

تشخيص الأدوار الحاسمة للمنظمات الوسيطة في نجاح العناقيد الاستراتيجية من وجهة نظر مديري المصارف الأهلية في مدينة أربيل- إقليم كردستان العراق دراسة تحليلية

م.د. يونس محمد خضر السبعوي
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الفلوجة

yunes.mohammed@uofallujah.edu.iq

المستخلص:

قد يتطلب نجاح التعاون بين المنظمات ضمن العناقيد الاستراتيجية تشجيعاً ودعمًا لتحفيز المنظمات على العمل ضمن مجموعة مشتركة تسعى إلى تحقيق أهداف اقتصادية قد تكون بعيدة المنال لمنظمة بمفردها، في ظل العديد من التحديات التقنية والتمويلية والتسويقية، الأمر الذي قد يحتم إنشاء برامج لتغيير السلوك المستقل للمنظمات وإيجاد ثقافة وروح التعاون بينها عن طريق منظمات وسيطة. ويهدف البحث إلى تشخيص الأدوار الحرجة للمنظمات الوسيطة في نجاح العناقيد الاستراتيجية والوصول إلى رؤية شاملة ومركزة تسهم في استخلاص واستنتاج المضامين الرئيسة للأدوار التي تقوم بها المنظمات الوسيطة والتي تساعد في تحقيق الأهداف الرئيسة للمشاركين في العناقيد الاستراتيجية. تم إجراء البحث في قطاع المصارف الأهلية في إقليم كردستان/العراق باعتماد المقابلات الشخصية واستطلاع آراء عينة من المديرين في (25) مصرفاً تجارياً وبلغ حجم عينة البحث (157) مديراً، كما تم اعتماد استمارة استبيان ضمت 36 سؤالاً جسدت 24 منها أدوار المنظمات الوسيطة في حين تناول 12 سؤالاً مضامين نجاح العناقيد الاستراتيجية، بهدف التعرف على الأدوار الحرجة التي تقف وراء نجاح عمل العناقيد الاستراتيجية. تم اعتماد التحليل العاملي باستخدام برنامج SPSS-10 For Windows بهدف تفسير العوامل المستخلصة بوصفها المعبرة عن واقع الأدوار الحرجة للمنظمات الوسيطة. توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، كان أهمها أن أهم الأدوار الحاسمة للمنظمات الوسيطة لضمان نجاح العناقيد الاستراتيجية تتضمن كل من (الاجراءات التنظيمية، واجراءات التوعية والاعلام، والمعرفة التخصصية، والدعم اللوجستي، والسياسات المرنة، وتحشيد الدعم الحكومي) واستناداً لذلك تمت الإشارة إلى بعض المقترحات المرتبطة بضرورة زيادة وعي واهتمام المديرين بالأدوار الحاسمة للمنظمات الوسيطة على النحو الذي يأخذ مكانة متميزة بين اهم البدائل المتاحة امام ادارة المنظمات لتحسين موقعها التنافسي، خاصة في قطاع عمل المنظمات المبحوثة وفي ظل توافر مقومات العمل المشترك ضمن العناقيد الاستراتيجية، والعمل على تعزيز الاستفادة من التجارب الناجحة للدول والشركات في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية: الأدوار الحاسمة، المنظمات الوسيطة، العناقيد الاستراتيجية.

Identifying the Critical Roles of Intermediary Organizations in the Success of Strategic Clusters From the Perspective of Managers in Private Banks in the City of Erbil-Kurdistan Region of Iraq an Analytical Study

Lecturer Dr. Younis M. Kh. Al-Sabaawe
College of Administration and Economics
University of Fallujah

Abstract:

Successful collaboration between organizations within strategic clusters may require encouragement and support to motivate organizations to work within a collective group that pursues to achieve economic objectives that may be far from accessible for an individual organization, with many technological, financing and marketing challenges. Thus requiring programs to change the independent behavior of organizations and to create a culture and spirit of cooperation among them through intermediary organizations.

The research aims to identify the critical roles of intermediate organizations in the success of strategic clusters and access to a comprehensive and focused vision that contributes to the extraction and conclusion of the main contents roles of the intermediary organizations, which help in achieving the main objectives participants in the strategic clusters. The study was conducted in the private banking sector in the Kurdistan Region of Iraq by adopting personal interviews and surveying the opinions of a sample of managers in (25) commercial banks. The sample size was (157) managers. A questionnaire consisting of (36) questions representing (24) of the roles of the intermediary organizations was adopted, While (12) questions addressed the implications of the success of strategic clusters, in order to identify the critical roles behind success work of the strategic clusters. The factors analysis was adopted using the SPSS-10 For Windows program to interpret the factors extracted as reflecting the reality of the critical roles of intermediary organizations.

The research found a number of conclusions, the most important of which were that the critical roles of intermediary organizations to ensure the success of strategic clusters included (Regulatory action, Awareness and Media Actions, specialized knowledge, logistical support, flexible policies and mobilization of government support). Related to the need to increase the awareness and attention of managers to the critical roles of intermediary organizations, which takes a distinct position among the most important alternatives available to the management of organizations to improve their competitive position. Especially in the business sector of the organizations investigated In light of the availability of the elements of joint work within the clusters strategic, and enhance the benefit of the successful experiences of countries and companies in this sector.

Keywords: critical roles, intermediary organizations, strategic clusters.

المقدمة

أدت الابتكارات في قطاع المعلومات والاتصالات إلى تسريع التطور في مضامين العلاقات بين المنظمات، ولعل إحدى الطرائق الداعمة لهذا النوع من التطور هو العناقيد الاستراتيجية (Feltynowski, 2012, 403)، التي أصبحت أداة فاعلة للاستراتيجية التنافسية لتسهيل الارتقاء وتحفيزه لريادة الأعمال، والمحافظة على القدرة التنافسية، فضلاً عن وصفها نهجاً لتسريع الابتكار والتعاون والتدويل بين المنظمات والمناطق للنجاح في المنافسة العالمية (Davendra & Pavelkova, 2011, 301). ومن ناحية أخرى غالباً ما يواجه مُطورو ومديرو المنظمات الوسيطة مشكلة عدم المشاركة الكاملة للمنظمات في أنشطة التعاون مع المنظمات المنافسة لها بسبب هواجس الخوف من حصول المنافسين على معلومات خاصة عن ميزتها التنافسية، ومع هذا التوتر بين القدرة التنافسية الفردية وتعاقد المجموعة ضمن العنقود، يمكن أن تظهر أنشطة التحفيز والتنسيق للمنظمات الوسيطة بوصفها عوامل مؤثرة في نتائج العنقود الاستراتيجي (Brown et al., 2007, 2)، التي قد يمكن الوصول إليها بشكل أفضل عبر التعاون الهادف والقادر على تعزيز قدرة العنقود الاستراتيجي لتحقيق مستويات أعلى من الأداء والابتكار، وكثيراً ما لعبت المنظمات الوسيطة دوراً مهماً في إعادة توحيد عناصر العنقود وتشكيلها بطريقة مبتكرة (Laross et al., 2001, 28) ومن ثم فقد يكون للسياسات الحكومية دور حاسم في رفع مستوى نجاح العناقيد عبر توفير بيئة أعمال أكثر تركيزاً وفاعلية عن طريق متابعة الإجراءات المشتركة التي تشمل القطاعين العام والخاص للوصول إلى أعلى مستويات التعاون التنافسي داخل العناقيد الاستراتيجية (Ketels & Memedovic, 2008, 383).

وبالتالي قد يُمكن القول إن هناك تأثير لمنظور الادوار الحاسمة للمنظمات الوسيطة في أعمال المنظمات في إطار صياغة أشكال جديدة من العلاقات التي قد تسهم في تحقيق فهم أفضل لمضامين تطوير العناقيد الاستراتيجية عن طريق عمليات التفاعل والتكامل بين المشاركين والبحث عن الفرص الاستراتيجية عبر ربط المنظمات ذات التقارب التقني والمعرفي والثقافي معاً، ومن ثم فقد يكون هناك تحسين في قدرة المشاركين على مواجهة التحديات الاستراتيجية وتحقيق قيمة أفضل. ولعل هذا ما يؤشر التغيير في مضامين القيمة ومفاهيمها في ظل معطيات منظور العناقيد الاستراتيجية، بمعنى الانتقال من الحديث عن المفهوم المجرد للقيمة بوصفها تقييم موضوعي بين المنافع والتضحيات، ومفهوم القيمة المضافة للتعبير عن نتائج عملية تبادل الموارد بين الأطراف لبناء القيمة المضافة، وصولاً إلى مفاهيم أكثر عمقاً تشير إلى المشاركة في بناء القيمة (Co-Creation Value) في ظل منظور وعلاقات العناقيد الاستراتيجية للتعبير عن إطار التبادل والتفاعل بين موارد المشاركين وقدراتهم لتحقيق أفضل القيمة. ويتضمن البحث ثلاث محاور رئيسة اختص الاول باستعراض الإطار العام للبحث ومنهجيته، وركز المحور الثاني على استعراض الجانب النظري للبحث مع عرض موجز لدراسة حالة لثلاث تجارب دولية لمنظمات وسيطة في دعم العناقيد الاستراتيجية، اما المحور الثالث فقد اهتم بعرض أهم نتائج التحليل الاحصائي للجانب الميداني من البحث واختباراً للفرضيات، واخيراً تضمن المبحث الرابع استعراضاً لاستنتاجات البحث وتوصياته.

المحور الاول: الإطار العام للبحث ومنهجيته

أولاً. مشكلة البحث: يُمكن للمنتبِع لمعطيات بيئة المنافسة تأشير وجود تأثير للمنظمات الوسيطة في أعمال المنظمات في إطار دعم الجهود الهادفة الى صياغة أشكال جديدة من العلاقات التي قد تسهم في تحقيق فهم أفضل لمضامين التعاضد بين المنظمات عن طريق عمليات التفاعل والتكامل بين المشاركين والبحث عن الفرص الاستراتيجية عبر ربط المنظمات ذات التقارب التقني والمعرفي والثقافي معاً في إطار ما يُعرف بالعناقيد الاستراتيجية.

