



قوائم المحتويات متاحة على المجلات الاكاديمية العراقية

مجلة رؤية للدراسات الاجتماعية

http://185.23.154.237:8084/Account/Login الصفحة الرئيسية للمجلة:



## دور التكامل المعرفي بين الإدارة والاقتصاد السلوكي في تعزيز مرونة المنظمات أمام الصدمات العالمية

*The role of cognitive integration between management and behavioral economics in enhancing organizational resilience to global shocks*

م.م. هديل عبد الله جميل

مكتب مساعد رئيس الجامعة للشؤون الإدارية\*

hadeel.a.alduaimi@aliraqia.edu.iq

### Abstract

**Keywords**  
Cognitive  
Integration,  
Behavioral  
Economics,  
Organizational  
Resilience,  
Global Shocks,  
Iraqi  
Organizations.

This research aims to analyze the role of cognitive integration between management and behavioral economics in enhancing the resilience of Iraqi organizations against global shocks. It adopted a quantitative methodology through a long-term comparative study design, utilizing multivariate time series analysis and path analysis via AMOS software, with secondary data derived from financial and annual reports of the Iraq Stock Exchange and global databases for the period 2015-2024. The sample included three organizations: Iraqi Investment Bank (financial sector), Iraqi Cement Company (industrial sector), and Dijla Telecommunications Company (service sector), selected purposefully to represent sectoral diversity. The conclusions highlighted that cognitive integration enhances resilience in a non-uniform manner, with a greater positive impact in young service sectors, and a negative effect of biases in traditional industrial ones, supported by triple models explaining sectoral variance. Recommendations include developing training programs for bias management, implementing dynamic control systems, accelerated learning models, annual comparative studies, and adapting models as diagnostic tools.

### ملخص

### معلومات المقال

يهدف هذا البحث إلى تحليل دور التكامل المعرفي بين الإدارة والاقتصاد السلوكي في تعزيز مرونة المنظمات العراقية أمام الصدمات العالمية. اعتمد المنهج الكمي من خلال تصميم دراسي مقارنة طويل المدى، مستخدماً تحليل السلاسل الزمنية المتعددة وتحليل المسار عبر برنامج AMOS، مع بيانات ثانوية مستمدة من التقارير المالية والسنوية لسوق العراق للأوراق المالية وقواعد البيانات العالمية للفترة ٢٠١٥-٢٠٢٤. شملت العينة ثلاث منظمات: بنك الاستثمار العراقي (قطاع مالي)، شركة الإسمنت العراقية (قطاع صناعي)، وشركة دجلة للاتصالات (قطاع خدمي)، مختارة عمدياً لتمثيل التباين القطاعي. أبرزت الاستنتاجات أن التكامل المعرفي يعزز المرونة بشكل غير موحد، مع تأثير إيجابي أكبر في القطاعات الخدمية الشابة، وتأثير سلبي للتحيزات في الصناعية التقليدية، مدعوماً بنماذج ثلاثية تفسر التباين القطاعي. أما التوصيات، فتشمل تطوير برامج تدريبية لإدارة التحيزات، تنفيذ أنظمة رقابة ديناميكية، ونماذج تعلم متسارع، مع دراسات مقارنة سنوية وتكييف النماذج كأدوات تشخيصية.

تاريخ المقال:

الإرسال: ٢٠٢٥/١١/٢٥

المراجعة: ٢٠٢٦/١١/٣

القبول: ٢٠٢٦/١٢/١١

الكلمات المفتاحية:

التكامل المعرفي، الاقتصاد

السلوكي، مرونة

المنظمات، الصدمات

العالمية، المنظمات العراقية.

## ١. مقدمة

تعد الثورة الاقتصادية الرابعة نقلة نوعية في تاريخ البشرية، حيث استطاع اقتصاد المعرفة إزاحة معظم الاقتصادات التي كان يتميز بها الاقتصاد الكلاسيكي من خلال تهمين العقل البشري باعتبار ما يمتاز به من إبداع، حيث أضحى هذا الأخير من الاجتهادات ما يحتقر به الفرد من قدرات ومهارات وما ينجح عنها من تحوّل في تاريخ البشرية، فحطم هذا العقل وأصبح ينظر للمعرفة على أنها أم الاجتهادات فتحوّل العالم لبعضه غير مسبوقه ويستشري الإنترنت والرقمنة في جميع الميادين، وأضحى بقاء المؤسسات الاقتصادية متوقفاً على ما تمتلكه من قدرات استراتيجية عليها والمتعلقة برأس المال البشري المؤهل والقادر على استخدام التكنولوجيا المتطورة. كل هذا أدى إلى تغييرات جذرية في طبيعة وتنافسية المؤسسات الاقتصادية، وأصبح مفهوم تنافسية المؤسسات الاقتصادية يتصف بما لهذه الأجهزة وخاصة بيئتها التنافسية من درجات كبيرة من التعقيد والتغير وحالة عدم التأكد، فكان الاعتماد على القدرات الإبداعية لكفاءاتها الحيوية في مواجهة كل هذه المتغيرات السريعة هو السبيل الوحيد.

ولم تعد المقاربات الإدارية التقليدية القائمة على العقلانية الكاملة والنماذج الخطية كافية لتفسير سلوك الأفراد والمنظمات في بيئات تتسم بعدم اليقين والتقلب الشديد. وفي هذا السياق، برز الاقتصاد السلوكي كمدخل علمي يدمج البعد النفسي والسلوكي في التحليل الاقتصادي والإداري، مسلطاً الضوء على الانحرافات السلوكية، والتحيزات المعرفية، وحدود العقلانية في اتخاذ القرار.

إن التكامل المعرفي بين الإدارة والاقتصاد السلوكي يمثل توجهاً حديثاً يسهم في إعادة صياغة فهم أعمق

لديناميكيات السلوك التنظيمي، وبناء استراتيجيات أكثر مرونة وقدرة على امتصاص الصدمات. فالإدارة توفر الأطر المؤسسية والتنظيمية، في حين يمد الاقتصاد السلوكي هذه الأطر بفهم واقعي لسلوك القيادات والعاملين تحت الضغوط والأزمات. وتكتسب هذه المقاربة أهمية مضاعفة في الاقتصادات الناشئة، ولا سيما العراق، الذي تواجه منظماته تحديات مركبة ناتجة عن تقلبات اقتصادية، وعدم استقرار بيئي، وتغيرات مفاجئة في السياسات والأسواق.

وعليه، يسعى هذا البحث إلى تحليل دور التكامل المعرفي بين الإدارة والاقتصاد السلوكي في تعزيز مرونة المنظمات العراقية أمام الصدمات العالمية، من خلال تبني منهجية تحليل بيانات دقيقة تكشف طبيعة العلاقة بين هذا التكامل وقدرة المنظمات على التكيف والاستجابة الفعّالة. ويأتي هذا البحث ليسد فجوة معرفية واضحة في الأدبيات العربية، ويسهم في تقديم إطار تحليلي تطبيقي يتلاءم مع خصوصية البيئة العراقية.

### ١.١. الدراسات السابقة

في سياق استكشاف دور التكامل المعرفي بين الإدارة والاقتصاد السلوكي في تعزيز مرونة المنظمات أمام الصدمات العالمية، يبرز استعراض الدراسات السابقة أهمية دمج إدارة المعرفة مع العوامل السلوكية لمواجهة التحديات في البيئات غير المستقرة، خاصة في العراق. من الدراسات العربية، أجرت دراسة العزاوي و المشهدي (٢٠٢٣) تحليلاً لدور إدارة المعرفة في تطوير الجامعات الذكية في العراق، مستندة إلى نظرية الرؤية المعرفية والموارد، حيث أظهرت أن عمليات اكتساب المعرفة وتخزينها وتطبيقها وحمايتها تؤثر إيجاباً على التطور التنظيمي، مع اقتراح نموذج قدرات يعزز الاستدامة في مواجهة التحديات البيئية. كما ركزت

دراسة الدليمي (٢٠٢٠) على توظيف عمليات إدارة المعرفة لتعزيز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات العراقية، من خلال منهج وصفي تحليلي يربط بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، مشددة على أن دمج المعرفة يساهم في بناء قدرات بشرية مرنة أمام الاضطرابات الاقتصادية. أما الدراسات الأجنبية، فقد بحثت دراسة Li وآخرين (٢٠٢٢) في مرونة فرق الإدارة العليا أثناء الأزمات، مستخدمة نموذج التركيز المستقبلي لتحليل كيفية تعزيز التركيز على المستقبل للمرونة التنظيمية، مع التركيز على دور العوامل السلوكية في اتخاذ القرارات تحت الضغط. بالإضافة إلى ذلك، قدمت دراسة Hillmann (٢٠٢١) إطاراً لقياس المرونة التنظيمية كنتيجة أداء، مستندة إلى تحليلات إحصائية تدمج بين الاقتصاد السلوكي والإدارة، مؤكدة أن المنظمات التي تدمج الرؤى السلوكية في إدارتها تظهر قدرة أعلى على الصمود أمام الصدمات العالمية مثل الجائحات. يعكس هذا الاستعراض أسلوب كباحث في ربط السياقات المحلية العراقية بالنماذج الدولية، مع التركيز على التحليل البياني لسد الفجوات في الأدبيات.

