مجلة الغري

للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلة فصلية علمية محكمة

تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الكوفة

العـدد الثاني، المجلـد (17) لسنــة 2021

نلفت عناية قرائنا الاعزاء ومراسلي مجلتنا

الى مراسلتنا على العنوان الألكتروني الآتي:

algharee.mang@uokufa

الترقيم الدولي : ISSN: 194-0947

تنويــه

جميع الأبحاث المنشورة تعبر عن آراء أصحابها،

ولا تعبر عن رأي هيئات المجلة الاستشارية أو التحريرية أو الإدارية

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية
مجلة فصلية علمية محكمة تصدر عن كلية الادارة والاقتصاد في جامعة الكوفة
العـــدد الثاني، المجلـــد (17) لسنـــة 2021 م
الترقيم الدولي : ISSN: 194-0947

رئيس تحرير
الأستاذ الدكتور هاشم فوزي العبادي

مدير التحرير
. أ.م. د. أحمد جاسم جبار الياسري

السكرتارية والتحضير الطباعي
السيدة دعاء رزاق حميدي السيدة غيداء عبد الحسين

قاسم الخزرجي

الهيئة الاستشارية

الأستاذ المتمرس الدكتور حاكم محسن محمد	الأستاذ المتمرس الدكتور مازن عيسى الشيخ راضي
الأستاذ المتمرس الدكتور عبد الكريم أبو هات	الأستاذ المتمرس الدكتور مسلم علاوي السعد
الأستاذ المتمرس الدكتور سعد العنزي	أ.د. أحمد بريهي
أ.د. عواد كاظم الخالدي	أ.د. عادل هادي البغدادي
أ.د. علاء فرحان طالب	أ.د. حسين هادي عنيزة

هيئة التحرير

أ.د. أزهار نعمة أبو غنيم	أ. د. عبد الوهاب محمد جواد الموسوي
أ.م. د. عقيل حسن الحسناوي	أ.م. د. أحمد عبد الحسين الإمارة
أ.م.د. زينب هادي معيوف	أ.م.د. إبراهيم جاسم جبار
أ.م. د. ميثم محمد راضي الخاقاني	أ.م.د. مهند حميد العطوي



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
دائرة البحث والتطوير

Republic Of Iraq
Ministry of Higher Education & Scientific Research
Research & Development

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education & Scientific Research

جائزة أفضل مجلة علمية محكمة

شهادة تقديرية

الى / مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية

بإيمان راسخ من لدن هذه الوزارة بان العلم هو الأساس في كل تقدم وازدهار ورقي وتقديرا منا لجهودكم الحثيثة والمخلصة المبذولة في خدمة التعليم العالي والبحث العلمي من خلال تميزكم لأفضل مجلة علمية محكمة، نهديكم أجمل تهانينا متمنين لكم دوام الموفقية والنجاح في خدمة العراق وهو يتطلع الى بناء جديد أساسه المحبة والاخاء والمساواة بين مواطنيه.

والله الموفق.

الاستاذ علي محمد الشبلي الاديب
وزير التعليم العالي والبحث العلمي

٢٠١٤/٥/٨

العصري - شارع المتنبي

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية
مجلة فصلية علمية محكمة تصدر عن كلية الادارة والاقتصاد في جامعة الكوفة
العـــدد الثاني، المجلـــد (17) لسنـــة 2021 م
الترقيم الدولي : ISSN: 194-0947

تعليمات النشر في مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

ترحب هيأة تحرير مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية بإسهامات الإخوة والأخوات الباحثين من داخل القطر وخارجه وهي تستقبل البحوث في مجال العلوم الاقتصادي والإدارية والمحاسبية, ويتم النشر فيها بعد تقويم البحث علمياً من قبل خبراء معتمدين مشهود بكفاءتهم العلمية في ميادين اختصاصاتهم الدقيقة, والمجلة تعتذر عن نشر البحوث التي لا تتوفر فيها منهجية البحث العلمي المعروفة وكذلك تُلزم الباحث بالأخذ بالملاحظات الواردة حول بحثه التي يحددها الخبراء المقيّمون, وفيما يأتي ضوابط النشر في المجلة:

*** عنوان البحث:**

يثبت عنوان البحث على الصفحة الأولى ويكتب اسم الباحث الكامل ولقبه العلمي ومكان عمله, وفي حالة وجود أكثر من باحث أسهم في البحث فمن المناسب ذكر الأسماء مع عنوان المراسلة (الإيميل) للتمكن من الاتصال بهم مع خلاصة باللغتين العربية والانكليزية (100–150 كلمة).

*** متن البحث:**

يطبع البحث على وجه واحد من ورقة حجم (A4) وبصفحات لا تتجاوز الـ(20) صفحة، وإذا زاد عدد الصفحات عن ذلك سيتحمل مبلغ (3000) دينار لكل صفحة إضافية عدا البيانات والخرائط ويترك فراغ مضاعف بين السطور, كما يترك هامش فراغ مناسب في كل جهات الورقة المطبوعة, ويبوب البحث إلى مقدمة ومواد وطرق العمل (إن وجدت) ومحتوى البحث يتضمن النتائج والمناقشة مع خاتمة.

*** هوامش البحث:**

تجمع هوامش البحث في نهايته قبل المصادر والمراجع.

*** نسخ البحث:**

تستلم هيأة التحرير البحث بنسختين في ضمنها النسخة الأصلية مع نسختين من الملاحق الخاصة مع قرص (CD) محمل به البحث والأشكال المراد نشرها معه.

*** ضوابط أخرى:**

أ. لا تنشر المجلة سوى البحوث (الرصينة) التي لم يسبق نشرها ويتم إعلام الباحث بقرار المجلة بقبول النشر عند اكتمال عملية التقويم العلمي من تاريخ استلام البحث.

ب. كل بحث ينشر في المجلة يكون ملك المجلة ولا يجوز لأي جهة أخرى إعادة نشر البحث أو نشر ترجمة له في كتاب أو صفحة أو دورية إلا بموافقة خطية من رئيس التحرير.

ج. تحتفظ المجلة بحقّها في نشر البحث وفق خطة هيأة التحرير.

د. يدفع الباحث مبلغ النشر عند تقديمه البحث مقابل استلامه وصل بذلك.

هـ. تحتفظ هيأة التحرير بحقّها بعدم نشر أي بحث من دون ذكر الأسباب وتعد قراراتها نهائية.

و. يتحمل الباحث المسؤولية القانونية والأخلاقية والاجتماعية الكاملة في حالة ظهور استلال أو اقتباس أو نقل من جهود الباحثين الآخرين دون الإشارة إليهم, وبخاصة الاستفادة من مواقع الانترنت وتقديم البحوث الجاهزة منها .

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية
مجلة فصلية علمية محكمة تصدر عن كلية الادارة والاقتصاد في جامعة الكوفة
العـــدد الثاني، المجلـــد (17) لسنـــة 2021 م
الترقيم الدولي : ISSN: 194-0947

محتويات العدد

الموضـوع	الصفحة
البحوث الاقتصادية	
التحليل المالي لمؤشرات الاستدامة المصرفية دراسة تحليلية لعينة من المصارف التجارية للمدة (2005-2019) أ.د. محمد غالي راهي والباحث: رحيم قاب سلمان	22-1
القروض المتعثرة واثرها على القيمة السوقية المضافة – "دراسة تحليلية لعينة من المصارف التجارية للمدة 2005-2019" أ.د. حسن كريم الذبحاوي الباحث علاء عبد الرزاق تويج	44-23
واقع ومستقبل الطاقة المتجددة في العراق وامكانية الاستفادة منها في التوليد الكهربائي أ.م.د. احمد جاسم جبار الياسري الباحث: كرار صباح مهدي	62-45
تجربة المصرف الجسري في العراق لمعالجة التعسر المصرفي – دراسة حالة المصارف الأهلية أ.م.د حيدر جواد المرشدي و الباحثة فاطمة حبيب صبري	78-63
قياس وتحليل العلاقة بين الانفاق العسكري والنمو الاقتصادي في العراق للمدة (2004-2019) م.د إيهاب علي داود و م.د عباس فاضل رسن	91-79
مشروع حذف الأصفار من الدينار العراقي ومبرراته الاقتصادية م. د. يوسف حاكم غدير	106-92
البحوث الإدارية	
دور ابعاد الجيل الرابع 4.0 للتسويق في اقتناص الزبون أ.د. يوسف حجيم الطائي و م.م. حسين محمد علي كشكول	129 -107
دور الحوكمة في الحد من ظاهرة الفساد الإداري – بحث تطبيقي في مديرية بلدية الرميثة أ. د. قاسم محمد العنزي و الباحث: احمد عباس عبود	152 -130
دور قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي في تعزيز نموذج الأعمال القائم على الإبداع – دراسة إستطلاعية في عدد من مصارف القطاع الخاص في أقليم كُردستان العراق د. ألڤن ناظر ججو الداؤد وم. لينا ميخائيل لاوند	177-153
دور قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي في تعزيز نموذج الأعمال القائم على الإبداع – دراسة إستطلاعية في عدد من مصارف القطاع الخاص في أقليم كُردستان العراق أ.م.د. حيدر جاسم الجبوري و الباحث: صادق خضير عبد العظيم	200 -178
الرفاهية التنظيمية ودورها في الاداء الاستراتيجي- دراسة تحليلية لعينة من العاملين في مديرية احصاء محافظة بابل أ. م. د. سجاد محمد الجنابي و الباحث: ياس خضير محمد	216 -201

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية
مجلة فصلية علمية محكمة تصدر عن كلية الادارة والاقتصاد في جامعة الكوفة
العـــدد الثاني، المجلـــد (17) لسنـــة 2021 م
الترقيم الدولي : ISSN: 194-0947

الموضـوع	الصفحة
القيادة المسؤولة ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية – بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مديرية بلديات المثنى أ.م. افنان عبد علي الاسدي والباحث:عبد الهادي ناصر حسين	234 -217
دور أخلاقيات إدارة المعرفة على وفق نموذج (Rechberg & Syed) للحد من الصراع التنظيمي/دراسة استطلاعية لعينة من كليات جامعة كركوك م.د. فراس حسين علوان و م. طارق عزيز كردي و م.م. هاشم راشد عجرش	251-235
البحوث الانكليزية	
The relationship between internal censorship components by the existing coso framework and the performance of the external Auditor- An exploratory study on the accounts in some audit offices (Inspired by master's thesis) Asst.Prof. Qayssar Ali Obaid Al-Fatlawi & Researcher Athraa Khudhair Juma Al-Ramaahi	252-269
The Role of Marketing Vigilance in Analyzing the Strategic Position of Tourism Organization: A Survey Study of the Opinions of a Sample of Travel and Tourism Companies Salim Hameed Salim & Mohammed Fadhil Abbas & Rasha F.Mustafa	270-291
State and Economic Reform in Iraq Dialectical Intervention and Neutrality Dr. Sultan Jasem Sultan & Dr. Hussein Ali Abed & Ali aid Naser	292-308


البحوث الاقتصادية

التحليل المالي لمؤشرات الاستدامة المصرفية

دراسة تحليلية لعينة من المصارف التجارية للمدة (2005-2019)

أ.د. محمد غالي راهي
كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الكوفة

الباحث: رحيم قاب سلمان

المستخلص

يواجه القطاع المصرفي في الوقت الحاضر تحديات كبيرة ناجمة عن المنافسة الشديدة في البيئة المالية، وهذا ما يجعل ادارة المصارف تسعى وبشكل مستمر الى الابتكار والتميز من خلال اعتماد الابعاد الرئيسية الثلاث للاستدامة من اجل البقاء في الساحة المصرفية، وجاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على التحليل المالي لتلك الابعاد المتمثلة بالبعد الاقتصادي والمالي بمؤشراته (القيمة السوقية المضافة، العائد على السهم، ومعدل نمو الودائع، ومعدل نمو الائتمان)، في حين تضمنت مؤشرات البعد الثاني (البعد الاجتماعي) على عدد الموظفين، عدد فروع المصرف، الانفاق على بحوث التطوير، الائتمان الممنوح لخدمات المجتمع واخيرا تضمن البعد البيئي مؤشر الائتمان الممنوح للقطاع الزراعي، كما تضمنت الدراسة جانبا نظريا للوقوف على مفهوم الاستدامة المصرفية، وخلصت الدراسة بالعديد من الاستنتاجات ابرزها ان اربعة مصارف من العينة حققت قيمة مضافة لثروة المساهمين هي على التوالي (الائتمان العراقي، بغداد، الخليج التجاري، سومر) فحقق مصرف الائتمان اعلى قيمة مضافة بلغت بالمتوسط للمدة (2.182) دينار، وعموما لم تكن ادارات المصارف موفقة في رفد ثروة المساهمين لأسباب تتعلق بنشاط سوق الاوراق المالية وظروف البلد الاقتصادية والسياسية والامنية وكذلك نشاط المصارف نفسها، كذلك توصلت الدراسة الى ان الائتمان الممنوح على مستوى المصارف العينة للبعد البيئي والمتمثل (بالائتمان الممنوح للقطاع الزراعي) لا يتناسب مع اهمية هذا البعد وكانت المبالغ المنفقة بالمتوسط حوالي (3355) مليون دينار، وايضا توصلت الدراسة الى ان عدد المصارف لا يفي بحاجة الاقتصاد العراقي قياسا بعدد السكان وحجم السيولة المصرفية وحاجة اسواق المال والاستثمار.

الكلمات المفتاحية : الاستدامة المصرفية، البعد الاقتصادي والمالي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي .

Financial analysis of banking sustainability indicators - Analytical study of a sample of commercial banks for the period (2005-2019)

Abstract

The banking sector is currently facing great challenges resulting from intense competition in the financial environment, and this is what makes bank management continuously seek innovation and excellence by adopting the three main dimensions of sustainability in order to remain in the banking arena, and this study came to shed light on the financial analysis of those The dimensions represented by the economic and financial dimension with its indicators (market value added, earnings per share, deposit growth rate, and credit growth rate), while the second dimension (social dimension) indicators included the number of employees, the number of bank branches, spending on development research, and the credit granted to services. Society and finally the

environmental dimension included the index of credit granted to the agricultural sector, and the study also included a theoretical aspect to determine the concept of banking sustainability, and the study concluded with many conclusions, the most prominent of which is that four banks of the sample achieved an added value to the shareholders 'wealth, respectively (Iraqi Credit, Baghdad, Business Bay, Sumer), the credit bank achieved the highest added value, which amounted to an average of 2,182 dinars for the period. The wealth of shareholders for reasons related to the activity of the stock market and the country's economic, political and security conditions, as well as the activity of the banks themselves. The study also found that the credit granted at the level of banks, the sample of the environmental dimension represented (by the credit granted to the agricultural sector) is not commensurate with the importance of this dimension. (3355) million dinars, and the study also found that the number of banks does not meet the need of the Iraqi economy compared to the number of residents, the size of bank liquidity and the need for money markets and investment.
Key words: banking sustainability, the economic and financial dimension, the social dimension, the environmental dimension.

المقدمة :

مؤخرا بدأت المصارف تدرك أن عمليات القطاع المصرفي تؤثر في البيئة والمجتمع،وتتأثر بهما وأن الخدمات المصرفية المستدامة تحقق مزايا للمصارف، مثل تحسين سمعتها بين العملاء وأصحاب المصلحة وتلبية احتياجاتهم لتوسيع محافظهم الاستثمارية وتمييزهم عن المنافسين فضلا عن الحد من المخاطر في محفظة الائتمان الخاصة بهم وتعزيز العلامة التجارية، وقد أثبتت الأزمة المالية في عام 2008 بأن المصارف، التي قاومت الأزمة واستمرت بالنمو هي التي ركزت في أعمالها على الاستدامة، بينما انهارت المصارف التي لم تستطع مقاومة الأزمة، وهي المصارف، التي لم تركز على الاستدامة (وحققت منافع اجتماعية وبيئية وثقافية فضلا عن استدامة المنافع الاقتصادية). لقد نشأ قطاع الخدمات المالية المستدام مع بداية العمل الخيري والاستثمار الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية والامتناع عن الاستثمار في الأعمال التجارية التي لها أثر اجتماعي سلبي (مثل تجارة التبغ والاسلحة النارية، وما شابه ذلك) فضلا عن النمو، وخلق القيمة وإدارة مخاطر الاستدامة واغتنام فرص الاستدامة لتحقيق تفوق في الأداء على المدى الطويل، لذلك فأن الاستدامة لا تتمحور في الخدمات المالية فقط حول انها خضراء أو صديقة للبيئة بل إنها تتعلق بالإنتاجية والشفافية والمسؤولية تجاه المساهمين وأصحاب المصلحة بما في ذلك الموظفين والعملاء والمجتمع نفسه،الذي يعتمد على استقرار قطاع الخدمات المالية لخلق فرص العمل والنمو الاقتصادي، وبما إن الاستدامة المصرفية تعني قدرة المصارف على متابعة حماية البيئة وتحقيق العدالة الأجتماعية جنبا إلى جنب مع تحقيق نمو في الأرباح الاقتصادية، لذلك لكي تصبح المصارف مستدامة ينبغي أن يكون لديها علاقة جيدة مع جميع أصحاب المصلحة وأن تقوم بالإفصاح عن الاستدامة في تقاريرها السنوية لأثبات آثارها الاجتماعية والبيئية وتوضيحها إلى جانب مؤشراتها الاقتصادية المالية، وقد تم تقسيم الدراسة على ثلاث مباحث تضمن الاول منها المنهجية العلمية للدراسة، في حين تناول المبحث الثاني الجانب النظري للاستدامة

المصرفية، اما المبحث الاخير فتناول التحليل المالي لمؤشرات الاستدامة المصرفية، وختم البحث بمجموعة من النتائج والتوصيات .

المبحث الاول : المنهجية العلمية للدراسة

اولا : مشكلة الدراسة :

احتل موضوع الاستدامة المصرفية أهمية جوهرية كبيرة في الوقت الحاضر بسبب التحديات والمؤثرات التي أحاطت بالبيئة المصرفية الحالية بكل ما تحمله من قوى واتجاهات جعلت هذه البيئة بيئة تحدي أفرزت العديد من المشاكل والأزمات المالية مما جعل جهود المؤسسات المالية والدولية والرقابية تنصب على كيفية تحقيق واستدامته لتجعله قادرا على تحريك واستقطاب المدخرات وتوجيههما نحو القطاعات المحتاجة لها، وعليه جاءت مشكلة الدراسة للإجابة على التساؤل الآتي:

1- ما مدى تطبيق المصارف عينة البحث لأبعاد الاستدامة المصرفية ؟

ثانيا : أهمية الدراسة :

يعد القطاع المصرفي من اكثر القطاعات حساسية اتجاه المخاطر المتنوعة التي قد يتعرض لها جراء قيامه بعمليات الوساطة المالية الحديثة علاوة على الانفتاح والترابط للمؤسسات على الساحة المصرفية، ولهذا تكمن أهمية الموضوع من أهمية القطاع المصرفي ودوره في الاقتصاد فلا يمكن تحقيق تنمية للقطاعات بدون وجود قطاع مصرفي مستدام، كما تتجلى أهمية الموضوع أيضا باستفادة إدارات المصارف التجارية والاطلاع على مدى استدامتها كون موضوع الاستدامة المصرفية موضوع حديث لا سيما على الساحة المصرفية العراقية والعربية، وأخيرا يمكن ان يكون موضوع الاستدامة المصرفية من الأهمية والنواة لدراسات لاحقة لتطوير الموضوع بأبعاده الأساسية، كما يرفد البحث المكتبة العلمية لإفادة الدارسين في مجال العلوم المالية والمصرفية .

ثالثا : أهداف الدراسة :

تتوخى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف :-

1- تقديم اطار نظري للاستدامة المصرفية وابعادها الرئيسية .

2- الوقوف على واقع مؤشرات الاستدامة المصرفية في المصارف العراقية عينة الدراسة من خلال التحليل المالي لتلك المؤشرات .

رابعا : فرضية الدراسة : تكمن فرضية البحث بالاتي :

عدم استقرار بيانات الاستدامة المصرفية بأبعادها الاساسية خلال المدة (2005- 2019).

خامسا : الحدود الزمانية والمكانية للدراسة :

تمثلت الحدود المكانية للدراسة على عينة من المصارف التجارية الاهلية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية وهي كل من:(مصرف بغداد التجاري، مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار، مصرف الاستثمار العراقي، المصرف الأهلي العراقي، مصرف الخليج التجاري، مصرف سومر التجاري، مصرف اشور الدولي للاستثمار، مصرف الائتمان العراقي)،اما الحدود الزمانية فشملت المدة (2005 – 2019) من اجل التحليل المالي لمؤشرات الاستدامة المصرفية بأبعادها الثلاثة.

المبحث الثاني : الاطار النظري للاستدامة المصرفية :

اولا: مفهوم الاستدامة المصرفية :

تعني الاستدامة المصرفية كيفية تصميم وبناء وتنفيذ العمل المصرفي المرتبط بثقافة الشركات وهي تسعى إلى الابتكار والتميز في مجال الأعمال والتشغيل فضلا عن موقفه كمسؤولية اجتماعية ويركز على العملاء ويتجاوز متطلبات الامتثال الأساسية لأنه مصرف مستدام (Stankeviciene , 2014: 1198) .

وكذلك تعرف الاستدامة المصرفية بأنها الرغبة في التطوع لأصحاب المصلحة* بالأعمال الاجتماعية والبيئية والاقتصادية الإيجابية، ويستخدم مصطلح الاستدامة ليشمل جميع جوانب الاستدامة (المسؤولية البيئية، المسؤولية الاجتماعية، التنمية المستدامة، المواطنة المؤسسية، التسويق الأخضر، (TBL) وتظهر المسؤولية والاستدامة و(TBL) مصطلحات بديلة لبعضها في الكثير من الأدبيات للتعبير عن الاستدامة (Rinkus , 2015 : 1)

ثانيا : أبعاد الاستدامة المصرفية :

أ- البعد الاقتصادي والمالي للإستدامة المصرفية :

أن خلق القيمة المستدامة يساعد الصناعة المصرفية بالحفاظ على أداء اقتصادي إيجابي حتى في وقت الأزمات وأن الوقاية من انهيار الصناعة المصرفية خلال مدة الانكماش المالي أمر مهم لأية مؤسسة مصرفية، وأن الوضع الاقتصادي اليوم يملي الحاجة إلى وضع نموذج يمكن بموجبة تقييم الاستدامة علما انه لحد الآن لا يوجد نموذج رئيسي موحد والذي بموجبه يمكن قياس الاستدامة، لذلك يمكن النظر في الموارد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي ينبغي أن تكون قابلة للقياس الكمي بطريقة هادفة كأحد النماذج لقياس الاستدامة إذ يجب تحديد المؤشرات التي من شأنها قياس أستخدام الموارد ومن أجل معرفة كفاءة هذه الموارد (Stankeviciene , 2014: 1197)، تباينت الدراسات في أستخدام المؤشرات فمنها ما استخدم مؤشرات قائمة على المحاسبة مثل العائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية ROE)) وأخرى استخدمت مؤشرات قائمة على السوق مثل العائد على السهم (EPS) أو العائد على الاستثمار (ROI)، وقد أشار بعض الباحثين إلى أن المؤشرات القائمة على المحاسبة أقل تعقيدا لأنها تشير إلى ما يحدث فعلا في المصرف وهي الأفضل من حيث التنبؤ بالاستدامة مقارنة بالمؤشرات المعتمدة على السوق كما أن الدراسات التي استخدمت المؤشرات المالية لقياس البعد الاقتصادي هي أكثر استخداما على المدى الطويل واستنادا الى ما سبق سنعتمد المؤشرات الاتية لقياس الاستدامة المصرفية ((Witjaksana ,2019: 155) :

1- **مؤشر القيمة السوقية المضافة :** تعد القيمة السوقية المضافة أداة استثمارية تمثل الفرق بين القيمة السوقية للشركة وبين قيمتها الدفترية، فإذا كانت القيمة السوقية للشركة أكبر من قيمة رأس المال المستثمر فهذا يعني أن الشركة تخلق قيمة لحملة الأسهم وبالعكس، ويتم حسابها من خلال الفرق بين

---

* أصحاب المصلحة : وهم كل من المستفيدين من نشاطات المصرف سواء كان بشكل مباشر ـ عاملين، مساهمين، زبائن ـ أو غير مباشر ـ العاملين في المشاريع الممولة من قبل المصرف المجتمع، العاطلين الذين كان المصرف سبب في ايجاد فرصة عمل لهم، المجتمع المحيط والذي يتأثر بشكل إيجابي وسلبي بسبب نشاط هذا المصرف
http://www.businessdictionary.com/definition/stakeholder.html

القيمة السوقية لحق الملكية والقيمة الدفترية لحق الملكية وكما في المعادلة (1 : Thenmozhi ,2000) :

2- العائد على السهم : هو المبلغ او نسبة الارباح المحققة من الاستثمار او المحفز والمكافئ لكل استثمار يقوم به المستثمر، ويعبر عن قدرة الموجودات على تحقيق دخل معبر عنه كنسبة عائد، وهذه النسبة تكشف ربحية الشركة في عملياتها التشغيلية وغير التشغيلية، او هو البرح او الخسارة المترتبة على الاستثمار خلال مدة زمنية محددة ويتم حسابه من المعادلة الاتية : (السايح، 2014 : 7).

$$\text{العائد على السهم} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{عدد الاسهم}}$$

3- معدل نمو الودائع :

تعد الودائع ذات اهمية لجانب المطلوبات (التمويل) للمصرف وتحتل اهمية نسبية عالية من بين المصادر الاخرى للتمويل، واستدامة النشاط المصرفي يعتمد على معدل نمو الودائع وعلى نوع الوديعة فكلما كانت نسبة الودائع الزمنية اعلى من الجارية اعطت فرصة جيدة للمصارف في مجال الاستثمار وتحسب من المعادلة التالية :

$$\text{معدل نمو الودائع} = \frac{\text{ودائع السنة الحالية} - \text{ودائع السنة السابقة}}{\text{ودائع السنة السابقة}}$$

4- معدل نمو الائتمان :

يعد الائتمان المصرفي مصدرا مهما الاستثماري للمصرف من خلال ائتمانها الممنوح للقطاعات الاقتصادية لاسيما المنتجة منها، لاسيما التركيز على الائتمان الممنوح للقطاع الخاص دون القطاع العام، ويعد نمو الائتمان من المؤشرات الاساسية لاستدامة العمل المصرفي ويحسب من المعادلة التالية:

$$\text{معدل نمو الائتمان} = \frac{\text{ائتمان السنة الحالي} - \text{ائتمان السنة السابقة}}{\text{ائتمان السنة السابق}}$$

ب- البعد الاجتماعي للإستدامة المصرفية :

إن تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمصارف يأتي من خلال الممارسات التجارية الجيدة المبنية بشكل سليم والمقبولة إجتماعية والتي تعزز مصداقية المصرف في المجتمع ككل (Jo and Harjoto ,2011 : 20)، وهذا ما أكدته التعليمات الحديثة بشأن المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) وهو برنامج متكامل يستخدم من أجل تقييم الأثر البيئي والاجتماعي للأعمال التجارية وإدارتها بطريقة إستراتيجية مستدامة (Jonker and Witte ,2006 : 13). ويشتمل البعد الاجتماعي للاستدامة على عدد فروع المصرف وعدد الموظفين وكذلك الائتمان الممنوح لقطاع خدمات المجتمع والانفاق على بحوث التطوير، كما موضح بالجدول التالي .

جدول (1) المؤشرات الاجتماعية للاستدامة .

المؤشر	الفئة	الرمز

العدد الإجمالي للموظفين	توظيف	SO1
نسبة الموظفات	توظيف	SO2
عدد الموظفين المعينين / سنة	توظيف	SO3
عدد حالات الفصل / سنة	توظيف	SO4
الانفاق على بحوث التطوير والتدريب (الف دينار)	تطوير المهارات	SO5
متوسط ساعات التدريب لكل موظف / سنة	التعليم التدريب	SO6
عدد فروع المصرف	الانتشار المصرفي	SO7
الائتمان لقطاع التشييد والبناء	تطوير	SO8
نسبة النساء في المناصب الإدارية	الامتثال	SO9
الائتمان لقطاع خدمات المجتمع	خدمات المجتمع	SO10

Source: Athanasia Stauropoulou and Eleni Sardianou , Understanding and easuring Sustainability Performance in the Banking Sector , Environmental Economics, Harokopio University, School of Environment, Geography and Applied conomics, Department of Home Economics and Ecology, Graduate Program of Sustainable Development, El. Venizelou 70, Athens, Greece ,2019.

جـ – البعد البيئي للإستدامة المصرفية :

تعد المصارف جزءا من قطاع نظيف نسبيا بالمقارنة مع القطاعات الأخرى (Jeucken, 2004 : 99) إذ أشارت العديد من الدراسات إلى أنه على الرغم من التأثير البيئي للمصرف نفسه فقد لا يكون مؤثرة بشكل مباشر على البيئة، من جانب آخر فأن المصارف هي التي تسهل العديد من الأعمال بما فيها الأعمال الصناعية من خلال توفير رؤوس الأموال اللازمة، لذلك ينظر إلى المصارف على أنها الميسر لأفعال عملائهم، ولهذا ينبغي أن تكون المصارف حذرة في تقييمها للمخاطر والتي ستدفع تكاليفها من قبل المودعين، ويعد الائتمان الممنوح للقطاع الزراعي احد طرق قياس البعد البيئي للاستدامة، وكما موضح في الجدول التالي (Rinkus ,2015 : 51) .

الجدول (2) المؤشرات البيئية.

المؤشر	الفئة	الرمز
الائتمان الممنوح للقطاع الزراعي	تمويل اخضر	EN1
استهلاك الحبر والحبر	المواد	EN2
استهلاك الكهرباء	الطاقة	EN3
استهلاك زيت التدفئة	الطاقة	EN4
استهلاك الغاز الطبيعي	الطاقة	EN5
استهلاك الماء	ماء	EN6
انبعاثات CO2	الانبعاثات	EN7
كمية الورق المعاد تدويره	إعادة التدوير	EN8
كمية الحبر المعاد تدويره والحبر	إعادة التدوير	EN9
المسافات لكل رحلة عمل بالسيارة	تأثير غير مباشر	EN10

Source: Athanasia Stauropoulou and Eleni Sardianou , Understanding and easuring Sustainability Performance in the Banking Sector , Environmental Economics, Harokopio University, School of Environment, Geography and Applied conomics, Department of Home Economics and Ecology, Graduate Program of Sustainable Development, El. Venizelou 70, Athens, Greece ,2019 .

ثالثا :– علاقة الاستدامة المصرفية ببعض المؤشرات المصرفية .

1- الاستدامة المصرفية والسلامة المصرفية : أظهرت تجربة الأزمات الأخيرة والسابقة أنه في أثناء مدة النمو المرتفع تميل تقديرات المخاطر المصرفية إلى الانخفاض، وهذا الأمر يكون له نتيجتان : الأولى : أن المصرف يأخذ مخاطر أكبر من أي وقت مضى إذ إنه يستهدف زيادة الإيرادات والربح في أثناء السوق الصاعدة، الثانية : أن مقدار رأس المال المخصص لمثل هذه الحالة هو أقل مما هو مناسب في وقت حدوث الانكماش، وأن المصارف ركزت على الأصول المتداولة في أثناء توسيع ميزانياتها العمومية في مثل هذه البيئة، وتعد متطلبات كفاية رأس المال ضمانة غير كافية ضد عدم الاستقرار ؛ لذلك يصبح من الضروري مراقبة نسب الرافعة المالية، تحتاج المصارف بعد الأزمات إلى تعديل إستراتيجية أعمالها والتعامل مع هذا القيد، وأن الرفع المالي* المفرط يؤدي إلى زيادة حساسية الميزانية والخسائر الافتراضية أو أحدهما وأن الحد من كمية الرافعة المالية كإجراء إضافي للتحكم في المخاطر مما يدعم شبكة الأمان والاستدامة التي يوفرها الاحتياطي الرأسمالي المؤقت قبل إدخال نسبة موحدة كجزء من اتفاقية بازل (3)، ويمكن للمصارف معالجة هذه المسألة كجزء من رأس مالها التحوطي وإدارة المخاطر (Weber ,2017 : 359) .

2- **الاستدامة المصرفية واصحاب المصلحة :** ترتبط الاستدامة ارتباطا وثيقا بأصحاب المصلحة كل الذين يتأثرون بنشاط المصرف بما فيهم المجتمع المحيط) إذ لا تستطيع المؤسسات أو المصارف من تحقيق الاستدامة دون مراعاة احتياجات أصحاب المصلحة، لذلك تحتاج المصارف زيادة المشاركة مع أصحاب المصلحة كجزء من عملية الاستدامة، فهم مطالبون بأن يكونوا عرضة للمساءلة أمام مجموعة واسعة من المجموعات المهتمة بنشاط هذه المصارف، وهذا ما يوكد عليه البنك الدولي من خلال إدارة الفرص الاجتماعية والبيئية إلى جانب ادارة المخاطر بشكل فعال، يمكن للمصارف أن تخلق قيمة طويلة الأجل لأعمالها (World Bank Group ,2007 : 7) .

3- **الاستدامة المصرفية وحجم المصرف :** اشارت بعض الدراسات (Bayoud et al ,2012 : 19) إلى أن المصارف الكبيرة هي أكثر قدرة على ممارسة الاستدامة والكشف عنها مقارنة مع المصارف الصغيرة في حين لم تجد بعض الدراسات أية علاقة بين حجم المصرف ومستوى الإفصاح عن الاستدامة، وقد وجد بعظهم علاقة عكسية، ويعود سبب ذلك إلى أن المصارف الكبيرة تميل إلى إخفاء المعلومات لتجنب التشريعات الصارمة وزيادة الضرائب وأكد بعظهم أنه فقط عندما يكون أداء المصارف الكبيرة ضعيفة فإنها تميل إلى الإبلاغ عن معلومات الاستدامة، وقد كشفت بعض المؤلفات عن أهم الأسباب التي دعت المصارف الكبرى إلى الإفصاح عن مزيد من المعلومات حول الاستدامة وتتمحور كما يأتي : (Moufty , 2017 : 60)) .

أ- تعرض المصارف الكبرى للتدقيق العام، ولهذا فهم يتصرفون بطريقة أكثر مسؤولية .

ب- تحتوي المصارف الكبرى على عدد كبير من العاملين، الذين يهتمون بأنشطة استدامة الشركات .

*** هي درجة اعتماد المنشاة في تمويل اصولها على مصادر التمويل ذات الدخل الثابت (سواء كانت قروضا ام سندات ام اسهما ممتازة) مما يؤثر على الارباح التي يحصل عليها الملاك كما يؤثر على درجة المخاطرة التي يتعرضون لها (السايح، 2014 : 2).**

ت- تتميز المصارف الكبرى بانخفاض تكاليف توفير المعلومات .

4- **الاستدامة المصرفية والاداء المصرفي :** تواجه المصارف مفاضلة بين مختلف جوانب الاستدامة والأداء بشكل عام وتوجد ثلاث حجج حول العلاقة بين الاستدامة والأداء، إذ ترى النظرة الأولى أنه إذا رغبت المصارف في اتخاذ إجراء يفيد أصحاب المصلحة، فسوف تتكبد تكاليف تجعلها في وضع اقتصادي ضعيف مقارنة بالمصارف التي تتجاهل مطالب أصحاب المصلحة، فيما أكدت وجهة النظر الثانية على أن المصارف التي تتصرف لصالح أصحاب المصلحة فإن تكاليفها الصريحة ستكون ضئيلة،وأن المصارف قد تستفيد أيضا من أنشطة الاستدامة من خلال تحسين ولاء الموظفين وإنتاجيتهم فضلا عن إرضاء العملاء وأن سلوك الاستدامة قد يحسن أيضا علاقة المصرف بالمؤسسات الأخرى والمستثمرين والحكومة، أما النظرة الثالثة،التي يطلق عليها الوسيطة فهي أن تكاليف أنشطة الاستدامة مهمة،ولكن يقابلها انخفاض في التكاليف الأخرى، التي تصاحب تطبيق الاستدامة، وقد أثبتت الدراسات بأن العلاقة بين الاستدامة والأداء قد أعطت نتائج مختلفة (Moufty , 2017 : 24-25) .

المبحث الثالث : التحليل المالي لمؤشرات الاستدامة المصرفية:

اولا: (البعد الاقتصادي والمالي) :

1- مؤشر القيمة السوقية المضافة :-

جدول (3) مؤشر القيمة السوقية المضافة للمصرف العراقية عينة الدراسة للمدة (2005 - 2019)

المصارف / السنوات	مصرف بغداد	مصرف الشرق الاوسط	مصرف الاستثمار العراقي	المصرف الاهلي العراقي	مصرف سومر	مصرف الخليج التجاري	مصرف اشور	مصرف الائتمان العراقي	المتوسط
2005	5.344	0.176	2.673	2.866	2.33	5.673	0	17.511	4.572
2006	0.877	0.475	0.252	-0.004	0.382	0.215	-1.034	9.152	1.289
2007	1.663	0.873	0.261	-0.068	-0.376	0.228	0.1	2.042	0.59
2008	0.867	0.9	-0.205	-0.343	-0.206	-0.192	-0.141	1.521	0.275
2009	1.166	1.226	-0.011	-0.165	-0.285	0.616	-0.105	1.033	0.434
2010	0.602	-0.17	-0.515	-0.248	-0.272	-0.215	-0.268	1.099	0.002
2011	2.243	0.54	-0.221	-0.204	-0.24	-0.127	-0.278	2.08	0.474
2012	-0.036	0.21	-0.176	-0.705	-0.03	-0.334	-0.207	0.595	-0.085
2013	0.396	0.248	-0.232	-0.289	-0.05	-0.066	-0.36	1.096	0.093
2014	0.38	-0.628	-0.135	-0.154	-0.039	-0.253	-0.147	-0.111	-0.136
2015	0.096	-0.598	-0.445	-0.492	-0.103	-0.562	-0.651	-0.617	-0.422
2016	-0.221	-0.658	-0.559	-0.741	-0.159	-0.609	-0.671	-0.477	-0.512
2017	-0.498	-0.734	-0.712	-0.673	-0.17	-0.68	-0.765	-0.582	-0.602
2018	-0.777	-0.94	-0.852	-0.691	-0.174	-0.858	-0.844	-0.854	-0.749
2019	-0.795	-0.969	-0.772	-0.417	-0.568	-0.882	-0.828	-0.759	-0.749
المتوسط	0.754	-0.003	-0.110	-0.155	0.003	0.130	-0.413	2.182	0.298
MAX	5.344	1.226	2.673	2.866	2.33	5.673	0.1	17.511	4.572
MAN	-0.795	-0.969	-0.852	-0.741	-0.568	-0.882	-1.034	-0.854	-0.749

المصدر : من اعداد الباحث اعتمادا على البيانات المثبتة في الملاحق المرفقة وباستخدام الحاسوب على وفق مخرجات برنامج Excel

يقصد بالقيمة السوقية المضافة (MVA) الفرق بين القيمة السوقية للمصرف وراس المال المستثمر من قبل الملاك (القيمة الدفترية)، وهي معيار في قياس وخلق الثروة، كما انها مؤشر لفاعلية التشغيل للشركة والمصرف وفقا لقدرتها وكفاءتها في ربط العوامل التي تعود الى نجاح المؤسسة وفاعليتها، وعليه فالمعيار (MVA) لا يعكس فقط ثروة حملة الاسهم بل ايضا تقييم سوق الاوراق المالية للقيمة التي تهدف اليها ادارة الشركة المالية وهذه القيمة قد تحققها الادارة وتضيفها الى ثروة المساهمين او تهدرها اذا اتجه ادائها نحو الهبوط . ومن الجدول (3)،نلاحظ ان اربعة مصارف من العينة حققت قيمة مضافة لثروة المساهمين هي على التوالي (الائتمان العراقي، بغداد، الخليج التجاري، سومر) فحقق مصرف الائتمان اعلى قيمة مضافة بلغت بالمتوسط للمدة (2.182) دينار وكانت السنوات الاولى الاعلى في تحقيق القيمة المضافة لاسيما السنوات (2005، 2006، 2007) ثم بدأت بالانخفاض بعد ذلك وليحقق هدرا ابتدأ من سنة 2014 حتى عام 2019 ويشير الى انخفاض السعر السوقي لسهم المصرف خلال السنوات اعلاه ولمستويات دنيا، في حين حقق مصرف بغداد قيمة مضافة بلغت بالمتوسط للمدة (0.754) دينار وهي قيمة منخفضة اذا اخذنا المدة الزمنية التي تحقق بها هذا المتوسط، كما انها بلغت بالسالب للسنوات (2016 – 2019) وجاء مصرف الخليج بقيمة سوقية مضافة منخفضة ايضا بلغت بالمتوسط للمدة (0.130) دينار وهي قليلة جدا بمعايير الاداء للربحية المتحققة للمصرف، وحقق مصرف سومر قيمة متدنية ايضا بلغت بالمتوسط (0.003) دينار في حين حققت اربعة مصارف (اشور، الاهلي العراقي، الاستثمار العراقي، الشرق الاوسط) قيمة هدر في ثروة الملاك كانت في مصرف اشور هي الاعلى وبلغت بالمتوسط (0.413 –) دينار وفي الاهلي (0.155 –) دينار، وعموما لم تكن ادارات المصارف موفقة في رفد ثروة المساهمين لأسباب تتعلق بنشاط سوق الاوراق المالية وظروف البلد الاقتصادية والسياسية والامنية وكذلك نشاط المصارف نفسها .

2- مؤشر العائد على السهم :

جدول (4) مؤشر نسبة العائد على السهم للمصرف العراقية عينة الدراسة للمدة (2005 – 2019)

المصارف / السنوات	مصرف بغداد	مصرف الشرق الاوسط	مصرف الاستثمار العراقي	المصرف الاهلي العراقي	مصرف سومر	مصرف الخليج التجاري	مصرف اشور	مصرف الائتمان العراقي	المتوسط
2005	0.033	0.74	0.235	0.063	0.066	0.097	0	0.258	0.187
2006	0.159	0.21	0.151	-0.021	0.054	0.115	0.04	0.571	0.16
2007	0.373	0.522	0.273	0.063	0.069	0.213	0.256	0.44	0.276
2008	0.306	0.334	0.215	0.125	0.018	0.604	0.206	0.264	0.259
2009	0.186	0.213	0.091	0.012	0.088	0.16	0.171	0.089	0.126
2010	0.137	0.131	0.177	0.023	0.007	0.108	0.109	0.082	0.097
2011	0.186	0.185	0.099	0.025	0.003	0.112	0.119	0.157	0.111
2012	0.222	0.162	0.014	0.154	0.008	0.297	0.111	0.229	0.15
2013	0.183	0.139	0.173	0.091	0.007	0.19	0.075	0.077	0.117
2014	0.111	0.014	0.116	0.028	0.008	0.12	0.039	0.054	0.061
2015	0.023	0.022	0.07	0.009	0.014	0.033	0.043	0.047	0.033
2016	0.081	0.047	0.041	0.094	0.015	0.02	0.059	0.02	0.047

2017	0.024	0.006	0.016	0.012	0.002	0.014	0.054	0.027	0.019
2018	0.017	-0.009	0.001	-0.022	0.004	0.002	0.019	0.022	0.004
2019	0.029	0.005	0.007	0.037	0.004	-0.013	0.024	-0.02	0.009
المتوسط	0.138	0.181	0.112	0.046	0.024	0.138	0.088	0.154	0.110
MAX	0.373	0.522	0.273	0.063	0.088	0.604	0.256	0.44	0.276
MAN	0.017	-0.009	0.001	-0.022	0.002	-0.013	0	-0.02	0.004

المصدر : من اعداد الباحث اعتمادا على البيانات المثبتة في الملاحق المرفقة وباستخدام الحاسوب على وفق مخرجات برنامج Excel

تبين لنا النسبة نصيب السهم الواحد من صافي الربح بعد الفائدة والضريبة ويتم مقارنة العائد مع النسبة المعيارية والتي هي (0.380) دينار سنويا، وعند معاينة جدول (4) نلاحظ ان المصارف العينة حققت متوسط عائد للمدة بلغ (0.110) دينار وهو اقل من النسبة المعيارية ويعود السبب اولا الى ضعف نشاط سوق الاوراق المالية وكذلك المعلومات الاخبارية لنشاط الشركات المدرجة وتأثرها الواضح بحالة عدم استقرار الظروف الاقتصادية للاقتصاد، كما نلاحظ ان اعلى نسبة عائد تحققت لدى مصرف الشرق الاوسط وبلغت (0.181) دينار وقد كان عائد السنوات الاخيرة للمدة (2014 – 2019) يأخذ بالتناقص التدريجي حتى حقق نسبة سالبة عام 2018 بلغت (0.009-) دينار، وجاء مصرف الائتمان بالمرتبة الثانية وحقق عائدا قدرة (0.154) دينار وايضا حقق نسبة سالبة لعام 2019 بلغت (-0.020) دينار، في حين جاء مصرفي الخليج التجاري وبغداد بنفس العائد من حيث المتوسط وبلغ (0.138) دينار وكانت عوائد السنوات الاخيرة من البحث تتسم بحالة الانخفاض وعدم الانتظام والاستقرار . وجاء في الترتيب الخامس مصرف الاستثمار العراقي بمتوسط بلغ (0.112) دينار وهو الاخر اتسمت عوائده بالانخفاض للسنوات الاخيرة من المدة والتي اثرت على المتوسط العام . وجاء سادسا مصرف اشور بمتوسط بلغ (0.088) دينار ثم المصرف الاهلي العراقي بمتوسط بلغ (0.046) دينار، وجاء بالمرتبة الاخيرة مصرف سومر بمتوسط بلغ (0.024) دينار .

والخلاصة ان جميع المصارف لم تحقق متوسط عائد قريب على النسب المعيارية وتأثرت المصارف بظروف العراق الاقتصادية لا سيما المدة (2014 – 2019) علاوة على ضعف نشاط السوق المالية العراقية وكذلك المصارف نفسها

3- مؤشر معدل نمو الودائع

جدول (5) مؤشر معدل نمو الودائع للمصرف العراقية عينة الدراسة للمدة (2005 – 2019)

المصارف / السنوات	مصرف بغداد	مصرف الشرق الاوسط	مصرف الاستثمار العراقي	المصرف الاهلي العراقي	مصرف سومر	مصرف الخليج التجاري	مصرف اشور	مصرف الائتمان العراقي	المتوسط
2005	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2006	-0.02	0.065	0.387	-0.522	0.763	0.647	0	0.751	0.260
2007	0.054	0.731	-0.362	0.608	0.245	0.965	0.469	-0.172	0.317
2008	0.582	0.422	0.309	0.720	0.340	0.562	1.038	-0.166	0.476
2009	0.637	0.123	0.192	0.074	0.291	0.131	-0.093	0.055	0.176
2010	0.216	0.049	0.169	0.283	0.330	0.014	-0.358	0.932	0.204

2011	-0.13	0.074	0.347	0.929	0.600	0.142	0.262	-0.393	0.229
2012	0.497	0.173	0.032	0.954	0.699	0.202	0.026	0.359	0.368
2013	0.331	-0.033	0.465	0.849	0.003	0.600	0.162	0.072	0.306
2014	0.07	-0.268	-0.094	-0.061	0.289	0.091	0.317	-0.181	0.020
2015	-0.4	-0.155	0.013	-0.209	-0.321	-0.101	0.103	-0.48	-0.194
2016	-0.12	0.6	-0.023	-0.443	-0.118	0.044	-0.165	0.122	-0.013
2017	-0.11	0.019	-0.031	0.239	0.297	-0.378	-0.068	-0.354	-0.048
2018	0.109	0.317	-0.03	0.027	0.249	-0.124	0.935	0.411	0.237
2019	0.024	-0.362	-0.116	0.32	-0.475	-0.135	-0.22	0.29	-0.084
المتوسط	0.117	0.117	0.084	0.251	0.213	0.177	0.161	0.083	0.150
MAX	0.637	0.731	0.465	0.954	0.763	0.965	1.038	0.932	0.476
MAN	-0.4	-0.362	-0.362	-0.522	-0.475	-0.378	-0.358	-0.48	-0.194

المصدر : من اعداد الباحث اعتمادا على البيانات المثبتة في الملاحق المرفقة وباستخدام الحاسوب على وفق مخرجات برنامج Excel

تعد الودائع المصرفية بأنواعها المختلفة الدعامة الأساسية لمصادر التمويل وتشكل نسبة تتجاوز 50% من جانب مطلوبات المصرف، ونموها الإيجابي وانتظامه شرط اساسي لاستدامة العمل المصرفي وتقديم العمليات المصرفية لأصحاب المصالح سواء المودعين والمستثمرين، وعند معاينة جدول (5) نلاحظ ان المصارف العينة حققت معدل نمو بالمتوسط للمدة بلغ (15)% وحققت المصارف مجتمعتا اعلى معدل نمو سنة 2008 عندما بلغ حوالي (48)% وادنى نمو سالب لسنة 2015 بلغ بالمتوسط (-19)% والسبب في ذلك يعود الى عدم الاستقرار الامني اولا والازمة المالية التي مر بها العراق من منتصف عام 2014 بسبب انخفاض اسعار النفط التي اثرت بشكل عام على الايرادات العامة ومن ثم على الموازنة وادت الى انخفاض الايداعات من (417) مليار الى (301) مليار دينار ثم استمر النمو السالب للإيداعات حتى عام 2019 . وعلى مستوى المصارف حقق المصرف الاهلي العراقي اعلى نمو في الايرادات بلغ في المتوسط حوالي (25)% والذي يلاحظ انخفاض الايداع لديه اعتبارا من عام 2014 حتى نهاية عام 2018 حيث انخفضت ايداعاته من (360) مليار دينار الى (189) مليار دينار خلال المدة اعلاه، وحقق مصرف سومر معدل نمو بالمتوسط (21)%، ويلاحظ انخفاض ايداعاته للمدة الاخيرة من البحث، وجاء مصرف الخليج ثالثا بمعدل نمو بلغ حوالي (18)% ثم مصرف اشور بمعدل نمو متوسط بلغ حوالي (16)% وجاء مصرفي بغداد والشرق الاوسط بمعدل نمو متساوي بلغ (11.7)%، وجاءت ودائع مصرف الاستثمار والائتمان اخيرا بمعدل نمو بلغ بالمتوسط (8.4، 8.3)% على التوالي . والخلاصة ان جميع المصارف العينة حققت معدلات نمو سالب تزامنا مع الازمة المالية التي مر بها البلد وكذلك تعرضه لإرهاب داعش .

4- مؤشر معدل نمو الائتمان

جدول (6) مؤشر معدل نمو الائتمان للمصرف العراقية عينة الدراسة للمدة (2005 – 2019)

مصارف / السنوات	مصرف بغداد	مصرف الشرق الاوسط	مصرف الاستثمار العراقي	المصرف الاهلي العراقي	مصرف سومر	مصرف الخليج التجاري	مصرف اشور	مصرف الائتمان العراقي	المتوسط
2005	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2006	-0.293	-0.179	-0.150	1.016	-0.101	0.882	0	-0.158	0.127
2007	0.198	-0.152	-0.465	-0.005	-0.147	-0.041	0.605	-0.209	-0.027
2008	-0.185	0.813	-0.464	0.453	0.925	0.346	-0.025	-0.732	0.141
2009	0.678	0.902	0.840	0.776	0.899	0.724	0.971	1.304	0.887
2010	1.274	1.236	0.939	0.991	0.047	0.528	0.897	0.181	0.762
2011	-0.172	0.337	0.532	0.395	0.536	0.964	1.683	-0.27	0.501
2012	-0.016	0.04	0.432	0.339	-0.011	0.951	0.154	-0.262	0.203
2013	0.487	0.053	0.352	0.683	0.412	0.337	0.913	-0.661	0.322
2014	0.044	-0.101	-0.322	0.423	0.356	0.005	-0.123	0.473	0.094
2015	0.039	-0.202	-0.252	0.112	-0.187	0.079	-0.855	0.782	-0.061
2016	0.162	-0.157	-0.164	-0.323	-0.071	-0.075	-0.222	-0.559	-0.176
2017	-0.102	-0.207	0.148	0.078	-0.122	-0.29	0.087	0.237	-0.021
2018	-0.288	-0.057	0.188	-0.428	-0.168	-0.16	-0.462	1.231	-0.018
2019	-0.212	-0.006	0.039	1.199	-0.027	-0.157	1.665	0.001	0.313
المتوسط	0.108	0.155	0.110	0.381	0.156	0.273	0.353	0.091	0.203
MAX	1.274	1.236	0.939	1.199	0.925	0.964	1.683	1.304	0.887
MAN	-0.293	-0.207	-0.465	-0.428	-0.187	-0.29	-0.855	-0.732	-0.176

المصدر : من اعداد الباحث اعتمادا على البيانات المثبتة في الملاحق المرفقة وباستخدام الحاسوب على وفق مخرجات برنامج Excel

النشاط الائتماني اهم العمليات المصرفية للمصارف ويعكس مدى مساهمته في تمويل النشاط الاقتصادي بأنواعه كما يعكس لنا الدور التمويلي للمصارف بهدف احداث التنمية الاقتصادية، كما ان هدف الاستدامة مع اصحاب المصالح لا يتحقق الا مع نمو الائتمان ليشمل جميع القطاعات والافراد والشركات، ويلاحظ من جدول (6) تحقيق المصارف العينة متوسط نمو بالائتمان الممنوح بلغ للمدة حوالي (20)% ويلاحظ ايضا عدم انتظام واستقرار معدلات النمو المتحققة خلال المدة فنجدها ترتفع لسنة ومن ثم تنخفض لسنة اخرى، كما حققت معدلات نمو سالبة لا سيما للسنوات (2015 – 2018) متخذة اتجاه تحوطي ضد مخاطر الائتمان وظروف الازمة الامنية والمالية التي مر بها العراق . وعلى مستوى المصارف تحقق اعلى معدل نمو للمصرف الاهلي العراقي بلغ بالمتوسط حوالي (38)% والذي يلاحظ تحقيقه معدلات نمو عالية للسنوات (2010 –2015) ولسنة 2019 ايضا،وجاء مصرف اشور ثانيا بمتوسط نمو بلغ (35)% والذي يلاحظ انخفاض ائتمانه الممنوح للسنوات (2008، 2016، 2019) وتحقيقه متوسط نمو سالب، وجاء مصرف الخليج ثالثا وبمعدل نمو بلغ بالمتوسط حوالي (27)% وحقق انخفاض في معدلات النمو للسنوات الاربعة الاخيرة من المدة وانخفض الائتمان بالقيمة المطلقة من (28.8) مليار دينار سنة 2016 الى (14.5) مليار دينار عام 2019، في حين جاء

مصرف سومر بالمرتبة الرابعة وبمتوسط نمو بلغ حوالي (16)% ويشترك مع بقية المصارف بتحقيقه معدلات نمو سالبه للسنوات الاربعة الاخيرة من البحث، وجاء خامسا مصرف الشرق الاوسط بمتوسط نمو حوالي (16)% وليحقق ايضا معدلات نمو سالبة للسنوات الستة الاخيرة من المدة، في حين جاء مصرفي الاستثمار والائتمان في المراتب الاخيرة وحققا متوسط نمو بلغ حوالي (11، 9)% على التوالي، وعموما ان حالة عدم الاستقرار في معدلات النمو لا تؤيد حصول الاستدامة للمصارف العينة .

ثانيا :التحليل المالي لمؤشرات الاستدامة المصرفية (البعد الاجتماعي) :

1- مؤشر عدد الموظفين :

جدول (7) مؤشر عدد الموظفين (البعد الاجتماعي) للمصرف العراقية عينة الدراسة للمدة (2005 – 2019)

المصارف / السنوات	مصرف بغداد	مصرف الشرق الاوسط	مصرف الاستثمار العراقي	المصرف الاهلي العراقي	مصرف سومر	مصرف الخليج التجاري	مصرف اشور	مصرف الائتمان العراقي	المتوسط
2005	465	563	371	176	210	227	31	378	303
2006	476	563	376	184	245	238	31	389	313
2007	474	620	362	160	192	385	98	400	336
2008	531	716	363	169	166	481	101	431	370
2009	631	686	377	198	181	527	111	431	393
2010	729	697	390	208	213	536	118	459	419
2011	837	711	426	246	225	522	123	424	439
2012	933	707	419	238	209	573	168	358	451
2013	1079	677	410	245	269	578	193	323	472
2014	1082	758	364	286	275	607	184	269	478
2015	987	771	291	311	283	485	208	267	450
2016	844	707	246	336	301	392	192	183	400
2017	764	689	247	348	292	297	198	176	376
2018	789	661	220	350	256	352	198	182	376
2019	793	640	220	346	231	302	225	189	368
المتوسط	761	678	339	253	237	433	145	324	396
MAX	1082	771	426	350	301	607	225	459	478
MAN	465	563	220	160	166	227	31	176	225

المصدر : من اعداد الباحث اعتمادا على التقارير السنوية للمصارف العينة والنشرات الاحصائية السنوية للبنك المركزي العراقي.

يبين لنا هذا المؤشر مشاركة المصارف بالتوظيف ومن خلال نسب التغير في عدد الموظفين السنوي، ومن جدول (7) نلاحظ ان مصرف بغداد جاء بالمرتبة الاولى من حيث عدد الموظفين والذي بلغ بالمتوسط 761 موظفا، ولاحظنا الاتجاه التصاعدي للتوظيف للمدة (2005 –2014) ثم بدا الانخفاض في التوظيف بسبب توقف عدد من الفروع في المحافظات التي احتلها داعش الارهابي وكانت نسبة الانخفاض (6)% لعام 2015 مقارنتا مع عام 2014، ولاحظنا في المدة (2018 – 2019) عودة الاتجاه التصاعدي للتوظيف، وعلى الرغم من كل ذلك تؤشر ضعف حالة التوظيف لدى كل المصارف الاهلية واذا حسبنا المتوسط لعدد الموظفين لكل فرع نجد انه بحدود (23) موظف لكل فرع

وهو عدد قليل مع ملاحظة ان بعض الفروع موظفيها اقل بكثير من هذا العدد، ثم جاء مصرف الشرق الاوسط ثانيا بمتوسط (678) موظفا، ثم مصرف الخليج التجاري بمتوسط (433) موظفا ثم مصرف الاستثمار فمصرف الائتمان وجاءت المصارف (الاهلي العراقي، سومر، اشور) في المراتب الاخيرة . والخلاصة نعتقد ان المصارف الاهلية وبموجب اهدافها ونشاطها المالي والفعلي ضمن تشكيلة القطاع المصرفي لا تعطي اهتماما واضحا ضمن سياساتها لمؤشر التوظيف كبعد اجتماعي للاستدامة المصرفية فلا ضمان اجتماعي للموظفين واغلبهم من المتقاعدين .

2- مؤشر عدد الفروع :

جدول (8) مؤشر عدد فروع المصرف (البعد الاجتماعي) للمصرف العراقية عينة الدراسة للمدة (2005 – 2019)

المصارف / السنوات	مصرف بغداد	مصرف الشرق الاوسط	مصرف الاستثمار العراقي	المصرف الاهلي العراقي	مصرف سومر	مصرف الخليج التجاري	مصرف اشور	مصرف الائتمان العراقي	المتوسط
2005	20	12	20	4	6	7	1	12	10
2006	20	12	20	4	6	7	1	12	10
2007	20	12	20	4	6	8	1	12	10
2008	20	12	20	4	6	8	1	12	10
2009	31	19	18	5	6	23	4	15	15
2010	35	19	19	5	9	21	4	16	16
2011	38	20	20	7	10	17	4	14	16
2012	44	22	20	8	10	23	5	15	18
2013	45	22	20	8	10	23	7	15	19
2014	46	22	25	10	10	24	8	16	20
2015	41	19	21	10	10	24	8	10	18
2016	36	18	17	12	10	26	11	5	17
2017	33	18	16	10	10	20	8	5	16
2018	30	18	16	12	10	19	9	5	15
2019	31	18	15	12	9	19	9	6	15
المتوسط	33	18	19	8	9	18	5	11	15
MAX	46	22	25	14	10	26	11	16	20
MAN	20	12	15	4	6	7	1	5	10

المصدر : من اعداد الباحث اعتمادا على التقارير السنوية للمصارف عينة الدراسة و النشرات الاحصائية السنوية للبنك المركزي العراقي

يعد مؤشر عدد الفروع المصرفية احد مرتكزات الشمول المالي* للقطاع المصرفي وعليه كلما ازداد عددها يعني شمول اكبر شريحة من المجتمع بالخدمات المصرفية وامكانية الوصول للخدمة المصرفية . ,ومن جدول (8) نجد ان مصرف بغداد يحتل المرتبة الاولى من حيث عدد الفروع والتي اخذت اتجاه

*** يعني الشمول المالي تقديم الخدمات المالية المناسبة بتكلفة معقولة وفي الوقت المناسب للفئات الضعيفة مثل الفئات ذات الدخل المنخفض والقطاعات الأضعف التي تفتقر إلى الوصول إلى أبسط الخدمات المصرفية. (Garg & Agarwal , 2014 : 52) .**

تصاعدي حتى عام 2015 ثم اخذت بالانخفاض حتى عام (2019) والسبب في ذلك يعود الى التحديات التي تمر بها البلاد والتي نتج عنها توقف عمل بعض الفروع التي تقع في **مناطق غير مستقرة امنيا بسبب ارهاب داعش، والملاحظة** الاخرى التي لا تتوافق مع الاستدامة المصرفية لهذا المؤشر نجد ان اغلب فروع المصارف الاهلية متمركزة في العاصمة ومراكز المحافظات . وجاءت مصارف (سومر، الاهلي العراقي، اشور) في المراتب **الاخيرة من حيث** عدد الفروع المنخفضة والتي كانت في المتوسط (9، 8، 5 فرعا).

3- مؤشر الائتمان الممنوح لخدمات المجتمع :

جدول (9) مؤشر الائتمان الممنوح لخدمات المجتمع (البعد الاجتماعي) للمصرف العراقية عينة الدراسة للمدة (2005 – 2019) (المبلغ بألاف الدنانير)

المصارف / السنوات	مصرف بغداد	مصرف الشرق الاوسط	مصرف الاستثمار العراقي	المصرف الاهلي العراقي	مصرف سومر	مصرف الخليج التجاري	مصرف اشور	مصرف الائتمان العراقي	المتوسط
2005	0	2315000	0	0	0	0	0	0	289375.0
2006	0	2435000	0	84000	0	2927000	0	0	680750.0
2007	0	15973000	0	2000	0	0	0	0	3746875.0
2008	3064000	2077000	2632000	429000	6000	2991000	118000	0	1414625.0
2009	0	12411000	2547000	430000	635000	0	1288000	703000	2251750.0
2010	10381000	56318000	0	860000	240000	13705000	223000	11974000	11712625.0
2011	17626000	87638000	17357000	26493000	57000	3086000	15718000	8088000	22007875.0
2012	9784000	104210000	22619000	0	456000	57062000	17606000	16066000	28475375.0
2013	0	110990000	52809000	58579000	84000	75777000	27173000	5064000	41309500.0
2014	1034000	80739000	9093000	16729000	0	48032000	4409000	1222000	20157250.0
2015	213692000	7406000	2614000	2059000	28000	43969000	1899000	96000	33970375.0
2016	153611000	2012000	7014000	32122000	2401000	54968000	9960000	2689000	33097125.0
2017	134904000	1191000	0	3261000	677000	21702000	1046000	2656000	20679625.0
2018	238626	820000	11041000	107097	108000	19274000	5507000	2573000	4958590.4
2019	289679	55000	17882000	12470000	80000	15909000	812000	0	5937209.9
المتوسط	36308287.0	33372666.7	9707200.0	10241673.1	318133.3	23960133.3	5717266.7	3408733.3	15379261.7
MAX	213692000	110990000	52809000	58579000	2401000	75777000	27173000	16066000	41309500
MAN	0	55000	0	0	0	0	0	0	289375

المصدر : اعداد الباحث اعتمادا على التقارير السنوية و النشرات الاحصائية السنوية للبنك المركزي العراقي .