يتبنى البحث الحالي اعتقاداً بضرورة الاستفادة من التجارب العالمية الناجحة للمنظمات الوسيطة التي ساهمت على نحوٍ فاعل في نجاح العناقيد الاستراتيجية ضمن مجالات متعددة وفي جوانب مختلفة لعمل المنظمات ومن ثم محاكاة مجمل المضامين في البيئة المحلية التي قد تفتقر الى محفزات تبني مثل هذه المفاهيم وتطبيقها على نحوٍ ينسجم مع معطيات ومتطلبات البيئة العربية و/أو العراقية، ومن ثم دراستها ضمن إطار واحد ووفق منهج تسلسلي وتتابعي للوصول إلى رؤية شاملة وواضحة لمضامين (ما الادوار الحاسمة للمنظمات الوسيطة لضمان نجاح العناقيد الاستراتيجية؟). وبموجب ذلك، يمكن تلخيص مشكلة البحث عبر محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: ما الادوار الحاسمة للمنظمات الوسيطة في نجاح العناقيد الاستراتيجية من وجهة نظر المديرين في المنظمات المبحوثة؟ ويتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما تأثير الادوار الحاسمة للمنظمات الوسيطة في نجاح العناقيد الاستراتيجية من وجهة نظر المديرين في المنظمات المبحوثة؟

- هل تتباين الاهمية النسبية لتأثير الادوار الحاسمة للمنظمات الوسيطة في نجاح العناقيد الاستراتيجية من وجهة نظر المديرين في المنظمات المبحوثة؟

ثانياً. أهمية البحث: تأتي أهمية البحث على مستوى كل من الجوانب الآتية:

١. مناقشة مضامين موضوعات حديثة في ميدان إدارة الأعمال بصفة عامة وفي ميدان الإدارة الاستراتيجية على نحوٍ خاص، في إطار الدمج بين الادوار الحاسمة للمنظمات الوسيطة من جهة وتحقيق النجاح لمداخل معاصرة في العمل التعاوني بين المنظمات في إطار العناقيد الاستراتيجية من جهة اخرى.

٢. يقدم البحث منظور (العناقيد الاستراتيجية) بوصفه أنموذجاً معاصراً للتفاعل بين مجموعة متنوعة من المنظمات وتوضيح امكانية اعتماده في مجال العمل المصرفي.

٣. تشخيص الادوار الحاسمة للمنظمات الوسيطة في نجاح منظور العناقيد الاستراتيجية من وجهة نظر المديرين في المنظمات المبحوثة.

٤. المساهمة العلمية عبر توفير الإجابات عن النواحي المشار إليها من خلال الاختبار الميداني، بما قد يوفر للمنظمات المبحوثة القناعة المناسبة لتعزيز العمل التعاوني مع منافسيها الرئيسيين في ظل منظور (العناقيد الاستراتيجية).

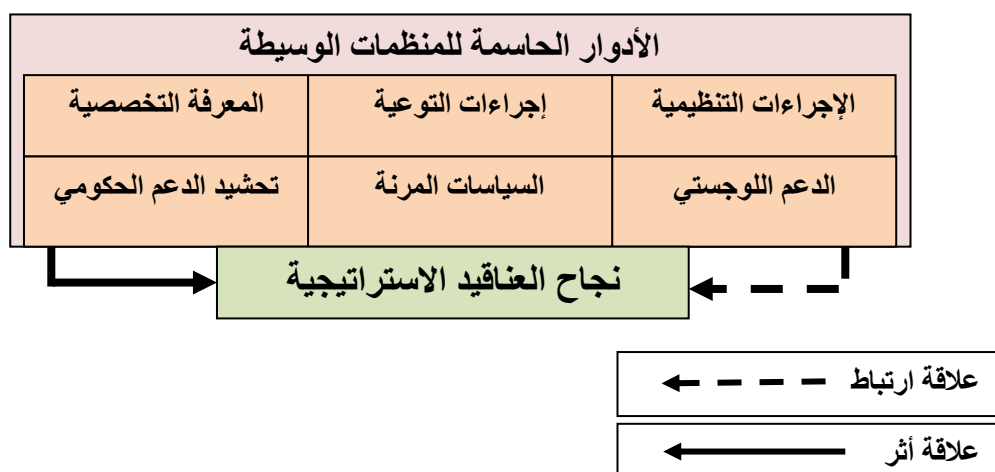
ثالثاً. أهداف البحث: تتمثل الأهداف الأساسية للبحث في:

١. وضع إطار فكري يُشخص أهم الادوار الحاسمة للمنظمات الوسيطة في نجاح العناقيد الاستراتيجية استناداً إلى الجهود البحثية السابقة، ووفقاً لآراء المبحوثين.

٢. توضيح الاهمية النسبية للأدوار الحاسمة للمنظمات الوسيطة في نجاح العناقيد الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة، وما تتضمنه من متغيرات.

٣. تقديم مقترحات يُمكن أن تُسهم في خدمة المنظمات المبحوثة في ضوء الاستنتاجات التي سيتوصل إليها البحث.

رابعاً. **مخطط البحث وفرضياته:** يُعد تصميم المخطط الفرضي للدراسة من مُتطلبات المُعالجة المنهجية لمشكّلتها لأنه يُشير إلى العلاقة المنطقية بين أبعاد الدراسة، كما يُبين طبيعة العلاقة واتجاهها التي تسود بين هذه الأبعاد، والشكل (١) يعرض العوامل الرئيسة للبحث وهي (الأدوار الحاسمة للمنظمات الوسيطة) التي تم تشخيصها في مرحلة مبكرة من الدراسة عن طريق إجراء التحليل العاملي لتشخيص وتحديد العوامل الفرعية للأدوار الحاسمة بوصفها متغيراً (مستقلاً) يُمكن أن تؤثر في نجاح العناقيد الاستراتيجية بوصفها متغيراً مستجيباً (مُعتمداً).



الشكل (١): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحث.

- وعلى وفق ما تقدم اقتصرت فرضيات البحث على فرضيتين رئيسيتين وعلى النحو الآتي:
- لا تؤثر الأدوار الحاسمة للمنظمات الوسيطة في نجاح العناقيد الاستراتيجية من وجهة نظر المديرين في المنظمات المبحوثة؟
- لا تتباين الأهمية النسبية لتأثير الأدوار الحاسمة للمنظمات الوسيطة في نجاح العناقيد الاستراتيجية من وجهة نظر المديرين في المنظمات المبحوثة.
- خامساً. **أدوات التحليل الإحصائي:** استناداً إلى طبيعة توجهات البحث ومضامين فرضياته تم اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS-10 For Windows) لغرض الوصول إلى نتائج العلاقة بين أبعاد البحث وعوامله، فضلاً عن التحقق من صحة الفرضيات، نوضحها في ضوء استخداماتها على النحو الآتي:
- التحليل العاملي (Factor Analysis): لاستخلاص المتغيرات في أقل عدد ممكن من العوامل يمكن السيطرة عليها ودراستها.
- معامل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression With Forward): حيث يسمح بإضافة عامل واحد في كل خطوة ويتم اختيار العامل الذي يعطي أعلى أداء ويضاف إلى الاختيار، وتجدر الإشارة إلى أن أسلوب (Linear Regression With Forward) لا يشمل المتغيرات المستقلة ذات علاقة الارتباط بين بعضها البعض لكن تسمح لصانع القرار بفهم المتغيرات المستقلة ذات

- التأثير المباشر على المتغير التابع (chi, et al., 2017)، وهذا يعني ان اختيار البحث لهذه التقنية تسمح بالكشف عن أي المتغيرات المستقلة التي يُمكن اعتبارها بوصفها اساسية للمتغير المعتمد.
- اختبار F: وضمن مستوى معنوية (0.05) للتحقق من معنوية التأثير للعينة بأكملها.
 - اعتماد تحليل (VIF) معامل تضخم التباين للمتغيرات المستقلة (Variance Inflation Factor) ويجب ان يكون اقل من (١٠) ليكون التباين منخفض.
 - اختبار (Darbin Watson) للكشف عن الارتباط الذاتي، يجب ان تكون قيم الاختبار الاحصائي قريبة من (٢).
 - اختبار (R^2) المعدل وقياس تأثير كل متغير (عامل) على المتغير المعتمد، اضافة الى اعتماد قيم كل من (T) و (β).
- سادساً. منهجية البحث:**

١. أسلوب اجراء البحث: أعتمد الباحث المنهج الوصفي-التحليلي، عن طريق دراسة العلاقة بين الأبعاد الرئيسية والعوامل الفرعية جميعها، والمُستمدة بياناتها من المنظمات المبحوثة، ومن ثم وصف الظاهرة المدروسة وصفاً كمياً وكيفياً، عبر جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة بهدف تفسيرها تفسيراً كافياً والوصول إلى استنتاجات تُسهم في فهم الواقع وتشخيص أسبابه.
٢. مجتمع البحث والعينة: تمثل مجتمع البحث بالمصارف الاهلية والتجارية كافة في مدينة أربيل التي تمتلك تصنيف صناعي قياسي دولي (ISIC)، فيما تمثلت عينة الأفراد المبحوثين بالمديرين في مستوى الادارة العليا ومديري الاقسام الإدارية فيها جميعاً، وهي عينة قصدية، وقد جاء هذا الاختيار إلى الافتراض المنطقي أنّ شاغلي هذه المناصب قادرين على استيعاب المفاهيم والمصطلحات الإدارية التي تضمنتها الدراسة الحالية، وقد اشتملت عينة الدراسة على المستويات الإدارية والبالغ عددهم (175) شخصاً، وهم الذين تمّ توزيع الاستبانة عليهم في تلك المصارف، وقد استعيد منها (163) وبعد مراجعة الاستثمارات المُعادة وتدقيقها تبين أن (6) استثمارات غير مستوفية لشروط التحليل إذا تم استبعادها وبذلك أصبح العدد الفعلي للاستثمارات التي أعتمدها البحث (157) استثماراً وتشكل نسبة (89.71%) من مجتمع الدراسة. ويبين الجدول (1) عدد الاستثمارات الموزعة وعدد الاستثمارات المسترجعة والصالحة ونسب الاسترجاع.

الجدول (١): أعداد الاستبانة الموزعة والمعاداة

175	المجموع الكلي
163	عدد الاستثمارات المُسترجعة
93.14%	نسبة الاسترجاع الكلية
157	عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل
89.71%	نسبة استرجاع الاستثمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الباحث.

٣. متغيرات البحث وأسلوب قياسها: نظراً لعدم توافر المقياس الجاهز لقياس أبعاد الدراسة، فقد اعتمد الباحث على منهج صياغة استثمار استبيان خاصة للدراسة الحالية، يُشكل عنوان لها ودعامة مُحتملة لنجاح أهدافها، استناداً إلى ثلاثة دراسات حالة فضلاً عن بعض دراسات في مجال الادوار الحاسمة للمنظمات الوسيطة، ومجموعة دراسات اخرى تخص متغير العناقيد الاستراتيجية والتي

تم تصنيفها على نحوٍ ينسجم مع منهج الدراسة الحالية وأهدافها الجداول (٢) يوضح الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية، ومحاولة الإفادة منها في بناء مقياس للدراسة الحالية، كما مُوضح في الجدول (٢) أدناه.

الجدول (٢): المصادر المستخدمة في بناء استمارة الاستبانة

المتغيرات الرئيسية للدراسة	المصادر
الأدوار الحاسمة للمنظمات الوسيطة	(Laross et al., 2001, 10), (Rosenfeld, 2005). (Ketels & Memedovic, 2008), (Markendahl & Molleryd, 2012). (Nemeh & Yami, 2012).
العناقيد الاستراتيجية	(Laross et al., 2001), (Pecze, 2005), (Brown et al., 2007). (Ketels & Memedovic, 2008), (Sreckovic & Windsperger, 2011) (Dana et al., 2011), (Davendra & Pavelkova, 2011). (Liu & Yang, 2013), (Kara, 2013), (Chen & Lan, 2013).