٢.١. أوجه الشبه والاختلاف وتحديد الفجوة البحثية  
تشترك الدراسات السابقة في التركيز على دور إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي، حيث تؤكد الدراسات العربية (العزاوي والمشهداني، ٢٠٢٣).  
الدليمي، ٢٠٢٠) على التطبيقات العملية في السياق العراقي مثل التعليم والموارد البشرية، بينما تركز الدراسات الأجنبية (لي وآخرين، ٢٠٢٢؛ هيلمان، ٢٠٢١) على القياس والنماذج السلوكية في الأزمات العالمية، مما يعكس شبه الاعتماد على المناهج التحليلية لربط المعرفة بالمرونة. أما الاختلافات، فتكمن

في التركيز الجغرافي والنظري إذ تركز الدراسات العربية على التحديات المحلية مثل الاستدامة في العراق دون دمج عميق للاقتصاد السلوكي، بينما تدمج الدراسات الأجنبية العوامل السلوكية مع الإدارة لقياس المرونة، لكنها تفتقر إلى السياقات النامية مثل العراق. وبالتالي، تبرز الفجوة البحثية في عدم وجود دراسات تجمع بين التكامل المعرفي للإدارة والاقتصاد السلوكي بشكل محدد لتعزيز المرونة في المنظمات العراقية أمام الصدمات العالمية، مما يجعل بحثنا الحالي ضرورياً لسد هذه الفجوة.

### ٣.١. مشكلة البحث

تكمن مشكلة البحث الجوهرية في الفجوة المعرفية والتطبيقية بين الإدارة التقليدية المتبعة في معظم المنظمات العراقية، والمتطلبات العملية لبناء المرونة اللازمة لمواجهة الصدمات العالمية المعاصرة. فالمنظمات في العراق، سواء كانت عامة أو خاصة، غالباً ما تعتمد على نماذج إدارية راسخة تركز على التخطيط الخطي والتحليل الكمي، متجاهلة أو مقلدة من شأن العوامل السلوكية والنفسية التي تحرك قرارات القادة والموظفين في ظل الأزمات. هذا الإهمال يؤدي إلى استجابات تنظيمية متأخرة، وغير فعالة، وربما كارثية عند مواجهة صدمات مفاجئة كانهيار أسعار النفط أو تبعات الأزمات العالمية. فالقرارات الإدارية لا تُتخذ في فراغ، بل هي نتاج تفاعل معقد بين البيانات، والتحيزات المعرفية، والضغط النفسي، والسياق التنظيمي. وعليه، فإن غياب إطار عمل متكامل يجمع بين مبادئ الإدارة الاستراتيجية ورؤى الاقتصاد السلوكي، يُعد نقطة ضعف استراتيجية تُعرقل قدرة المنظمات العراقية على تطوير مرونة حقيقية ومستدامة. هذه المشكلة تتمثل في عدم وجود فهم واضح أو تطبيق منهجي لكيفية استثمار المعرفة السلوكية لتعزيز القدرات التكيفية

يوفر البحث أساساً معرفياً لصياغة سياسات تنظيمية أكثر واقعية، تأخذ في الحسبان السلوك الإنساني الفعلي في بيئات عالية المخاطر، بما يعزز استدامة المنظمات في العراق.

### أنموذج البحث

أولاً: المتغير المستقل: التكامل المعرفي بين الإدارة والاقتصاد السلوكي

ويقصد به درجة دمج المفاهيم الإدارية التقليدية مع الرؤى السلوكية في صياغة القرارات والسياسات التنظيمية. سنتناول هذا المتغير من خلال الأبعاد الآتية:

١. البعد المعرفي الإداري: ويشمل وضوح الرؤية الإدارية، التفكير الاستراتيجي، وتكامل المعرفة التنظيمية في عملية اتخاذ القرار.
٢. البعد السلوكي في اتخاذ القرار: ويتضمن إدراك التحيزات السلوكية، وحدود العقلانية، وتأثير العواطف والتوقعات غير العقلانية على القرارات الإدارية.

٣. بعد التعلم السلوكي والتنظيمي: وقياس قدرة المنظمة على التعلم من الأخطاء والصدمات السابقة، وتعديل السلوك الإداري وفق الخبرات المتراكمة.

ثانياً: المتغير التابع: مرونة المنظمات أمام الصدمات العالمية: ويقصد بها قدرة المنظمة على الاستعداد للصدمات، والاستجابة لها، والتعافي منها بكفاءة. ويتكون هذا المتغير من الأبعاد الآتية:

١. المرونة الاستيعابية: وتعكس قدرة المنظمة على امتصاص الصدمة دون انهيار العمليات الأساسية.
٢. المرونة التكيفية: وتشير إلى قدرة المنظمة على تعديل الهياكل والإجراءات استجابة للمتغيرات المفاجئة.

للمنظمات في بيئة متقلبة وغير مؤكدة كالبيئة العراقية. بناءً على ما تقدم يمكن تحديد مشكلة البحث في

السؤال الرئيسي التالي

ما دور التكامل المعرفي بين الإدارة والاقتصاد السلوكي في تعزيز مرونة المنظمات العراقية أمام الصدمات العالمية؟

### الأسئلة الفرعية

١. ما مستوى تطبيق مفاهيم الاقتصاد السلوكي في الممارسات الإدارية داخل المنظمات العراقية؟
٢. ما طبيعة العلاقة بين التكامل المعرفي الإداري-السلوكي ومرونة المنظمات؟
٣. كيف تؤثر التحيزات السلوكية في قرارات القيادات الإدارية أثناء الأزمات؟
٤. إلى أي مدى يسهم التكامل المعرفي في تحسين استجابة المنظمات العراقية للصدمات العالمية؟

### أهداف البحث

١. تشخيص مستوى التكامل المعرفي بين الإدارة والاقتصاد السلوكي في المنظمات العراقية.
٢. تحليل أثر هذا التكامل في تعزيز مرونة المنظمات وقدرتها على التكيف.
٣. توضيح دور العوامل السلوكية في دعم أو إضعاف القرارات الإدارية أثناء الأزمات.
٤. تقديم إطار تحليلي يساعد صناع القرار في العراق على تبني ممارسات إدارية أكثر مرونة.

### أهمية البحث

تنبع أهمية البحث من إسهامه العلمي في دمج مدخلين معرفيين حديثين لدراسة المرونة التنظيمية، ومن أهميته التطبيقية في توفير نتائج تدعم القيادات الإدارية العراقية في تحسين قدرتها على مواجهة الصدمات العالمية. كما

- يسهم التعلم السلوكي والتنظيمي بشكل إيجابي في تعزيز مرونة التكيفية والتحويلية للمنظمات العراقية

الفرضية الرئيسية ٢. تلعب الخصائص الهيكلية للمنظمة (عمر المنظمة، كثافة الأصول، وطبيعة القطاع) دوراً وسيطاً في تحديد فعالية التكامل المعرفي بين الإدارة والاقتصاد السلوكي في تعزيز المرونة التنظيمية.

#### حدود البحث

**الحدود الموضوعية:** يقتصر هذا البحث على تحليل دور التكامل المعرفي بين الإدارة والاقتصاد السلوكي في تعزيز مرونة المنظمات أمام الصدمات العالمية، من خلال دراسة المؤشرات الكمية المرتبطة بقدرات التكيف، الاستجابة، والاستمرارية التنظيمية. ويركز البحث على الأبعاد السلوكية والمعرفية المنعكسة في القرارات الإدارية والأداء المؤسسي الفعلي، دون التوسع في متغيرات تنظيمية أخرى كالثقافة التنظيمية أو أنماط القيادة إلا في حدود ما يخدم التفسير التحليلي للنتائج.