يشير هذا المؤشر الى مقدار ما تقدمة المصارف التجارية من ائتمان لخدمة المجتمع لرفع كفاءة الافراد ومن جانب اخر رفع كفاءة التعليم والصحة والرعاية الاجتماعية والتمكين* وغيرها من الخدمات التي تهدف الى تحقيق الرفاهية للمجتمع ومن ثم المساهمة الفاعلة الجانب الاقتصادي والسياسي،ومن ملاحظة جدول (9) نجد ان المصارف العينة حققت متوسط عام بلغ للمدة حوالي (15.4) مليار دينار، علما انه عند متابعتنا لتوزيع الانفاق على القطاعات وجدنا تركيزه بنسبة عالية في الائتمان الممنوح لخدمات المجتمع، وحققت المصارف اعلى متوسط عام 2013 عندما بلغ حوالي (41.3) مليار دينار وادنى متوسط كان في عام 2005 عندما بلغ حوالي (289) مليون دينار . اما على مستوى

* المشاركة الفاعلة للنساء في الادارة وامتلاكها الصلاحيات لصنع القرارات واتخاذ اجراءات بشأنها .

المصارف فقد حقق كل من (بغداد، الشرق الاوسط، الخليج التجاري، الاهلي العراقي) اعلى من المتوسط العام وبلغ على التوالي (36.3، 33.3، 23.9، 10.2) مليار دينار، في حين حققت المصارف (اشور، الاستثمار العراقي، الائتمان العراقي، سومر) متوسط ادنى من المتوسط العام .

3- الانفاق على بحوث التطوير التدريب :

جدول (11) مؤشر الانفاق على بحوث التطوير (البعد الاجتماعي) للمصرف عينة الدراسة للمدة (2005 - 2019) (المبالغ بألاف الدنانير)

المصارف / السنوات	مصرف بغداد	مصرف الشرق الاوسط	مصرف الاستثمار العراقي	المصرف الاهلي العراقي	مصرف سومر	مصرف الخليج التجاري	مصرف اشور	مصرف الائتمان العراقي	المتوسط
2005	1618	30000	612	14000	9000	5675	0	0	7613.1
2006	888716	2000	1741	541000	9500	22913	11000	55000	191483.8
2007	140482	3000	420	245000	14000	0	786000	13000	150237.8
2008	192137	11000	465	84000	18000	125491	550000	229000	151261.6
2009	222652	8000	34000	87000	37000	95560	0	16000	62526.5
2010	101473	280000	12000	91000	63000	100609	3000	4000	81885.3
2011	414924	0	12000	108000	26000	53210	2000	12000	78516.8
2012	147056	24000	13000	100900	46000	212400	6000	138000	85919.5
2013	37264	0	1055	465000	39000	373500	50000	189000	144352.4
2014	405435	0	149000	173400	142000	415500	20000	70000	171916.9
2015	126018	39000	55000	285400	88000	366207	133000	84000	147078.1
2016	310831	500000	42000	167600	44000	579425	167000	194000	250607.0
2017	143087	409000	42185	207400	382000	265565	383000	222000	256779.6
2018	450737	132000	42045	137300	33000	250000	412000	37000	186760.3
2019	323437	64000	119000	254800	43000	2035	650000	115000	196409.0
المتوسط	260391.1	100133.3	34968.2	197453.3	66233.3	191206.0	211533.3	91866.7	144223.2
MAX	888716	500000	149000	541000	382000	579425	786000	229000	788841.9
MAN	1618	0	420	14000	9000	0	0	0	7410.9

المصدر : من اعداد الباحث اعتمادا على التقارير السنوية للمصارف عينة الدراسة .

يشر هذا المؤشر الى مدى مساهمة المصارف بشكل عام بالإنفاق على بحوث التدريب والتطوير وتعميق العلاقة ما بين المصارف واصحاب المصالح من حيث النفاذ للخدمات المصرفية وتقديمها بأفضل جودة ممكنة . وعند معاينة جدول (11) نلاحظ ان اغلب المصارف العينة لم تنفق ما يكافئ الاهتمام ببحوث التطوير والتدريب وكان اغلب الانفاق مخصص لتدريب الكادر الوظيفي كما ورد في تقارير المصارف، وقد حققت المصارف مجتمعة متوسط عام بلغ حوالي (144) مليون دينار وهذا يعد منخفضا ولا يتناسب مع اهمية هذا البعد، وعلى مستوى المصارف حقق مصرف بغداد اعلى انفاق على هذا المؤشر بلغ على التوالي (2603) مليار دينار وجاء بعده كل من مصرف اشور و والاهلي العراقي والخليج التجاري بمتوسط بلغ اكثر من المتوسط العام بقليل حيث بلغ على التوالي (211، 197، 191) مليون دينار،في حين لم تحقق المصارف الاربعة المتبقية اي مستوى مقبول من الانفاق على بحوث التطوير والتدريب حيث كانت نسبها اقل من المتوسط العام .

ثالثا :التحليل المالي لمؤشرات الاستدامة المصرفية (البعد البيئي) :

1- الائتمان الممنوح للقطاع الزراعي:

جدول (12) مؤشر الائتمان الممنوح للقطاع الزراعي (البعد البيئي) للمصرف العراقية عينة الدراسة للمدة (2005 – 2019) (المبلغ بالاف الدنانير)

المصارف / السنوات	مصرف بغداد	مصرف الشرق الاوسط	مصرف الاستثمار العراقي	المصرف الاهلي العراقي	مصرف سومر	مصرف الخليج التجاري	مصرف اشور	مصرف الائتمان العراقي	المتوسط
2005	0	2124000	0	0	0	0	0	0	265500.0
2006	0	2532000	0	182000	0	563000	0	0	409625.0
2007	0	1788000	0	192000	0	0	0	0	247500.0
2008	3666000	1340000	26000	181000	110000	2058000	0	17000	924750.0
2009	8731000	1418000	233000	280000	30000	1503000	25000	3400000	1952500.0
2010	10381000	1852000	147000	170000	48000	1786000	50000	52000	1810750.0
2011	8813000	2286000	204000	2260000	46000	1625000	0	141000	1921875.0
2012	406000	1078000	301000	2675000	48000	15987000	0	4862000	3169625.0
2013	843000	880000	241000	292000	0	26946000	4107000	3584000	4611625.0
2014	701000	643000	78000	57000	0	21402000	0	8825000	3963250.0
2015	513000	841000	45000	69000	0	27752000	215000	2030000	3933125.0
2016	490000	741000	38000	17000	0	19844000	360000	984000	2809250.0
2017	480000	55000	27000	18000	438000	45705000	0	0	5840375.0
2018	461000	27000000	10000	37000	16869000	38548000	4249000	0	10896750.0
2019	973000	27000000	5000	802000	0	31817000	0	0	7574625.0
المتوسط	2430533.3	4771866.7	90333.3	482133.3	1172600.0	15702400.0	600400.0	1593000.0	3355408.3
MAX	10381000	27000000	301000	2675000	16869000	45705000	4249000	8825000	10896750
MAN	0	55000	0	0	0	0	0	0	247500

المصدر : من اعداد الباحث اعتمادا على التقارير السنوية للمصارف عينة الدراسة و النشرات الاحصائية السنوية للبنك المركزي العراقي .

يعد الاهتمام بالقطاع الزراعي جزء لا يتجزأ من العمليات البيئية والاجتماعية وعلى المصارف ان تقدم الدعم للأنظمة الزراعية المتنوعة كونها تعتبر منظر طبيعي متكامل له اثاره على المناخ البيئي كونه يعمل على التقليل من تلوث البيئة، ومن ملاحظة جدول (12) تبين ان المصارف العينة ولمدة البحث حققت متوسط عام بلغ حوالي (3.4) مليار دينار عراقي ويعد هذا المتوسط منخفضا اذا ما قورن مع المدة الزمنية للبحث واهمية تمول هذا القطاع، وقد حققت المصارف اعلى قيمة مطلقة لسنة 2018 عندما بلغت بالمتوسط حوالي (10.9) مليار دينار في حين كان اقل متوسط متحقق عام 2007 الذي بلغ حوالي (248) مليون دينار . اما على مستوى المصارف فنجد ان مصرفي (الخليج التجاري، الشرق الاوسط) حققا اعلى متوسط بلغ حوالي (4.8،15.7) مليار دينار على التوالي، في حين حققت المصارف (بغداد، الائتمان العراقي، سومر، الاستثمار العراقي، اشور، الاهلي العراقي) متوسط بالقيمة المطلقة كان اقل من المتوسط العام،وبشكل عام فان المصارف العينة لم تقدم ائتمان يتناسب مع اهمية البعد البيئي المتمثل بالقطاع الزراعي وانما كانت بمستويات منخفضة لا يمكن لها ان تغير من حال هذا القطاع للبعد البيئي للاستدامة المصرفية .

خلاصة نتائج التحليل المالي لمؤشرات الاستدامة المصرفية :

1- خلاصة التحليل المالي للبعد الاقتصادي والمالي للاستدامة :

من خلال نتائج التحليل المالي الذي اجريناه على المتغير التابع (الاستدامة المصرفية) فقد جاء مصرف الائتمان العراقي بالمرتبة الاولى بين المصارف عينة الدراسة بقيمة مضافة على القيمة الدفترية بمقدار (2.182) دينار في حين كانت المرتبة الأخيرة لمصرف آشور عندما حقق متوسط قيمته سالبة بلغت (0.413 –) بمعنى انه يتحمل خسارة في القيمة الدفترية للسهم، اما باقي المصارف فقد حقق

قسماً منها قيم سالبة والاخرى موجبة ولكن بمستويات متدنية تم ترتيبها حسب الجدول (13)، بالنسبة لمؤشر العائد على السهم نلاحظ ان المصارف العينة حققت متوسط عائد اقل من النسبة المعيارية البالغة (0.381) دينار، اما من حيث أفضل عائد متحقق فقد جاء مصرف الشرق الاوسط بالمرتبة الاولى بمتوسط بلغ (0.181) دينار، وتصدر قائمة الترتيب في حين كانت المرتبة الاخيرة من نصيب مصرف سومر عندما حقق متوسط عائد بلغ بالمتوسط (0.024) دينار. ومن حيث مؤشر نمو الودائع اتضح من خلال نتائج التحليل المالي رغم حالة عدم الاستقرار والانتظام في معدل نمو الودائع الا ان مصرف الاهلي العراقي جاء بالمرتبة الاولى من خلال تحقيقه افضل نمو ودائع بين المصارف العينة بمتوسط بلغ 25% في حين كانت المرتبة الاخيرة لمصرف الائتمان بمتوسط بلغ 8.3% .وعلى مستوى اخر مؤشر للبعد الاقتصادي والمالي في مؤشرات الاستدامة المصرفية فقد حقق مصرف الاهلي العراقي افضل نمو ائتمان بمتوسط بلغ 38% وجاء في الترتيب الأول بينما كان أخر ترتيب في المصارف العينة من نصيب مصرف الائتمان العراقي بمتوسط بلغ 9 % .

جدول (13) ترتيب المصارف حسب الافضلية من حيث النسب المتحققة لكل مؤشر

ت	مؤشر القيمة السوقية المضافة / دينار		مؤشر العائد على السهم دينار		مؤشر نمو الودائع %		مؤشر نمو الائتمان %	
	المصرف	المتوسط	المصرف	المتوسط	المصرف	المتوسط	المصرف	المتوسط
1	الائتمان العراقي	2.182	الشرق الاوسط	0.181	الاهلي العراقي	25.1	الاهلي العراقي	38.1
2	بغداد	0.754	الائتمان	0.154	سومر	21.3	اشور	35.3
3	الخليج التجاري	0.130	بغداد	0.138	الخليج التجاري	17.7	الخليج التجاري	27.3
4	سومر	0.003	الخليج التجاري		اشور	16.1	سومر	15.6
5	الشرق الاوسط	(0.003)	الاستثمار العراقي	0.112	بغداد	11.7	الشرق الاوسط	15.5
6	الاستثمار العراقي	(0.110)	اشور	0.088	الشرق الاوسط		الاستثمار العراقي	11
7	الاهلي العراقي	(0.155)	الاهلي العراقي	0.046	الاستثمار العراقي	8.4	بغداد	10.8
8	اشور	(0.413)	سومر	0.024	الائتمان العراقي	8.3	الائتمان العراقي	9.1

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على جداول التحليل المالي لمؤشرات الاستدامة المصرفية .

2- خلاصة التحليل المالي للبعد الاجتماعي للاستدامة :

من نتائج التحليل المالي وعلى مستوى مؤشر عدد الموظفين لاحظنا الاتجاه التصاعدي في عدد الموظفين، لأغلب المصارف العينة حتى نهاية عام 2015 ثم اخذ بالتراجع والسبب في ذلك يعزى الى الاوضاع الامنية غير المستقرة، التي تسببت في ايقاف عمل بعض فروع المصارف، وعلى مستوى أفضل توظيف نجد ان مصرف بغداد احتل المرتبة الاولى بعدد موظفيه حيث بلغ بالمتوسط حوالي (761) موظفا، في حين كانت المرتبة الاخيرة لمصرف اشور عندما بلغ عدد موظفيه بالمتوسط حوالي (145) موظفا، اما على مستوى الفرع الواحد، ومن قسمة عدد الموظفين على عدد الفروع نجد ان هناك كثافة في عدد موظفي مصرف الشرق الأوسط قياسا بباقي المصارف العينة حيث بلغ بالمتوسط حوالي (36) موظفا بحسب الجدول (14) الآتي

جدول (14) ترتيب المصارف حسب الافضلية من حيث النسب المتحققة لكل مؤشر

ت	مؤشر عدد الموظفين		مؤشر عدد الفروع		مؤشر الائتمان لخدمات المجتمع / مليون دينار		مؤشر الانفاق على بحوث التطوير والتدريب / مليون دينار	
	المصرف	المتوسط	المصرف	المتوسط	المصرف	المتوسط	المصرف	المتوسط
1	بغداد	761	بغداد	33	بغداد	36308	بغداد	2603
2	الشرق الاوسط	678	الاستثمار العراقي	19	الشرق الاوسط	33572	اشور	211
3	الخليج التجاري	433	الشرق الاوسط	18	الخليج التجاري	23960	الاهلي العراقي	197
4	الاستثمار العراقي	339	الخليج التجاري		الاهلي العراقي	10242	الخليج التجاري	191
5	الائتمان العراقي	324	الائتمان العراقي	11	الاستثمار العراقي	9707	الشرق الاوسط	100
6	الاهلي العراقي	253	سومر	9	اشور	5717	الائتمان العراقي	92
7	سومر	237	الاهلي العراقي	8	الائتمان العراقي	3409	سومر	66
8	اشور	145	اشور	5	سومر	318	الاستثمار العراقي	35

المصدر : من اعداد الباحث اعتمادا على جداول التحليل المالي لمؤشرات الاستدامة المصرفية

وعلى مستوى مؤشر عدد فروع المصرف نجد ان هناك انتشاراً واسعاً لفروع مصرف بغداد حيث بلغت بالمتوسط حوالي (33) فرعا مما جعله يحتل المرتبة الاولى بين المصارف العينة، في حين كان اقل عدد فروع من نصيب مصرف اشور حيث بلغت بالمتوسط (5) فروع، ليحتل المركز الأخير بين المصارف، ثم جاء مصرف الاستثمار والشرق الاوسط بالمرتبة الثانية والثالثة على التوالي بعد مصرف بغداد، وترتبت باقي المصارف بحسب فروعها كما موضح في الجدول في اعلاه . اما على مستوى مؤشر الائتمان الممنوح لخدمات المجتمع نجد ايضا ان مصرف بغداد يحتل المرتبة الاولى بمتوسط بلغ حوالي (36308) مليون دينار في حين كانت المرتبة الاخيرة لمصرف سومر بمتوسط بلغ (318) مليون دينار، وهو أقل من المتوسط العام البالغ حوالي (15.4) مليار دينار، وترتبت باقي المصارف بحسب الافضلية على مستوى الائتمان الممنوح بعد مصرف بغداد . وأخيراً على مستوى مؤشر الانفاق على بحوث التطوير والتدريب نجد ان مصرف بغداد هو الأول أيضا بين المصارف العينة من حيث افضل انفاق عندما بلغ بالمتوسط حوالي (2603) مليون دينار، في حين كان المركز الأخير لمصرف الاستثمار من حيث الإنفاق عندما بلغ بالمتوسط حوالي (35) مليون دينار . ومن ثم يكون مصرف بغداد هو الافضل بين المصارف العينة على مستوى المؤشرات المذكورة لكونه يتصدر قائمة الترتيب .

3- خلاصة التحليل المالي للبعد البيئي للاستدامة :

من نتائج التحليل المالي لمؤشر البعد البيئي المتمثل بالائتمان الممنوح للقطاع الزراعي والذي يؤدي دوراً بارزاً في تقليل التلوث وتحقيق الاستدامة للبيئة وجدنا ان الائتمان الممنوح على مستوى المصارف العينة

لا يتناسب مع اهمية هذا البعد وكانت المبالغ المنفقة بالمتوسط حوالي (3355) مليار دينار، اما على مستوى افضل إنفاق فقد حقق مصرف الخليج التجاري المرتبة الاولى من حيث أفضل إنفاق عندما بلغ بالمتوسط حوالي (15.7) مليار دينار بينما كان الترتيب الأخير يعود لمصرف الاستثمار العراقي (90) مليون دينار، وتدرجت باقي المصارف في نسب إنفاقها كما موضح في الجدول (15) الاتي .

جدول (15) ترتيب المصارف حسب الافضلية من حيث نسب الانفاق

مؤشر الائتمان الممنوح للقطاع الزراعي – مليون دينار		
ت	المصرف	المتوسط
1	الخليج التجاري	15702
2	الشرق الاوسط	4772
3	بغداد	2431
4	الائتمان العراقي	1593
5	سومر	1172
6	اشور	600
7	الاهلي العراقي	482
8	الاستثمار العراقي	90

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على جدول التحليل المالي لمؤشرات الاستدامة المصرفية

الاستنتاجات:

1- اتضح من النتائج ان اربعة مصارف من العينة حققت قيمة مضافة لثروة المساهمين هي على التوالي (الائتمان العراقي، بغداد، الخليج التجاري، سومر) فحقق مصرف الائتمان اعلى قيمة مضافة بلغت بالمتوسط للمدة (2.182) دينار، وعموما لم تكن ادارات المصارف موفقة في رفد ثروة المساهمين لأسباب تتعلق بنشاط سوق الاوراق المالية وظروف البلد الاقتصادية والسياسية والامنية وكذلك نشاط المصارف نفسها .

2- لم تحقق المصارف العينة متوسط عائد قريب على النسب المعيارية وتأثرت المصارف بظروف العراق الاقتصادية لاسيما المدة (2014- 2019) علاوة على ضعف نشاط المصارف في سوق الاوراق المالية .

3- احتل مصرف بغداد المرتبة الاولى كأفضل مصرف بين المصارف العينة من حيث مؤشرات البعد الاجتماعي للاستدامة المتمثلة في (عدد الموظفين، عدد الفروع، الائتمان الممنوح لخدمات المجتمع، الانفاق على بحوث التطوير والتدريب) .

4- ان عدد المصارف لا يفي بحاجة الاقتصاد العراقي قياسا بعدد السكان وحجم السيولة المصرفية وحاجة اسواق المال والاستثمار اذ ان الكثافة المصرفية تعتبر متواضعة جدا كون ان الكثافة المصرفية تتناسب طرديا مع تطور القطاع المالي والمصرفي .

5- اتضح ان الائتمان الممنوح على مستوى المصارف العينة للبعد البيئي والمتمثل (بالائتمان الممنوح للقطاع الزراعي) لا يتناسب مع اهمية هذا البعد وكانت المبالغ المنفقة بالمتوسط حوالي (3355) مليون

دينار، اما على مستوى افضل انفاق فقد حقق مصرف الخليج التجاري المرتبة الاولى من حيث افضل انفاق عندما بلغ بالمتوسط حوالي (15.7) مليار دينار .

التوصيات :

1- ضرورة العمل على تحسين اداء المصارف العراقية وايجاد السبل الكفيلة لتوسيع دائرة نشاطها مع اصحاب المصلحة وفي تمويل المشاريع الانتاجية والاستثمارية واستخدام الاساليب الحديثة في التعامل مع الزبائن مما يساعد على تحقيق استدامة المصارف.

2- رفع واقع الاستدامة المصرفية ويتم ذلك من خلال التوجيه والارشاد والاقناع للمصارف من اجل تحقيق قيمة اقتصادية بيئية اجتماعية ايجابية طويلة الاجل، اضافة الى وضع ضوابط مناسبة للاستدامة المصرفية والزام المصارف بها .

3- تشجيع ودعم المشاريع الكبيرة التي تمولها المصارف التي تستخدم ايدي عامله كبيرة من اجل مساعدة اصحاب الدخل المحدود (الفقراء) وتحسين المستوى المعاشي لهم وتقليل البطالة على السلطات النقدية وغيرها من المؤسسات ذات العلاقة العمل على تبني التقارير الشاملة بدلا من التقارير التقليدية من اجل تحقيق مبدا الابلاغ عن الاستدامة والوصول الى مفهوم (المحاسبة من اجل الاستدامة) بالاعتماد على ارشادات ونصائح مبادرة الابلاغ العالمية GRI .

المصادر :

اولا : المصادر العربية :

1- السايح، قريدة، (2014)، **محاولة قياس اثر الرفع المالي على عوائد الاسهم**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة .

المصادر الاجنبية :

1- Stankeviciene, J., & Nikonorova, M. Sustainable value creation in commercial banks during financial crisis. Procedia-Social and Behavioral Sciences , 2014 .
2- Rinkus , Michael. A,(2015), An Exploratory Study Comparing Mid - sized U.S. Banks ' and Global Banks ' Sustainability Programs Presented in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Business Administration , Lawrence Technological University College of Management.
3- Jonker, J., & De Witte, M. (Eds.) ,(2006), The challenge of organizing and implementing corporate social responsibility. New York, NY: Palgrave Macmillan .
4- Jo, H., & Harjoto, M. A. Corporate governance and firm value: The impact of corporate social responsibility. Journal of business ethics, 2011.
5- Jeucken, M. Sustainable Finance and Banking – The Financial Sector and the Future of the Planet, Earthscan Publishing, London , 2001.
6- Jeucken, M. Sustainability in finance: Banking on the planet. Eburon Uitgeverij BV, 2004 .
7- Witjaksana, B. Activity Based Management Change Order Model- Based Economic Value Added Through The Effectiveness And Efficiency To Improve The Financial Performance Of Building Construction Projects In Surabaya City. Archives of Business Research, 2019 .
8- Thenmozhi M; " Market Value Added and Share price Behaviour an Empirical Study of BSE Sensex Companies ", Delhi Business Review, Vol. (1), No. (1), 2000.
9- : Athanasia Stauropoulou and Eleni Sardianou ,(2019), Understanding and easuring Sustainability Performance in the Banking Sector , Environmental Economics, Harokopio University, School of Environment, Geography and Applied conomics, Department of Home Economics and Ecology, Graduate Program of Sustainable Development, El. Venizelou 70, Athens, Greece .

10- World Bank Group,(2010), 'Banking on sustainability: Financing Environmental and Social Opportunities in Emerging Markets', International Finance Corporation. Available at: http://www.ifc.org/sustainability Accessed 24 September.
11- Weber, Olaf.m(2017), Corporate sustainability and financial performance of Chinese banks. Sustainability Accounting, Management and Policy Journal , Volume 8 , 3 July .
12- Bayoud, N. S., Kavanagh, M., and Slaughter, G.(2012), Factors influencing Tevels of corporate social responsibility disclosure Libyan firms: A mixed study. International Journal of Economics and Finance .
13- Moufty, S. S.,(2017), Sustainability Practices and their Effect on Performance in the Banking Sector-A Stakeholder Approach, Doctoral dissertation, Brunel University London .

القروض المتعثرة واثرها على القيمة السوقية المضافة

"دراسة تحليلية لعينة من المصارف التجارية للمدة 2005-2019"

أ.د. حسن كريم الذبحاوي
كلية الادارة والاقتصاد
جامعة الكوفة/قسم الاقتصاد

الباحث علاء عبد الرزاق تويج

المستخلص

يهدف البحث الى تحديد علاقة الارتباط والاثر بين القروض المتعثرة والقيمة السوقية المضافة وتكمن اهمية البحث من اهمية القطاع المصرفي ودوره المتزايد في تحفيز القطاعات الاقتصادية من خلال تمويلها لتغطية نشاطاتها وتعرضه لصعوبات جراء ذلك تجعله يفقد جزء لا يستهان به من موارده المالية بسبب عدم التسديد للقروض الممنوحة من قبل المستفيدين منها، اذ تم اختبار عينة من ستة مصارف تجارية خاصة مدرجة في سوق العراق للأوراق المالية تتوافر بياناتها للمدة (2005–2019)، تم استخدام البرنامج الاحصائي spss v.25 لتحليل المتغيرات واختبارها وايجاد العلاقات بينها، وتم تحليل علاقات الارتباط والاثر بين المتغير المستقل (القروض المتعثرة) والمتغير التابع (القيمة السوقية المضافة) بعد اختبار توزيعها الطبيعي وعدم تشتت بياناتها، وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها وجود علاقة ارتباط واثر بين متغيرات البحث على المستوى الكل، كما اوصى البحث بضرورة الاهتمام بالقروض المتعثرة ومحاولة تحصيلها من المستفيدين منها لاسيما بالقطاع الخاص.

الكلمات المفتاحية: القروض المتعثرة –الاداء المصرفي–القيمة السوقية المضافة.

Abstract

The research aims to determine the correlation and impact between non-performing loans and the added market value. The importance of the research lies in the importance of the banking sector and its increasing role in stimulating the economic sectors by financing them to cover their activities and exposing them to difficulties as a result that make them lose a significant part of their financial resources due to Non-payment of loans granted by their beneficiaries, as a sample of six private commercial banks listed in the Iraqi Stock Exchange whose data are available for the period (2005-2019) was tested, the statistical program spss v.25 was used to analyze and test the variables and find the relationships between them, The correlation and impact relationships between the independent variable (bad loans) and the dependent variable (market value added) were analyzed after testing its normal distribution and the lack of dispersion of its data. The research also recommended the need to pay attention to non-performing loans and try to collect them from their beneficiaries, especially in the private sector.

Keywords: non-performing loans - banking performance - market value added.

المبحث الاول: منهجية وإجراءات البحث

اولا: مشكلة البحث: تعد القروض المتعثرة من المشاكل الاساسية والمهمة التي تعاني منها اغلب المصارف التجارية العراقية والتي تنشأ عن اسباب عديدة ومختلفة منها ما يتعلق بالزبون (المقترض) او المصرف، او ظروف خارجة عن ارادة الطرفين كالحروب والاوبئة، وعدم الاستقرار السياسي والاقتصادي وغيرها لذلك هي من المشاكل العملية والواقعية التي يعاني منها القطاع المصرفي العراقي، والتي يجب الوقوف عليها ودارستها ووضع الحلول والمعالجات وبيان اثرها على الاداء المصرفي سواء بالمؤشرات التقليدية او مؤشرات الاداء الحديثة، ولهذا جاءت مشكلة البحث بالسؤال الاتي "ما واقع القروض المتعثرة في القطاع المصرفي لا سيما في عينة البحث ؟ وهل توجد لها اثار على اداء مصارف العينة ؟" ومن خلال الاشكالية تطرح الاسئلة الاتية:

1- ما هو مستوى القروض المتعثرة في المصارف عينة البحث؟

2- هل تمثل نسبها حالة مخاطرة لدى المصارف عينة البحث؟

3- هل توجد فروقات ذات دلالة احصائية حول اثر القروض المتعثرة على القيمة السوقية على مستوى الكلي للعينة ؟

ثانيا: اهمية البحث:

الاهمية النظرية: تتمثل في الاتي:

أ. قلة الدراسات التي تناولت القروض المتعثرة حسب ما توفر لدى الباحثان من معلومات في بيئة المصارف العراقية .

ب. قلة الدراسات التي تناولت مؤشر القيمة السوقية المضافة في المصارف العراقية عينة البحث.

ج. اهمية هذه البحث في السعي الى بيان دور القروض المتعثرة في التأثير على القيمة السوقية المضافة على عينة من المصارف التجارية العراقية الخاصة.

1- الاهمية التطبيقية: تحتوي على النقاط الاتية:

أ. مساعدة المصارف عينة البحث على النهوض بواقعها من خلال الاستفادة من نتائج هذه البحث.

ب. بيان مدى تاثير القروض المتعثرة على القيمة السوقية المضافة.

ج. تقديم مقترحات لإدارة المصارف المبحوثة ووضعها موضع التنفيذ لغرض الارتقاء بمستوى الاداء وايصاله الى مستوى التفوق الذي يرمي اليه.

د. معرفة مدى اهتمام المصارف عينة البحث بمؤشر القيمة السوقية المضافة ومدى امكانية تطبيقه بشكل افضل بالمصارف.

ثالثا: اهداف البحث:

1- التعرف على مستوى القروض المتعثرة للمصارف عينة البحث.

2- حساب القيمة السوقية المضافة للمصارف عينة البحث.

3- اختبار علاقة الارتباط بين القروض المتعثرة والقيمة السوقية المضافة.

4- اختبار علاقة التأثير بين القروض المتعثرة والقيمة السوقية المضافة.

رابعا: فرضيات البحث:

1- فرضية الارتباط الرئيسة الاولى: وهي تنص على " **توجد علاقة ارتباط معنوي ذو دلالة احصائية بين القروض المتعثرة والقيمة الاقتصادية المضافة** "

2- الفرضية الرئيسة الاولى للتأثير: وتنص على ان " **توجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين القروض المتعثرة والقيمة الاقتصادية المضافة** "

خامسا: منهج البحث: يتم الاعتماد على المنهج الوصفي فيما يخص الجانب النظري، اما يخص الجانب العملي للدراسة فيتم استخدام المنهج الكمي بالإضافة الى المنهج التحليلي واستخدام الاساليب الاحصائية المناسبة للوصول الى الاستنتاجات والتوصيات الخاصة بهذه البحث.

سادسا: أداة البحث وطرائق جمع البيانات: تم الاعتماد في جمع البيانات على القوائم المالية الصادرة عن المصارف عينة البحث ولسنوات من (2005-2019)، وكذلك الاعتماد على بيانات سوق العراق للأوراق المالية لمدة نفسها.

سابعا: عينة البحث: ان العينة المستهدفة في البحث الحالية هي العينة القصدية, اذ قام الباحثان بالاستعانة بعدد من المصارف العراقية التي تتوافر فيها بيانات متغيرات البحث للمدة من (2005-2019)، وتم الاستقرار اخيرا على ستة مصارف تجارية عراقية خاصة، والموضحة في الجدول (1).

ثامنا: نبذة عن المصارف عينة البحث: ان الجدول الاتي يوضح نبذة مختصرة عن المصارف التجارية العراقية الخاصة عينة دراستنا الحالية، وكما يأتي:

جدول(1) نبذة عن المصارف عينة البحث

ت	اسم المصرف	تاريخ التأسيس	راس المال المصرح به(مليار)	عدد الفروع	عدد الموظفين	القروض المتعثرة (مليار) في 2019
1	بغداد التجاري	1992	250	36	793	12.864
2	الشرق الاوسط العراقي	1993	250	12	640	1.083
3	الاستثمار العراقي	1993	250	16	220	2.033
4	الاهلي العراقي	1995	250	18	346	0.399
5	سومر التجاري	2007	250	9	231	1.512
6	الخليج التجاري	1999	300	19	302	10.355

المصدر: التقارير المالية للمصارف عينة البحث لعام 2019.

ثامنا: الحدود الزمانية والمكانية للدراسة

1- حدود البحث المكانية:

يتمثل في دراسة تحليليه لعينة من المصارف التجارية العراقية وهي ستة مصارف تتوفر فيها بيانات المطلوبة للمتغيرات البحث

2- حدود البحث الزمانية:

تمت هذه البحث في 2020-2021، لكنها اعتمدت بيانات المصارف عينة البحث للمدة من الفترة 2005-2019 م

تاسعا: أساليب التحليل الاحصائي: المتوسط الحسابي.

1- الانحراف المعياري.

2- الارتباط الخطي (معامل ارتباط بيرسون).

3- الانحدار الخطي البسيط.

المبحث الثاني: الجانب النظري

القروض المتعثرة

اولا: مفهوم القروض المتعثرة: ان منح الائتمان هو أحد وظائف الاساسية في المؤسسات المالية، ان الوسطاء الماليين يوفرون الموارد المالية التي يحتاج اليها المقترضين وفي ظل هذه العلاقة يجب على الوسطاء الماليين استخدام الائتمان الممنوح(القروض) لتحقيق الدخل من أنشطتها من أجل الايفاء بالالتزامات المرتبطة به، اما المصارف فأنها تسعى إلى تسييل الاستثمارات المالية وبالتالي زيادة قدرتها على منح قروض جديدة، وعندما يقع الاقتصاد في حالة كساد فإن الأفراد والمؤسسات يواجهون صعوبة في توفير السيولة المالية وبالتالي صعوبة في سداد القروض المتعاقد عليها مما يؤدي هذا إلى المديونية المفرطة والقروض المتعثرة والتي تسبب تأثيرات سلبية على الاقتصاد (Saputra,2020:104).

ان القروض المتعثرة تعد احدى القضايا الاقتصادية الهامة التي تشغل فكر قطاعات كثيرة داخل المجتمع لم تمثله من خطورة بالغة على الاقتصاد الوطني، ويعد مصطلح القروض المتعثرة من المصطلحات المتعثرة والذي لم يتم تناوله من قبل القدماء بالتعريف، فقد اشتهر هذا المصطلح خصوصا مع انتشار البنوك والشركات وغيرها (منال ونعيمة، 5:2018)

و ان عدد من الباحثين في مجال المالية والمصرفية يرون مفهوم القروض المتعثرة كلا من زاوية دراسته ومتغيراته والظروف المحيطة به والتي يلخصها جدول الاتي:

جدول (2) مفهوم القروض المتعثرة

ت	الباحثان	المفهوم
1	هندي،145:2004	القرض الذي يعتبره المصرف بعد دراسة المركز المالي للزبون وضمانات الدين انه على درجة من الخطورة، لا يتسنى معها تحصيله خلال فترة معقولة.
2	الشمري،17:2009	اخفاق الزبون في سداد التزاماته تجاه المصرف في ميعادها المحدد، سواء كان ذلك بسبب مقبول او غير مقبول او كان بسبب مماطلة الزبون او امور خارجة عن ارادته.
3	الخفاجي وعباس،364:2020	هي تلك القروض التي لم يدفع اصل مبلغها او فوائده لمدة 90 يوما او قروض استحقت ولم تدفع او لا يتوقع سدادها بسبب الافلاس او التصفية الاختيارية او اعيد هيكلتها او قروض تم منحها الى شركات متعثرة او خاسرة

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على الدراسات ذات الصلة.

ثانيا: اسباب تعثر القرض: ان القروض من المحركات الاساسية في تحقيق الإيرادات للمصرف ومن المهم معرفة الاسباب التي تؤدي الى تعثر القرض لكي يتم في مراحل لاحقة وضع الحلول لها، وكما يأتي (فايزة،15:2019)(Trisnawati et al ,2020:439)

1- اسباب خاصة بالزبون: وهي كالاتي: (عائشة وفاطمة،36:2017)

أ- استيلاء الزبائن على اموال المصرف بدون سداد.

ب- عدم قدرة الزبائن على السداد في تواريخ الاستحقاق نظرا للتوسع في التسهيلات الائتمانية بالعملات المختلفة دون ضوابط.

ت- خروج بعض اخصائي الائتمان المصرفي عن القواعد المصرفية المعروفة في دراسة ومتابعة الائتمان.

2- اسباب خاصة بالمصرف: وتتمثل فيما يأتي(ياسين،277:2015)، (Costola and Caporin,2016:9):

أ- عدم كفاية التعليمات والشروط في العقد المبرم.

ب- عدم الاستعلام الدقيق عن الزبون.

ت- حداثة قسم الاستعلامات بالمصرف او عدم استقلالية القرار.

ث- غياب الاتصالات الفعالة بين فريق الائتمان والزبائن.

ج- منح القروض المصرفية لاعتبارات شخصية.

ح- **قروض الرهن العقاري والقروض الفرعية:** مع معدلات الفائدة المنخفضة ومعايير الإقراض السهلة جدا فان كثيراً من الأفراد الذين عادة لا يكونون مؤهلين للحصول على قروض الرهن العقاري التقليدي (الا من خلال وجود الحد الأدنى 20٪ دفعة أولى) تتحول هذه القروض إلى الرهون ذات معدل قابل للتعديل أو القروض الفرعية و هذه القروض تسمح لك بشراء العديد من الممتلكات, والعديد من المشترين يقومون بشراء أكبر وأغلى الممتلكات الممكنة الحصول عليها، وفي هذه الحالة يطرح التساؤل عما سيحدث لدفعات منزلهم إذا بدأت أسعار الفائدة في الارتفاع , وهذا يخلق خطراً كامناً إذ إن كثيراً من الناس لن يكونوا قادرين على تحمل دفعات ممتلكات منازلهم بمجرد أن تبدأ أسعار الفائدة في الارتفاع باستمرار على مدى مراحل من الزمن كما حدث في ازمة الرهن العقاري عام 2008 في الولايات المتحدة والتي اثرت على دول عديدة.

خ- الفساد المالي والاداري في المصرف

ان المصرف كوحدة واحدة لها علاقاتها الداخلية والخارجية التي ينبغي مراعاتها من قبل العاملين وبالأخص الاسرار المصرفية سواء عن الائتمان او عدد العاملين او الوضع الذي يمر به المصرف حاليا من ازدهار او تدهور بالتالي فان تسرب المعلومات المصرفية الى جهات خارج عمل الجهاز المصرفي من قبل العاملين في المصرف مقابل امتيازات مالية يضعف جانب الامان ويؤثر على الاداء المصرفي، او منح الائتمان مقابل معلومات مزورة او وهمية او غير حقيقية عن مركزه المالي او سكنه او الضمانات المقدمة او الكفالات المقدمة من قبله، وبالتالي يقع المصرف في الشرك عند عدم تسديد هذا الزبون او تعثره او هروبه خارج البلد او تقديم اسم مزور الامر الذي يؤدي الى حصول صدمة ائتمانية في المصرف بسبب تفشي الفساد المالي والاداري فيه.

3- اسباب خارجة عن ارادة الزبون والمصرف(شافية،51:2016)، (Chong & Ongena,2013:37):

أ- **سياسات التجارة الخارجية الدولية:** وهي التي تهدف الى ادارة النظام التجاري الدولي في ظل حرية انتقال السلع والخدمات ومختلف عناصر الانتاج، واثارها السلبية على الصناعات المحلية في ظل

الانخفاضات السعرية الكبيرة المرتقبة للواردات، كمحصلة لوفرة الانتاج الكبيرة، فتؤدي المنافسة السعرية الى خسارة المنتج المحلي الذي يؤدي الى التعثر والانهيار.

ب- **اسباب ترجع الى كساد عالمي او محلي او كساد في مجال النشاط ذاته:** وهي سبب يصعب السيطرة عليه اذ يؤدي الى تعثر العديد من الزبائن، اذ قد تطول فترة الكساد الى خمس سنوات او اكثر يمكن ان تمس العالم ككل، مما يؤدي الى انخفاض عائدات الزبون وبالتالي عدم مقدرته على السداد للمصرف في المواعيد المقررة لذلك.

ت- **التغير في أسعار الفائدة:** أسعار الفائدة لها تأثير كبير على القروض وباختصار القروض ذات معدلات الفائدة المرتفعة التي لديها دفعات شهرية أعلى أو تستغرق وقتاً أطول لتسديدها من القروض ذات أسعار الفائدة المنخفضة , فمن عام 2000 إلى 2003، خفض مجلس الاحتياطي الاتحادي الامريكي أسعار الفائدة من 6٪ إلى 1٪ في محاولة لمنع الاقتصاد من الانزلاق او الوصول إلى الركود بعد هجمات 11 سبتمبر والفضائح المحاسبية التي ظهرت في ذلك الوقت, ومع انخفاض التضخم، رأى مجلس الاحتياطي الاتحادي أنه من خلال خفض أسعار الفائدة إلى هذه المستويات، سيكون الأمر مجرد وقت قبل أن يتحسن الاقتصاد، ويمكن أن تبدأ برفع أسعار الفائدة مرة اخرى , وكان من الآثار الجانبية لهذا العمل أنه ساعد على خلق بيئة سهلة للحصول على راس المال , ورأى الكثيرون في وول ستريت أنه إذا تمكن مجلس الاحتياطي الفدرالي من الدخول في صندوق تحوط كبير وإنقاذ الوضع كما فعلوا في إدارة رأس المال طويلة الأجل في عام 1998، فإن الحكومة ستكون هناك عندما يحتاجون إلى خطة إنقاذ, وقد أدى ذلك إلى خلق أرضية خصبة مثالية لتطبيقات الرهن العقاري العالمية تاريخيا، وإعادة التمويل مع القليل من التدقيق والرقابة أو عدم التدقيق على القروض المشكوك فيها التي يتم كتابتها.

ث- **اسباب خارجة عن أرداه الانسان**

والتي تتمثل في الاوبئة والامراض كفايروس كورونا المستجد المنتشر حاليا في دول العالم ومن قبلها انفلونزا الخنازير ووالطيور وغيرها، وكذلك الزلازل والاعاصير والتي لا يمكن للإنسان التحكم فيها والتي تؤدي الى تعطيل المرافق الحياتية الاقتصادية والمعيشية، وبالتالي زيادة تعثر القروض وعدم تسديدها في المواعيد المحددة لها، وبالنتيجة يكون هناك شلل اقتصادي في جميع مناحي الحياة وكساد في تدفق السلع والخدمات.

ج- **اسباب خارجية مترتبة على الايدلوجية الاقتصادية:** ومنها ما يأتي:

☒ **الخلل الهيكلي:** اذ يركز اقتصاد معظم الدول النامية على انتاج سلعة واحدة غالبا ما تكون مادة خام تخضع اسعارها وكمياتها لتقلبات السوق الدولي الخاص بهذه السلعة او الخدمة .

☒ **الارتباط بالسوق العالمي:** وتنعكس اثاره في عدم قدرة المشاريع المحلية على منافسة السلع الاجنبية في داخل الدولة خصوصا مع زيادة اتجاه الدول النامية الى استيراد سلع كاملة التصنيع.

☒ **كثرة التغيرات السياسية:** والمتمثلة في تغيير النظام تماما او التغيير المتتالي للحكومات وما يترتب على ذلك من عدم استقرار الاوضاع الاقتصادية في داخل الدول.

ثالثا: انواع القروض المتعثرة: يصنف الباحثين والكتاب القروض المتعثرة الى تصنيفات مختلفة ومتعددة، وكما يأتي (شافية،34:2016)، (صديقة،28:2017):

1-تصنيف القروض المتعثرة وفقا لدرجة التخطيط: وفقا لهذا التصنيف تنقسم القروض المتعثرة الى نوعين وهما (شافية،34:2016):

أ- **قروض متعثرة مخططة مرحلية:** وهي ترتبط بالنشاط الاقتصادي الذي يتم تخطيطه، وبالتالي يمكن التنبؤ بها سلفا وهي تحدث عندما لا يتحقق التوافق بين التدفقات النقدية الخارجة من المشروع والتدفقات النقدية الداخلة اليه، بسبب فشل ادارة المشروع في الحصول على التمويل المطلوب لسداد التزاماتهم.

ب- **قروض متعثرة عشوائية الحدوث:** ويحدث هذا النوع نتيجة ظروف لا يمكن التنبؤ بها واسباب لا يمكن التحكم بها، ويغلب عليها طابع المفاجأة، فهي ديون اوجدتها الاوضاع العامة والمحيط الذي ينشط به الزبون المقترض مثل الوضع الاقتصادي والسياسي والاجتماعي.

2-تصنيف القروض المتعثرة وفقا لمسبباتها: وتصنف الى نوعين وهما(عبد الحميد،70:2009):

أ- **القروض المتعثرة التي اوجدتها عوامل ذاتية:** هي تلك العوامل الخاصة بالمشروع ذاته، اي التي اوجدها المشروع وكان سببا مباشرا فيها وسواء كان ذلك عن معرفة او عد معرفة (عبد الحميد،70:2009)

ب- **القروض المتعثرة التي اوجدتها عوامل خارجية:** ينصرف هذا النوع الى البيئة المحيطة بالمشروع والمتصلة به من مصارف وموردين وموزعين وجهات حكومية، ويحدث نتيجة لعوامل خارجية خارجة عن ارادة المشرع ذاته، وتنقسم الى

- **ديون متعثرة ترجع اسبابها الى المصرف مقدم الائتمان**
- **ديون متعثرة ترجع الى عوامل خارجية اخرى مثل الظروف المحيطة**

رابعا: مراحل القروض المتعثرة: تمر القروض بخمس مراحل وهي كالاتي(الظاهر واخرون،519:2007)، (سارة ونور الهدى،29:2018)، .(Ayunku& Uzochukwu ,2020:41):

المرحلة الاولى (التعثر المالي المؤقت): وتكون المنظمة عاجزة عن تسديد التزاماتها المستحقة رغم ان موجوداتها المتداولة تفوق التزاماتها المستحقة، ويعبر هذا عن حدوث ازمة سيولة اي ان هناك نقصا في السيولة في الاجل القصير.

المرحلة الثانية (استمرار التعثر): يتم تنبه القائمين على ادارة المصرف والمشروع الى خطورة الاسباب والبواعث المؤثرة على عملية التعثر، الا انهم يتجاهلون ذلك اما تهاونا او تقليلا لشأنها، مما يزيد الوضع سوءا ويزدد تجاهل القائمين على المشروع لخطورة الوضع وعدم مبادرتهم لحل المشكلة.

المرحلة الثالثة (التعايش مع التعثر): هي اخطر المراحل على الاطلاق، اذ يصبح التعثر الطابع اليومي للحياة دخل المشروع، ويكون المشروع على وشك الافلاس، وخلال هذه المرحلة يتم وقف الاستثمارات الجديدة، وتتعدم الزيادة في الطاقة الانتاجية.

المرحلة الرابعة(الافلاس): تعد هذه المرحلة بانها مرحلة التعثر الكامل او الفشل المالي، وتكون القيمة السوقية في هذه المرحلة للمشروع اقل من خصومه، ويصبح غير قادر على سداد الالتزامات المستحقة عليه قبل الغير بكامل قيمتها وهو الامر الذي يؤدي في غالب الحالات الى الافلاس.

المرحلة الخامسة(اعادة التنظيم): يتم في هذه المرحلة استدعاء عدد من الخبراء والمختصين لدراسة اسباب التعثر لوضع الحلول والمعالجات له، سواء من خلال عمليات الدمج او التصفية او اعادة الهيكلة او اعادة المشروع الى مسيرته الطبيعية وقدرته على النمو والتوسع وسداد التزاماته

خامسا: اساليب الوقاية من القروض المتعثرة: بعد دراسة القروض المتعثرة واسبابها وانواعها والمراحل التي تمر بها، يجب علينا ان نضع الحلول والاساليب للوقاية منها وكالاتي (عبد الله وبريشي،18:2017)، (Hua,2018:21):

1-اسلوب تعويم الزبون او الشركة المتعثرة: قد يتعثر الزبون نتيجة ظروف استثنائية طارئة وليست دائمة فتؤثر على قدرته على السداد، مما يستدعي مساندة المصرف له بإعطائه فرصة لتحسين وضعه من خلال منحه فترة سماح يتم عن طريقها تأجيل سداد الدين وفوائده من سنة الى ثلاث سنوات، كما تتضمن هذه العملية اما اعادة جدولة الدين او التنازل عم كل الفوائد او جزء منها او التنازل عن نسبة من الدين، وتتوقف هذه على حسب الظرف التي ادت الى تعثره.

2-اسلوب انتشال الزبون: يقوم المصرف بمجموعة من الاجراءات التي يتم من خلالها التدخل المباشر وغير المباشر في ادارة نشاط الزبون وفقا لخطة عمل متفق عليها بين المصرف والزبون، تعمل على تحقيق التوازن بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة للشركة، اذ يقوم المصرف بتقديم الاستشارات الإدارية المناسبة، والتي تتضمن:

- ترشيد التكاليف وزيادة الايرادات من خلال التخلص بالبيع لبعض الاصول غير العاملة.
- زيادة كفاءة المتأخرات وتنشيط الطلب على السلع التي ينتجها الزبون، اضافة الى ذلك فان المصرف يقدم المشورة والنصح في مجال التسويق لمنتجات الزبون(صديقة،29:2017).

3-اسلوب انعاش الزبون: هو رفع التعثر عن الزبون اي استعادة الزبون نشاطه والعمل بكامل طاقته، ويتم ذلك من خلال منح الزبون قروض جديدة، وبشروط ميسرة تسمح له بمزاولة نشاطه في حالته الطبيعية، وحتى تتحقق يجب توفير بعض الشروط وهي:

- ان يكون السبب في تعثره قد تمت معالجته او قارب على الانتهاء والزوال.
- ان تكون التوقعات المستقبلية جيدة بالنسبة للزبون وكذا للمنتج.

القيمة السوقية المضافة (MVA)

اولا: نشأة ومفهوم القيمة السوقية المضافة

تمثل (MVA) مقياسا خارجيا للأداء ويمكن تعظيمه بالاعتماد على المقياس الداخلي المتمثل في (EVA) ربما تعتبر الى جانب ذلك اسلوبا يرتبط بشكل مباشر مع عملية خلق القيمة للمساهمين مع مرور الوقت وهي ثاني مؤشر قدمته شركة (stewart) لتقييم الاداء، وهي تمثل القيمة السوقية التي تكون اعلى من القيمة الدفترية وتعتبر (MVA) افضل مقياس لأداء المنظمات وهي تمثل مقياسا تراكميا لأداء المنظمات , وتمثل تقييم سوق الاوراق المالية , كما تعرف انها المقياس التراكمي لعوائد رأس المال (oja,2019:109).

ويرى (Brigham & Ehrhardt,2002:62) ان القيمة السوقية المضافة هي الفرق بين مجموع السوق من شركة والكمية الاجمالية لراس المال المقدم من المستثمر، اذا كانت القيمة السوقية للديون

والاسهم الممتازة تساوي قيمها كما هو مذكور في البيانات المالية، فان القيمة السوقية المضافة هي الفرق بين القيمة السوقية لأصول الشركة وكمية الاسهم التي قدمها المساهمون، لذلك تعد القيمة السوقية اداة في تحديد مقدار الاموال التي قام بها المستثمرون على استماراتهم ومستوى القيمة التي تراكمت لدى الشركة بمرور الوقت (ثروة الشركة) وتشير القيمة السوقية المضافة الى القيمة والاستثمار التي انشاها المدير اكثر من راس المال الذي يقدمه المستثمرون والعكس صحيح، وعرف مقياس القيمة السوقية المضافة بانه القياس التراكمي لعوائد راس المال المساهم به (Joshi,2011:3).

وهي الاساس في تقدير السوق لصافي القيمة الحالية وتمثل الفرق بين القيمة السوقية للمنظمة وبين قيمتها الدفترية فاذا كانت القيمة السوقية للمنظمة اكبر من قيمة راس المال المستثمر فهذا يعني ان المنظمة تخلق قيمة لحملة الاسهم، اما اذ كانت اقل من راس المال المستثمر فهذا معناه ان المنظمة تدمر القيمة(الزبيدي ومحمود،102:2014)

ان مقياس القيمة السوقية المضافة يؤشر النجاح النسبي في تعظيم القيمة لحملة الاسهم من خلال تاثير الكفاءة في تخصيص وادارة الموارد النادرة في المنظمة فضلا عن تاثير فاعلية الادارة في تموضع المنظمة السوقي في المدى الطويل، والقيمة السوقية المضافة هي اداة استثمارية فاعلة (Al-Awawdeh,2018:17)

وفقا لمفهوم السابق فان القيمة السوقية المضافة تكون مشابهة في تعريفها لمفهوم مضاعف القيمة الدفترية لسهم (MBV)، اذ يكمن الفرق البسيط بينهما في كون القيمة السوقية المضافة عبارة عن قيمة مطلقة، بينما المضاعف عبارة عن وزن نسبي، فاذا كانت الاولى موجبة فان الثاني يكون اكبر من الواحد، والعكس لما تكون (MAV) يأخذ (MBV) قيمة اقل من الواحد(بعزيز،57:2018).

ثانيا:مزايا القيمة السوقية المضافة والعوامل المؤثرة عليها: ان مزايا القيمة السوقية المضافة تتلخص بالاتي (الشنطي،91:2016):

أ- توفر بيئة صالحة لتطبيق نظم محاسبة المسؤولية

ب-توفر معايير عادلة لتحديد الرواتب والمكافآت والاجور التشجيعية

ت-تساعد على الاستخدام الامثل للموارد المتاحة في المنظمة

ث-قادرة على تحديد القيمة المستقبلية للتدفقات الداخلة الى الشركة بشكل اكثر تفوق من باقي المقاييس المحاسبية كونها تركز على تكلفة راس المال وحق الملكية المستثمر.

ج- تركز على مجموعة من المؤشرات المهمة التي تلزم في اعداد الموازنات التخطيطية وتساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة.

ح- يوفر بيانات ذات مصداقية عالية مقارنة بالبيانات المحاسبية التقليدية.

ثالثا: قياس القيمة السوقية المضافة: ويتم قياس القيمة السوقية المضافة بطريقتين وهي كالاتي (فيروز، 50:2019):

أ- الطريقة الاولى لقياس القيمة السوقية المضافة (صافي حقوق المالكين)

ويتم قياسها بالاعتماد على طريقة الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية، وطبقا لهذه الطريقة فان القيمة الموجبة للقيمة السوقية المضافة الموجبة تعني الشركة تخلق قيمة وتساعد على زيادة ثروة

المساهمين، وبالتالي تؤدي الى زيادة قيمة راس المال المستثمر، في حين ان القيمة السالبة للقيمة السوقية المضافة تعني فشل الشركة في زيادة ثروة المساهمين وبالتالي فان سوف تنخفض قيمة راس المال المستثمر (فيروز، 51:2019)، والمعادلة هي كالتالي (oja,2019:110).:

القيمة السوقية المضافة = القيمة السوقية لممتلكات المنظمة – القيمة الدفترية لممتلكات المنظمة

او القيمة السوقية المضافة = اجمالي القيمة السوقية لممتلكات المنظمة – اجمالي راس المال الذي يقدمه المستثمرون.

$$MVA=MVE-be$$

MVA: القيمة السوقية المضافة

MVE: القيمة السوقية لاسهم الشركة (عدد الاسهم المدرجة* سعر الاسهم(سعر الاغلاق))

BVE: القيمة الدفترية لحقوق المالكين كما تظهر في الميزانية العمومية للشركة مطروحا منها قيمة الاسهم الممتازة ويضم حق الملكية (راس المال المدفوع +الأرباح المحتجزة+ الاحتياطيات+ علاوة الاصدار+ المخصصات).

ب- الطريقة الثانية لقياس القيمة السوقية المضافة (خصم القيمة الاقتصادية المضافة)

تحقق الشركة زيادة لثروة المساهمين عندما يكون العائد المتحقق اكبر من كلفة راس المال، اذ ان الشركة التي يباع سهمها في السوق بفائدة يكون لها قيمة سوقية موجبة، والعكس صحيح لما تباع الاسهم بخسارة اذ ان(MAV) تكون سالبة، ويتم قياسها عن طريق خصم القيمة الاقتصادية المضافة والمعادلة كالتالي **(بعزيز،58:2018)**:

$$MVE=\sum \frac{EVA\,t}{(1+K)^1}$$

MVE= القيمة السوقية المضافة

EVA= القيمة الاقتصادية المضافة

$(k+1)^1$= معدل العائد المطلوب

المبحث الثالث:التحليل المالي والقياسي للبحث

اولا: القروض المتعثرة: ان القروض المتعثرة تمثل القروض التي لم يسددها الزبائن من الافراد والشركات (المقترضين) الى المصرف (المقرض) والتي ترجع الى اسباب عديدة ومختلفة منها بسبب المقترض ومنها بسبب المقرض واخرى تتعلق بأسباب اخرى عن ارادة الطرفين، و تم جمع البيانات عن القروض المتعثرة من القوائم المالية للمصارف العراقية عينة البحث وكما موضح في جدول (3).

جدول (3) القروض المتعثرة للمصارف عينة البحث(2005-2019)(مليون دينار)

السنوات	المصارف						
	بغداد	الشرق الاوسط	الاستثمار العراقي	الاهلي العراقي	سومر	الخليج التجاري	المتوسط
2005	2700	1533	2722	777	159	1506	1566.2
2006	19296	3060	2921	877	565	2289	4834.7
2007	29414	3980	5634	1619	1711	2159	7419.5
2008	25906	5512	12291	1163	2103	4196	8528.5
2009	21489	2602	9261	1113	2004	3682	6691.8
2010	26864	2308	6971	5803	1663	7725	8555.7
2011	31208	1810	2861	5223	302	8814	8369.7
2012	36166	1614	2445	6673	321	8656	9312.5
2013	33610	3529	3162	7300	389	8100	9348.3
2014	47709	3244	3397	12096	1419	17420	14214.2
2015	59263	6162	2618	18549	1405	21420	18236.2
2016	73111	4241	2406	2866	1181	8147	15325.3
2017	70601	4032	1954	635	1244	10161	14771.2
2018	10187	1653	2234	880	1625	10273	4475.3
2019	12864	1083	2033	399	1512	10355	4707.7
المتوسط	33359.2	3090.9	4194.0	4398.2	1173.5	8326.9	
اعلى قيمة	73111	6162	12291	18549	2103	21420	
اقل قيمة	2700	1083	1954	399	159	1506	
	الاول	الخامس	الرابع	الثالث	السادس	الثاني	

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على التقارير المالية السنوية للمصارف عينة البحث للمدة من (2005-2019)

من خلال مراجعة جدول (3) نلاحظ ان مصرف بغداد جاء بالمرتبة الاولى من اذ القروض المتعثرة اذا سجل اعلى وسط حسابي وهو (33359) مليون دينار اذا سجل اقل نسبة به عام(2005) بمقدار (2700) مليون دينار والتي تدل على ان المصرف يتبع سياسة تحفظية في تقديم القروض وكذلك لديه ادارة جيدة وبالتالي قللت القروض المتعثرة الى اقل نسبة ممكنة وهذا مؤشر جيد، واعلى سنة كانت هي في عام (2016) بمقدار (73111) مليون دينار والتي تدل على ان المصرف بدا يمنح قروض كثيرة الى الغير كالمصارف والشركات والمؤسسات المالية وهو مؤشر غير جيد الى حد ما وبالتالي اصبح لديه تعثر واضح في القروض الممنوحة.

وبالترتيب الثاني جاء مصرف الخليج من اذ القروض المتعثرة اذا سجل ثاني اعلى وسط حسابي بين المصارف عينة البحث وهو (8326) مليون دينار اذا سجل اقل نسبة به عام(2005) بمقدار (1506) مليون دينار والتي تدل على ان المصرف يتبع سياسة تحفظية في تقديم القروض وكذلك لديه ادارة جيدة وبالتالي قللت القروض المتعثرة الى اقل نسبة ممكنة وهذا مؤشر جيد، واعلى سنة كانت هي في عام (2015) بمقدار (21140) مليون دينار والتي تدل على ان المصرف بدا يمنح قروض كثيرة

الى الغير كالمصارف والشركات والمؤسسات المالية وهو مؤشر غير جيد الى حد ما وبالتالي اصبح لديه تعثر واضح في القروض الممنوحة.

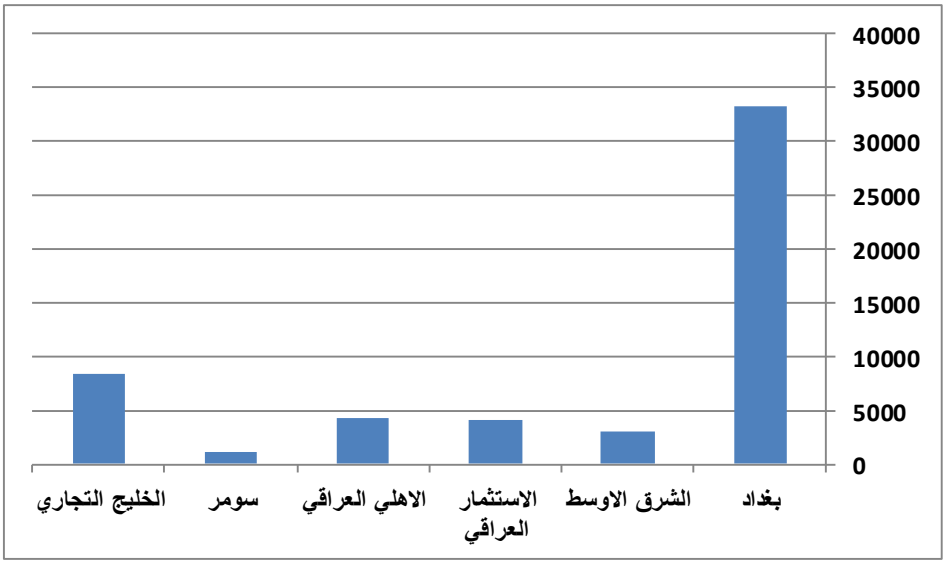
جاء الترتيب الثالث من نصيب مصرف الاهلي العراقي من اذ القروض المتعثرة اذا سجل وسط حسابي وهو (4398)، اذا سجل اقل نسبة به عام(2019) بمقدار (399) مليون دينار والتي تدل على ان المصرف يتبع سياسة تحفظية في تقديم القروض وكذلك لديه ادارة جيدة وبالتالي قللت القروض المتعثرة الى اقل نسبة ممكنة خلال مدة البحث وهذا مؤشر جيد، واعلى سنة كانت هي في عام (2015) بمقدار (18549) مليون دينار والتي تدل على ان المصرف بدا يمنح قروض كثيرة الى الغير كالمصارف والشركات والمؤسسات المالية وهو مؤشر غير جيد الى حد ما وبالتالي اصبح لديه تعثر واضح في القروض الممنوحة.

