرار من قبل منظمة يشار إليها باسم إجراءات العدالة، وأخيراً، يولي الموظفون أيضاً اهتماماً بالإنصاف في المعاملة الشخصية، والمعروفة باسم العدالة التفاعلية، فالعدالة التنظيمية تخلق الظروف الإيجابية اللازمة لازدهار رأس المال النفسي (Dora & Azim, 2019:37).

وأن الشعور بالاستقلالية ضروري لتكوين رأس المال النفسي، وتعني استقلالية العمل أن الموظفين يمكنهم التحكم في أساليب عملهم وتقديمهم، ومنحهم إحساساً بالسيطرة، وتحقيق الشروط اللازمة لرأس المال النفسي، وبتحليل العوامل المختلفة التي تؤثر على رأس المال النفسي، وجدت

بيئة داعمة من المرجح أن يكونوا أقل توتراً، وهذا يثبت مرة أخرى أن رأس المال النفسي يرتبط ارتباطاً مباشراً برفاهية الموظفين (Tang, 2020:5).

وكما يحفز رأس المال النفسي الإيجابي للموظف على تعزيز القواعد المعرفية التي بدورها ستسهل التفكير الإبداعي، وأن الرغبة في تحمل المخاطر المرتبطة بعملية مبتكرة تمكن الفرد من صياغة استراتيجيات واستكشاف بدائل مختلفة، ومن الضروري أن تعتمد القدرة على التفكير الإيجابي على السمات الشخصية التي تساعد في الحفاظ على السيطرة على المواقف السلبية، ويمكن رأس المال النفسي الفرد من تطوير أفكار إبداعية ومن ثم فهو مسؤول عن تعزيز الابتكار داخل شركة معينة، لذلك يمكن أن يُعدّ رأس المال النفسي الإيجابي مظهراً من مظاهر سمات الشخصية؛ لأنه يهتم بتقديم قيمة للمنظمة خلال مجموعة المهارات التي يمتلكها الفرد، وأنها قدرة الفرد على الاستفادة الفعالة من المعرفة وإدارتها خلال تكوين شبكات اجتماعية. (Tang, 2020:2) ووجد (Sesen & Ertan, 2019:812) أن رأس المال النفسي يزيد من المواقف الإيجابية ويقلل من المواقف السلبية في المنظمات، وكشفت الدراسات السابقة أن رأس المال النفسي قد طوّر المواقف الإيجابية للأفراد بسهولة أكبر و منع الأفراد من تطوير المواقف السلبية، وكما وجد علاقة إيجابية بين رأس المال النفسي والمواقف الإيجابية مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والتحفيز، ووجدوا أيضاً أن رأس المال النفسي له تأثير سلبي على نية الموظفين للمغادرة خلال تأثير الوساطة الكامل

الموظفين أن ثقتهم بأنفسهم في عملهم تزداد مع قوة العمل الجماعي، وأنهم يتغلبون على العقبات التي يواجهونها بسهولة أكبر عندما يتضامنون مع أصحاب المصلحة الآخرين في المنظمة، وفي واقع الأمر أن التنشئة الاجتماعية داخل المنظمة ودعم الأعضاء الجدد في المنظمة تزيد من رأس المال النفسي للموظفين ومن ثم تزيد من أدائهم (Çimen, 2015:95).

٤- أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي:

a. الأمل: أن الأمل هو حس إيجابي وتحفيزي مبني على تحقيق الأهداف وإيجاد طرق كافية لتحقيق هذه الأهداف (Tamer et al, 2014:964)، أو الأمل يجسد قوة الإرادة التي تدفع الناس للوصول إلى أهدافهم، و يتمتع الأفراد الذين يمتلكون مستويات أعلى من الأمل بقدرة قوية على تحديد الأهداف ومتابعتها بطريقة تجعلهم يظلون متحمسين طوال عملية المتابعة (Sehhat et al, 2015:547).

b. الكفاءة الذاتية: هي تصور الفرد وتفسيره للأحداث وسيطرته عليها، وتستخدم الكفاءة الذاتية للتعبير عن الثقة بالنفس للفرد في الكشف عن كامل إمكاناته ومهاراته لتحقيق هدفه، وبمعنى آخر، يشير إلى حالة من عدم الشعور بالخوف من تجربة أساليب جديدة بسبب إيمانه بمهاراته (Irge&Bayram, 2020:104).

c. المرونة: من الناحية الفنية، عُرِّفت المرونة على أنها القدرة المرنة لمادة ما على العودة إلى الشكل عندما تُطبق قوة خارجية عليها من الناحية النفسية، ويُشار إلى مرونة الفرد على أنها القدرة

استقلالية العمل لها تأثير إيجابي كبير على رأس المال النفسي (Li, 2018:624).