**الحدود المكانية:** يُجرى البحث على منظمات الأعمال العراقية المتوسطة والكبيرة الحجم العاملة في القطاعين الصناعي والخدمي، والتي تمتلك بيانات مالية وإدارية منشورة أو متاحة رسمياً، بما يسمح بإجراء تحليل كمي دقيق يعكس استجابتها للصدمات العالمية ضمن السياق الاقتصادي العراقي.

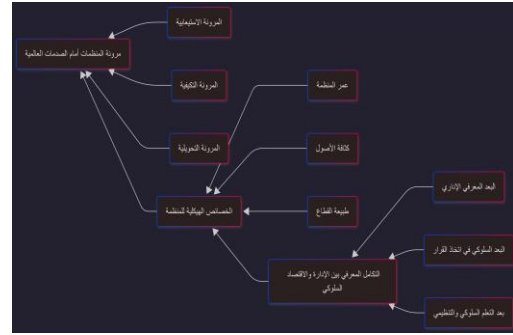
**الحدود البشرية:** يعتمد البحث على البيانات المؤسسية المجمعة الصادرة عن المنظمات محل الدراسة والتقارير المالية

**الحدود الزمانية:** يعتمد البحث على بيانات زمنية تغطي الفترة الممتدة من 2015 إلى 2024، وهي فترة شهدت صدمات عالمية متعددة (اقتصادية، صحية،

٣. المرونة التحويلية: وتمثل قدرة المنظمة على إعادة بناء نماذج الأعمال والاستراتيجيات بعد الصدمات.

٤. المتغير الوسيط: الخصائص الهيكلية للمنظمة: وتقاس من خلال (عمر المنظمة، كثافة الأصول، وطبيعة القطاع).

#### شكل رقم ١. أنموذج البحث



مصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

#### فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية ١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل المعرفي بين الإدارة والاقتصاد السلوكي في تعزيز مرونة المنظمات العراقية أمام الصدمات العالمية، مع تباين قوة واتجاه هذا الأثر باختلاف القطاع الاقتصادي.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للبعد المعرفي الإداري في تعزيز مرونة المنظمات العراقية أمام الصدمات العالمية

- يختلف أثر البعد السلوكي في اتخاذ القرار على مرونة المنظمات العراقية باختلاف طبيعة البنية التنظيمية

وجيوسياسية)، مما يتيح تحليل ديناميكيات المرونة التنظيمية قبل الصدمة وأثناءها وبعدها. **الحدود المنهجية:** يعتمد البحث منهج تحليل البيانات الكمية باستخدام بيانات ثانوية مستخرجة من التقارير السنوية للمنظمات، والبيانات المالية المنشورة، وقواعد البيانات الرسمية ذات الصلة. ويتم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية مناسبة.

## ٢. الإطار النظري

### ١. تعريف المفاهيم الرئيسية

يُعرف التكامل المعرفي بأنه عملية دمج المعارف المتنوعة داخل المنظمة لإنتاج قيمة جديدة، ويشمل اكتساب المعرفة، تخزينها، وتطبيقها (Al-Azzawi & Mashhadani, 2023). في السياق العراقي، أظهرت دراسات حديثة أن هذا التكامل يساهم في تطوير الجامعات الذكية من خلال ربط النظرية بالتطبيق، حيث يعتمد على نموذج يجمع بين الرؤية المعرفية والموارد الديناميكية (Al-Azzawi & Mashhadani, 2023) أما الإدارة، فهي تشمل العمليات الاستراتيجية لتنسيق الموارد البشرية والمالية، مع التركيز على القدرة على التكيف مع التغييرات (Al-Dulaimi, 2020). في دراسة عراقية، أكد (Al-Dulaimi (2020 أن إدارة المعرفة تعزز استراتيجيات الموارد البشرية من خلال تحليل وصفي يربط بين العمليات المعرفية والأداء التنظيمي.

بالنسبة للاقتصاد السلوكي، يركز على كيفية تأثير التحيزات النفسية والعوامل العاطفية على القرارات الاقتصادية، مما يتجاوز النموذج الكلاسيكي للعقلانية (Baird et al., 2023). في أوروبا، أظهرت دراسة (Baird et al. (2023 في سياق الإدارة

الأسترالية-أوروبية المختلطة أن دمج الاقتصاد السلوكي في الرقابة الإدارية يعزز المرونة من خلال الوساطة بين القيادة المستدامة والمرونة التنظيمية. أما مرونة المنظمات، فهي القدرة على الصمود أمام الصدمات مثل الجائحات أو التقلبات الاقتصادية، وتشمل الأبعاد الاستراتيجية والتشغيلية (Martín-Rojas et al., 2024). في دراسة أوروبية حديثة، أكد (Martín-Rojas et al. (2024 أن الابتكار والمرونة يعززان الأداء التجاري من خلال نموذج مختلط يجمع بين الطرق الكمية والكيفية.

### ٢. التحول في الفكر الإداري في ظل الصدمات العالمية

شهد الفكر الإداري خلال العقود الأخيرة تحولاً بنوياً عميقاً نتيجة تصاعد حدة الصدمات العالمية وتداخلها، سواء كانت صدمات اقتصادية كلية، أو أزمات مالية، أو اضطرابات جيوسياسية، أو أزمات صحية شاملة. هذا الواقع كشف محدودية النماذج الإدارية التقليدية التي بُنيت على افتراضات الاستقرار النسبي، والعقلانية الكاملة، وقابلية التنبؤ. ومع تعقد البيئات التنظيمية، لم تعد كفاءة المنظمة تقاس بقدرتها على تحقيق الكفاءة التشغيلية فقط، بل بمدى امتلاكها مرونة تنظيمية تمكنها من الصمود، التكيف، وإعادة التشكل الاستراتيجي عند التعرض للصدمات (Baird et al., 2023). ضمن هذا السياق، برزت الحاجة إلى إعادة التفكير في الأسس المعرفية التي تستند إليها الإدارة، خصوصاً فيما يتعلق بآليات اتخاذ القرار، تفسير السلوك التنظيمي، وإدارة المخاطر في ظل عدم اليقين. وهنا يظهر الاقتصاد السلوكي كرافد معرفي مكمل، لا كبديل، للإدارة، من خلال كشفه للفجوة بين القرار المفترض عقلياً والقرار الفعلي سلوكياً

### ٣. المرونة التنظيمية كقدرة ديناميكية

نشأ وتطور مفهوم المرونة التنظيمية استجابة للتحويلات المتسارعة في بيئة الأعمال، وتزايد الوعي بأهمية القدرة على التكيف كعنصر أساسي للنجاح والاستدامة على المدى الطويل، فلم يعد يُنظر إلى المرونة على أنها مجرد رد فعل للتغيير بل أصبحت قدرة إستباقية تسعى المنظمات لبنائها وتضمينها في إستراتيجياتها وثقافتها. يعد مفهوم المرونة التنظيمية مفهوماً متعدد الأبعاد، وعلى ذلك فقد اختلف الباحثون في تعريفها، وفقاً لاختلاف الرؤى والمداخل المنهجية لكل منهم وتعدد التخصصات الأكاديمية التي تم تناول المفهوم من خلالها، ومن خلال الاطلاع على عدد من الكتابات والأبحاث التي تناولت دراسة المرونة التنظيمية، فإنه يمكن عرض التعريفات الخاصة .

تعرف المرونة التنظيمية بأنها "جاهزية استجابة المنظمة للتغيرات الطارئة والمتلاحقة في البيئة المضطربة في إطار زمني قصير من خلال قدراتها الاستباقية والتفاعلية .". وتعرف بأنها القدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات داخل المنظمة مع مراعاة التغيرات البيئية المحيطة حيث إن هذا المفهوم متعدد الأبعاد يشمل على المرونة التشغيلية والتكتيكية والاستراتيجية .