كذلك كان الترتيب الرابع من نصيب مصرف الاستثمار العراقي من اذ القروض المتعثرة اذا سجل وسط حسابي وهو (4194) مليون دينار اذا سجل اقل نسبة به عام(2017) بمقدار (1954) مليون دينار والتي تدل على ان المصرف يتبع سياسة تحفظية في تقديم القروض وكذلك لديه ادارة جيدة للقروض وبالتالي قللت القروض المتعثرة الى اقل نسبة ممكنة خلال مدة البحث لمصرف الاستثمار وهذا مؤشر جيد، واعلى سنة كانت هي في عام (2008) بمقدار (12291) مليون دينار والتي تدل على ان المصرف بدا يمنح قروض كثيرة الى الغير كالمصارف والشركات والمؤسسات المالية وهو مؤشر غير جيد الى حد ما وبالتالي اصبح لديه تعثر واضح في القروض الممنوحة اذا حقق اعلى نسبة خلال مدة البحث.

الترتيب الخامس من حصة مصرف الشرق الاوسط التجاري من اذ القروض المتعثرة اذا سجل وسط حسابي وهو (3090) مليون دينار اذا سجل اقل نسبة به عام (2019) بمقدار (1083) مليون دينار والتي تدل على ان المصرف يتبع سياسة تحفظية في تقديم القروض وكذلك لديه ادارة جيدة وبالتالي قللت القروض المتعثرة الى اقل نسبة ممكنة خلال مدة البحث لمصرف الشرق الاوسط التجاري وهذا مؤشر جيد، واعلى سنة كانت هي في عام (2015) بمقدار (6162) والتي تدل على ان المصرف بدا يمنح قروض كثيرة الى الغير كالمصارف والشركات والمؤسسات المالية وهو مؤشر غير جيد الى حد ما وبالتالي اصبح لديه تعثر واضح في القروض الممنوحة.

جاء سومر بالترتيب الاخير من اذ القروض المتعثرة اذا سجل اقل وسط حسابي بين المصارف عينة البحث وهو (1173) مليون دينار اذا سجل اقل نسبة به عام(2005) بمقدار (159) مليون دينار والتي تدل على ان المصرف يتبع سياسة تحفظية في تقديم القروض وكذلك لديه ادارة جيدة للائتمان والقروض وبالتالي قللت القروض المتعثرة الى اقل نسبة ممكنة بين المصارف عينة البحث وهذا مؤشر جيد، واعلى سنة كانت هي في عام (2008) بمقدار (2103) مليون دينار والتي تدل على ان المصرف بدا يمنح قروض كثيرة الى الغير كالمصارف والشركات والمؤسسات المالية وهو مؤشر غير جيد الى حد ما وبالتالي اصبح لديه تعثر واضح في القروض الممنوحة.

شكل (1)متوسطات القروض المتعثرة للمصارف التجارية عينة البحث



المصدر: اعداد الباحثان

ثانيا: القيمة السوقية المضافة: ان احتساب القيمة السوقية المضافة يجب ان يسبقه احتساب مفردات المعادلة وهي القيمة السوقية للاسهم وكذلك ايجاد القيمة الدفترية للحقوق المالكين، ان احتساب القيمة السوقية المضافة تم عبر تطبيق المعادلة الاتية وهي:

القيمة السوقية المضافة = القيمة السوقية للاسهم المصرف – القيمة الدفترية لحقوق المالكين

$$MVA=MVE-be$$

MVA: القيمة السوقية المضافة

MVE: القيمة السوقية لاسهم المصرف (عدد الاسهم * سعر الاسهم(سعر الاغلاق))

BVE: القيمة الدفترية لحقوق المالكين كنا تظهر في الميزانية العمومية لمصرف مطروحا منها قيمة الاسهم الممتازة ويضم حق الملكية (راس المال المدفوع +الارباح المحتجزة +الاحتياطات +علاوة الاصدار +المخصصات). وكما موضح ادناه

1- احتساب القيمة السوقية للاسهم

وتم احتساب القيمة السوقية للاسهم عبر تطبيق المعادلة الاتية وهي:

MVE: القيمة السوقية لاسهم المصرف (عدد الاسهم المدرجة (راس المال المدفوع) * سعر الاسهم(سعر الاغلاق))، وظهرت نتائجها كما موضحة بالجدول (4):

جدول (4) القيمة السوقية للاسهم للمصارف عينة البحث(2005-2019) (مليون دينار)

السنوات	القيمة السوقية للاسهم					
	بغداد	الشرق الاوسط	الاستثمار العراقي	الاهلي العراقي	سومر	الخليج التجاري
2005	339027	30000	97500	98750	57151	70555
2006	105946	48600	38675	26250	30711	30164
2007	164216	77500	38675	26250	19062	37500
2008	154000	90300	39375	22500	40500	72500
2009	208250	143000	61992	43500	45000	102582
2010	179000	72600	93025	40500	56700	93555
2011	392892	192000	95000	85000	82000	104990
2012	315000	219000	101000	84000	154020	35475
2013	515000	240000	150350	124640	187300	287500
2014	387500	150000	250000	225000	250000	270000
2015	292500	127500	170000	137500	237500	153000
2016	227500	107500	150000	102500	227500	135000
2017	152500	87500	105000	117500	225000	117000
2018	72500	32500	70000	85000	225000	57000
2019	75000	25000	67500	152500	127500	42000
الوسط الحسابي	238722	109533	101873	91426	130996	107255
Max	515000	240000	250000	225000	250000	287500
Min	72500	25000	38675	22500	19062	30164
الترتيب	الاول	الثالث	الخامس	السادس	الثاني	الرابع

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على التقارير المالية السنوية للمصارف عينة البحث للمدة من (2005-2019)

ونلاحظ من جدول السابق ان المصارف جاءت بالترتيب الاتي من اذ القيمة السوقية للاسهم اذا كان بالترتيب الاول مصرف بغداد بتحقيق اعلى متوسط للقيمة السوقية للاسهم وهي (238722)، وتلاه بالترتيب الثاني مصرف سومر اذ حقق متوسط للقيمة السوقية للاسهم وهو (130996)، اما مصرف الشرق الاوسط كان نصيبه الترتيب الثالث من القيمة السوقية للاسهم بتحقيق متوسط وهو (109533)، والترتيب الرابع حققه مصرف الخليج اذ كان متوسط القيمة السوقية للاسهم لديه هو (107254)، اما الترتيب الخامس كان من حصة مصرف الاستثمار اذ حقق متوسط قيمة سوقية للاسهم وهو (101872)، وكان الترتيب الاخير من نصيب المصرف الاهلي العراقي اذ حقق متوسط للقيمة السوقية للاسهم وهو (91426) كما لاحظنا انخفاض القيمة السوقية للمصارف عينة البحث للسنوات الاخيرة (2017-2019) ويعود السبب في ذلك الى انخفاض السعر السوقي لأسهمها المتداولة في سوق الاوراق المالية الى اقل من قيمتها الاسمية البالغة دينارا واحد.

2- حقوق المالكين

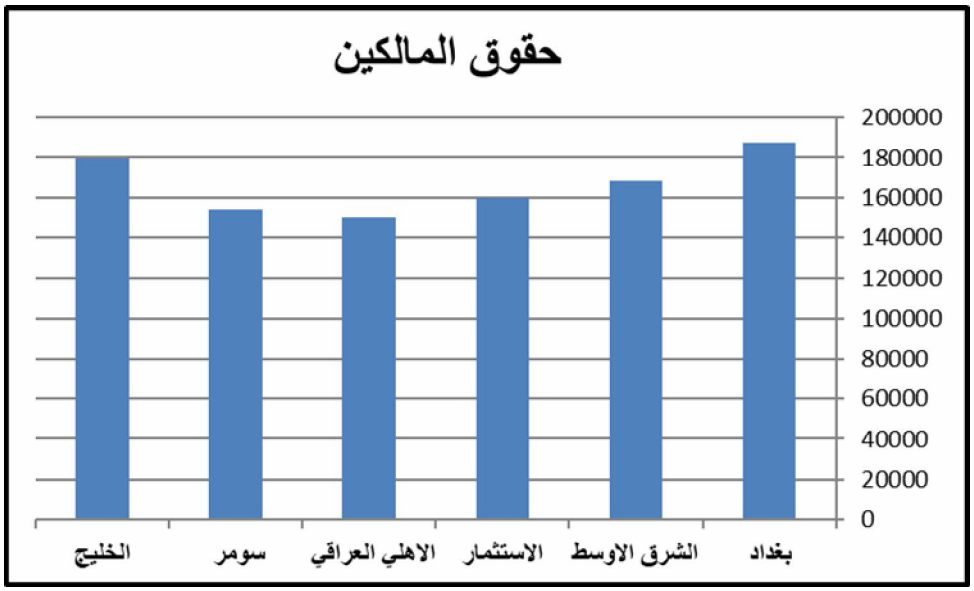
بعد ان تم احتساب القيمة السوقية للاسهم فان الخطوة الاتية هي احتساب القيمة الدفترية لحقوق المالكين كما تظهر في الميزانية العمومية للمصرف في جانب المطلوبات وهي حق الملكية (حقوق المساهمين).

ونلاحظ من جدول (5) ان المصارف جاءت بالترتيب الاتي من اذ اعلى متوسط لحق الملكية، اذ جاء مصرف بغداد بالترتيب الاول من اذ اعلى متوسط لحق الملكية وهو (187466)، اما الترتيب الثاني لمتوسط حق الملكية كان من نصيب مصرف الخليج بمتوسط وهو (179671)، والترتيب الثالث لمتوسط حق الملكية حققه مصرف الشرق الاوسط بمتوسط قدره (168485)، ومصرف الاستثمار كان نصيبه الترتيب الرابع من متوسط حق الملكية وهو (160165)، والترتيب الخامس لمتوسط حق الملكية اخذه مصرف سومر بتحقيقه متوسط قدره (153955)، واخيرا جاء مصرف الاهلي العراقي بالترتيب السادس بتحقيقه اقل متوسط حق ملكيه بين المصارف عينة البحث وهو قدره (150527).

جدول (5) القيمة الدفترية لحقوق المالكين للمصارف عينة البحث (2005-2019) (مليون دينار)

السنوات	المصارف						
	بغداد	الشرق الاوسط	الاستثمار العراقي	الاهلي العراقي	سومر	الخليج التجاري	المتوسط
2005	55921	27359	30686	27104	17995	12118	28530.50
2006	59489	35782	31184	26361	22629	24157	33267.00
2007	76107	50449	38950	27935	27033	28431	41484.17
2008	93341	63840	47046	31080	49751	41050	54351.33
2009	109169	75547	62522	51771	59248	59200	69576.17
2010	118787	84098	88455	52913	75747	63548	80591.33
2011	139619	137899	117107	105416	105999	119384	120904.00
2012	207252	187746	118557	154660	158734	150255	162867.33
2013	291262	202779	186356	168541	196482	305311	225121.83
2014	292419	307074	283749	263686	259853	347301	292347.00
2015	268488	276967	281262	260396	263349	322972	278905.67
2016	282821	272093	289792	287838	267139	317733	286236.00
2017	276942	270897	283082	285719	267479	282425	277757.33
2018	266742	267467	283101	257849	268424	314472	276342.50
2019	273641	267290	260626	256641	269467	306709	272395.67
الوسط الحسابي	187466.67	168485.80	160165.00	150527.33	153955.27	179671.07	
Max	292419	307074	289792	287838	269467	347301	
Min	55921	27359	30686	26361	17995	12118	
الترتيب	الاول	الثالث	الرابع	السادس	الخامس	الثاني	

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على التقارير المالية السنوية للمصارف عينة البحث للمدة من (2005-2019)



شكل (2) متوسطات حقوق الملكية للمصارف عينة البحث

المصدر: اعداد الباحثان

3-احتساب القيمة السوقية المضافة: بعد ان تم جمع مفردات معادلة احتساب القيمة السوقية فان الخطوة الحالية هي احتساب القيمة السوقية المضافة للمصارف عينة البحث وكالاتي.

ومن خلال مراجعة جدول (6) نلاحظ ان مصرف بغداد التجاري جاء بالمرتبة الاولى من اذ القيمة السوقية المضافة اذا سجل اعلى وسط حسابي بين المصارف عينة البحث للقيمة السوقية المضافة وهو (51255)، وكذلك سجل اعلى قيمة سوقية مضافة عام(2005) بمقدار (283106) والتي تدل على ان حقق قيمة سوقية مضافة موجبة وهي تزيد راس المال المستثمر وتفسر بانها تخلق قيمة وتساعد في زيادة ثروة المساهمين وهي دلالة جيدة على الاداء المصرف وحسن ادارة المصرف، اما اقل قيمة سوقية مضافة متحققة لمصرف بغداد التجاري هي (198641-) في سنة (2019) وهي دلالة غير جيدة على الاداء وبالتالي هي سوف تساهم في تخفيض راس المال المستثمر وتقليل ثروة المساهمين.

من خلال مراجعة جدول (6) نلاحظ ان مصرف سومر التجاري جاء بالمرتبة الثانية من اذ القيمة السوقية المضافة اذا سجل اعلى وسط حسابي للقيمة السوقية المضافة وهو (22959-)، وكذلك سجل اعلى قيمة سوقية مضافة عام(2005) بمقدار (39155) والتي تدل على ان حقق قيمة سوقية مضافة موجبة وهي تزيد راس المال المستثمر وتفسر بانها تخلق قيمة وتساعد في زيادة ثروة المساهمين وهي دلالة جيدة على الاداء المصرف وحسن ادارة المصرف، اما اقل قيمة سوقية مضافة متحققة لمصرف سومر التجاري هي (141967-) في سنة (2019) وهي دلالة غير جيدة على الاداء وبالتالي هي سوف تساهم في تخفيض راس المال المستثمر وتقليل ثروة المساهمين.

بالترتيب الثالث جاء مصرف الخليج التجاري اذ حقق قيمة السوقية المضافة وهي (58292-)، وكذلك سجل اعلى قيمة سوقية مضافة عام(2005) بمقدار (66814) والتي تدل على ان حقق قيمة سوقية مضافة موجبة وهي تزيد راس المال المستثمر وتفسر بها تخاق قيمة وتساعد في زيادة ثروة المساهمين وهي دلالة جيدة على الاداء المصرف وحسن ادارة المصرف، اما اقل قيمة سوقية مضافة

متحققة لمصرف الخليج التجاري هي (213101-) في سنة (2018) وهي دلالة غير جيدة على الاداء وبالتالي هي سوف تساهم في تخفيض راس المال المستثمر وتقليل ثروة المساهمين.

والترتيب رابعا كان من نصيب مصرف الشرق الاوسط التجاري من اذ القيمة السوقية المضافة اذا سجل وسط حسابي وهو (58952-)، وكذلك سجل اعلى قيمة سوقية مضافة عام(2009) بمقدار (67453) والتي تدل على ان حقق قيمة سوقية مضافة موجبة وهي تزيد راس المال المستثمر وتفسر بها تخاق قيمة وتساعد في زيادة ثروة المساهمين وهي دلالة جيدة على الاداء المصرف وحسن ادارة المصرف، اما اقل قيمة سوقية مضافة متحققة لمصرف الشرق الاوسط التجاري هي (242290-) في سنة (2019) وهي دلالة غير جيدة على الاداء وبالتالي هي سوف تساهم في تخفيض راس المال المستثمر وتقليل ثروة المساهمين.

من خلال مراجعة جدول (6) نلاحظ ان مصرف الاهلي العراقي التجاري جاء بالمرتبة الخامسة من اذ القيمة السوقية المضافة اذا سجل اعلى وسط حسابي وهو (59101)، وكذلك سجل اعلى قيمة سوقية مضافة عام(2005) بمقدار (71646) والتي تدل على ان حقق قيمة سوقية مضافة موجبة وهي تزيد راس المال المستثمر وتفسر بها تخاق قيمة وتساعد في زيادة ثروة المساهمين وهي دلالة جيدة على الاداء المصرف وحسن ادارة المصرف، اما اقل قيمة سوقية مضافة متحققة للمصرف الاهلي العراقي التجاري هي (185338-) في سنة (2019) وهي دلالة غير جيدة على الاداء وبالتالي هي سوف تساهم في تخفيض راس المال المستثمر وتقليل ثروة المساهمين.

اخيرا، و من خلال مراجعة جدول (6) نلاحظ ان مصرف الخليج التجاري جاء بالمرتبة السادسة من اذ القيمة السوقية المضافة اذا سجل اعلى وسط حسابي وهو (72416-)، وكذلك سجل اعلى قيمة سوقية مضافة عام(2005) بمقدار (58437) والتي تدل على ان حقق قيمة سوقية مضافة موجبة وهي تزيد راس المال المستثمر وتفسر بها تخاق قيمة وتساعد في زيادة ثروة المساهمين وهي دلالة جيدة على الاداء المصرف وحسن ادارة المصرف، اما اقل قيمة سوقية مضافة متحققة لمصرف الخليج التجاري هي (264709-) في سنة (2019) وهي دلالة غير جيدة على الاداء وبالتالي هي سوف تساهم في تخفيض راس المال المستثمر وتقليل ثروة المساهمين.

جدول (6) القيمة السوقية المضافة للمصارف عينة البحث (2005-2019) مليون دينار

السنوات	بغداد	الشرق الاوسط	الاستثمار العراقي	الاهلي العراقي	سومر	الخليج التجاري	المتوسط
2005	283106.2	2641.0	66814.0	71646.0	39155.6	58437.0	86966.6
2006	46457.0	12818.0	7491.0	111.0-	8082.0	6007.4	13457.4
2007	88109.3	27051.0	275.0-	1685.0-	7971.0-	9069.0	19049.7
2008	60659.0	26460.0	7671.0-	8580.0-	9251.0-	31450.0	15511.2
2009	99081.0	67453.0	530.0-	8271.0-	14248.0-	43382.0	31144.5
2010	60213.0	11498.0-	4569.8	12413.0-	19047.0-	30007.0	8638.6
2011	253273.0	54101.0	22107.0-	20416.0-	23999.0-	14394.5-	37742.9
2012	107748.0	31254.0	17557.0-	70660.0-	4714.0-	114780.0-	11451.5-
2013	223738.0	37221.0	36006.0-	43901.0-	9182.0-	17811.0-	25676.5
2014	95081.0	157074.0-	33749.0-	38686.0-	9853.0-	77301.0-	36930.3-
2015	24012.0	149467.0-	111262.0-	122896.0-	25849.0-	169972.0-	92572.3-

2016	55321.0-	164593.0-	139792.0-	185338.0-	39639.0-	182733.0-	127902.7-
2017	124442.0-	183397.0-	178082.0-	168219.0-	42479.0-	165425.0-	143674.0-
2018	194242.0-	234967.0-	213101.0-	172849.0-	43424.0-	257472.0-	186009.2-
2019	198641.0-	242290.0-	193126.0-	104141.0-	141967.0-	264709.0-	190812.3-
الوسط الحسابي	51255.4333	58952.47-	58292.213-	59101.333-	22959.027-	72416.34-	
Max	283106.2	67453	66814	71646	39155.6	58437	
Min	198641-	242290-	213101-	185338-	141967-	264709-	
الترتيب	الاول	الرابع	الثالث	الخامس	الثاني	السادس	

المصدر: من اعداد الباحثان

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي: يعد اختبار التوزيع الطبيعي من الاختبارات الضرورية لاسيما في الاختبارات الإحصائية المعلمية التي تشترط ان يكون توزع البيانات طبيعيا، أشار (Hair et al., 2017, p. 49) الى ان كون البيانات موزعة طبيعيا سوف يعمد الى تقليل تشتت النتائج وبالتالي فانه سوف يدعم دقة النتائج التي سيتم التوصل اليها. ومن خلال استخدام برنامج SPSS فانه تم اجراء اختبار التمايل Skewness والتفرطح Kurtosis لغرض اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات اذ ان القيم المقبولة لهما هو عندما تتراوح بين 1.98+ و1.98- وفقا لـ (Hair et al., 2017, p. 76)، وفي ما يأتي نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات مقياس البحث:

أ-**التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل القروض المتعثرة:** ان نتائج اختبار التمايل والتفرطح باستخدام برنامج SPSS لمتغير القروض المتعثرة، أظهرت النتائج تحقيق متغير القروض المتعثرة القيم المقبولة للتوزيع الطبيعي وكما هو موضح في جدول (7)، وهذا ما يعزز من التوصل الى نتائج إحصائية دقيقة.

ب- **التوزيع الطبيعي للمتغير التابع القيمة السوقية المضافة:ان** نتائج اختبار التمايل والتفرطح باستخدام برنامج SPSS لمتغير القيمة السوقية المضافة، أظهرت تحقيق متغير القيمة السوقية المضافة القيم المقبولة للتوزيع الطبيعي وكما هو موضح في جدول (7)، وهذا ما يعزز من التوصل الى نتائج إحصائية دقيقة.

جدول (7) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث

المتغيرات	المصارف	الترميز	العينة	Skewness	Kurtosis
القروض المتعثرة	بغداد التجاري	X1	15	0.762	-0.407-
	الشرق الاوسط	X2	15	0.674	-0.122-
	الاستثمار	X3	15	0.430	0.285
	الاهلي العراقي	X4	15	1.695	1.093
	سومر	X5	15	-0.359-	-1.330-
	الخليج	X6	15	1.082	0.592
	القروض المتعثرة	X			
القيمة السوقية المضافة	بغداد التجاري	Y11	15	-0.285-	-0.377-
	الشرق الاوسط	Y12	15	-0.524-	-1.577-
	الاستثمار	Y13	15	-0.706-	-0.784-

	الاهلي العراقي	Y14	15	-0.393-	-0.701-
	سومر	Y15	15	-1.975-	1.565
	الخليج	Y16	15	-0.547-	-1.176-
	القيمة السوقية المضافة	Y1			

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج spss v.25

رابعا: اختبار فرضيات البحث

1- تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

تخصص هذه الفقرة باختبار فرضيات البحث والخاصة بالارتباط , اذ يتم اولا حساب قيمة الارتباط (R) وبعدها اختبار معنوية علاقة الارتباط بواسطة اختبار المعنوية (P) , وقام الباحثان باحتساب معامل ارتباط بيرسون للمتغيرات الكمية للمتغيرات المستقل وكذلك المتغيرات التابعة، وبحسب الاتي:

أ- **فرضية الارتباط الرئيسة الاولى:** وهي تنص على "**هناك علاقة ارتباط معنوي ذو دلالة احصائية بين القروض المتعثرة والقيمة السوقية المضافة** " وتم اختبار الفرضية الرئيسة الاولى للارتباط وكالاتي:

جدول رقم (8) نتائج اختبار علاقة الارتباط للفرضية الرئيسة الاولى

المتغير المستقل	R	P.VALUE	المتغير التابع	النتيجة
X	**-0.44	0.000	**Y1**	قبول
* تعني قبول الفرضية عند مستوى معنوية (0.05). ** تعني قبول الفرضية عند مستوى معنوية (0.01).				

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج spss v.25

من خلال النتائج الواردة ضمن جدول (8) يتضح ان هنالك علاقة ارتباط عكسية ومعنوية بين القروض المتعثرة والقيمة السوقية المضافة على المستوى الكلي للمصارف , بلغت قيمتها (0.44-)، وان هذه العلاقة هي علاقة معنوية بين المتغيرات تبعا لقيمة (p) التي ظهرت بمستوى معنوية ضمن الحد المسموح وهي اقل من (0.05) اذ ظهرت بجدول(8) بقيمة وهي (0.000)، ومن هنا نستدل على قبول الفرضية الرئيسة الاولى للارتباط.

2- تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث

سيتم اختبار فرضيات البحث الخاصة بالتأثير وذلك بواسطة البرنامج spss v.25 عن طريق معادلة الانحدار البسيط , كما سيتم اختبار معنوية الدالة المقدرة بالاعتماد على قيمة اختبار (f), واختبار معنوية المعلمات من خلال اختبار (t) , وبحسب الاتي:

$$Y= \alpha + \beta x+ Ui$$

Y: المتغير التابع،:A الحد الثابت في معادلة الانحدار، او الجزء المقطوع من محور y.

b: ميل خط الانحدار، او مقدار التغير الذي يحدث في المتغير التابع عندما يتغير المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة.:X المتغير المستقل، Ui: المتغير العشوائي

أ- **الفرضية الرئيسة الاولى للتأثير:** وتنص على ان " **هناك تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين القروض المتعثرة والقيمة السوقية المضافة** " وتم اختبار الفرضية الرئيسة الاولى للتأثير وكالاتي:

جدول (9) ملخص معاملات نموذج التأثير للفرضية الرئيسة الاولى للتأثير

المتغير المستقل	قيمة الفا (a)	قيمة بيتا (B)	قيمة (t)	القيمة الفائية (f)	المتغير التابع	القرار
X	25236.5	−0.74	−4.5	20.3	Y	قبول

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج spss v.25

يتضح من النتائج المستحصل عليها من متابعة جدول (9) ان هنالك تأثيرا معنوياً للقروض المتعثرة في القيمة السوقية المضافة على المستوى الكلي للمصارف اذا تم جمع المصارف في عينة واحدة طوليا اما نتائج الاختبار , فقد كانت قيمة (f) للاختبار هي اقل من قيمة (f) المجدولة وهي (4) تحت مستوى معنوية اقل من (0.05) اذ سجلت قيمة وهي (20.3) .

و كذلك كانت قيمة اختبار (t) المحسوبة اقل من جدولية وهي (2)عند مستوى معنوية اقل من (0.05) للمصارف اذ كانت قيمته المحسوبة هي (4.5−).

وقد سجلت معاملات نموذج الانحدار قيمة (0.74−) لمعامل بيتا (B), و(25236.5) لمعامل الفا (a), ومعامل بيتا (B) يعني ان الزيادة بمقدار مرة في المتغير المستقل القروض المتعثرة تؤدي الى التخفيض بمقدار (0.74) في المتغير التابع وهو القيمة السوقية المضافة وبالتالي قبول الفرضية الرئيسة الاولى للتأثير.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولا: الاستنتاجات

1- أظهرت نتائج التحليل وجود اتجاه تصاعدي للقروض المتعثرة ما يعني زيادة نسب عدم سداد القروض وهو مؤشر سلبي على اداء المصارف.

2- وجود علاقة ارتباط معنوية عكسية ذو دلالة احصائية بين القروض المتعثرة والقيمة الاقتصادية المضافة على المستوى الكلي.

3- وجود علاقة اثر معنوي عكسيا ذو دلالة احصائية بين القروض المتعثرة والقيمة الاقتصادية المضافة على المستوى الكلي.

ثانيا: التوصيات

1- اتباع السياسات الحديثة في تحصيل القروض المتعثرة كالتفاوض مع المقترضين او تخفيف جزء من الفائدة او التنازل عن جزء من القرض حسب ما يتفق عليه.

2- العمل على تطبيق مقياس القيمة السوقية المضافة لقياس الاداء في المصارف عينة البحث والمصارف الاخرى، لما لها من اثار إيجابية في تحقيق الأداء الاستراتيجي، والذي يمكن المصرف من البقاء أكبر وقت ممكن في السوق المالية والمصرفية.

3- إشاعة ثقافة الاستدامة والتعلم والنمو في المصرف بمختلف وحداته واقسامها بالمصرف، مما يقوي الهيكل التنظيمي وبالتالي تحقيق الاهداف التي وضعتها ادارة المصرف.

المصادر العربية

1. بعزيز، سهيلة (2018)"**استخدام المؤشرات المالية التقليدية والحديثة في تقييم الاداء المالي للبنوك التجارية**" رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى كلية التسيير والعلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي.
2. التقرير الاقتصادي السنوي للبنك المركزي العراقي 2015، البنك المركزي العراقي.
3. التقرير الاقتصادي السنوي للبنك المركزي العراقي 2019، البنك المركزي العراقي.
4. التقرير السنوي للاستقرار المالي(2015– 2019)، البنك المركزي العراقي.
5. التقرير السنوي للبنك المركزي(2003–2019)، البنك المركزي العراقي، دائرة الابحاث والاحصاء.
6. التقرير السنوي والبيانات المالية والحسابات الختامية لمصرف الاستثمار العراقي (2005– 2019).
7. التقرير السنوي والبيانات المالية والحسابات الختامية لمصرف الاهلي العراقي (2005– 2019).
8. التقرير السنوي والبيانات المالية والحسابات الختامية لمصرف الخليج التجاري (2005– 2019).
9. التقرير السنوي والبيانات المالية والحسابات الختامية لمصرف الشرق الاوسط التجاري (2005– 2019).
10. التقرير السنوي والبيانات المالية والحسابات الختامية لمصرف بغداد التجاري (2005– 2019).
11. التقرير السنوي والبيانات المالية والحسابات الختامية لمصرف سومر التجاري (2005– 2019).
12. الخفاجي، سمير سهام، عباس، رقية كريم (2020) "**تحليل واقع مشكلة التعثر المصرفي في مصرف الرافدين**" مجلة كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
13. الزبيدي، حمزة محمود، محمود، اسيل هادي (2014) "**فاعلية تسويق الخدمات المالية وعلاقتها بالقيمة السوقية المضافة**" مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الحادي والاربعون .
14. شافية، خلايفية (2016) "**ادارة المخاطر الائتمانية ودورها في تقليل من القروض المتعثرة**" رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى جامعة ام البواقي، الجزائر.
15. الشمري، صادق راشد (2009) "**القروض المتعثرة في المصارف واثراها على الازمات المالية**" ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر العلمي الثالث، جامعة الاسراء الاهلية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية.
16. الشنطي، وسام رمضان(2016)"**دور محاسبة الموارد البشرية في رفع كفاءة الاداء المالي** "رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر–غزة.
17. صديقة، بن مدني (2017) "**انعكاسات القروض المصرفية المتعثرة على اداء البنوك في الجزائر**" رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية ادرار.
18. عائشة، باعربي، تماني،فاطمة (2017) "**ادارة مخاطر القروض المتعثرة في المؤسسات المصرفية**" رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية ادرار،الجزائر.
19. فايزة، دهيمي (2019) "**الية معالجة القروض المتعثرة في البنوك التجارية الجزائرية**"، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بو ضياف.
20. فيروز، بوعزيز (2019) "**استخدام الادوات الحديثة في التحليل المالي لتقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**" رسالة ماجستير مقدمة الى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي.

21. منال، صدوقي، نعيمة، سعيد قوادري (2018) "**ادارة القروض المتعثرة في الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر في الفترة الممتدة ما بين (2007-2016)**" رسالة ماجستير مقدمة الى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة.

22. هندي، منير ابراهيم (2004) "**الادارة المالية مدخل تحليل معاصر**" المكتب العربي الحديث، الاسكندرية.

23. ياسين، زهير خضر (2015) "**دور واهمية النظام المحاسبي في الحد من مخاطر القروض المتعثرة**" مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السادس والاربعون.

المصادر الانكليزية

1. Al-Awawdeh, H. A. (2018). **The Impact of Economic Value Added, Market Value Added and Traditional Accounting Measures on Shareholders¡¯ Value: Evidence from Jordanian Commercial Banks.** *International Journal of Economics and Finance*, *10*(10), 1-40.
2. Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2002**). Financial management: theory and practice**. 10 th. *Melbourne: Thomson Learning*.
3. Chong, & Ongena, S. (2013). **Does banking competition alleviate or worsen credit constraints faced by small-and medium-sized enterprises? Evidence from China**. Journal of Banking & Finance.
4. Costola, M., & Caporin, M. (2016). ***Rational Learning For Risk-Averse Investors By Conditioning On Behavioral Choices.*** Annals Of Financial Economics.
5. Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). *A **primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM.*** Los Angeles: Sage
6. Joshi, S. S. (2011). **Relationship between EVA, MVA and other accounting measures of fertilizer companies in India.** *International Journal of Research in IT & Management*, *1*(7), 1-14.
7. Oja, S. (2019). Industrial Internet in sustainable value creation of companies.
8. Saputra, E., Resmi, S., Nurweni, H., & Prasetyo, T. U. (2020). **Do Character, Capacity, Capital, Collateral, And Conditions As Effect On Bad Loans.** *Journal Of Accounting And Finance Management*, *1*(2), 100-110.
9. Trisnawati, N. L. D. E., Rianita, N. M., & Kartika, R. D. (2020). **Internal Control Capabilities with Menyama Braya Concept as An Effort To Saving Bad Loans in Bumdes.** International Journal of Social Science and Business, 4(3), 437-443.

واقع ومستقبل الطاقة المتجددة في العراق
وامكانية الاستفادة منها في التوليد الكهربائي

أ.م.د. احمد جاسم جبار الياسري
كلية الادارة والاقتصاد
جامعة الكوفة/قسم الاقتصاد

الباحث: كرار صباح مهدي

المستخلص

لقد أصبح اليوم استخدام الطاقة المتجددة أحد المحاور الرئيسة للانتقال إلى منظومة الطاقة المستدامة، فقد ازداد الاهتمام بتوليد الكهرباء من مصادر الطاقة المتجددة على مستوى العالم، وقد ترتب على هذا الانتشار الواسع لتطبيقات الطاقة المتجددة انخفاض ملحوظ في تكلفة الطاقة الكهربائية المنتجة، ومن المتوقع أن يتزايد معدل توليد الكهرباء من مصادر الطاقة المتجددة بحوالي الثلث من عام 2022، اذ اصبحت مصادر الطاقة الاحفورية موضع شك بقدرتها على الاستمرار في توفير امن الطاقة الكهربائية عالميا ومحليا، في ظل النمو الاقتصادي والسكاني المتلاحق، كونها مصادر ناضبة، مما يستدعي تنويع مصادر توليد الطاقة الكهربائية في العراق كونه يعتمد وبشكل كبير على مصادر الطاقة الاحفورية في توليد الكهرباء.

Abstract

Today, the use of renewable energy has become one of the main focuses of the transition to the sustainable energy system. Interest in generating electricity from renewable energy sources has increased globally, and this widespread proliferation of renewable energy applications has resulted in a marked reduction in the cost of electricity produced, and the rate of electricity generation from renewable energy sources is expected to increase by about one third of 2022, as fossil energy sources are questionable as they can continue to provide global and local electricity security, given economic and population growth. As a depleted source, Iraq's electricity generation sources need to be diversified because it depends heavily on fossil energy sources for electricity generation.

اولا: اهمية البحث

تكمن أهمية البحث في بيان مدى امكانية العراق من الاستفادة من التطور الذي لحق بمصادر الطاقة المتجددة عالميا في التوليد الكهربائي، وكذلك معرفة مدى قدرة البلد في التنوع والتطور في انتاج الطاقة وخصوصا الطاقة المتجددة ، والتي يكون لها دور كبير في توليد الطاقة الكهربائية، فضلا عن التعرف على دور هذه المصادر في معالجة امن الامدادات من الطاقة الكهربائية في الوقت الراهن (2020) والمستقبل توليد الطاقة الكهربائية في العراق.

ثانيا: مشكلة البحث

يعتمد العراق على مصادر الطاقة الاحفورية في توفير امن الطاقة الكهربائية، وهي تعد مصادر ناضبة، مما يستدعي تنويع مصادر توليد الطاقة الكهربائية، وخاصة مصادر الطاقة المتجددة.

ثالثا: هدف البحث

يهدف البحث الى دراسة واقع ومستقبل الطاقة المتجددة، وكذلك معرفة مستوى التطور الحاصل في هذه المصادر ودورها في توليد الطاقة الكهربائية في العراق.

رابعا: فرضية البحث

ينطلق البحث من فرضية مفادها على الرغم من تمتع العراق بمصادر الطاقة المتجددة الا انها لم تسهم الا بشكل محدود في توليد الطاقة الكهربائية.

المطلب الاول: واقع الطاقة المتجددة في العراق

يقع العراق ضمن اغنى مناطق العالم بأنواع الطاقة المتجددة، إلا أن اعتماده الرئيس على النفط كمصدر للطاقة، حال دون الاستفادة من هذه الموارد المتجددة، اذ تتمتع البلاد بمجموعة متنوعة من الموارد المتجددة، بما في ذلك الطاقة الكهرومائية القابلة للاستغلال، وأشعة الشمس الوفيرة على الأراضي غير المستغلة، وسرعات الرياح الجيدة في بعض المناطق، ونظرا للنقص المزمن في قطاع الغاز الطبيعي، يمكن أن تصبح مصادر الطاقة المتجددة الموزعة جزءا اقتصاديا من تنوع مصادر التوليد، ومع ذلك فإن دمج الطاقة المتجددة مع الشبكة الوطنية الحالية والتي تعتمد على الوقود الاحفوري سيشكل تحديا كبيرا[1].

في العراق، العثور على موارد جديدة للطاقة ليس بالأمر الصعب لمدى ثراء البلاد بالنفط، ومع ذلك، فإن العراق يعاني من النقص المتزايد في الطاقة الكهربائية بسبب الارتفاع المتزايد في الطلب، كما ان فشل محطات توليد الطاقة الكهربائية يتوافق مع الطلب على الطاقة، بسبب الإنتاج المحدود والعيوب العديدة الناتجة عن التدهور، كما هو الحال للعديد من الدول الأخرى، والاهتمام بمصادر الطاقة المتجددة مثل زيادة الطاقة الشمسية في العراق فيمكن أن يكون العراق من أغنى الدول في مصادر الطاقة المتجددة، فقد بلغ استهلاك الكهرباء في العراق عام 2009، (52 مليار كيلوواط/ساعة)، تعرضت البنية التحتية للكهرباء في العراق لأضرار بالغة خلال حرب الخليج وعانت من قلة الاستثمار والمعدات المتاحة، أثناء خضوعها للعقوبات، وعانت البلاد الكثير من المتاعب بعد عام 2003، اذ ان العراق يحتاج إلى مزيد من الطاقة الكهربائية يوما بعد يوم بسبب زيادة الطلب والنمو السكاني، زيادة انتاج الطاقة مطلوب ليس فقط لتغطية النقص اليومي في الطاقة ولكن أيضا لدعم التنمية الاقتصادية، وبحسب وزارة الكهرباء، فأن من المرجح ان العجز سيصل إلى (25000 ميغاواط)، ما بعد عام 2020، ولكن حتى الآن الطاقات المتجددة فعليا لا تشتمل على أي نسبة مئوية من الطاقة المولدة[2].

المطلب الثاني: واقع الطاقة الكهربائية من مصادر الطاقة المتجددة

العراق من بين الدول التي تتمتع بثروات هائلة من أنواع الطاقة المتجددة، اذ انها لم تستخدم أياً من هذه الطاقات على الرغم من توفرها، وما يزال العراق يعتمد على الطاقة الناضبة، كونه يعتمد بشكل كبير جدا على (النفط والغاز الطبيعي)، فضلا عن سوء ادارة هذه المصادر بسبب عدم استثمارها بالشكل الأمثل، وهدر الكثير منها نتيجة حرقها، اذ يعد العراق من اكثر دول العالم حرقا للغاز الطبيعي، وفيما يخص الطاقة المتجددة، لقد اشارت وزارة الكهرباء بحسب تقريرها السنوي في عام 2016، الى ان

الطاقة الكهرومائية تسهم في انتاج الكهرباء بنحو(10502 ميغاواط) لعام 2016 بنسبة تبلغ (3.66%) وهي نسبة ضئيلة جدا، وان استيراد الطاقة الكهربائية يدل على عدم استثمار المتجددة في العراق بالشكل الأمثل، ويعتمد العراق على الطاقة المائية نتيجة توفر المساقط المائية والسدود والشلالات، ومع ذلك لم يُلبِ الحاجة المحلية الى الطاقة[3]. انواع الطاقة المتجددة المتاحة في العراق هي:

اولا: الطاقة الكهرومائية:Hydropower:

لقد انحسر انتاج الطاقة المتجددة بإنتاج الطاقة الكهرومائية فقط، وارتفع انتاج الطاقة الكهرومائية من (632 ميغاواط) في عام 1990 الى (2620 ميغاواط) في عام 2000، وارتفعت نسبتها في اجمالي انتاج الطاقة الكهربائية من (19%) الى (40%)، وذلك بسبب ارتفاع التدفقات المائية من نهري دجلة والفرات، اذ تزود المحطات الطاقة الكهرومائية في معظم انتاجها اقليم كردستان من محطتين هما محطة دوكان ومحطه دربندخان اللتان ينتجان معا نحو (649 ميغاواط) في عام 2009، أي ان المحطتين تسهمان بنحو (69%) من اجمالي الطاقة الكهربائية المنتجة في العراق، وعلى الرغم من المزايا التي تتميز بها المحطات مثل قصر مدة التشغيل وطول العمر الانتاجي، الا انه لم يتوسع العراق باستثمار انتاج الطاقة الكهرومائية، وتراجع انتاج الكهرباء من الطاقة الكهرومائية الى نحو (945 ميغاواط)، أي بنسبة بلغت (12%) من اجمالي الطاقة الكهربائية في عام 2010، بسبب شحة وتذبذب مناسيب المياه من منابعها في تركيا، وانخفاض نفقات الصيانة للمحطات المائية المقامة على السدود، وارتفعت نسبتها إلى (14.8%) في عام 2012،ان كمية الانتاج للمحطات الكهرومائية انخفضت الى(2,176,083 ميغاواط) ساعة في عام 2017، بينما كانت (3,141,234 ميغاواط) ساعة في عام 2016، وقدرت السعة الكمية للمحطات نحو(1674 ميغاواط)، مما انعكس على امكانيتها في سد جزء من النقص في توليد الكهرباء، والجدول التالي يوضح التوزيع المكاني للمحطات الكهرومائية[4].

يعتبر المصدر المائي المصدر الرئيسي للطاقة المتجددة في العراق، فهو متوفر في عام 2017 بقدرة (40 ميغاواط) من القدرة المركبة البالغة (1840 ميغاواط)، بعد الأضرار والبنية التحتية القديمة[5].

والجدول الاتي يوضح كمية الكهرباء المنتجة بواسطة المحطات الكهرومائية لسنة 2018.

جدول (20) كمية الطاقة الكهربائية المنتجة لسنة 2018

المحطات	عدد الوحدات العاملة	السعة التصميمية للوحدات العاملة (M.W)	الطاقة المنتجة (M.W)	المشاركة الفعلية (%)
صلاح الدين	3	84	33	16
ديالى	2	50	22	10
الانبار	4	440	53	26
كربلاء	4	15	0	0
النجف	2	2.5	4	2
نينوى	8	622.5	95	46
المجموع	23	1214	208	100

المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على: جمهورية العراق، وزارة الكهرباء، التقرير الاحصائي السنوي، 2018، ص 6.

يتضح من الجدول السابق ان عدد الوحدات الكهرومائية العاملة في عام 2018 هي (23 وحدة) توليدية، وكانت السعة التصميمية الاكبر من نصيب نينوى لتوفر السدود المتمثلة بسدي الموصل

الرئيسي والتنظيمي بواقع (4 وحدات) لكل منها، حيث بلغت اعلى نسبة من انتاج الطاقة الكهرومائية اذا بلغت (95 ميغاواط) وبسبة مشاركة بلغت (46%)، وقد بلغت السعة التصميمية لعموم وحداة الطاقة الكهرومائية في العراق (1214 ميغاواط)، الا ان نسبة الانتاج لهذه المحطات متدنية حيث بلغ اجمالي الطاقة المنتجة (208 ميغاواط)، ونسبة مشاركة قرابة (2%) من الانتاج الاجمالي للطاقة الكهربائية المنتجة، اذ بلغ اجمالي الانتاج الكلي للمنظومة الكهربائية في العراق (82,130,194 ميغاواط)، في عام 2018، ويعود السبب لعدم تشغيل المحطات وفقا لطاقتها التصميمية، بسبب انخفاض مناسيب المياه لنهري دجلة والفرات، ونقص الحصص المخصصة لهذه المحطات، فضلا عن ضعف عمليات التأهيل والصيانة، وبالتالي قد تؤدي الى خروج بعض الوحدات عن العمل نهائيا كما هو الحال في محطة كربلاء، اذ نلاحظ ان نسبة مشاركتها (0%)، من انتاج الطاقة الكهرومائية في عام 2018.

ثانيا: الطاقة الشمسية: solar energy:

يُعتبر العراق من اعلى الدول التي تتمتع بأعلى كمية إشعاع شمسي حيث يصل معدل كثافة الاشعاع الشمسي (1000 واط/ متر^2) في منتصف النهار وبمتوسط من (250 الى 300 واط/ متر^2) في اليوم أي ما يعادل (6 كيلوواط/ ساعة/ متر^2) في اليوم[6].

يتمتع العراق بساعات طويلة من أشعة الشمس، اذ بينت الدراسات ان العراق يستقبل اكثر من 3000 ساعة من الاشعاع الشمسي في السنة في بغداد وحدها، تختلف كثافة الشمس كل ساعة بين (416 واط/ م^2) في يناير إلى (833 واط/ م^2) في يونيو، بدأت دراسة الطاقة الشمسية بعد أزمة الطاقة عام 1973، أجريت العديد من الدراسات لتحديد معادلات تمثيل كثافة الشمس في بغداد، خلال تلك المدة في العراق، وفي وقت لاحق، تحول تركيز الدراسات نحو إيجاد السبل الممكنة لذلك تحسين كفاءة تطبيقات الطاقة الشمسية لتوليد الطاقة[7].

يتمتع العراق بأجزاء دافئة من المنطقة المعتدلة الشمالية بسبب طبيعة موقعة الفلكي، ويتميز سطحه بالتنوع في اشكال التضاريس، الأمر الذي أثر في كمية اشعة الشمس الواصلة الى سطح الأرض من فترة إلى أخرى في مختلف المناطق، اذ يقدر المعدل السنوي لكمية الإشعاع الشمسي نحو (407.6 سعرة/ سم^2/ يوم)، هذا المعدل يتباين بين الجهات المختلفة ويصل الى اقصى حد في محطة النخيب غرب العراق بنحو (645 سعرة/ سم^2/ يوم)، وينخفض كلما اتجهنا شمالا وجنوبا، ويتميز وسط العراق بأعلى معدل للإشعاع الشمسي، وتتباين كمية الإشعاع باختلاف فصول السنة فتنخفض معدلاتها الشهرية في فصل الشتاء تحديدا في كانون الأول، وترتفع في فصل الصيف لاسيما في حزيران، ويتميز العراق بارتفاع المعدل السنوي للإشعاع الشمسي، اذ يرتفع عن (3700 ساعة) مشمسة سنويا، مما يؤهله في اقامة مشاريع الطاقة الشمسية في توليد الكهرباء[8]. اقدمت الحكومة العراقية على بعض استخدامات للطاقة الشمسية كتلك المستخدمة لإشارات المرور، وبعض الطاقة الشمسية خارج الشبكة حوالي (100ميغاواط)، فضلا عن بعض المشاريع للطاقة الشمسية الكهروضوئية مخطط لها في محافظة الأنبار وهي اربعة مشاريع بطاقة انتاجية (240 ميغاواط) ومشروع واحد في بابل بطاقة انتاجية (225 ميغاواط) ومع ذلك، فإن أسعار الكهرباء المدعومة والنفط الرخيص والافتقار إلى السياسة قد

أبقت مصادر الطاقة المتجددة خارج مزيج الطاقة[9]. ومن مشروعات استغلال الطاقة الشمسية المتواضعة كانت في عام 2006 في بغداد، حيث بدأ تنفيذ مشروع إنارة الشوارع، نتيجة الأوضاع الأمنية غير المستقرة وصعوبة تغذية شوارع بغداد بالكهرباء للإنارة، مما دفع وزارة الكهرباء باللجوء إلى استغلال الطاقة الشمسية، وفي عام 2016 استحدث (مركز الطاقة المتجددة)، وتم وضع برنامج يتمحور بين الإنتاج والتوزيع الطاقة، ويركز على إنارة الطرق العامة، وانتاج السخانات الشمسية، وإنشاء المحطات، إلا أننا لم نشهد اي اهتمام حتى الان، ومن ناحية اخرى نلاحظ أن معظم البلدان سواء نفطية أو غيرها قد خطت خطوات مهمة لتعزيز الطاقة المتجددة[10].

كما أعلنت شركة الزوراء العامة التابعة لوزارة الصناعة والمعادن في عام 2016، عن تصنيع منظومة كهربائية تعتمد على الخلايا الشمسية وهي الخطوة الأولى من نوعها في العراق بالاتفاق مع وزارة الكهرباء، وتقدر سعة المنظومة نحو(15 ميغاواط)، والتي يتم تنصيبها في دوائر الدولة ويتم ربطها بصورة تزامنا مع الشبكة الوطنية لتشكل مصدر لدعم الكهرباء الوطنية في العراق، وتعتبر وزارة الكهرباء الجهة المستفيدة من المشروع، اذ وضعت خطة لتسويق هذا المنتوج بالتعاقد مع المصرف التجاري ليتبني موضوع تمويل وشراء المنظومات[11].

بدأت الحكومة برنامجا تجريبيا في عام 2018 لمدة أربع سنوات لتركيب ألواح شمسية بطاقة (8000 ميغاواط)، على أسطح المنازل والمباني الحكومية بما في ذلك المدارس والمستشفيات في بغداد والمحافظات الأخرى وقد دعا العديد من المانحين الدوليين مثل البنك الدولي في البلدان الخارجة من الصراع إلى هذا المفهوم، ان مثل هذه المبادرات ستمكن العراق من تطوير وتحفيز سوق الطاقة الشمسية على الأسطح من خلال وضع بنود قانونية ومالية مثل التمويل المباشر أو الإعانات لتشجيع الشراكات بين الصناعة المحلية وشركات الطاقة الشمسية لتوفر أنظمة الطاقة الشمسية الكهروضوئية على الاسطح، وتمكن المستهلكين ايضا من تقليل فواتير الكهرباء الخاصة بهم، وتكون جزءا من سلة الحلول لمشكلة نقص الكهرباء[12].

في يوليو 2019، دعت وزارة الكهرباء العراقية منتجي الطاقة المستقلين للمشاركة في تطوير سبعة مواقع للطاقة الشمسية الكهروضوئية بقدرة إجمالية تبلغ (755 ميغاواط)، ورأى العديد من المطورين المحليين والأجانب في الإعلان بمثابة خطوة إلى الأمام في محاولة لتنويع مزيج الطاقة في البلاد، وقامت المنظمات الدولية، مثل البنك الدولي (IEA، IRENA، RCREEE)، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، بتقديم الدعم التقني والتجاري لجهود العراق في نشر المرافق وتوليد الطاقة الشمسية على الأسطح[13]. والجدول الاتي

جدول رقم (1) المعدلات الشهرية والسنوية لزاوية سقوط الاشعاع الشمسي في المحطات الجنوبية (واط/ متر^2) لعام 2017.

	كانون الثاني	شباط	اذار	نيسان	مايس	حزيران	تموز	اب	ايلول	تشرين الاول	تشرين الثاني	كانون الاول	المعدل السنوي
الحي	36.6	44.8	56.6	67.9	76.6	80.6	78.2	71.8	59.7	48.6	38.6	33.6	57.8
الديوانية	37	45.2	57	68.4	77.1	80.9	78.8	72.2	60.7	49.2	39.1	43.2	58.3
العمارة	37.6	45.2	56.2	68.3	77.1	81	78.9	71.4	60.6	49.1	38.8	35	58.3
السماوة	37.8	45.6	56.4	68.4	77.6	81.3	79.5	72.8	62.5	50.1	39.1	34.1	53.8
البصية	39	46.7	58.2	69.7	78.7	82.5	80	72.9	62	50.5	40.4	36.5	59.8
الناصرية	37.3	45	56.3	68.1	76.7	80.8	78.2	70.9	60.4	49.4	38.4	33.3	57.9
البصرة	38.3	46.4	58.2	70.1	78.4	82.8	80.6	73.2	62.2	50.1	40.2	36.2	59.7

المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على البيانات الواردة في: جمهوريةٌ العراق، وزارة العلوم والتكنولوجيا، الهيئّة العامة للأنواء الجويةٌ العراقية، بغداد، بيانات رسمية غير منشورة، 2017.

لقد تم الاعتماد على بيانات المحطات المناخية الرئيسية في المحافظات الجنوبية المتمثلة في: محطة (الحي) في محافظة واسط، ومحطة (الديوانية) في محافظة القادسية، ومحطة (العمارة) في محافظة ميسان، ومحطة (السماوة والبصية) في محافظة المثنى، ومحطة (الناصرية) في محافظة ذي قار، ومحطة البصرة، ولوحظ من بيانات الجدول السابق، ان اعلى معدلات سقوط للإشعاع الشمسي، في الاشهر (مايس، وحزيران، وتموز، واب) حيث سجلت اعلى المستويات والتي تتراوح بين (67.6-82.8)، أي ان مستويات سقوط الإشعاع الشمسي التي تتلقاها هذه المحطات عالية ومناسبة جدا للاستثمار في توليد الكهرباء، وبالرغم من التفاوت بالمستويات من شهر لآخر ومن محطة لأخرى الا ان المعدل السنوي للمحطات الانفة الذكر متقاربة جدا اذا انها تتراوح بين (57.8- 59.7).

ثالثا: طاقة الرياح: Wind Energy:

لقد انجز اول توربين يعمل على طاقة الرياح في منطقة الجادرية ببغداد لإنتاج الكهرباء، في 2010/4/25، بطاقة انتاجية بلغت (20 كيلوواط)* ونصب منها 20 توربينا تباعا، جري نصبها في مناطق متفرقة في العراق من قبل وزارة العلوم والتكنولوجيا، ليسهم في سد جزء من متطلبات الكهرباء[14]، كما يرتبط استغلال ارتباط كليا بسرعتها والتي تكون في المتوسط عن 8 ميل في الساعة، اذ يجب ان لا تقل ولا تزيد عن الحد الذي تحدد قيمته وبحسب نوع الجهاز المستخدم في العملية الانتاجية، فضلا عن الارتفاع والمكان الذي سينصب فيه، وطاقة الرياح تنبع من الاختلاف في درجات تسخين الشمس للجو ومن عدم استواء سطح الأرض، وتتناسب القوة التي يمكن الحصول عليها من نظام طاقة الرياح مع مكعب سرعة الرياح، كما إن مورد طاقة الرياح متغير من حيث الزمان والمكان[15].

ان سرعة الرياح متباينة في العراق مكانيا من محافظة لأخرى ومن محطة مناخية لأخرى داخل المحافظة الواحدة، ويعود السبب لمجموعة من العوامل الجغرافية والفلكية، ومع ذلك يمكن استغلال طاقة الرياح في المناطق الجنوبية والوسطى، اذ ان سرعة الرياح تكون اعلى في هذه المناطق، وترتفع

سرعة الرياح في محافظة الناصرية لأنها منطقة صحراوية ذات مدى حراري عالٍ، وقلة الغطاء النباتي، أما سبب انخفاض هذه المعدلات في المناطق الشمالية مثل محطة الموصل فبسبب كونها منطقة مرتفعة ومعتدلة الحرارة، تتميز بغطاء نباتي كثيف[16].

جدول (2) المعدلات الشهرية والسنوية لسرعة الرياح (متر/ثانية) في بعض مناطق العراق

الاشهر / المحطة	كانون الثاني	شباط	اذار	نيسان	مايس	حزيران	تموز	اب	ايلول	تشرين الاول	تشرين الثاني	كانون الاول	المعدل السنوي
الموصل	1.3	1.6	1.7	1.8	2.1	2.2	2.1	1.9	1.5	1.2	1	1.1	1.6
كركوك	1.8	1.4	1.6	1.9	1.9	1.9	1.8	1.7	4.1	1.3	1	1	1.5
بغداد	2.8	3.2	3.6	3.4	3.6	4.3	4.6	4.1	3.1	2.7	2.5	2.6	3.4
الرطبة	3.1	3.7	4.2	4.1	3.7	3.9	4.2	3.6	2.8	2.7	2.6	2.9	3.2
الحي	3.6	4.1	4.3	4	4.1	5.6	5.6	5	4.2	3.6	3.6	3.6	4.3
الديوانية	3.2	3.6	3.9	3.7	3.7	4	4.8	4.1	3.2	2.9	2.9	3	3.6
النجف	2.9	3.2	3.6	3.6	3.6	4.5	5.1	4.1	3	2.9	2.7	2.7	3.4
النخيب	3.3	3.6	4.6	4.7	5.1	5	4.6	4.2	3.4	3.3	2.6	2.5	3.9
الناصرية	3.2	3.6	4.1	4	4.6	5.6	5.5	4.9	3.8	3.3	3.1	3.1	4.1
العمارة	2.5	2.8	3.1	3.2	2.9	5.7	5.6	5	3.7	2.9	2.9	2.4	3.6
البصرة	2.9	3.2	3.5	3.4	3.6	4.5	4.3	3.8	3.1	2.6	2.6	2.7	3.3

المصدر: رحمن رباط حسين، طاقة الرياح في العراق بين أمكانيات الاستثمار ومعوقاته، جامعة القادسية، كلية الآداب، سنة 2008، ص 15.

نلاحظ أن محطة النخيب سجلت أعلى معدلات السرعة الرياح في شهر (اذار ونيسان ومايس)، أذ بلغت (4.6، 4.7، 5.1 متر/ ثانية) تليها محطة الناصرية بمعدلات (4.1، 4، 4.6 متر/ ثانية)، في حين سجلت محطة الحي معدلات قدرها (4.3، 4، 4.1 متر/ ثانية)، ثم جاءت محطة الرطبة لتسجيل هي الأخرى معدلات من سرعة الرياح يعول عليها في عملية الانتاج بما مقداره (42، 4.1، 3.7 متر/ ثانية) على التوالي، وتأخذ سرعة الرياح بالانخفاض في أشهر الشتاء والخريف، وتسجل فيهما معدلات متقاربة، ففي أشهر الشتاء (كانون الأول وكانون الثاني وشباط)، تسجل أعلى معدلات في محطة الحي اذ بلغت (36، 36، 4.1 متر/ ثانية) تليها محطة الديوانية بمعدلات (3، 32، 3.6 متر/ ثانية) في حين سجلت محطة الموصل اقل معدلات بلعت (1.1، 1.3، 1.6 متر/ ثانية) حسب الترتيب، أما في أشهر الخريف (أيلول وتشرين الأول وتشرين الثاني) فقد اتخذ التباين نفسه في أشهر الصيف، والشتاء حيث ان محطة الحي بلغت (42، 3.6، 36 متر/ ثانية) ثم محطة الناصرية ثانيا بمعدلات بلغت (3.3، 3.8، 3.1 متر/ ثانية)، ثم محطة النخيب أخيرا بمعدلات بلغت (3.4، 3.3، 2.6 متر/ ثانية)، على التوالي للأشهر المذكورة حيث يتضح من الجدول السابق امكانية تحقق استثمار سرعة الرياح في توليد الطاقة الكهربائية ضمن المحطات المناخية التسع السالفة الذكر وضمن أشهر الصيف الثلاثة (حزيران، وتموز، وأب)، مع استمرار الاستثمار خلال أشهر الربيع الثلاثة (آذار، ونيسان، ومايس) وضمن المحطات المناخية الأربع المذكورة سابقا، وبالتالي يمكن توليد تيار كهربائي يعتمد على سرعة

الرياح في منطقة الدراسة يستمر لمدة ستة أشهر في أربع محطات مناخية هي (النخيب والناصرية والحي والرطبة) يكون لها دور مهم في سد النقص الحاصل من انقطاع التيار الكهربائي في البلد، وعلى الرغم من انخفاض سرعة الرياح في أشهر الشتاء (كانون الأول وكانون الثاني وشباط)، وأشهر الخريف (ايلول وتشرين الأول وتشرين الثاني) ألا أن هناك أمكانية اخرى في الحصول على الطاقة، وذلك لوجود الحد الأدنى من سرعة الرياح وهو (4 م/ ثانية) خلال شهر الشتاء شباط محطة الحي، وشهر الخريف أيلول لنفس المحطة، لذا يعول بشكل كبير على أهمية محطة الحي في توفير الطاقة المتجددة خلال أشهر الصيف (حزيران وتموز وآب)، وخلال أشهر الربيع (آذار ونيسان ومايس) اضافة الى شهري شباط وأيلول، وبالتالي يمكن القول بأن محطة الحي يمكنها أن تولد الطاقة الكهربائية لمدة 8 أشهر.

رابعا: طاقة الكتلة الحيوية: Biomass energy:

تتوافر في العراق اغلب مصادر الطاقة الحيوية القابلة للاستثمار، وان عددا منها مستخدم بالفعل لأغراض الطاقة، مثل فحم الخشب والحطب والاخشاب التي تستخدم في المطاعم لتحضير الطعام بشكل واسع، وهكذا تستخدم لهذا الغرض في المنازل وسيما في المناطق الريفية، اما مخلفات الحيوانات والمحاصيل ومخلفات الانسان العضوية فتشكل مصدرا قابلا للاستثمار في انتاج الطاقة الكهربائية، ولتوفير اسمدة عضوية للمحاصيل الزراعية، وفي الوقت الحالي تستخدم مخلفات الحيوانات كأسمدة عضوية في مناطق تواجدها بشكل واسع وكمصدر للطاقة الحرارية بشكل محدود جدا ويمكن التوجه نحو استغلال النباتات الطبيعية التي لا تدخل ضمن لائحة طعام الانسان لإنتاج الطاقة وبالطرق المتبعة في العديد من الدول، وعليه لا تتوفر البيانات عن كل مصدر من مصادر الكتلة الحيوية في العراق وليس هناك ادارة حقيقية لكل منهما[17].

المطلب الثالث: الاستثمار في قطاع الكهرباء من مصادر الطاقة المتجددة.

تَضمن قانون وزارة الكهرباء لسنة 2017، في الفصل الأول، البند خامسا (دعم وتشجيع استخدام الطاقات المتجددة في مختلف المجالات وتوطين صناعاتها)، وفي الفصل الرابع، (المادة 9- ثانيا)، (تشجيع القطاع الخاص للاستثمار في بناء محطات تعمل على الطاقة المتجددة مع توفير المحفزات الضرورية)، الا ان القانون بقي معطلا الى اليوم، اذ لا توجد اليات للتمويل[18] ، ان قطاع الكهرباء في العراق يحتاج إلى حجم كبير من الاستثمارات لتلبية الطلب المتزايد على الطاقة الكهربائية، وفقا لاستراتيجية التنمية الوطنية الصادرة عن وزارة التخطيط والتعاون الانمائي الكهربائية، اذ تم الانفاق على متطلبات الطاقة بما يقدر بـ 16 مليار دولار أمريكي للفترة ما بين (2007 و2010)، وهذه التقديرات تشمل الاستثمارات الحكومية والخاصة[19]. اذ أن اصدار تشريعات في مجال الاستثمار في مشاريع الطاقة المتجددة يعد وسيلة فعالة ومشجعة للاستثمار في هذا القطاع وخصوصا في الدول المضيفة التي تريد ان تكمل بناء تنميتها الاقتصادية في جميع المجالات، فصدور القوانين المشجعة للاستثمار في مشاريع الطاقة المتجددة سيعطي امتيازات للمستثمرين يتمثل الامتياز الاول بالاستفادة من الضمانات والحوافز الموجودة اصلا في قوانين الاستثمار العامة، والامتياز الثاني هو الاستفادة من الامتيازات

المنصوص عليها في قوانين الاستثمار في مشاريع الطاقة المتجددة، لذا سيستفيد المستثمر في جميع الاحوال نظرا لوجود هذه الضمانات في قوانين الاستثمار المتعددة، وهذا ما سوف يشجعه للخوض في هذا المضمار من الدوافع المهمة للاستثمار في مشاريع الطاقة المتجددة سواء للدول المضيفة او للدول المصدرة له هو استحداث الوظائف الخضراء والشرائح الوظيفية الجديدة في كثير من المجالات والتخصصات، سواء في مجال الابحاث، والتصنيع، والخدمات، والتركيب والصيانة والتوزيع[20].