وتوصل (Guo et al, 2019:10) إلى أن بيئة العمل، والسلوك القيادي، ودعم المشرفين، وما إلى ذلك، تؤثر على رأس المال النفسي الإيجابي كما أن خصائص الخلفية الفردية وخصائص المهام قد تكون أيضاً عوامل مهمة تؤثر على رأس المال النفسي الإيجابي، ويمكن أن يمتد هذا التأثير إلى المستويين الجماعي والتنظيمي، بالإضافة إلى ذلك، أجرى (Yu&Lin, 2020:3) أيضاً دراسة معينة حول العوامل التي تؤثر على رأس المال النفسي، مثل خصائص الشخصية وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية وما إلى ذلك، وكلها سيكون لها تأثير على رأس المال النفسي للموظفين.

تم تحديد العوامل التي تؤثر بشكل إيجابي على رأس المال النفسي الإيجابي من حيث اتجاهات الإدارة وهي إظهار السلوكيات الداعمة، والنهج الإيجابي للموظفين وردود الأفعال الإيجابية، والتعاون بين الموظفين ومع أصحاب المصلحة الآخرين، حيث يتوقع الموظفون أن القادة يساعدهم بشكل خاص في توفير الموارد والمواد، فأن موقف القائد هذا سيزيد من قدرتهم على التعامل مع المشكلات في العمل، ويقوي إيمانهم بالنجاح، ومن ثم يخلق جواً إيجابياً للمستقبل في المنظمة، بالإضافة إلى ذلك، تم التأكيد على أهمية الدعم المعنوي الذي من شأنه أن يريح الموظفين نفسياً (Çimen, 2015:75)، و من العوامل التي تؤثر بشكل إيجابي على رأس المال النفسي للمعلمين إقامة تعاون بين الإدارة و الموظفين، يُدرك

اختبار (Kolmogorov-Smirnov test)، إذ نلاحظ من الجدول (٣) أن قيمة إحصائية الاختبار قد بلغت (0.060) ومستوى المعنوية لإحصائية الاختبار قد بلغ (0.200*) وهو أعلى من مستوى المعنوية البالغ (0.05) أي أنه غير دال معنوي، وهذا يدل على أن جميع فقرات متغير القيادة الكاريزماتية تخضع للتوزيع الطبيعي، وهذا يسمح باستخدام الإحصاءات المعلمية في التحليل والاختبار.

الجدول (٣) اختبار كولموغوروف-سميرنوف لمتغير القيادة

الكاريزماتية

Tests of Normality						
القيادة	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الكاريزماتية	.060	175	.200*	.986	175	.087

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23)

٢- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير رأس المال النفسي الإيجابي

لقد جرى تقييم اعتدالية التوزيع الطبيعي الخاصة بمتغير رأس المال النفسي الإيجابي خلال اعتماد اختبار (Kolmogorov-Smirnov test)، إذ نلاحظ من الجدول (٤) أن قيمة إحصائية الاختبار قد بلغت (0.058) ومستوى المعنوية لإحصائية الاختبار قد بلغ (0.200*) وهو أعلى من مستوى المعنوية البالغ (0.05)، أي أنه غير دال معنوي، وهذا يدل على أن جميع فقرات متغير رأس المال النفسي الإيجابي تخضع للتوزيع الطبيعي، وهذا يسمح باستخدام الإحصاءات المعلمية في التحليل والاختبار.