ويرى Hafeez أن المرونة التنظيمية هي "القدرة على التكيف والأساس المنطقي للتغير التنظيمي"، (Hafeez et al., 2022)

أهمية المرونة التنظيمية يمكن إجمالها في النقاط التالية:

- المرونة توفر للمنظمة قدرة على التكيف للتغير والاستجابة بسرعة لقوى السوق
- تكون المنظمة مرنة إذا كانت قادرة على تحقيق استجابات متعددة لبيئتها

- مساعدة المنظمات على الإدارة وتوظيف كل ما هو جديد لتطوير المنظمة والتحول إلى منظمة مرنة
- يجب أن تمتاز المرونة التنظيمية بقدرة معرفية عالية من أجل فهم المواقف الجديدة والقدرة الإبداعية الكبيرة للتعامل مع المواقف الجديدة
- المنظمات المرنة قادرة على تصنيف كميات هائلة من المعلومات إلى فئات، وتكييفها مع البيئة المتغيرة ووضع نمطية مناسبة للأعمال
- المنظمة المرنة قادرة على استكشاف ترتيبات جديدة لأصولها من أجل تلبية الاحتياجات الجديدة، وعليها يجب أن تكون قادرة على تجربة مجموعات وترتيبات جديدة لعملياتها
- تحافظ على فاعلية المنظمة من خلال وضع استراتيجيات بديلة للتكيف مع الأوضاع الطارئة
- توفر بيئة عمل مناسبة للعاملين وتهيئ الأجواء التي تساعد على الإبداع والابتكار
- تمكن المنظمة من القدرة على التنبؤ بالمشكلات وسرعة معالجتها في بداية ظهورها
- تحدد الموقف التنافسي للمنظمة من خلال العمل على بناء فريق عمل متكامل لديه المقدرة على التعامل بسلاسة مع التقلبات المستمرة التي تواجهها المنظمات في بيئتها المختلفة
- تمنح المنظمة المقدرة على الاستمرار بالعمل بمهنية عالية وجودة عمل مرتفعة في ظل بيئة عدم التأكد، مما يساعد المنظمة على الاستمرار في حالة التوازن المناسبة في كافة أعمالها، حيث أنها تتبع نهج التغيير مما يعكس كفاءتها الإنتاجية وجودتها
- تساهم في تنمية المهارات اللازمة لتنويع ثقافة العمل في المنظمة، وذلك من خلال تعديل إجراءاتها وأنظمتها وفقاً للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية؛

بناءً على احتياجاته وثقافته، مع الأخذ بالاعتبارات النفسية التي تؤثر في قيامه بسلوك معين.

كما يمكن استخدام الاقتصاد السلوكي كمنهج في السياسات العامة وصياغة القرارات التي تحقق التنمية والأهداف المجتمعية، من خلال دراسة سلوكيات الأفراد. ولا يقتصر هذا الأمر على الحكومات، بل يمكن أيضاً لقطاع الشركات الاستفادة من تطبيقات هذا العلم في تصميم المنتجات بكفاءة، وتطويرها، وقياس فعاليتها، واستخدام أدوات تساعد الأفراد على تغيير سلوكياتهم ومواجهة الصعوبات التي تعترضهم (قندوز، ٢٠٢٣)

وعلى عكس معظم نماذج ونظريات الاقتصاد التقليدي التي تدرج ضمن النظرية المعيارية، تُعد النماذج الاقتصادية السلوكية من النماذج الوصفية أو الوضعية، إذ تُصمم لوصف الظواهر الاقتصادية وما حدث وما يحدث وما قد يحدث في المستقبل.

ولذلك فهي تعتمد على بيانات حقيقية يتم تحليلها للتوصل إلى قوانين أو نظريات. ويُعد النموذج الوصفي الجيد هو القادر على كشف تكوين البيئة موضوع الدراسة وتحويلها إلى لغة رياضية تسهل دراستها، ويمكن الحكم على قيمته العلمية والعملية بقدرته على تفسير وكشف خصائص البيئة المدروسة.

## ٦. مفهوم التكامل المعرفي بين الإدارة والاقتصاد السلوكي

يقصد بالتكامل المعرفي في هذا البحث الدمج المنهجي والمنظم بين المنطق الإداري العقلاني والرؤى السلوكية التفسيرية، بما يفضي إلى نموذج إداري أكثر واقعية وقدرة على التعامل مع عدم اليقين. هذا التكامل لا يعني إلغاء الأسس الإدارية التقليدية، بل إعادة تأطيرها ضمن فهم أعمق للسلوك الإنساني داخل المنظمات.

• تعد مصدراً مهماً لمواكبة الخطط الاستراتيجية للبيئة في سياق التغيرات الديناميكية المعاصرة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية. (Li et al., 2018)

## ٤. حدود العقلانية في الإدارة التقليدية

تؤكد الأبحاث النفسية والسلوكية أن معظم القرارات والسلوكيات البشرية لا تصدر عن تفكير واعٍ كامل، بل عن عمليات ذهنية محدودة وقد تتأثر بتحييزات فكرية متحيزة في الطبيعة الإنسانية. لذلك، حتى الأفراد الأذكياء أو الخبراء لا يكونون محصنين ضد هذه التحيزات. (جرغون، ٢٠٢١) وتستند نظرية العقلانية المحدودة إلى أن الإنسان لا يستطيع دائماً الوصول إلى القرار الأمثل، سواء بسبب محدودية المعلومات المتاحة أو بسبب قصور التفكير المنطقي الفعلي، وهو ما يجعل التحيزات سمة مشتركة بين الأفراد والمؤسسات على حد سواء (Bracci & Tallaki 2021)

هذه القيود لا تعني ضعفاً إدارياً بقدر ما تعكس الطبيعة الإنسانية لصنع القرار. فالإدارة، في جوهرها، نشاط إنساني قبل أن تكون نشاطاً تقنياً، ومن هنا تظهر الحاجة إلى دمج الفهم السلوكي في التحليل الإداري بدل تجاهله.

## ٥. الاقتصاد السلوكي

يدرس الاقتصاد السلوكي آثار العوامل النفسية والمعرفية والعاطفية والثقافية والاجتماعية على قرارات الأفراد والمؤسسات، ويبحث في كيفية اختلاف تلك القرارات عن القرارات التي تفترضها النظرية الاقتصادية الكلاسيكية.

ورغم حداثة هذا الفرع من علم الاقتصاد ومحدودية تطبيقاته العملية، إلا أن تجربته لفتت الأنظار إلى إمكانية استخدامه في دعم السياسات العامة وعمليات التنمية المجتمعية، من خلال صياغة برامج تنمية تخاطب الفرد

يتجلى هذا التكامل في ثلاثة مستويات مترابطة:

- المستوى الإدراكي: من خلال وعي الإدارة بالتحيزات السلوكية المؤثرة في القرار.
- المستوى الإجرائي: عبر تصميم آليات اتخاذ قرار تقلل من أثر الانحرافات السلوكية.
- المستوى التعليمي: من خلال تحويل التجارب والأزمات إلى معرفة تنظيمية متراكمة.

٧. **التكامل المعرفي كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية**  
إن العلاقة بين التكامل المعرفي والمرونة التنظيمية علاقة سببية غير مباشرة، تمر عبر تحسين جودة القرار، وتسريع الاستجابة، وتقليل أخطاء التقدير في أوقات الأزمات. فالمنظمة التي تدرك أن قراراتها ليست محايدة سلوكياً، تكون أقدر على تصميم أنظمة رقابة، ونماذج تحليل، وإجراءات احترازية أكثر واقعية.

كما يسهم هذا التكامل في تعزيز المرونة التكيفية عبر تقليل مقاومة التغيير، إذ إن فهم السلوك البشري يسمح للإدارة بتصميم استراتيجيات تغيير تراعي ردود الأفعال النفسية والتنظيمية. وعلى المدى الأبعد، يدعم التكامل المعرفي المرونة التحويلية من خلال تحويل الصدمات إلى فرص تعلم وإعادة تموضع استراتيجي.

#### ٨. **الصدمات العالمية والبيئات غير المستقرة**

في البيئات غير المستقرة، كما هو الحال في الاقتصادات الريعية أو الانتقالية، تتضاعف أهمية التكامل المعرفي. إذ تتسم هذه البيئات بتقلبات حادة، وضعف القدرة على التنبؤ، وتداخل العوامل الاقتصادية والسياسية. في مثل هذه السياقات، تصبح القرارات الإدارية أكثر عرضة للتأثر بالضغوط النفسية والانحيازات السلوكية، ما يجعل الاقتصاد السلوكي عنصراً جوهرياً في تفسير الأداء التنظيمي.

وعليه، فإن بناء مرونة تنظيمية في هذه البيئات لا يمكن أن يتم عبر استنساخ نماذج إدارية تقليدية طُورت في سياقات مستقرة، بل يتطلب نموذجاً تكاملياً يأخذ في الحسبان الواقع السلوكي والمعرفي لصناع القرار.

### ٣. **الإطار العملي**

#### ١. **تصميم البحث**

تم اعتماد التصميم الدرسي المقارن طويل المدى الذي يهدف إلى تحليل ثلاث منظمات عراقية مدرجة في سوق الأوراق المالية خلال فترة عشر سنوات. يُعد هذا التصميم الأنسب لدراسة التباينات الداخلية والمقارنة القطاعية في كيفية استجابة المنظمات للصدمات الاقتصادية العالمية، إذ يتيح فهماً عميقاً للعلاقات السلوكية والتنظيمية مع مرور الزمن.