المصدر: الجدول من اعداد الباحث.

وتمّ اعتماد مقياس ليكرت الخماسي للوقوف على استجابات المبحوثين. واشتملت الاستبانة على جزئين رئيسيين، الأول تضمن أسئلة تُعبر عن العوامل الشخصية لعينة البحث (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، عدد سنوات الخدمة)، أما الجزء الثاني فقد تضمن (36) فقرة تُمثل متغيرات البحث، يُشير المحور الأول إلى ادوار المنظمات الوسيطة وتضمن (24) فقرة، أما المحور الثاني فيمثل متغيرات نجاح العناقيد الاستراتيجية وتضمن (12) فقرة.

المحور الثاني: الإطار النظري

أولاً. الادوار الحاسمة للمنظمات الوسيطة:

قد يُشير مصطلح الادوار الحاسمة الى وجود تداخل على المستوى المفاهيمي مع مصطلح العوامل الحرجة أو عوامل النجاح الحرجة، وعلى الرغم من أن مصطلح الحاسم والخرج هو تعريب للمصطلح الانكليزي (Critical) غير ان الفروقات الجوهرية بين مصطلح الادوار الحاسمة والعوامل الحرجة يكمن في الجزء الاول من المصطلحين وهما (الادوار والعوامل)، وبطبيعة الحال لا تعني الادوار ما تعنيه العوامل، وغالباً ما يتم التعبير عن مفهوم عوامل النجاح الحرجة على أساس توافر خاصيتين رئيسيتين: الاولى: أن العوامل الحرجة لا يُمكن الاستغناء عنها بأي حال من الاحوال فهي جزء أساس ورئيس لضمان سير العمل على نحوٍ صحيح. اما الخاصية الثانية: فتتمثل بصعوبة استبدال العوامل الحرجة بعوامل مكافئة لها، وبالتالي فهي تشابه على نحوٍ كبير اهمية المادة الفاعلة في صناعة الادوية التي تُشكل نسبة ١٥% من كمية الدواء غير انها حاسمة في فاعلية الدواء وبدونها لا قيمة له. في الوقت الذي يُشير مصطلح الادوار الحاسمة الى الجزء أو الجانب الداعم والمُساند لعمل منظومة ما، وبالتالي يمكن لنظام معين العمل وتحقيق النجاح غير انه ومع وجود الادوار الحاسمة يتم التحفيز والتنسيق بهدف اختصار الوقت والجهد والكلفة لتحقيق الاهداف المنشودة.

وفي هذا السياق قد يحتم واقع المنظمات في البيئة المعاصرة وجود أهمية لتدخل المنظمات الوسيطة أو الطرف الثالث عبر أنشطة التحفيز والتنسيق لتنظيم آليات التعاون الهادف ومتابعة الإجراءات المشتركة لتوفير بيئة أعمال أكثر فاعلية للقطاعين العام والخاص. والجدول (٣) يُبين

عدداً من التجارب الناجحة في مجال الدور الحاسم للمنظمات الوسيطة على مستوى مؤسسات تعليمية كما هو الحال في تجربة برنامج المعهد التقني الدنماركي في ارهاوس مروراً بتجربة لتدخل السلطات المحلية على مستوى البلد الواحد كما في تجربة منظمة صناعة الهاتف النقال في السويد (MORGAN) ووصولاً الى تدخل المنظمات الوسيطة على المستوى الاقليمي في دعم آليات التعاون وتشجيعها وتنظيمها ضمن منظور العناقيد الاستراتيجية كما في تجربة يوريكا لعموم أوروبا. الجدول (٣): تجارب لدور المنظمات الوسيطة في دعم ونجاح التعاون ضمن منظور العناقيد الاستراتيجية

ت	التجربة	أهميتها	مضامينها	أسباب نجاحها
١	برنامج المعهد التقني الدنماركي في ارهاوس ١٩٩٠ Danish Technological institute Program in Arhus يناقش البرنامج تدخل المنظمات الوسيطة/الطرف الثالث في تنظيم آليات التعاون التنافسي ضمن الشبكات وفق منظور شمولي يصلح لقطاعات مختلفة. (Rosenfeld, 2005, 4)	- يقدم البرنامج معايير موحدة لزيادة التواصل بين المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي تعمل في بيئة تنافسية، وكان الهدف إنشاء برنامج قادر على المدى القصير (في غضون ثلاث سنوات) تغيير السلوك التنافسي للمنظمات المستقلة عبر خلق ثقافة التعاون. - أدى نجاح البرنامج في عام ١٩٩٣ إلى أن يتلقى المعهد عروضاً للعمل مع برامج الإرشاد الإنتاجية في (١٥) دولة، لتطوير برامج تشجيع ودعم العناقيد الاستراتيجية.	يتضمن البرنامج خمسة عناصر هي: ١. وسطاء الشبكة: خدمات وسيط الشبكة تمثل تقديم تسهيلات خارجية أو تكامل الأنظمة لوظائف الشبكة، فضلاً عن خدمات المستشارين والمنظمات المختصة بالتدريب أو التصديق على معايير الصناعة. ٢. مقوي الشبكة: هم الأفراد الذين على دراية وثيقة بالمنظمات، وقادرين على اكتشاف وتقييم فرص التعاون التي يمكن نقلها للوسطاء لتهيئة متطلباتها. ٣. الحوافز: تمثل صناديق حوافز أوجدت لمجاميع من ثلاث منظمات أو أكثر لتحفيزهم على التعاون ولتعويضهم عن المشاركة في الأنشطة غير مؤكدة العوائد، البرنامج منح مبالغ تصل إلى (\$١٠٠٠٠) لأنشطة تنظيم الشبكة و (\$٥٠٠٠٠) لأنشطة صياغة الخطة، ومبالغ تصل لـ (\$٥٠٠٠٠٠) لتنفيذ البرنامج. ٤. حملات المعلومات: وزعت الحكومة معلومات على نطاق واسع عبر وسائل الإعلام وتوزيع الكتيبات والنشرات الإخبارية حول ثقافة الشبكات والفرص المحتملة التي يمكن تحقيقها، وتم استخدام منافذ التوزيع بدءاً من المؤتمرات وصولاً إلى أماكن التجمعات العامة. ٥. المحاور المؤسسية: بالرغم من أنها لم تكن موجودة ضمن البرنامج إلا أنه تم إضافتها من العديد من الجهات التي تبنت البرنامج، بوصف مراكز القطاعات أجزاء ضرورية من الهياكل التعاونية، عبر اعتماد المعاهد التقانية المتخصصة ومراكز البحوث ومجالس تشكيل الشبكة ومقدمي الخدمات المتعددة للمنظمات.	المنهجية المعتمدة في البرنامج لم تقتصر على مبادرات التشجيع الحكومي بل تعدت ذلك إلى اعتماد برنامج فرعي للمُنح يتضمن ثلاث مراحل بوصفها حوافز مالية لتشجيع الانتقال السريع بين المراحل الرئيسية.

ت	التجربة	أهميتها	مضامينها	أسباب نجاحها
٢	منظمة صناعة الهاتف النقال (MORGAN) في السويد تناقش التجربة تدخل السلطات المحلية في وضع المعايير والضوابط الخاصة لعمل المنظمات وفق منظور التعاون التنافسي ضمن قطاع محدد هو مشغلي شبكات الهاتف النقال. (Markendahl & Molleryd, 2012)	تقدم التجربة معالجة لمشكلة عدم وجود ضوابط ومعايير واضحة لعمل منظمات مشغلي الهاتف النقال عند ظهورها في السويد عام ١٩٩٠، في ظل عدم وجود تعاون بينهم وعدم مناقشة جوانب تقاسم المواقع للمحطات الرئيسة، فضلاً عن عدم تطبيق تصاريح بناء المواقع في المنطقة الواحدة.	بناءً على توجيه من السلطات المحلية تم إنشاء منظمة (MORGAN) التي تبنت تطبيق منظور العناقد الاستراتيجية للتعاون التنافسي في ظل شعار (العمل على خلق سوق عادلة وواعدة للمشاركين جميعهم في سلسلة القيمة للهاتف النقال)، وبدأت بتنظيم عمل المنظمات وطلبت منهم التعاون عبر المشاركة في تحديد المواقع كخطوة أولى، وفي مطلع ١٩٩٥ تطور التعاون ليصل إلى المشاركة في المعدات والمواقع والأبراج والأعمدة، واستندت المشاركة إلى أساس الإفادة المتبادلة من مواقع بعضها البعض. كما أنتجت تجربة منظمة (MORGAN) منظور لخريطة طريق استراتيجية للتعاون التنافسي بين مشغلي الهاتف النقال على أساس الدوافع الرئيسة للتعاون ومواجهة التحديات المرتبطة بتقاسم الشبكة وتنظيم عمل قطاع الاتصالات ضمن إطار عمل تعاوني بين المتنافسين، التي مهدت للتعاون التنافسي عند ظهور شبكات 3G و 4G.	- عملت المنظمة على بث روح التعاون بين المشاركين. - عملت المنظمة على بناء قواعد وأسس لتنظيم الصناعة لا يتضمن المشغلين فقط بل المنظمات العاملة في الصناعة جميعها. - تركيز الممارسات على العمل و/أو مبادئ الاستخدام المشترك للموارد والحلول. - الاتفاقيات تمت تحت إشراف المنظمة من جانب المشاركين على أساس كل حالة بشكل منفصل
٣	عنفود سيلتيك بلاص: Cluster Celtic-Plus في قطاع الاتصالات اللاسلكية تناقش التجربة مواجهة التحديات المرتبطة بقطاع الاتصالات اللاسلكية ضمن عنقود سيلتيك بلاص بوصفه جزءاً من برنامج عناقد يوريكا* لعموم أوروبا (EUREKA Clusters). (Nemeh & Yami, 2012, 7, 9)	تمثل تجربة ضمن عنقود متخصص بقطاع الاتصالات اللاسلكية، يضم مشغلي شبكات الهاتف النقال ومُصنعي البنية التحتية ومنظمات أمن المعلومات والمعرفة. تشير إلى حالة فريدة من الرغبة في التعاون بين مشاركين ومتنافسين يمثلون قادة في الصناعة مثل: Ericsson, Nokia-Siemens, Alcatel-Lucent فضلاً عن الغالبية العظمى من مشغلي شبكات الهاتف النقال في أوروبا.	لبرنامج يوريكا دور حاسم في تطوير منظور التعاون التنافسي ضمن عنقود سيلتيك بلاص عن طريق: ١. تشجيع توحيد المشاركين في أنحاء الصناعة الواحدة لتجسيد قصة نجاح الجهد المشترك والإنجازات الجماعية عبر العلاقات التاريخية بين المشاركين الرئيسين، واليوم يعمل عنقود سيلتيك بلاص في ظل شعار (الارتقاء بعالم متصل ذكي)، ويسعى لتحقيق هذه الرؤية عبر تطوير منظور شبكة القيمة والتركيز على مصادر القيمة ضمن شبكة العلاقات الحركية الدينامية في الصناعة. ٢. توفير الدعم المباشر من الاتحاد الأوروبي للبرنامج لتعزيز الشراكة بين القطاع العام والخاص.	المرونة، الانفتاح، تقارب الأفكار، تجارب النجاح السابقة، الدعم الأوربي للمنصات التقنية، طبيعة المشاريع البحثية داخلية/خارجية، النضج التقني، سعة أفق وقت الابتكار، مجالات الابتكارات المفتوحة، فرصة المشاركة في بناء المعايير، توافق استراتيجية العنقود مع استراتيجية المنظمة.