الاستثمار في الطاقة المتجددة في العراق ينبع من وجود موارد طبيعية مهمة كالطاقة الشمسية التي يمكن استغلالها واستثمارها لتوليد الطاقة النظيفة الصديقة للبيئة، وعلى نحو يعزز فرص العمل ويزيد من الناتج الوطني، ويقلل من شحة الكهرباء التي يعاني منها[21]. اما بالنسبة لطاقة الرياح، فلا يوجد استثمار على ارض الواقع على الرغم من توفر جميع المقومات، وعلى الرغم من ان العراق من بين هذه الدول الأكثر حاجة لهذه الطاقة بسبب الحاجة المتزايدة والملحة للطاقة الكهربائية منذ عام 1991، لقد شهد عام 2004 افتتاح مركز الطاقة والوقود في الجامعة التكنولوجية، يركز على عدة اتجاهات ومنها اتجاهات الطاقة المتجددة وتطبيقات الطاقة الشمسية وطاقة الرياح ودراسة مصادر الطاقة المتجددة كطاقة بديلة في العراق، كما قامت وزارة الكهرباء في نهاية عام 2010، بافتتاح مركز الطاقة المتجددة والبيئة بالتنسيق مع المنظمات والشركات العالمية والوزارات والجامعات العراقية بهدف إدخال الطاقات المتجددة في قطاعي الإنتاج والتوزيع لدعم الشبكات الوطنية وتوفير الطاقة الكهربائية للمناطق النائية البعيدة وبقدرات مختلفة[22]. تعتبر أكبر محطة مستثمرة في العراق هي محطة بسماية التي تدار من قبل مجموعة ماس القابضة وتؤمن هذه المحطة 80% من احتياجات بغداد من الطاقة الكهربائية وتسعى المجموعة لتطوير هذه المحطة بالتعاون مع شركات أجنبية أبرزها جنرال الكتريك الأميركية والموجودة بقوة وكثافة في قطاع الطاقة العراقي كأحد أبرز شركات القطع وبمنافسة مع سينمنس الألمانية وكذلك (ABB) الألمانية وشركة (CMA) البلجيكية وشركة (ألتسوم) الفرنسية[23].

ومن الضروري توفير مناخ استثمار جيد في قطاع الكهرباء، فنظرا لما يتكبده النظام من خسائر كبيرة، وإيرادات منخفضة واحتياجات استثمارية ضخمة، لا يستطيع قطاع التوزيع اجتذاب رؤوس أموال خاصة، التي تحتاج إلى الدعم الحكومي لتحقيق التحسن التدريجي وتوفير الحد الأدنى من الاستقرار اللازم لاجتذاب الاستثمارات من القطاع الخاص والتمويل التجاري، وعلى المدى المتوسط، سيساعد تحسين اليات تحصيل الإيرادات، وتخفيض تكاليف التوليد، وتحسين موثوقية الشبكة لتصريف الفائض من توليد الطاقة الكهربائية، في تقليص انطباعات المستثمرين عن المخاطر، ومن ثم تحسين إمكانية الوصول إلى التمويل منخفض التكلفة وتعزيز كفاءة القطاع الخاص وفرص ريادة الأعمال[24].

ومن جانب اخر، فقد تم منح المشاريع لبعض الشركات الإقليمية: منها توليد (465 ميغاواط) في خمس مواقع مختلفة لشركة (سما بغداد)، و(230 ميغاواط) في أربع مواقع لشركة (دانا الدولية ومقرها الكويت)، بيد أنه في ظل غياب خطة وأولويات ونموذج استثمار واضح، لم تمض هذه الأمور كما هو مخطط لها، وفي (أيار/ 2019)، تم التخلي عن التعرفة حسب التغذية بعد ورود الانتقادات كونها "قمعية"، وبدلا من ذلك أطلقت وزارة الكهرباء مناقصة تنافسية للحصول على (755 ميغاواط) من

الطاقة الشمسية الكهروضوئية عبر عدة مواقع حقلين للطاقة الشمسية بسعة (300 و225 ميغاواط)، و5 مشاريع أصغر تتراوح في حجمها من (30– 50 ميغاواط)، تم تأهيل (45 ميغاواط) من مقدمي العروض مسبقا، بما في ذلك شركات مثل توتال وسيمنز و(أكوا باور)، تمت إعادة تقديم العطاءات لهذا الغرض في الأول من أيلول، ولكن من غير الواضح ما إذا كان سيتم تحديد الفائز بالعطاء قبل الانتخابات المبكرة المقررة في حزيران 2021، في وقت لاحق من عام 2019، كشف أحد مستشاري الوزارة عن خطط لإطلاق (750 ميغاواط) أخرى في الربع الأول من عام 2020، تماشيا مع خطط مصادر الطاقة المتجددة لتشكل 20% من مزيج توليد الكهرباء بحلول عام 2030، واقترحت شركة (أكوا باور) السعودية، وشركة (آميا باور) الإماراتية، مشاريع طاقة قابلة للتجديد في العراق كجزء من عمليات دعم للحكومة المركزية والتخلص من النفوذ الإيراني، اقترحت (أكوا باور) مشروعين للطاقة الشمسية بقدرة واحد جيجاوات، أحد المشروعين سيكون مقره في المملكة العربية السعودية ونقل التيار الكهربائي إلى العراق بتعرفة (1.65 دولار/ كيلوواط/ ساعة)، بينما سيكون الآخر في العراق مع تعريفة (6.5 دولار/ كيلو واط/ ساعة)، مما يمثل الاختلاف في مخاطر الأعمال بين البلدين[25].

لم يكن هناك أي استثمار كبير في هذا المجال خلال المدة الماضية، بسبب ما يأتي:

1. عدم توافق أحكام قانون الاستثمار فيما يتعلق بأهداف وزارة الكهرباء واحتياجات المستثمرين ادى إلى عوائق كبيرة في عملية تطوير، أو تطبيق مسؤوليات الاستثمار وعوائد الاستثمار في تطبيق تعريفة التغذية.
2. لقد ادى الافتقار إلى الحماية الكافية مثل الضمان السيادي الحكومي لتقليل رغبة المستثمرين في تطوير المشاريع وخفض هذا من مستويات الاستثمار.
3. لم يتم سن قوانين صارمة لغرض تحديد أهمية الطاقة المتجددة لتجنب العقبات المذكورة انفا.

ومع ذلك، قُدم مشروع قانون الطاقة المتجددة إلى مجلس الطاقة الوزاري لمراجعته منذ أوائل عام 2019، ويهدف القانون من بين العديد من الأهداف إلى تشجيع القطاعين العام والخاص على المشاركة في تطوير الطاقة المتجددة، لقد كان المستثمرون الأجانب والمحليون يأملون أن القانون الجديد سيسهل تمويل مشاريع الطاقة المتجددة وبناءها وتشغيلها، بعد الموافقة عليه.

إن القضايا الحاسمة لتحقيق النجاح في الإطار التنظيمي للطاقة المتجددة هي[26]:

1. يجب أن تكون رؤية الحكومة لاستخدام الطاقة المتجددة في العراق محددة بوضوح ومسوغة اقتصاديا.
2. الإطار الذي يأخذ في الحسبان الخصائص الاجتماعية، والاقتصادية، والبنية التحتية، والبيئية الفريدة للعراق.

ومن جانب اخر فأن هناك مجموعة من المعوقات تحول دون الاستثمار في العراق منها:

اولا:– معوقات تكنولوجية وفنية: يعتبر اهم عائق امام تكنولوجيا انتاج الطاقة الكهربائية من الطاقة الشمسية وطاقة الرياح، هي المنافسة بينها وبين الطاقة الاحفورية (النفط والغاز الطبيعي) التي يعتبر

البلد غنيا بها حيث نجد التشبث بأنشاء محطات انتاج الطاقة الكهربائية المعتمدة على النفط والغاز واهمال هذه الطاقة المهمة والمتوفرة بكثرة في منطقة الدراسة[27].

ثانيا: محدودية مشاركة القطاع الخاص: تعتبر محدودية مشاركة القطاع الخاص في النواحي المختلفة لنشر استخدامات الطاقة المتجددة من المعوقات حاليا علي الساحة العراقية الهادفة لتعظيم الاعتماد علي الطاقة المتجددة في توفير مصادر نظيفة للطاقة وتستطيع أن تفي بجانب غير قليل من الطلب المت ايد علي الطاقة في العراق وفي تأمين مصادر للطاقة تضمن استدامتها للأجيال القادمة، ويشبه قصور دور القطاع الخاص في هذا المجال الحركة علي ساق واحدة، وهو ما يعني ضرورة بحث سبل تفعيل دور القطاع الخاص في العراق وتشجيعه.

ثالثا: السياسات الحكومية: تعتبر سياسة الدولة في دعم قطاع ما وتشجيعه من اهم المعوقات التي تعيق قيام تلك المشاريع واستثمار الطاقة المتجددة يحتاج الى دعم وتشجيع من الحكومة العراقية للنهوض بواقع استثمار مصادر الطاقة المتجددة وذلك عن طريق سن قوانين تشجع وتجذب المستثمرين للاستثمار ويمكن للحكومات تشجيع الاستثمار في مجالات الطاقة المتجددة[28]، من خلال:

1. وضع سياسات ذات منحى بيئي مثل الإعفاء أو التخفيض من الضرائب على إنتاج الطاقة من مصادر متجددة وغير ضارة بالبيئة ووضع ضرائب وغرامات على المصادر الأكثر تلويثا.
2. تقديم المساعدات والدعم المالي وضمان قرو المشاريع التي تدفع نحو استخدام المصادر المتجددة.
3. وضع وتطوير المعايير والتشريعات ذات الصلة بالمصادر المتجددة ضمن مفهوم "الكل شركاء معنيون".
4. إعادة النظر في نظم تسعير المنتجات البترولية وربطها بجودة الوقود.

هذا بالإضافة إلي مراعاة تقديم مقترحات المشروعات مفصلة ومشتملة على توليف الإجراءات والآليات وبرنامج التنفيذ المقترح للمشروع، وتحديد الاحتياجات الفنية والتقنيات والمعدات والخبرات اللازمة للتنفيذ، وتقدير القيمة الإجمالية للاستثمارات وبنودها، وتقييم الفوائد المالية المباشرة وغير المباشرة للمشروع شاملة الفوائد الناتجة عن تقليل الاعتماد على الوقود الأحفوري وما لهذا من فوائد بيئية، كما يمكن توظيف جزء من العوائد المالية النفطية في مجال استثمار الطاقة النظيفة من الشمس والرياح وما تحتاجه من معدات وادامة من خلال نقل التكنلوجيا واستيعابها من موطنها الاصلي عن طريق المقايضة بالنفط وخاصة ان معظم الدول الصناعية المتقدمة بحاجة الى النفط الخام لقيام لصناعتها[29].

المطلب الرابع: مشاكل التوليد الكهربائي من مصادر الطاقة المتجددة

عانى قطاع الطاقة في العراق من صراعات وعقوبات امتدت لعقود من الزمان، وهو ما أدى إلى إضعاف مؤسساته وتراجع معدلات الاستثمار وتدهور مزمن في البنية التحتية لهذا القطاع، وعلى الرغم من تحقيق العراق لتقدم ملحوظ في تحسين قدراته على توليد الطاقة الكهربائية، فإن هذا القطاع لا يزال يواجه العديد من التحديات الخطيرة بسبب النمو الكبير في الطلب بنسبة تتجاوز 10% سنوياً، مقترنة بالعجز المزمن في توريد الكهرباء وعدم توفر شبكة التغذية سوى لما يقل عن 15 ساعة يوميا، وتُعد

الاحتجاجات العامة التي شهدتها البصرة وعدة مناطق أخرى، والتي كان اخرها في صيف 2018، دليلا على السخط المتزايد لدى المواطنين العراقيين بسبب التدهور المستمر في انتظام إمدادات الطاقة الكهربائية[30].

يظهر ان البلد تتوفر فيه كل الإمكانات البشرية والمادية والطبيعية، إلا إن الإمكانيات غير المادية والمتمثلة بالمؤسسات والقواعد هي الغائبة وكما هو معلوم فان الجانب المؤسساتي هو المسؤول عن وضع خطط إقامة منشآت الطاقة المتجددة كما انه هو المسؤول عن تنفيذ مشاريع الطاقة المتجددة وأدارتها وكما نعلم فالعراق يعاني من مشكلة حادة في المجال المؤسساتي نتيجة انتشار الفساد بشكل كبير وغياب الحوكمة وإن غياب المؤسسات الكفؤة كان السبب الرئيس وراء غياب الاستراتيجية في مجال الطاقة المتجددة وحتى لو كانت هناك استراتيجية فأنها تواجه مشاكل في التطبيق مما يجعل إقامة هذه المشاريع يعتريها الكثير من عمليات الفساد وتنعدم الكفاءة في عملية إقامة مثل هذا النوع من المشاريع[31].

تقنيا تبدأ مشكلة العراق الكهربائية من حجم الإنتاج الذي يقل عن الطلب وتتجه نحو خطوط النقل التي تصل لأكثر من (18 ألف كيلو متر)، وتشمل التوزيع والجباية، ولكنها من ناحية أخرى تواجه مشاكل إدارية تتعلق بإرادة الحل من مؤسسات الحكومة وقضايا الحوكمة المتبعة في القطاع، فالملف بات أحد أبرز ملفات المساومة المحلية ويورد لبعض الأحزاب والجماعات العراقية مصدراً سنوياً كبيرا، كما أنه يواجه مشكلة سياسية تتعلق بتموضع العراق حول إيران وما ينجم عنه من رفض للمشاريع المنفذة التي تواجه بالإلغاء والمنع وتمتد نحو استهداف الخطوط والمنشآت. هكذا فإن الحلول المطروحة لمشكلة الكهرباء العراقية لن تكون ناجحة إذا اقتصرت على جانب واحد من الجوانب الفنية بل يجب أن تكون شاملة لجميع المراحل وكذلك لن تكون ناجحة في حال بقيت في الإطار الفني بل يجب أن ترافقها خطوات سياسية وأخرى إدارية[32].

ومن جانب اخر فأن وزارة الكهرباء لم تتمكن من تحقيق أهدافها التي حددها القانون، ولم تتمكن من رسم سياسات قانونية وإدارية ثابتة للطاقة المتجددة بما يتوافق مع نظام استراتيجية الطاقة الوطنية المتكاملة، ومن بين أسباب هذا الفشل الافتقار إلى التعاون مع القطاع الخاص والمواطنين لتعزيز مصادر الطاقة البديلة، وغياب اللوائح التي تسمح للقطاع الخاص والمواطنين بتثبيت مصادر الطاقة المتجددة على الشبكة، وبيع الطاقة الزائدة إلى المرافق العامة لتحقيق سوق متماسكة للطاقة المتجددة[33].

المطلب الخامس: الافاق المستقبلية لمصادر الطاقة المتجددة في توليد الكهرباء في العراق

ما تزال ملامح الطاقة في العراق كما كانت عليه في حقبة ما قبل عام 2003 وباستثناء الطاقة الكهرومائية، لقد وضع العراق إبان الثمانينيات خطة طموحة، لتطوير توليد الكهرباء من الطاقة الشمسية، لكن ثلاثة عقود من الحروب والعقوبات الاقتصادية قوضت بنحو كبير خطط الطاقة المتجددة في البلد، اذ توقف التقدم في هذا المجال حتى عام 2009، حينما أعلنت وزارة الكهرباء عن خطة لتركيب ستة آلاف مصباح تعمل بالطاقة الشمسية لتضيء شوارع بغداد كجزء من خطة أكبر لإنفاق ما

يصل إلى 1.6 مليار دولار على إضافة (400 وحدة ميغاواط) من محطات الطاقة الشمسية، وطاقة الرياح بحلول عام 2016، وتم التخلي عن الخطة، بعد انهيار أسعار النفط العالمية وظهور تنظيمات ارهابية عام 2014، وعاد الاهتمام بالطاقة الشمسية في تشرين الثاني عام 2017 مرة أخرى، حينما أعلنت الحكومة عن اهمامها بمشروع الشراكة بين القطاع العام والخاص لبناء حوالي (700 ميغاواط) من محطات الطاقة الشمسية بنهاية عام 2018 من جديد، ولسوء الحظ ليس لدى العراق سياسة للطاقة المتجددة ولا استراتيجية متسقة يعتمدها خلل العقد المقبل، على الرغم من إن المشاريع المعلنة ستكون بداية نحو الاستفادة من الطاقة المتجددة في البلد، لاسيما الطاقة الشمسية، إلا أنها تقترح كمشاريع حالية أو مشاريع مستقبلية غير خاضعة لإطار سياسة استراتيجية محددة تساعد على جذب خبراء دوليين رئيسيين آخرين إلى قطاع الطاقة العراقي. وإن عدم وجود تشريعات أساسية وواضحة للاستثمار في مصادر الطاقة المتجددة واتخاذ تدابير لدعم القطاع على عكس القطاع النفطي تقيد التنمية والتبني الواسع النطاق للطاقة المتجددة، ويعود هذا لعدة أسباب منها[34]:

1. الإعانات العالية لمصادر الطاقة التقليدية.
2. غياب أطر تنظيمية لتداول الكهرباء.
3. تمويل محدود للمشاريع بعيدة الأمد وتكاليف استثمارية أولية عالية بما في ذلك عدم وجود دعم للمستثمرين من المصارف الدولية ومؤسسات التمويل، ويتطلب انتقال العراق إلى الطاقة الخضراء تنسيقا فعالا للجهود بين الحكومة والمستثمرين المحليين والدوليين لتنفيذ سياسة مشتركة ناجحة من شأنها أن تتكامل في نهاية المطاف مع السياسات الاقتصادية والبيئية للبلد[35].

تتوقع الاستراتيجية الوطنية للطاقة المتجددة توليد (2جيجاوات) من مصادر الطاقة المتجددة بحلول عام 2030، بما في ذلك توليد الطاقة باستخدام محطات الطاقة الكهرومائية الجديدة، ومع ذلك، لم تلجأ الحكومة إلى الطاقة الشمسية على نطاق واسع، لأنها كانت آنذاك باهظة الثمن مقارنة بموارد الغاز الطبيعي، على الرغم من أن وزارة الكهرباء وضعت مخططات لمحطات هجينة تعمل بطاقة الشمسية والرياح بقدرة (50 ميغاواط) في مناطق نائية إذ ستكون قادرة على المنافسة مع محطات توليد الكهرباء التي تعمل بالديزل، بعد هزيمة تنظيم داعش، أصدرت الحكومة العراقية قائمة طويلة من المشاريع للاستثمار الدولي وإعادة البناء، بما في ذلك توليد (410 ميغاواط) من الطاقة الشمسية، بالإضافة إلى مركز أبحاث وتصنيع الطاقة الشمسية، أظهرت توقعات وزارة الكهرباء آنذاك أنه سيتم تركيب محطات تعمل على الطاقة الشمسية بقدرة (2700 ميغاواط) بين (2017– 2020) باستثناء إقليم كردستان والمحافظات الشمالية[36].

وفي ما يلي اهم اجراءات تشجيع مشاريع الطاقة المتجددة في العراق[37]:

1. اعداد سياسة الطاقة: تحمل في طياتها ضرورة الاهتمام بمصادر انتاج الطاقة، والاستفادة من جميع مصادر الطاقة الناضبة والمتجددة، ثم التأكيد على خصوصية تنفيذ سياسة ادارة الطلب على الطاقة وتعني التحول من المهام التقليدية لشركات انتاج الطاقة الى شركات خدمات الطاقة، تتضمن تقديم خدمات استشارية للعملاء، ومتابعة التطورات في تقنيات وصناعة اجهزة الكهرباء، وادخال تشريعات

جديدة، مما يجعل قطاع الطاقة اكثر شفافية لسوق الطاقة عند اتباع تلك السياسة، لأن سياسة الطاقة في أي بلد ينبغي أن تكون نقطة انطلاق لتلبية طموحات الأجيال الحالية وتؤمن طموحات الأجيال القادمة.

2. تشريع قانون الطاقة المتجددة: للنهوض بواقع انتاجها، ويضمن للمستثمر بيع الطاقة الكهربائية بالأسعار الحقيقية التي تسهم في سد تكاليف انتاج الوحدة الواحدة، وتحقيق مقدار من الربح الذي لا بد أن يرتفع عن سعر الفائدة في السوق.

3. تخصيص مبالغ مالية: للاستثمار في انتاج الطاقة المتجددة عن طريق تخصيص جزء من عوائد صادرات النفط الإنتاج الطاقة المتجددة.

4. انشاء مؤسسات علمية متخصصة ومراكز ابحاث: ترعى تطوير معدات انتاج الطاقة المتجددة، والبحث عن الحلول الملائمة للمعوقات الادارية والفنية التي تواجه انتاج هذه الطاقة.

تعتبر الطاقة الشمسية والطاقة الكهرومائية وطاقة الرياح من افضل مصادر إنتاج الطاقة الكهربائية في العراق، الى جانب الطاقة الاحفورية، ولمجموعة عوامل منها:

اولا: التكاليف: Costs: تعد التكاليف من أبرز العوامل التي تدخل في معادلة اختيار مصدر الطاقة التي يمكن الاستثمار في توليد الطاقة الكهربائية، فالكلفة الإجمالية لدورة حياة المحطة الكهربائية تتمثل بجمع النفقات الاستثمارية والجارية أو التشغيلية، وعند تقسيمها على إجمالي الطاقة الكهربائية المولدة خلال العمر الافتراضي للمحطة الكهربائية تستخرج كلفة الوحدة الواحدة من الطاقة الكهربائية التي تقاس بـ (سنت/ كيلوواط/ ساعة)، وتعد مصادر الطاقة المتجددة حاليا بشكل عام أفضل مصدر منخفض التكلفة للكهرباء بالنسبة للأنظمة التي تعمل خارج شبكات التوزيع، كما أن كلفة إنتاج الوحدة الواحدة من الطاقة الكهربائية من مصادرها الكهرومائية الكبيرة قد حققت أدنى كلفة من بين مصادر الطاقة المتجددة الأخرى، إذ تراوحت ما بين (5– 3 سنت/ كيلوواط/ ساعة) عام 2020، وذلك نتيجة للخصائص الفنية التي تتمتع بها التوربينات الكبيرة التي يديرها تدفق المياه من السدود والخزانات المائية الكبيرة، فيما حققت مصادر الطاقة الشمسية اعلى تكلفة الإنتاج الوحدة الواحدة من الطاقة الكهروضوئية، إذ تراوحت ما بين (14– 50 سنت/ كيلوواط/ ساعة)، في حين توسطت كلفة إنتاج طاقة الرياح ما بين الطاقة الكهرومائية والطاقة الشمسية، إذ تراوحت ما بين (5– 20 سنت/ كيلوواط/ ساعة)، مما يتيح لها التوسع بشكل كبير في ظل ارتفاع كفاءتها مقارنة بمصادر الطاقة المتجددة الأخرى، فضلا عن انخفاض تكاليف إنتاجها بشكل كبيرة عما كانت عليه في السنوات الماضية، وذلك نتيجة إدخال مسحة تكنولوجية دقيقة وشاملة حول مجمل معدات وأجهزة إنتاج التوربينات البرية والبحرية، إذ انخفضت تكلفة طاقة الرياح في المناطق البرية بنسبة 18% منذ عام 2020 مع تراجع تكلفة التوربينات بنحو 30% منذ عام 2015 مما يجعلها أرخص مصدر للكهرباء الجديدة في ضمن نطاق واسع ومتنام من الأسواق[38].

ثانيا: التكاليف الإجمالية: Total costs: أما من ناحية التكاليف الاجمالية فبشقيها، تمثل نسبة التكاليف الرأسمالية الإنشاء محطات إنتاج الطاقة الكهربائية من مصادرها المتجددة حوالي (75– 90%) من التكاليف الإجمالية، تمثل التكاليف الجارية حوالي (10– 25%)، بينما تشكل التكاليف الجارية في محطات إنتاج الطاقة الكهربائية من مصادرها الاحفورية (80%)، من التكاليف الإجمالية،

وتشكل التكاليف الرأسمالية 20%، مما يجعل ارتفاع أو انخفاض أسعار الوقود المؤثر الرئيس في أسعار إنتاجها للكهرباء[39]. وهكذا يمكن عد محطات الطاقة الكهربائية العاملة بالطاقة المتجددة بمبدئية التحميل، وذلك نتيجة ارتفاع نفقاتها الاستثمارية عن نفقاتها التشغيلية. انظر جدول (23).

جدول (23) تكاليف انتاج طاقة الرياح مقارنة بمصادر الطاقة المتجددة الاخرى للمدة (2008– 2030)

مصدر الطاقة المتجددة	2008	2030
	التكاليف الرأسمالية (دولار/ كيلوواط)	التكاليف الرأسمالية (دولار/ كيلوواط)
المائية	2600 -1970	2750 -1940
رياح على البر	1960 -1770	1600 -1440
رياح في البحر	3200 -2890	2530 -2280
كتلة احيائية	3670 -2960	3150 -2550
خلايا كهروضوئية	6800 -5730	2400 -2010
حرارة شمسية	4500 -3470	2160 -1730
حرارة جوفية	4060 -3470	3540 -3020
الامواج	5420 -5150	2390 -2240

المصدر: وليد الدغيلي، الفوائد والمعوقات الاقتصادية والفنية لتغذية الشبكة الكهربائية من المصادر المتجددة، ورشة عمل حول " توسيع نطاق استخدام الطاقات المتجددة في المناطق الريفية للبلدان الاعضاء في الاسكوا "، الامم المتحدة الاسكوا، بيروت، سنة 2012، ص 53.

ومن ملاحظة بيانات الجدول (23) يتبين أن التكاليف الرأسمالية لإنشاء محطات طاقة الرياح البرية تراوحت (1170– 1960 دولار/ كيلوواط)، وهي الأقل من بين التكاليف الرأسمالية التي يمكن أن تتحملها محطات الطاقة الكهربائية من مصادر المتجددة الأخرى، ومن المتوقع أن تنخفض الى ما بين (1440– 1600 دولار/ كيلوواط)، عام 2030، وبذلك تعد طاقة الرياح الطاقة المثلى لاستثمارها في العراق.

وبالإضافة الى التكاليف، هناك التأثيرات البيئية، على الرغم من التوليد من الطاقة الشمسية خالٍ من الانبعاثات، فإن تقنيات تصنيع الألواح الشمسية يمكن أن يحتوي على بعض المواد غير الصديقة للبيئة، فعلى سبيل المثال يعتبر "ثلاثي فلوريد النيتروجين" وهو: منتج ثانوي شائع في صناعة الإلكترونيات بما في ذلك تلك المستخدمة في الخلايا الشمسية وهو غاز دفيئة أقوى بمقدار (17000 مرة) من ثاني أكسيد الكربون، وبالإضافة إلى ذلك تحتوي العديد من الخلايا الشمسية أيضا، على كميات صغيرة من معدن (الكادميوم السام)، كما أن البطاريات المطلوبة لتخزين الكهرباء المولدة، قد تحتوي على مجموعة من المعادن الثقيلة الأخرى والمواد الخطرة[40].

الاستنتاجات

1. ان انتاج الكهرباء في العراق يعاني من عجز واضح متمثلا في ارتفاع معدل الطلب على الطاقة الكهربائية بنسبة تفوق معدل الانتاج حيث ان هذا العجز سببه العديد من التحديات التي تواجه هذا القطاع ومنها نقص الوقود وانخفاض التشغيلية بسبب رداءة صيانة وتشغيل محطات توليد الطاقة الكهربائية وتقادم وحدلت التوليد وشبكات النقل والتوزيع والتجاوزات على شبكات التوزيع إذ بلغت نسبة الفاقد الضائعات بين (35– 58%)، خلال المدة (2010– 2020).

2. على الرغم من وفرة متطلبات الاستفادة من مصادر الطاقة المتجددة في العراق كالطاقة الشمسية وطاقة الرياح في رفد المنظومة الوطنية الا انها ما تزال خجولة ولم تصل الى ما وصلت اليه الدول المجاورة في هذا الخصوص.
3. تسيطر الحكومة على قطاع الكهرباء في العراق، فالحكومة تمتلك 24 شركة تعمل في مختلف المجالات بقطاع الكهرباء وتباع الكهرباء التي يتم توليدها إلى شركات التوزيع.
4. العراق يمتلك إمكانات تؤهله للاستثمار في الطاقة المتجددة وبالأخص في الطاقة الشمسية وفي اغلب مناطق العراق مشروطة بأنشاء محطات ذات قدرات كبيرة وقريبة من محطات النقل أو أنشاء محطات هجينة من اجل التقليل من التكاليف، فضلا عن مواقع هذه المحطات في الأماكن التي تكون ذات إشعاع شمسي سنوي عالٍ وأجواء صافية خالية من الغبار والأتربة وغالبا ما تكون هذه المناطق بالقرب من المسطحات المائية كذلك إمكانية استخدام الطاقة الشمسية في المناطق الريفية والنائية والتي لاتصل اليها طاقة الشبكة الوطنية.
5. بالنسبة لطاقة الرياح فهنالك مناطق واعدة للاستثمار في طاقة الرياح، إلا إنها اقل إمكانية من الطاقة الشمسية مع مراعاة التكنلوجيا المستخدمة للحصول على قدرات مستقرة كون العراق يقع في منطقة شبه مدارية والتي تؤدي إلى عدم استقرار في سرعة الرياح على مدار السنة.
6. يتضح ان الخيار الامثل للعراق كمصدر اضافي للمصادر الاحفورية هي طاقة الرياح، والتي يمكن استغلالها وتفعيلها في العراق، لكونها منخفضة التكلفة.

التوصيات

1. الإفادة من تجارب الدول الرائدة في مجال الطاقة المتجددة من اجل تطبيقها في العراق.
2. وضع استراتيجية طويلة الأمد لاستثمار الطاقة المتجددة في العراق.

أ- بعد الاخفاقات المتتابعة في ادارة قطاع الكهرباء في العراق، اصبح من الضروري البحث عن استراتيجية جديدة للتغير الجذري لمنظومة الكهرباء، وتتمثل هذه الاستراتيجية من خلال الاعتماد على مصادر الطاقة المتجددة.

3. ضرورة زيادة الاستثمارات في شبكات النقل والتوزيع وتحديثها ومعالجة الهدر الكبير في فقدان الكهرباء الذي وصل الى (50%)، ومن ثم زيادة قدرة شبكة النقل والتوزيع الكهربائي وتنميتها بصورة مستمرة لتلبية الطلب المتزايد.
4. العمل على الزام الدول المجاورة بتأمين حصة العراق من المياه على وفق المواثيق والقوانين الدولية لتقاسم المياه المشتركة، من اجل تأمين حاجة الخزانات والسدود، لضمان استمرار عمل المحطات الكهرومائية.
5. القيام بمشاريع حديثة على مستوى يفيد البلد كمصدر آخر من الطاقة وتدريب الكوادر العراقية عليها.

هوامش البحث

(1) روبن ميلز ومريم سلمان، تزويد العراق بالطاقة: التحديات التي تواجه قطاع الكهرباء في العراق، مركز البيان للدراسات والتخطيط، سنة 2020، ص 23.

(2) Status and future prospects of renewable energy in Iraq, Renewable and Sustainable Energy Reviews- October 2012, p 6010.

(3) حامد عبد الحسين الجبوري، مزيج الطاقة عالميا ومحليا: الواقع وفرص التنوع، مركز الفرات للتنمية والدراسات الاستراتيجية، سنة 2017. انظر: http://www.fcdrs.com/economical/966.

(4) زهراء علي جبري عبيد العقابي، واقع وافاق الطاقة المتجددة في العراق(وامكانية الاستفادة من التجربة البرازيلية)، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 1، العدد 34، جامعة واسط، كلية الادارة والاقتصاد، سنة 2019، ص 225- 226.

(5) IRAQ: RENEWABLE POWER POTENTIAL, IRAQ ENERGY, p 11.

(6) عامر عبد الكريم، افاق استخدام الطاقة الشمسية في العراق لعام 2035، وزارة التخطيط، دائرة تخطيط القطاعات، شعبة الصناعة والتعدين، ص 5.

(7) Status and future prospects of renewable energy in Iraq, op.cit, p 6010.

(8) سوسن صبيح حمدان، العناصر المناخية المتاحة في العراق وامكانية الاستفادة منها في انتاج الطاقة البديلة، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد 42، الجامعة المستنصرية، سنة 2013، ص 168.

(9) IRAQ: RENEWABLE POWER POTENTIAL, op.cit, p 11.

(10) محمد حميد عباس الساعدي، امكانية استغلال الاشعاع الشمسي وسرعة الرياح لإنتاج الطاقة الكهربائية في محافظة واسط، مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية، المجلد 1، العدد 28، كلية الآداب، جامعة واسط، سنة 2017، ص 456.

(11) العراق يعلن تصنيع منظومة كهربائية تعمل بالخلايا الشمسية، متاح على الرابط: http://almasalah.com/ar/news/86807. تاريخ الاطلاع/ 2021.

(12) Harry H. Istepanian, Al-Bayan Center for Planning and Studies, Iraq Solar Energy: From Dawn to Dusk, 2020, p 9.

(13) Ibid, p 14.

(14) محمد كريم, مشروع طاقة كهربائية في الرياح قد يساهم في سد النقص، اذاعة العراق الحر، سنة 2019. متاح على الرابط: https://www.iraqhurr.org/a/2023860.htm.

(*) كل 1000 كيلوواط = 1 ميغاواط، أي ان 20 كيلوواط = 0.02 ميغاواط.

(15) سولاف عدنان النوري وعبير يحيى الساكني، إمكانية سرع الرياح في العراق ودورها في انتاج الطاقة الكهربائية: دراسة في جغرافية الطاقة، مجلة كلية التربية الاساسية للعلوم التربوية والانسانية، العدد 18/ جامعة بابل، الجامعة المستنصرية، كلية التربية الاساسية، سنة 2014،ص 358.

(16) زهراء علي جبري عبد العقابي، واقع وافاق الطاقة المتجددة في العراق (وامكانية الاستفادة من التجربة البرازيلية)، جامعة واسط، كلية الادارة والاقتصاد، سنة 2019، ص 228.

(17) عباس فاضل عبيد الطائي، الطاقة الخضراء وسيلة لتحقيق اهداف التنمية المستدامة في العراق، مجلة القادسية للعلوم الانسانية، المجلد 22، العدد 2، جامعة القادسية، كلية الآداب، سنة 2019،ص 495.

(18) الاسكوا، الطاقة المتجددة التشريعات والسياسات في المنطقة العربية صحيفة حقائق، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، بيروت، سنة 2019، ص 33.

(19) Status and future prospects of renewable energy in Iraq, op.cit, p 6010.

(20) براء منذر كمال عبد اللطيف وسرى حاتم مجيد عبد اللطيف، دور التشريعات القانونية في تشجيع الاستثمار في الموارد الطبيعية، مجلة جامعة تكريت للحقوق، المجلد 4، العدد 3، الجزء الثاني، جامعة تكريت، كلية الحقوق، سنة 2020، ص 19.

(21) المصدر نفسه، ص 25.

(22) سولاف عدنان النوري، مصدر سبق ذكره، ص 358.

(23) خالد التركاوي، سيادة العراق وملف الكهرباء: هدر الطاقة الربط مع دول الخليج ومشروع الشام الجديد، ادراك للدراسات والاستثمارات، سنة 2020، ص

(24) البنك الدولي، مشروع إعادة بناء وتعزيز خدمات الكهرباء في العراق، تقرير رقم: PIDISDSA23369، سنة 2019، ص 6.

(25) المصدر نفسه، ص 23.
(26) هاري استبيانيان، الطاقة الشمسية في العراق من الفجر إلى الغسق، مركز البيان للدراسات والتخطيط، سنة 2020، ص 15.
(27) رحمن رباط حسين الايدامي، الإمكانيات الجغرافية المتاحة في الوطن العربي لاستثمار طاقة الرياح، مجلة القادسية للعلوم الانسانية، المجلد 9، العدد 1– 2، جامعة القادسية، كلية الآداب، سنة 2006، ص 238.
(28) انس يحيى اسماعيل الصالحي، موارد الطاقة المتجددة وتطبيقاتها وامكانية تطويرها في العراق، ديوان الوقف السني/ دائرة التعليم الديني والدراسات الإسلامية العراق، سنة 2018، ص 475.
(29) المصدر نفسه، ص 475.
(30) البنك الدولي، مشروع إعادة بناء وتعزيز خدمات الكهرباء في العراق، مصدر سبق ذكره، ص 5.
(31) نور كهلان علي، متطلبات اعتماد الطاقة المتجددة في العراق ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 50، جامعة تكريت، كلية الادارة والاقتصاد، سنة 2020، ص 226.
(32) خالد التركاوي، مصدر سبق ذكره، ص 12.
(33) هاري استبيانيان، مصدر سبق ذكره، ص 15.
(34) نور كهلان علي، مصدر سبق ذكره، ص 227.
(35) روبن ميلز ومريم سلمان، مصدر سبق ذكره، ص 23.
(36) هيثم عبد الله سلمان، افاق انتاج الطاقة المتجددة في العراق طاقة الرياح نموذجا، مركز دراسات البصرة والخليج العربي، جامعة البصرة، سنة 2016، ص 27– 25.
(37) الوكالة الدولية للطاقة المتجددة، اعادة النظر في الطاقة، ص 3. متاح على الرابط: http://www.irena.org/rethinking/Rethin . Summary AR.pdf.
(38) أحمد الطوافشة، اقتصاد طاقة الرياح، الدورية الأردنية الملخصات الطاقة، العدد 4، المركز الوطني البحوث الطاقة، الجمعية العلمية الملكية، عمان، كانون الأول 2007، ص 19.
(39) مؤمن بني مصطفى، مساوئ الطاقة الشمسية واثرها على البيئة، 2020، متاح على الرابط: https://e3arabi-com.cdn.ampproject.org/v/s/e3arabi.com

تجربة المصرف الجسري في العراق لمعالجة التعسر المصرفي
دراسة حالة المصارف الأهلية

أ.م.د حيدر جواد المرشدي
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة

الباحثة فاطمة حبيب صبري

المستخلص

تعد تجربة المصرف الجسري من التجارب الجديدة والمهمة على مستوى اقتصاد البلد بشكل عام وعلى مستوى القطاع المصرفي بشكل خاص, اذ ان طبيعة عمل هذا المصرف بشكل مؤقت وتحت اشراف البنك المركزي حيث يكون البنك المركزي بمثابة الوصي على المصرف المتعسر ,والبنك المركزي بدوره يقوم بأنشاء مصرف جسري للمصرف المتعسر ليتمكن من معالجته.كما جاء البحث ليسلط الضوء على موضوع مهم تتعرض له المصارف الا وهو التعسر المالي حيث تم توضيح معنى التعسر في المصارف واسباب حدوثه وطرق علاجه. وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات تمثلت أهمها بما يأتي:ان ظاهرة التعسر المالي ظاهرة موجودة وتعاني منها العديد من المصارف الاهلية في العراق، وان العديد من هذه المصارف لم تعلن امر تعسرها حفاظا على سمعتها امام عملائها. وان التعسر المالي في المصارف ليست بالظاهرة الجديدة او الحديثة بل هي ظاهرة قديمة.كما استخلصت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها:ان تجربة المصرف الجسري يجب ان تطبق على كل مصرف يعاني من التعسر المالي لكي نتمكن من الحصول على مصارف خالية من الاختلالات التي من الممكن ان تعيق عملها المصرفي.

The experience of the bridge bank in Iraq to address banking insolvency (a case study of private banks

Abstract

The experience of the bridge bank is considered one of the new and important experiences at the level of the country's economy in general and at the level of the banking sector in particular, as the nature of this bank's work is temporary and under the supervision of the central bank where the central bank acts as the trustee of the troubled bank, The central bank, in turn, is establishing a bridge bank for the insolvent bank in order to be able to deal with it. The research also came to shed light on an important issue that banks are exposed to, which is financial insolvency, where the meaning of bank insolvency, the reasons for its occurrence, and methods of treatment were clarified. The research reached a set of conclusions, the most important of which were the following: The phenomenon of financial distress is an existing phenomenon and many of the private banks in Iraq suffer from it, and that many of these banks did not announce an issue of their insolvency in order to preserve their reputation in front of their customers. Financial distress in banks is not a new or modern phenomenon, but rather an old one. The study also extracted a set of recommendations, the most important of which are: that the experience of the bridge bank must be applied to every bank that suffers from financial hardship in order to be able to obtain banks free from the imbalances that are possible. To hinder its banking work.

المقدمة

يعد القطاع المصرفي من القطاعات الهامة في البلدان واحد الدعامات الأساسية للنهوض الاقتصادي لكونه يعمل على تنفيذ السياسة النقدية للدولة فضلا عن كونه مصدرا أساسيا لتمويل المشاريع الاستثمارية وبالتالي فان لهذا القطاع الدور الكبير في دعم عجلة التنمية الاقتصادية، ولأهمية القطاع المصرفي وللدور الكبير الذي يمارسه فقد يواجه العديد من المشاكل والأزمات والتي لا بد من الوقوف عندها ومعالجتها لضمان استمرار الدور الحيوي الذي يلعبه هذا القطاع والذي يعد التعسر المالي احد هذه المشاكل.

اذ يعد التعسر المالي ازمة حقيقية تواجه المصارف فضلا عن كونه من المواضيع المهمة التي لقيت اهتمام الباحثين بها وذلك لما لهذا الموضوع من اثار اقتصادية كبيرة على مستوى اقتصاد البلد وليس فقط على مستوى المؤسسة لما له من تأثير على المصارف من ناحية توقف عملياتها وحدوث الاختلالات في وظائفه.وهنالك معالجة فريدة لظاهرة التعسر المالي الا وهي المصرف الجسري و التي تعد تجربة مهمة وجديدة من نوعها في الاقتصاد العراقي بصورة عامة والقطاع المصرفي بصورة خاصة.

اولاً: اهمية البحث:

ويكتسب البحث اهميته من خلال التجربة المطروحة في هذا البحث الا وهي تجربة المصرف الجسري او المرحلي ,فمن خلال تطبيق هذه التجربة من قبل البنك المركزي سوف تتم معالجة المشكلة التي تواجه المصارف المتمثلة بالتعسر المالي.وقد برزت وسيلة المصرف الجسري الذي يعتبرمن الاساليب القانونية المصرفية الجديدة التي تعمل على اعادة تأهيل المصارف المتعثرة بأقل الخسائر الا انها بحاجة الى مزيد من التنظيم والادارة من قبل السلطات التي بيدها القرار والمتمثلة بالبنك المركزي.

ثانيا: مشكلة البحث :

وتبرز المشكلة بطرح عدة تساؤلات بحاجة الى اجابة وهي:

– هل واجهت فكرة تطبيق المصرف الجسري اعتراضات من قبل المصارف المتعسرة ؟

–هل تطبيق التجربة المتمثلة بالمصرف الجسري سوف تثبت نجاحها في معالجة التعسر المالي في قطاع المصارف؟

ثالثا: اهداف البحث:

للبحث اهداف عديدة يسعى الى تحقيقها وهي:

1–التعرف على ظاهرة التعسر المالي وبيان مفهومه وكيفية معالجته.

2–توضيح دور البنك المركزي العراقي في حماية أموال ومستحقات المودعين نتيجة التعسر المالي للمصرف.

3–تطبيق تجربة المصرف الجسري من قبل البنك المركزي ومدى نجاح هذه التجربه في معالجة التعسر.

4–التحقق من مدى فاعلية المقترح الجديد (المصرف الجسري) على قطاع المصارف.

رابعاً: فرضية البحث:

في ضوء مشكلة البحث وتحقيق الاهداف يتم صياغة الفرضية التي مفادها:

ان تجربة المصرف الجسري تعتبر علاج فعال لظاهرة التعسر المالي في المصارف.

خامساً: وسائل جمع البيانات والمعلومات :

تمثلت وسائل جمع البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز البحث بجانبيه النظري والتطبيقي بما يأتي:

أ. الجانب النظري: تم جمع البيانات والمعلومات التي يحتاجها البحث بالاعتماد على الدراسات والرسائل والكتب والبحوث العلمية العربية منها والاجنبية وكذلك الدراسات السابقة لإتمام متطلبات الجانب النظري.

ب.الجانب العملي: اعتمد الجانب العملي على اعداد استمارة استبيان حيث تحتوي على اسئلة تخص تطبيق المصرف الجسري ومدى تأثيره على العمل المصرفي ومدى معالجته لظاهرة التعسر المالي في المصارف الأهلية العراقية.

سادساً: مجتمع وعينة البحث :

يتكون مجتمع البحث من العاملين في البنك المركزي والعاملين في القطاع المصرفي وعلى هذا الأساس تم اختيار عينة مقدارها (49) من العاملين في هذه المجالات.

المبحث الاول: التعسر المصرفي- مدخلاً مفاهيمياً

اولاً:مفهوم التعسر المصرفي

هنالك عدة تعاريف او مفاهيم للتعسر المصرفي حيث ان هذه التعاريف توضح التعسر المصرفي وتبسط مفهومه, "ان حالة التعسر المصرفي هي حالة مزمنة تحتاج الى تدخل من قبل الجهات المختصة في هذا المجال قبل تفاقمها وحدوث ازمة اكبر، اي انها تحتاج الى عملية تقييم وتأهيل شاملة".(Altman and Hotchkiss, 2005:2-3)

وقد عرف ايضاً" بأنه عملية ديناميكية وطويلة بشكل عام يؤثر على الهيكل العام للمصرف وسياساته المختلفة وادائه العام" (Kah,2002:211)

ثانياً: مراحل التعسرالمصرفي

إن التعسر المالي لا يأتي دفعة واحدة بل يمرعلى عدة مراحل حتى الوصول الى هذه المرحلة، وبالتالي يجب معرفة تلك المراحل من أجل متابعة التعسر المالي في مراحله الأولى قبل أن يصبح في مراحله النهائية الحرجة,(الخضيري, 1999, 37)

-مرحلة حدوث اعراض التعسر: وهو يعتبر البداية الحقيقية للتعسر المالي، إذ يحدث حادث عارض "ما" ويمثل ذلك إختباراً لإدارة المصرف، فإذا تنبه له وأدرك خطورته لم يحدث التعسر، وإذا اغفل واستهان به بدأت مرحلة التعسر في المصرف.

2-مرحلة تجاهل الوضع القائم: وهي المرحلة التي يتم فيها تنبه القائمين على ادارة المصرف الى خطورة المواقف المؤثرة على عملية التعسر الا أنهم يتجاهلون ذلك ويقللون منه.

3-مرحلة استمرار التعسر والتقليل من خطورته: في هذه المرحلة يزداد الوضع سوءاً، ويزداد تجاهل القائمين على المصرف لخطورة الوضع، وعدم مبادرتهم لحل المشكلة,وبالتالي تطور الوضع وتأزم المشكلة.

4-مرحلة التأقلم مع التعسر: وهذه المرحلة هي أخطر المراحل، بحيث يصبح التعسر الروتين اليومي للحياة في المصرف، وهنا يكون المصرف على وشك ان يفلس، وفي هذه المرحلة من التعسر يتم ايقاف الاستثمارات الجديدة التي تأتي للمصرف.

5-مرحلة حدوث الأزمة الفعلية: في هذه المرحلة تصل أخبار تعسر المصرف الى المتعاملين معه (العملاء)وتبدأ مطالبة العملاء بحقوقهم المالية, وهنا تحدث الازمة الفعلية للمصرف الا وهي التعسر الحقيقي.

ثالثاً: اسباب حدوث التعسر المصرفي

هناك ثلاثة أسباب رئيسية محتملة وراء تعسر المصارف: (Outecheva,2007:6)

السبب الأول، الكلاسيكي، هو نتيجة حالة يكون فيها تخصيص الأصول غير مناسب اي ان الالتزامات تفوق الاصول في المصرف. وفي هذه الحالة، يمكن أن يعطي حجم المصارف المفلسة فكرة أولية عن سرعة إعادة الهيكلة. علاوة على ذلك، فأن هذا هو النهج النموذجي في أدبيات الانتقال إلى الإفلاس كعلاج لإعادة هيكلة المصرف.

قد يكون السبب الثاني للإفلاس ماليًا فقط. يمتلك المصرف الهيكل الصحيح للأصول ولكن هيكلها المالي سيء بسبب قيود السيولة. هذا يعني أنه حتى لو كان المصرف قادر على البقاء على المدى الطويل، فإنها يجب أن يفلس على المدى القصير.

وقد يكون السبب الأخير للإفلاس هو أن المصرف يمتلك الأصول والهيكل المالي المناسبين ولكن إدارته سيئة. ثم يؤدي عدم الكفاءة إلى إخراج المصرف من السوق كنتيجة لمشاكل لم يتم حلها.

المبحث الثاني: المصرف الجسري

اولاً: مفهوم المصرف الجسري

ان العراق يعتبر البلد العربي الاول في تضمين تشريعه المصرفي لوسيلة قانونية تتمثل بتأسيس مصرف جسري يكون مملوكا للدولة بشكل كامل لمعالجة الاختلال المصرفي وحماية اموال الدائنين، لكن اصل الفكرة والتطبيق هي من بناة افكار فقهاء الاقتصاد والقانون في الولايات المتحدة الامريكية .هو مصرف مرخّص بحيازة أصول والتزامات مصرف آخر، اي مصرف متعسر, ويتم تكليف مصرف الجسر بمواصلة مهام وعمليات البنك المتعسّر. وان المصرف الجسري بالمفهوم الاقتصادي: هو الانتقال من مرحلة الانهيار الى مرحلة اعادة التنظيم والهيكلة لاحد المصارف، ولكن ليس للمصرف القديم، وانما للموجودات الجيدة كليا او جزئيا وتنتقل الى المصرف الجسري.(قانون المصارف العراقي لسنة2004).

ثانياً: اهداف المصرف الجسري

وتتمثل المهمة الأساسية لمصرف الجسر بما يلي:1- الانتقال السلس من إعسار المصرف إلى العمليات المستمرة من خلال تأهيل المصرف المتعسر وإعادة إدارة أعماله بصفة مستمرة في السوق المصرفية.2-استلام وإدارة الودائع واحترام التزامات المصرف المتعسر وضمان عدم توقف خدمة المودعين.3-إدارة خدمة التزامات القروض القائمة وتصفية موقوفات محفظة الأصول بطريقة

منظمة.إدارة جميع الأصول والخصوم الأخرى للمصرف المتعسر وفقاً لتعليمات الجهات المصرفية الرقابية(قانون المصارف العراقي,2004)

ثالثاً: خصائص المصرف الجسري

لمعرفة الهدف الاساسي للمصرف الجسري وجوهره الحقيقي لابد من التطرق الى خصائصه بشكل وافي ومكثف ومن هذه الخصائص هي:(كوماني,2015, 59)

1-يعتبر مصرف عام ويكون مملوك للدولة: نصت القوانين الخاصة بالمصارف في العراق على انه يجب يكون المصرف مرخص من قبلها لتأدية مهامه بصورة كاملة,وبالتالي يجب ان يكون المصرف مملوك اما للقطاع العام او الخاص او للدولة او مختلط بين الخاص والعام.

2-مصرف مؤقت من حيث العمل والوجود القانوني: يعتبر المصرف الجسري مصرفا مؤقتا للقيام بعمل محدد ولذلك يسمى في بعض الاحيان بالمصرف المرحلي. فمن حيث وقت او فترة العمل، فان المشرع العراقي قد حدد حياة عمل المصرف الجسري بسنتين قابلة للتمديد سنة اضافية واحدة.

3-مصرف وسيط بين مصرفين: يمكن القول ان المصرف الجسري هو اداة رابط بين مصرفين او مؤسستين ائتمانيتين الاولى تواجه خطر الانهيار والثانية يمكن ان تستوعب تلك المؤسسة بشرط يكمن بإعادة تأهيلها وارجاعها الى الحياة الاقتصادية والنشاط المصرفي السليم وان فكرة المصرف الجسري هي احدى الامور المهمة والعملية في تنفيذ هذا الامر.

رابعاً: طريقة عمل المصرف الجسري

ان البنك المركزي العراقي قد كان له مجموعة خطوات علاجية لكن لم ترتق الى مستوى المخاطر التي تواجهها المصارف ومستوى الازمات الاقتصادية، الا ان سن قانون المصارف رقم ٩٤ لسنة ٢٠٠٤. قد خول البنك المركزي الكثير من الصلاحيات ووسع من مجالات تدخله لمعالجة الاخفاقات المصرفية والتعثرات المالية والمشاكل الادارية التي تضر بالدائنين وبسمعة الاقتصاد الوطني.

فقد توجه البنك المركزي العراقي لتفعيل المناهج القانونية العلاجية التي نص عليها قانون المصارف والتي تعمل على اعادة هيكلة المصارف المتعسرة لإرجاعها الى الطريق السليم حماية لأموال المودعين ودعما للقطاع الاقتصادي العراقي. ومن ابرز تلك المناهج او الوسائل القانونية هو فرض الوصاية المصرفية بموجب قانون المصارف العراقي .(احمد,2015: 411)

وان مرحلة تشغيل المصرف المتعسر من اجل اعادة تأهيله وتنفيذ توجيهات البنك المركزي، بعد نقل الاصول والخصوم الجيدة الى المصرف الجسري تمثل مرحلة مهمة جدا ومعقدة كذلك، وتبرز من خلالها قدرة وكفاءة اعضاء مجلس الادارة في تخطي العقبات الادارية والمالية التي تعترض طريقهم لتحقيق النجاح. هذه المرحلة هي مرحلة الخبرة والامكانية العلمية والعملية اكثر منها في ان تكون مجرد حلقة وصل لإداء عمل المصرف الجسري.

وتختلف قوانين البنك الجسر باختلاف البلد، ولكن بشكل عام، يتم إنشاء بنك جسر من قبل هيئة تنظيمية مالية أو شركة أو منظمة تأمين الودائع العامة. في الولايات المتحدة، مُنحت مؤسسة التأمين الفيدرالية (FDIC) سلطة استئجار هذه البنوك المؤقتة بموجب قانون المساواة المصرفية التنافسية لعام 1987.

باستخدام بنك جسر، لتشغيل بنك فاشل لمدة تصل إلى ثلاث سنوات حتى يمكن العثور على المشتري. قد يتم توظيف البنوك الجسر لتجنب المخاطر المالية النظامية على اقتصاد الدولة أو أسواق الائتمان وتهدئة الدائنين والمودعين في محاولة لتجنب الآثار السلبية مثل الذعر وسقوط البنوك.

وهنا يقوم المصرف الجسري بأستلام الموجودات والمطلوبات من قبل المصرف المتعسر وتعيين وصي عليها ويقوم البنك المركزي بتزويد المصرف الجسري برأس مال مدفوع من قبل الدولة لأعادة تاهيل المصرف المتعسر.

والمصرف الجسري حاله حال اي مصرف اخر يحتاج الى مدير وموظفين ,وهنا يتم تعيين اعضاء مجلس ادارة لأدارة المصرف وعمل عقد تأسيس المصرف, وهنا يمارس المصرف المرحلي العمل بموجب الصلاحيات الممنوحة له من قبل البنك المركزي.

خامساً: المهام الاساسية للمصرف الجسري

تتمثل المهمة الأساسية للبنك الجسر في توفير الانتقال السلس من إعسار البنك إلى العمليات المستمرة. على هذا النحو، قد يؤدي البنك الجسر المهام التالية:

– انتقاء وإدارة ودائع بنك فاشل، وكذلك الوفاء بالتزامات البنك المالية المتعثرة، بهدف ضمان عدم انقطاع الخدمة لعملاء التجزئة (المودعين، المقترضين)

– افتراض ومواصلة خدمة التزامات القروض المستحقة حتى لا تنتهي أو تتعطل

– إدارة جميع الأصول والالتزامات الأخرى، وكذلك عمليات البنك المعسر حسب تعليمات ورغبات المنظم المصرفي المشرف.

عادة، تتمثل مهام البنك الجسر في ضمان استمرار سلس للعمليات المصرفية من خلال:

– افتراض ودائع البنك المتعثر والوفاء بالتزاماته، حتى لا تتعطل الخدمة المقدمة لعملاء التجزئة.

– خدمة القروض القائمة المضمونة بشكل كاف لتجنب انقطاعها أو إنهائها المبكر.

– افتراض الأصول أو الخصوم أو الوظائف الأخرى الحالية للبنك البائد وفقًا لتقدير المنظم.

يتم تنفيذ هذه المهام على أساس مؤقت (عادة ما لا يزيد عن سنتين أو ثلاث سنوات) لتوفير الوقت لإيجاد مشتر للبنك كمنشأة مستمرة. إذا كان لا يمكن بيع البنك كمنشأة مستمرة، يتم تصفية محفظته من الأصول بطريقة منظمة. إذا فشل البنك الجسر في إنهاء عملياته في غضون الوقت المخصص، يتم تعيين المؤسسة الوطنية للتأمين على الودائع كمستلم لأصول البنك الجسر.

تهدف عملية تأسيس وتشغيل المصرف الجسر إلى توظيف المصرف (ومن خلال تنفيذ برنامج الإنقاذ وتأهيل المصرف الخاضع للتأهيل وجعله يدير أعماله بصفة مستمرة)، بهدف تجنب المخاطر المالية النظامية على الاقتصاد الوطني وسوق الائتمان وتهدئة الدائنين والمودعين في محاولة لتجنب الآثار السلبية الناجمة عن تعثر وسوء الإدارة المصرفية ولتعزيز الثقة والاطمئنان وتأمين الحفاظ على سمعة وضمان سلامة النظام المصرفيو.تتمثل المهمة الأساسية لمصرف الجسر بما يلي:

الانتقال السلس من إعسار المصرف إلى العمليات المستمرة من خلال تأهيل المصرف المتعسر وإعادة إدارة أعماله بصفة مستمرة في السوق المصرفية.

استلام وإدارة الودائع واحترام التزامات المصرف المتعسر وضمان عدم توقف خدمة المودعين.

إدارة خدمة التزامات القروض القائمة وتصفية موقوفات محفظة الأصول بطريقة منظمة.
إدارة جميع الأصول والخصوم الأخرى للمصرف المتعسر وفقاً لتعليمات الجهات المصرفية الرقابية.
سادسا: مرحلة انتهاء عمل المصرف الجسري
ان عمل المصرف الجسري كما هو مذكور في قانون المصارف مدة سنتين ويمكن تمديد هذه المدة الى ثلاث سنوات , اي ان عمله مقيد بسنتين تبدأ من الاجازة او الترخيص المصرفي.
وقد ذكر القانون الامريكي مدة انتهاء عمل المصرف الجسري(ينتهي وضع مؤسسة الإيداع الجسري في نهاية فترة السنتين التالية لتاريخ منحها الميثاق. ويجوز لمجلس الإدارة، حسب تقديره، تمديد حالة مؤسسة إيداع الجسر على هذا النحو لمدة ٣ سنوات إضافية مدتها سنة واحدة).

المبحث الثالث: الجانب العملي

نبذة تعريفية عن مصرف دار السلام للاستثمار مصرف حمورابي التجاري حالياً:
نظرا لكون القطاع المصرفي من اعمدة السياسة النقدية و التي تشكل مع السياسة الاقتصادية احد اركان الامن الاقتصادي, وبعد الخروقات والسرقة لودائع العملاء التي حدثت في مصرف دار السلام للأستثمار هنا جاء دور عضو الهيأة الادارية للمنتدى الدكتور ماجد الصوري ليقترح خطة انقاذ لمصرف دار السلام باعتباره عضو في مجلس ادارة البنك المركزي، و تبنى المنتدى خطة الانقاذ و تمت بلورتها من خلال الشراكة الفكرية بين الاستاذ فارس آل سلمان و الدكتور ماجد الصوري لطرح فكرة انشاء مصرف جسري لانقاذ مصرف دار السلام، و قد اقترحها الدكتور ماجد الصوري على مجلس ادارة البنك المركزي.

ان ما قام به البنك المركزي يشكل قفزة نوعية في اسلوب معالجة المصارف المتلكأة فضلا عن كونها مرآة للادارة الكفوءة للسياسة النقدية في بلد تعصف به التحديات بكل انواعها .وفعلا تم تاسيس مصرف حمورابي التجاري كاول مصرف جسري في العراق و قد افتتحه الدكتور علي العلاق محافظ البنك المركزي العراقي بتاريخ 2018/11/3 في حفل بهيج حضره جمع غفير من المختصين في القطاع المصرفي و قطاع الاعمال فضلا عن اعضاء مجلس ادارة مصرف حمورابي التجاري (الجسري).