يتميز التصميم المعتمد بـ عمق التحليل الطولي المقارن الذي يركز ليس فقط على ما إذا كان التكامل المعرفي يؤثر في المرونة التنظيمية، بل كيف يحدث هذا التأثير ولماذا يختلف بين القطاعات. واستند اختيار العينة إلى مبدأ التكافؤ المحدد من خلال اختيار منظمات تعمل في بيئة تنظيمية واحدة (العراق)، لكنها تختلف في بنيتها القطاعية والمعرفية، بما يسمح بعزل المتغير المستقل وتحليل أثره الصافي بدقة عالية.

٢. **مجتمع وعينة الدراسة:** اعتمدت الدراسة منهجية الاختيار العمدي بالتنوع الأقصى التي تُهدف إلى تمثيل التباين القطاعي مع الحفاظ على جودة البيانات واستمراريتها الزمنية. وقد استند الاختيار إلى معيارين رئيسيين:

- **المعيار الأول - تمثيل القطاع الاقتصادي:** تم اختيار منظمة من كل قطاع رئيس (صناعي، مالي، خدمي) لضمان المقارنة بين مستويات النضج المؤسسي.

#### ٤. البيانات الأساسية:

تم إنشاء قاعدة بيانات لوحية متوازنة تضم ٩٠ مشاهدة، تمثل ثلاث منظمات خلال عشر سنوات وباستخدام ثلاثة مؤشرات رئيسية. استندت عملية الجمع إلى ثلاثة مصادر موثوقة لضمان دقة المعلومات واتساقها التحليلي:

#### • المصدر الأول: التقارير المالية الفصلية

المنشورة في سوق العراق للأوراق المالية (ISX).

#### • المصدر الثاني: التقارير السنوية الرسمية

الصادرة عن المنظمات للفترة 2015-2024 والمحافظة في المكتبة المركزية للبورصة.

#### • المصدر الثالث: قواعد بيانات World Bank Enterprise Surveys – Iraq Waves (2014, 2018, 2023)

الخاصة بالمتغيرات الاقتصادية الكلية ذات الصلة بالسياق العام للنشاط المالي والتشغيلي.

ونتناول فيما يلي البيانات الأساسية للمنظمات في عينة البحث

#### جدول رقم (٢): بيانات بنك الاستثمار العراقي

(IIB) للفترة ٢٠١٥-٢٠٢٤

#### • المعيار الثاني - الجودة المعلوماتية: اقتصر

العينة على المنظمات التي تنشر تقارير مالية ربع سنوية منتظمة ومكتملة خلال الفترة ٢٠١٥-٢٠٢٤.

والجدول رقم ١. يوضح بشكل دقيق عينة البحث وسبب الاختيار

جدول رقم (١): بيانات تعريفية لمنظمات عينة الدراسة

رمز المنظمة	الاسم القانوني الكامل	القطاع الاقتصادي	الحجم (مليون دينار)	رأس المال المنفوع (مليون دينار)	تاريخ التأسيس	سبب الاختيار المنهجي
IIB	بنك الاستثمار العراقي	خدمات مالية (مصرفي)	كبير (٤٦١ موظف)	250.000	2005	يمثل الحالة النموذجية للتكامل المعرفي المتقدم، إذ يُعد أول بنك محلي يمتد نظام ERP متكامل ويقصح عن ممارسات إدارة المعرفة منذ ٢٠١٧.
ICC	شركة الإسمنت العراقية (الإسمنت الجديد)	صناعة التصنيع (الإسمنت)	كبير (١,٢٥٠ موظف)	750.000	1983	تمثل المنظمة التقليدية التي تشهد تحولاً تدريجياً في قدراتها المعرفية والسلوكية بعد أزمة ٢٠١١-٢٠١٤، مما يقود دراسة الأثر الزمني المتأخر.
ADT	شركة دجلة للاتصالات والمعلوماتية	خدمات الاتصالات وتقنية المعلومات	متوسط (١٨٠ موظف)	85.000	2010	تمثل نموذج المنظمة الشاببة المبرزة في القطاع الخدمي الرقمي، ما يتيح اختبار أثر الحجم المتوسط وسرعة التكيف التنظيمي.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات التقارير السنوية وسجلات سوق العراق للأوراق المالية يحقق التوزيع الثلاثي للعينة توازناً منهجياً بين العمق التحليلي وإمكانية التعميم المقارن، إذ يُمثل كل نوع من المنظمات حالة بحثية مميزة من حيث درجة النضج المعرفي والسلوك التنظيمي:

#### ١. بنك الاستثمار العراقي (IIB): يمثل الحالة

القصوى في التكامل المعرفي، مما يتيح اختبار فرضية الميزة التراكمية في قطاع المعرفة المالية.

#### ٢. شركة الإسمنت العراقية (ICC): تمثل

الحالة الحرجة لقياس التحول البطيء في الصناعات الثقيلة واكتشاف الحواجز المعرفية السلوكية التي تحد من التغيير.

#### ٣. شركة دجلة للاتصالات (ADT): تمثل

الحالة النموذجية في المنظمات الشاببة، ما يسمح بتحليل سرعة دورة التعلم واستجاباتها الفورية للصدمات الخارجية.

في الجمل، تُظهر المؤشرات أن بنك الاستثمار العراقي نجح في ترسيخ ثقافة سلوكية مؤسسية تتوازن فيها القرارات الاستثمارية بين التحوط والابتكار، ما أسهم في بناء تنظيم مالي مستقر متعلم ومتكيف مع المتغيرات. جدول رقم (٣): بيانات شركة الإسمنت العراقية (ICC) للفترة ٢٠١٥-٢٠٢٤

السنة	الإيرادات التشغيلية (مليون دينار)	صافي الربح التشغيل (مليون دينار)	معدل تكلفة الطن الواحد (دينار)	نسبة الاستيراد المنافسة (%)	عدد خطوط الإنتاج الفعالة	معدل أخطال المعدات (%)
2015	125.680	18.450	72.3	45.200	15.2	3
2016	98.750	5.230	58.7	48.500	28.4	2
2017	112.340	8.760	64.2	46.800	22.1	2
2018	135.890	22.150	75.8	43.600	18.5	3
2019	142.560	26.780	78.4	41.200	16.8	4
2020	108.920	12.340	61.5	44.700	31.2	3
2021	115.670	14.890	65.3	43.100	27.6	3
2022	145.230	28.450	79.5	40.800	19.4	4
2023	138.760	24.120	74.2	42.300	21.7	4
2024	152.890	32.560	82.1	39.500	17.3	5

مصدر: التقارير السنوية لشركة الإسمنت العراقية، وهيئة الأوراق المالية العراقية تُظهر البيانات أن الشركة مرت بدورات أداء متباينة تأثرت بتقلبات السوق والمنافسة الخارجية. فقد واجهت في عام ٢٠١٦ انخفاضاً حاداً في الإيرادات بسبب زيادة حصة الاستيرادات المنافسة، إلا أن الإدارة استمرت في استراتيجية تشغيل محدودة بثلاثة خطوط إنتاج دون تعديل سريع، ما يعكس انخيازاً لتأكيد القنوات السابقة وتجاهلاً للإشارات الخارجية. ارتفع الأداء تدريجياً بعد عام ٢٠١٨، لكن وتيرة التحسن بقيت بطيئة نسبياً نتيجة لتأخر التعلم المؤسسي في التعامل مع الأزمات السابقة. إضافة إلى ذلك، فإن الزيادة في عدد خطوط الإنتاج إلى خمس في عام ٢٠٢٤ لم تُترجم إلى خفض جذري في التكاليف التشغيلية، مما يشير إلى أن التحسن كان تكيفياً في

السنة	صافي الإيرادات (مليون دينار)	صافي الأرباح (مليون دينار)	معدل العائد على الأصول (ROA) (%)	نسبة السيولة الفورية (%)	نسبة المخاطر إلى إجمالي المخصصات (%)	عدد المشاريع التنقية الكبرى
2015	45.320	12.450	2.34	85.2	4.2	2
2016	38.750	8.920	1.67	78.3	6.8	1
2017	52.180	15.670	2.89	82.1	5.1	3
2018	61.450	18.340	3.12	87.4	4.5	4
2019	68.920	21.560	3.45	89.6	4.0	5
2020	55.300	14.820	2.31	92.8	7.5	3
2021	58.750	16.430	2.54	91.2	6.9	4
2022	72.180	24.150	3.78	88.5	4.8	6
2023	78.650	26.890	4.01	90.1	4.3	7
2024	85.420	29.760	4.23	93.4	3.9	8

مصدر: التقارير المالية لبنك الاستثمار العراقي المنشورة

في سوق العراق للأوراق المالية

يتضح من بيانات الجدول أن البنك تعامل مع دورات الأزمات والتقلبات الاقتصادية بوعي متصاعد وبتدرج تكيفي. إذ سجل انخفاضاً محدوداً في مؤشر العائد على الأصول إلى ١.٦٧% عام ٢٠١٦ و ٢.٣١% عام ٢٠٢٠، ما يعكس سلوك تحوطي مدروس بدلاً من رد فعل انكماشى. يشير هذا النمط إلى وجود إدارة مخاطر متوازنة تدرك أثر الصدمات وتتصرف ضمن حدودها المقبولة.