المصدر: الجدول من إعداد الباحث.

(*) عناقد يوريكا: هو برنامج أنشأ في عام ١٩٨٠، يضم حالياً ٤٠ عضواً، ويمتلك النفوذ المالي في تسهيل الحصول على مصادر التمويل الوطنية الأوربية، ويتضمن البرنامج العديد من العناقد في مجالات مختلفة منها ITC، الطاقة، التقنية الحيوية، ويمثل عنقود سيلتيك بلاص قطاع الاتصالات اللاسلكية (Kara, 2013, 9).

- وتشير التجارب في مختلف أنحاء العالم إلى بعض المبادئ التوجيهية لما ينبغي أن تركز عليه السياسات الحكومية منها: (Ketels & Memedovic, 2008).
١. تبني السياسات العنقودية الناجحة على أساس السياسات الاقتصادية، حيث تحتاج الحكومات إلى استراتيجيات سليمة لرفع مستوى القدرة التنافسية، وبالتالي فإن تطوير العناقيد ينبغي أن يكون جزءاً من هذه الاستراتيجية.
 ٢. ينبغي أن تكون الحكومة مفتوحة على دعم العناقيد جميعها التي تبدي استعدادها للتعاون، وينبغي ألا تكون سياساتها موجهة لاختيار العناقيد الناجحة فقط بل التركيز على الناشئة منها.
 ٣. ينبغي أن تشارك الحكومات في مبادرات التعاون بوصفها داعم ومشارك وليست كز عيم.
 ٤. لتطوير العناقيد ينبغي على الحكومة عدم توفير الدعم والحماية أو التسهيلات الخاصة بقوانين المنافسة.

وفي سياق متصل يضيف (Laross et al., 2001, 10). مجموعة من الاجراءات التي ينبغي ان تتبناها المنظمات الوسيطة لضمان نجاح عمل العناقيد الاستراتيجية منها:

١. تحفيز القطاع الخاص على بناء المعرفة ونشرها ضمن العنقود.
٢. مواجهة السلوكيات الاحتكارية التي تعيق الابتكار والنمو الاقتصادي.
٣. التأكيد على وجود أنظمة مؤسسية لتطوير العنقود عبر سياسة عامة لتشجيع نشر المعرفة.

بناءً على ما تقدم يُمكن القول إن منظمات الأعمال تواجه العديد من التحديات الاستراتيجية ذات التأثير في مواردها وقدراتها، وقد تتركز في جوانب عديدة لعل أهمها قصر دورة حياة المنتج والتغير السريع والمستمر في متطلبات الزبائن، فضلاً عن متطلبات التحديث التقني وضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية السريعة وتزايد تكاليف التشغيل، وغيرها من التحديات الأخرى التي تكافح المنظمات لمواجهتها في ظل التضائل المستمر لإيراداتها بسبب حروب الأسعار المفروضة على المنظمات، ولعل النتيجة الحتمية هي الخسارة في المباراة بوصفها (مباراة محصلتها صفر). وعلى الرغم من معطيات هذا الواقع يمكن للمنظمات التعاون مع الآخرين لجعل السوق أكبر والخروج بنتيجة مباراة (محصلتها فوز الجميع)، في إطار الادوار الحاسمة للمنظمات الوسيطة التي تعمل على تحقيق المشاركة والتعاون بين المشاركين في بناء القيمة من جهة والمنافسة في الاستحواذ على القيمة من جهة أخرى، وهذا يعني تبني المنظمات لعلاقة تعاونية غير أنها لا تزال تتنافس ضمن أبعاد أخرى. وقد يكون هناك تأثير لمنظور العمل ضمن الشبكات في أعمال المنظمات في إطار صياغة أشكال جديدة من العلاقات التي قد تسهم في تحقيق فهم أفضل لمضامين التعاون عبر عمليات التفاعل والتكامل بين المشاركين عبر العناقيد الاستراتيجية التي قد تضمن البقاء ضمن المنافسة للمشاركين فيها وهذا ما يتم استعراضه عبر الفقرة الآتية.

ثانياً. العناقيد الاستراتيجية:

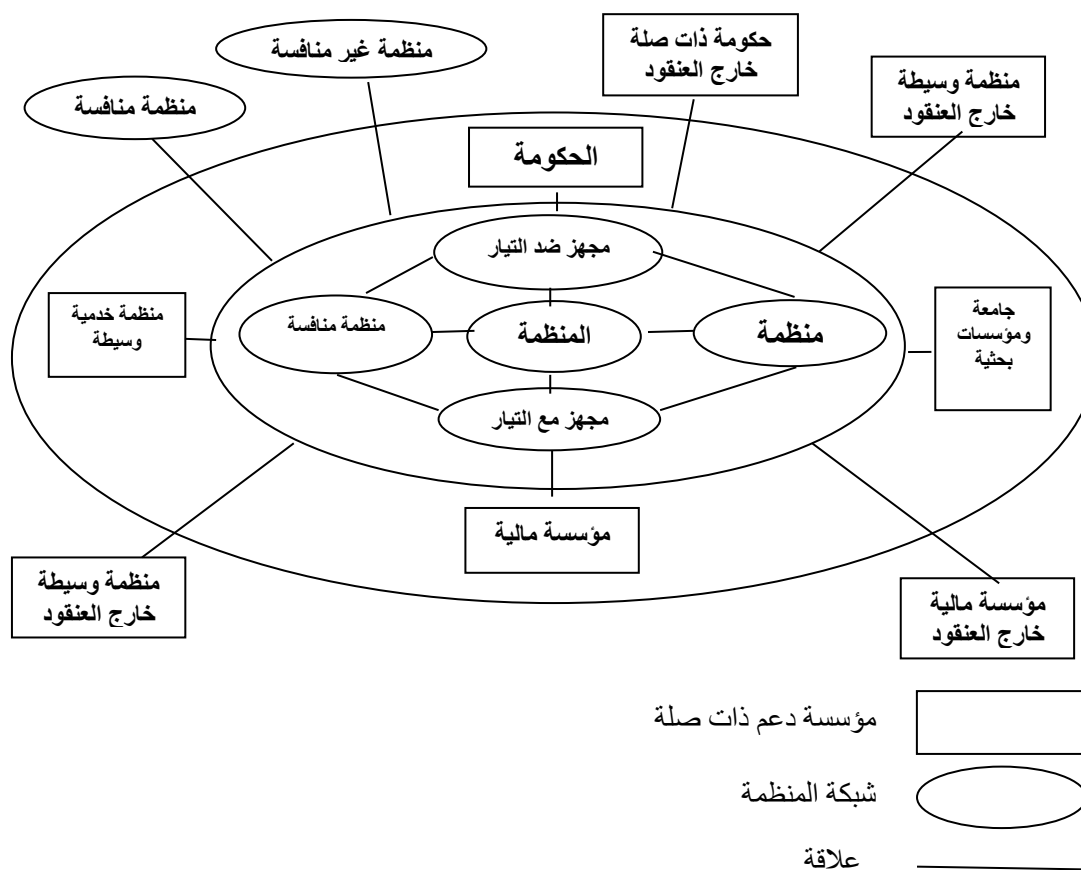
على الرغم من صعوبة تقديم مفهوم محدد للعنقود في ظل الاستخدام الواسع للمفهوم في تفسير مجموعة متنوعة من هياكل الأعمال والأهداف المختلفة، فضلاً عن عدم وجود معايير متفق عليها على نحو تام حول العنقودية، إلا أن معظم التأكيدات تدور حول الأبعاد التي قدمها بورتر في كتابه: (الميزة التنافسية للأمم ١٩٩٠)، (Laross et al., 2001, 9)، (Pecze, 2005, 29)،

(Sreckovic & Windsperger, 2011, 1)، (Ketels & Memedovic, 2008, 378) (Liu & Yang, 2013, 25)، (Dana et al., 2011, 3)، (Davendra & Pavelkova, 2011, 301) الذي طرح فيه بورتر نظريته التنافسية في سياق الاقتصاد العالمي، ووضح فيه الدور الرئيس للعناقيد الاستراتيجية بوصفها نوعاً من الشبكات الإقليمية، مُشيراً إليها بوصفها تجمعات جغرافية مترابطة لمنظمات وموردين مُختصين ومقدمي خدمات ومنظمات تعمل في صناعات تكميلية ومؤسسات ذات صلة كالجامعات والمصارف والاتحادات التجارية، وبصفة خاصة الأطراف التي تتنافس لكنها تتعاون أيضاً. يشير مفهوم بورتر إلى التكامل الوثيق بين الصناعات المرتبطة جوهرياً معاً بوصفه من الخصائص الرئيسة للصناعة في الدول المتقدمة (Liu & Yang, 2013, 25)، والتي تضم علاقات المنافسة والتعاون والتعايش، ومن ثم فهي تضم أبعاد متنوعة لمشاركين مختلفين (Dana et al., 2011, 3)، مع إمكانية ظهور العناقيد المؤقتة للمنظمات التي يتم عبرها الحصول على المعلومات والموارد الخارجية ضمن الشبكة المحلية أو البعيدة جغرافياً (Chen & Lan, 2013, 3) التي تفرض على المنظمات تعلم كيفية التعاون مع المنظمات المنافسة، في إطار زيادة المرونة والقدرة على التكيف على المستوى (التنظيمي، والفردى، والتقني) بوصفها جوانب أساسية لصياغة إطار عمل ومسار متماسك باتجاه التكامل مع التقانة الإلكترونية وإيجاد واقع جديد من العمل التقني (Stokes et al., 2008, 7).

ويمكن النظر إلى العناقيد الاستراتيجية بوصفها شبكة للقيمة المضافة التي تعبر عن سلسلة من الارتباطات بين المنظمات الفردية والمنظمات ضمن نطاق تفاعلي مُحدد، المشاركون جميعهم لديهم تأثير في بعضهم البعض فضلاً عن تأثيرهم في بناء القيمة داخل الشبكة عبر علاقات التكامل الأفقية والعمودية (Brown et al., 2007, 3)، (Kara, 2013, 7). ولعل الأبعاد الرئيسة التي يستخدمها بورتر لوصف العنقود الاستراتيجي هي: (التركيز الجغرافي، الارتباط بين المنظمات، التخصص، وجود كل من المنافسة والتعاون) (Brown et al., 2007, 3).