يتضمن هذا المبحث الجانب العملي للبحث من خلال عرض وتفسير النتائج التي اظهرتها استمارات الاستبيان التي تم تصميمها لتحقيق هدف البحث، اذ تضمنت الاستمارة ثلاثة محاور وتم توزيعها على مجموعة من موظفي البنك المركزي وبواقع (100) استمارة وتم استرجاع (55) استمارة منها اربعة تالفة واثنان لا تصلح للتحليل لعدم الاجابة الكاملة على جميع الفقرات، وقد تم تصميمها وفق مقياس ليكرت الخماسي وتم تحليلها باستخدام برنامج التحليل الأحصائي (spss) وكالآتي:

اولاً: صدق وثبات الاستمارة

1-ثبات الاستبانة: يقيس ثبات الاستبانة درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة ويتم قياسة باستخدام معامل كرونباخ الفا وكانت النتيجة مبينة في الجدول رقم (1)

جدول (1) معامل الثبات كرونباخ الفا Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.958	30

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان قيمة معامل الثبات بلغت (0.958) ويعتبر مؤشر عالي لقياس ثبات الأستبانة اذ اقترب كثيرا من ال (1) الصحيح، اما بخصوص معرفة الاتساق الداخلي لفقرات أسئلة المحور مع المحور ككل تم اجراء اختبار الارتباط الثنائي بين كل سؤال واجمالي درجة المحور وكما مبينة في الجداول الاتية

جدول (2) الاتساق الداخلي للمحور الأول Correlations

		x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	y1
x1	Pearson Correlation	1	.959(**)	.959(**)	.959(**)	.883(**)	.800(**)	.732(**)	.873(**)	.649(**)	.662(**)	.930(**)
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
x2	Pearson Correlation	.959(**)	1	.917(**)	.917(**)	.921(**)	.838(**)	.694(**)	.834(**)	.614(**)	.707(**)	.921(**)
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
x3	Pearson Correlation	.959(**)	.917(**)	1	1.000(**)	.921(**)	.838(**)	.772(**)	.919(**)	.692(**)	.707(**)	.957(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
x4	Pearson Correlation	.959(**)	.917(**)	1.000(**)	1	.921(**)	.838(**)	.772(**)	.919(**)	.692(**)	.707(**)	.957(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
x5	Pearson Correlation	.883(**)	.921(**)	.921(**)	.921(**)	1	.918(**)	.776(**)	.846(**)	.627(**)	.717(**)	.936(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
x6	Pearson Correlation	.800(**)	.838(**)	.838(**)	.838(**)	.918(**)	1	.929(**)	.846(**)	.704(**)	.717(**)	.927(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
x7	Pearson Correlation	.732(**)	.694(**)	.772(**)	.772(**)	.776(**)	.929(**)	1	.851(**)	.786(**)	.655(**)	.878(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
x8	Pearson Correlation	.873(**)	.834(**)	.919(**)	.919(**)	.846(**)	.846(**)	.851(**)	1	.844(**)	.788(**)	.958(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
x9	Pearson Correlation	.649(**)	.614(**)	.692(**)	.692(**)	.627(**)	.704(**)	.786(**)	.844(**)	1	.806(**)	.817(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
x10	Pearson Correlation	.662(**)	.707(**)	.707(**)	.707(**)	.717(**)	.717(**)	.655(**)	.788(**)	.806(**)	1	.820(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
y1	Pearson Correlation	.930(**)	.921(**)	.957(**)	.957(**)	.936(**)	.927(**)	.878(**)	.958(**)	.817(**)	.820(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49

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

من خلال الجدول السابق يتضح ان درجة الارتباط بين أسئلة المحور الاول والمحور نفسه عالية جداً وهذا يدل على ان الأسئلة مصممة لتعكس طبيعة المحور الذي خصصت من اجله

جدول (3) الاتساق الداخلي للمحور الثاني Correlations

		x10	x11	x12	x13	x14	x15	x16	x17	x18	x19	x20	y2
x10	Pearson Correlation	1	.343(*)	.467(**)	.432(**)	.398(**)	.324(*)	.279	.247	.235	.369(**)	.232	.376(**)
	Sig. (2-tailed)		.016	.001	.002	.005	.023	.053	.087	.104	.009	.108	.008
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
x11	Pearson Correlation	.343(*)	1	.852(**)	.821(**)	.790(**)	.636(**)	.603(**)	.574(**)	.862(**)	.484(**)	.388(**)	.806(**)
	Sig. (2-tailed)	.016		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.006	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
x12	Pearson Correlation	.467(**)	.852(**)	1	.960(**)	.922(**)	.738(**)	.699(**)	.662(**)	.752(**)	.703(**)	.594(**)	.897(**)
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
x13	Pearson Correlation	.432(**)	.821(**)	.960(**)	1	.960(**)	.776(**)	.738(**)	.700(**)	.789(**)	.739(**)	.633(**)	.923(**)
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
x14	Pearson Correlation	.398(**)	.790(**)	.922(**)	.960(**)	1	.739(**)	.778(**)	.663(**)	.760(**)	.776(**)	.673(**)	.916(**)
	Sig. (2-tailed)	.005	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
x15	Pearson Correlation	.324(*)	.636(**)	.738(**)	.776(**)	.739(**)	1	.895(**)	.930(**)	.794(**)	.755(**)	.663(**)	.904(**)
	Sig. (2-tailed)	.023	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
x16	Pearson Correlation	.279	.603(**)	.699(**)	.738(**)	.778(**)	.895(**)	1	.895(**)	.822(**)	.862(**)	.778(**)	.920(**)
	Sig. (2-tailed)	.053	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
x17	Pearson Correlation	.247	.574(**)	.662(**)	.700(**)	.663(**)	.930(**)	.895(**)	1	.794(**)	.755(**)	.739(**)	.880(**)
	Sig. (2-tailed)	.087	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
x18	Pearson Correlation	.235	.862(**)	.752(**)	.789(**)	.760(**)	.794(**)	.822(**)	.794(**)	1	.642(**)	.558(**)	.893(**)
	Sig. (2-tailed)	.104	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
x19	Pearson Correlation	.369(**)	.484(**)	.703(**)	.739(**)	.776(**)	.755(**)	.862(**)	.755(**)	.642(**)	1	.851(**)	.857(**)
	Sig. (2-tailed)	.009	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
x20	Pearson Correlation	.232	.388(**)	.594(**)	.633(**)	.673(**)	.663(**)	.778(**)	.739(**)	.558(**)	.851(**)	1	.777(**)
	Sig. (2-tailed)	.108	.006	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
y2	Pearson Correlation	.376(**)	.806(**)	.897(**)	.923(**)	.916(**)	.904(**)	.920(**)	.880(**)	.893(**)	.857(**)	.777(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.008	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من خلال الجدول السابق يتضح ان درجة الارتباط بين أسئلة المحور الثاني والمحور نفسه عالية جداً وهذا يدل على ان الأسئلة مصممة لتعكس طبيعة المحور الذي خصصت من اجله

جدول (4) الاتساق الداخلي للمحور الثالث Correlations

		x21	x22	x23	x24	x25	x26	x27	x28	x29	x30	y3
x21	Pearson Correlation	1	1.000(**)	.882(**)	.920(**)	.876(**)	.837(**)	.759(**)	.682(**)	.506(**)	.428(**)	.904(**)
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
x22	Pearson Correlation	1.000(**)	1	.882(**)	.920(**)	.876(**)	.837(**)	.759(**)	.682(**)	.506(**)	.428(**)	.904(**)
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
x23	Pearson Correlation	.882(**)	.882(**)	1	.873(**)	.834(**)	.788(**)	.784(**)	.723(**)	.541(**)	.517(**)	.898(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
x24	Pearson Correlation	.920(**)	.920(**)	.873(**)	1	.959(**)	.916(**)	.745(**)	.686(**)	.509(**)	.486(**)	.917(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
x25	Pearson Correlation	.876(**)	.876(**)	.834(**)	.959(**)	1	.875(**)	.709(**)	.716(**)	.654(**)	.548(**)	.928(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
x26	Pearson Correlation	.837(**)	.837(**)	.788(**)	.916(**)	.875(**)	1	.831(**)	.686(**)	.509(**)	.578(**)	.899(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
x27	Pearson Correlation	.759(**)	.759(**)	.784(**)	.745(**)	.709(**)	.831(**)	1	.827(**)	.636(**)	.643(**)	.890(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
x28	Pearson Correlation	.682(**)	.682(**)	.723(**)	.686(**)	.716(**)	.686(**)	.827(**)	1	.868(**)	.523(**)	.876(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
x29	Pearson Correlation	.506(**)	.506(**)	.541(**)	.509(**)	.654(**)	.509(**)	.636(**)	.868(**)	1	.542(**)	.755(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
x30	Pearson Correlation	.428(**)	.428(**)	.517(**)	.486(**)	.548(**)	.578(**)	.643(**)	.523(**)	.542(**)	1	.654(**)
	Sig. (2-tailed)	.002	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
y3	Pearson Correlation	.904(**)	.904(**)	.898(**)	.917(**)	.928(**)	.899(**)	.890(**)	.876(**)	.755(**)	.654(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49

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

من خلال الجدول السابق يتضح ان درجة الارتباط بين أسئلة المحور الثالث والمحور نفسه عالية جداً وهذا يدل على ان الأسئلة مصممة لتعكس طبيعة المحور الذي خصصت من اجله

2-صدق الأستبانة: لاختبار صدق محتوى الاستبانة بكون الاسئلة قد صممت لتحقيق الغرض الذي عدت من اجله فقد تم التحقق من الصدق المنطقي والصدق الاحصائي، فبالنسبة للصدق الاحصائي فقد تم التحقق منه من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات اذ بلغ (0.992) وهذا يعني ان معامل الصدق مرتفع جداً، وللتحقق من الصدق المنطقي فقد تم التحقق منه من خلال عرض الاستمارة على مجموعة من السادة المحكمين وكما مبين اسمائهم بالملحق رقم (1)، وقد تم اخذ ملاحظاتهم وآرائهم القيمة بعين الاعتبار حتى خرجت الاستمارة بشكلها النهائي وكما مبين في الملحق رقم (2)

ثانياً: نتائج التحليل الاحصائي للاستبانة

كانت نتائج التحليل الاحصائي كالاتي:

1-نتائج اختبار المحور الأول : بين الجدول الاتي نتائج اختبار المحور الأول من حيث الوسط الحسابي والانحراف المعياري وكما يلي:

جدول رقم (5) نتائج التحليل الاحصائي للمحور الاول Descriptive Statistics

Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	
.49659	4.4082	5.00	4.00	49	x1
.50000	4.4286	5.00	4.00	49	x2
.50000	4.4286	5.00	4.00	49	x3
.50000	4.4286	5.00	4.00	49	x4
.50423	4.4694	5.00	4.00	49	x5
.50423	4.4694	5.00	4.00	49	x6
.54006	4.4286	5.00	3.00	49	x7
.49229	4.3878	5.00	4.00	49	x8
.53293	4.3878	5.00	3.00	49	x9
.49659	4.4082	5.00	4.00	49	x10
.46077	4.4245	5.00	4.00	49	y1
				49	Valid N (listwise)

ومن خلال الجدول اعلاه يمكن ملاحظة مايلي:

أ. كان الوسط الحسابي لجميع أسئلة المحور اعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) وهذا يعني ان افراد العينة متفقين مع جميع فقرات الاسئلة, وبلغ الوسط الحسابي للمحور الاول (4.4245) وبأنحراف معياري (0.46077) اي ان العينة متفقة بشكل كبير مع ما جاء من اسئلة المحور.

ب.حصل السؤال الخامس (يخضع العاملين في المصرف الجسري للتدريب المستمر) والسؤال السادس (يختلف عمل المصرف الجسري عن عمل باقي المصارف),على اعلى وسط حسابي من بقية اسئلة المحور اذ بلغ الوسط الحسابي (4.4694) وبأنحراف معياري (0.50423) وهذا يعني ان العينة متفقة بشكل كبير مع ما جاء بمضمون السؤالين.

ج. حصل السؤال الثامن (يستخدم المصرف الجسري اساليب حديثة ومتطورة في العمل) والسؤال التاسع (يحتاج المصرف الجسري في عمله الى وقت اكثر من الوقت المحدد له) على اقل وسط حسابي لكل منهما حيث كان الوسط(4.387) وبأنحراف معياري (0.4922) الا انه اعلى بكثير من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يعني ان العينة أيضا متفقة مع ما جاء بمضمون السؤاليين.

د. بلغ الوسط الحسابي للسؤال الأول من المحور الأول (4.408) بينما بلغ الأنحراف المعياري له(0.4965)وهذا يعني ان العينة متفقة مع ما جاء بمضمون السؤال.

ه. حصل السؤال الثاني من المحور الأول على (4.428) وبأنحراف معياري (0.5000) وهذا يعني ان العينة متفقة مع ما جاء بمضمون السؤال.

و. وقد حصل السؤال الثالث من المحور الأول على وسط حسابي(4.428)وبأنحراف معياري (0.5000) وهذا يعني ان العينة متفقة مع ما جاء بمضمون السؤال.

ز. اما السؤال الرابع من نفس المحور حصل على وسط حسابي(4.428) وكان الانحراف المعياري له(0.5000) وهذا يعني ان العينة متفقة مع ما جاء بمضمون السؤال.

ح. وبلغ الوسط الحسابي للسؤال الخامس (4.469) وبأنحراف معياري(0.5042) وهذا يعني ان العينة متفقة مع ما جاء بمضمون السؤال.

ط. حصل السؤال السادس على وسط حسابي(4.469) وبأنحراف معياري (0.5042) وهذا يعني ان العينة متفقة مع ما جاء بمضمون السؤال.

ي. حصل السؤال السابع على وسط حسابي(4.428) وبأنحراف معياري (0.5400) وهذا يعني ان العينة متفقة مع ما جاء بمضمون السؤال.

ك. حصل السؤال الثامن على وسط حسابي(4.387) وبأنحراف معياري(0.4922) وهذا يعني ان العينة متفقة مع ما جاء بمضمون السؤال.

ل. حصل السؤال التاسع على وسط حسابي(4.387)وبأنحراف معياري(4.387) وهذا يعني ان العينة متفقة مع ما جاء بمضمون السؤال.

م. حصل السؤال العاشر والاخير من هذا المحور على وسط حسابي(4.408) وبأنحراف معياري (49650.) وهذا يعني ان العينة متفقة مع ما جاء بمضمون السؤال.

2-نتائج اختبار المحور الثاني : بين الجدول الاتي نتائج اختبار المحور الثاني من حيث الوسط الحسابي والانحراف المعياري وكما يلي:

جدول رقم (6) نتائج التحليل الاحصائي للمحور الثاني Descriptive Statistics

Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	
.61445	4.4490	5.00	2.00	49	x11
.50423	4.4694	5.00	4.00	49	x12
.50508	4.4898	5.00	4.00	49	x13
.50508	4.5102	5.00	4.00	49	x14
.54476	4.4898	5.00	3.00	49	x15
.54398	4.4694	5.00	3.00	49	x16
.54476	4.4898	5.00	3.00	49	x17
.61237	4.4286	5.00	2.00	49	x18
.54476	4.5102	5.00	3.00	49	x19
.50508	4.5102	5.00	4.00	49	x20
.47551	4.4816	5.00	3.80	49	y2
				49	Valid N (listwise)

ومن خلال الجدول اعلاه يمكن ملاحظة مايلي:

أ. كان الوسط الحسابي لجميع الاسئلة اعلى من الوسط الفرضي والبالغ(3) وهذا يعني ان افراد العينة متفقين مع جميع فقرات الاسئلة, وكان الوسط الحسابي للمحور الثاني(4.4816) وبأنحراف معياري (0.47551) اي ان العينة متفقة بشكل كبير مع ما جاء من اسئلة المحور.

ب.حصل السؤال الرابع (يساعد المصرف الجسري في المحافظة على استقرار الجهاز المصرفي)، والسؤال التاسع(يشتمل تطبيق المصرف الجسري اجراءات قانونية لتنظيم العمل المصرفي), والسؤال العاشر(ليس هناك تعارض في عمل المصرف الجسري مع طبيعة عمل المصارف الاخرى التي لا تتسم بالتعسر), على اعلى وسط حسابي من بقية اسئلة المحور اذ بلغ الوسط الحسابي لهذه الاسئله الثلاثة(4.5102) وبأنحراف معياري للسؤال الرابع والعاشر (.050508) والسؤال التاسع بأنحراف معياري(0.54476) وهذا يعني ان العينة متفقة بشكل كبير مع ما جاء بمضمون الاسئلة.

ج. حصل السؤال الثامن (اثبت المصرف الجسري نجاحه في المعالجة وحماية حقوق المودعين)على اقل وسط حسابي حيث كان الوسط (4.4286) وبأنحراف معياري (0.61237) الا انه اعلى بكثير من الوسط الفرضي البالغ(3) وهذا يعني ان العينة ايضآ متفقة مع ما جاء بمضمون السؤال.

د. بلغ الوسط الحسابي للسؤال الأول من المحور الثاني(4.449) بينما بلغ الأنحراف المعياري له(0.6144)وهذا يعني ان العينة متفقة مع ما جاء بمضمون السؤال.

ه. حصل السؤال الثاني من المحور الثاني على (4.469) وبأنحراف معياري (0.5042) وهذا يعني ان العينة متفقة مع ما جاء بمضمون السؤال.

و. وقد حصل السؤال الثالث من المحور الثاني على وسط حسابي(4.489) وبأنحراف معياري(0.5050) وهذا يعني ان العينة متفقة مع ما جاء بمضمون السؤال.

ز. وقد حصل السؤال الرابع من المحور الثاني على وسط حسابي(4.510) وبأنحراف معياري(0.5050) وهذا يعني ان العينة متفقة مع ما جاء بمضمون السؤال.

ح. وقد حصل السؤال الخامس من المحور الثاني على وسط حسابي(4.489) وبأنحراف معياري(0.5447) وهذا يعني ان العينة متفقة مع ما جاء بمضمون السؤال.

ط. وقد بلغ الوسط الحسابي للسؤال السادس من المحور الثاني(4.469) بينما بلغ الأنحراف المعياري له(0.5439)وهذا يعني ان العينة متفقة مع ما جاء بمضمون السؤال.

ي. وقد بلغ الوسط الحسابي للسؤال السابع من المحور الثاني(4.489) بينما بلغ الأنحراف المعياري له(0.5447)وهذا يعني ان العينة متفقة مع ما جاء بمضمون السؤال.

ك. وقد بلغ الوسط الحسابي للسؤال الثامن من المحور الثاني(4.428) بينما بلغ الأنحراف المعياري له(0.6123)وهذا يعني ان العينة متفقة مع ما جاء بمضمون السؤال.

ل. اما السؤال التاسع من المحور الثاني فقد بلغ الوسط الحسابي له (4.510) بينما بلغ الأنحراف المعياري له(0.5447)وهذا يعني ان العينة متفقة مع ما جاء بمضمون السؤال.

م. بلغ الوسط الحسابي للسؤال العاشر من المحور الثاني(4.510) بينما بلغ الأنحراف المعياري له(0.5050) وهذا يعني ان العينة متفقة مع ما جاء بمضمون السؤال.

3-نتائج اختبار المحور الثالث : بين الجدول الاتي نتائج اختبار المحور الثالث من حيث الوسط الحسابي والانحراف المعياري وكما يلي:

جدول رقم (7) نتائج التحليل الاحصائي للمحور الثالثDescriptive Statistics

Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	
.50254	4.5510	5.00	4.00	49	x21
.50254	4.5510	5.00	4.00	49	x22
.49229	4.6122	5.00	4.00	49	x23
.49659	4.5918	5.00	4.00	49	x24
.50000	4.5714	5.00	4.00	49	x25
.49659	4.5918	5.00	4.00	49	x26
.48708	4.6327	5.00	4.00	49	x27
.64878	4.5306	5.00	2.00	49	x28
.71011	4.5306	5.00	2.00	49	x29
.45644	4.7143	5.00	4.00	49	x30
.45535	4.5878	5.00	3.70	49	y3
				49	Valid N (listwise)

ومن خلال الجدول اعلاه يمكن ملاحظة مايلي:

أ. كان الوسط الحسابي لجميع الاسئلة اعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) وهذا يعني ان افراد العينة متفقين مع جميع فقرات الاسئلة, وكان الوسط الحسابي للمحور الثالث(4.5878) وبأنحراف معياري (0.45535) اي ان العينة متفقة بشكل كبير مع ما جاء من اسئلة المحور.

ب.حصل السؤال العاشر (يكون عمل البنك المركزي بمثابة وصي على المصرف المتعسر), على اعلى وسط حسابي من بقية اسئلة المحور اذ بلغ الوسط الحسابي(4.7143) وبأنحراف معياري(0.45644) وهذا يعني ان العينة متفقة بشكل كبير مع ما جاء بمضمون السؤال.

ج. حصل السؤال الثامن (ينقذ المصرف الجسري المصارف المتعسرة قبل وصولها الى مرحلة التصفية),والسؤال التاسع(في حالة تنفيذ المصرف الجسري على المصارف المتعسرة سوف يؤدي فعلاً الى انقاذها) على اقل وسط حسابي حيث كان(4.5306),وبأنحراف معياري(0.64878) بالنسبة للسؤال الثامن, وبأنحراف (0.71011), الا انه اعلى بكثير من الوسط الفرضي البالغ(3) وهذا يعني ان العينة ايضاً متفقة مع ما جاء بمضمون السؤاليين.

د. وقد حصل السؤال الاول من المحورالثالث على وسط حسابي (4.551) وبأنحراف معياري (0.5025) وهذا يعني ان العينة متفقة مع ما جاء بمضمون السؤال.

ه. حصل السؤال الثاني من المحورالثالث على وسط حسابي (4.551) وبأنحراف معياري (0.5025) وهذا يعني ان العينة متفقة مع ما جاء بمضمون السؤال.

و. وقد حصل السؤال الثالث من المحورالثالث على وسط حسابي (4.612) وبأنحراف معياري (0.4922) وهذا يعني ان العينة متفقة مع ما جاء بمضمون السؤال.

ز. وقد حصل السؤال الرابع من المحورالثالث على وسط حسابي (4.591) وبأنحراف معياري (0.4965) وهذا يعني ان العينة متفقة مع ما جاء بمضمون السؤال.

ح. اما السؤال الخامس فقد حصل على وسط حسابي (4.571) وبأنحراف معياري (0.5000) وهذا يعني ان العينة متفقة مع ما جاء بمضمون السؤال.

ط. اما السؤال السادس فقد حصل على وسط حسابي (4.591) وبأنحراف معياري (0.4965) وهذا يعني ان العينة متفقة مع ما جاء بمضمون السؤال.

ي. حصل السؤال السابع من المحورالثالث على وسط حسابي (4.632) وبأنحراف معياري (0.4870) وهذا يعني ان العينة متفقة مع ما جاء بمضمون السؤال.

ك. حصل السؤال الثامن من المحورالثالث على وسط حسابي (4.530) وبأنحراف معياري (0.6487) وهذا يعني ان العينة متفقة مع ما جاء بمضمون السؤال.

ل. حصل السؤال التاسع من المحورالثالث على وسط حسابي (4.530) وبأنحراف معياري (0.7101) وهذا يعني ان العينة متفقة مع ما جاء بمضمون السؤال.

م. حصل السؤال العاشرمن المحورالثالث على وسط حسابي (4.714) وبأنحراف معياري (0.4564) وهذا يعني ان العينة متفقة مع ما جاء بمضمون السؤال.

4-اختبار فرضية البحث: لغرض اختبار فرضية البحث فقد تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One-Sample T Test) والذي يعد الأساس لقبول او رفض الفرضية وكانت نتائج الاختبار مبينة في الجداول الاتية

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
y11	49	4.4980	.35554	.05079

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
y11	29.492	48	.000	1.49796	1.3958	1.6001

من خلال الجداول أعلاه يتبين ان قيمة الوسط الحسابي لجميع الاسئلة بلغ (4.498) وبانحراف معياري مقداره (0.3555) وهو ما يعني ان العينة متفقة بشكل كبير مع جميع أسئلة الاستبانة، وبلغت قيمة المعنوية لاختبار (One-Sample Test) لجميع الأسئلة (0.000) وهي أصغر بكثير من مستوى الخطأ البالغ (0.05) لذلك فان (T) المحسوبة أكبر من (T) الجدولية لذلك يتم قبول فرضية البحث التي تنص على " ان تجربة المصرف الجسري تعتبر علاج فعال لظاهرة التعسر المالي في المصارف" من خلال ما بينته نتائج استجابة افراد العينة ونتائج التحليل الاحصائي يتضح لنا ان للمصرف الجسري أثر كبير في معالجة ظاهرة التعسر المالي لدى المصارف. وأكدت النتائج كذلك وجود تأييد كبير من قبل افراد العينة على هذا النوع الجديد من المصارف لمعالجة ازمة حقيقية متمثلة بالتعسر. ومن خلال نتائج الجانب العملي ككل يتبين ان تجربة المصرف الجسري تعتبر تجربة ناجحة، وتؤكد فرضية البحث وتثبتها.

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات والنتائج اهمها ما ياتي :

1-لقد بين البحث ان اصل فكرة وتطبيق المصرف الجسري هي من بناة افكار فقهاء الاقتصاد والقانون في الولايات المتحدة الامريكية.

2-يعتبر المصرف الجسري مصرفا مؤقتا للقيام بعمل محدد ولذلك يسمى في بعض الاحيان بالمصرف المرحلي. وخاصية التأقيت في المؤسسة الجسرية تختلف من حيث فترة العمل ومن حيث الوجود القانوني.

3-ان التعسر المالي ظاهرة متمثلة في حدوث اختلال في التوازن الداخلي والخارجي للمصرف,اي خلل في الميزانية العامة للمصرف .

4- ان هنالك عدة عوامل تقف وراء تعسر المصارف منها عوامل داخلية اي داخل المصرف نفسه وعوامل خارجية تكون خارجة عن ارادة المصرف.

5-ان التعسر يسبق حالة الفشل بمراحل عديدة وان وجود تعسر مصرفي ليس بالضرورة حدوث الفشل.

6-وجود اكثر من حل وطريقة لمعالجة ظاهرة التعسر المالي في المصارف منها اعادة الهيكلة ومنها تغيير الشكل القانوني وغير ذالك.

7-ان تجربة المصرف الجسري تعتبر تجربة جديدة من نوعها على القطاع المصرفي.

8-لاقت تجربة المصرف الجسري نجاح كبير على صعيد معالجة وحماية المصارف من التعسر المالي.

التوصيات

في ضوء الاستنتاجات التي توصلت اليها الباحثة فإنها توصي بالاتي:

1- على البنك المركزي العراقي, ان يعمل على تأسيس ادارة جسرية ثابتة وتابعة لها، تباشر اعمالها كلما دعت الحاجة العملية الى اعادة تأهيل مصرف معين وبالتالي فان البنك المركزي سيبتعد عن المشاكل التي ترافق التأسيس والتشغيل.

2- يجب معرفة المرحلة التي وصل اليها المصرف عند تعرضه للتعسر قبل اقتراح المعالجة

3- يجب تحديد العوامل المسببة للتعسر في المصرف لكي نتمكن من تحديد العلاج المناسب لها.

4- يجب ان يكون هنالك مراقبة وتدقيق مستمرة للمصارف لتجنب حدوث الاختلالات التي بعد ذلك ممكن ان تتطور وبهذا يصعب معالجتها.

5- يجب ان يكون موظفي المصارف من النوع الكفوء والمخلص في عمله لان وجود مثل هكذا موظفيين سوف يقلل من حدوث مشاكل مالية في المصارف.

6- يجب تطبيق المصرف الجسري على المصارف التي تعاني من حالة التعسر المالي لانه اثبت نجاحه وقابليته في مواجهة ومعالجة التعسر.

7- يجب على المصارف الاهلية في العراق من الافصاح في حالة تعرضها للتعسر لكي لا تتأزم الامور وتتعقد اكثر ,وبالتالي يتمكن البنك المركزي من حل المشكلة بالوقت المناسب.

المصادر

القوانين والوثائق:

1–قانون المصارف العراقي رقم (94) لسنة 2004.

2–قانون المصارف العراقي رقم (27) لسنة 2004.

المصادر العربيةٌ :

1- الخضيري، محسن احمد " الديون المتعثرة، الاسباب العلاج "، مطبعة دار الكتاب العربي، القاهرة,1999.

2- لطيف جبر كوماني، الشركات التجارية " دراسة قانونية مقارنة "، دار السنهوري، الطبعة الاولى،2015.

المصادر الاجنبية:

1- Altman, E., Hotchkiss, E. (2005): Corporate Financial Distress and Bankruptcy: Predict and Avoid Bankruptcy, Analyze and Invest in Distressed Debt. 3rd Edition, New Jersey: John Wiley & Sons.

2- Matthias Kahl," Economic Distress, Financial Distress, and Dynamic Liquidation", February 2002.

3- Natalia Outecheva," Corporate Financial Distress: An Empirical Analysis of Distress Risk", Dissertation no. 3430 Difo-Druck GmbH, Bamberg 2007.

قياس وتحليل العلاقة بين الانفاق العسكري والنمو الاقتصادي في العراق للمدة (2004-2019)

م.د إيهاب علي داود
وزارة التجارة
دائرة الرقابة التجارية والمالية/ فرع كربلاء المقدسة
ihab48282@gmail.com
07803666053

م.د عباس فاضل رسن
جامعة أهل البيت (عليهم السلام)
كلية العلوم الاسلامية – قسم السياحة الدينية
abbas6434@gmail.com
07810998630

المستخلص

يتناول البحث قياس وتحليل العلاقة بين كل من الانفاق العسكري والنمو الاقتصادي معبراً عنه بالناتج المحلي الاجمالي للاقتصاد العراقي خلال المدة (2004–2019)، سيما في بلد مثل العراق اذ وصل حجم الانفاق العسكري الى مايقارب الـ (3,5%) من الناتج المحلي الاجمالي لعام 2019، فضلاً عن حاجة البلد المستمرة في تطوير قدراته العسكرية والأمنية كنتيجة لمايمر به من البلد من ظروف أمنية داخلية وخارجية قد تستدعي مزيداً من الانفاق على القطاع العسكري، وخُلص البحث لمجموعة من الاستنتاجات أهمها ان هناك علاقة ايجابية مابين الانفاق العسكري والنمو الاقتصادي المعبر عنه بالناتج المحلي الاجمالي، كما أنه لايوجد تكامل مشترك بين متغيرات البحث، أي عدم وجود علاقة توازنية طويلة الأجل وذلك من خلال استخدام منهجية (أنجل– كرانجر) للتكامل المشترك، وأن الناتج المحلي الاجمالي يسبب الانفاق العسكري بحسب اختبار السببية لكرانجر، مع وجود تخلفين زمنين بين المتغيرات في الاجل القصير تم الكشف عنهما بواسطة نموذج متجه الانحدار الذاتي (VAR).

الكلمات المفتاحية: الانفاق العسكري– النمو الاقتصادي– الناتج المحلي الاجمالي.

Measuring the relationship between military spending and economic growth
In Iraq for the period (2004-2019)

Abstract

The research deals with measuring and analyzing the relationship between military spending and economic growth expressed in the gross domestic product of the Iraqi economy during the period (2004-2019), especially in a country such as Iraq, where the volume of military spending reached approximately (3.5%) of the gross domestic product. For the year 2019, as well as the country's continuous need to develop its military and security capabilities as a result of the internal and external security conditions that the country is going through that may require more spending on the military sector. The research concluded with a set of conclusions, the most important of which is that there is a positive relationship between military spending and economic growth expressed in GDP, and that there is no common complementarity between the research variables, that is, the absence of a long-term equilibrium relationship, through the use of (Angel - Granger) methodology for joint integration, And that the gross domestic product causes military spending, according to the causation test of Granger, with two time lags between the variables in the short term, which were revealed by the self-regression vector model (VAR).

Key words: military spending - economic growth - gross domestic product.

المقدمة

لقد عانى العراق من مسألة هيمنة القطاع العسكري والاهتمام به مقارنة بباقي القطاعات الاقتصادية وإن الحروب التي خاضها انفاقاً عسكرياً هائلاً سيما الحرب العراقية الايرانية، والتي تعد أطول حرب في تاريخ العالم المعاصر، بدأت حرب الخليج الثانية والتي نجم عنها فرض حصار اقتصادي شل كافة نشاطات الحياة الاقتصادية ولم ينتهي الا بحرب غيرت طبيعة النظام السياسي بشكل جذري في العام 2003، والتي كان من نتائجها السلبية هو حل جميع القوات العسكرية والأمنية، وبالتالي عاد موضوع الاهتمام بالقطاع العسكري للواجهة من جديد، بإعادة بناءه من جديد وهذا ماأستلزم نفقات هائلة فاقت باقي النفقات الأخرى سيما مع التردي الامني الذي عاني منه العراق، وكنتيجة لهذا الانفاق الواسع والمستمر، ترتب على ذلك انعكاسات واضحة على مجمل النشاط الاقتصادي في العراق سيما على الناتج المحلي الاجمالي، وهذا يحتم علينا دراسة هذه الانعكاسات على الواقع الاقتصادي لبيان الايجابي والسلبي منها.

مشكلة البحث

هناك علاقة جدلية بين الانفاق العسكري والنمو الاقتصادي فيما اذا كان ذلك التأثير ايجابي ام سلبي، وإن التأثير سيكون ايجابي في النمو الاقتصادي اذا ماكان الانفاق العسكري موجه نحو زيادة مستوى الأمان في البلد مايعني خلق بيئة استثمارية أمنة فضلاً عن اذا ماكان موجه نحو التصنيع العسكري في داخل البلد، والعكس صحيح اذا ماكان الانفاق العسكري يعتمد على الاستيراد من الخارج.

فرضية البحث

ينطلق البحث من فرضية مفادها إن زيادة الانفاق العسكري هي نتيجة طبيعية لانعدام الأمن في الدولة وزيادة مستوى التهديد، الأمر الذي يؤدي الى انخفاض النمو الاقتصادي، كما إن زيادة النمو الاقتصادي تمارس تأثيراً ايجابياً في زيادة الانفاق العسكري.

أهمية البحث

تكمن أهمية البحث من أهمية العلاقة بين الانفاق العسكري والنمو الاقتصادي، سيما في بلد مثل العراق اذ يحتل الانفاق العسكري فيه جزءاً كبيراً من الموازنة العامة للبلد، فضلاً عن حاجة البلد المستمرة في تطوير قدراته العسكرية والأمنية كنتيجة لمايمر به من البلد من ظروف أمنية داخلية وخارجية قد تستدعي مزيداً من الانفاق على القطاع العسكري في مقابل تردي الاوضاع الاقتصادية بسبب أزمة كورونا وتراجع أسعار النفط عالمياً.

هدف البحث

يهدف البحث الى تحقيق الأتي:

1- بيان مفهوم الانفاق العسكري ودوافعه وأثاره وعلاقته بالنمو الاقتصادي.

2- بحث واقع ومسار الانفاق العسكري في العراق خلال مدة البحث.

3- قياس وتحليل العلاقة بين الانفاق العسكري والنمو الاقتصادي في العراق.

هيكلية ومنهجية البحث

لغرض التحقق من صحة الفرضية أو عدمها جرى تقسيم البحث الى مبحثين رئيسين، تناول الأول منهما الاطار النظري والمفاهيمي للانفاق العسكري ودوافعه وعلاقة الانفاق العسكري بالنمو الاقتصادي وواقع الانفاق العسكري عالمياً، في حين تناول الثاني قياس وتحليل علاقة الانفاق العسكري بالنمو الاقتصادي للعراق للمدة من (2004-2019)، وذلك باستخدام كل من منهجية (أنجل-كرانجر) للتكامل المشترك وأسلوب متجه الانحدار الذاتي (VAR).

المبحث الأول: الاطار النظري للانفاق العسكري والنمو الاقتصادي

أولاً: مفهوم الانفاق العسكري

يعرف صندوق النقد الدولي الانفاق العسكري بأنه ((الأنفاق الاجمالي سواء مايدرج في بند الدفاع أو بنود أخرى والمخصصة للمحافظة على القوة العسكرية بما في ذلك المشتريات العسكرية من الذخيرة والمعدات وكذلك المخصص للانشاءات العسكرية والتعبئة والتدريب والتجهيز والانتقال والغذاء والكساء وإسكان العسكريين فضلاً عن العلاج وخدمات أخرى، كما يضم النفقات الاستثمارية المخصصة لتوفير السكن لأسر العسكريين والانفاق على المدارس العسكرية ونفقات البحوث والتطوير التي تخدم أساساً أغراض الدفاع)) (هلال، 2015: 3).

وينص تعريف الأمم المتحدة على إن الانفاق العسكري هو ((نفقات وزارة الدفاع وغيرها من الوزارات على قضايا تجنيد العسكريين وتدريبهم، فضلاً عن بناء وشراء المواد والمعدات العسكرية، بالأضافة الى النفقات العسكرية من الدول المانحة)) (البرنامج الانمائي للأمم المتحدة، 2007-2008: 353). أما معهد ستوكهولم الدولي لأبحاث السلام فيرى في الانفاق العسكري هو ((كل مايتعلق بوزارة الدفاع والوكلات الحكومية الأخرى المشاركة في مشاريع الدفاع بما في ذلك القوات شبه العسكرية المدربة والمجهزة والمتاحة للعمليات العسكرية بضمنها الأنشطة الفضائية العسكرية، كما ينضوي تحت تلك النفقات جميع النفقات الحالية على الأفراد العسكريين والمدنيين ومعاشات التقاعد للعسكريين والخدمات الاجتماعية للموظفين وأسرهم وفوائد المحاربين القدامى والتسريح))https://www.sipri.org.

الا أن وضع المساعدات العسكرية الأجنبية المتلقاة غير واضح إلى حد ما في تعريف صندوق النقد الدولي، وقد يتم تضمينها أو عدم تضمينها في الطلبات المقدمة من الدول إلى الصندوق، يستثني تعريف صندوق النقد الدولي المستند إلى الحسابات القومية المعاشات العسكرية، لأن هذه دفعة تحويل، فضلاً عن ذلك عندما يتم احتساب عبء الإنفاق على الدفاع ، فأن الاقتصاد المحلي سيتحمل عبء المعاشات العسكرية. لذلك يُفضل تعريف الأمم المتحدة ومعهد ستوكهولم الدولي لأبحاث السلام الذي يميز بوضوح بين الفئات الوظيفية الثلاث وهي : القوى العاملة والعناصر التشغيلية، والاستثمار في الأسلحة والأصول الحالية، والاستثمار في المستقبل(Lamb &) Kallab, 1992:4).

ثانياً: دوافع الانفاق العسكري

تتمثل دوافع الانفاق العسكري بعاملين رئيسين هما مقدار الأمن (الداخلي والخارجي) المطلوب في دولة معينة ومقدار الأمن الذي يمكن أن تتحمله تلك الدولة، وبالتالي فإن المحددات الرئيسية للإنفاق العسكري تتمثل في العوامل الاقتصادية والسياسية والجغرافية والاستراتيجية (Kumar 2017: 650-651)

إن القوة الاقتصادية هي عامل يساهم في تحديد الإنفاق العسكري، وهناك قوة دافعة أخرى تقف وراء الإنفاق العسكري تتمثل في قوة ونفوذ القوات المسلحة مقارنة بالجهات الفاعلة الوطنية الأخرى، كذلك درجة الشفافية في النفقات العسكرية مهمة أيضاً، كما إن حجم الميزانية العسكرية مرهون ايضاً بمخاوف جيوستراتيجية (أي دراسة الموقع الإستراتيجي للدولة أو المنطقة الإقليمية، ومدى تأثير هذا الموقع في العلاقات السلمية والحربية على الصعيدين الإقليمي والدولي) Balla,) (2000:3 ويمكن القول أن الدوافع وراء تزايد الانفاق العسكري لدى الدول يعود الى الأتي(Castillo & Others, 2001: 51-57):

1- كلما زادت الثروة الاقتصادية للدولة زادت نفقاتها العسكرية، فالنفقات العسكرية هي بشكل مباشر وغير مباشر وظيفة إيجابية للنمو الاقتصادي لأنها توفر أجواء ايجابية للاستثمار، اذ تؤدي زيادة توافر الموارد إلى زيادة طموحات السياسة الخارجية ، والتي تُترجم إلى زيادة في النفقات العسكرية.

2- يعتمد الانفاق العسكري للدولة على مستوى أمنها، وبالتالي فإن النفقات العسكرية هي نتيجة لانعدام الأمن في الدولة، وكلما زاد مستوى التهديد لأمن الدولة ارتفع مستوى الإنفاق العسكري.

ثالثاً: العلاقة بين الانفاق العسكري والنمو الاقتصادي

من المؤكد إن البلدان تحتاج الى مستوى معين من الأمان للتعامل مع التهديدات الداخلية والخارجية، ولكن أي استخدام للموارد يحمل تكلفة فرصة بديلة لأنه يمنع الأموال وغيرها، من أن يتم استخدامها بشكل بديل للأغراض التي قد تحسن بشكل مباشر وتيرة النمو (Dunne & Tian, 2013:5). وتزعم المدرسة الفكرية الكلاسيكية أن الزيادة في الإنفاق العسكري من المرجح أن تؤخر النمو الاقتصادي، وتستند هذه الحجة إلى فرضية أن الإنفاق العسكري الأعلى يعني انخفاض مستوى الاستثمار الخاص والمدخرات المحلية، وانخفاض الاستهلاك بسبب انخفاض الطلب الكلي(Korkmaz, 2015:274) .

وعموماً يؤثر الإنفاق العسكري على النمو الاقتصادي لبلد ما بطريقتين: الآثار الجانبية للطلب والآثار الجانبية للعرض، اذ يشير التأثير الجانبي للطلب إلى أن الإنفاق العسكري يزيد من إجمالي الطلب، في حين أن تأثيرات العرض تكون على نوعين: التأثيرات المباشرة ، والتي تكون في الغالب سلبية بطبيعتها (أي استبعاد الاستثمار ورأس المال من الأنشطة الاقتصادية المدنية (أثر المزاحمة))، والآثار غير المباشرة التي لايزال الجدل دائر حول ايجابياتها أو سلبياتها وتتمحور بشكل أساسي من أربعة أنواع: تأثيرات التدريب، وتأثيرات البنية التحتية، والتأثيرات الاستهلاكية، والتأثيرات الأمنية. في حين يرى أخرون إن زيادة الانفاق العسكري تؤدي الى زيادة النمو الاقتصادي بسبب الروابط بين القطاع العسكري وقطاعات الصناعة والتعليم (Rahman &) Siddiqui, 2017:13-14).

وتشير دراسة قام بها كل من (G., Dunne, J.p., & Pieroni, L.) في 2017 بعنوان (هل الإنفاق العسكري مهم للنمو على المدى الطويل؟) في مجلة اقتصاد الدفاع والسلام، أشارت الى أن زيادة الإنفاق العسكري له تأثيرات سلبية باستمرار على النمو الاقتصادي للبلد عند تحليل الفترات الزمنية المختلفة والبلدان ذات الناتج المحلي الإجمالي المتفاوت، وكذلك عند مقارنة الإنفاق العسكري بأشكال أخرى من الإنفاق الحكومي. وتشير هذه الدراسة الى إن عند تحليل جميع البلدان معاً، ظهرت النتائج أنه على مدى 20 عاماً، تؤدي زيادة الإنفاق العسكري بنسبة 1٪ إلى انخفاض النمو الاقتصادي بنسبة 9٪. وهذا التأثير الاقتصادي السلبي واضح بشكل خاص لمعظم البلدان في الشمال العالمي (Hiller:2018).

ويظهر تأثير الانفاق العسكري على النمو الاقتصادي من خلال الأتي (Dunne & Uye 2009:5-6):

1- الاختلال الاقتصادي: من المؤكد إن تأثير الإنفاق العسكري سيعتمد على ميزان المدفوعات وعلى ما إذا كان بلد ما ينتج أسلحة أم لا وما إذا كان يتلقى مساعدات عسكرية أم لا، وبالتالي ستكون واردات الأسلحة في معظم البلدان النامية عبئاً ثقيلاً على الاقتصاد، من خلال استخدام النقد الأجنبي الشحيح وستجعل من الصعب تجنب العجز التجاري. كما يُعد الإنفاق العسكري متغيراً مهماً في تفسير ارتفاع الدين الخارجي في عدد من الدول النامية بسبب الاقتراض من الخارج لتمويل النفقات العسكرية، بالأضافة الى ارتفاع مستوى التضخم كنتيجة لزيادة المعروض النقدي (الاصدار النقدي الجديد) كحاجة ماسة لتمويل العجز الناجم عن زيادة النفقات العسكرية. وبالتالي ترتبط طرق تمويل العجز باختلالات اقتصادية كلية تتمثل في طباعة النقود مع التضخم ؛ استخدام الاحتياطي الأجنبي مع بداية أزمات الصرف ؛ الاقتراض الخارجي مع أزمة الديون الخارجية. كما يمكن أن يؤثر الدين أيضاً على معدل الفائدة الذي قد يؤثر على الاستثمار.

2- العمالة: هناك مشكلة مهمة في البلدان النامية تتمثل في خلق العمالة الماهرة والمتعلمة الملائمة مع تطور الاقتصاد، ويمكن أن يكون للإنفاق العسكري آثار إيجابية وسلبية على حد سواء، اذ يمكن للقطاع العسكري أن يدرب الجنود والمجندين بمهارات تقنية وإدارية قيّمة قد يستفادون منها في الحياة المدنية، ومن ناحية أخرى، قد تكون هذه الآثار ضئيلة وقد يجتذب هذا القطاع العمالة الماهرة النادرة والموارد القيمة بعيداً عن القطاع الصناعي المدني ويقيد النمو، وقد يكون الإنفاق العسكري أيضاً على حساب نفقات التعليم والتدريب.

3- رأس المال: يمكن أن يكون للإنفاق العسكري آثار إيجابية أو سلبية على كل من المدخرات والاستثمار، فإذا كان تمويل الزيادات في الإنفاق العسكري يتم عن طريق الضرائب، وتم تخفيض هذه النفقات فأن نزعة الادخار المستقبلية قد تزداد، أما في في البلدان النامية، فقد يكون من الصعب زيادة الإيرادات الجديدة من الضرائب وبالتالي سيكون تمويل الإنفاق العسكري من خلال الاستيراد من الخارج.

4- التكنولوجيا: يمكن أن يقدم القطاع العسكري منتجات متقدمة وتكنولوجيا داعمة للصناعة المحلية، وهذا يعتمد على درجة التطور ووجود قطاع عسكري متقدم، مع قوى عاملة مدربة ومتعلمة.

رابعاً: واقع الانفاق العسكري عالمياً

ارتفع إجمالي الإنفاق العسكري العالمي من متوسط سنوي قدره 410,927 مليون دولار أمريكي خلال 1970-1990 إلى (1.703.810) مليار دولار أمريكي خلال المدة 2010-2018، وإن دول الشرق الأوسط تنفق أكثر على الجيش في المتوسط حيث أنفقوا 4.5% من الناتج المحلي الإجمالي خلال الفترة 1992-2018، وعلى نقيض ذلك فأن دول نصف الكرة الغربي أنفقت ما لا يقل عن 1.4٪ من الناتج المحلي الإجمالي (Clements & Others, 2019:5). وقُدر مؤخراً الإنفاق العسكري العالمي بـ(1917) مليار دولار في عام 2019، وهو أعلى مستوى منذ عام 1988، اذ أرتفع الإنفاق العسكري العالمي في السنوات الخمس الأخيرة ، بعد أن انخفض بشكل مطرد من عام 2011 حتى عام 2014 في أعقاب الأزمة المالية والاقتصادية العالمية، حيث شكل إجمالي الإنفاق العسكري 2.2% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي في عام 2019 (tian & Others 2020: 1).

ويظهر من الجدول (1) ترتيب اكثر 10 دول إنفاقاً من مجموع 40 دولة، حيث لا تزال الولايات المتحدة أكبر منفق على الدفاع في العالم في عام 2019، اذ بلغ مجمل إنفاقها حوالي (732) مليار دولار أي

مايمثل 38% من الإنفاق العسكري العالمي، تليها الصين بـ (261) مليار دولار وبنسبة 14٪ من الإجمالي العالمي ثم الهند بـ (71.1) مليار دولار وبنسبة 3.7٪ وروسيا بـ (65.1) مليار دولار بنسبة 3.4٪ والمملكة العربية السعودية بـ (61,9) مليار دولار بنسبة 3.2٪.

جدول (1) الانفاق العسكري لدول العالم للعام 2019

الدولة	حجم الانفاق بالمليار دولار	نسبة الانفاق من GDP %	النسبة من الانفاق العسكري الاجمالي %
الولايات المتحدة الاميركية	732	3,4	38
الصين	261	1,9	14
الهند	71,1	2,4	3.7
روسيا	65,1	3,9	3.4
السعودية	61,9	8	3.2
فرنسا	50,1	1,9	2,6
المانيا	49,3	1,3	2,6
بريطانيا	48,7	1,7	2,5
اليابان	47,6	0,9	2,5
كوريا الشمالية	43,9	2,7	2,3

من اعداد الباحثين بالاعتماد على:

SIPRI Military Expenditure Database, Apr. 2020; International Monetary Fund, World Economic Outlook Database, Oct. 2019; and International Monetary Fund, International Financial Statistics Database, Sep. 2019.

وقد جاء العراق بالمرتبة 28 من حيث الانفاق العسكري عالمياً، حيث بلغ حجم انفاقه العسكري (7,6) مليار دولار أي مايعادل 3,5% من الناتج المحلي الاجمالي وبنسبة 0,4% من إجمالي الانفاق العسكري العالمي لعام 2019، وهذا يرجع الى طبيعة الوضع السياسي والأمني في العراق، والجدول (2) يوضح ترتيب العراق من حيث الانفاق العسكري مقارنة بباقي الدول العربية.

جدول (2) الانفاق العسكري للدول العربية للعام 2019

الدولة	حجم الانفاق بالمليار دولار	نسبة الانفاق من الـ GDP%
السعودية	61,9	8
الجزائر	10.3	6
الكويت	7,7	5,6
العراق	7,6	3,5
عُمان	6,7	8,8

من اعداد الباحثين بالاعتماد على:

SIPRI Military Expenditure Database, Apr. 2020; International Monetary Fund, World Economic Outlook Database, Oct. 2019; and International Monetary Fund, International Financial Statistics Database, Sep. 2019.

المبحث الثاني: الجانب التطبيقي

أولاً : واقع الناتج المحلي الاجمالي والانفاق العسكري في العراق

يظهر من خلال الجدول (3) مسار وتطور كل من الناتج المحلي الاجمالي الانفاق العسكري في العراق للمدة (2004-2019).

جدول (3) الناتج المحلي الاجمالي والانفاق العسكري في العراق للمدة (2004- 2019)

السنوات	الناتج المحلي الاجمالي (GDP) بالاسعار الجارية بالمليار دينار (1)	الانفاق العسكري (GS) بالمليار دينار (2)	معدل نمو الانفاق العسكري % (3)
2004	53235.36	892	-
2005	73533.6	1649	45.90661
2006	95587.95	1814	9.095921
2007	111455.8	2497	27.35282
2008	155982.3	3718	32.84024
2009	130643.2	3788	1.847941
2010	162064.6	4391	13.73263
2011	217327.1	5006	12.28526
2012	254225.5	4829	-3.66536
2013	273587.5	9072	46.77028
2014	258900.6	8073	-12.3746
2015	183275.3	11211	27.99037
2016	186542.7	7057	-58.8635
2017	207621.1	8781	19.6333
2018	235525.6	7487	-17.2833
2019	262917.2	9056	17.32553

الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على:

(1) العمود (1) الجهاز المركزي للاحصاء، مجموعات احصائية مختلفة.

(2) العمود (2) :

-Military expenditure by country, in local currency, 1988-2019 © SIPRI 2020.

(3) من عمل الباحث بالاعتماد على الصيغة $Pt-P_{t-1}/Pt$ ، حيث ان Pt القيمة في السنة الحالية، P_{t-1} القيمة في السنة السابقة.

ويتضح من الشكل أعلاه مسار كل من الناتج المحلي الاجمالي (GDP) والانفاق العسكري (GS)، ويبدو التذبذب واضحاً في مسار كلا المتغيرين، فعلى الرغم من أنهما شهدا تطوراً ايجابياً خلال مدة البحث سيما الاعوام 2010 و2011و 2012، بسبب ارتفاع سعر برميل النفط عالمياً ووصوله الى سعر 110 دولار للبرميل الواحد واعتماد الناتج المحلي الاجمالي بنسبة كبيرة على النفط، الا أنه شهد إنحساراً قوياً خلال العام 2014 وذلك بسبب احتلال تنظيم داعش الارهابي لمناطق واسعة من البلد وهو ماانعكس على ارتفاع تكاليف الانفاق العسكري من أجل تحرير هذه المناطق، رافق ذلك انهيار أسعار

النفط العالمية وانعكاس ذلك على الوضع الاقتصادي بصورة عامة سيما العراق الذي يعتمد بشكل كبير على النفط في تمويل نفقاته العامة، اذ وصل سعر البرميل الى 30 دولار للبرميل الواحد في 2014، الا ان الناتج المحلي بدأ بعد ذلك بالتعافي والصعود تدريجياً ويرجع ذلك الى حزمة التقشف التي أطلقتها الحكومة في وقتها من استقطاعات ضريبية وتقليل للنفقات العامة وترشيدها مع ايقاف تام للتوظيف الحكومي (التعيينات). والحال نفسه ينطبق على الانفاق العسكري فكلما ازداد حجم الناتج المحلي الاجمالي زادت معه نسبة الانفاق العسكري وذلك كون الحرب ضد الارهاب لاتزال مستمرة ولايزال الجيش العراقية والعديد من القوات العسكرية الأخرى تحتاج لمزيد من المعدات والالات العسكرية كالطائرات والدبابات والذخيرة ...الخ.

ثانياً: قياس العلاقة بين الانفاق العسكري والنمو الاقتصادي

1- النموذج القياسي : لغرض القيام بالاختبارات القياسية فقد تم اعتماد المتغيرات الاقتصادية الأتية:

- النمو الاقتصادي معبراً عنه بالناتج المحلي الاجمالي بالاسعار الجارية GDP.
- GS الانفاق العسكري.

2- اختبار جذر الوحدة Unit Root Test

يظهر من الجدول (4) نتائج اختبار جذر الوحدة لديكي فولر الموسع للمتغيرات المستخدمة في الاختبارات القياسية، ويتضح إن السلسة لمتغير النمو الاقتصادي (الناتج المحلي الاجمالي) مستقرة عند المستوى وبدون وجود قاطع واتجاه عام وعند مستوى معنوية 5%، في حين إن سلسلة متغير الانفاق العسكري (MS) استقرت عند الفرق الاول بوجود قاطع وعند مستوى معنوية 5%.

جدول (4) نتائج اختبار جذر الوحدة (السكون)

المتغير	المستوى	الفرق الاول
GDP	-	-2.436547 0.0191
GS	-	-3.636966 0.0242

الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج E-views 10

3- اختبار التكامل المشترك لأنجل – كرانجر

من الجدول (5) تظهر لنا نتائج اختبار أنجل- كرانجر الخاصة بالتكامل المشترك وكالأتي:

جدول (5) اختبار التكامل المشترك لأنجل- كرانجر

		Date: 02/12/21 Time: 11:05		
			Series: GS GDP	
		Sample: 2004 2019		
		Included observations: 16		
	Null hypothesis: Series are not cointegrated			
	Cointegrating equation deterministics: C			
Automatic lags specification based on Schwarz criterion (maxlag=2)				
Prob.*	z-statistic	Prob.*	tau-statistic	Dependent
1.0000	-38.11668	0.3663	-2.403679	GS
1.0000	-161.8221	0.1767	-2.987230	GDP
		*MacKinnon (1996) p-values.		

		Intermediate Results:		
	GDP	GS		
	-1.021421	-0.811024	Rho – 1	
	0.341929	0.337409	Rho S.E.	
	1.50E+15	3256261.	Residual variance	
	2.23E+17	42559402	Long-run residual variance	
	2	2	Number of lags	
	13	13	Number of observations	
	2	2	Number of stochastic trends**	

**Number of stochastic trends in asymptotic distribution

الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج E-views 10

ويتضح من الجدول انه لايوجد تكامل مشترك مابين المتغيرين (GDP) وبين متغير الانفاق العسكري (GS)، كما إن قيمة (tau- statistic) لـ (GDP) هي (-2.987230) وهي ذاتها قيمة (t- statistic) للبواقي (-2.987230). فضلاً عن عدم معنوية (Z-statistic) التي تمثل معلمة الارتباط الذاتي أي بما معنى نقبل فرضية العدم (H=0) والتي تنص على عدم وجود تكامل مشترك بين المتغيرات ونرفض الفرضية البديلة (H=1)، والتي تنص على ثمة وجود تكامل مشترك بين متغيرات النموذج، فضلاً عن عدم وجود علاقة توازنية طويلة الاجل بين الانفاق العسكري والناتج المحلي الاجمالي.

4- اختبار السببية لكرانجر

يوضح لنا الجدول (6) نتائج اختبار السببية لكرانجر والخاص بتحديد اتجاه السببية بين متغيرات البحث، وكالأتي:

1- بما إن قيمة (Prob) هي (0.7858)، وهي اكبر من (5%)، فهذا يعني إن الانفاق العسكري لايسبب النمو الاقتصادي. فضلاً عن إن قيمة (F) المحتسبة هي غير معنوية اذ بلغت (0.24760).

2- ان النمو الاقتصادي معبر عنه بـ (GDP) يسبب الانفاق العسكري (GS)، اذ ان قيمة (Prob) بلغت (0.0008) وهي أقل من (5%)، كما ان قيمة (F) المحتسبة هي معنوية اذ بلغت (17.4900).

جدول (6) اختبار السببية لكرانجر

Pairwise Granger Causality Tests			
Date: 02/17/21 Time: 18:21			
	Sample: 2004 2019		
		Lags: 2	
Prob.	F-Statistic	Obs	Null Hypothesis:
0.7858	0.24760	14	GS does not Granger Cause GDP
0.0008	17.4900		GDP does not Granger Cause GS

الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج E-views 10

5- اختيار فترة الابطاء المثلى

قبل البدء بتقدير نموذج VAR، نقوم باختيار فترة الابطاء المثلى، ومن الجدول (7) يظهر لنا ان فترة الابطاء المثلى هي فترة واحدة .

جدول (7) اختيار فترة الابطاء المثلى

			VAR Lag Order Selection Criteria			
			Endogenous variables: GDP GS			
				Exogenous variables: C		
				Date: 02/12/21 Time: 16:05		
				Sample: 2004 2019		
				Included observations: 15		
HQ	SC	AIC	FPE	LR	LogL	Lag
56.94720	57.04261	56.94821	1.85e+22	NA	-425.1115	0
54.90603*	55.19226*	54.90904*	2.43e+21*	30.86995*	-405.8178	1
		* indicates lag order selected by the criterion				
	LR: sequential modified LR test statistic (each test at 5% level)					
				FPE: Final prediction error		
			AIC: Akaike information criterion			
			SC: Schwarz information criterion			
			HQ: Hannan-Quinn information criterion			

الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج E-views 10

6- تقدير نموذج VAR لمتغيرات البحث

يبين لنا الجدول (8) نتائج تقدير نموذج VAR، ويتضح من الجدول الأتي:

1- **النموذج الأول:** ان زيادة الناتج المحلي الاجمالي في السنة السابقة بمقدار وحدة واحدة أدت الى زيادة الناتج المحلي الاجمالي في السنة الحالية بمقدار (1.11) وحدة، وهذا يفسر تراجع قيمة الناتج المحلي في السنة السابقة عن قيمته في السنة الحالية، وان زيادة الناتج المحلي الاجمالي في السنتين السابقتين أدت الى انخفاض قيمة الناتج المحلي الاجمالي GDP في السنة الحالية بمقدار (0.51-) وحدة وقد يعود هذا الى الوضع العالمي والمتمثل بجائحة كورونا وانعكاساتها على الاقتصاد العالمي، كما ان زيادة الناتج المحلي الاجمالي بمقدار وحدة واحدة في السنة السابقة أدى الى زيادة الانفاق العسكري في السنة الحالية بمقدار (4050.772). في حين ان زيادة الناتج المحلي الاجمالي في السنتين السابقتين أدى الى زيادة بمقدار (1278.523) في الانفاق العسكري للسنة الحالية. كما ان القوة التفسيرية للمتغيرات التي تفسر التغيرات الحاصلة في النموذج الاول والمعبر عنها بـ (R^2) بلغت (76%)، في حين كانت قيمة (F) المحتسبة والتي تدل على معنوية النموذج هي (7.306731) مايعني معنوية النموذج الاول.

2- **النموذج الثاني:** يبين ان زيادة الانفاق العسكري بمقدار وحدة واحدة في السنة السابقة أدى الى زيادة الناتج المحلي الاجمالي في السنة السابقة بمقدار (0.000016) وحدة مايعني إن تأثير الانفاق العسكري في النمو الاقتصادي كان ضعيف جداً، وان زيادة الانفاق العسكري في السنتين السابقتين أدت الى زيادة النمو الاقتصادي في السنتين السابقتين بمقدار (0.0000207) وحدة، وهو الأخر تأثير ضعيف ويكاد يكون معدوماً، وهذا يعني دليل على ان الانفاق العسكري لايؤثر في النمو الاقتصادي وهذا أمر طبيعي فالانفاق العسكري يتأثر بالنمو الاقتصادي وليس العكس، كما يبن النموذج الثاني ان زيادة الانفاق العسكري بمقدار وحدة في السنة السابقة أدى الى تراجع الانفاق العسكري في السنة الحالية الى (0.366707-) وهذا يرجع الى تحسن الوضع الامني واستقراره خلال السنة الحالية، وان زيادة الانفاق العسكري للسنتين السابقتين بمقدار وحدة واحدة أدى الى زيادة الانفاق العسكري في السنة الحالية بمقدار (0.492003) وحدة، بمعنى ان هناك اتجاه عام في استمرار زيادة الانفاق العسكري وذلك بسبب حاجة البلد المستمرة لمزيد من الانفاق العسكري حتى في ظل الاستقرار الامني. كما ان القوة

التفسيرية للمتغيرات التي تفسر التغيرات الحاصلة في النموذج الثاني والمعبر عنها بـ (R^2) بلغت (95%)، في حين كانت قيمة (F) المحتسبة والتي تدل على معنوية النموذج هي (43.51736) مايعني معنوية النموذج الثاني. وكما هو موضح في الجدول (8).

جدول (8) نتائج نموذج VAR لمتغيرات البحث

Vector Autoregression Estimates		
Date: 02/12/21 Time: 15:44		
Sample (adjusted): 2006 2019		
Included observations: 14 after adjustments		
Standard errors in ( ) & t-statistics in [ ]		
GS	GDP	
1.60E-05	1.112941	GDP(-1)
(7.3E-06)	(0.32777)	
[2.19830]	[3.39549]	
2.07E-05	-0.519176	GDP(-2)
(1.0E-05)	(0.45544)	
[2.04202]	[-1.13995]	
-0.366707	4050.772	GS(-1)
(0.17607)	(7910.16)	
[-2.08273]	[0.51210]	
0.492003	1278.523	GS(-2)
(0.11157)	(5012.54)	
[4.40970]	[0.25506]	
-692.4817	51039927	C
(640.423)	(2.9E+07)	
[-1.08129]	[1.77396]	
0.950838	0.764564	R-squared
0.928989	0.659926	Adj. R-squared
5190526.	1.05E+16	Sum sq. resids
759.4242	34118091	S.E. equation
43.51736	7.306731	F-statistic
-109.6282	-259.6070	Log likelihood
16.37545	37.80101	Akaike AIC
16.60369	38.02924	Schwarz SC
6198.571	1.95E+08	Mean dependent
2849.841	58505638	S.D. dependent
6.41E+20	Determinant resid covariance (dof adj.)	
2.65E+20	Determinant resid covariance	
-368.9067	Log likelihood	
54.12953	Akaike information criterion	
54.58600	Schwarz criterion	
10	Number of coefficients	

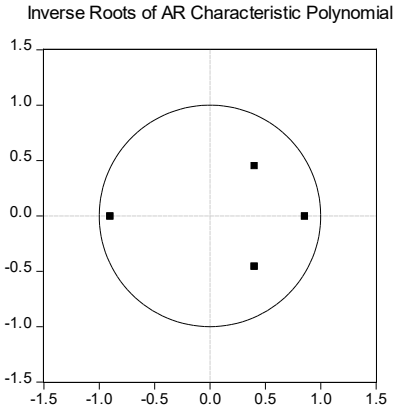
الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج E-views 10

GDP = 1.11294091063*GDP (-1) - 0.519176446998*GDP (-2) + 4.05077180709*GS (-1) + 1.27852341845*GS (-2) + 51039.9270714

GS = 0.0160381932759*GDP (-1) + 0.0207009864487*GDP (-2) - 0.366706746439*GS (-1) + 0.492002683379*GS (-2) - 692.48173292

ولاختبار مدى صلاحية النموذج واستقرار، وانه لايواجه مشكلة عدم ثبات التباين او ارتباط الاخطاء، سنقوم باجراء اختبار استقرارية النموذج، وكما في الشكل (1).