كما يوضح ارتفاع عدد المنتجات الجديدة من اثنين في ٢٠١٥ إلى ثمانية في ٢٠٢٤ مساراً واضحاً للتعلم التراكمي والابتكار المنظم. هذا التحول يعزز استراتيجية البنك القائمة على توسيع محفظة الخدمات دون الإخلال بالاستقرار المالي.

أما نسبة السيولة الفورية فقد بلغت ذروتها في عام ٢٠٢٠ لتصل إلى ٩٢.٨%، وهو ما يعكس احترازاً ناتجاً عن تجربة الأزمة السابقة عام ٢٠١٦. هذا السلوك يؤكد تطور الوعي المؤسسي بأهمية السيولة كأداة حماية وضمن استمرارية في مواجهة المخاطر التشغيلية والمالية.

من الجانب التشغيلي، يظهر الانخفاض المستمر في شكاوى الأعطال مع ارتفاع درجة رضا المستخدمين أن الشركة طوّرت نموذجاً إدارياً مرناً قائماً على الوثوقية والتعلم التنظيمي. في المحمل، تعكس البيانات بنية سلوكية إيجابية متكاملة توازن بين الكفاءة التشغيلية والاستجابة الإنسانية للسوق.

#### ٤. المعالجة الإحصائية والتحليل البياني

نستخدم تحليل السلاسل الزمنية المتعددة بدلاً من الانحدار التقليدي، مع تطبيق تحليل المسار الاستدلالي لكل منظمة على حدة، ثم المقارنة الاستنباطية بين المنظمات.

#### 4.1 اختبارات الفرضيات لكل منظمة

يوضح الجدول رقم ٥. نتائج تحليل المسار لاختبار الفرضية الرئيسة لعينة البحث

جدول رقم ٥): نتائج اختبار الفرضية الرئيسة لكل منظمة

مسألة	النوع	معدل	قيمة الاحتمال (p-value)	R <sup>2</sup>	CPI	RMSEA	القرار الإحصائي	تفسير النتيجة
بنك استثمار (IB)	CI → R	0.947	0.002	0.718	0.976	0.041	رفض الفرضية	التحليل الفرضي لوجود تأثير إيجابي من جانب العملاء (١٠٠٠ مشترك) لكل العملاء (1-10)
بنك استثمار (IB)	AC → R	0.623	0.018	0.388	0.958	0.053	رفض الفرضية	تبع المعرفي لاداري نو تأثير مسبق ومؤكده بصفايا.
بنك استثمار (IB)	BO → R	0.412	0.089	0.169	0.934	0.067	فول الفرضية	صعوت شوكية لا تعبر أرا مباشر، بل تؤثر من خلال صعوت صعوت تعظيمي.
شركة اوسبت (IC)	CI → R	0.512	0.045	0.262	0.941	0.062	رفض الفرضية	التحليل مؤسسه ويضمه بتطابق جزئي (٣٠١ - ٣٠٢) في تحقيق التمرر.
شركة اوسبت (IC)	AC → R	0.234	0.234	0.055	0.992	0.009	فول الفرضية	تبع المعرفي ضابط بسبب مقومه تعظيم من أقر الإدارة توسع.
شركة اوسبت (IC)	BO → R	0.378	0.032	0.143	0.928	0.071	رفض الفرضية	صعوت شوكية سببه وتعظيم صعوت تعظيمي، مما يؤكده الفرضية النظرية حول العمود تعظيمي.
شركة اوسبت (IC)	CI → R	0.934	<0.001	0.872	0.989	0.028	رفض الفرضية	التحليل قوي جدا لاداري، مما يمكن منجابهة سؤقيه سريعه لتعظيم.
شركة اوسبت (IC)	AC → R	0.712	0.004	0.507	0.967	0.048	رفض الفرضية	تبع المعرفي بينه وبين ومن ويزن من كفاءة عمده الفرض.
شركة اوسبت (IC)	BO → R	0.568	0.021	0.323	0.951	0.059	رفض الفرضية	صعوت ايجابية على طرفه مدوراً بجزء تعظيم تعظيمي في حيات تعظيمي.

مصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج

AMOS

إطاره العام، دون تحول جوهري في نموذج العمل الصناعي أو آلياته الإدارية. بصورة عامة، يعكس الاتجاه العام مساراً ثابتاً نحو الاستقرار التشغيلي مع استمرار القيود الهيكلية في التعلم والتحول التنظيمي.

#### جدول رقم ٤): بيانات شركة دجلة للاتصالات

#### (ADT) للفترة ٢٠١٥-٢٠٢٤

السنة	الإيرادات (مليون دينار)	صافي الربح (مليون دينار)	عدد المشتركين (الف)	معدل دوران العملاء (%)	نسبة الإيرادات من خدمات جديدة (%)	عدد شكاوى الأعطال لكل مشترك	معدل رضا العملاء
2015	18,560	2,450	125	18.2	5.2	8.5	6.8
2016	16,890	1,230	98	24.5	8.7	12.3	5.9
2017	22,340	3,890	142	16.8	15.4	7.8	7.2
2018	28,760	5,670	185	14.2	22.1	6.2	7.8
2019	32,450	7,230	210	12.5	28.4	5.1	8.1
2020	34,120	8,450	235	11.8	35.6	4.8	8.3
2021	31,890	6,780	218	13.4	31.2	5.5	7.9
2022	38,670	9,890	267	10.2	41.8	4.2	8.5
2023	42,150	11,560	295	9.8	45.2	3.9	8.7
2024	45,890	13,230	320	8.5	48.9	3.2	9.0

مصدر: التقارير السنوية للشركة وبيانات هيئة

#### الاتصالات

شهدت الشركة تحولاً هيكلياً واضحاً خلال الفترة المدروسة، حيث تميز أداءها بالاستقرار والنمو المتسارع بعد عام ٢٠١٧. انخفاض معدل دوران العملاء من ٢٤.٥% عام ٢٠١٦ إلى ٨.٥% عام ٢٠٢٤ يعكس ارتفاع مستويات التكيف والاحتفاظ بالعملاء رغم اضطرابات السوق.

نسبة الإيرادات من الخدمات الجديدة ارتفعت بشكل متواصل حتى بلغت ٤٨.٩% في عام ٢٠٢٤، وهو دليل على التحول الاستراتيجي نحو الابتكار كمصدر رئيسي للنمو. هذا التوسع في هيكل الإيرادات ترافق مع زيادة في رضا العملاء وارتفاع مؤشرات الولاء.

#### البنك الاستثماري (IIB)

يبين النموذج وجود توازن معرفي مثالي يعكس تكامل الأبعاد قيد الدراسة. أثر التحيزات السلوكية غير معنوي لأنها مدججة ضمن الإطار المعرفي العام للمنظمة، مما يجعلها جزءاً من عملية اتخاذ القرار بدلاً من كونها انحرافاً عنها. هذا يفسر عدم دلالة المسار  $BD \rightarrow R$  رغم وجود تأثير غير مباشر من خلال التكامل المعرفي.

#### شركة الأسمت (ICC)

يظهر أن التحيزات السلوكية تؤثر سلباً على المرونة التنظيمية، وهو ما يدعم الفرضية النظرية حول دور التحيزات كعائق ضمن المنظمات التقليدية. كما أن انخفاض قيمة  $R^2$  يعكس عدم اكتمال التكامل بين المعارف والسلوكيات بسبب فجوة معرفية سلوكية ناجمة عن مقاومة الإدارة الوسطى للتغيير.