وقد يُسهم المنظور العام للعناقيد الاستراتيجية المحلية في إطار مضامين شبكتين مختلفتين، تشير الأولى إلى مختلف العلاقات بين المشاركين داخل العنقود، أما الثانية فتشير إلى شبكة علاقات المشاركين خارج العنقود (Chen & Lan, 2013, 1).

وغالباً ما يتم إنشاء الشبكة المحلية بسبب طبيعة المعرفة، والتقارب التقني، والتقارب التخصصي، والآثار الناتجة عن دورة حياة العنقود (Knaap & Phlippen, 2007, 10-15)، لتشمل المنظمات والأقسام الإدارية الحكومية والمؤسسات المالية والمنظمات الخدمية الوسيطة والجامعات والمؤسسات البحثية. وغيرها، التي تمثل أساساً واقعياً للتعاون والمنافسة بين المنظمات ضمن العنقود المحلي (Chen & Lan, 2013: 2) الشكل (٢).



الشكل (٢): مخطط لشبكة عناوين المنظمة

Source: Chen Hu Yu & Lan He Xiao, 2013, Research on the Coopetition Relationship of Cluster Enterprises Based on the Network View-taking Central-satellite Type Industry Cluster as Example, Journal of Applied Sciences, ISSN 1812-5654/DOI: 10.3923/jas., P 3.

يوضح الشكل (٢) الشبكة العنقودية للمنظمات الداعمة والمنظمات ذات الصلة بالمنظمة داخل العنقود، فضلاً عن المنظمات الداعمة والمنظمات ذات الصلة التي تقع خارج حدوده، ففي الوقت الذي تظهر فيه العلاقة التنافسية في مركز العنقود بسبب التماثل في سلسلة القيمة والأسواق والموارد والعوامل الخارجية، يمكن أيضاً ظهور علاقات التعاون المتبادل عبر المشاركة في توسيع السوق الحالي وتهيئة الموارد والدعم اللازم لتطوير الصناعة، عن طريق اعتماد تقانة التعاون الإلكترونية وتبادل المعلومات والاتصالات وإجراء البحوث الأساسية وتوحيد معايير الصناعة والحصول على الدعم الحكومي لمواجهة التحديات الخارجية التي يصعب السيطرة عليها، بهدف خفض الكلف وتحسين جودة الخدمات وسرعة الاستجابة للأسواق.

بناءً على ما تقدم يُمكن القول إنه وفي ظل الاستخدام المتنامي لمضامين شبكات الاعمال إلى أبعد من الدور الذي تؤديه في الدعم التشغيلي والإداري في إطار عمليات سلسلة التجهيز ومروراً بمضامين سلسلة القيمة وصولاً إلى خارج الحدود المنظمة عبر البحث عن الفرص

الاستراتيجية عبر ربط المنظمات ذات التقارب التقني والمعرفي والثقافي معاً، ومن ثم فقد يكون هناك تحول في دور شبكات الاعمال من النظر إليها بوصفها سلاحاً تنافسياً إلى كونها أداة لتمكين التعاون بين المنظمات المتنافسة، والتعبير عن نمط تعاوني تنافسي بين المنظمات يتضمن تقاسم الموارد والقدرات بين المشاركين لمواجهة التحديات الاستراتيجية وتحقيق قيمة أفضل. ولعل هذا ما يؤشر التغيير في مضامين القيمة ومفاهيمها في ظل معطيات منظور العناقيد الاستراتيجية، بمعنى الانتقال من الحديث عن المفهوم المجرد للقيمة بوصفها تقييم موضوعي بين المنافع والتضحيات، ومفهوم القيمة المضافة للتعبير عن نتائج عملية تبادل الموارد بين الأطراف لبناء القيمة المضافة، وصولاً إلى مفاهيم أكثر عمقاً تشير إلى المشاركة في بناء القيمة (Co-Creation Value) في ظل منظور شبكة القيمة وعلاقات العناقيد الاستراتيجية للتعبير عن إطار التبادل والتفاعل بين موارد المشاركين وقدراتهم لتحقيق أفضل القيمة.

المحور الثالث: الإطار الميداني

أولاً. استعراض أهم نتائج التحليل العاملي الخاصة بتشخيص الادوار الحاسمة للمنظمات الوسيطة: اتجه البحث إلى استخدام اسلوب التحليل العاملي بوصفه أحد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحديد أهمية المتغيرات التي تضمنها البحث، ووصفها في صورة أقل عدد ممكن من العوامل التي يمكن السيطرة عليها، ويتضمن التحليل العاملي بشكل عام الاتي:

- مجموعة من التقنيات الإحصائية التي تستخدم للتحقق من دقة الأداة المستخدمة في قياس ظاهرة معينة عن طريق تجزئة الأداة إلى عوامل، ومعرفة وزن (weight) كل عامل عن طريق مستوى التحميل (loading) للعامل بالمتغيرات، وشيوع (commonalties) تلك المتغيرات.
- يُعد التحليل العاملي أسلوباً لتحديد هيكل العوامل التي تُعد أكثر تمثيلاً للبيانات التي تضمنتها طرائق الأداة المستخدمة والمتمثلة بالاستبيان في قياس الظاهرة موضوع البحث واستبعاد المتغيرات التي ذات معدل الشيوع المنخفض الذي يحصل على مقدار شيوع اقل من 60% وهذا ما تم تأشيريه لكل من المتغيرات (X1, X2, X3, X16).

وأشارت فقرات المتغيرات التي تم استبعادها الى العبارات الاتية:

- (X1): تتبنى المنظمات الوسيطة سياسات اقتصادية تتوافق مع توجهات الحكومة لرفع مستوى القدرة التنافسية للقطاع المصرفي.
- (X2): تشجع المنظمات الوسيطة على توحيد جهود المشاركين في الصناعة بالاستفادة من العلاقات التاريخية بين المشاركين الرئيسيين.
- (X3): تطوّر المنظمات الوسيطة منظور شبكة القيمة عبر التركيز على مصادر القيمة في إطار شبكة العلاقات الحركية في الصناعة المصرفية.
- (X16): تستثمر المنظمات الوسيطة بتجارب النجاح السابقة عند طرح مشروع العقود الاستراتيجية للمصارف.

عكست نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) تصنيفاً منطقياً لأقل عدد مُمكن من العوامل الحاسمة في نجاح العناقيد الاستراتيجية، وتؤشر هذه النتائج إجابة عن تساؤلات رئيسة أسهمت في تفسير ما الادوار الحاسمة التي يُمكن للمنظمات الوسيطة القيام بها لضمان نجاح العناقيد

الاستراتيجية؟ وجاءت نتائج عنقدة العوامل معبرة عن منطق منظور عوامل النجاح الحرجة ضمن تسلسل منطقي وفقاً لمنظور العينة المبحوثة، في إطار المسميات من جهة، وتشخيص نسبة تفسير كل عامل بالنسبة لباقي عوامل البعد في استمارة الاستبانة من جهة أخرى. والجدول (٤) يوضح وعلى حسب التفاوت النسبي للأهمية مجموعة مؤشرات تشير إلى أن عوامل الادوار الحاسمة للمنظمات الوسيطة في نجاح العناقيد الاستراتيجية تتضمن كل من الاجراءات التنظيمية، اجراءات التوعية، المعرفة التخصصية، الدعم اللوجستي، السياسات المرنة، تحشيد الدعم الحكومي) وكما يلي:

العامل الأول الاجراءات التنظيمية: يفسر هذا العامل (13.272%) من التباين، ومقدار ما يفسره من البيانات الكلية (24.831%)، وتضمن (4) متغيرات تجسد ممارسة المنظمات الوسيطة لمجموعة من الاجراءات بوصفها خارطة طريق منهجية لتنظيم العلاقة بين المشاركين في العقود الاستراتيجية، وتعكس متغيرات هذا العامل كل من: تقديم المنظمات الوسيطة معايير موحدة وواضحة لزيادة التواصل بين المصارف المشاركة في العقود الاستراتيجي، وتغيّر المنظمات الوسيطة ببرامجها وممارساتها السلوك التنافسي للمصارف المستقلة عن طريق إنشاء ثقافة التعاون داخل العقود الاستراتيجية، ومن أهم المتغيرات لهذا العامل المتغير (X6) الذي يُشير الى تقديم المنظمات الوسيطة خدمات الوساطة للعقود الاستراتيجية عبر توفير التسهيلات الخارجية لتحقيق تكامل الأنظمة المختلفة لوظائف العقود والالتزام بالعقود والمواثيق بين المشاركين، إذ بلغ مقدار التحميل (61%) ومقدار الشيع (70%).

العامل الثاني إجراءات التوعية: ضم هذا العامل (4) متغيرات وفسر (12.546%) من التباين، ومقدار ما يفسره من البيانات الكلية (14.889%)، يصف هذا العامل مجموعة الادوار الخاصة بنشر التوعية والاعلام الخاصة بنشر ثقافة التعاون بين المشاركين في العقود الاستراتيجية وجدوى ممارسات العمل التشاركي عبر خفض مخاوف التعقيد في هيكل العناقيد الاستراتيجية عن طريق عقد الندوات والمؤتمرات وتوزيع الكتيبات والنشرات الخاصة بأهمية عمل العناقيد الاستراتيجية، وتحشيد المنظمات الوسيطة لجهود المنظمات الداعمة للعناقيد الاستراتيجية كالمعاهد التقانية ومراكز البحث ومقدمي الخدمات للمصارف، فضلاً عن بث روح التعاون بين المصارف المشاركة داخل العقود الاستراتيجية، وقد تبين أن أكثر المتغيرات أهمية في هذا العامل المتغير (X9) الذي يُشير الى ممارسة المنظمات الوسيطة الدور الإعلامي عبر توظيف وسائل إعلام متنوعة عن العناقيد الاستراتيجية والفرص المحتملة للمصارف، إذ بلغ مقدار التحميل (74%) ومقدار الشيع (63%).

العامل الثالث المعرفة التخصصية: فسر هذا العامل (11.671%) من التباين، ومقدار ما يفسره من البيانات الكلية (8.536%)، وضم (3) متغيرات تشير إلى أن مضامين نوع المعرفة التخصصية للمنظمات الوسيطة بوصفها دور رئيس لضمان نجاح العقود الاستراتيجية عبر تشخيص المعرفة المطلوبة والخاصة لكل نوع من انواع العناقيد الاستراتيجية، بدءاً من اختيار المنظمات الوسيطة أفراد ذوي دراية بطبيعة عمل المصارف داخل العقود تؤهلهم لاكتشاف وتقييم فرص التعاون الممكنة، ووصولاً الى اهتمام المنظمات الوسيطة بالعمل ومبادئ الاستخدام المشترك للموارد

وطرح الحلول في تخطيط وتنفيذ العناقيد الاستراتيجية، والمتغير الأهم في هذا العامل المتغير (X23) الذي يركز على الأدوار الخاصة بتحقيق المنظمات الوسيطة للمصارف على المشاركة في العنقود الاستراتيجية لبناء المعرفة ونشرها ضمن العنقود، وقد بلغ معدل التحميل لهذا المتغير (77%) ومقدار الشبوع (72%).