على التعافي من الصعوبات خلال التغلب على المحن والشكوك لتحقيق النجاح، وأظهرت الأبحاث أن الأفراد الذين يتمتعون بالمرونة لديهم موقف إيجابي وتفاؤل وقدرة على تنظيم العواطف والقدرة على إدراك الفشل بعدها ردود فعل مفيدة للأعمال المستقبلية، وتتكون المرونة من ثلاثة مكونات هي: (أ) القبول: قبول الواقع (ب) الإيمان: الإيمان العميق بالحياة ذات المعنى (ج) التكيف: الارتجال والتكيف مع التغييرات (Avey et al, 2006:45).

d. التفاؤل: يعدُّ بعد التفاؤل «أسلوباً توضيحياً ينسب الأحداث الإيجابية إلى أسباب داخلية ودائمة ومنتشرة، والأحداث السلبية إلى أسباب خارجية ومؤقتة ومحددة وخاصة بالمواقف»، وهناك بعدين للتفاؤل من حيث درجة الديمومة التي يتصورها المرء في المتغير (المتفائلون سيرون الحدث السلبي على أنه مؤقت، والحدث الإيجابي دائماً)، و الانتشار (سيرى المتفائلون سبباً سلبياً، على سبيل المثال، خاص بحدث وليس لجميع الأحداث، وسيرى سبباً إيجابياً في الاتجاه المعاكس) (Page&Donohue, 2004:5).

المبحث الثالث:

الجانب العملي

أولاً: الاختبارات البنائية لأداة القياس

١- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير القيادة الكاريزماتية
لقد جرى تقييم اعتدالية التوزيع الطبيعي الخاصة بمتغير القيادة الكاريزماتية خلال اعتماد

على درجة مرتفعة من الأهمية نوعاً ما حسب إجابات الأفراد المبحوثين، مما يدل على اهتمام القادة في العتبة عينة الدراسة تسعى إلى الاهتمام بالسلوكيات الكاريزماتية الساحرة في التأثير على العاملين ضمن أقسامهم المختلفة وتوجيههم نحو تحسين الأداء وبذل الجهود الإضافية في سبيل الإيفاء بالمسؤوليات المناطة بهم وهذا يستوجب من القادة الاهتمام برؤاهم الشخصية وتعبيراتهم حول ما يحيط بهم من تغيرات وكيفية تعزيز شعورهم بالتغيرات البيئية ومدى مجازفتهم في الخوض بالمشاريع الاستثمارية المربحة وتبني السلوكيات المتجددة التي يمكن أن تؤثر في العاملين بصورة أكثر من السلوكيات المعتادة.

أما بالنسبة إلى ترتيب أبعاد القيادة الكاريزماتية ميدانياً على مستوى العتبة الحسينية المقدسة عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالآتي (الحساسية لاحتياجات الأعضاء، الرؤية والتعبير، المخاطر الشخصية، الحساسية البيئية، والسلوك غير التقليدي) على التوالي حسب إجابات أفراد العينة المبحوثة، وكما موضح في الجدول (٥).

الجدول (٥) وصف وتشخيص متغير القيادة الكاريزماتية

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
١	الرؤية والتعبير VA	3.674	0.502	13.650	73.486	2
٢	الحساسية البيئية ES	3.642	0.542	14.887	72.832	4
٣	المخاطر الشخصية PR	3.657	0.567	15.495	73.142	3
٤	الحساسية لاحتياجات الأعضاء SMN	3.676	0.573	15.597	73.524	1
٥	السلوك غير التقليدي UP	3.610	0.567	15.699	72.190	5
-	المعدل العام لمتغير القيادة الكاريزماتية	3.652	0.382	10.461	73.036	-

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) (Microsoft Excel)

الجدول (٤) اختبار كولموغوروف-سميرنوف لمتغير رأس

المال النفسي الإيجابي

Tests of Normality						
رأس المال النفسي الإيجابي	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
	.058	175	.200*	.991	175	.339

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23)

ثانياً: عرض مقاييس الدراسة وتحليلها

١. وصف القيادة الكاريزماتية وتشخيصها

تتضمن هذه الفقرة الوصف الإحصائي لمتغير القيادة الكاريزماتية وأبعاده الفرعية اجمالاً، إذ يبين الجدول (٥) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الكاريزماتية والذي يقاس بخمسة أبعاد ميدانية، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.652) وبلغ الانحراف المعياري (382.0) وبلغ معامل الاختلاف النسبي (10.461%) وبلغت الأهمية النسبية (73.036%)، وتشير هذه النتائج الإحصائية إلى أن متغير القيادة الكاريزماتية قد حاز

العتبة الحسينية المقدسة عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (المرونة، الأمل، التفاؤل، والكفاءة الذاتية) على التوالي حسب إجابات أفراد العينة المبحوثة، وكما موضح في الجدول (٦).