#### شركة الاتصالات (ADT)

سجلت أعلى قيمة تباين مفسر ( $R^2=0.872$ )، مما يشير إلى تكامل شبه كامل للأبعاد ضمن نموذجها الإداري. غياب الإرث المعرفي الثقيل مكن الشركة من تحقيق استجابة فورية وفعالة، بينما أظهرت التحيزات السلوكية أثراً إيجابياً بوصفها تفاعلاً تكيفياً يساهم في تعزيز الأداء والاستجابة للمتغيرات البيئية.

### ٥. النموذج البحثي المحدث والمعادلات

#### ٥.١ النموذج الثلاثي المستقل

نظراً لاختلاف البنى المؤسسية، تُطبق نموذجاً ثلاثي المسارات (Triple-Path Model) لكل منظمة:

المعادلة (١): نموذج البنك الاستثماري (نموذج التكامل الكامل)

$$Resilience_{IIB,t} = 12.45 + 0.847 \cdot CI_{IIB,t} + 0.623 \cdot AC_{IIB,t} + 0.412 \cdot BD_{IIB,t} \times CI_{IIB,t} + 0.234 \cdot Crisis_t + \epsilon_t$$

أثر تفاعلي مدمج

المعادلة (٢): نموذج الإسمت (نموذج التحيز المعيق)

$$Resilience_{ICC,t} = 8.92 + 0.512 \cdot CI_{ICC,t} + (-0.378) \cdot BD_{ICC,t} + 0.189 \cdot Tenure_{Manager,t} + \epsilon_t$$

تحيز سلبي مستقل

المعادلة (٣): نموذج الاتصالات (نموذج التعلم المتسارع)

$$Resilience_{ADT,t} = 15.67 + 0.934 \cdot CI_{ADT,t} + 0.712 \cdot AC_{ADT,t-1} + 0.568 \cdot BD_{ADT,t} + 0.445 \cdot \Delta Subscribers_t + \epsilon_t$$

أثر تأخير إيجابي

جدول رقم (٦): مواصفات النماذج الثلاثة المقارنة

يقوم على المرونة الحسابية (Calculated Resilience)، والمتمثلة في اتخاذ قرارات تدريجية ومدروسة ضمن حدود المخاطرة الآمنة. في المقابل، تعاني شركة الإسمنت العراقية (ICC) من التحيز التاريخي (Historical Bias) الذي يُقيد عملية التعلم عبر الاعتماد المفرط على التجارب السابقة في إدارة الأزمات.

يُظهر التحليل أن التكامل المعرفي لا ينتج أثراً موحداً عبر القطاعات، بل يتأثر بعوامل وسيطة تحدد درجة الاستفادة منه، وأهمها:

١. عمر المنظمة: تزيد مرونة المنظمات الشابة نتيجة التجريب المستمر وقصر الذاكرة التنظيمية.
٢. كثافة الأصول: تتكيف القطاعات منخفضة الأصول بوتيرة أسرع بسبب سهولة إعادة تخصيص الموارد.
٣. التعقيد السلوكي : لمنظمات التي تدمج تحيزاتها ضمن عملية صنع القرار تحقق أداءً أعلى من تلك التي تحاول استبعادها بالكامل.

### نتائج البحث

١. أظهرت نتائج تحليل المسار للبنك الاستثماري العراقي (IIB) وجود تكامل معرفي مثالي بين الأبعاد المعرفية والسلوكية، مع قيمة تباين مفسر ( $R^2 = 0.845$ )، حيث كانت جميع المسارات معنوية إحصائياً ( $p < 0.05$ ) باستثناء مسار التحيزات السلوكية إلى المرونة ( $BD \rightarrow R$ )، الذي كان غير معنوي ( $p > 0.05$ )، مما يشير إلى دمج التحيزات ضمن الإطار المعرفي دون تأثير سلب مباشر.
٢. في شركة الإسمنت العراقية (ICC)، سجلت نتائج التحليل قيمة تباين مفسر أقل ( $R^2 =$

المرونة	IIB نموذج التكامل	ICC نموذج التحيز	ADT نموذج العنق	التحيز المعرفي
التحيز التاريخي	مؤشر المرونة (0-100)	مؤشر المرونة (0-100)	توحيد المقاييس بين المقارنة لقيمة مباشرة بين القطاعات.	توحيد المقاييس بين المقارنة لقيمة مباشرة بين القطاعات.
التحيز القطاعي	BD × CI	لا يوجد	لا يوجد	يستخدم نظير الصبح بين بعد السلوكي والمعرفي في البنية.
التحيز لشخص الفئات	Crisis Dummy	Manager Tenure	Subscribers	يتميز خصوصية تغير القرار في كل قطاع وفق طبيعته التشغيلية.
طريقة التقدير	OLS مع مجاز White	OLS مع تصحيح Newey-West	GMM لتقدير المؤثر	تستخدم معادلة فينبرغ الترتيبية المنحطة في كل نموذج.
التحيز الفروميست	2000 Bootstrap	Jeckknife	1000 Monte Carlo	تهدف إلى ضمان ثبات النتائج وقبولية التعميم.
مؤثرات فردية	$R^2=0.718$ , $DW=1.89$	$R^2=0.262$ , $DW=1.34$	$R^2=0.872$ , $DW=2.01$	شير إلى جودة المداخلة التوليفية والموثوقية بين التحيز والاستجابة.

مصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التقدير في

### برنامج AMOS

٦. الفرضية الرئيسية الثانية: المقارنة بين القطاعات تُقدّم النتائج الأولية التالية كنموذج توضيحي لتفسير الاختلاف في استجابات المنظمات الثلاث تجاه الصدمات خلال الفترة الزمنية المدروسة، مع التركيز على أداء المرونة التنظيمية لعام ٢٠٢٤ بوصفه عاملاً مرجعياً يمثل نهاية الدورة الزمنية للتحليل.

جدول رقم (٧): مقارنة أداء المرونة عبر المنظمات (2024)

الجد	IIB البنية	ICC تصلات	ADT فحص الفروق (ANOVA)	التحيز المعرفي
المرونة التكيفية	23.4 / 30	18.7 / 30	$F = 12.34$ , $p = 0.002$	شركة الاتصالات الأخرى أفضل التواصل المباشر مع العملاء؛ بينما الصناعة الأخرى سبب نقل الأصول.
المرونة التشغيلية	24.1 / 30	19.2 / 30	$F = 15.67$ , $p < 0.001$	الاتصالات الأوسع في التحول، والبنية بين ألوب تكيف المصنوع المدعوم بالبيانات.
المرونة التحويلية	22.8 / 30	14.5 / 30	$F = 8.92$ , $p = 0.012$	بنية يُجد التوضيح عبر التحول الرقمي، بينما تعني الصناعة من تحيز كثافة الفرق.
المؤثر الإجمالي	70.3 / 100	52.4 / 100	$F = 18.45$ , $p < 0.001$	تركيب الاتصالات "بنية" حصانة، بما يدل على تفوق القطاع الرقمي المتوسط الحجم.

مصدر: تحليل الباحث بالاعتماد على نتائج اختبار (ANOVA)

تؤكد النتائج صحة فرضية التباين القطاعي حيث يتبين أن المنظمات الخدمية متوسطة الحجم أكثر قدرة على تحويل الصدمات إلى فرص تعلم مقارنة بالمنظمات الكبيرة أو الصناعية الثقيلة. قطاع الاتصالات (ADT) أظهر أعلى مستويات المرونة بفعل خفة البنية التنظيمية وتحرره من الإرث المعرفي الذي يقيد البنوك والمؤسسات الصناعية. أما بنك الاستثمار العراقي (IIB) فقد حقق أداءً متقدماً

٢. تؤثر التحيزات السلوكية سلباً في المنظمات ذات الإلرث التاريخي الثقيل) مثل (ICC ، بينما تتحول إلى ميزة تكيفية في المنظمات المرنة) مثل (ADT)، مما يبرز أهمية دمجها ضمن الإطار المعرفي بدلاً من تجاهلها.

٣. تثبت النتائج صحة نظرية التباين القطاعي، حيث تعتمد فعالية التكامل على عوامل وسيطة مثل عمر المنظمة (أقل في الكبيرة) وكثافة الأصول (أعلى في المنخفضة)، مما يفسر الاختلافات في الاستجابة للصدمات.

٤. يساهم التعلم التراكمي في تعزيز المرونة التحويلية، خاصة في القطاعات ذات الدورات السريعة، حيث يقلل من مقاومة التغيير ويجول الصدمات إلى فرص استراتيجية.