العامل الرابع الدعم اللوجستي: يشكل هذا العامل ما مقداره (10.666%) من التباين، ويفسر (7.253%) من البيانات الكلية، ويتضمن (3) متغيرات تُؤطر مجموعة الأدوار الخاصة بتقديم الدعم اللازم لضمان استمرارية عمل العناقيد الاستراتيجية ونجاحها، وتشير متغيرات هذا العامل إلى كل من، عمل المنظمات الوسيطة على توفير بيئة عمل تتسم بالانفتاح لإعطاء المصارف فرصة المشاركة في بناء المعايير الخاصة بالعنقود الاستراتيجي. فضلاً عن دعم المنظمات الوسيطة للجهود الرامية إلى إيجاد سوق مصرفية عادلة وواحدة للمشاركين في سلسلة قيمة العنقود الاستراتيجي، ومن أهم المتغيرات لهذا العامل المتغير (X8) بوصفه يُشير إلى دور المنظمات الوسيطة في توفير حوافز التعاون بين المصارف المشاركة في العنقود الاستراتيجي على المشاركة في أنشطة غير المؤكدة العوائد، إذ شكل أعلى مقدار تحميل (83%) وأعلى مقدار شبوع (73%) ضمن متغيرات العامل.

العامل الخامس السياسات المرنة: ضم هذا العامل (3) متغيرات وفسر (10.237%) من التباين، ومقدار ما يفسره من البيانات الكلية (6.369%)، يصف هذا العامل الأدوار الخاصة بتبني المنظمات الوسيطة لسياسات ذات خصوصية معينة تمتاز بالمرونة لاحتواء الطيف الواسع من تنوع المنظمات المشاركة في العنقود الاستراتيجي، ويعكس هذا العامل تبني المنظمات الوسيطة استراتيجية عامة للعنقود تتوافق مع استراتيجيات المصارف المشاركة فيه، فضلاً عن تدخل المنظمات الوسيطة في مواجهة السلوكيات الاحتكارية ضمن العناقيد الاستراتيجية والتي تعيق الابتكار والنمو الاقتصادي.

وقد تبين أن أكثر المتغيرات أهمية في هذا العامل هو المتغير (X15) الذي يُشير إلى أن سياسات المنظمات الوسيطة تتسم بالمرونة لاستيعاب توجهات المصارف المشاركة في العنقود الاستراتيجي، إذ بلغ مقدار التحميل (83%) ومقدار الشبوع (81%).

العامل السادس تحشيد الدعم الحكومي: فسر هذا العامل (2.096%) من التباين، ومقدار ما يفسره من البيانات الكلية (5.240%)، وضم (3) متغيرات تشير إلى أدوار المنظمات الوسيطة الخاصة بضمان الدعم الحكومي للجهود الخاصة بنجاح العناقيد الاستراتيجية، ويشمل هذا التحشيد تعزيز الشراكة بين القطاع العام والخاص عن طريق ضمان الحصول على الدعم المباشر من الحكومة لمشروع العناقيد الاستراتيجية، وعمل المنظمات الوسيطة على توجيه مشاركة الحكومة بوصفها داعم ومشارك وليس كزعيم للعناقيد الاستراتيجية، والمتغير الأهم في هذا العامل هو المتغير (X20) الذي يؤكد على تبني المنظمات الوسيطة سياسات اقتصادية تتوافق مع توجهات الحكومة لرفع مستوى القدرة التنافسية للقطاع المصرفي، وقد بلغ معدل التحميل لهذا المتغير (83%) ومقدار الشبوع (78%).

الجدول (٤): التوزيع النهائي لعوامل ادوار المنظمات الوسيطة في نجاح العناقيد الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة.

اسم العامل	معدل تفسير العوامل من البيانات الكلية		المتغيرات		مقدار التحميل	مقدار الشبوع
	القيمة الذاتية	مقدار تفسير العامل للظاهرة	العدد	النوع		
الاجراءات التنظيمية	13.272	24.831	4	X 4	0.758	0.612
				X 5	0.757	0.675
				X 6	0.616	0.707
				X 13	0.608	0.668
اجراءات التوعية	12.546	14.889	4	X 9	0.747	0.631
				X 10	0.605	0.623
				X 11	0.598	0.604
				X 12	0.597	0.610
المعرفة التخصصية	11.671	8.536	3	X 7	0.779	0.688
				X 14	0.778	0.653
				X 23	0.776	0.722
الدعم اللوجستي	10.666	7.253	3	X 8	0.830	0.734
				X 17	0.789	0.689
				X 18	0.683	0.654
السياسات المرنة	10.237	6.369	3	X 15	0.834	0.817
				X 19	0.779	0.751
				X 24	0.561	0.609
تحشيد الدعم الحكومي	2.096	5.240	3	X 20	0.830	0.780
				X 21	0.828	0.780
				X 22	0.610	0.602

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

ثانياً. نتائج التحليل الإحصائي لإختبار فرضيات البحث: تركز الفقرة الاتية على اختبار فرضيات البحث الرئيسية التي وردت في فرضيات البحث، وعلى النحو الآتي:

الفرضية الأولى: لا تؤثر الادوار الحاسمة للمنظمات الوسيطة في نجاح العناقيد الاستراتيجية من وجهة نظر المديرين في المنظمات المبحوثة: بهدف الكشف عن طبيعة التأثير الواردة في الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية. تشير نتائج الجدول (٥) إلى التحليل المعنوي بين الادوار الحاسمة للمنظمات الوسيطة ونجاح العناقيد الاستراتيجية إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (82.679) وهي أعلى من القيمة الجدولية لها البالغة (3.89) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,156). وكانت قيمة معامل التحديد (R^2) هي (0.654)، التي تشير إلى أنَّ نسبة الاختلاف

المفسر في نجاح العناقيد الاستراتيجية بسبب تأثير المنظمات الوسيطة وادوارها الحاسمة (مجتمعة) هي (65.4%) والنسبة المتبقية والبالغة (34.6%) تمثل نسبة مساهمة المتغيرات غير الداخلة في مخطط الدراسة. ويستدل من قيمة (β) واختبار (T) لها أنَّ تأثير المنظمات الوسيطة وادوارها الحاسمة في نجاح العناقيد الاستراتيجية كان قدره (0.783) وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (9.093) وهي أكبر من قيمتها الجدولة البالغة (2.61) التي تعكس طبيعة إجابات المبحوثين في تفسير تأثير المنظمات الوسيطة وادوارها الحاسمة في نجاح العناقيد الاستراتيجية. وبموجب ذلك تم رفض الفرضية الاولى، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: (تؤثر الادوار حاسمة للمنظمات الوسيطة في نجاح العناقيد الاستراتيجية من وجهة نظر المديرين في المنظمات المبحوثة).

الجدول (٥): علاقة الأثر بين الادوار الحاسمة للمنظمات الوسيطة في نجاح العناقيد الاستراتيجية

الادوار الحاسمة للمنظمات الوسيطة					البعد المستقل
B	F		D.F	R ²	البعد المعتمد
	الجدولية	المحسوبة			
0.783 (9.093)	3.89	82.679	1 156	0.654	نجاح العناقيد الاستراتيجية

عند مستوى معنوية (0.05) () T المحسوبة N=157

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.
الفرضية الثانية: لا تتباين الأهمية النسبية لتأثير الادوار الحاسمة للمنظمات الوسيطة في نجاح العناقيد الاستراتيجية من وجهة نظر المديرين في المنظمات المبحوثة:
تفصح معطيات الجدول (٦) عن الآتي:

أ. اوضح اختبار معامل تضخم التباين (VIF) الخاص بعوامل الادوار الحاسمة للمنظمات الوسيطة (المتغيرات المستقلة) أن قيم معامل التضخم للتباين ما بين (1.072-1.461) وهي اقل من (10) مما يدل على عدم وجود علاقة خطية متداخلة بين المتغيرات المستقلة.

ب. أفضت نتائج اختبار (Durbin-Watson) الخاص بالكشف عن وجود علاقة الارتباط الذاتي بين المتغيرات المستقلة الى أن قيم الاختبار جميعها قريبة من (2) مما يدل على عدم وجود الارتباط الذاتي بين المتغيرات المستقلة.

ج. دخل عامل الاجراءات التنظيمية في المرحلة الأولى بعدّه من أكثر العوامل أهمية، إذ بلغ معامل التحديد (R^2) (0.325)، أي إنَّ الاختلافات المفسرة عبر الاجراءات التنظيمية بالنسبة لنجاح العناقيد الاستراتيجية كانت بمقدار (32.5%) وهو ناتج عن أهمية عامل الاجراءات التنظيمية بالنسبة لبعد الادوار الحاسمة للمنظمات الوسيطة لنجاح العناقيد الاستراتيجية وبدلالة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (126.093) وقيمة (β) (1.992)، وبدلالة قيمة (T) المحسوبة البالغة (20.145) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.617).

د. دخل عامل الدعم اللوجستي في المرحلة الثانية ويفسر هذا العامل مع العامل الأول ما مقداره (0.544)، أي بمعنى أنَّ الاختلافات المُفسرة في الادوار الحاسمة للمنظمات الوسيطة كانت بمقدار (54.4%) تعود إلى أهمية عاملي (الاجراءات التنظيمية والدعم اللوجستي) معاً، وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (132.917)، في حين بلغت قيمة (β) (1.793) التي تفسر كلاً من عاملي (الاجراءات

التنظيمية والدعم اللوجستي) معاً، وبدلالة قيمة (T) المحسوبة البالغة (17.904) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.617).

هـ. دخل عامل الدعم الحكومي في المرحلة الثالثة ويفسر هذا العامل مع كل من العامل الأول والعامل الثاني (الاجراءات التنظيمية والدعم اللوجستي) ما مقداره (0.726)، أي إن الاختلافات المفسرة في الادوار الحاسمة للمنظمات الوسيطة عندما دخل عامل الدعم الحكومي مع العاملين السابقين كانت بمقدار (72.6%) تعود إلى أهمية العوامل (الاجراءات التنظيمية والدعم اللوجستي والدعم الحكومي) معاً، وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (148.849)، وكانت قيمة (β) هي (0.887)، وبدلالة قيمة (T) المحسوبة البالغة (9.862) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.617).

و. دخل عامل السياسات المرنة في المرحلة الرابعة ويفسر هذا العامل مع العوامل الثلاثة السابقة ما مقداره (0.893)، أي بمعنى أنَّ الاختلافات المُفسرة في الادوار الحاسمة للمنظمات الوسيطة كانت بمقدار (89.3%) تعود إلى أهمية عوامل (الاجراءات التنظيمية والدعم اللوجستي والدعم الحكومي والسياسات المرنة) معاً، و بدلالة قيمة (F) المحسوبة (154.046)، في حين بلغت قيمة (β) (0.683) التي تفسر كُلاً من عوامل (الاجراءات التنظيمية والدعم اللوجستي والدعم الحكومي والسياسات المرنة) معاً، وبدلالة قيمة (T) المحسوبة البالغة (5.953) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.617).