ثالثاً: اختبار الفرضيات و تفسير نتائجها

١ - اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

الفرضية الرئيسة الأولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الكاريزماتية ورأس المال النفسي الإيجابي).

استخدم الباحث اختبار معاملات الارتباط البسيط (Pearson) لغرض اختبار الفرضية الرئيسة المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة الكاريزماتية) والمتغير التابع (رأس المال النفسي الإيجابي)، ولتفسير قيمة معامل الارتباط وكيفية الحكم عليه، سيتم اعتماد الرأي القائل بتقسيمه على خمس فئات أساس، وكما يتضح في الجدول (٧):

الجدول (٧) فئات تفسير مستوى معامل الارتباط

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
١	الكفاءة الذاتية SE	3.577	0.537	15.020	71.542	4
٢	الامل HO	3.593	0.519	14.447	71.862	2
٣	التفاؤل OP	3.589	0.506	14.099	71.772	3
٤	المرونة FL	3.610	0.583	16.159	72.206	1
-	المعدل العام لمتغير رأس المال النفسي الإيجابي	3.592	0.425	11.832	71.842	-

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) (Microsoft Excel).

٢. وصف رأس المال النفسي الإيجابي وتشخيصه
تتضمن هذه الفقرة الوصف الإحصائي لمتغير رأس المال النفسي الإيجابي وأبعاده الفرعية اجمالياً، إذ يُبيّن الجدول (٦) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير رأس المال النفسي الإيجابي والذي يقاس بأربعة أبعاد ميدانية، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.592) وبلغ الانحراف المعياري (0.425)، وبلغ معامل الاختلاف النسبي (832.11%) وبلغت الأهمية النسبية (842.71%)، وتشير هذه النتائج الإحصائية إلى أن متغير رأس المال النفسي الإيجابي قد حاز على درجة مرتفعة من الأهمية حسب إجابات الأفراد المبحوثين، مما يدل على أن إدارة العتبة الحسينية عينة الدراسة تهتم بمستوى مرتفع برأس المال النفسي الإيجابي للعاملين وتحسين مستوى معنوياتهم ورفاهيتهم في مكان العمل خلال منحهم فرص تطوير كفاءتهم الذاتية وتعزيز شعورهم بالأمل والتفاؤل في المشاركة باتخاذ القرارات والمرونة اللازمة لممارسة الأدوار الوظيفية المختلفة.

أما بالنسبة إلى ترتيب أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي الفرعية ميدانياً على مستوى العاملين في

عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وبناءً على ما تقدّم يمكن تفسير هذه العلاقة بأن اهتمام القادة في العتبة عينة الدراسة بالسلوكيات الكاريزماتية ووضعها موضع التطبيق في الواقع الميداني خاصة ما يتعلق بالرؤى والأفكار التي يحملونها ويهتمون بها ومدى استشارتهم للتغيرات البيئية وطبيعة استجاباتهم للمواقف التي تتضمنها ومدى مغامرتهم وخوضهم بالمخاطر في الشروع بالمشاريع الاستثمارية واستغلال أغلب الفرص المتاحة في البيئة واتباعهم السلوكيات المتجددة المرنة في التعامل مع الآخرين من شأنه أن يحسن مستوى رأس المال النفسي الإيجابي لدى العاملين.

وتأسيساً على ما تقدّم يمكن قبول الفرضية الرئيسة الأولى.