شكل (1) استقرارية النموذج



الشكل من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج E-views 1

اذ يتضح بأن جميع المعاملات هي أقل من الواحد وان الجذور تقع ضمن دائرة الوحدة.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

توصل البحث لمجموعة من الاستنتاجات تمثلت بالأتي:

1- ان هناك قطع في بيانات الانفاق العسكري الخاصة بالعراق، اذ لم يستطع الباحث على الحصول على بيانات الانفاق العسكري لما قبل العام 2003.

2- كما لاتزال بيانات القطاع العسكري لما بعد العام 2003 لاتحظى باهتمام واسع، اذ ان البيانات التي تحصل عليها الباحث هي بيانات تقديرية وليست دقيقة، مايعني ان هذا القطاع بحاجة الى اهتمام أكثر على مستوى الدراسة والبيانات، فضلاً عن أنه لاتوجد داخل البلد احصاءات مفصلة ودقيقة عن هذا القطاع سواء في الجانب المادي أو المالي.

3- هناك اتجاه عام يتمثل في تزايد الانفاق العسكري في العراق بدءاً من العام 2003 ولحد الأن، اذ أظهرت الاحصاءات إن العراق يحتل المركز الرابع على مستوى الدول العربية في الانفاق على القطاع العسكري.

4- أتضح من خلال النموذج القياسي المستخدم في البحث، أنه لايوجد هناك تكامل مشترك مابين متغيرات البحث بحسب اختبار أنجل- كرانجر، اي عدم وجود علاقة زمنية طويلة الأجل بين النمو الاقتصادي والانفاق العسكري.

5- إن الانفاق العسكري لايؤثر في النمو الاقتصادي، وان زيادة النمو الاقتصادي تؤدي الى زيادة الانفاق العسكري بحسب ماأظهرته نتائج اختبار كرانجر للسببية.

ثانياً: التوصيات

بناءاً على ماتقدم نوصي بالأتي:

1- ضرورة أن يكون هناك اهتمام أكثر في القطاع العسكري على مستوى الدراسات والبحوث سيما الاحصاءات والبيانات لتلافي مشاكل قصور المعلومات والبيانات وتخلفها فضلاً عن ان ذلك يمثل عائقاً امام استشراء الفساد امام هذا القطاع.

2- توخي عدم الافراط في الانفاق العسكري على المدى الطويل، فالنموذج القياسي لم يفصح عن ان هناك علاقة طويلة الاجل بين المتغيرين، وبالتالي مراعاة العقلانية في الانفاق سيما في ظل الظروف

الاقتصادية الحالية، وحتى لايتحول الانفاق العسكري فيما بعد عبء تتحمله الاجيال القادمة كما حصل أبان حكم النظام السابق.

3- دعم مشاريع البحث والتطوير في هذا القطاع وكذلك دعم مشاريع التصنيع العسكري المحلي لمالها القدرة من توفير فرص العمل المختلفة والحد من استنزاف العملة الاجنبية للخارج وتقليل الاستيرادات سيما على مستوى الذخيرة والملابس العسكرية وغيرها.

4- ضرورة أن تكون هناك شفافية قدر المستطاع حول ملفات صفقات الاسلحة والتسليح حتى يتسنى للباحثين والمهتمين من معرفة حجم الانفاق العسكري للبلد والحصول على البيانات والمعلومات للاغراض الدراسة.

المصادر

أولا: المصادر باللغة العربية

1- البرنامج الانمائي للامم المتحدة، تقرير التنمية البشرية لعام 2007-2008.

2- علي كاظم هلال، الانفاق العسكري واثره في التنمية البشرية في العراق للمدة (2003-2012)، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة واسط، ع20، 2015.

ثانياً: النشرات الاحصائية والدوريات

1- الجهاز المركزي للاحصاء، مجموعات احصائية مختلفة.

ثالثاً: المصادر باللغة الانكليزية

1. Attila Balla, Factors Influencing Defense Expenditures- A Hungarian Perspective, Monterey, California. Naval Postgraduate School, Calhoun: The Nps Institutional Archive, 2000.
2. Benedict Clements & Others, S Military Spending Converging Across Countries? An Examination of Trends and Key Determinants, IMF, 2019.
3. Ganesh Kumar, Countries Military Expenditures: Definitions and Determinants, Economic Affairs, Vol. 62, No. 4, New Delhi Publishers, 2017.
4. Geoffrey Lamb & Valeriana Kallab, the World Bank, Military Expenditure and Economic Development, 1992.
5. Https://Www.Sipri.Org./3-
6. J Paul Dunne and Mehmet Uye, Department Of Economics, British University In Egypt And University Of The West Of England, 2009.
7. J. Paul Dunne and Nan Tian, Military Expenditure and Economic Growth: A Survey, the Economics of Peace and Security Journal, Vol. 8, No. 1 (2013).
8. Jasen J. Castillo & Others, Military Expenditures and Economic Growth, Rand Corporation, Objective Analysis. Effective Solutions, Santa Monica, California, 2001.
9. Military Expenditure by Country, In Local Currency, 1988-2019 © Sipri 2020.
10. Nan Tian & Others, Trends in World Military Expenditure 2019, Sipri Fact Sheet, 2020.
11. Patrick Hiller, the Effects of Military Spending On Economic Growth, 2018, Https://Peacesciencedigest.Org.
12. Sipri Military Expenditure Database, Apr. 2020; International Monetary Fund, World Economic Outlook Database, Oct. 2019; And International Monetary Fund, International Financial Statistics Database, Sep. 2019.
13. Suna Korkmaz, The Effect Of Military Spending On Economic Growth And Unemployment In Mediterranean Countries, International Journal Of Economics And Financial Issues , Vol. 5, No. 1, 2015.
14. Taimur Rahman & Danish Ahmed Siddiqui, The Effect Of Military Spending On Economic Growth In The Presence Of Arms Trade: A Global Analysis, Karachi University Business School, University Of Karachi, Pakistan, 2017.

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية العدد الثاني، المجلد (17) لسنة 2021

مشروع حذف الأصفار من الدينار العراقي ومبرراته الاقتصادية

م. د. يوسف حاكم غدير
المديرية العامة لتربية بابل
dr.yousifghadeer@gmail.com

المستخلص

يتناول البحث حذف الأصفار الثلاثة من العملة العراقية باستخدام مصطلح (Redenomination) , للتأكيد على إن البحث يتناول تعديل القيمة الأسمية للدينار العراقي من خلال حذف الأصفار وليس التخفيض أو التبديل الجزئي له.

لقد أمسى الدينار العراقي بحاجة إلى إصلاح يتم بإزالة أصفاره في نهاية المطاف، خاصة بعد تواجد كتلة نقدية تتميز بكثرة أصفارها وقلة قيمتها، ويمكن القول من خلال أهم النتائج التي توصل اليها البحث أن البيئة الاقتصادية العراقية أصبحت مهيأة لهذا المشروع إذا ما توفرت الإرادة اللازمة من قبل المعنيين، فضلاً عن اختيار التوقيت المناسب لذلك، كما سنرى في هذا البحث.

الكلمات الافتتاحية: (حذف الأصفار، التخفيض الاسمي للعملة، تغيير العملة)

Abstract:

The research deals with deleting the three zeros from the Iraqi currency using the term (redenomination), to confirm that the research deals with modifying the nominal value of the Iraqi dinar by deleting the zeros and not by reducing or partially substituting it.

The Iraqi dinar has become in need of reform that will be removed at the end, especially after the presence of a monetary mass characterized by the abundance of zeros and low value, and it can be said through the most important findings of the research that the Iraqi economic environment has become ready for this project if the necessary will is available before concerned, as well as choosing the appropriate timing for this, as we will see in this research.

Opening words: (elimination of zeros, nominal devaluation, change currency)

المقدمة:

أن عملية حذف أصفار من العملة (Redenomination) تتمثل في إحلال عملة نقدية جديدة محل أخرى قديمة، يتم من خلالها استبدال نسبة محددة بإزالة أصفار العملة القديمة أو على الأقل تحريك المراتب العشرية باتجاه اليسار، ومن الضرورة الإشارة هنا إلى أن عملية تغيير العملة يمكن أن تتخذ مساراً معاكساً، إذ قد تتم بإضافة صفر أو أكثر إلى العملة أو تحريك مراتبها العشرية نحو اليمين، ألا ان الحالة الثانية أمست نادرة الحدوث في الوقت الراهن في جميع دول العالم بسبب وجود الارتفاعات العالية في مستويات التضخم، الأمر الذي دفع سلطاتها النقدية في نهاية المطاف نحو التخلص من أصفار عملاتها.

لقد تميزت هذه الدراسة في الاعتماد على منظور أوسع لبيان مدى إمكانية تنفيذ هذه العملية، إذ لم تقتصر على تحديد معيار الكلف والمنافع، بل تعدت الدراسة إلى معايير اقتصادية أخرى، والتي بينت في نهاية المطاف أنها تصب باتجاه حذف الأصفار الثلاثة من الدينار العراقي.

أهمية البحث: يعد مشروع حذف الأصفار من الدينار العراقي من المشاريع بالغة الأهمية في السيطرة على الكتلة النقدية على نحو أمثل، ومن ثم تعزيز قيمة الدينار العراقي، خاصة إذا تم تطبيقه في التوقيت المناسب.

مشكلة البحث: إن مسألة حذف الأصفار والتي تم طرحها اكثر من مرة من قبل البنك المركزي العراقي بعد مرحلة التحول التي شهدها العراق عام 2003 قد أثارت العديد من التساؤلات حول إمكانية تطبيقها بصورة فعلية.

هدف البحث: يهدف البحث إلى تسليط الضوء على مبررات حذف الأصفار من الدينار العراقي، ومدى ملائمة البيئة الاقتصادية لهذا المشروع في ضوء دراسة بعض التجارب العالمية.

فرضية البحث: إن حذف أصفار العملة تعد خطوة ضرورية لدعم العملة العراقية بعد التشوهات التي أصابت العلاقات الاقتصادية، والتي تمثلت في تواجد كتلة نقدية كثيرة الأصفار قليلة القيمة بشكل لا يتناسب والتطورات الحاصلة في الاقتصاد العراقي.

هيكلية البحث: اشتملت الدراسة على أربعة مباحث، اختص الأول بدراسة الإطار المفاهيمي لحذف الأصفار من العملة، في حين تناول المبحث الثاني استعراض لبعض التجارب العالمية لعملية حذف الأصفار، أما المبحث الثالث فقد تناول البيئة الاقتصادية العراقية لمشروع حذف الأصفار من الدينار العراقي.

الاستعراض المرجعي: تناولت عدة دراسات عملية حذف أصفار العملة وتغييرها، منها:

- **دراسة (Mosley, L. , 2005)** الموسومة (Dropping Zero, gaining creditability? Currency Redenomination in developing Countries) , وضعت الباحثة الأمريكية لينا موسلي سبعة شروط ومعايير الواجب توفرها حول البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية حتى يمكن بيان مدى ملائمة حذف الأصفار من العملة وتغييرها، وقد شملت الدراسة نحو سبعين حالة حذف أصفار عملة لعدد من دوا العالم منذ عام 1960، وبينت الدراسة ان نجاح سياسة حذف الأصفار مع توفر المعايير يجب أن يكون مصحوباً بسياسات أخرى تتحكم بالسيولة.

- **دراسة (Tarhan S. , 2006)** الموسومة (the new Turkish Lira)، أهتمت الدراسة بالإصلاح النقدي في تركيا من خلال تقييم التجربة التركية والوقوف على مواطن الضعف والقوة في عملية حذف ستة أصفار من عملتها المحلية وتغيير اسمها من الليرة التركية إلى الليرة التركية الجديدة , وقد أكدت الدراسة نجاح التجربة في مسألة حذف الأصفار كأحد الحلول التي يمكن الاستعانة بها في مواجهة التضخم والحد من آثاره السلبية على الاقتصاد.

- **دراسة (قاسم، مظهر محمد صالح، 2012)** الموسومة (إعادة هيكلة العملة العراقية، مشروع حذف الأصفار الثلاثة وكلف المعاملات النقدية)، أكدت الدراسة إن الكتلة النقدية لا تتناسب وتطورات الاقتصاد العراقي، مما يستدعي إيجاد الحلول الجذرية على نظام إدارة العملة سواء كان ذلك على

المستوى الأفقي من خلال حذف الأصفار الثلاثة، أو على المستوى العمودي بإعادة هيكلتها وتركيبها، مع توفر التوقيت الملائم وبصورة تدريجية، وبما يؤمن الحماية اللازمة للحقوق والمصالح المختلفة، وإن تتطلب ذلك بعض التشريعات.

- **دراسة (الغالبي، عبد الحسين جليل، 2012)**، الموسومة تغيير الدينار : استجابة لظروف البيئة العراقية، وأوضحت الدراسة ان البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية للعراق جميعها تصب نحو حذف ثلاثة أصفار من الدينار العراقي، وقد أكدت الدراسة أيضاً أن الكلف والمنافع هي الأخرى تؤكد نفس الاتجاه، مبينة ان جوهر نجاح عملية حذف الأصفار يكمن في اختيار التوقيت المناسب مع الأخذ بنظر الاعتبار التغيرات المفاجئة التي قد تحصل في الأوضاع الاقتصادية والمالية.

- **دراسة (عبدالمجيد وفراجي، 2017)** الموسومة (الإصلاح النقدي في الجزائر ومقترح حذف الأصفار من الدينار الجزائري) أهتمت الدراسة بالإصلاح النقدي في الجزائر من خلال حذف أصفار العملة وإطلاق دينار جزائري جديد بهدف إعطاء العملة المحلية قوة اقتصادية وإعادة الثقة بها، وقد بينت الدراسة إن مقترح حذف الأصفار لا يمكن تطبيقه على واقع الاقتصاد الجزائري، كونه غير مستقر من جهة وإن البنك المركزي الجزائري يحتاج إلى استقلالية اكبر مما هو عليه الآن من جهة أخرى.

المبحث الأول: التأطير النظري لحذف أصفار العملة

أولاً. المفهوم: هناك عدة مصطلحات لهذا المفهوم، تشير جميعها إلى الإجراءات والتدابير الذي يتم بموجبه حذف أرقام (أصفار) من العملة القديمة للبلد المعني ومن ثم إعادة تسميتها عملة جديدة (Redenomination), ومن هذه المصطلحات هي رفع الأصفار (Lifting of zero) و إزالة الأصفار (Removing of zero) وحذف الأصفار (Delete of zero) و إسقاط الأصفار (Dropping of zero) و إصلاح العملة (Currency Reform) (الشكرجي، بشار ذنون وآخرون،2012، 3). مما يعني إن عملية حذف أصفار العملة هي إحلال عملة جديدة محل العملة النقدية القديمة بنسبة استبدال محددة، وتتم من خلال إزالة أصفار العملة القديمة أو تحريك مراتبها العشرية نحو اليسار.

وقد تلجأ السلطات النقدية إلى إضافة عدد من الأصفار إلى العملة أو تحريك المراتب العشرية نحو اليمين، كما حصل في دول جنوب أفريقيا عام 1966 وفي جزر فيجي عام 1967 وفي نيوزلندا عام 1967 وفي غامبيا وملاوي عام 1971 وفي نيجيريا عام 1973، ألا إن السائدة في أغلب دول العالم هي الحالة الأولى بسبب التداعيات السلبية لآثار التضخم، الأمر الذي يدفعها في الأخير نحو التخلص من هذه الأصفار (الغالبي، 2012، 61).

وتجدر الإشارة هنا إلى أن عملية حذف أصفار العملة لا تعني بأي شكل من الأشكال رفع القيمة الحقيقية للعملة، بل إن العملية تقتصر فقط على الترشيق الإسمي للعملة، بمعنى آخر عملة أقل منها بعدد الأصفار لا أكثر.

ثانياً. إيجابيات حذف أصفار العملة وسلبياته: تنطوي عملية حذف أصفار العملة على عدة إيجابيات وسلبيات، متمثلة بالآتي: (Martin, 2008, pp.3-4)

1- الإيجابيات: هناك العديد من الإيجابيات التي يمكن تحقيقها من جراء حذف أصفار العملة وكالآتي:

- زيادة الثقة بالعملة المحلية على المستوى الداخلي والخارجي.

- إعادة استخدام المسكوكات النقدية المعدنية.
- انخفاض تكاليف طباعة الأوراق النقدية.
- تعزيز كفاءة نظم المعلومات.
- تخفيض تكاليف المخاطر الناجمة من إجراء حمل كميات كبيرة من العملة.
- إصلاح نظام إدارة العملة على نحو أمثل وإعادة بناء هيكلها وتركيبها.
- سهولة تحويل العملة المحلية إلى عملات أخرى.
- الحد من عملية إحلال العملة الأجنبية محل العملة المحلية في النشاطات الاقتصادية على المستوى المحلي.

2- السلبيات: كما إن لعملية حذف الأصفار إيجابيات، إلا أنها لا تخلو من السلبيات وهي:

- ارتفاع التكاليف الناجمة من طباعة العملة الجديدة ومن إبطال العملة القديمة.
- إن ارتفاع تكايف إتلاف العملات المستبدلة قد يصاحبها (في ظل وجود فساد مالي وإداري) إلى إعادة هذه العملات إلى التداول مرة ثانية.
- خلق أجواء مشجعة لعمليات السرقة والتزوير نظراً لاندفاع الأفراد بأعداد كبيرة نحو المصارف لاستبدال العملة الجديدة بالقديمة.
- الأثر النفسي على بعض الأفراد بسبب الوهم النقدي باعتقاده أنه أصبح فقيراً بعد حذف أصفار العملة.
- قد تقود حالة عدم التأكد الملازمة لمثل هكذا تغيرات في الدول النامية إلى تفشي ظاهرة المضاربة ومن ثم هروب رؤوس الأموال إلى الخارج.
- أثبتت التجارب السابقة في هذا المجال بأن هناك سعرين مختلفين على نحو ضئيل للطبعتين القديمة والجديدة أثناء مدة الاستبدال المسموح بها، يتم فيها تفضيل الثانية بدل الأولى، الأمر الذي يهدد نجاح عملية حذف أصفار العملة.

ثالثاً. الآثار الاقتصادية لحذف أصفار العملة: أن الآثار الاقتصادية المترتبة على هذه العملية ستكون بصورة غير مباشرة باعتبار إن القيمة الحقيقة للنقد لم تتغير، مما يعني بقاء القوة الشرائية للفرد على حاله، ومن ثم لا يوجد أي تأثير حقيقي على الاقتصاد على المستويين الجزئي والكلي، بمعنى آخر لا يكون لعملية حذف أصفار العملة أي تأثير من جانبي عرض السلع والخدمات والطلب عليها، كذلك الحال في الإنفاق الحكومي وميزان المدفوعات وصافي الصادرات و الاستيرادات، لأن القوة الشرائية للعملة لم تتغير، وأيضا بالنسبة لأسواق المال فلا نجد اختلاف يمكن أن نلمسه على متغيراتها سوى انخفاض القيمة الاسمية لأسعار الأصول التي تم تعديلها بعد حذف الأصفار، وفيما يخص البيئة الاستثمارية سوف تؤدي عملية حذف الأصفار إلى تشجيع الاستثمار الأجنبي، ومن ثم تدفق رؤوس الأموال نحو أسواق المال المحلية، بعد أن لمس المستثمر الأجنبي ثقة أكبر في البيئة الاقتصادية التي أصبحت جاذبة للاستثمار بعد انخفاض المستويات العالية للتضخم، خاصة إذا ما ساهمت الحكومة في تسهيل الإجراءات الأخرى الداعمة للاستثمار (الغالبي، 2012، 62).

رابعاً. المعايير الاقتصادية لاختيار دقة حذف أصفار العملة: هناك عدة معايير يمكن الاعتماد عليها لبيان مدى نجاح مهمة السلطة النقدية في عملية حذف أصفار العملة، إذ توصل كل من (موسلي في عام 2005، ترهان في عام 2006) إلى أن مشروع حذف الأصفار من العملة المحلية لابد أن يتم في بيئة اقتصادية تضم المعايير والشروط الآتية(Mosley,2005,pp.2-3. &Tarhan,2006).

1- وجود تضم عالي ثم انحداره و اتجاهه نحو الاستقرار.

2- انخفاض سعر صرف العملة المحلية واتساع ظاهرة الدولرة.

3- استقلالية البنوك المركزية.

4- الانفتاح التجاري للبلد.

المبحث الثاني: حذف أصفار العملة في ضوء التجارب العالمية

لقد أخذت العديد من الدول نحو حذف أصفار عملاتها المحلية ، وذلك لعدة أسباب، كما سنرى في جدول (1)

جدول (1) حذف أصفار العملات المحلية لعدد من الدول

ت	الدول	السنوات	اسم العملة القديمة	اسم العملة الجديدة	نسبة تبديل العملة	سبب التبديل
1	بيرو	1991	بيرفانا انني	1:1000000	بيرفانا نيفو	التضخم الجامح
2	يوغسلافيا	1994	دينار يوغسلافي	1:13000000	دينارا	التضخم
3	بولندا	1995	زلوتي	1:10000	زلوتي بولندي	التضخم
4	روسيا	1998	روبل روسي	1:1000	روبل	التضخم
5	بلغاريا	1999	ليف البلغاري	1:1000	ليف البلغاري الجديد	التضخم
6	بيلاروسيا	2000	روبل	1:1000	روبل البلاروس	التضخم
7	لوكسمبورغ	2002	بيلكان لوكسمبورغ	1:0.3399	يورو	الوحدة النقدية
8	المانيا	2002	مارك	1:9558	يورو	الوحدة النقدية
9	ايرلندا	2002	باوند ايرلندي	1:0.7875	يورو	الوحدة النقدية
10	رومانيا	2005	ليوالروماني	1:10.000	يورو	التضخم
11	تركيا	2005	ليرة تركية	1:1000000	ليرة التركية الجديدة	التضخم
12	أذربيجان	2006	مانت	1:5000	مانت سلوفاينل الجديد	التضخم
13	موزمبيق	2006	ميتاكة	1:1000	ميتاكة الجديدة	التضخم
14	سلوفانيا	2006	تولار	1:239.640	يورو	الوحدة النقدية
15	غانا	2007	سيدي	1:10000	سيدي النافي الجديد	التضخم
16	فينزويلا	2008	بولفار	1:1000	فيوريت بولفار	التضخم
17	مالطا	2008	ليرة مالطية	1:0.429300	يورو	الوحدة النقدية
18	تركمستان	2009	مانت	1:5000	مانت الجديد	التضخم
19	سلوفانيا	2009	كوريد	1:30.1260	يورو	الوحدة النقدية

المصدر: www.enwikipedia.org/wik:/Redenomination

فمن خلال الجدول (1) نجد إن هناك أكثر من سبب نحو توجه أغلب الدول نحو حذف أصفار من عملاتها المحلية، ألا إن التضخم يعد السبب الرئيس في ذلك التوجه، كما تؤكده بيانات الجدول السابق. ولابد من الإشارة هنا إلى ان إجراء حذف أصفار العملة قد لا يحقق النتائج المرجوة منه في استهداف

التضخم، إذ فشلت العديد من الدول في ذلك، الأمر الذي دفعها لإعادة الإجراء أكثر من مرة، كما موضح في الجدول (2)

جدول (2) الدول التي قامت بإعادة إجراء حذف الأصفار

ت	الدول	عدد إجراءات حذف الأصفار	السنوات
1	البرازيل	7	1994,1993,1990,1989,1986,1967,1942
2	الأرجنتين	6	1992,1985,1983,1970,1881,1826
3	أوكرانيا	4	2009,2008,2006,1992
4	زامبيا	3	2009,2008,2006

المصدر: من عمل الباحث بالاعتماد على بشار ذنون الشكرجي وآخرون, مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية مجلد(4) عدد(9)2012، ص5.

وهنا يمكن إبراز بعض التجارب العالمية في هذا المجال، والتي حدثت في القرن الحالي:

أولا: تركيا: بعد الأزمات غير المتوقعة مثل أزمة 1994، أزمة 199، أزمة 2000، أزمة 2001، بدأت مستويات التضخم في الاقتصاد التركي بالارتفاع المتسارع حتى وصلت عام 2001 إلى 70%، الأمر الذي دفع الحكومة التركية إزاء ذلك نحو حذف ستة أصفار من عملتها المحلية من خلال إصدار الليرة التركية الجديدة بنسبة تبادل (1 ليرة تركية جديدة يعادل 1000000 ليرة تركية)،وبينت الحكومة التركية أن هناك ثلاثة أسباب رئيسة تكمن وراء حذف أصفار عملتها وتغييرها وهي:(ثويني، 2012، ص128)

1- أسباب عملية: إن التعامل في كتلة نقدية من عشرات ومئات وآلاف يكون أسهل بكثير من التعامل معها بالملايين والمليارات والترليونات، ومن ثم يمكن التحكم بها.

2- أسباب فنية: تسبب الأرقام الكبيرة صعوبة في معالجة البيانات إضافة إلى مشاكل مع الحاسبة ونظم الدفع خاصة مع وجود فئات كبيرة مثل 20 مليون ليرة.

3- تدني المصداقية وثقة المواطن بعملته المحلية.

وقد بدأ فعلياً تداول العملة الجديدة في كانون ثاني عام 2005، واستمرت العملتان في التداول لغاية كانون أول من العام نفسه، ليتم بعد ذلك التخلص من عملتها القديمة.

وقد استمر التعامل بالليرة التركية الجديدة حتى عام 2009 عندما أقدمت تركيا على اصدار عملة جديدة أبقت من خلالها على اسم الليرة التركية فقط من تغيير في الأصفار من أجل العودة إلى الاسم الأصلي لعملتها المحلية.

ثانياً: السودان: لقد ساهمت الظروف السياسية والاقتصادية بالإضافة إلى الظروف الاقتصادية وفي مقدمتها مشكلة التضخم الجامح في توجه الحكومة السودانية نحو تغيير عملتها بعدد أقل من الأصفار،لقد بدأت الحكومة السودانية لأول مرة في تبديل عملتها وتغيير اسمها من الجنيه إلى الدينار، وذلك عام 1991 بنسبة تبادل (1 دينار يعادل 10 جنيهات)، ألا أن العملة الجديد تم تغييرها مرة أخرة، وايضاً بعدد أقل من الأصفار، فبعد الاتفاق بين الحركات السياسية السودانية عام 2006 تبنى بنك السودان المركزي برنامجاً لإصلاح العملة و إعادة هيكلتها خلال الفترة الانتقالية التي مرت بها البلاد آنذاك، وقد تضمن البرنامج إصدار عملة جديدة تحمل اسم الجنيه ليحل محل العملة القديمة (الدينار) بنسبة تبادل (1جنيه يعادل 100 دينار)، علماً أن التصميم الجديد للعملة أخذ بنظر الاعتبار تفادي

ظهور أي اشارات أو رموز تثير الصراعات الأهلية أو النعرات العرقية والدينية، بالإضافة إلى أن الهدف الرئيس من وراء ذلك هو مواجهة مشكلة التضخم الجامح الذي أصاب الاقتصاد السوداني ابان تلك الفترة (الغالبي،2012،ص ص.67-678).

ثالثاً: غانا: أقدمت الحكومة الغانية في تموز عام 2007 إلى حذف أربعة أصفار من عملتها وتغييرها تحت اسم السيدي الجديد ليحل محل السيدي بنسبة تبادل (1 سيدي جديد يعادل 10000 سيدي)، وقد أكد بنك غانا المركزي نجاح هذا الإجراء في الحد من تدهور قيمة العملة، واستهداف التضخم الذي وصل إلى مستويات مرتفعة في الاقتصاد الغاني،فمن خلال المسح الميداني الذي قام به البنك على عينه من المصارف إضافة إلى عينة واسعة من الأفراد (مستهلكون و بائعون)، شملت مناطق البلاد العشرة، وقد أكدت جميع المصارف أن تغيير العملة سهل كثيراً لعمليات التسجيل المحاسبية و أعاد ثقافة استخدام المسكوكات لدى الأفراد، وكذلك ساهم في زيادة كفاءة نظام المدفوعات وأكدت المصارف المبحوثة أيضاً إن التغيير أسهم في تخفيض كلف المعاملات وعمليات الدفع اليدوي، أما فيما يخص فئات المستهلكون والبائعون فقد أكدت إجاباتهم على نجاح عملية حذف أصفار العملة وتغييرها بعد استقرار الأسعار، فالمعاملات وحمل النقود أصبح أسهل من السابق بكثير(Bank of Ghana،2009).

رابعاً: نيجيريا: بدأت نيجيريا في آب عام 2007 بإصلاحات نقدية ومصرفية واسعة، استهلت بعمليات الاندماج والتملك التي شهدتها البنوك النيجيرية، والتي اقترنت بتقليص حجمها إلى ثلاثة بنوك فقط، بعدها أقدمت الحكومة في آب عام 2008 إلى حذف اثنين من أصفار عملتها المحلية وتغيير اسمها إلى النايرة الجديدة، والذي بدأ تداولها جنباً إلى جنب مع النايرة (القديمة) في الأول من آب عام 2008 لغاية 31 من كانون ثاني من العام نفسه، وكان هدف السلطة النقدية في نيجيريا من وراء حذف أصفر عملتها وتغييرها هو(Russell,2013,p.p.3-4):

1- استعادة قيمة العملة النيجيرية إلى ما كانت عليه قبل البدء في برنامج التكيف الهيكلي عام 1986.
2- تعزيز ثقة المواطن في عملته المحلية.
3- الحد من شدة الضغوط التضخمية.
4- تسهيل تحويل العملة المحلية إلى عملات أخرى، وتعزيز سوق الصرف الأجنبي.
5- تسهيل إدارة السيولة، وتحرير الحساب الجاري.
6- السعي لجعل العملة النيجيرية ذات مرجعية في أفريقيا.
7- استبعاد الأوراق النقدية كثيرة الأرقام ومنخفضة القيمة، مع تعزيز استخدام المسكوكات النقدية.
8- خفض التكاليف الناجمة عن طباعة العملة وتجهيزها وتوزيعها.

المبحث الثالث: تقييم البيئة الاقتصادية لمشروع حذف الأصفار من الدينار العراقي

كي تتمكن السلطة النقدية من أداء عملية حذف الأصفار من الدينار العراقي بنجاح، لابد أن تتم ضمن بيئة اقتصادية مناسبة لذلك, تتضمن المعايير الاقتصادية التي تمت الإشارة إليها في المبحث الأول من هذه الدراسة، من خلال المبررات الآتية:

أولاً: وجود تضخم عالي ثم انحداره و اتجاهه نحو الاستقرار:

نجد إن أغلب الدول التي حققت نجاحاً في استهداف التضخم من خلال حذف أصفار عملتها قد مرت بفترة تضخم عالي متبوعة بفترة انحدار ثم لاتجاه نحو الاستقرار، لذا فإن التضخم يعد مؤشراً هاماً في التوجه نحو حذف أصفار العملة وإعادة تسميتها لتمييزها عن الاسم القديم تجنباً لكل الملابسات جراء تشابه الاسم.

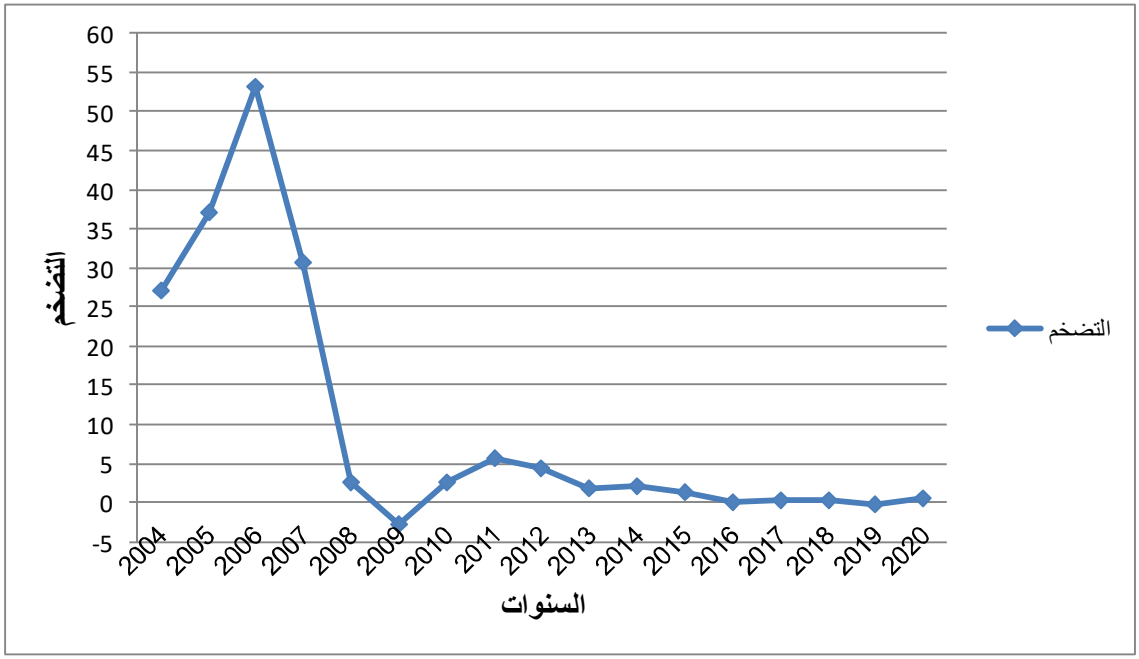
ويمكن بيان ظاهرة التضخم في الاقتصاد العراقي من خلال الجدول (3) والشكل البياني (1).

جدول (3) التضخم في العراق للمدة (2004 – 2020) نسبة مؤية

السنة	التضخم	السنة	التضخم	السنة	التضخم
2004	27.0	2010	2.5	2016	0.1
2005	37.0	2011	5.6	2017	0.2
2006	53.2	2012	4.3	2018	0.4
2007	30.8	2013	1.9	2019	-0.2
2008	2.7	2014	2.2	2020	0.6
2009	-2.8	2015	1.4		

المصدر: البنك المركزي العراقي، المديرية العامة للإحصاء والابحاث، النشرة السنوية لسنوات مختلفة.

الشكل (1) التضخم في العراق للمدة (2004 – 2020)



المصدر: من عمل الباحث اعتماداً على بيانات الجدول (3)

وعند تتبعنا لظاهرة التضخم في الاقتصاد العراقي من خلال الجدول (3) والشكل البياني (1) نجد أنها قد بدأت بمستويات عالية خلال المدة (2004 – 2007)، ومن ثم بدأت بالانخفاض والتذبذب للمدة (2008 – 2015)، أما خلال المدة (2016 – 2020) فقد انحسرت مستويات التضخم عند مستوى أقل من(1%)، عندما استقرت هذه المستويات ما بين (0.2- كحد أدنى و 0.6 كحد أعلى)

لتعكس مستويات معتدلة من الاستقرار، الأمر الذي يتيح للسلطة النقدية الفرصة الملائمة لاتخاذ إجراءاتها المناسبة في حذف الأصفار من الدينار العراقي.

ثانياً: انخفاض سعر صرف الدينار العراقي واتساع ظاهرة الدولرة:

بدأت الدولرة تتسع في الاقتصاد العراقي منذ ثلاثة عقود، إذ نجد أن الدولار الأمريكي أصبح وسيلة دفع مفضلة عند الأفراد في أغلب المعاملات المحلية وبشكل خاص في أسواق السيارات والعقارات وتجارة الجملة للسلع وللخدمات المختلفة.

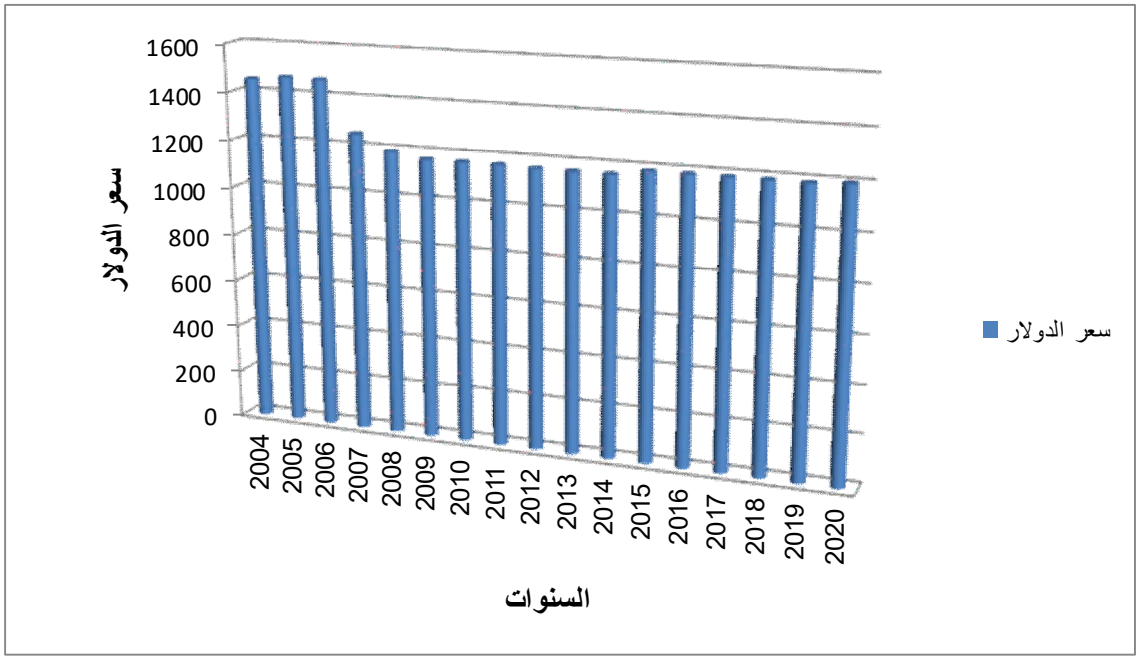
وهنا لابد من ملاحظة أن الدولرة، والتي تعني إحلال العملة الأجنبية محل العملة المحلية في تأدية وظائف النقود المختلفة، تعبر عن إحلال أي عملة أجنبية وليس الدولار فقط محل العملة المحلية. وتتسع ظاهرة الدولرة كلما ارتفعت نسبة (العملة المحلية/ الدولار)، ويوضح الجدول (4) والشكل البياني (2) سعر الصرف الاجنبي مقابل الدينار العراقي.

جدول (4) سعر صرف الدينار العراقي تجاه الدولار الامريكي للمدة (2004 – 2020) دينار/دولار

السنة	السعر	السنة	السعر	السنة	السعر
2004	1453	2010	1170	2016	1190
2005	1469	2011	1170	2017	1190
2006	1467	2012	1166	2018	1190
2007	1255	2013	1166	2019	1190
2008	1193	2014	1166	2020	1200
2009	1170	2015	1190		

المصدر: البنك المركزي العراقي، المديرية العامة للإحصاء والابحاث، النشرة السنوية لسنوات مختلفة.

الشكل (2) سعر صرف الدينار العراقي تجاه الدولار الامريكي للمدة (2004 – 2020)



المصدر: من عمل الباحث اعتماداً على بيانات الجدول (4)

وبالرجوع إلى الجدول (4) والشكل البياني (2)، نجد الانخفاض في قيمة العملة الدينار العراقي أمام الدولار الأمريكي، خلال مدة الدراسة، مما ساهم في تفشي ظاهرة الدولرة أثناء المعاملات الاقتصادية في السوق المحلية.

لذا فإن عملية حذف أصفار العملة المحلية والشروع بالدينار العراقي الجديد أمست ضرورية للحد من هذه الظاهرة التي أصبحت سمة بارزة في الاقتصاد العراقي، خاصة بعد ما قرر البنك المركزي العراقي في كانون أول عام 2020 في تخفيض قيمة الدينار العراقي أمام الدولار الأمريكي بنسبة 24% لتصبح نسبة التبادل 1460 دينار/ الدولار، كسعر بيع معتمد من قبل البنك المركزي العراقي للمصارف العراقية عبر نافذة بيع العملة الأجنبية.

ثالثاً: استقلالية البنك المركزي:

تعد استقلالية البنك المركزي أحد أهم الشروط الواجب توفرها في نجاح أي إجراء ممكن أن تتخذه السلطة النقدية بما في ذلك عملية حذف الأصفار من العملة المحلية، لذا زاد توجه دول العالم نحو عملية تدعيم استقلالية بنوكها المركزية، لما لهذه المؤسسة المالية من دور بارز في تحقيق الاستقرار المالي والحد من الضغوط التضخمية.

وقد حصل البنك المركزي العراقي بموجب القانون (56) لسنة 2004 على استقلاليته بعد أن كانت بمثابة (رافعة مالية) بيد الحكومة لتمويل عجز الموازنة العامة، والجدول (5) يوضح درجة الاستقلالية التي يحظى بها البنك المركزي العراقي.

جدول (5) مؤشرات نسبة استقلالية البنك المركزي العراقي نسبة مئوية

المتغيرات	خصائص المتغيرات	المؤشر	الوزن	الفعلي	الدرجة الترتيبية
المحافظ			%20	%15	
	أولا: مدة الوظيفة				
	أطول من 8 سنوات	*			1.00
	من 6-8 سنوات				0.75
	5 سنوات				0.50
	4 سنوات				0.25
	اقل من 4 سنوات				0.00
	ثانياً: الجهة التي تعين المحافظ				
	مجلس إدارة البنك المركزي				1.00
	هيأة من مجلس إدارة البنك والسلطة التنفيذية والسلطة التشريعية				0.75
	السلطة التشريعية	*			0.50
	السلطة التنفيذية (مجلس الوزراء)				0.25
	عضو أو اثنان من مجلس الوزراء				0.00
	ثالثاً: الرفض (الطرد)				
	غير منصوص على الطرد				1.00
	أسباب غير سياسية				0.83
	تنسيب مجلس البنك				0.67

	تنسيب السلطة التشريعية	*			0.50
	طرد غير مشروط متاح من خلال السلطة التشريعية				0.33
	تنسيب السلطة التنفيذية				0.17
	طرد غير مشروط من خلال السلطة التنفيذية				0.00
	رابعاً: هل يتقلد المحافظ وظائف أخرى في الحكومة				
	كلا	*			1.00
	بإذن من السلطة التنفيذية				0.50
	لا يوجد تشريع يمنع ذلك				0.00
صياغة السياسة النقدية			%15	%8	
	أولا: من المسؤول عن صياغة السياسة النقدية				
	البنك فقط	*			1.00
	البنك يشارك ولكن تأثيره قليل				0.67
	البنك يوصي الحكومة فقط				0.33
	ليس للمصرف قول				0.00
	ثانياً: من له الكلمة الأخيرة في حل التعارض؟				
	البنك في حالة المشكلة مبينة في التشريع أو القانون كأهدافه				1.00
	الحكومة اذا كان القانون لا يوضح ذلك، أو اذا كانت المشكلة داخل البنك				0.80
	هيئة من مجلس البنك والسلطة التنفيذية والسلطة التشريعية	*			0.60
	السلطة التنفيذية على قضايا السياسة حسب الأصول المرعية				0.40
	السلطة التشريعية على قضايا السياسة				0.20
	السلطة التنفيذية لها أولوية غير مشروطة				0.00
	ثالثاً: دور البنك في عملية إعداد الموازنة				
	للبنك دور فعال				1.00
	ليس للبنك تأثير	*			0.00
الأهداف			%15	%9	
	استقرار الأسعار الهدف الرئيس أو الوحيد حسب القانون، والبنك المركزي له الكلمة الأخيرة في حالة التعارض مع الحكومة				1.00
	استقرار الأسعار الهدف الوحيد				0.80
	استقرار الأسعار هدف واحد، مع أهدافا أخرى تتناغم واستقرار النظام المصرفي	*			0.60
	استقرار الأسعار هدف واحد، مع اهدفا أخرى متعارضة مثل التوظيف				0.40

	لا أهداف منصوص عليها في القانون				0.20
	الأهداف المحددة لا تتضمن استقرار الأسعار				0.00
حـــدود إقـــراض الحكومة			%50	%46	
	أولا: التسليف (حدود على الإقراض غير المؤرق)				
	التسليف غير مسموح به	*			1.00
	التسليف مسموح بحدود مرنه				0.67
	لا توجد حدود قانونية للإقراض				0.33
	ثانياً: أسعار الفائدة على القروض يجب ان تكون				0.00
	اعلى من الحدود الدنيا				
	أسعار السوق	*			1.00
	اقل من الحدود العليا				0.75
	سعر الفائدة غير مذكور				0.50
	لا توجد فائدة على القروض الحكومية من البنك المركزي				0.25
	ثالثاً: البنك المركزي ممنوع من شراء أو بيع أوراق مالية الحكومة في السوق الأولي				0.00
	نعم	*			
	كلا				1.00
	المجموع		%100	%78	

المصدر: ثويني، فلاح حسن، استقلالية البنك المركزي العراقي والسياسة النقدية، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية العدد (21)، 2009، ص6-7.

فمن خلال بيانات الجدول (5)، نجد إن هناك استقلالية للبنك المركزي العراقي بنسبة 78% وهي مؤشر على أن قرارات السلطة النقدية تحت مهام البنك المركزي وعدم تأثير أي طرف على متخذي القرار في السلطة النقدية إلا بنسبة منخفضة، الأمر الذي يساهم كثيراً في تحقيق نجاح مهمة البنك في عملية حذف أصفار الدينار العراقي إذا ما تمت في الوقت المناسب.

رابعاً: الانفتاح التجاري للبلد:

بعد أن مر الاقتصاد العراقي بفترة عقوبات دولية حتى عام 2003، نجد أنه شهد انفتاحاً واسعاً منذ عام 2004 بعد مرحلة التحول التي شهدها البلد، وكما يبدو واضحاً من خلال الجدول (6) والشكل البياني (3).

جدول (6) الانفتاح التجاري للعراق للمدة (2004 – 2020) مليون دولار

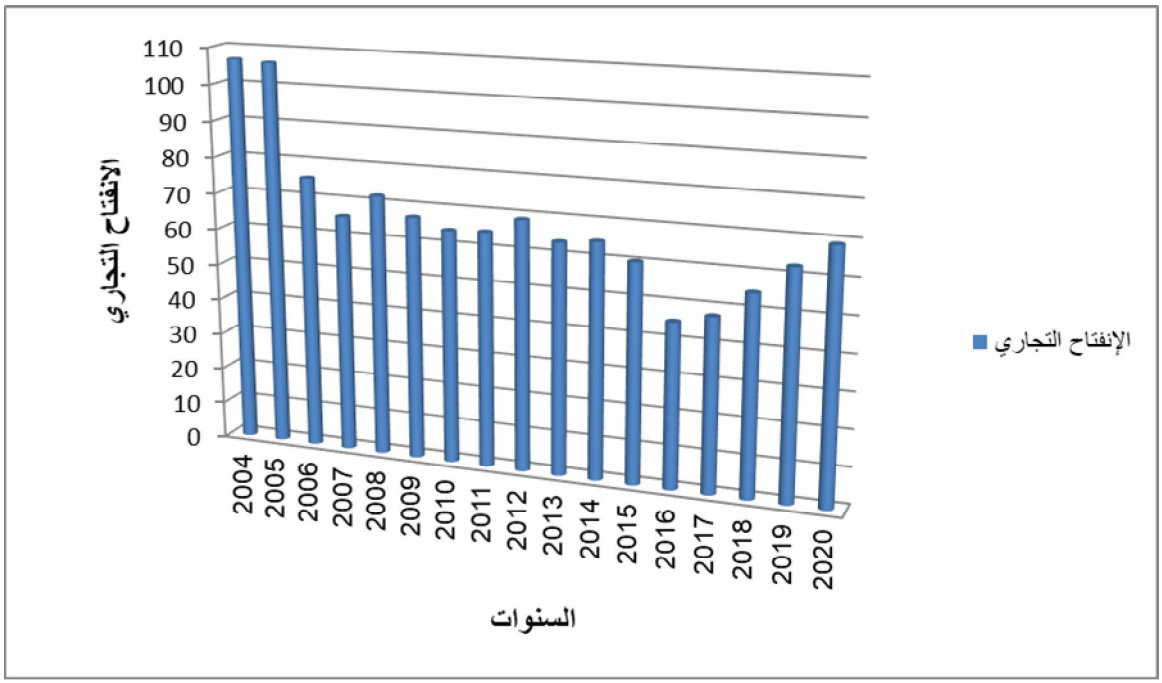
السنة	الصادرات ((1))	الاستيرادات ((2))	الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الجارية ((3))	الانفتاح التجاري %3/(2+1) ((4))
2004	17810	21302.3	36638	106.75
2005	23697.4	20002.2	41115.7	106.28
2006	30529.4	18707.5	65158.9	75.56
2007	39590	18288.7	88038	65.74
2008	63726.1	30171.2	130204	72.16
2009	39430.4	35284.8	111300.4	67.13
2010	51763.6	37328	138516.7	64.32
2011	79680.5	40632.5	185749.6	64.77
2012	94172	56234	218032.2	68.98
2013	89768	60107	234637.7	63.87
2014	85369	58602	222041.7	64.84
2015	51328	48010	164421.8	60.42
2016	41298	34208	166321.1	45.40
2017	57559	32185	187534.4	47.85
2018	86359.9	38875.7	227511.7	55.05
2019	81585	58138	222434.1	62.81
2020	46811	48150	137085.7	69.27

المصدر: العمود (1، 2، 3) البنك المركزي العراقي، المديرية العامة للإحصاء والأبحاث، النشرة السنوية لسنوات مختلفة.
العمود(4) من عمل الباحث

فمن خلال الجدول (6) نجد أن البيانات تؤكد انفتاح الاقتصاد العراقي أمام الاقتصاد العالمي،وكما يؤكده الشكل (3).

إذ أن قيم الانفتاح التجاري تراوحت ما بين 106.75% كحد أعلى في عام 2004، و 45.40% كحد أدني وذلك في عام 2016، في حين بقت النسب متقاربة مع بعضها البعض، لتشير إلى مستوى عال من الانفتاح الاقتصادي، مما يعد عامل مشجع للسلطة النقدية في اتخاذ إجراءاتها الناجعة لحذف الأصفار من الدينار العراقي.

الشكل (3) الانفتاح التجاري للعراق للمدة (2004 – 2020)



المصدر: من عمل الباحث اعتماداً على بيانات الجدول (6)

الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

1- اغلب دول العالم التي قامت بحذف أصفار عملتها قد حققت نجاحاً في مواجهة المشاكل الاقتصادية كالتضخم والدولرة، والحد من آثارهما السلبية على الاقتصاد، ومن ثم أعادة الثقة بعملتهم الوطنية.

2- يعد مشروع حذف الأصفار من الدينار العراقي من المشاريع الداعمة للاقتصاد العراقي إذا ما تم اتخاذ التوقيت المناسب في تنفيذه.

3- تعد البيئة الاقتصادية العراقية مناسبة لقيام البنك المركزي العراقي في الشروع بعملية حذف الأصفار من الدينار العراقي إذا ما توفرت الإرادة اللازمة والتوقيت المناسب من قبل المعنيين بذلك، وذلك من خلال المعايير الاقتصادية التي تم الاعتماد عليها وكالآتي:

- ارتفاع مستويات التضخم في الاقتصاد العراقي خلال السنوات الأربعة الأولى من الدراسة، إذ بلغ ذروته عام 2006 عندما تجاوز 53%، ثم انحداره، إذ بدأ بالانخفاض حتى عام 2015، ثم اتجاهه نحو الاستقرار عند مستويات منخفضة أقل من 1% خلال المدة 2016 – 2020.
- انخفاض قيمة الدينار العراقي مما كان له الأثر البارز في تفشي ظاهرة الدولرة عند التعاملات الاقتصادية في السوق المحلية.
- استقلالية البنك المركزي العراقي، والتي دعمها بوضوح الدستور العراقي، وضمنها قانون البنك رقم (56) لسنة 2004.
- الانفتاح التجاري للاقتصاد العراقي بشكل واسع امام الاقتصاد العالمي.

ثانياً: التوصيات

1- حذف أصفار العملة العراقية وإعادة تسميتها باسم الدينار الجديد ليحل محل الدينار بنسبة تبادل (1 دينار جديد = 1000 دينار) .

2- يتم تداول الدينار الجديد جنباً إلى جنب مع الدينار لإبعاد كل الملابسات التي قد تنجم عن تشابه اسم العملة.

3- يفضل أن يكون موعد التنفيذ ابتداءً من 1/ 1/ 2023 ولغاية 31/ 12/ 2023، ومن ثم إبقاء الدينار الجديد كعملة محلية وحيدة في التداول.

4- إصدار فئة (100) دينار جديد، فضلاً عن إصدار مسكوكات بقيمة (250 فلس) و (500 فلس) و (1) دينار جديد.

المصادر

1.بشار ذنون الشكرجي وآخرون، مشروع حذف الأصفار من الدينار العراقي تداعياته ومنافعة، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد 4 العدد 9، 2012.

2.ثويني, فلاح حسن، استشراف لمحاولة رفع الاصفار عن العملة في العراق, (دراسات و آراء في عملية رفع الأصفار عن العملة العراقية), الجامعة المستنصرية , كلية الإدارة والاقتصاد،، ط 1، بغداد، 2012.

3.عبد المجيد، عبود و فراجي، بلحاح، الاصلاح النقدي في الجزائر ومقترح حذف الأصفار من الدينار الجزائري، مجلة البشائر الاقتصادية، مجلد 3، العدد 3، سبتمبر،2017.

4.الغالبي، عبدالحسين جليل، تغيير الدينار: استجابة لظروف البيئة العراقية (دراسة لتطبيق نموذج Mosley على العراق)، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، السنة العاشرة، العدد (34)، 2012.

5.قاسم، مظهر محمد صالح، اعادة هيكلة العملة العراقية، مشروع حذف الأصفار الثلاثة وكلف المعاملات النقدية، كانون ثاني، 2012، https://cbi.iq/static/uploads/up/file-152223003030276

6. Bank of Ghana، post Redenomination survey of Bank consumers and retailers , 2009. www.bog.gov,gh/.../2009/post%20redenomination%20final.

7. Martin, Oluba N, sould the suspended status of proposed Naira Redenomination subsis?, Ideas for a free and healthy economic , Vol.B No.18, 2008.

8. Mosley, L.,Dropping Zero, gaining creditability? Currency Redenomination in developing Countries, University of North Carolina, annual meeting of the American politicalscience association, Washington, D. C. , 2005.

9. Russell Olukaode Christopher somoye, adegbemi babaunde onakoya, macroeconomic implication of currency management in Nigeria : A synthesis of the literature, british journal of economics, finance and management sciences Vol.8, No.1, 2013.

10. Tarhan, Simge, the new Turkish Lira (YTL),2006, WWW.econ.umn.edu.

11. www.enwikipedia.org/wik:/Redenomination.


البحوث الإداريـــة

دور ابعاد الجيل الرابع 4.0 للتسويق في اقتناص الزبون

أ.د. يوسف حجيم الطائي
كلية الادارة والاقتصاد
جامعة الكوفة/قسم إدارة الأعمال

م.م. حسين محمد علي كشكول
كلية الادارة والاقتصاد
جامعة وارث الانبياء (ع)

المستخلص

يعد هذا الموضوع من المواضيع الرائدة في مجال التسويق ولم يتم البحث عنه بعمق وتعد هذه الدراسة الاولى من فروعها حسب رأي الباحثان المتواضع لموضوع فلسفي ونظري وتطبيقي لذا تسعى بعض المنظمات جاهدة وخصوصاً تلك التي تحاول أن تحقق أرباحاً سريعة وتفوق تنافسي في وقت قياسي من انتهاج استراتيجيات وممارسات تسويقية مبتكرة وجديدة وخاصة تلك التي تتمتع بالذكاء التسويقي محاوله اقتناص الزبائن، لذا عد الجيل الرابع للتسويق من الاستراتيجيات المهمة في الوقت الراهن وذلك بسبب التطور الحاصل في مجال التسويق والتكنلوجيا والاتصالات مما سهل انتقال المنتجات الجيل الرابع بكل سهولة ويسر للجمهور وتهدف دراستنا هذه الى معرفة دور الجيل الرابع للتسويق في اقتناص الزبائن والتي من الممكن ان تعدل السلوك السلبي الى الايجابي بشكل كفوء وفعال. واعتمدت دراستنا على المنهج الوصفي الاستدلالي من خلال دراسة تحليلية لآراء عينة من اساتذة الجامعات العراقية وخصوصاً العاملين في الكليات الادارة والاقتصاد، وتجسدت اهمية البحث في معرفة وتحديد ممارسات الجيل الرابع للتسويق لمكوناته وأبعاده الخمسة في كيفية اقتناص الزبون التي تواجها البيئة التسويقية، وتكونت عينة الدراسة من (125) فرداً وتم اجراء التحليل الاحصائي بالاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية لمتغيري الدراسة، لذا تكون بحثنا من متغيرين وهما المستقل وهو تسويق الجيل الرابع للتسويق 4.0 بأبعاده ((الوعي والانجذاب والاستفهام والاقناع الشرائي (قرار الشراء) التوجه (الزبون المروج)) والمتغير المعتمد اقتناص الزبون بأبعاده (شبكة الزبون، ومشاركة المعلومات)، في حين ان اهم استنتاج وهو ((اذا استخدام الجيل الرابع للتسويق بصورة حرفية وبمهنية يمكن من خلال استخدام الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها اقتناص الزبائن، وكان اهم التوصية هو((الاعتماد على تسويق الجيل الرابع للتسويق واستخدام افضل الاساليب التسويقية التي تؤدي او تعزز من اقتناص الزبائن والتي تؤدي الى تحقيق النتائج الايجابية للمنظمة).

الكلمات والمصطلحات الرئيسة: الجيل الرابع للتسويق، اقتناص الزبون، الوعي الزبون، انجذاب الزبون، استفهام؟ الاقناع الشرائي، الزبون المروج، شبكة الزبون، مشاركة المعلومات.

المبحث الأول:المنهجية العلمية للدراسة

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى المنهجية العلمية للبحث والتي تتضمن الآتي:

أولا : مشكلة وتساؤلات البحث

تطرق العديد من الباحثين في فكر التسويق الى انواع متعددة من التسويق ضمن الفكر الإداري في بداية القرن التاسع عشر وهذا ظهر ضمن الاطر النظرية ومكن في حقيقة الامر ان بدايات التسويق تعود الى بداية ظهور البشرية وخصوصا تسويق الافكار واستعمل من لدن اقدم الديانات التي نزلت على الارض لإيصال منتج الفكرة وكيفية تسويقها للجمهور(الطائي,2018, 18)، ونتيجة لذلك ظهر العديد من انواع التسويق ومن ضمنها تسويق الجيل الرابع للتسويق (4.0) والذي يعبر عن فلسفة التسويق التي تجمع بين التفاعل عبر الإنترنت، ويمزج بين الأسلوب والمضمون في بناء العلامات التجارية، وفي النهاية يكمل الاتصال بين الماكينة والآلة مع اللمس من إنسان لتعزيز مشاركة العملاء. فهو يساعد المسوقين على الانتقال إلى الاقتصاد الرقمي، الذي أعاد تعريف المفاهيم الرئيسية للتسويق. والذي يهدف التسويق الرقمي والتسويق التقليدي إلى التعايش في بيئة التسويق 4.0 مع الهدف النهائي المتمثل في كسب تأييد العملاء، وهذا لابد من تحديد الاطر الفكرية للمشكلة الرئيسة للبحث ومضامينها الفكرية والنظرية.

لذا اخذ تسويق الجيل الرابع 4.0 اهمية كبيرة جداً في السنوات الاخيرة بما له التأييد الواضح في حل العديد من العمليات التسويقية الحديثة له دور فاعل في ايجاد طرق واساليب اقتناص الزبائن، ومن الممكن ان تؤثر على المجتمعات لذا عد تسويق الجيل الرابع للتسويق 4.0 من الادوات التسويقية والادارية الحديثة التي يمكن ان يكون سلاح ذو حدين اذا أسيئ استخدامه من قبل المنظمات التسويقية لذا في دراستنا هذه سيتم معرفة كيف يمكن للتسويق الجيل الرابع للتسويق 4.0 من اقتناص الزبائن والتي أذا تم توجيه هذه الادوات التسويقية بالصورة الصحيحة ممكن ان تكون جزء من الكل وليس العملية التسويقية فقط، لذا تكمن مشكلتنا في الآتي: (كلما تم استخدام ابعاد تسويق الجيل الرابع للتسويق 4.0 بصوره كفوءة كلما ادى ذلك الى اقتناص اكبر عدد من الزبائن))،واستناداً إلى المشكلة في أعلاه انبثقت العديد من التساؤلات وهي:

1- هل هنالك دور للجيل الرابع للتسويق 4.0 في اقتناص الزبون.
2- هنالك دور لبعد وعي الزبون في اقتناص الزبون.
3- هنالك دور لبعد جذب الزبون في اقتناص الزبون.
4- هنالك دور لبعد استفهام الزبون في اقتناص الزبون.
5- هنالك دور لبعد قرار الشراء في اقتناص الزبون.
6- هنالك دور لبعد الزبون المروج في اقتناص الزبون.

ثانياً : أهمية البحث

احتل هذا البحث اهميته من المتغيرات التي تطرق اليها بكونها حديثة لاستخدام في الفكر التسويقي وذات الاثر الواضح على الحياة الاقتصادية والاجتماعية للجمهور من جهة وعلى مستقبل تسويق الجيل الرابع 4.0 من جهة اخرى وذلك بسبب الاهمية المتنامية لوسائل التسويق الحديثة التي مهدت لان

يكون تسويق الجيل الرابع 4.0 احد اهم الركائز الاساسية لاقتناص الزبون، لذا تكمن اهمية بحثنا بالاتي:

1- توضيح أهم الأساليب التي يمكن أن تستخدم من قبل بعض الجامعات باستخدام تسويق الجيل الرابع للتسويق 4.0 في تطبيق وسائل التسويق الحديث ودورها في اقتناص الزبائن، وهنا على الاستاذ البحث عن القواعد والمتطلبات المعرفية الخاصة بتسويق الجيل الرابع للتسويق 4.0 المختلفة.

2- تهيئة كافة متطلبات او مناهج تسويق الجيل الرابع للتسويق 4.0 من قبل المنظمات التسويقية والتجارية وان تكون ضمن المستويات العالمية من اجل ايجاد الحلول الناجحة لاقتناص الزبون.