ز. دخل عامل اجراءات التوعية في المرحلة الخامسة ويفسر هذا العامل مع كل من العوامل الاربع السابقة (الاجراءات التنظيمية والدعم اللوجستي والدعم الحكومي والسياسات المرنة) ما مقداره (0.967)، أي إن الاختلافات المفسرة في الادوار الحاسمة للمنظمات الوسيطة عندما دخل عامل اجراءات التوعية مع العوامل السابقة كانت بمقدار (96.7%) تعود إلى أهمية العوامل الخمس معاً، وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (162.762)، وكانت قيمة (β) هي (0.497)، وبدلالة قيمة (T) المحسوبة البالغة (6.091) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.617).

ح. يوضح الجدول (٦) أنَّ عامل المعرفة التخصصية دخل في المرحلة السادسة وكان أضعف العوامل اهتماماً في المنظمات المبحوثة، إذ توضح قيمة (R^2) الظاهرة كاملة بمقدار (1.000)، أي إنَّ هذه القيمة تمثل مجموع العوامل الست (الاجراءات التنظيمية والدعم اللوجستي والدعم الحكومي والسياسات المرنة واجراءات التوعية والمعرفة التخصصية).

وتشير هذه النتائج إلى أنَّ المنظمات المبحوثة تهتم بالدرجة الأولى بالإجراءات المرتبطة بتنظيم العلاقة بين المُشاركين في العنقود الاستراتيجي، وتهيئة بيئة عمل مناسبة تجعل المشاركين أكثر استعداداً لتطوير هيكل علاقات دينامية داخل العنقود الاستراتيجي، كما أنَّ المنظمات المبحوثة تركز بنسبة أقل على الدعم اللوجستي الذي تقدمه المنظمات الوسيطة، في إطار دعم المنظمات الوسيطة للجهود الرامية الى ايجاد سوق مصرفية عادلة وواعدة للمشاركين في سلسلة قيمة العنقود الاستراتيجي، ثم يأتي بالمرتبة الثالثة تحشيد الدعم الحكومي، ليشمل هذا التحشيد تعزيز الشراكة بين القطاع العام والخاص عن طريق ضمان الحصول على الدعم المباشر من الحكومة لمشروع العناقيد الاستراتيجية، كما تهتم المنظمات المبحوثة على نحوٍ أقل بمضامين الادوار الخاصة بالسياسات المرنة التي تتبناها المنظمات الوسيطة للتعبير عن تبني المنظمات الوسيطة لسياسات تتسم بالمرونة لاستيعاب توجهات المصارف المشاركة في العنقود الاستراتيجي. ثم يأتي بالمرتبة الخامسة عامل إجراءات التوعية مُعبراً عن قناعات المنظمات المبحوثة بضرورة ممارسة

المنظمات الوسيطة الدور الإعلامي عبر توظيف وسائل إعلام متنوعة عن العناقيد الاستراتيجية والفرص المحتملة للمصارف. كانت المعرفة التخصصية بالمرتبة الأخيرة ويكون التركيز عليه قليلاً، والنسبة المنخفضة من الاهتمام بهذا العامل تجسد قناعة المبحوثين بوجود تنوع كبير في أنواع المعرفة داخل العنقود الاستراتيجي بسبب تنوع المنظمات المشاركة داخل العنقود الاستراتيجي مما يجعل عم اكتساب معرفة متخصصة لكل عنقود ليست ببساطة.

بعمامة.... ووفق ما ظهر من نتائج فإن الأهمية النسبية لتأثير الادوار الحاسمة للمنظمات الوسيطة في نجاح العناقيد الاستراتيجية من وجهة نظر المديرين في المنظمات المبحوثة تختلف من عامل إلى آخر، عليه ترفض الفرضية التي تنص على، لا تتباين الأهمية النسبية لتأثير الادوار الحاسمة للمنظمات الوسيطة في نجاح العناقيد الاستراتيجية من وجهة نظر المديرين في المنظمات المبحوثة، وتقبل الفرضية البديلة.

الجدول (٦): الأهمية النسبية لتأثير الادوار الحاسمة للمنظمات الوسيطة في نجاح العناقيد

الاستراتيجية من وجهة نظر المديرين في المنظمات المبحوثة

الأهمية	Durbin-Watson	VIF	D.F	F		B	R ²	الإحصائي العوامل
				الجدولية	المحسوبة			
1	2.087	1.085	1 155	3.841	126.093	1.992 (20.145)	0.325	الاجراءات التنظيمية
2	1.931	1.072	2 154	2.995	132.917	1.793 (17.904)	0.544	الاجراءات التنظيمية + الدعم اللوجستي
3	1.942	1.461	3 153	2.604	148.849	0.887 (9.862)	0.726	الاجراءات التنظيمية + الدعم اللوجستي + الدعم الحكومي
4	2.042	1.281	4 152	2.371	154.046	0.683 (7.953)	0.893	الاجراءات التنظيمية + الدعم اللوجستي + الدعم الحكومي + السياسات المرنة
5	1.905	1.092	5 151	2.241	162.762	0.497 (6.091)	0.967	الاجراءات التنظيمية + الدعم اللوجستي + الدعم الحكومي + السياسات المرنة + اجراءات التوعية
6	1.963	1.254	6 150	2.098	168.082	0.359 (5.771)	1.000	الاجراءات التنظيمية + الدعم اللوجستي + الدعم الحكومي + السياسات المرنة + اجراءات التوعية + المعرفة التخصصية

N=157

عند مستوى معنوية (0.05) () T المحسوبة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

الاستنتاجات المرتبطة بالجانب النظري:

١. إن الأطر العامة المرتبطة بمفاهيم وتصنيفات وادوار المنظمات الوسيطة ومضامين العناقيد الاستراتيجية ما تزال نادرة ولم تحظ باهتمام كافٍ في الأدبيات العربية عامة، وفي العراق على وجه الخصوص، على الرغم من قطع شوط كبير من التجارب الناجحة في هذا المجال ضمن العديد من دول العالم المتقدم والنامي أيضاً.

٢. يُعبر مفهوم المنظمات الوسيطة عن مجموعة الادوار التي يُمكن ان تؤديها المنظمات الوسيطة في مساعدة منظمات الاعمال لمواجهة التحديات الاستراتيجية ذات التأثير في مواردها وقدراتها والتي تكافح المنظمات لمواجهتها في ظل التضاؤل المستمر لإيراداتها بسبب حروب الأسعار في سوق المنافسة.

٣. يشير منظور العناقيد الاستراتيجية إلى المشاركة والتعاون بين المشاركين داخل العنقود الاستراتيجي، في إطار السعي لبناء القيمة من جهة والمنافسة في الاستحواذ على القيمة من جهة أخرى، وهذا يعني تبني المنظمات لعلاقة تعاونية غير أنها لا تزال تتنافس ضمن أبعاد أخرى.

الاستنتاجات المرتبطة بالجانب الميداني:

١. عكست نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) تصنيفاً منطقياً لأقل عدد مُمكن من العوامل المُعبّرة عن مضامين الادوار الحاسمة للمنظمات الوسيطة في نجاح العناقيد الاستراتيجية، وتؤشر هذه النتائج إجابات لتفسير ما الادوار الحاسمة التي يُمكن ان تؤديها المنظمات الوسيطة لضمان نجاح المشاركين في العناقيد الاستراتيجية؟ وتشخيص نسبة تفسير كل عامل بالنسبة لباقي عوامل البُعد في استمارة الاستبانة، وجاءت النتائج وفقاً للآتي:

- إن الدور الحاسم الأول للمنظمات الوسيطة، يُعبر عن مجموعة الاجراءات التنظيمية التي تؤديها المنظمات الوسيطة لتنظيم العلاقة بين المشاركين ضمن العنقود الاستراتيجي بدأً بتقديم معايير موحدة وواضحة لزيادة التواصل بين المصارف المشاركة في العنقود الاستراتيجي ومروراً بإنشاء ثقافة التعاون عبر مجموعة الممارسات والبرامج التي تتبناها المنظمات الوسيطة، ووصولاً الى تحقيق تكامل الأنظمة المختلفة لوظائف العنقود والالتزام بالعقود والمواثيق بين المشاركين.

- قدم التحليل العاملي دوراً حاسماً ثانياً للمنظمات الوسيطة في إطار عامل اجراءات التوعية، للتعبير عن مجموعة الادوار الخاصة بنشر التوعية والاعلام بجدوى العمل التشاركي ضمن العناقيد الاستراتيجية عن طريق عقد الندوات والمؤتمرات وتوزيع الكتيبات والنشرات الخاصة بأهمية عمل العناقيد الاستراتيجية، وتحشيد جهود المنظمات الداعمة للعناقيد الاستراتيجية كالمعاهد التقانية ومراكز البحث ومقدمي الخدمات للمصارف، والعمل على بث روح التعاون بين المصارف المشاركة داخل العنقود الاستراتيجي، ووصولاً الى ممارسة المنظمات الوسيطة الدور الإعلامي عبر توظيف وسائل إعلام متنوعة عن أهمية العمل ضمن العناقيد الاستراتيجية والفرص المحتملة للمشاركين داخل العنقود الاستراتيجي.

- قدم التحليل العاملي عامل المعرفة التخصصية للتعبير عن ضرورة امتلاك المنظمات الوسيطة معرفة متخصصة لكل نوع من انواع العناقيد الاستراتيجية مما يُسهل عليها اختيار المنظمات الوسيطة أفراد ذوي دراية بطبيعة عمل المصارف داخل العنقود تؤهلهم لاكتشاف وتقييم فرص

التعاون الممكنة وتحفيز المشاركين على العمل وفق مبادئ الاستخدام المشترك للموارد وطرح الحلول في تخطيط وتنفيذ العناقيد الاستراتيجية.

- أفضت نتائج التحليل العملي دوراً حاسماً رابعاً للمنظمات الوسيطة لمضامين الدعم اللوجستي المناط بالمنظمات الوسيطة في إطار توفير بيئة عمل تتسم بالانفتاح لإعطاء المصارف فرصة المشاركة في بناء المعايير الخاصة بالعنقود الاستراتيجي، فضلاً عن دعم المنظمات الوسيطة للجهود الرامية الى ايجاد سوق مصرفية عادلة وواعدة للمشاركين في سلسلة قيمة العنقود الاستراتيجي.

- قدمت نتائج التحليل العملي دوراً حاسماً آخراً للمنظمات الوسيطة للتعبير عن مضامين تبني المنظمات الوسيطة لسياسات تمتاز بالمرونة لاحتواء الطيف الواسع من تنوع المنظمات المشاركة في العنقود الاستراتيجي، واعتماد استراتيجيات عامة للعنقود تتوافق مع استراتيجيات المشاركين في العنقود الاستراتيجي.