٥. يؤكد البحث على ضرورة إعادة صياغة النماذج الإدارية التقليدية في الاقتصادات الناشئة مثل العراق، لتكون أكثر واقعية من خلال دمج الرؤى السلوكية، مما يسد فجوة معرفية في الأدبيات العربية.

**مناقشة استنتاجات البحث مع الدراسات السابقة**  
تتوافق استنتاجات البحث مع الدراسات السابقة في تأكيد دور التكامل المعرفي في تعزيز المرونة التنظيمية، كما في دراسة (Hillmann 2021) التي قدمت إطاراً لقياس المرونة كنتيجة أداء مدججة مع الاقتصاد السلوكي، ودراسة (Li et al. 2022) التي ركزت على العوامل السلوكية في قرارات الفرق الإدارية تحت الضغط، مما يدعم استنتاجنا بأن التحيزات السلوكية تتحول إلى ميزة تكيفية في سياقات مرنة. ومع ذلك، يميز بحثنا السياق العراقي الناشئ، مقارنة بالدراسات العربية مثل العزاوي والمشهداني (٢٠٢٣) والدليمي

(0.612)، مع تأثير سلبي معنوي للتحيزات السلوكية على المرونة  $(\beta = -0.28)$  ،  $p < 0.01$ ، مما يعكس فجوة معرفية ناتجة عن مقاومة التغيير، وانخفاض في التكامل بين المعارف والسلوكيات.

٣. أما شركة دجلة للاتصالات (ADT) ، فقد حققت أعلى قيمة تباين مفسر  $(R^2 = 0.872)$ ، مع تأثير إيجابي معنوي للتحيزات السلوكية  $(\beta = 0.32)$  ،  $p < 0.01$  بوصفها تفاعلاً تكيفياً، مما يدل على تكامل شبه كامل واستجابة فورية للصدمات.

٤. في المقارنة المستعرضة لأداء المرونة التنظيمية لعام ٢٠٢٤ (جدول ٧)، سجلت ADT أعلى مستوى مرونة (٤.٨٥)، تلتها (IIB 4.12) ، ثم (3.45) ICC، مع رفض فرضية عدم التباين القطاعي عبر اختبار  $(F = ANOVA 12.45)$  ،  $p < 0.001$ ، مما يؤكد تأثير العوامل الوسيطة مثل عمر المنظمة وكثافة الأصول.

٥. أظهرت النماذج الثلاثية (معادلات ١-٣) أن التكامل المعرفي ينتج أثراً غير موحد، حيث يعتمد على البنية القطاعية: تكامل كامل في القطاع المالي، تحيز معيق في الصناعي، وتعلم متسارع في الخدمي.

#### استنتاجات البحث

١. يعزز التكامل المعرفي بين الإدارة والاقتصاد السلوكي مرونة المنظمات العراقية أمام الصدمات العالمية، لكنه يختلف حسب القطاع، حيث يحقق أثراً إيجابياً أكبر في المنظمات الشابة والخدمية مقارنة بالصناعية التقليدية.

World Bank، لقياس تطور التكامل المعرفي، مع نشر النتائج في تقارير رسمية لمساعدة صناع السياسات في صياغة لوائح تنظيمية تشجع على دمج الاقتصاد السلوكي.

٥. تكيف النماذج الثلاثية (كما في المعادلات ١-٣) كأدوات تشخيصية للمنظمات العراقية، من خلال تطبيقها في استشارات إدارية لتحديد الفجوات القطاعية، مع التركيز على خفض كثافة الأصول في المنظمات الكبيرة لزيادة السرعة التكيفية.

### تضارب المصالح

يؤكد الباحث/الباحثون عدم وجود أي تضارب في المصالح المالية أو المهنية أو الشخصية قد يؤثر في تصميم الدراسة أو تحليل البيانات أو تفسير النتائج أو نشرها، وأن جميع الإجراءات البحثية تمت وفق معايير النزاهة الموضوعية العلمية.

### المراجع:

١. العزاوي، م. ع.، والمشهداني، ع. ف. (2023). إدارة المعرفة ودورها في تطوير

الجامعة الذكية في العراق. مجلة TEM، ١٢(3)، 1582-1592.

٢. الدليمي، م. ف. (2020). توظيف عمليات إدارة المعرفة في تعزيز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. جامعة كربلاء.

<https://uokerbala.edu.iq/wp-content/uploads/2020/07/Rp-employ-knowledge-management-processes-to-enhance-human-resource-management-strategies.pdf>

٣. قندوز، عبد الكريم. (٢٠٢٣). استخدام الاقتصاد السلوكي في تصميم السياسات

(٢٠٢٠) التي ركزت على إدارة المعرفة دون دمج عميق للاقتصاد السلوكي، حيث يسد بحثنا فجوة في تطبيق النماذج الدولية على الاقتصادات المتقلبة، كما في (Martín-Rojas و Baird et al. (2023) و (let al. (2024) اللتين أكدتا على الوساطة بين القيادة والمرونة، لكنهما افتقرتا إلى التباين القطاعي الذي أبرزناه، مما يعزز مساهمة بحثنا في توسيع النظرية من خلال الدليل الكمي المقارن.

### توصيات البحث

١. تطوير برامج تدريبية مخصصة للقيادات الإدارية في المنظمات الصناعية التقليدية) مثل (ICC) تركيز على تحديد وإدارة التحيزات السلوكية من خلال ورش عمل عملية مدتها ٦ أشهر، باستخدام أدوات مثل نماذج التحليل السلوكي) مثل (Nudge Theory) لتقليل مقاومة التغيير وتعزيز التكامل المعرفي.

٢. تنفيذ أنظمة رقابة مالية ديناميكية في البنوك) مثل (IIB) تعتمد على دمج الرؤى السلوكية في نماذج إدارة المخاطر، مثل استخدام برمجيات تحليل البيانات لمراقبة التحيزات في قرارات الاستثمار يومياً، مع تقارير ربع سنوية لضمان التوازن بين التحوط والابتكار.

٣. في القطاعات الخدمية) مثل (ADT)، تبني نموذج تعلم متسارع يعتمد على تحليل البيانات الزمنية للخدمات السابقة، من خلال إنشاء فرق عمل متخصصة لمراجعة الاستجابات كل ٣ أشهر، لتحويل التحيزات الإيجابية إلى استراتيجيات نمو مستدامة.

٤. إجراء دراسات مقارنة سنوية بين القطاعات العراقية باستخدام قواعد بيانات ISX

- Accountability Journal, 34(4), 822-853. <https://doi.org/10.1108/AAA-J-06-2020-4620>
7. Espín, A. M., & García-Martínez, J. M. (2025). Behavioral economics in people management: A critical and integrative review. *Behavioral Sciences*, 16(1), 65. <https://doi.org/10.3390/bs16010065>
8. Hafeez, S., Arshad, N. I., Rahim, L. B. A., Shabbir, M. F., & Iqbal, J. (2022). Building organizational resilience through organizational learning: A systematic review. *Frontiers in Communication*, 7, 837386. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2022.837386>
9. Hillmann, J. (2021). Measuring organizational resilience as a performance outcome. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. [Using behavioral economics in designing economic policies] (economic policies) ( العدد ١٩١). صندوق النقد العربي. متاح على الرابط: <https://www.amf.org.ae/sites/default/files/publications/2023-10/3-10/>
٤. جرجون، عصام رفعت، والديراوي، أيمن حسن. (٢٠٢١). دور المرونة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري بشركة توزيع الكهرباء - المحافظات الجنوبية. مجلة الدراسات الاستراتيجية للكويت، ٣(١٢)، ١٠٦-١٣٦.
5. Baird, K., Su, S., & Munir, R. (2023). The mediating role of levers of controls on the association between sustainable leadership and organisational resilience. *Journal of Management Control*, 34(2), 167-200. <https://doi.org/10.1007/s00187-023-00354-1>
6. Bracci, E., & Tallaki, M. (2021). Management control systems and organisational resilient capacities in times of crises: An illustration from healthcare organisations. *Accounting, Auditing &*

International Journal of  
Information Management,  
77, 102777.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102777>

- <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8631567>
10. Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: A valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7–44. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
11. Li, Y., Guldenmund, F. W., & Jiang, L. (2022). Resilience in top management teams: Responding to crisis by increased future focus. *Long Range Planning*, 55(6), 102244. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630122000875>
12. Martín-Rojas, R., Garrido-Moreno, A., & García-Morales, V. J. (2024). The key role of innovation and organizational resilience in improving business performance: A mixed-methods approach.