3- يسهم تسويق الجيل الرابع للتسويق 4.0 في تحقيق عملية النمو والتوسيع والانتشار في شرائح السوق عن طريق زيادة الخدمات والإنتاج الفكري والاجتماعي ودخول أسواق جديدة من شأنها أن تدفع المنظمة التسويقية والتجارية إلى المنافسة والنمو وهذا يدفع نحو القيام باقتناص الزبائن.

4- تحديد استراتيجية المثلى لاقتناص الزبون من خلال تسويق الجيل الرابع للتسويق 4.0 كجزء من الاستراتيجيات التي تؤدي الى اقتناص الزبائن باستخدام ابعاد تسويق الجيل الرابع للتسويق 4.0.

5- اعطاء الدور البارز لتسويق الجيل الرابع للتسويق 4.0 والمنتجات التسويقية المتنوعة والتسويق الحديث كالرقمي والسيبراني والتحول من التقليد الى الحداثة في اقتناص الزبون وضع الافراد الماهرين من اجل تغير مسار عمليات اقتناص الزبائن والتي تتطابق مع الموصفات العالمية.

6- تدريب جميع الافراد واطلاعهم على التجارب دول المتقدمة في مجال التسويق ومن خلال الممارسات التطبيقية والاطلاع عن كثب لهذه الدول التي نجحت في تطبيق استراتيجيات الجيل الرابع للتسويق.

7- مشاركة المجتمع الخارجي والطبقات المثقفة والمتخرجين في عملية التسويق الجيل الرابع باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي وتوعية المجتمع من خلال اقتناص الزبائن والتمسك.

8- إن تطوير التكنولوجيا، ووسائل الأعلام وفرت وجها جديدا من التطور التسويقي وبالتالي الحصول على الاستجابة السريعة والواضحة التي تعتمد عليها الأنشطة التسويقية الحديثة للجيل الرابع للتسويق ومحاولة استقطاب واقتناص الزبائن.

ثالثا: أهداف البحث

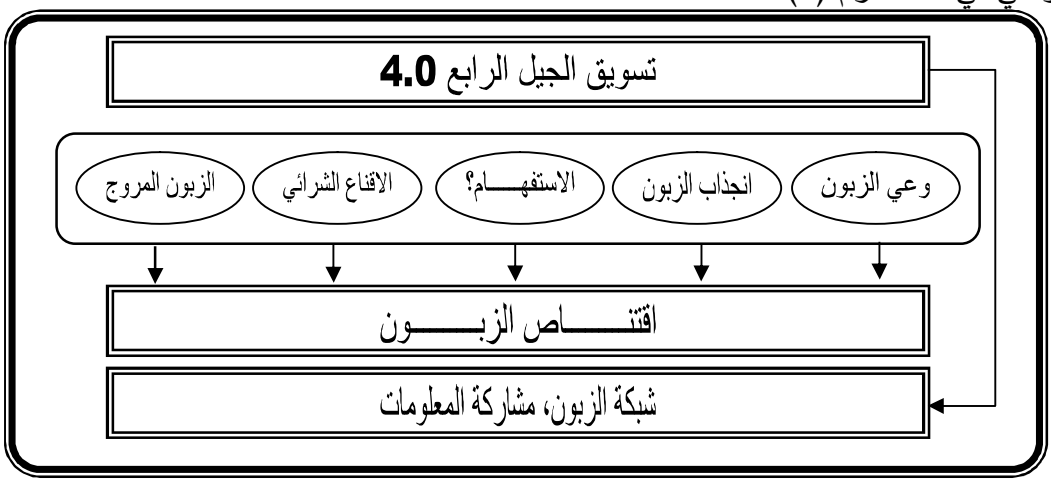
استرشاداً بمحتوى مشكلة البحث وتساؤلاته وتناغماً مع الاهتمامات التي أظهرتها الأدبيات لتأثير تسويق الجيل الرابع للتسويق 4.0 من خلال اقتناص الزبائن، لذا يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ومنها:

1. بناء إطار معرفي لفلسفة موضوعات الدراسة (تسويق الجيل الرابع للتسويق 4.0 , أقتناص الزبائن) وأبعادها الفرعية، من خلال مراجعة البحوث والادبيات ذات العلاقة، والاسترشاد بالمعرفة التي تحويها، ثم طرح افكار مفاهيمية تصف الاتجاهات التفسيرية لتلك الطروحات العلمية، ومعرفة آراء الباحثين بصددها على وفق مجال المعالجة ومستوى تحليلهم لمضامينها وأبعادها.
2. على شرائح المجتمع كافة أن يكونون لديهم الادراك الذاتي بمفهوم تسويق الجيل الرابع 4.0 وتطوير مثل هذه الاستراتيجيات لاقتناص الزبائن والتي قد تؤثر على المجتمع بأكمله.

3. توضيح تسويق الجيل الرابع 4.0 وأبعاده التي لابد أن تطور وتوسع من مفهوم تسويق الجيل الرابع في كافة المنظمات التسويقية والتجارية ووضع آليات خاصة لكل بُعد من هذه الأبعاد.
4. تطوير وسائل واستراتيجيات اساليب اقتناص الزبون بشكل سريع من اجل اعادة هيكلة الفكر التسويقي في صياغة الثقة والامان للجمهور ومن اجل تحقيق تسويق الجيل الرابع للتسويق 4.0 ولغرض الوصول الى الحد من تطوير واستقطاب الزبائن.
5. استعراض لاهم نقاط القوة في تسويق الجيل الرابع 4.0 التي من شأنها أن تُسهم بتطوير اقتناص الزبون.

رابعاً : مخطط البحث

تم تصميم المخطط الفرضي للبحث على وفق ما جاء من مسح للأدبيات الفكرية العلمية الرصينة ذات الصلة بمتغيرات البحث الرئيسة والفرعية، حيث يقدم المخطط صورة معبرة عن فكرة البحث، واستناداً إلى أهمية وأهداف البحث سيتم صياغة مجموعة من الفرضيات وهي كما موضحة في المخطط الفرضي في الشكل رقم (1) أدناه.



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

خامساً : فرضيات البحث

صيغت فرضيات البحث في ضوء أنموذج البحث الفرضي وسيتم اختبارها عن طريق علاقات الأثر لإثبات صحتها من خلافها .

الفرضية الرئيسة : يوجد تأثير معنوي بين تسويق الجيل الرابع 4.0 واقتناص الزبون.

1. الفرضية الفرعية الأولى : يوجد تأثير معنوي بين وعي الزبون واقتناص الزبون.
2. يوجد تأثير معنوي بين انجذاب الزبون واقتناص الزبون.
3. يوجد تأثير معنوي بين استفهام (سؤال) واقتناص الزبون.
4. يوجد تأثير معنوية بين الاقناع الشرائي واقتناص الزبون.
5. يوجد تأثير معنوية بين الزبون المروج واقتناص الزبون.

سادساً : مجتمع وعينة البحث

إن التعريف بمجتمع وعينة البحث وتبيان خصائصه يعد ضرورة أساسية يرتكز عليها البحث ميدانياً، خاصة إذا ما علمنا إن طبيعة التوافق بين خصائص كل منها يتيح إمكانية تعميم نتائج البحث

في العينة على باقي مفردات المجتمع الذي سحبت منه، اذ تم تطبيق موضوع بحثنا لمعرفة اراء المتخصصين في مجال التسويق والتجارة والاداري، وبالتحديد على مجموعة من أساتذة الجامعات العراقية ومنها (جامعة الكوفة وجامعة المستنصرية وجامعة بابل) وتم تحديد التخصصات ((التسويقية والتجارية)) من خلال معرفتهم في أليه تحقيق تسويق الجيل الرابع 4.0 وتم اختيار عينة والبالغ عددهم (125) استاذاً .

سابعا : حدود البحث

تقف الحدود المفاهيمية لهذا البحث عند الأثر بين المتغير المستقل تسويق الجيل الرابع 4.0 بأبعادها (وعي الزبون، انجذاب الزبون، استفهام ؟، الاقناع الشرائي، الزبون المروج)، واقتناص الزبون بأبعادها (شبكة الزبون، مشاركة المعلومات)، وإن حصر حدود البحث ضمن نطاقات واضحة المعالم ضرورة أساسية لأية دراسة أكاديمية ضمن اختصاص علمي معين، وبذلك أصبح لزاماً تشخيص الحدود الخاصة بالحدود البشرية، والمكانية المناسبة للبحث الحالي، وعلى النحو الآتي:

1. **الحدود المكانية Place Bounders**

تم اختيار أهم الجامعات العراقية الاكاديمية وهي (جامعة الكوفة وجامعة المستنصرية وجامعة بابل) وتم اختيار مجموعة من الأساتذة العاملون في الجامعات العراقية بوصفه الحدود المكانية للبحث، وقد تم اختياره لأسباب تتعلق بطبيعة متغيرات البحث.

2. **الحدود البشرية Human Bounders**

وفقاً لمتغيرات البحث فقد تّم اعتماد الفئات ذات التأثير المباشر في تحقيق تسويق الجيل الرابع 4.0 في المنظمات التسويقية ومدى تأثير الجيل الرابع للتسويق من خلال استقطاب واقتناص الزبائن لأنها تعد ممارسات وسلوكيات تؤثر على الجمهور وهيبة الزبون المستقطب بصورة عامة ومن ثم تم اختيار عينة قصدية بلغت (125) فرداً من مجموعة من الجامعات العراقية.

المبحث الثاني: الاطار النظري والفلسفي للدراسة

أولاً : الجيل الرابع4.0 للتسويق

1.مفهوم الجيل الرابع 4.0 للتسويق

ان الهدف الرئيسي للتسويق الجيل الرابع 4.0 هو صناعة الولاء والثقة وبنائها في التركيبة النفسية والسلوكيه للزبون من خلال الرقمنه، والجمع بين أفضل الوسائل غير المتصلة للتسويق التقليدي والتفاعل عبر الإنترنت الذي يوفره التسويق الرقمي عبر الإنترنت، لذا فان **الزبون** هو الشخص الذي سيتولى المسؤولية، ولكن استراتيجيات بزاوية 360 درجة. (Dewi ،2020 :61)

لذا فانه يجب على العلامات التجارية الآن دمج وجمع أفضل ما في القنوات غير المتصلة بالإنترنت. أي، سرعة واهتمام القنوات على الإنترنت بقوة التمايز التي تمثلها الإجراءات غير المتصلة بالإنترنت. من خلال هذه الإستراتيجية التي يطلق عليها (omnichannel) ، من المتوقع أن تحصل على تجربة شفافة ومتماسكة، بالإضافة إلى هذه العلاقة المتعددة بين العلامة التجارية و**الزبون**، فإنها تكملها الذكاء الاصطناعي لتحسين إنتاجية التسويق، وبمساعدة هذه التقنيات الناشئة الجديدة، مثل Big Data، سيتكيف التسويق بشكل أفضل مع الاحتياجات العاطفية للعميل. بهذه الطريقة، سيتعين على

الشركات التنبؤ بما يريده الزبون قبل ان يشعر ماذا يريد. هذا هو التنبؤ في أنقى صوره الذي يحسن تجربة الزبون. (Cristancho ،2020 :174)

لذا فان التسويق الجيل الرابع 4.0 هو نهج التسويق الذي يجمع بين التفاعل عبر الإنترنت وغير متصل بين الشركات والعملاء، ويمزج بين الأسلوب والمضمون في بناء العلامات التجارية، وفي النهاية يكمل الاتصال بين الماكينة والآلة مع اللمس من إنسان لتعزيز مشاركة العملاء. فهو يساعد المسوقين على الانتقال إلى الاقتصاد الرقمي، الذي أعاد تعريف المفاهيم الرئيسية للتسويق. يهدف التسويق الرقمي والتسويق التقليدي إلى التعايش في التسويق 4.0 مع الهدف النهائي المتمثل في كسب تأييد العملاء. (Andhyka ،2020 :49)

كما ان فلسفة مفهوم تسويق الجيل الرابع هو الانتقال من التقليدية إلى الرقمية حيث ان التسويق 4.0 بمعناه الحقيقي هو الانتقال من التقليدية إلى الرقمية هو الدليل الذي يجب على المسوقين قراءته. (Kotler at ،2020 :176) كما ان التسويق 4.0 هو محاولة للنظر في التسويق على بعد مختلف". "تقليديا، كان الهدف من التسويق هو جعل التواصل وسيلة اتصال رئيسية في اتجاه واحد، والتي يطلق عليها ببساطة التسويق التقليدي. تم بناء الحظ الطيب على العلامات التجارية التي تصيبنا باستمرار لكن الاتصالات والتكنولوجيا قد غيرت طريقة تعاملنا مع التسويق. (Jiménez at ،2019 :2179) واضاف (Thoma ،2020 :77) ان أي شركة او منظمة اعمال ترغب في البقاء على قيد الحياة يتعين عليها اللجوء إلى أدوات الوسائط الاجتماعية الجديدة هذه واستخدام الوسائط الرقمية لتسهيل إدارة أعمالها"، لكنها ستظل مزيجًا من القديم والجديد. نحن لا نتخلى عن التسويق التقليدي. نحن نخلط بين التقليدية والرقمية.

واخيراً **عرف الباحثان** الجيل الرابع للتسويق 4.0 على انه عبارة عن نهج تسويقي يأخذ في الاعتبار المشاعر الإنسانية والتحولات الاجتماعية وثورات تفاعل الشبكات.

2.أسباب دراسة الجيل الرابع 4.0 للتسويق

على الرغم من احتلال الأعمال التجارية عبر الإنترنت لجزء كبير من السوق في السنوات الأخيرة، فإننا لا نعتقد أنها تحل تمامًا محل الأعمال غير المتصلة بالإنترنت". وبالمثل، أصبح عميل اليوم أكثر إطلاعًا من أي وقت مضى، ولكنه أيضًا أكثر انشغالًا ". وهناك عدة أسباب تكمن وراء دراسة الجيل الرابع للتسويق :

أ. القضايا التي تواجه المجتمع التسويقي هائلة ومعقدة.

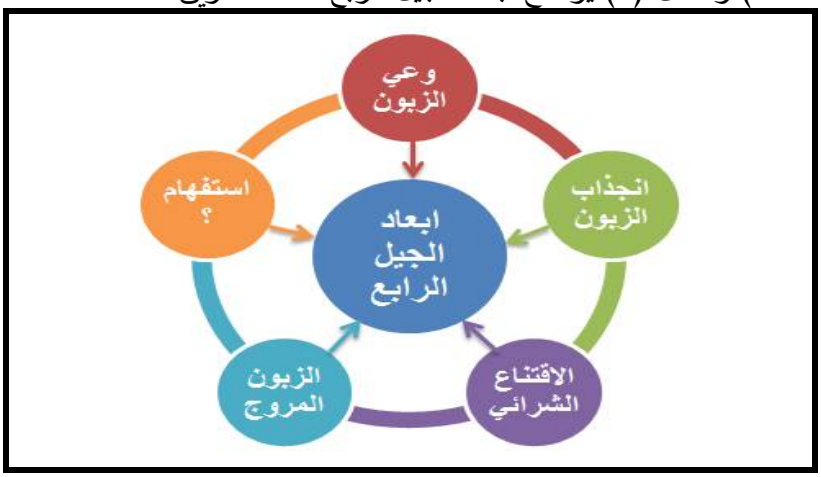
ب. التفاعلات بين الجهات الفاعلة المشاركة في التغيير التسويقي والاجتماعي على مستويات متعددة مترابطة وديناميكية.

ج. فشل المسوقون التقليديون في رؤية السياقات المجتمعية والثقافية الأوسع وأعمال التغيير تسويقي واجتماعي الأوسع نطاقا، وهو ما يمكن أن يوفره التفكير النظري فقط. وضرورة إتباع مدخل أكثر شمولية ومتعدد الأوجه والاستراتيجية وشمولية متعددة التخصصات لتسويق الجيل الرابع 4.0 من خلال الانخراط في تحليل أوسع للنظم الحيوية.

د. زيادة إمكانية تطبيق الجيل الرابع للتسويق 4.0 على المشاكل التسويقية من خلال معالجة عناصر التغيير المفقودة. وتشمل هذه العناصر المفقودة التعقيدات الديناميكية الخفية، والآليات التسويقية والتجارية والاجتماعية، والسبل السببية وعلاقات التغذية المرتدة وينبغي أن يكون هناك تركيز أكبر على التحليل المتعدد المستويات للقوى المختلفة التي تشكل عمليات التغيير التسويقية والاجتماعي.

3. ابعاد الجيل الرابع 4.0

أدى تسويق الجيل الرابع دوراً ذا اهمية كبيرة وخصوصاً في الفكر التسويقي واضحى أغلب مديري التسويق يفكرون في تسويق الجيل الرابع كاسم جديد لتركيبة وأدوات التسويق الحديثة التي تحل محل التسويق القديم أو طريقة جديدة لاستثمار الزبون فضلاً عن اضافة قيمة للخدمة المقدمة باعتباره يقع في موقع غير مكتشف من التفكير التسويقي. هذه هي واحدة من أهم نقاط التسويق 4.0. ونقطة التحول من التقليدية الى الرقمية والتي يجب أن يعيش ويتصل فيها. . وبالتالي، هناك مفاهيم مهمة يجب استخدامها في حملات التسويق اليوم او ماتعرف بـــ As5 : (**الوعي والانجذاب والاستفهام والاقناع الشرائي (قرار الشراء) التوجه (الزبون المروج)** ومن هنا فان ابعاد تسويق الجيل الرابع هي: (182: 2020، Kotler at) والشكل (2) يوضح ابعاد الجيل الرابع 4.0 للتسويق.



الشكل (2) ابعاد الجيل الرابع 4.0 للتسويق

المصدر: من اعداد الباحثان

1) وعي الزبون: عد وعي الزبون بالسلوك الاستهلاكي من أهم محددات ارتفاع أو انخفاض الأسعار، فالوعي الإيجابي للزبون يؤثر في انخفاض الأسعار، بينما عدم الوعي والوعي الضعيف يسهمان في ارتفاعها، وأقصد بوعي الزبون معرفته باحتياجاته وطريقة تلبيتها بالسعر المناسب الذي لا يؤدي الى ارتفاعه، وكذلك معرفته بالبدائل التي تدعم قراره الاستهلاكي برشد ومنفعة اقتصادية. الحقيقة ان العلاقة طردية بين وعي الزبون وجودة المنتجات بمختلف انواعها، حيث كلما زاد وعي الزبون بحقوقه ومختلف الجوانب في المنتج زادت جودة المنتجات سواء كانت سلعاً أو خدمات.

2) انجذاب الزبون : تختلف الأذواق والانجذاب الزبائن لسلعة او منتج معّينة من شخص لآخر مثلما هو الأمر في العديد من مجالات الحياة. ففي الوقت الذي يعشق فيه البعض المنتجات التي تصنعها شركة ما، يفضل البعض الأخر موديلات شركة أخرى. ان عملية انجذب الزبون هي عملية تسويقية يستخدم عادةً في التسويق الإلكتروني لوصف كيفية جذب اهتمام الزبون أو انتباهه إلى المنتجات أو

الخدمات الخاصة بأية شركة. ويمكن جذب الزبون لتحقيق مجموعة من الأغراض، ومنها على سبيل المثال: إنشاء قوائم مبيعات أو سرد قائمة الرسائل الإخبارية الإلكترونية أو اكتساب زبائن. هناك العديد من الطرق التكتيكية لجذب الزبائن. بوجه عام، تندرج هذه الطرق تحت الدعاية والإعلان، لكنها يمكن أن تشتمل أيضًا على مصادر غير مدفوعة مثل نتائج محركات البحث الأساسية أو توصية الزبائن. تسعى الشركاتإلى جذب الزبون 'من نوعية عالية'. وعادةً ما تتحدد النوعية تبعًا لدرجة ميل الزبون إلى أخذ الخطوة التالية نحو الشراء.

3) استفهام؟ هناك العديد من التصورات والتعريفات في اذهان الناس لمعنى الثقافة الاستهلاكية والكيفية التي يمكننا من خلالها ان نقيم هذا المفهوم وما يمكننا ان نستنبطه عن الاوجه الاخرى من الثقافة حول المنتجات عن طريق تقييمنا لهذا الجانب وما تعكسه عن مدى ومقدار الوعي لدى الزبائن وظهور بعض التساؤلات على الساحة والتي تطرح حول المفهوم العام لثقافة الزبون والمؤثرات التي يمكن بواسطتها السيطرة ولو بشكل نسبي على اختيارات وتوجهات الزبون في ظل هذا التنوع الكبير والعجيب في المعروض من سلع وخدمات والمنافسة الشرسة بين الشركات للتأثير على ذوق المستهلك بالدعاية والاعلان فلابد من البحث عن طريقة للتقييم والتقدير بالاضافة الى طريقة او بالاصح جسر يمكننا ان نعبر من خلاله بهذه الثقافة الى نصل بها الى بر تكون فيه في اوج اكتمالها وتكونها على اساس منهجي صحيح يقيم المجتمع الاستهلاكي من خلاله هويته الخاصة به ويحدد وضعه الاجتماعي والاقتصادي .

4) الاقناع الشرائي (قرار الشراء) : لا شك أن ما يهم رجل التسويق هو قرار الشراء، أو القرار الذي يتخذه المشتري بالشراء أو الامتناع عن الشراء وهناك عدد من المؤثرات التي تؤثر في ذلك القرار لا تخرج عن المتغيرات التسويقية، فالزبون هو الذي يقرر ماذا يشتري؟ ومتى يشتري ومن يشاركه في قراره وكيف تتم عملية الشراء ومن أي محل لا شك أن كل هذه القرارات المرحلية لقرار الشراء النهائي تهم رجل التسويق بطريقة أو أخرى سواء كان منتجا أو موزعا فالمنتج مثلاً يهمه ماذا تشتري ومتى وكيف تشتري ولا يهمه من أي محل تشتري فالزبون يشتري سلعاً مختلفة استهلاكية معمرة أو استهلاكية أو خدمات أو سلعاً خاصة أو سلع تسوق، وهو في ذلك يتأثر بما يلي:

أ. تأثير المتغيرات الفردية لدى الشخص المشتري.
ب. تأثير الأسرة والجماعات المرجعية.
ج. مصادر المعلومات (تقارير المستهلك، الشركة (الإعلان) الأصدقاء... الخ.
د. تقييم خصائص السلعة من حيث الوقورات التي تحققها المزايا والعيوب.

5) **التوجه (الزبون المروج)** :الزبون دائماً على حق. مقولة استهلاكية ذهبية، طالما علقها المغرمون بالتسوق وارتياد المطاعم على صدورهم، وطافوا بهفي الأسواق والمحلات التجارية والمقاهي ليُسكتوا كل من تسول له نفسه غشهم أو استغفالهم أو التقليل من احترامهم. فمجرد أن ينشب خلاف ولو بسيط على قيمة الفا تورة، أو جودة الأكل، أو سعر البضاعة، يتم استدعاء المدير ليوّبخ الموظف أو العامل. ويعتذر من الزبون، الذي يرسم على وجهه ابتسامة الانتصار والرضا، لأنه دائماً على حق.

لذا فان التوجه او (المروج) هو الشخص الذي يقوم بإنجاز عده ادوار او مهام وهدفة الاساسي هو تعريف بالمنتج او الخدمة وليس بيع المنتج او الخدمة. ويبدو أن بعض الزبائن، الذين تلّبسوا لباس المواطنين الصالحين بالغوا في استثمار تلك القاعدة التبادلية. وهو الأمر الذي أدى إلى ظهور ما يمكن أن نسميه بالزبون المروج. حيث وصل الأمر إلى حد التشهير بمتاجر ومطاعم من خلال صور تُبث بكثافة عبر وسائل التواصل الاجتماعي، مفادها أن هذا المتجر أو ذاك المطعم يبيع مواد منتهية الصلاحية، أو فاسدة. وهو أداء رسالي يبدو في ظاهره وفي بعضه وقائياً وحمايتاً للمستهلك، إلا أن بعض تلك الصور لا يمكن التيقّن من صحتها، بل ولا يمكن الاطمئنان لنوايا مّبرها، خصوصاً أن ما يعرف بإعلام المواطن أثبت في جانب منه أنه لا يستند إلى قاعدة أخلاقية، ولا يمتلك أي رصيد مهني. والشكل رقم (3) يوضح ابعاد الجيل الرابع للتسويق.



الشكل (3) ابعاد الجيل الرابع للتسويق

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على ادبيات الدراسة

Source: Kotler, P., Setiawan, I., Kartajaya, H., & Vandercammen, M. (2020). Marketing 4.0: L'ère du digital. De Boeck Superieur.

4.أهمية الجيل الرابع 4.0 للتسويق

معظم الشركات ومنظمات الاعمال في الوقت الحاضر مهتم بعصر التسويق حيث عدت وظائف الجيل الرابع 4.0 للتسويق الفعالة محور اهتمام جميع المنظمات والشركات على اختلاف أنواعها، ونظرا للدور والتأثير المهم الذي تلعبه النشاطات التسويقية كعامل لنجاح منظمات الاعمال. لم يعد تسويق الجيل الرابع مجرد نشاط من نشاطات منشآت الأعمال التقليدية، وإنما أصبح يحتل مكاناً بارزا في الحياة التسويقية والاقتصادية على وجهه الخاص لأي مجتمع، ونادراً أن نجد نشاطاً إبداعياً لا يشكل التسويق شريانه الحيوي للمنظمات وهذا واضح من خلال الاتي: (Macarthy،2018 :321-320)

1. يؤدي النشاط تسويق الجيل الرابع 4.0 الناجح الى ازدهار كفاءة المنظمة من خلال كفايتها التسويقية والذي يؤدي الى توسع عملها واستمرار ديمومتها والبقاء لأطول مدة في الأسواق وممكن ان تكون عامل مهم في اقتناص الزبائن والتمسك بهم.
2. نشر الوعي لدى الجمهور المتلقي من خلال الجيل الرابع للتسويق 4.0 للتركيز على استقطاب افراد الزبائن وفق اسس حديث وتتكون من العملية التسويقية ومن خدمات وافكار ومعلومات.
3. مواكبة مسيرة التطورات وخاصة في الجانب التسويق الحديث (الكتروني والرقمي والسيبراني....الخ) وفي كافة المجالات وتعريف المتلقي بها عن طريق وسائل التسويق المختلفة.
4. تقارب الافكار التسويقية في العالم التسويقي المتطور وجعل نظرة المتلقي اكثر شمولا، في بين تقانة استقطاب واقتناص الزبون.
5. اتسمت اهمية الجيل الرابع 4.0 للتسويق من خلال سلسه من التطورات التي جرت في العالم التسويقي والتكنلوجي ودورها في تحقيق صوت الزبون المتميز في نهج التسويق الحديث.

ثانياً : اقتناص الزبون

1. مفهوم اقتناص الزبون

ان مفردة اقتناص لها معنى ومغزى مهم جداً وهو كيفية التركيز على الزبون واقتناصه دون غير ويعد هذا الزبون مربح وذو شأن أستدامي يمكن الاستفادة منه في المستقبل او تطابق سلوكياته مع توجه الجيل ارابع للتسويق، وكثيرة هي أساليب الترويج التي تواجهنا كل يوم، في الإعلام، والشارع والمتجر، مهما اختلف حجم السلعة وشكلها، مستهدفة بالدرجة الأولى اقتناص زبون جديد أو الإبقاء على ولائه لها، في ظل تنافسية عالية، قد تفرضها ظروف اقتصادية معينة . بين هذا وذاك تقع على المستهلك مسؤولية وتحد كبيران في مواجهة سهام المسوقين، سواء كانت على شكل طريقة التسعير النسب المئوية، التي لم تسلم منها حتى أبسط السلع وأرخصها نسبياً ، ونظام العروض اشتري اثنين واحصل على الثالث مجاناً ، وقسائم الشراء، وما إلى ذلك، حيث يستوجب كل ما تقدم أن يكون لدى المستهلك درجة من الوعي، تجنبه الوقوع في شباك المروجين على اختلافها، الأمر الذي نحاول استشفافه والتركيز عليه في هذا التحقيق، مع المستهلك والتاجر، وخبراء الاقتصاد وعلم النفس . (Farrell & Klemperer، 2017 :1973) لذا يُعد شعار "الزبون دائمًا على حق" بمثابة شعار لخدمة العملاء، لكنّه قد يُسبّب لهم المشاكل أيضًا، فهو من جهة يُشجع ممثلي الخدمة على تقديم ما يفوق توقعات زبائنهم، ومن الجهة الأخرى، تحديدًا حين لا يكون الزبون محقًا، يظل ممثلو الخدمة مضطرين إلى تقديم أفضل خدمة ممكنة، ويُسلب منهم حقُّ الرفض، فقد تحتاج في بعض الاحيان الى برامج قوية يستهدف كل جانب من جوانب التوزيع ولا ننسى ان ما تنفقه المؤسسات التجارية العادية في امريكا على اقتناص الزبون يساوي سته اضعاف ما تفقه من اجل المحافظة عليهم وبالرغم من ان الزبون الدائم الوفي يعادل وسطياً عشره زبائن عابرين ونقصد بالزبون العابر الذي يشتري مره واحدة. (Eurich & Burtscher، 2014 :2)

فان الهدف من أي إستراتيجية مرتبطة بالعميل هو الحصول على "اقتناص" او "اقفال الزبون" هذا هو المكان الذي يختار فيه العملاء الشركة أو المؤسسة كخيارهم المسيطر أو الوحيد على أساس مستمر. ويختلف هذا عن الأيام التي كان فيها العملاء يتنقلون من المورد إلى المورد، ويبحثون دائمًا عن أفضل

صفقة،وهو ما يعني عادةً أقل سعر (على الرغم من أنه ليس أفضل نتيجة على المدى الطويل)، لأن معظم الشركات كانت تفعل الشيء نفسه وتعامل العملاء ككتلة واحدة غير متمايزة، مما يعني أنه كان عليهم دفع التكاليف الباهظة لاستبدال العملاء. فإدارة التسويق تركز على استخدام التسويق كنشاط عن طريق اقتناص الفرص والتوجه استباقي من قبل المنظمات العاملة في الأسواق والاستفادة من عمليات الابتكار في المزيج التسويقي بصورة أكثر فعالية عن طريق استغلال الفرص المتاحة لإضافة قيمة للزبائن المناسبين وبناء حصة من الزبائن في السوق الجذابة اقتصادياً. (Sadighi at ،2015 :747) لذا فان اقتناص الزبون والجيل الرابع للتسويق يعتبر من المصطلحات الحديث فاقتناص الزبون مصطلح جاء لوصف نشاطات التسويق للمنظمات الصغرية والحديثة وهذا الأمر تطور التسويق الريادي ضمن مجالات جديدة ومهمة، في حين أَن تحليل التسويق في المنظمات الصغرية والجديدة تكون مسألة مهمة على ضوء الحصة السوقية الكبيرة من النشاط الاقتصادي لهذه المنظمات. (Farrell ،2017 :1973 & Klemperer)

لتسويق الريادي يمثل مدخلا الاقتناص الفرص وهذا المدخل يبحث عن أساليب جديدة غير مسبوقة وبالتالي الفرص السوقية لإضافة قيمة للزبائن المناسبين والمرغوب بهم وبناء حصة من الزبائن ذات منفعة اقتصادية للمنظمة. بالتالي فان المنظمات ومن وجهة نظر التسويق الريادي لديها وعي أفضل في تقييم الفرص والتي تنسجم مع استراتيجياتها الحالية والموقف في السوق، ومثل هذه المنظمات لديها القدرة على تتجاوز الاستراتيجيات القائمة والبحث عن فرص جديدة فالمنظمات التي تمكنت من البقاء في السوق بغض النظر عن اشتداد المنافسة بين المنظمات اتجهت إلى الأسواق المضطربة والتي حققت النجاح في اقتناص الفرص وانتهازها في تلك الأسواق وهو الأمر الذي قد الا تميل إليه بعض المنظمات الأخرى التي تميل إلى استخدام المنهج التقليدي في إيجاد الفرص ومحاولة استغلالها. (Chen & Ching ،2007 :485)

وبشكل أكثر تحديدًا، فإن اقتناص الزبون او العملاء مهم بشكل خاص لضمان ربحية الشركة فإن إضافة قنوات جديدة أو توسيع نظام القنوات الحالي يمكن أن يكون أكثر نجاحًا إذا لم تنجح الشركة في اكتساب عملاء جدد فقط من خلال زيادة عدد طرقها إلى السوق، ولكن أيضًا تمكنت من إقامة علاقة دائمة. (Binder at ،2012 :51)

لذا يحدث "قفل" او "اقتناص" العميل عندما يسعى العملاء إلى القيام بأعمال تجارية مع المؤسسة لأنهم يحصلون على النتائج التي يريدونها. تعرف الشركة أكثر عن هذا العميل واحتياجاته أكثر من أي شخص آخر، والأكثر من ذلك، أنها تستخدم هذه المعرفة لإنتاج عروض متفوقة بتكلفة تسليم منخفضة. (Vandermerwe ،2015 :42)

لذا عرف (Binder at ،2012 :51) اقتناص العملاء هو مفهوم رئيسي لإنشاء واحتفاظ أقوى بقنوات العملاء داخل نظام قنوات التوزيع المتعددة .

واضاف (Sjoerdstra ،2016 :3) ان اقتناص البائع هو الوضع الذي يرى فيه العميل أنه يعتمد إلى حد ما على منتجات أو خدمات المورد (البائع). يتعذر على العميل التبديل إلى مورد آخر بشكل فعال. يمكن أن يكون لهذا عواقب عديدة مثل الاعتماد المفرط على مورد واحد وتقييد الموردين الآخرين

للمنافسة مما قد يؤدي إلى ارتفاع التكاليف. كما تحقق الشركات عادةً في اقتناص العملاء من خلال تنفيذ أنواع مختلفة من تكاليف التحويل. وبشكل أكثر تحديدًا، وهذا يعني ان المنظمات كلما سعت الى اقتناص واستغلال الفرص التسويقية بدقة كلما جعلت المنظمة اقوى في مركزها التنافسي والتي لم تستغل من قبل المنافسين والتي تعتمد بذلك على الرسالة الترويجية لهؤلاء الزبائن والتي ستساهم في جذبهم اليها وهذا يساهم في تحقيق مبدأ التأكيد على الزبائن واقتناص الفرص المتاحة في الأسواق. لذا في حالات كثرية تكون هناك ضرورة لوجود قائد على درجة عالية من الريادية في المنظمات الكبيرة للمحافظة على ثقافة الريادة وتوجهاتها والتركيز على الفرص المتاحة واقتناصها، وعلى هذا الأساس تركز المنظمات التي تتبع عمليات التسويق الريادي عادة على الإبداع واساليب واستراتيجيات تسويقية جديدة في إنتاج المنتجات وتساعدها على النمو من ناحية ومن ناحية اخرى فالمنظمات الريادية تتعامل مع مجموعات مختلفة كالعمال والمستهلكين المجتمع المحلي والحكومة. (Binder at ،2012 :52)

لذا **يعرف الباحثان** اقتناص الزبون على انه هو عملية توجه استباقي للمنظمة لاقتناص الزبون الفرصة واحكام السيطرة عليه وتسمى (**أقفال الزبون Customer locks**) من اجل اضافه قيمة للزبون والمنظمة في المنظور البعيد لتكوين حصة زبونية للمنظمة ذات قيمة متوازنة لربحية المنظمة على الامد الطويل.

واضاف (Farrell & Klemperer ،2017 :1973) ان اقتناص الزبون لها تأثير على شرط أن البائع يخلق ذلك أن الزبائن لا يمكن أن تترك بسهولة لتلبية احتياجاتهم مماثلة من قبل البائع بديل. ينطبق هذا بالطبع على العملاء الحاليين الذين اشتروا مرة واحدة على الأقل من هذا البائع. وبالتالي، فإن اقتناص الزبون أمر منطقي في الشركات التي تعتمد استدامتها على الاحتفاظ بعملائها الحاليين. لذا هناك نوعان من الشركات التي يمكن أن تستفيد من هذا التأثير هما: (Sadighi at ،2015 :747)

- ❖ الشركات التي تقدم عروض متنوعة ومتكاملة (المنتجات أو الخدمات).
- ❖ الشركات التي تقدم عروضًا ليست بحاجة إليها مؤقتة ولا يمكن تجنبها من خلال الشراء لمرة واحدة.

لذا نلاحظ اليوم العديد من الشركات التي تقتنص عملائها من خلال إنشاء تكاليف التحويل، من حكمة السعر – ليست أرخص من منافسيها. على العكس من ذلك، فهي أكثر تكلفة بقليل. لذا فان من اهم العوامل التي توفرها الشركات اليوم من اجل اقتناص الزبون هي: (Sadighi at ،2015 :748)

1. **العلامة التجارية للشركة وسمعتها:** الشركة تمول نشاط الاعلان عن المنتجات وتبين خدمات علامتها وهو ما يساعد على بناء سمعة جيدة للعلامة وللشركة، لذا تهتم بكشف حقيقة نشاط الشركة كما تمثل ايضا مجموع المظاهر والعلاقات النشطة والفعالة وتجميع بين انفراد علامة المنتج وراي الجمهور حول الشركة فسمعة العلامة التجارية تعتبر وصف وعرض موجه للجمهور لأجل علامة معينة والناشئ والمتشكل نتيجة الرسائل التي ترسلها وتستقبلها المؤسسة.
2. **بناء الثقة:** من خلال كسب ثقة العملاء من خلال توفير الدعم المناسب. لهذا الغرض، يتوفر الدعم عبر الهاتف في ساعات العمل والدعم القائم على التذاكر من الساعة 9 صباحًا حتى الساعة 24 مساءً مثلاً.

3. **رضا العملاء:** من خلال تنفيذ إجراءات مختلفة من أجل الحفاظ على رضا عملائها. على سبيل المثال، تتم إضافة نظام إعادة شحن بطاقة SIMالمدفوعة مسبقًا والذي يُستخدم لشراء رصيد لبطاقات SIM المدفوعة مسبقًا (مثل دفع MTN أثناء استخدام بطاقات SIM) إلى النظام بسبب طلبات العملاء. يعد تقديم مكونات إضافية مختلفة ومخصصة مثال آخر. بشكل عام، تتم مرونة النظام وقبول الانتقادات وتنفيذ الاقتراحات البناءة وإضافة ميزات عملية جديدة إلى النظام من أجل كسب رضا العملاء.

4. **ميزات الخدمة:** من خلال تقديم المزيد من التسهيلات والخدمات للتمييز عن المنافسين وتجاوزها. بعض هذه المميزات هي كما يلي:

- ✓ تتم عملية السحب من 10 إلى 15 مرة في اليوم مجانًا. يستغرق الرد على الطلب فعليًا من ساعة إلى ثلاث ساعات وإيداع الأموال في الحساب المصرفي للعميل.
- ✓ التنوع وسهولة استخدام الإضافات.
- ✓ اتصال عالي السرعة ببوابة الدفع.
- ✓ تحويل أموال مجاني
- ✓ توفير بوابات دفع متعددة في وقت واحد لتحقيق تغطية عالية للعملاء.
- ✓ استخدام نظام اتصال ذكي لاختيار بوابة أقل حركة لزيادة احتمالية نجاح المعاملة.
- ✓ توفير ثلاثة أنواع من البوابات (وسيطة ومباشرة ومخصصة) والسماح للمستخدم بالاختيار من بينها.
- ✓ مستوى الأمان العالي: تم فحص كل خوارزمية الدفع المصرفية بشكل منفصل. بحيث لا توجد فرص لإرسال مبالغ زائفة من الأموال وقضايا الإنفاق المزدوج. منع تعطل النظام عن طريق مراقبة حالة صحة الخادم على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع، والتحقق من عمليات المرور الواردة والصادرة والعديد من الإجراءات الأمنية الأخرى.

5. **تأثير الشبكة:** تحويل الأموال بين الحسابات داخل شبكة مجاني. تقوم الأنظمة المصرفية في الدولة بنفس المهمة مع التأخير وهي ليست مجانية أيضًا. لقد وفرت حالة حيث يمكن لمستخدميها تحويل الأموال دون أي رسوم. هذا مهم بشكل خاص لأصحاب الأعمال الذين لديهم كميات كبيرة من تحويل الأموال مع شركات أخرى.

6. **برامج الولاء:** تقام برامج الولاء على شكل مهرجانات موسمية من خلال منح جوائز لأفضل العملاء الذين يتم اختيارهم من قبل عوامل مختلفة.

تعتمد قدرة الشركة المصنعة على فرض أسعار أعلى من المنافسة لمنتج خدمة ما بعد البيع إلى حد كبير على توافر البدائل للعميل. على سبيل المثال، يمكن للعميل الحالي بيع أو استخدام المعدات المستخدمة وشراء من جديد من شركة تصنيع مختلفة إذا رفع البائع الأصلي سعر الخدمة بما فيه الكفاية. وكانت المسألة المركزية في حالات مدى الفرصة للعملاء لتبديل تقيد الشركة المصنعة لخدمة سعر تنافسي. (Liu ،2019 :2)

كما اضاف (Clapperton ،2006 :705) ان يوفر (القفل او اقتناص) إغراءً تجاريًا لاستغلال أولئك الذين اشتروا بالفعل المنتج الدائم، وهي ممارسة تسمى أحيانًا "انتهازية المستخدم المثبّت" . عندما يكون عمر المنتج الدائم طويلًا، سيؤدي ذلك إلى مستوى مضمون طويل الأجل اعمال.

2. ابعاد اقتناص الزبون

يعتبر اقتناص الزبون من الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير في مجال التسويق والذي يعتبر من العوامل المباشرة المؤثرة على قرار المستهلك او الزبون، حيث أن استقطاب الزبون والتمسك به يمر بعدة مراحل قبل أن يتخذ قراره الشرائي فلابد على المؤسسة أن تدرك جيداً العوامل المؤثرة فيه، كما يجب أن تستغل الفرصة لجذب هذا المستهلك او الزبون نحوها وجعل قراره إيجابي ليقتني المنتج في نهاية المطاف مع التركيز على تحقيق رضا المستهلك وعدم التوقف عند نقطة البيع فقط. ومن هنا فأن ابعاد اقتناص الزبون هي: (Chen & Ching،2014 :3904)

1. شبكة الزبون Customer Network

يعتبر العنصر البشري عنصر جوهرياً وجزءاً من كيان المنظمة وهيكلها في ادارة المنظمة لذا فهم مجموعة من الأشخاص الذين تفاعلون مع المنتجات التسويقية، ومن الأمثلة عليهم الموظّفون، والعاملون في المؤسسات التسويقية والتجارية، وغيرهم من المكونات البشرّية المشاركة في اقتناص الزبون، وتقديم الخدمات للعملاء التي تشمل التّعريف بطبيعة المنتج أو الخدمة المُقدّمة لهم، كما يُساهم المظهر والسلوك الخاص بهؤلاء الأفراد في التأثير على تصوّرات العملاء حول المنتجات التسويقية الخاصّة بالمنظمة التسويقية. كما يعد عنصر أساسي وهو العنصر او المحور الاساسي من الجيل الرابع للتسويق في تقديم الخدمات تسويقية لذلك من خلالهم يمكن خلق ميزة تنافسية, ويشير هذا العامل إلى جميع الأفراد الذين يساهمون أو يشاركون في تطوير أو تقديم الخدمة للمجتمع، ونلخص من ذلك إن الأفراد الذين يقومون بتقديم الخدمة أو المنتج التسويقي والذين هم في الصف الأمامي للتعريف بالمنظمة, هم يمثلون مفتاح نجاح المنظمة, والمفهوم لاحتكاك المباشر مع الجمهور واستقطابهم والتمسك بهم, والذين يحاولون أن يبثوا فيه نوعا من الألفة والراحة، فالخدمة التسويقية اذن غير ملموسة تترجم أمامنا على شكل صورة فنية تأخذ انطباعا عنها من خلال مقدم الخدمة التسويقية التي تؤدي الى اقتناص الزبون. كما ان اقتناص الزبون عبر شبكات الاتصال بين الزبائن والتواصل معهم وجذبه وتعميق العلاقة معه، تتطلب عملاً مدوساً ووقتاً طويلاً يمكن اختزاله إذا ما حلت البراعة وزادت قوى الجاذبية، وهو الركيزة الرئيسية في تحقيق المكاسب من التسويق.

لكن ذلك لا يجب أن يكون على حساب قيمة المسوق أمام الزبون، وهو ما يذهب إليه (Kotler,2020) في تشديده الدائم على أن التسويق لم يكن فن إيجاد طرق مبتكرة لعرض ما تفعله وحسب، بل كان يؤكد أنه فن قائم على خلق القيمة الحقيقية للعملاء ومساعدتهم على التحسين، من منطلقات القوة الثلاث "الجودة والخدمة والقيمة".

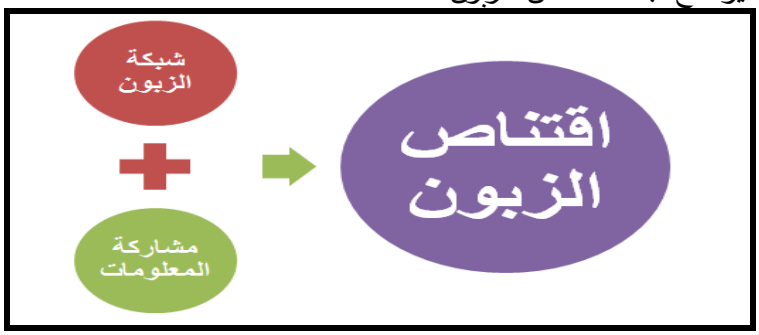
لذا فالتسويق الحديث وشبكات الزبائن تمثل مدخلاً الاقتناص الفرص وهذا المدخل يبحث عن أساليب جديدة غير مسبوقة وبالتالي الفرص السوقية إضافة قيمة للزبائن المناسبين والمرغوب بهم وبناء حصة من الزبائن ذات منفعة اقتصادية للمنظمة. لذا نلاحظ ان اقتناص الزبائن دائما ما تبحث عن مبررات التي تقودها الى توفير شبكه الزبون من خلال: (Hofmann, 2014:145)

- ✓ البحث عن الخبرات المتقدمة.
- ✓ جذب المهارات التقنية.

✓ توافر نظام المعلومات يسهل مهمة الجذب والاستقطاب.

2. مشاركة المعلومات Information Sharing

يعتبر هذا البعد مبني على اساس فلسفة الزبون شريك اساسي للمنظمة وهنا لابد من تبادل المعلومات والآراء والمقترحات وغيرها وتعد مشاركة المعلومات في كل ما يخص الزبائن ومشاركتهم للمعلومات والخبرات في تحسين المنتج او الخدمة التي يتم تقديمها لذا فمشاركة الزبون او انضمام الزبون لعضوية فرق الجودة في المنظمة مثلاً، للمساهمة في حل مشاكل الزبون، ألانه المستخدم النهائي للمنتج، وتعد طريقة فعالة للبحث عن المشاكل غير المسجلة، لذا تعد مشاركة المعلومات وتوزيعها داخل المنظمة شرطًا أساسيا حيويا في المعرفة لتحويل المعلومات أو الخبرات المعزولة إلى شيء يمكن للمنظمة بأكملها استخدامه. أهم خطوة هي تحليل انتقال ومشاركة المعلومة من الفرد إلى المجموعة أو المنظمة في الاقتصاد القائم على المعرفة، المعرفة نفسها ليست قوة، عندما يتم مشاركة المعلومات تصبح قوة (Yip et al, 2012:17). واضاف (Chen & Ching،2014 :3904) تحدث مشاركة المعلومات بعد أن يثبت العملاء ثقتهم في العمل ويشعرون بفائدة في علاقتهم. إنه عمل تطوعي يعتمد على موقف الفرد، وغالبًا ما ينطوي على تبادل المعلومات الشخصية ويتضمن علاقات شخصية. وهذا يعني أيضًا استعداد الشركة لمنح المعلومات وامتيازات الخدمة لشركائها. ويستخدم نهج مشاركة المعلومات نموذج التعليم الإلكتروني المتصل, اذ يقوم على نفس فكرة مجتمعات الممارسة فالأشخاص ذوو الخبرة الخاصة ينشئون مجموعات حقيقية أو افتراضية لمناقشة محتوى معين. ويتم نقل فكرة التعلم إلى مجال أبحاث إدارة المعرفة. يتم تمكين ناقلات المعرفة عن طريق التكنولوجيا إلى قطع المعرفة الصغيرة الآمنة كالوسائط الرقمية المعروفة باسم شذرات المعرفة. وبالمثل، فإن التعليم الميكروي مع "شذرات التعلم"، نحددها كقطعة قصيرة من المعرفة متعددة الوسائط. على عكس محتوى التعليم الإلكتروني فإن شذرات المعرفة هي محتوى تم إنشاؤه بواسطة المستخدم (Hofmann, 2014:145). والشكل رقم (4) يوضح ابعاد اقتناص الزبون .



الشكل (4) ابعاد اقتناص الزبون

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على ادبيات الدراسة

3.مزايا اقتناص الزبون

عندما يتم "اقتناص" العملاء، فإنهم يتعاملون مع الشركات بطرق مختلفة عن الماضي، وهذا يحدث بشكل مستمر لأن لديهم سبب وجيه وكاف للقيام بذلك. في المقابل تحصل الشركة على:(Vandermerwe ،2015 :42)

1. طول عمر إنفاق العملاء– حتى على مدى العمر.
2. عمق إنفاق العملاء – حصة أكبر من إجمالي محفظتهم.
3. اتساع نطاق الإنفاق – فرص لبيع منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة.
4. تنوع الإنفاق – انتشار العلامة التجارية إلى مناطق جديدة بتكاليف اكتساب منخفضة أو معدومة.
5. الاستثمارات المشتركة والمجازفة – تسريع وتيسير الابتكار.
6. فرص للعلاقات عالية المستوى – لها تأثير مبكر في عمليات اتخاذ القرار للعملاء.
7. تقاسم الموارد – تجنب الازدواجية والتبديد والتكلفة.
8. مشاركة المعرفة والمعلومات – إضافة قيمة للعلاقة والعرض.
9. بتكلفة أقل – اكتساب ومعاملة.

كما يمكننا أن نلخص خصائص اقتناص الزبون في النقاط التالية:

1. التركيز في الحفاظ على الزبون.
2. التوجه نحو قيم الزبون .
3. الحفاظ على المدى الزمني الطويل في العلاقة .
4. تركيز عالي جدا على خدمة الزبون .
5. اتصال عالي مع الزبون .

المبحث الثالث: التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج

اعتمدت الدراسة التحليل الوصفي بما يتضمنه من مقاييس النزعة المركزية والتشتت، كما تم استخدام نمذجة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) *Partial Least Squares* من خلال برنامج SmartPLS.

أولا: ترميز فقرات المقياس

جدول (1) ترميز فقرات المقياس

المتغير	الفقرات	المتغير	الفقرات
تسويق الجيل الرابع 4.0	m4	أقتناص الزبون	LOP
انجذاب	AT	شبكة الزبون	NC
وعي الزبون	OP	مشاركة المعلومات	SH
أستفهام	ASK		
الاقناع	AK		
المروج	PR		

المصدر: من اعداد الباحثين

ثانياً : التحليل الوصفي

يكشف الجدول (2) عن التحليل الوصفي للمقياس وباستخدام المعدل كمقياس للنزعة المركزية واستخدام الانحراف المعياري كمقياس لتشتت البيانات، لقد أظهرت نتائج المعدل تجاوز كافة ففقرات متغير تسويق الجيل الرابع 4.0 للوسط الفرضي البالغ (3) (عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي) وهذا يدل على انتشار كافة الفقرات والمتغير الكلي في المنظمة قيد الدراسة، كما كانت فقرات متغير أقتناص

الزبون اكبر من الوسط الفرضي وبالتالي فانه يدل أيضا على انتشار فقرات هذا المتغير في عينة البحث، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي نسب متدنية من الانحراف المعياري مما يدل دقة إجابات المستجيبين وفهمهم للفقرات.

جدول (2) التحليل الوصفي لفقرات المقياس

المتغير	البعد	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تسويق الجيل الرابع 4.0 m4	انجذاب AT	AT 1	3.864	0.833
		AT 2	3.847	0.86
		AT 3	3.754	0.911
		AT 4	3.72	0.822
		الكلي	3.796	0.856
	وعي الزبون OP	OP1	3.754	0.947
		OP2	3.831	0.923
		OP3	3.712	0.984
		OP4	3.669	0.957
		الكلي	3.741	0.952
	أستفهام ASK	ASK1	3.669	0.957
		ASK2	3.695	0.888
		ASK3	3.678	0.964
		ASK4	3.763	0.945
		الكلي	3.701	0.938
	الاقناع AK	AK1	3.712	0.94
		AK2	3.754	0.92
		AK3	3.763	1.014
		AK4	3.805	1.027
		الكلي	3.758	0.975
	المروج PR	PR1	3.746	0.931
		PR2	3.695	0.996
		PR3	3.814	0.956
		PR4	3.695	1.046
		الكلي	3.737	0.982
المتغير	البعد	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقتناص الزبون LOP	شبكة الزبون NC	NC1	3.602	1.001
		NC2	3.703	1.044
		NC3	3.576	1.012
		NC4	3.746	0.94
		الكلي	3.656	0.999
	مشاركة المعلومات SH	SH1	3.72	0.91
		SH2	3.644	0.944
		SH3	3.729	0.917
		SH4	3.61	0.966
		الكلي	3.675	0.934

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

ثالثاً: تقييم انموذج المقياس

يعد تقييم جودة المقياس او ما يسمى بانموذج القياس من الخطوات الأساسية للتحليل والتي تسبق عملية اختبار الفرضيات، ويتم تقييم انموذج القياس في نمذجة المربعات الصغرى وفقا لـ (Hair et al., 2014) من خلال أربعة معايير وكما يظهر في الجدول (3):

جدول (3) معايير تقييم انموذج القياس

المعيار	الغرض	الحد الأدنى المقبول
معامل كرونباخ الفا	اختبار ثبات واتساق المقياس	0.7
الثبات المركب	اختبار ثبات واتساق المقياس	0.6
ثبات الفقرة (التشبعات)	اختبار صدق المقياس	0.6
متوسط التباين المستخلص (AVE)	اختبار صدق المقياس	0.5

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى

Source: Hair, J. (2014). A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM. Los Angeles: SAGE.

1- تقييم انموذج القياس لمتغير تسويق الجيل الرابع

باستخدام برنامج SmartPLS تم بناء انموذج القياس والذي يستعرض نتائجه الجدول (4):

جدول (4) نتائج اختبار انموذج القياس

الفقرات	التشبعات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
AT1	**0.791**	**0.778**	**0.791**	**0.545**
AT2	**0.739**			
AT3	**0.796**			
AT4	**0.772**			
OP1	**0.830**	**0.787**	**0.719**	**0.553**
OP2	**0.878**			
OP3	**0.893**			
OP4	**0.876**			
ASK1	**0.729**	**0.778**	**0.791**	**0.545**
ASK2	**0.690**			
ASK3	**0.879**			
ASK4	**0.785**			
AK1	**0.748**	**0.869**	**0.899**	**0.563**
AK2	**0.811**			
AK3	**0.841**			
AK4	**0.778**			
PR1	**0.806**	**0.887**	**0.819**	**0.553**
PR2	**0.837**			
PR3	**0.855**			
PR4	**0.781**			

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

يبين الجدول (4) نتائج اختبار انموذج القياس والتي أظهرت تحقيق كافة الفقرات للحدود المقبولة من التشبعات، كما حققت المتغيرات الحدود المقبولة لكل من كرونباخ الفا والثبات المركب وAVE .

2- تقييم انموذج القياس لمتغير أقتناص الزبون

باستخدام برنامج SmartPLS تم بناء انموذج القياس والذي يستعرض نتائجه الجدول (5):

جدول (5) نتائج انموذج القياس لمتغير أقتناص الزبون

الفقرات	التشبعات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
NC1	0.848	0.766	0.786	0.548
NC2	0.861			
NC3	0.852			
NC4	0.725			
SH1	0.739	0.892	0.921	0.700
SH2	0.776			
SH3	0.814			
SH4	0.784			

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

يبين الجدول (5) نتائج اختبار انموذج القياس والتي أظهرت تحقيق كافة الفقرات للحدود المقبولة من التشبعات، كما حققت المتغيرات الحدود المقبولة لكل من كرونباخ الفا والثبات المركب وAVE .

رابعاً : اختبار الفرضيات

يتم اختبار فرضيات التاثير من خلال معاملات المسار في الانموذج الهيكلي، ويتم تقييم الانموذج الهيكلي في نمذجة المربعات الصغرى وفقا لـ (Hair et al., 2014) من خلال المعايير في الشكل معايير وكما يظهر في الجدول (6) ادناه:

جدول (6) معايير تقييم الانموذج الهيكلي

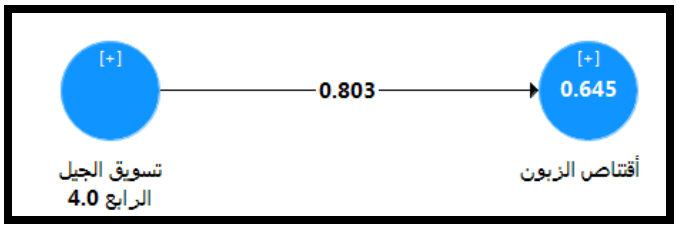
المعيار		العتبة (الحد المسموح)
معنوية معامل المسار	قيمة t	اكبر او تساوي 1.96
	قيمة p	اقل او تساوي 0.05
معامل التفسير	R^2	0.25 ضعيف، 0.5 متوسط، 0.75 عالي

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى

Source : Hair, J. (2014). A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM. Los Angeles: SAGE.

1- اختبار الفرضية الرئيسية

نصت الفرضية الرئيسية الاولى على ان " **يوجد تأثير معنوي إيجابي للتسويق الجيل الرابع في تحقيق أقتناص الزبون** " لغرض اختبار هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلي وكما يظهر في الشكل (5) ادناه:



شكل (5) الانموذج الهيكلي لاختبار للفرضية الرئيسية الاولى

ملاحظة: الارقام في الاسهم تمثل معامل المسار في حين الارقام في الدوائر فتمثل معامل التحديد، ويشير الرمز [+] الى اخفاء الفقرات التابعة للمتغير بسبب انتفاء الحاجة لها في تقييم الانموذج الهيكلي.

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

جدول (7) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الرئيسية الأولى

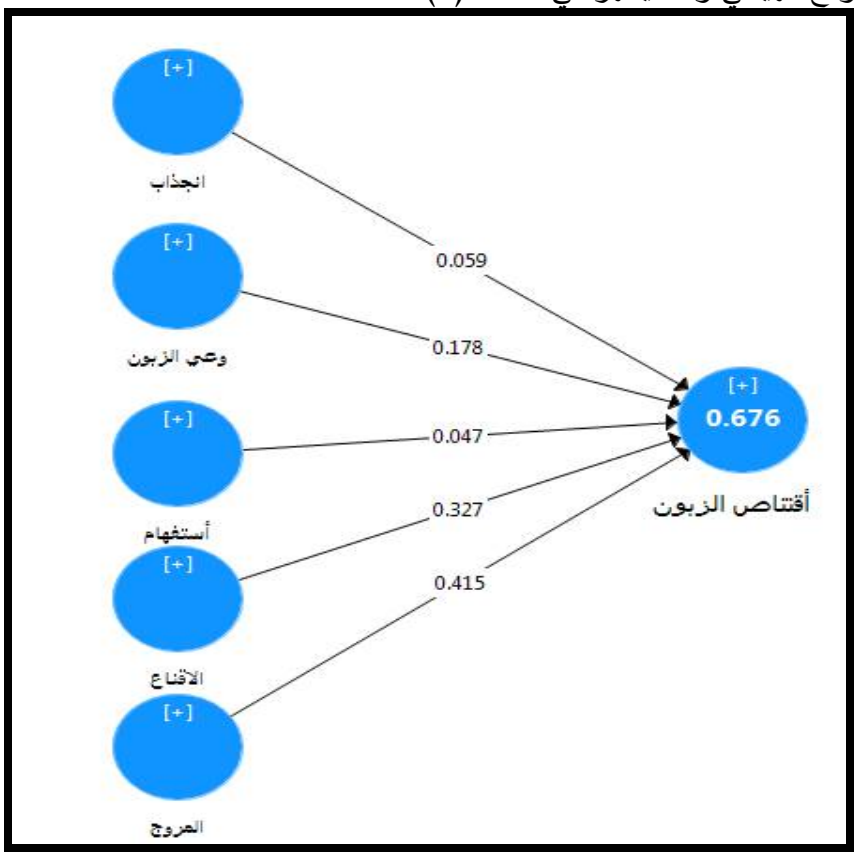
الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f^2	معامل التحديد R^2	R^2 المعدل
H1	m4→ LOP	1	0.803	15.70	0	قبول	1.698	0.645	0.641

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

أظهرت نتائج التي استعرضها الجدول (7) الى ان معامل المسار (التأثير المباشر) قد بلغ (0.803)بمعامل تحديد R^2 (تفسير) قدره(0.645) وللتحقق من معنوية معامل المسار فان كل من قيمة t و p تحقق الحدود المطلوبة في الجدول (6) مما يدل على معنوية العلاقة وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية الاولى.

2- اختبار الفرضيات الفرعية

لغرض اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الاولى (H1-1, H1-2, H1-3, H1-4, H1-5) فقد تم بناء الانموذج الهيكلي وكما يظهر في الشكل (6) ادناه:



شكل (6) الانموذج الهيكلي لاختبار الفرضيات الفرعية

ملاحظة: الارقام في الاسهم تمثل معامل المسار في حين الارقام في الدوائر فتمثل معامل التحديد، ويشير الرمز [+] الى اخفاء الفقرات التابعة للمتغير بسبب انتفاء الحاجة لها في تقييم الانموذج الهيكلي.

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

جدول (8) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية

الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار بين الدائرتين	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f^2	معامل التحديد R^2	المعدل R^2
H1-1	AT → LOP	3.501	0.059	8.422	0.006	قبول	0.089	0.676	0.670
H1-2	OP → LOP	2.647	0.178	6.27	0.008	قبول	0.088		
H1-3	ASK → LOP	2.701	0.047	8.528	0.005	قبول	0.098		
H1-4	AK → LOP	2.632	0.327	5.267	0.007	قبول	0.068		
H1-5	PR → LOP	2.831	0.415	8.022	0.004	قبول	0.089		

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

أظهرت نتائج التحليل التي يستعرضها الجدول (8) الى ان الفرضيات (H1-1, H1-2, H1-3, H1-4, H1-5) قد حققت المعايير المطلوبة من قيمة t وقيمة p وبالتالي تقبل هذه الفرضيات، وقد بلغ معامل التحديد 57%.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

بعد الخوض في غمار هذا الموضوع المهم والحديث نسبياً في الفكر التسويق وأشياءاً للجانب النظري والعلمي تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات وهي:

اولاً: الاستنتاجات

1. عد موضوع الجيل الرابع 4.0 للتسويق أحد اهم الاستراتيجيات الحديثة في الفكر التسويقي واصبح احد المتطلبات الاساسية للتميز والريادة وبناء القدرة التنظيمية التسويقية قادرة على الاحتفاظ بالزبون لأطول فترة ممكنة.
2. اتضح من خلال التحليل الاحصائي بأن هنالك علاقة وثيقة فيما بين متغير الجيل الرابع 4.0 للتسويق بأبعاده مجتمعة مع متغير اقتناص الزبون بأبعاده المشتركة وهذا يدل على اهتمام لهكذا مواضيع لأهميتها في الجوانب الميدانية والنظرية.
3. ركز اغلب العينة على اهمية وعي الزبون وحقق تفاعل مهم جداً وتغير واضح في عملية اقتناص الزبون.
4. أتضح بان بعد الانجذاب كان مؤثراً على المتغير المعتمد وحقق أعلى تجاوب من العينة المبحوثه.
5. للثقافة الزبونية دور مهم جداً وهذا ما تم الحصول عليه فعلاً من خلال استفهام الزبون وتساؤلاته عن كل ما يحيط به وحصل هذا البعد على أهيمه كبيره.
6. عد بعد الاقتناع الشرائي البعد الحاسم في اتمام عملية الجيل الرابع 4.0 للتسويق وأثره في سايكولوجية الزبون وكيفية اقتناصه أذ حقق هذا البعد أهمية كبيره باعتبار الزبون أصبح جزء من المنظمة.