٢- اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

ذهب الباحث إلى اعتماد أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لغرض اختبار فرضيات التأثير المباشر الرئيسة وهي تقنية إحصائية متقدمة لبناء واختبار النماذج الإحصائية لتحليل البيانات التي غالباً ما تكون نماذج سببية، وبذلك سيتم اختبار فرضيات التأثير المباشر وعلى النحو الآتي:

الجدول (٨) معاملات الارتباط بين القيادة الكاريزماتية بأبعادها ورأس المال النفسي الإيجابي

المتغيرات	الرؤية والتعبير	الحساسية البيئية	المخاطر الشخصية	الحساسية لإحتياجات الأعضاء	السلوك غير التقليدي	القيادة الكاريزماتية	
رأس المال النفسي الإيجابي	Pearson Correlation	.310**	.358**	.404**	.453**	.449**	.572**
	Sig. (2tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	n	175	175	175	175	175	175

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
١	لا توجد علاقة ارتباط	$r = 0$
٢	تامة موجبة أو سالبة	$r = \pm 1$
٣	ضعيفة إيجابية أو سلبية	$0.30 - 0.00 (\pm)$
٤	قوية إيجابية أو سلبية	$0.31 - 0.70 (\pm)$
٥	قوية جداً إيجابية أو سلبية	$0.71 - 0.99 (\pm)$

Source: Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). "Research methods for business students" 5th ed. Pearson Education Limited: Prentice Hall, England, P.459.

ويُبين الجدول (٨) معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين متغيرات الدراسة الحالية، إضافة إلى شموله على مختصر (Sig.) الذي يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط، فإذا ظهرت العلامة (***) على معامل الارتباط فإنّ هذا يدل على معنوية معامل الارتباط عند مستوى (0.01) ودرجة ثقة (99%)، فيما تدل العلامة (*) على معنويته عند مستوى (0.05) وبدرجة ثقة (95%).

تشير نتائج الجدول (٨) إلى وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة معنوية بين متغير القيادة الكاريزماتية ورأس المال النفسي الإيجابي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.572)، وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين

المال النفسي الإيجابي بنسبة (57%)، وتعدُّ هذه القيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٩) البالغة (9.199) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

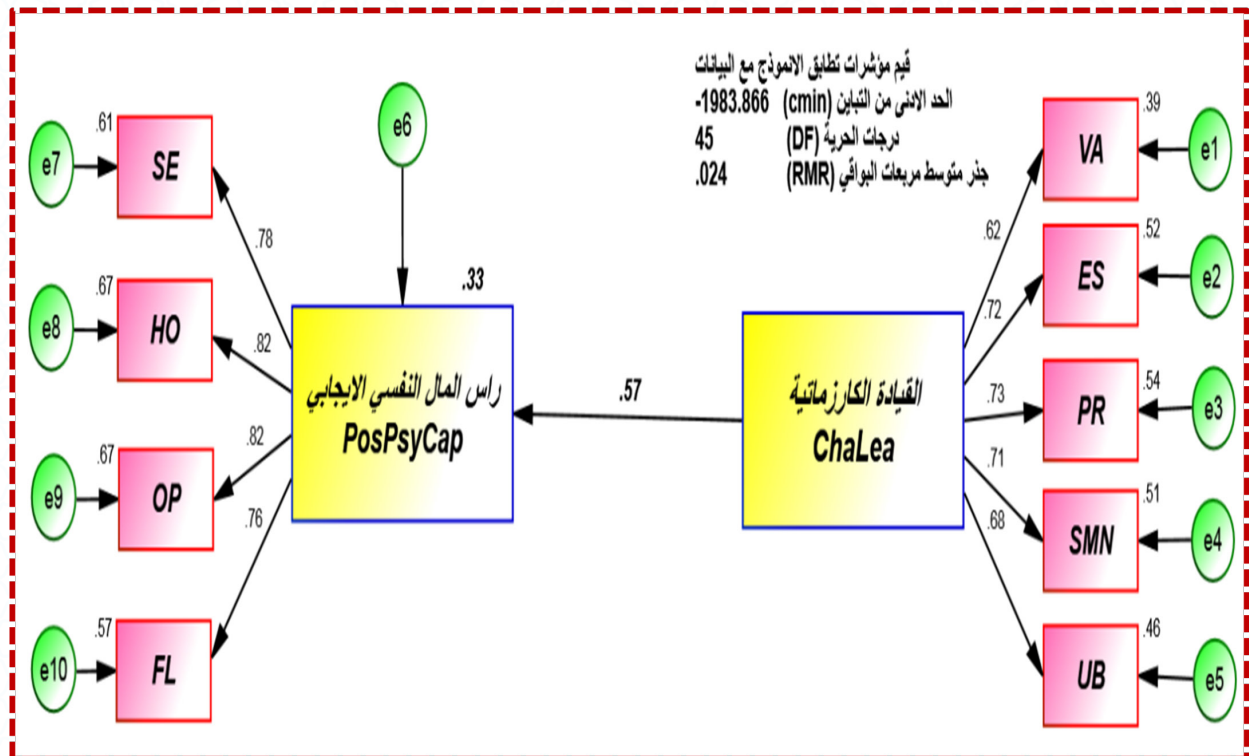
كما يتضح من الشكل (٢) أن قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.330). وهذا يعني بأن متغير القيادة الكاريزماتية قادر على تفسير ما نسبته (33%) من التغيرات التي تطرأ على رأس المال النفسي الإيجابي في العتبة عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (67%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة.