- أشار التحليل العملي إلى أن الدور الحاسم الأخير للمنظمات الوسيطة يشير إلى عامل تحشيد الدعم الحكومي معبراً عن ضرورة تعزيز الشراكة بين القطاع العام والخاص عن طريق ضمان الحصول على الدعم المباشر من الحكومة لمشروع العناقيد الاستراتيجية، والعمل على توجيه مشاركة الحكومة بوصفها داعم ومشارك وليست كزعيم للعناقيد الاستراتيجية.

٢. تبين أن للمنظمات الوسيطة ادوار حاسمة في نجاح العناقيد الاستراتيجية من وجهة نظر المديرين في المنظمات المبحوثة وذلك من خلال اجراء اختبار (Chi-Square) لها والذي أظهر وجود علاقة توافقية في إجابات الأفراد عينة الدراسة بخصوص أبعاد الدراسة.

٣. أظهرت نتائج تحليل الاثر وجود علاقة أثر معنوية بين الادوار الحاسمة للمنظمات الوسيطة ونجاح العناقيد الاستراتيجية، وهذا يفسر ضرورة وجود منظمات وسيطة لتنظيم ودعم عمل المنظمات المشاركة ضمن العناقيد الاستراتيجية لضمان سير الاعمال وفق خارطة طريق منهجية محددة المعالم والاهداف لضمان نجاحها استمرارها.

٤. تختلف الأهمية النسبية لتأثير الادوار الحاسمة للمنظمات الوسيطة في نجاح العناقيد الاستراتيجية من عامل إلى آخر من وجهة نظر المديرين في المنظمات المبحوثة، وتعكس هذه النتيجة منطق المنظمات المبحوثة في تشخيص الأولويات والتفضيلات في إطار نمط العلاقة بين مجمل الادوار الحاسمة، بوصفها سلسلة مترابطة ومتتابعة في الانتقال من خطوة إلى أخرى بحسب الأهمية، حيث تبدأ بتهيئة الاجراءات التنظيمية لعمل العنقود وتوفير الدعم اللوجستي للمشاركين ثم تنتقل الى تهيئة الدعم والمساندة الحكومية لجهود العمل المشترك، ووصولاً الى بناء المعرفة التخصصية داخل العنقود ونشرها بين المشاركين في العنقود الاستراتيجي.

ثانياً. التوصيات: بناء على ما توصل اليه البحث من نتائج فقد أوصى الباحث بما يلي:

١. زيادة وعي واهتمام المديرين بالأدوار الحاسمة للمنظمات الوسيطة على النحو الذي يأخذ مكانة متميزة بين اهم البدائل المتاحة امام ادارة المنظمات لتحسين موقعها التنافسي، خاصة في قطاع عمل المنظمات المبحوثة وفي ظل توافر مقومات العمل المشترك ضمن العناقيد الاستراتيجية بوصفه فرصة مناسبة لتبني أساليب عمل مبتكرة تتسجم مع تطلعات المنظمات المبحوثة في التعامل مع معطيات بيئة المنافسة ومتطلباتها، ويتم ذلك عن طريق متابعة الاجراءات الاتية:

- اجراء مناقشات مُعمقة وعقد ندوات موسعة لتوضيح الجوانب الايجابية والعوامل المُحفزة لدخول المنظمات ضمن شبكات الاعمال.
- تخفيف مخاوف للمديرين واصحاب المصالح من الدخول ضمن شبكات العناقيد الاستراتيجية عبر تقديم ضمانات حقيقة لإيجابية النتائج التي يُمكن الوصول اليها عبر تبني المداخل المُعاصر في الاعمال الادارية.
- ٢. ضرورة متابعة مديري المنظمات المبحوثة لما يستجد من أفكار وأساليب قابلة للتطبيق في إدارة منظماتهم، وخاصة بما يخص الاستعانة بالتجارب العالمية الناجحة، وهو ما يمكن الوصول إليه بسهولة عبر وسائل المعرفة والاتصال التي تساعد في الاطلاع على كل ما هو جديد. عن طريق ما يلي:
 - محاولة الاطلاع على التجارب الناجحة للمصارف في مجال ادوار المنظمات الوسيطة والعمل على تشخيص جوانب التقارب الاداري والتنظيمي لقطاع المنظمات المبحوثة.
 - العمل على تعزيز الاتصالات بإدارة المصارف التجارية التي حظيت باهتمام المنظمات الوسيطة ومحاولة الافادة منها في تعزيز المعرفة الخاصة باليات التعامل والتفاعل بين المُشاركين ضمن العناقيد الاستراتيجية.
- ٣. قد ترافق التجربة الاولى للدخول في مبادرة العنقود الاستراتيجي بعض الصعوبات والمخاوف بوصفها تتطلب توافر مجموعة من الادوار الحاسمة بوصفها ضمانات نجاح ينبغي على المنظمات الوسيطة تقديمها للمشاركين ضمن العنقود الاستراتيجي، وبالتالي ينبغي على المديرين في المنظمات المبحوثة دعم جهود المنظمات الوسيطة ومساعدتها عبر مراعاة الجوانب الآتية:
 - العمل على تحسين أنشطة التواصل بين المصارف المشاركة في العنقود الاستراتيجي، والسعي الى إنشاء ثقافة التعاون داخل العنقود الاستراتيجي وصولاً الى تحقيق تكامل الأنظمة المختلفة لوظائف العنقود والالتزام بالعقود والمواثيق بين المشاركين.
 - على المديرين في المنظمات المبحوثة العمل على خفض مخاوف اصحاب المصالح من التعقيد في هيكل العناقيد الاستراتيجية عن طريق تعزيز مُشاركة المنظمات المبحوثة في الندوات والمؤتمرات الخاصة بتوضيح أهمية عمل العناقيد الاستراتيجية الى جانب المنظمات الداعمة للعناقيد الاستراتيجية كالمعاهد التقانية ومراكز البحث ومقدمي الخدمات للمصارف.
 - ضرورة العمل الجماعي والمُشاركة في بناء معايير خاصة بالعنقود الاستراتيجي، فضلاً عن دعم الجهود الرامية الى ايجاد سوق مصرفية عادلة وواحدة للمشاركين في سلسلة قيمة العنقود الاستراتيجي، والعمل على تقديم المحفزات اللازمة للتعاون بين المصارف المشاركة في العنقود الاستراتيجي.
- ضرورة العمل على تبني استراتيجية عامة للمصارف المُشاركة في العنقود الاستراتيجي تتوافق مع استراتيجيات العنقود الاستراتيجي المنتمية اليه، فضلاً عن تجنب السلوكيات الاحتكارية بين المُشاركين بوصفها تعيق جهود الابتكار والنمو الاقتصادي.
- على المديرين في المنظمات المبحوثة تعزيز الشراكة بين القطاع العام والخاص لضمان الحصول على الدعم الحكومي لمشروع العناقيد الاستراتيجية عن طريق تبني سياسات اقتصادية تتوافق مع توجهات الحكومة لرفع مستوى القدرة التنافسية للقطاع المصرفي المحلي.

References:

1. Brown Kerry, Burgess John, Festing Marion, Royer Susanne, Steffen Charlotte & Waterhouse Jennifer, 2007, Towards a New Conceptualisation of Clusters: in Chapman, Ross, Eds. Proceedings Managing Our Intellectual and Social Capital: 21st ANZAM, 2007, Conference, pp. 1-13.
2. Chen Hu Yu & LAN He Xiao, 2013, Research on the Coopetition Relationship of Cluster Enterprises Based on the Network View-taking Central-satellite Type Industry Cluster as Example, journal of Applied Sciences, ISSN 1812-5654/DOI: 10.3923/jas.2013.
3. Chi-Yi Chi1, Hsin-Hung Wu, Chih-Hsuan Huang & Yii-Ching Lee, 2017, using linear Regression to Identify Critical Demographic Variables Affecting Patient Safety Culture from Viewpoints of Physicians and Nurses. Journal of Hospital Practices and Research, V 2, N (2), 47-53, DOI: 10.15171/hpr.2017.12.
4. Dana Leo Paul, Granata Julien & Carnaby Alan, 2011, Co-opetition in the Wine Sector: The Waipara Wine Cluster Revisited 6th AWBR International Conference, 9-10 June 2011, Bordeaux Management School-BEM-France.
5. Davendra M. Bialic & Pavelkova .D, 2011, Clusters phenomenon from Polish perspective, International Journal of Education and Information Technologies, Issue 3, Volume 5, 2011.
6. Feltynowski Marcin, 2012, ICT Clusters Diagnosis in Poland, journal of European Economy. Vol, 11. No, 4. 2012.
7. Kara Okan, 2013, Eureka Clusters Essential Instruments for Global Competitiveness, Eureka High-Level Group Chairman, (www.eurekanetwork.org).
8. Ketels Christian & Memedovic Olga, 2008, From Clusters to Cluster-Based Economic Development, International Journal Technological Learning, Innovation and Development, Vol. 1, No. 3, 2008.
9. Knaap Bert Van der & Phlippen Sandra, 2007, When Clusters Become Networks A Study into the Causes of Strategic Collaboration Amongst Geographically Clustered Organizations. <http://www.tinbergen.nl>.
10. Larosse Jan, Slaets Patrick & Wauters Jan, 2001, ICT Clusters in Flanders: Co-Operation in Innovation in the New Network Economy. Flemish Contribution to the Focus Group on Cluster Analysis and Cluster-based Policy (TIP/OECD): <http://www.iwt.be>.
11. Liu Qian & Yang Qi-zhi, 2013, Research on Tourism Industrial Cluster from the Perspective of Network Platform, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 2013, Vol, 4, No, 11.
12. Markendahi Jan & Molleryd Bengt, 2012, On Co-opetition Between Mobile Network Operators-Why and How Competitors Cooperate, Paper to presented at the 19th Biennial ITS Conference, Bangkok, 18-21 November, 2012.
13. Nemeh Ander & Yami Saïd, 2012, Coopetition Strategies and Innovation in Pre-Competitive R&D Programs: The Case of Wireless Telecommunication Sector, Paper to

be Presented at The DRUID Society on June 19 to June 21, at CBS, Copenhagen, Denmark.

14. Pecze Krisztina, 2005, Company Relationship Networks in Hungary Motives of Long-Term Market Relationships, Dissertation Doctor of Philosophy in Business Management, Faculty of Business Economics, Corvinus University of Budapest.
15. Rosenfeld Stuart, 2005, Beyond Clusters: Current Practices & Future Strategies University of Ballarat, Victoria, Australia, WWW.rtsinc.org.
16. Sreckovic Marijana & Windsperger Josef, 2011, Organization of Knowledge Transfer in Clusters: A Knowledge-based View New Developments in the Theory of Networks Contributions to Management Science, 2011:
[www.link.springer.com .../10.1007%2f978-3-7908-2615-9-1...](http://www.link.springer.com/.../10.1007%2f978-3-7908-2615-9-1...)
17. Stokes Charlene, Lyons Joseph, Schwartz Danie & Swindler Stephanie, 2008, An Adaptive Workforce as the Foundation for A E-Collaboration, Encyclopedia of e-collaboration, IGI Global. https://www.researchgate.net/.../235054338_An_Adaptive.