وبناءً على ما تقدّم يتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية.

اختبار فرضية التأثير الرئيسة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة الكاريزماتية في رأس المال النفسي الإيجابي)

يوضح الشكل (٢) وجود تأثيرًا إيجابيًا ذا دلالة معنوية لمتغير القيادة الكاريزماتية في رأس المال النفسي الإيجابي، إذ نلاحظ أن نتائج مؤشرات مطابقة الأنموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها، فقد بلغت قيمة ($RMR=0.024$) وهي أقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.080)، وكما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.57) وهذا يعني أن متغير القيادة الكاريزماتية يؤثر في متغير رأس المال النفسي الإيجابي بنسبة (57%) على مستوى العتبة الحسينية المقدسة عينة الدراسة، وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من القيادة الكاريزماتية في العتبة عينة الدراسة سوف يؤدي إلى تغير رأس

الشكل (٢) تأثير القيادة الكاريزماتية في رأس المال النفسي الإيجابي



جدول (٩) مسارات ومعلمات اختبار تأثير القيادة الكاريزماتية في رأس المال النفسي الإيجابي

Paths	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
رأس المال النفسي الإيجابي <---	.572	.636	.069	9.199	***
VA <---	.623	.818	.078	10.501	***
UB <---	.677	1.004	.083	12.135	***
PR <---	.733	1.087	.076	14.215	***
ES <---	.720	1.022	.075	13.690	***
SMN <---	.712	1.069	.080	13.378	***
FL <---	.758	1.040	.068	15.310	***
SE <---	.779	.985	.060	16.385	***
OP <---	.818	.974	.052	18.766	***
HO <---	.820	1.001	.053	18.908	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

المبحث الرابع:

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١. أظهرت النتائج وجود درجة موافقة كبيرة بين أفراد عينة الدراسة على اهتمام القادة بالسلوكيات الكاريزماتية في التأثير على العاملين و توجيههم نحو تحسين الأداء و بذل الجهود الإضافية في سبيل الإيفاء بالمسؤوليات المناطة بهم، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لمتغير القيادة الكاريزماتية (3.652) وبلغ الانحراف المعياري (382.0) وبلغ معامل الاختلاف النسبي (10.461%) وبلغت الأهمية النسبية (73.036%)، وتشير هذه النتائج الإحصائية إلى أن متغير القيادة الكاريزماتية قد حاز على درجة مرتفعة من الأهمية نوعاً ما حسب إجابات الأفراد المبحوثين (الجدول ٥).

٢. توصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين القيادة الكاريزماتية بأبعادها و رأس المال النفسي الإيجابي و أبعاده، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينها (**0.572) وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%) (الجدول ٨).

٣. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين متغير القيادة الكاريزماتية و متغير رأس المال النفسي الإيجابي، إذ نلاحظ أن نتائج مؤشرات مطابقة الأنموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها، فقد بلغت قيمة (RMR=0.024) وهي أقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.080)، وكما يتضح أن قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.57) وهذا يعني أن متغير القيادة الكاريزماتية يؤثر في متغير رأس المال

- agement review, 30(1), 96-112.
- 2- Ndururu, T. N. (2019). Impact of charismatic leadership style on employees' performance within Cooperative Bank of Kenya Limited (Doctoral dissertation, United States International University-Africa).
 - 3- Selznick, 2015 P. Historical Overview of Leadership.
 - 4- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). Charismatic leadership in organizations. Sage Publications.
 - 5- Asem, G. A. (2009). Training college tutors' perception about the effectiveness of their principals' leadership practices in the Central region (Doctoral dissertation, University of Cape Coast).
 - 6- Milosevic, I., & Bass, A. E. (2014). Revisiting Weber's charismatic leadership: Learning from the past and looking to the future. Journal of Management History.
 - 7- Chung, A., Chen, I. H., Lee, A. Y. P., Chen, H. C., & Lin, Y. (2011). Charismatic leadership and self-leadership: A relationship of substitution or supplementation in the contexts of internalization and identification?. Journal of Organizational Change Management.
 - 8- Shamir, B., & Howell, J. M. (2018). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership.
 - 9- Perera, H. U., & Abeysekera, N. (2019). The Role of Charismatic Leadership and Computer Self Efficacy on Information System User Acceptance and Use Behaviour: A Conceptual Framework.
 - 10- Aaltio-Marjosola, I., & Takala, T. (2000). Charismatic leadership, manipulation and the complexity of organizational life. Journal of workplace learning.
 - 11- Huang, M. P., Cheng, B. S., & Chou, L. F. (2005). Fitting in organizational values: The mediating role of person-organization fit between CEO charismatic leadership and employee outcomes.

النفسي الإيجابي بنسبة (57%) على مستوى العتبة الحسينية المقدسة عينة الدراسة (الشكل ٢).

ثانياً: التوصيات

١. زيادة الوعي بأبعاد القيادة الكاريزماتية لدى العتبة المقدسة موضع الدراسة خلال عقد مؤتمرات علمية وإجراء أو تبني بحوث علمية.
٢. التأكيد على الإدارة العليا بضرورة اشعار الموظفين، بأنهم جزء لا يتجزأ من العتبة المقدسة قيد البحث وبدورهم الكبير في نجاحها، مما ينعكس إيجابياً في تقليل ضغوط العمل والشعور بالراحة والاطمئنان، وهذا بدوره يساهم في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي.
٣. ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالتواصل مع الموظفين بصورة مستمرة خلال الاجتماعات والمناقشة والتباحث بالأفكار الاستراتيجية لتحديد أهداف استراتيجية وتنظيمية ملهمة.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

- (١) الغرابي، زينب إسماعيل إبراهيم (٢٠٢٠). دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الكاريزماتية والاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ٦ (العدد ٩)، ٣٠١-٢٦٠.

ثانياً: المصادر الاجنبية

- 1- Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. Academy of man-

- 20- Yıldız, H. (2015). Pozitif psikolojik sermaye, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir alan araştırması.
- 21- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F. E. I., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of organizational behavior*.
- 22- Chen, Q., Kong, Y., Niu, J., Gao, W., Li, J., & Li, M. (2019). How leaders' psychological capital influence their followers' psychological capital: social exchange or emotional contagion. *Frontiers in psychology*, 10.
- 23- Taştan, S. B. (2016). Psychological capital: A positive psychological resource and its relationship with creative performance behavior. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 101-118.
- 24- Kaya, Ç., & Altınkurt, Y. (2018). Role of Psychological and Structural Empowerment in the Relationship between Teachers' Psychological Capital and Their Levels of Burnout. *Education & Science/Eğitim ve Bilim*.
- 25- Hsu, S. H., Wang, Y. C., Chen, Y. F., & Dahlgard-Park, S. M. (2014). Building business excellence through psychological capital. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(11-12), 1210-1223.
- 26- Tang, J. J. (2020). Psychological capital and entrepreneurship sustainability. *Frontiers in Psychology*, 11, 866.
- 27- Sesen, H., & Ertan, S. S. (2019). Perceived overqualification and job crafting: the moderating role of positive psychological capital.
- 28- Demir, S. (2018). The Relationship between Psychological Capital and Stress, Anxiety, Burnout, Job Satisfaction, and Job Involvement. *Eurasian Journal of Educational Research*, 75, 137-153.
- 29- Dora, M. T. H., & Azim, A. M. M. (2019). Organizational justice and workplace deviance behavior:
- 12- Paulsen, N., Maldonado, D., Callan, V. J., & Ayoko, O. (2009). Charismatic leadership, change and innovation in an R&D organization. *Journal of Organizational Change Management*.
- 13- Joshi, B. S. (2015). Exploring leadership styles adopted by the top and middle level leaders from the hospital industry in Pune city (Doctoral dissertation, Faculty of interdisciplinary studies submitted by bhagyashree sudhakar joshi under the guidance of prof. DR. erach bharucha research centre centre for health management studies and research).
- 14- Miller, J. C. (2017). Using a Coaching Model To Develop Lead School Counselors' Leadership Self-Efficacy (Doctoral dissertation).
- 15- Gerges, S., Kamal, & Mohammed, H. A. (2017). The Impact of Charismatic Leadership on the Organizational Performance in Travel Agencies. *Journal of Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*.
- 16- Ramphal, Ramona (2016) The Relationship Between Personality Traits, Psychological Capital And Job Performance Among Sales Employees Within An Information, Communication And Technology Sector.
- 17- Rego, Armenio, Sousa, Filipa, Marques, Carla & Cunha, Miguel pina e (2012) Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity *Journal of Business Research*, 65, PP. 429-437
- 18- Alkahtani, N. S., Sulphery, M. M., Delany, K., & Elneel Adow, A. H. (2021). A conceptual examination about the correlates of psychological capital (PsyCap) among the Saudi Arabian workforce. *Social Sciences*, 10(4).
- 19- Tang, J. J. (2020). Psychological capital and entrepreneurship sustainability. *Frontiers in Psychology*, 11, 866.

- Psychological Capital as Mediator. *American International Journal of Humanities and Social Science*, 5(2).
- 30- Li, Z. (2018). The influence of job autonomy on employee's thriving at work: An innovative theoretical framework. *Journal of Service Science and Management*, 11(06), 618.
- 31- Guo, L. X., Lu, K. H., Cheng, Y. F., & Liu, C. F. (2019). The Background Structure of Entrepreneurial Team and Strategic Investment Decisions: A Collective Psychological Capital Perspective. *Frontiers in Psychology*, 10.
- 32- Yu, M., & Lin, W. (2020, December). Knowledge Base and Research Hotspot of Psychological Capital Research in China: VOSviewer Bibliometric Analysis based on CSSCI Journals. In *Proceedings of the 2020 3rd International Conference on E-Business, Information Management and Computer Science* (pp. 253-260).
- 33- Çimen, İ. (2015). Öğretmenlerin psikolojik sermaye algısına ilişkin faktörlerin incelenmesi (Master's thesis, Eğitim Bilimleri Enstitüsü).
- 34- Roper, M. (2013). *Harnessing Charisma for Leadership Training*. Liberty University.
- 35- Demirtas O. & Karaca M. AKCA, C. (2020). CHAPTER EIGHT CHARISMATIC LEADERSHIP. *A Handbook of Leadership Styles*.
- 36- Avey, J. B., Patera, J. L., & West, B. J. (2006). The implications of positive psychological capital on employee absenteeism. *Journal of leadership & organizational studies*, 13(2), 42-60.
- 37- Page, L. F., & Donohue, R. (2004). Positive psychological capital: A preliminary exploration of the construct. *Monash University Department of Management Working Paper Series*, 51(4), 1-10.



الإمامة العامة لعلي بن الحسين بن علي
مركز كربلاء للدراسات والبحوث

Alssebt

Refereed semi-annual scientific journal

Concerned with civilizational, cultural and scientific research
heritage of the holy city of Karbala

Issued by:

Karbala Centre for studies and Researches

The General Secretariat of AL-Hussein Holy shrine

Vol. 9, issue 2, 9th year, Ramadan . 1444 AH, April 2023 A.D