7. أتضح بأن بعد المروج ذات اهمية كبيره والاساس للمنظمة والذي يوصي باستيعاب مقياسها وهذا ما تم التأكيد عليه من خلال التحليل الاحصائي للحصول هذا البعد على الاهمية الكبيرة.

ثانياً : التوصيات

من خلال الاستنتاجات السابقة نوصي بالاتي:

1. على جميع المنظمات التسويقية ان تتعامل مع مواضيع تسويقية ذات سمة ابداعية وابتكارية تجعلها قادرة على التنافس والبقاء طويل الامد مثل فلسفة التسويق الجيل الرابع 4.0.
2. تعزيز الابعاد الخاصة بالجيل الرابع 4.0 والتي قد تكون محمة او غير معروفة لدى العينة وتوجيه الاهتمام لهذه الابعاد وتعزيزها.
3. التركيز على ثقافة الزبون والاهتمام بها من قبل المسوقين وفق فلسفة الجيل الرابع 4.0 لتعد الحافز لاقتناص الزبون.
4. ضرورة مشاركة الزبون في المعلومات والخبرات سواء كانت خاصة بالمنظمة او بالزبون نفسه لبناء ثقة متكاملة مع الزبون سيكون أحد الزبائن المروجين للمنظمة.
5. اعتبار الزبون والعاملين بالمنظمة هم راس المال البشري الذي يعول عليه في صناعة المنتجات ذات جودة، لذا لابد من التركيز على شبكه الزبون في جميع اعمال المنظمات.
6. التركيز على بعد وعي الزبون وجذب الزبون لانهم فعلاً بحاجه الى التركيز وتنمية متخذ القرار بأهمية هذين البعدين .
7. أمكانية تطبيق هذا الموضوع على المنظمات التسويقية والتركيز على ابراز دور ابعاد التسويق 4.0 واقتناص الزبون لأنها احد المواضيع التسويقية الحديثة.

المصادر والمراجع

1. الطائي، يوسف حجيم، الجبوري، علي عبودي، 2019، ادارة التسويق الاعلامي، دار الكتاب الجامعي الحديث الاسكندرية للنشر والتوزيع في جمهورية مصر.

1. Andhyka, B.2020. Marketing 4.0 a Literature Review.
2. Binder, J., Herhausen, D., Pernet, N., & Schögel, M. (2012). Channel extension strategies: The crucial roles of internal capabilities and customer lock-in. In European Retail Research (pp. 43-70). Gabler Verlag, Wiesbaden.
3. Chen, J. S., & Ching, R. K. (2007). The effects of information and communication technology on customer relationship management and customer lock-in. International Journal of Electronic Business, 5(5), 478-498.
4. Chen, J. S., & Ching, R. K. (2014). An examination of the effects of information and communication technology on Customer Relationship Management and Customer Lock-in. ELECTRONIC, 127.
5. Clapperton, D., & Corones, S. (2006). Locking in Customers, Locking Out Competitors: Anti-Circumvention Laws in Australia and Their Potential Effect on Competition in High Technology Markets. Melb. UL Rev., 30, 657.
6. Cristancho, S. A. P. (2020). El marketing 4.0 y su influencia en los consumidores. Revista Neuronum ISSN: 2422-5193 (En línea), 6(1), 173-177.
7. Dewi, N. P. R. C. (2020). Digital marketing strategy on travel tourism businesses in marketing 4.0 era. International research journal of management, IT and social sciences, 7(3), 58-64.
8. Eurich, M., & Burtscher, M. (2014). The Business-to-Consumer Lock in Effect. Cambridge Service Alliance.
9. Farrell, J., & Klemperer, P. (2007). Coordination and lock-in: Competition with switching costs and network effects. Handbook of industrial organization, 3, 1967-2072.

10. Hair, J. (2014). A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM. Los Angeles: SAGE.
11. Hofmann, Jan, (2014) " Deployment of a Learning Innovation based on Micro Knowledge Sharing", SRII Global Conference, University of Erlangen-Nuremberg Nuremberg, Germany.
12. Hofmann, Jan, (2014) " Deployment of a Learning Innovation based on Micro Knowledge Sharing", SRII Global Conference, University of Erlangen-Nuremberg Nuremberg, Germany.
13. Jiménez-Zarco, A. I., Rospigliosi, A., Martínez-Ruiz, M. P., & Izquierdo-Yusta, A. (2019). Marketing 4.0: enhancing consumer-brand engagement through big data analysis. In Web Services: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications (pp. 2172-2195). IGI Global.
14. Kotler, P., Setiawan, I., Kartajaya, H., & Vandercammen, M. (2020). Marketing 4.0: L'ère du digital. De Boeck Superieur.
15. Lee, Cheng Sheng and Wong, Kuan Yew (2015) " Knowledge management performance measurement in micro-, small-, and medium-sized enterprises: An exploratory study", Business Information Review, Vol. 32(4) 204–211.
16. Liu, Y. Competition for Exclusivity and Customer Lock-in: Evidence from Copyright Enforcement in China.
17. Sadighi, M., Ghobadi, M. M., & Matikolaee, S. H. H. (2015, April). A conceptual model for customer lock-in effect in electronic business. In 2015 12th International Conference on Information Technology-New Generations (pp. 746-750). IEEE.
18. Sjoerdstra, B. (2016). Dealing with vendor lock-in (Bachelor's thesis, University of Twente).
19. Thoma, A. M. (2020). Marketing 4.0, Verkauf 2.0? Was macht der Aussendienst {überhaupt noch)?. Persönlich: das Schweizer Wirtschaftsmagazin für Kommunikation, (1/2), 77-77.
20. Vandermerwe, S. (2015). The customer-connected company and the role of e-technology in making it happen. Defying the Limits: Reaching New Heights in Customer Relationship Management, 41-52.
21. Yip, Mum Wai , Hong Ng, Alex Hou and Din, Sabariyah binti (2012) " Knowledge Management Activities in Small and Medium Enterprises/Industries: A Conceptual Framework", International Conference on Innovation and Information Management, IPCSIT vol. 36.

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية العدد الثاني، المجلد (17) لسنة 2021

دور الحوكمة في الحد من ظاهرة الفساد الإداري
بحث تطبيقي في مديرية بلدية الرميثة

أ. د. قاسم محمد العنزي
كلية الادارة والاقتصاد

الباحث: احمد عباس عبود
مديرية بلدية الرميثة

المستخلص

يهدف البحث الحالي التعرف إلى مدى تطبيق الحوكمة وأثر ذلك في الحد من ظاهرة الفساد الاداري في مديرية بلدية الرميثة التي تسهم بدورها في بناء اداء العاملين فيها، إذ تعامل البحث مع الحوكمة كمتغير مستقل والفساد الاداري كمتغير تابع.

تتمحور إشكالية البحث في الإجابة عن بعض الأسئلة من بينها، ما هو مفهوم الحوكمه وأهميتها وأهدافها أبعادها؟ وما هو أساسها القانوني، فضلاً عن بيان دورها في الحد من الفساد الإداري وغيرها من الأسئلة ؟، ومن اجل تحقيق غايات البحث والاجابة عن تساؤلاته تم اختيار مديرية بلدية الرميثة ميدانا للجانب التطبيقي للبحث، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع الاستبانة على العاملين في مديرية بلدية الرميثة والبالغ عددها (74) استبانة وتم استرجاع (74) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي ، أي بنسبة تمثيل بلغت (100%)، وقد تضمن البحث فرضيات للاختبار علاقة التأثير والارتباط بين المتغيرات. وتم اعتماد البرنامج الإحصائي برنامج (SPSS V.20). ومن أهم النتائج التي توصل اليها البحث هو وجود اهتمام من قبل الدائرة المبحوثة بتطبيق إجراءات الحوكمة، في الوقت الذي ينتشر فيه الفساد بصورة واضحة بين المدراء التنفيذيين.

لكلمات المفتاحية: الحوكمة، الفساد الاداري

Abstract

The current research aims to identify the extent of implementing governance and its impact on reducing the phenomenon of administrative corruption in the Al-Rumaitha Municipality Directorate, which in turn contributes to building the performance of its employees, as the research deals with governance as an independent variable and administrative corruption as a dependent variable.

The research problem revolves around answering some questions, including what is the concept of governance, its importance, objectives, and dimensions? What is its legal basis, in addition to explaining its role in reducing administrative corruption and other questions? In order to achieve the objectives of the research and answer its questions, the Directorate of Al-Rumaitha Municipality was chosen as a field for the application side of the research, and the researcher relied on the questionnaire as a tool for data collection, and the questionnaire was distributed to Workers in the municipality of Rumaitha, which numbered (74) questionnaires, and (74) questionnaires were retrieved for statistical analysis, i.e. a representation rate of (100%). The research included hypotheses for testing the influence and correlation between the variables. The statistical program was approved, the SPSS V. 20 program. Among the most important findings of the research is the presence of interest on the part of the surveyed department in implementing governance procedures, at a time when corruption is clearly widespread among the executive directors..

Key words: governance, administrative corruption

مقدمة

إن تداول مصطلحات حديثة مثل العولمة والثورة التكنولوجيا الرقمية والاتصالات وما رافقها من تحولات؛ قد غيرت حياة الإنسان وذلك من خلال إعادة ترتيب المفاهيم والقيم التقليدية وإعادة النظر بها بما يتوافق مع متطلبات العصر الجديد، إذ ظهرت من ضمن هذه المفاهيم ظاهرة الفساد الإداري، وظهر ضمن سياقات هذا التطور والحداثة لغة ذات مفردات ومصطلحات جديدة نسبياً كالشفافية، فلا يكاد يخلو مقام للحديث أو النقاش عن مكافحة الفساد سواء كان سياسياً أو اقتصادياً أو اجتماعياً من دون أن تكون كلمة الشفافية حاضرة فيه ، ولهذا السبب اصبح مبدأ الشفافية من المبدأ المهمة في نطاق العمل الإداري على الصعيد الدولي والإقليمي والوطني، ولاسيما بعد الأزمات المالية التي انتشرت في اغلب الدول ، وتبين بعد دراسة هذه الأزمات أن السبب الرئيس لها تفشي ظاهرة الفساد الإداري والمالي في النظم الإدارية لهذه الدول، وبدأ المختصين بالبحث عن إيجاد نظام جديد يتكفل بضمان عدم تعرض المؤسسات الاقتصادية لهذه الانهيارات مرة أخرى، ونتيجة البحث وجدوا أن تطبيق مبدأ الشفافية يضمن وضع قواعد جديدة للإدارة المؤسسات الاقتصادية بأساليب حديثة بعيداً عن الأسلوب البيروقراطي من خلال الالتزام بالقوانين ومشاركة الجمهور فيها. وعلى ضوء ذلك سنتولى في هذا المبحث بيان تعريف الشفافية الإدارية وبيان أهميتها وذكر أنواعها ،ومتطلبات تطبيقها والمعوقات التي تواجهها ، وهذا يتطلب منا التعرف على الأساس القانوني الذي استمدت منه جذورها(العجيلي,2018). هذا ما سنوضحه في هذا البحث بتقسيمه على مطلبان: نتناول في الأول: تعريف االحوكمة وأهميتها وأنواعها، وفي الثاني تعريف الفساد الاداري وانواعه .

المبحث الأول: المنهجية العلمية للبحث

في هذا الفصل سيتم عرض مفصل لمنهجية البحث والمتمثلة بمجموعة من الفقرات الخاصة بالمشكلة والأهمية ولأهداف ومنهج البحث والفرضيات وحدود البحث ومجتمع وعينة البحث والأداة ووصف العينة.

اولاً: مشكلة البحث:

يفترض ان تطبيق الحوكمة او تكريس وتجسيد الية في الادارة سيؤدي الى ادارة نامية او تنمية ادارية بدأً بمكافحة الفساد الاداري او الحد من هذا المرض , وكما لاقت لاقت مشكلة الفساد اهتمام الكثير من المهتمين سواء على المستوى المؤسسة اوعلى مستوى عام؟**(حنان ,2014)** . اذ تتمحور إشكالية البحث في الإجابة عن بعض الأسئلة من بينها، ما هو مفهوم الحوكمه وأهميتها وأهدافها أبعاده . ؟ وما هو أساسها القانوني، فضلاً عن بيان دورها في الحد من الفساد الإداري وغيرها من الأسئلة.**(العجيلي,2018)**. وعلى هذا الاساس يمكن صياغة اشكالية البحث **وتحت هذه الاشكالية ندرج بعض التساؤلات كالتالي؟**

1-مالمقصود بالحوكمة؟

2-ماهي اليات الحوكمة ؟

3-اين تكمن اهمية الحوكمة؟

4-مامدى مساهمة الحوكمة في الارتقاء بالممارسات الديمقراطية؟

4- ماهي اهم المضامين المفاهيمية والمعرفية للفساد الاداري؟

5-ما هي الامور التي ادت الى البحث في مجال الفساد الاداري والوقاية منه لاجل تعزيز الشفافية في العمل الاداري والمنظومة الرقابية؟(حنان ,2014).

ثانياً: اهمية البحث:

للحوكمة دور لا يمكن إغفاله في مجال التحصين والتحوط من مختلف أشكال الفساد والمحسوبية وبالتالي فتبرز أهميتها في المنظمة من خلال:

أ. كونها من الوسائل الحديثة التي تساهم في الحد من الفساد الإداري.

ب. تعمل على رفع مستوى كفاءة الخدمات التي تقدمها المنظمة.

ج. زيادة ثقة الأفراد بالإدارة وضمان حقوقهم وعدم المساس.

د. فضلاً عن أهميتها في بيان المبادئ والمعايير التي يجب على الإدارة اتباعها للوصول إلى التطبيق السليم للحكم الرشيد.

ثالثاً: اهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

أ. التعرف على مفهوم الحوكمة وأهدافها وابعادها.

ب. التعرف على متطلبات ومعوقات الحوكمة او الحكم الرشيد التي تعتمدها في تقديم المعلومات بصورة سليمة.

ج.التعرف على الهدف الرئيس والعلاقة بين الحوكمة واثرها على الفساد الاداري .

د. التعرف على الفساد الاداري ودور الحوكمة في الحد منه في المؤسسات .

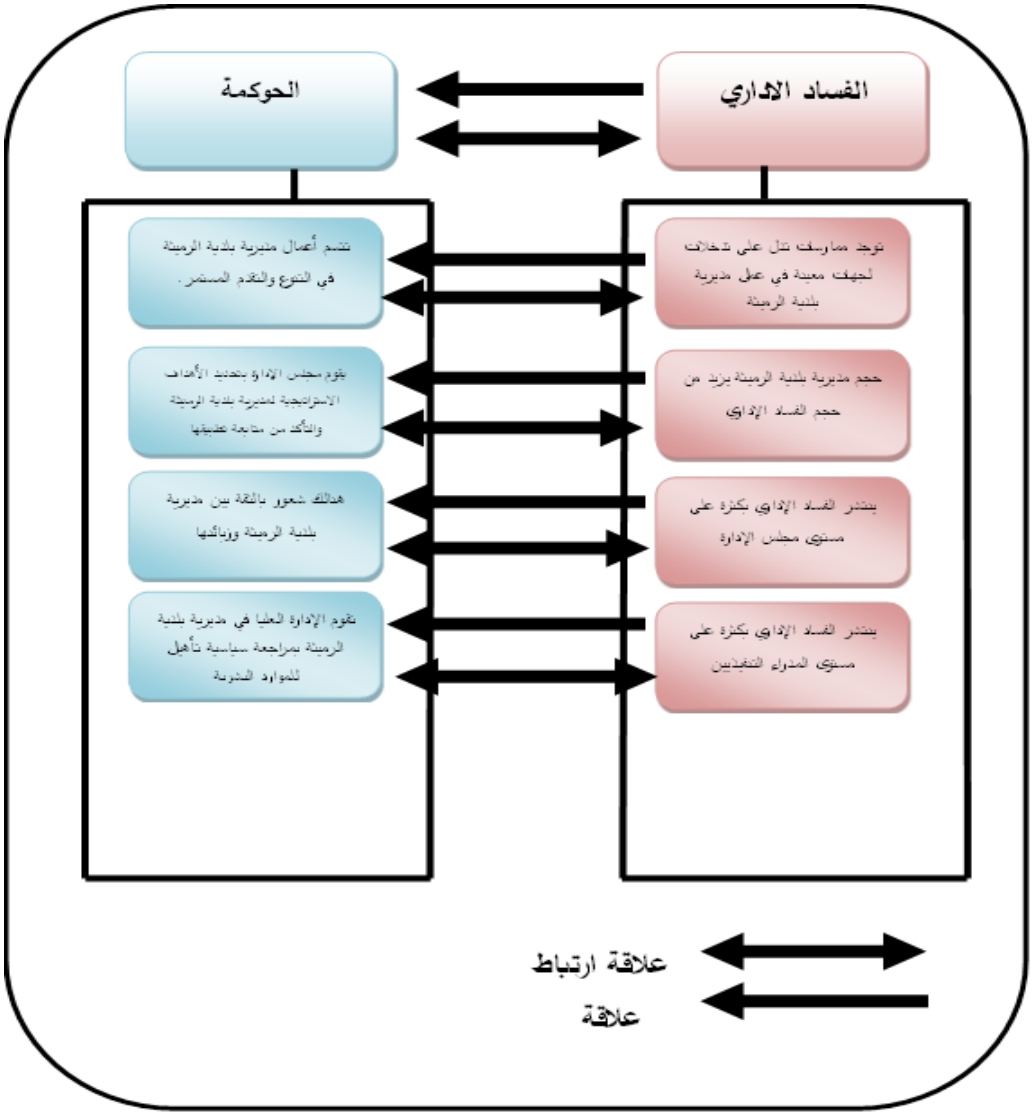
ه. التعرف على مدى أهمية الالتزام بتطبيق قواعد الحوكمة وابعادها في المنظمات العراقية.

رابعاً: فرضيات البحث:

تضمن البحث فرضيتين هما:

الفرضية الاولى: ترتبط الحوكمة بعلاقة ارتباط معنوية وعكسية مع الفساد الاداري على المستوى الاجمالي لمتغيري البحث.

الفرضية الثانية: تؤثر الحوكمة تأثيراً معنوياً وعكسياً بمتغير الفساد الاداري على المستوى الاجمالي لمتغيري البحث.



شكل (1) المخطط الفرضي لمتغيري البحث

5- مجتمع البحث وعينته

يمكن توضيحهما على النحو الاتي:

أ. **مجتمع البحث:**

بالنظر لطبيعة متغيرات البحث تم استهداف موظفي مديرية بلدية الرميثة والبالغ عددهم (90) موظفاً بوصفهم مجتمعاً لهذا البحث ولان الباحث وجد ان مديرية بلدية الرميثة هي الجهة المناسبة نتيجة لتوفر المناخ الملائم لتطبيق اختبار السمات الشخصية وسلوكيات العفوية التنظيمية.

ب. **عينة البحث:**

لما كان مجتمع البحث الحالي (90) موظفاً في مديرية بلدية الرميثة، فقد قام الباحث بتوزيع (74) استبانة بصورة عشوائية ومباشرة، لان هذا العدد يمثل الحجم المناسب للمجتمع، وتم استرداد (74) استبانة تم اجراء التحليل الاحصائي عليها.

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً: الحوكمة مدخل مفاهيمي

1- مفهوم الحوكمة:

أصبحت عملية "صنع القرار" عملية معقدة بسبب تزايد وتعدد الأطراف سواء داخل أو خارج المنظمة التي يعتقد بأنها تتحمل مسؤولية اتخاذ القرار أو الإعلان عنه على الأقل. ومن المرجح أن تكون الطريقة التي تُدار بها هذه المنظمات أكثر جماعية وتوافقية واستشارية. وكلما كبرت المشكلات التي يتعين معالجتها، كلما ظهرت القوة الحقيقية، وكلما زاد عدد الأشخاص الذين يمكنهم ممارستها (Frederickson, 2005: 3).

كما أصبحت الحوكمة موضوعاً "ساخناً" إذ تتزايد الأدلة على الدور الحاسم الذي تلعبه في تحديد رفاهية المجتمع. يعكس الأمين العام للأمم المتحدة، كوفي عنان، إجماعاً متزايداً عندما قال إن "الحكم الرشيد ربما يكون العامل الوحيد الأكثر أهمية في القضاء على الفقر وتعزيز التنمية". ليس من المستغرب أن تتطور الحوكمة كمصطلح من الغموض إلى الاستخدام الواسع، لاسيما في العقد الماضي (Graham, 2003: 1).

وتتعدد التفسيرات لمفهوم الحوكمة فالبعض ينظر لها من خلال المعنى اللغوي في حين ركز البعض الآخر على الجانب الاصطلاحي العلمي الإداري، ولكن بالمقابل فإن الجميع يتفق على إن الحوكمة تعني وجود نظام يتحكم بالعلاقات بين الأطراف الأساسية التي تشترك وتؤثر على الأداء لنشاط معين. وقد استخدمت التقارير الخاصة بالأمم المتحدة في العام (2006) مصطلح "Governance" كمرادف لمصطلح "الحوكمة" في اللغة العربية.

وردت مفاهيم عديدة عن الحوكمة، إذ أشارت مؤسسة التمويل الدولية International Finance Corporation واختصارها (IFC) إلى الحوكمة بأنها "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها" (يوسف, 2007: 4).

كما وتعرف الحوكمة على إنها "نظام الرقابة المالية وغير المالية المتكامل وعن طريقه تقوم المنظمة بإدارة أمورها بشكل متكامل، وأيضاً يمكن تعريفها على انها مجموعة من المعايير والقواعد والقوانين التي من خلالها يتم تحديد العلاقة بين إدارة المنظمة من ناحية والأفراد وأصحاب المصالح ولأطراف المرتبطة بها من ناحية أخرى (الصغير،2019: 5). وعرفتها منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (اليونسكو) على انها الممارسات او الاجراءات التي تقوم بها السلطة السياسية والادارية والاقتصادية في اطار شؤون دولة او بلد ما التي تعطي الحق للمواطنين في حرية التعبير عن مصالحهم وحصولهم على حقوقهم وممارسة واجباتهم، أما (لجنة الحكم المحلي) فقد عرفتها على انها مجموعة من الاساليب والطرق المشتركة بين المواطنين والدولة والخواص من اجل تمشية شؤونهم المشتركة بطريقة متواصلة على اساس التوافق والتعاون بين المصالح المتفق او المختلف عليها لصالح المصلحة العامة للدولة والمواطن (فايزة، 2018: 276).

إلا أن المنظمات الدولية وخبراء الاقتصاد والقانون اتفقوا على إعطاء تعاريف مماثلة لحوكمة الشركات منها:

عرفتها مؤسسة التمويل الدولية النظام (IFC) الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها (آل غزوي،2010: 9)

كما عرفتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) مجموعة من العلاقات فيما بن القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين (LEQUIN, 2001.P81.)

وعرفها GOMEZ الذي يرجع إليه مصطلح gouvernement d'entreprise والذي يعني نظام القوانين والإجراءات التي تنظم عمل القطاعات الاجتماعية من جانبين حيث انه يضع النظام في أعمالهم ويعطيهم الأوامر (بركات، وزايدي،:2012)

مما سبق يتضح ان مفهوم الحوكمة هو فكر متقدم في عالم الإدارة الأعمال المعاصرة يتضمن إعادة تحديث الهيكل التنظيمي الإداري للمنظمات بطرق متطورة تساهم في القيام الأعمال اليومية بكافة أبعادها سواءً الإدارية أو الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية والتي تقود الدول والمنظمات لتصبح من الدول المتقدمة.

2- أهمية الحوكمة:

تظهر أهمية الحوكمة فيما يأتي (بن ثابت وعامري, 2028: 121):

أ. محاربة الفساد داخل المؤسسة وعدم السماح بوجوده.

ب. ضمان وتحقيق النزاهة والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسة ابتداءً من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وصولاً إلى العاملين.

ج. تفادي وجود أي أخطاء عمدية أو انحراف متعمد كان أو غير متعمد.

د. تحقيق أكبر قدر من الفعالية لمراقبي الحسابات الخارجيين والتأكد من كونهم أعلى درجة الاستقلالية وعدم خضوعهم لأية ضغوطات.

ه. محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها.

و. تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية وربط الإنفاق بالإنتاج.

3- أهداف الحوكمة

تهدف الحوكمة إلى تحقيق عدة نقاط نوجزها فيما يأتي (بن ثابت وعامري, 2018: 121):

أ. تقييد استخدام السلطة من قبل المسيرين على موارد الشركة إذ إن هذه التجاوزات تأخذ شكل إساءة استخدام أصول المؤسسة.

ب. تنشيط وتسهيل إدارة الأعمال التجارية من خلال صيانة وإنشاء نظام الحوافز الذي يشجع المدراء على تحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفاعلية التشغيلية للمؤسسة والعائد على الموجودات والأرباح والإنتاجية على المدى الطويل.

ج. توفير الوسائل اللازمة لمراقبة سلوك المسيرين وحماية أفضل لمصالح المستثمرين والمجتمع من استغلال السلطة من طرف المديرين التنفيذيين للمؤسسات.

4- مبادئ حوكمة الشركات

هناك مبادئ أساسية لحوكمة الشركات وهي (فؤاد وآخرون، 2020: 8):

أ. **مبادئ حقوق المساهمين:** يوفر هذا المبدأ مجموعة من الحقوق التي يجب ان يتصف بها المساهمون اهمها: –

– **الحقوق الاساسية للمساهمين:** وهي (تامين اساليب تسجيل الاسهم، نقل او تحويل ملكية الاسهم، الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة، المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة، انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، الحصول على حصص من الارباح).

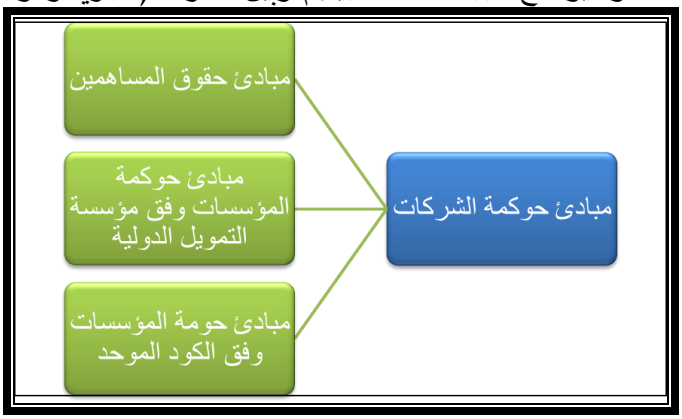
– **الحق في المشاركة والحصول على معلومات:** ومن بين الأمور التي ان يشترك فيها المساهمين هي (التعديلات التي تطرأ على النظام الأساسي، طرح أسهم جديدة أو إدخال مساهمين جدد).

– **المشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين:** تكون المشاركة فعالة للمساهمين من خلال "تزويد المساهمين بالمعلومات الوافية، وان يكون الحق للمساهمين في توجيه الأسئلة لمجلس الإدارة، تمكين المساهمين من التصويت بصفة شخصية او عن طريق انابة قانونية".

ب. **مبادئ حوكمة المؤسسات وفق مؤسسة التمويل الدولية:** اذ وضعت مؤسسة التمويل الدولية للبنك الدولي في عام 2003 قواعد ومعايير عامة وتراها اساسية لدعم الحكومة في المؤسسات على تنوعها، مالية كانت أم غير مالية وجاءت كالتالي:

– الممارسات المقبولة للحكم الجيد.
– القيادة.
– اسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد.
– خطوات اضافية لضمان الحكم الجيد والجديد.

ج. **مبادئ حوكمة المؤسسات وفق الكود الموحد لحوكمة الشركات في انجلترا:** في عام 2003 اصدر مجلس إعداد التقارير المالية بانجلترا كوداً موحداً لحوكمة الشركات, إذ يحتوي هذا الكود على مجموعة من المبادئ والاشتراطات اللازمة إذ توضح هذه المبادئ طرق تعيين أعضاء مجلس الإدارة واستقلاليتهم, والية تقسيم أعمالهم بالإضافة إلى كيفية تحديد مستوى المكافآت التي يحصلون عليها، كما يحتوي هذا الكود على مجموعة من المبادئ المتعلقة بإعداد التقارير المالية للشركات وكيفية المحافظة عليها وعلى نظام الرقابة الداخلية، والتأكيد على إنشاء لجنة مراجعة وتوضيح اهمية الدور الذي تقوم به، أما بالنسبة لحملة الأسهم فان هذا الكود يوضح طبيعة العلاقة بينهم وبين الشركة (عياري وخوالد،2012: 7).



شكل (2) مبادئ حوكمة الشركات

المخطط من اعداد الباحث بالاعتماد على الافكار اعلاه.

5- مؤشرات الحوكمة العالمية:

تلتقط WGIs ستة أبعاد للحوكمة: الصوت والمساءلة، والاستقرار السياسي وغياب العنف، وفعالية الحكومة، والجودة التنظيمية، وسيادة القانون، والسيطرة على الفساد. باختصار، يحدد هؤلاء المؤيدون WGI على النحو التالي (Apaza, 2009: 139):

1. الصوت والمساءلة: مدى قدرة مواطني الدولة على المشاركة في اختيار حكومتهم، وكذلك حرية التعبير، وحرية تكوين الجمعيات، ووسائل الإعلام الحرة.
2. الاستقرار السياسي وغياب العنف: تصورات عن احتمال زعزعة استقرار الحكومة أو الإطاحة بها بوسائل غير دستورية أو عنيفة، بما في ذلك العنف السياسي والإرهاب.
3. فعالية الحكومة: جودة الخدمات العامة، وجودة الخدمة المدنية ودرجة استقلالها عن الضغوط السياسية، وجودة صياغة السياسات وتنفيذها، ومصداقية التزام الحكومة بهذه السياسات.
4. الجودة التنظيمية: قدرة الحكومة على صياغة وتنفيذ سياسات وأنظمة سليمة تسمح وتعزز تنمية القطاع الخاص.
5. سيادة القانون: مدى ثقة الوكلاء في قواعد المجتمع والالتزام بها، ولاسيما جودة إنفاذ العقود والشرطة والمحاكم، فضلاً عن احتمال ارتكاب الجرائم والعنف.
6. السيطرة على الفساد: مدى ممارسة السلطة العامة لتحقيق مكاسب خاصة، بما في ذلك أشكال الفساد الصغيرة والكبيرة على حد سواء، وكذلك "الاستيلاء" على الدولة من قبل النخب والمصالح الخاصة.

ثانياً: الفساد الإداري مدخل مفاهيمي

1- مفهوم الفساد الإداري:

ظاهرة الفساد الإداري من الظواهر القديمة قدم الحياة نفسها ولا تزال الى يومنا هذا منتشرة وبشكل كبير إذ أصبحت آفة يعاني منها المجتمع بل العديد من الدول حتى الدول المتقدمة أصبحت تعاني منها، ولها آثار وخيمة على الحياة الاجتماعية والسياسية والثقافية والادارية اذ تعددت مظاهر الفساد الاداري من تزوير ورشوة ومحسوبية وغيرها من الاعمال التي تتنافى من اخلاقيات الوظيفة العامة والتي تصدر من الموظف العام ولأسباب قد تكون على المستوى الشخصي وأسباب أخرى تدفعه لارتكابه (نور الدين والأمين, 2017: 17).

تعددت التعاريف التي توضح مفهوم الفساد الادري وقد يعزي سبب ذلك الى تعدد او اختلاف الدارس الفلسفية التي توضح موضوع الفساد الاداري واختلافها وقد يعود ذلك الى اختلاف افكار وثقافات وتوجيهات رواد هذه المدارس من الكتاب والمنظرين والعلماء. اذ عرف الفساد الاداري بشكل عام على انه " كل عمل يتضمن سوء استخدام المنصب العام لتحقيق مصلحة او منفعة خاصة وشخصية لنفسه او جماعته " (بلال وتقي الدين, 2018: 10). يختلف تعريف الفساد باختلاف الزمان والمكان. لقد درس الفساد في الصين حيث أعلنوا أن له تأثيراً كبيراً على الاستقرار السياسي والتنمية الاقتصادية والوئام الاجتماعي (Abu–Shanab et al, 2013: 234). ولتحديد معنى الفساد الاداري سوف نستعرض مفهوما وفقاً لما هو محدد في اللغة.

الفساد لغة: الفساد في معاجم اللغة هو من الجذر "فسد" وهو ضد صلح والفساد هو لغة البطلان، فيقال فسد الشيء اي بطل واضمحل (سليني، 2015: 9).

اما اصطلاحاً: فالفساد هو سلوك اجتماعي يرتبط بالانحراف عن القيم الاجتماعية والاعراف السائدة، قصور القيم ومخرجات الانحراف السلوكي، اشباع الاطماع المالية، سوء استخدام السلطة والتهرب من الكلفة الواجبة للحصول على مناع غير مشروعة (حريزي، 2020: 6).

ويعرف الفساد على انه جميع النشاطات والاجراءات التي تتم داخل المنظومة الادارية الحكومية والتي تؤدي الى انحراف تلك المنظومة عن اهدافها الرسمية لصالح اهداف خاصة سواء كان ذلك بصفة مستمرة او متجددة وسواء كان بأسلوب فردي ام اسلوب جماعي منتظم. وعرف ايضاً بانه سلوك الموظف او الفرد العام ينحرف عن المبادئ والمعايير المتفق عليها لتحقيق اهداف وغايات خاصة (محمد، 2017: 9). وعرفته منظمة الامم المتحدة بانه" اساءة استخدام القوة العمومية او السلطة او المنصب لصالح المنفعة الشخصية او الخاصة سواء عن طريق الابتزاز او عن طريق الرشوة او استغلال النفوذ او المحسوبية او الغش او تقديم الاكراميات للتعجيل بالخدمة "(حنان، 2014: 46).

اما صندوق النقد الدولي فقد عرف الفساد الاداري على انه استغلال السلطة لأغراض شخصية في تجارة الوظيفة او المحاباة او الابتزاز او هدر المال العام او التلاعب فيه وسواء كان ذلك بطريقة مباشرة او غير مباشرة. وصندوق البنك الدولي عرف الفساد الاداري على انه " سوء استعمال السلطة او الوظيفة العامة للكسب الخاص، فالفساد يحدث عندما يقوم موظف بقبول الرشوة او طلبها، او ابتزاز لتسهيل عقد او اجراء طرح المنافسة عامة، كما يتم عندما يعرض وسطاء او وكلاء لشركات او اعمال خاصة، تقدم رشوة لغرض الاستفادة من سياسات او اجراءات علمية للتغلب على المنافسين وتحقيق الارباح خارج إطار القوانين المرعبة (حنان، 2014: 46). وجاء تعريف منظمة الشفافية الدولية للفساد الاداري بانه" كل عمل يتضمن سوء استخدام المنصب العام لتحقيق مصلحة خاصة او ذاتية لنفسه او لجماعته " (مجلة مركز حكم القانون ومكافحة الفساد, 2019: 2).

اذ تتفق معظم الناس على أن الفساد يشمل" انتهاك واجبات الوظيفة العامة والمصلحة العامة. خصخصة الموارد العامة للتقدم الشخصي والإرضاء الذاتي من خلال أعمال الرشوة والاختلاس والابتزاز والاختلاس والمحسوبية وما شابه ذلك "(Gould &Jose,1983 :14).

2- اسباب الفساد الاداري:

يتميز الفساد الاداري بالتشابك والتعقيد، لأنه يرجع الى العديد من العوامل والمسببات التي نوجزها بما يلي:

أ- الاسباب السياسية للفساد الاداري.

اذ يقصد بالأسباب السياسية للفساد الادري غياب الحريات والنظام الديمقراطي وكذلك ضعف اجهزة الرقابة بالإضافة الى محدودية قنوات التأثير غير الرسمية على القرارات الادارية وكذلك عدم وجود علاقة واضحة بين الادارة والجمهور وانتشار الولاءات الجزئية كل هذه الحالات بمقدورها او من شأنها ان تعزز الفساد الاداري ويمكن ان نوضح المسببات السياسية في النقاط الآتية:

- عدم وجود نية واضحة وصارمة من قبل الجهات المعنية في محاربة الفساد الاداري.

- تغافل الجهات الرقابية العامة عن دورها، وكذلك ضعف مؤسسات مكافحة الفساد الاداري.
- عدم تطبيق نظام المساءلة والعدالة بشكل دقيق.

ب- الاسباب الاقتصادية للفساد الاداري.

ان سوء الاحوال الاقتصادية بشكل عام تتمثل في محصلتها في عجز الدولة عن اشباع حاجات ورغبات الفرد الأساسية، ويرى انصار التفسير الاقتصادي ان الفساد الاداري ما هو الا نتيجة عن عدم توزيع الثروة بشكل منصف بين المجتمع، واضافة الى ذلك ما تحمله البيئة الاقتصادية من سوء المعيشة للعاملين الناتجة عن عدم العدالة والانصاف في منح الرواتب والاجور مما يؤدي الى ظهور فئتين: فئة كثيرة الثروة مقابل فئة اخرى محرومة في المجتمع، وهذا ما يؤدي بطبيعة الحال الى اضعاف الولاء للأهداف العامة المشتركة للمجتمع و من ثم ظهور سلوكيات منحرفة وفاسدة في اجهزة الدولة (حرزي,2020: 11-12).

ج- اسباب قانونية وقضائية (محمد، 2017: 20-21):

-اسباب قانونية: من الاسباب التي تؤدي الى انتشار الفساد الاداري هو غموض النصوص القانونية وتفسيرها حسب هواه فالمواد المتعلقة بالفساد الاداري جلها غامضة وغير واضحة حيث يلجأ القاضي في تفسيرها وفقاً لسلطته التقديرية وهذا يؤدي الى تشجيع القضاء في المبادرة في تطوير الفساد رغبة منهم في تقاضي الرشاوي.

-اسباب قضائية:

- عدم استقلالية القضاء فهذا مرتبط بمبدأ الفصل بين السلطات، اذ يلاحظ في معظم البلدان المتقدمة والديمقراطية استقلالية القضاء عن عمل اداء النظام السياسي وهذا ما يعطي ابعاد اوسع لفعالية الحكومة.
- تساهل بعض المحامين والقضاء مع العناصر المتهمة والمحالة للقضاء بقضايا الفساد الاداري والاعتداء على المال العام.
- قبول الرشاوي والهدايا من قبل بعض القضاة قصد حماية الجناة المجرمين.

- اسباب اجتماعية وثقافية.

هناك عدة اسباب اجتماعية وثقافية تساهم في ظهور الفساد الاداري وانتشاره ونلخص هذه الاسباب كما يأتي **(نور الدين والأمين، 2017: 31-32):**

- طبيعة المجتمع وبروز اهمية العلاقات الشخصية في الحياة الاجتماعية وهذا له أثر كبير في تفشي الفساد الاداري فانتشار الولاءات الاسرية القبلية والجمهورية على حساب المصالح الوظيفية تؤدي الى نمو بيئة الفساد، بحيث تعدها سلوكيات عادية رغم انهاء منافية للأخلاق والقوانين.
- شعور بعض فئات المجتمع بالغبن والظلم وعدم المساواة.
- ضعف التوعية وانتشار الفقر والجهل وضعف الوازع الديني ووسائل الضبط الاجتماعي من قيم ورأي عام وسيادة القانون فوق الجميع.
- وجود هوة بين الطموحات المادية والاجتماعية للأفراد وبين الامكانيات المتاحة للأفراد في الواقع، مما يدفع الى اللجوء الى استغلال مناصبهم لتحقيق رغباتهم.

3- مؤشرات الفساد:

وفقاً لتقرير البنك الدولي، مؤشرات الفساد لا تنضب، وبراعة أولئك المتورطين في الفساد لا تعرف حدوداً، لذا يجب أن تحذر من (Oye N. D.,2013:8):

- دفعات نقدية غير طبيعية.
- ضغوط تمارس على المدفوعات بشكل عاجل أو قبل الموعد المحدد.
- المدفوعات التي تتم من خلال بلد طرف ثالث، على سبيل المثال السلع أو الخدمات الموردة للبلد "أ" ولكن يتم السداد، عادةً إلى شركة وهمية في البلد "ب ".
- يتم دفع نسبة عمولة عالية بشكل غير طبيعي إلى وكالة معينة. يمكن تقسيم هذا إلى حسابين لنفس الوكيل، وغالباً ما تكون سلطات قضائية غير مبالية.
- اجتماعات خاصة مع مقاولين أو شركات عامة تأمل في تقديم عطاءات للعقود.
- تلقي الهدايا الفخمة.
- لا يأخذ الفرد إجازة أبداً حتى لو كان مريضاً، أو إجازات، أو يصر على التعامل مع مقاولين معينين.
- اتخاذ قرارات غير متوقعة أو غير منطقية بقبول المشاريع أو العقود.
- عملية سلسة بشكل غير عادي للحالات التي لا يمتلك فيها الفرد المستوى المتوقع من المعرفة أو الخبرة.
- إساءة استخدام عملية اتخاذ القرار أو تفويض الصلاحيات في حالات محددة.
- إبرام العقود غير المواتية للمؤسسة سواء بشروط أو فترة زمنية.
- تفضيل غير مفسر لبعض المقاولين خلال فترة المناقصة.
- تجنب عمليات الفحص المستقلة على عمليات المناقصة أو التعاقد.
- رفع الحواجز حول أدوار أو أقسام محددة والتي تعد أساسية في عملية المناقصة / التعاقد.
- تجاوز إجراءات المناقصة / المقاولين العادية.

4- خصائص الفساد الاداري:

للفساد الاداري خصائص تميزه عن بعض الجرائم الاخرى وهي كالآتي (محمد، 2017: 15-16):

- **السرية:** تتميز اعمال الفساد الاداري بالسرية بشكل عام وهذا ما يتجلى في النشاط من ممارسات غير قانونية وغير اجتماعية اي اخلاقية، اذ تتباين الاسباب والوسائل التي يتستر الفساد بها تباعاً للجهة التي تمارسه، فالقيادات غالباً ما تتستر على فسادها بحجة المصلحة العامة.
- **اشتراك أكثر من طرف في الفساد:** الفساد يمكن ان يكون من طرف شخص واحد ولكن غالباً ما نجد القائم على الفساد او السلوك الفاسد أكثر من شخص واحد وذلك بسبب العلاقات التبادلية للمنافع والمصالح الشخصية.
- **سرعة الانتشار:** من مميزات الفساد انه ينتشر بسرعة وخاصة عندما يكون الفساد عن المسؤولين، وهذا ما يعطيهم القوة للضغط على الادارة واجهزتها لتطبيق قراراتهم والسير على نهجها مع علمهم بعدم مشروعيتها.

- **التخلف الاداري:** يعد تخلف الاداري خاصية للفساد الاداري حيث يظهر هذا التخلف تأخير او البطيء في انجاز المعاملات والتغيب عن العمل وسوء استغلال الوقت والعصبية ضد المتعاملين مه الجهاز الاداري وغيرها من المشاكل الادارية.



شكل (3) خصائص الفساد الاداري

المخطط من اعداد الباحث بالاعتماد على الافكار اعلاه.

المبحث الثالث:الجانب التطبيقي

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي ومطابقة البيانات

سيتم في هذا المبحث القيام بالاختبارات الاولية للبيانات من اجل التحقق من اعتدالية توزيعها الطبيعي وهل تتوزع توزيعاً طبيعياً ام لا، فضلا عن التأكد من ثبات وتناسق البيانات من خلال التحقق من الصدق الظاهري وصدق المحتوى بإجراء التحليل العاملي التوكيدي للبيانات وكالآتي:

1- اختبار التوزيع الطبيعي

من الشروط الهامة التي يتوجب توافرها قبل اختبار فرضيات البحث هو التأكد من امتثال البيانات للتوزيع الطبيعي، وعند تحققه في البيانات المعتمدة يستطيع عندها الباحث اختيار الادوات والاساليب الاحصائية المعلمية الملائمة لطبيعة بياناته، ومن اجل ذلك اعتمد البحث على نتائج معاملات التفلطح والالتواء (Kurtosis, Skewness) لمتغيرات البحث بكافة فقراته، ويمثل معامل الالتواء Skewness درجة انحراف البيانات عن حالة التماثل، اما معامل التفلطح Kurtosis فيعبر عن درجة الارتفاع (القمة) في التوزيع، وتكون البيانات المقبولة في هذا الاختبار على وفق رأي الباحث Hair et al.(2017) عندما تكون قيمة معامل الالتواء Skewness اكبر من +1، وقيم معامل التفلطح Kurtosis اصغر من -1، وجرى هذا الاختبار كالاتي:

أ. **اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الحوكمة:**

اوضحت بيانات الجدول (1) بان كافة فقرات المتغير المستقل الحوكمة البالغة (13) فقرة تتبع التوزيع الطبيعي في هذا البحث، اذ جاءت معاملات الالتواء (Skewness) أكبر من (+1)، ومعاملات التفلطح (Kurtosis) اقل من (-1) وبهذا يتحقق شرط توافق التوزيع الطبيعي في البيانات الذي وضعه Hair et al. (2017)، وبعد تحقق هذا الشرط في بيانات متغير الحوكمة، يكون للباحث الحق في اختيار اساليب الاحصاء **المعلمي** لتحليل بيات بحثه.

جدول(1) نتائج التوزيع الطبيعي لمتغير الحوكمة

Skewness	Kurtosis	Standard Deviation	Maximum	Minimum	N	الفقرات
قيمة الالتواء	قيمة التفلطح	الانحراف المعياري	الحدود العليا	الحدود الدنيا	العينة	
1.097	-1.222	1.322	5	1	74	GO1
1.017	-1.651	0.984	5	1	74	GO2
1.376	-1.293	1.085	5	1	74	GO3
1.027	-1.115	1.253	5	1	74	GO4
1.222	-1.674	1.062	5	1	74	GO5
1.566	-1.21	0.978	5	1	74	GO6
1.358	-1.575	1.012	5	1	74	GO7
1.239	-1.572	1.011	5	1	74	GO8
1.443	-1.492	0.992	5	1	74	GO9
1.605	-1.106	0.976	5	1	74	GO10
1.812	-1.257	1.021	5	1	74	GO11
1.329	-1.691	1.082	5	1	74	GO12
1367	-1.013	1.268	5	1	74	GO13

المصدر: مخرجات برنامج SMART PLS

ب. اختبار التوزيع الطبيعي الفساد الاداري:

اوضحت بيانات الجدول (2) بان كافة فقرات المتغير التابع الحوكمة البالغة (12) فقرة تتبع التوزيع الطبيعي في هذا البحث، اذ جاءت معاملات الالتواء (Skewness) أكبر من (+1)، ومعاملات التفلطح (Kurtosis) اقل من (−1) وبهذا يتحقق شرط توافق التوزيع الطبيعي في البيانات الذي وضعه Hair et al. (2017)، وبعد تحقق هذا الشرط في بيانات متغير الفساد الاداري، يكون للباحث الحق في اختيار اساليب الاحصاء **المعلمي** لتحليل بيات بحثه.

جدول (2) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي الفساد الاداري

Skewness	Kurtosis	Standard Deviation	Maximum	Minimum	N	الفقرات
قيمة الالتواء	قيمة التفلطح	الانحراف المعياري	الحدود العليا	الحدود الدنيا	العينة	
1.488	-1.829	1.253	5	1	74	COR1
1.435	-1.364	1.024	5	1	74	COR2
1.344	-1.766	1.165	5	1	74	COR3
1.703	-1.054	0.937	5	1	74	COR4
1.878	-1.893	0.83	5	1	74	COR5
1.331	-1.739	1.091	5	1	74	COR6
1.184	-1.092	1.205	5	1	74	COR7
1.167	-1.74	0.993	5	1	74	COR8
1.266	-1.806	0.918	5	2	74	COR9
1.079	-1.814	1.105	5	1	74	COR10
1.215	-1.662	1.09	5	1	74	COR11
1.011	-1.97	0.991	5	1	74	COR12

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي

2- اختبار جودة البيانات

ستناقش هذه الفقرة صدق البيانات (الصدق الظاهري وصدق المحتوى) وثبات استمارة الاستبيان باعتماد طريقة معامل (Alpha Cronbach)، ويتحقق الثبات اذ حصلت الفقرة او البعد على قيمة أكبر

او تساوي (68٪)، فضلا عن انه سيتم اجراء التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي للتأكد من تناسق فقرات الاستبيان وانتمائها لمتغيراتها التابعة لها وكفاية حجم العينة المعتمدة في البحث لان مقياس البحث جرى تعديلها في ضوء ملاحظات السادة المحكمين، وهذه الاختبارات جرت كالاتي:

أ. **الصدق الظاهري:**

من اجل احراز الصدق الظاهري للاستبيان المعتمد في البحث الحالي والتأكد من وضوح فقراتها ومدى تمثيله للمتغير الذي تنتمي له، تم عرضها (الاستبانة) على مجموعة من السادة المحكمين من اصحاب الخبرة والكفاءة في تخصصاتهم بواقع (10) خبراء (راجع الملحق1)، وفي ضوء ملاحظاتهم تم تعديل بعض الفقرات **ليظهر الاستبيان** بشكله النهائي الذي تم توزيعه على عينة البحث كما في (الملحق2).

ب. **الصدق التقاربي:**

من اجل التأكد من صدق المضمون لفقرات الاستبانة، اي مدى ارتباط الفقرات مع بعضها البعض بالاعتماد على ثلاثة مؤشرات هي الآتي:

ه. **التحليل العاملي التوكيدي**

يتوجب ان تحصل كل فقرة من فقرات المتغير على تشبعات عاملية أكبر من(0.70).

و. **متوسط التباين المحسوب (AVE):**

يتوجب ان يحصل كل متغير رئيس او بعد فرعي من ابعاد المقياس المعتمد على **متوسط التباين المحسوب بنسبة** مساوية او أكبر من (0.50).

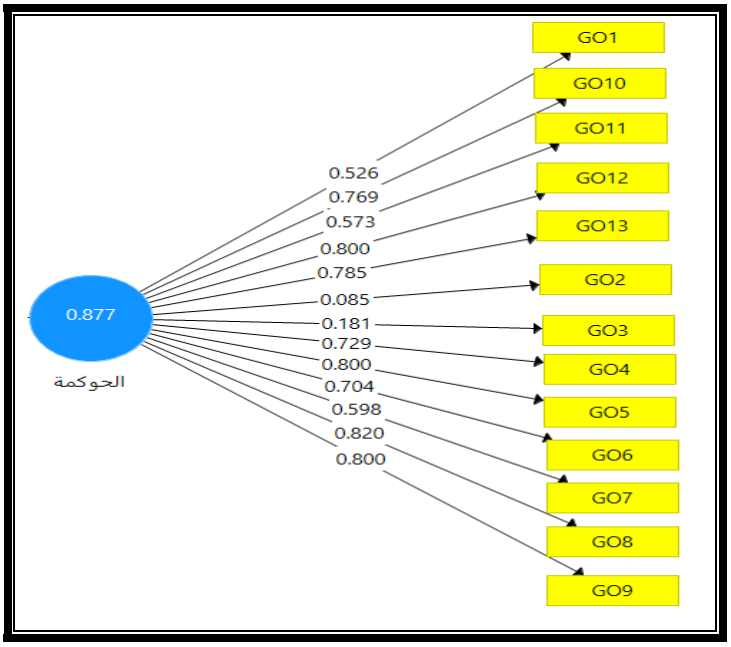
ز. **الثبات المركب (CR):**

يتحقق الثبات المركب عندما يحصل كل بعد من الابعاد على نسبة أكبر من (0.70) على ان تكون اقل من (0.95).

ولأجل التحقق من الصدق التقاربي لمقياس البحث الحالي بالاعتماد على برنامج SMART PLS v.3.3.2. وعلى النحو الاتي:

(أولاً): الصدق التقاربي لمتغير الحوكمة:

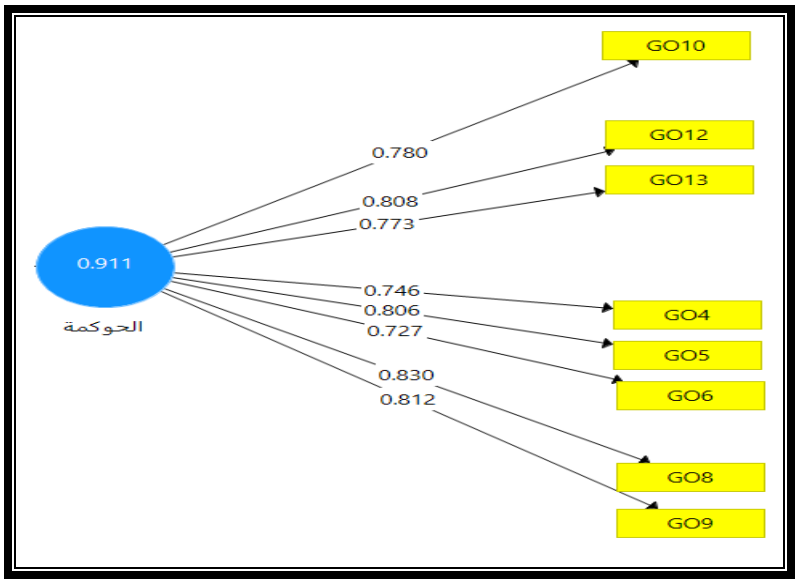
من اجل التحقق من الصدق التقاربي لفقرات متغير الحوكمة تم تصميم انموذج لقياس هذا المتغير الذي يتضمن (13) فقرة بالاعتماد على برنامج..SMART PLS v.3.3.2 وكما في الشكل (4) الذي تشير معطياته الى وجود خمس فقرات خاصة بمتغير الحوكمة (GO1, GO2, GO3, GO7, GO11) حلت على نسب تشبع اقل من 0.70 ومتوسط تباينها المحتسب اقل من 0.50 لذا يتوجب حذف هذه الفقرات.



الشكل (4) انموذج قياس متغير الحوكمة

المصدر: برنامج Smart PLS v.3.3.2

بعد حذف الفقرات التي حققت نسب تشبع اقل من 0.70، تم بناء انموذج القياس الخاص بمتغير الحوكمة بعد التعديل الذي يوضحه الشكل (5) والذي اصبحت فيه عدد فقرات هذا المتغير (8) فقرات بدلا من (13) فقرة، يتضح انه يمكن الاعتماد عليه في قياس هذا المتغير لأنه حقق متطلبات الصدق التقاربي، إذ حصلت فقراته بعد التعديل على تشبعات عاملية أكبر من 0.70 كذلك بلغت قيمة التباين المستخرج (0.618)، والثبات المركب (CR=0.928). فضلاً عن ان معامل الثبات لفقرات هذا المتغير بلغ (0.91) وهي قيمة معمل كرونباخ الفا الظاهرة في الشكل (5) والجدول (3) يوضح هذه التفاصيل:



شكل (5) الانموذج المعدل لقياس متغير الحوكمة

المصدر: برنامج Smart PLS v.3.3.2

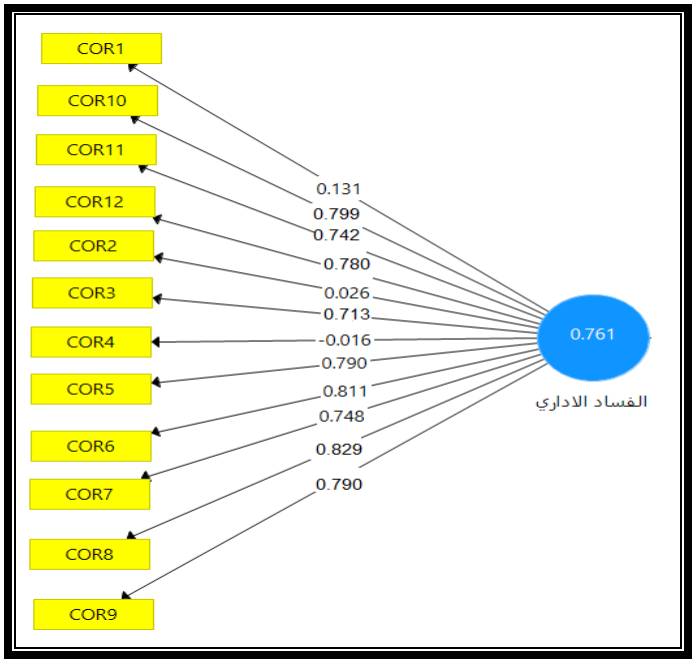
جدول (3) الصدق التقاربي لمتغير الحوكمة

Cronbach	CR	AVE	التشبع	الفقرة
0.911	0.928	0.618	0.780	GO10
			0.808	GO12
			0.774	GO13
			0.746	GO4
			0.806	GO5
			0.727	GO6
			0.830	GO8
			0.812	GO9

المصدر: برنامج Smart PLS v.3.3.2

(ثانياً) : الصدق التقاربي لمتغير الفساد الاداري:

من اجل التحقق من الصدق التقاربي لفقرات متغير الفساد الاداري تم تصميم انموذج لقياس هذا المتغير الذي يتضمن (12) فقرة بالاعتماد على برنامج.SMART PLS v.3.3.2 وكما في الشكل (6) الذي تشير معطياته الى وجود ثلاث فقرات خاصة بمتغير الفساد الاداري (COR1, COR2, COR4) حصلت على نسب تشبع اقل من 0.70 ومتوسط تباينها المحتسب اقل من 0.50 لذا يتوجب حذف هذه الفقرات.

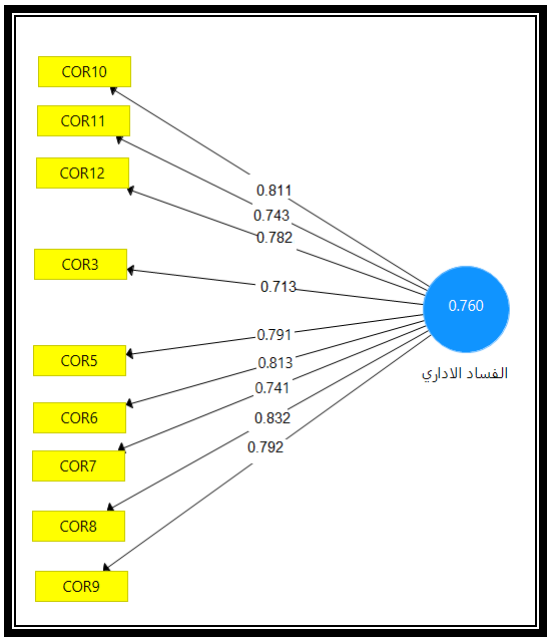


شكل (6) انموذج قياس متغير الفساد الاداري

المصدر: برنامج Smart PLS v.3.3.2

وبعد حذف الفقرات التي حققت نسب تشبع اقل من 0.70، تم بناء انموذج القياس الخاص بمتغير الحوكمة بعد التعديل الذي يوضحه الشكل (1) والذي اصبحت فيه عدد فقرات هذا المتغير (9) فقرات بدلا من (12) فقرة، يتضح انه يمكن الاعتماد عليه في قياس هذا المتغير لأنه حقق متطلبات الصدق التقاربي، اذ حصلت فقراته بعد التعديل على تشبعات عاملية أكبر من 0.70 كذلك بلغت قيمة التباين المستخرج (0.562)، والثبات المركب (CR=0.823). فضلا عن ان معامل الثبات لفقرات هذا

المتغير بلغ (0.760) وهي قيمة معمل كرونباخ الفا الظاهرة في الشكل (7) والجدول (4) يوضح هذه التفاصيل:



شكل (7) الانموذج المعدل لقياس متغير الفساد الاداري

المصدر: برنامج Smart PLS v.3.3.2

جدول (4) الصدق التقاربي لمتغير الفساد الاداري

Cronbach	CR	AVE	التشبع	الفقرة
0.760	0.823	0.562	0.811	COR10
			0.743	COR11
			0.783	COR12
			0.713	COR3
			0.791	COR5
			0.813	COR6
			0.741	COR7
			0.833	COR8
			0.792	COR9

المصدر: برنامج Smart PLS v.3.3.2

ثانياً: التحليل الوصفي للبيانات

تتناول هذه الفقرة وصف متغيرات البحث لجميع فقرات الاستبيان وصفاً احصائياً من خلال احتساب قيم (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والأهمية النسبية)، ويمكن من خلال هذا التحليل اجابة الباحث عن تساؤلات البحث الخاصة بتشخيص مستوى اهتمام الدائرة المبحوثة بمتغيرات البحث، وذلك من خلال مقارنة الوسط الحسابي المستخرج لفقرات الاستبيان البالغة (17) فقرة مع وسطها الفرضي البالغ (3) كون البحث اعتمد المدرج الخماسي Likert. وكالاتي:

1- وصف متغير الحوكمة

سيجري في هذه الفقرة التحليل الوصفي لفقرات متغير الحوكمة بالاعتماد على اراء العينة المستجيبة البالغة (74) فرداً، اذ اشارت مخرجات الجدول (5) الى النتائج الاحصائية الخاصة بـ (الوسط الحسابي،

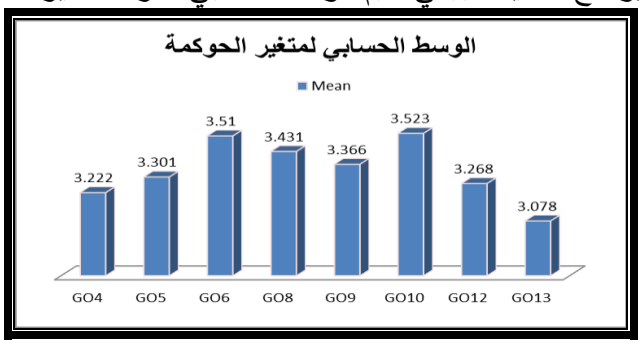
الانحراف المعياري، الاهمية النسبية)، اذ حصل متغير الحوكمة على وسط حسابي بلغ (3.33) وهو أكبر من وسطه الفرضي البالغ (3)، ويدل على ان الدائرة المبحوثة مهتمة بتطبيق اجراءات الحوكمة بنسبة (66%)، وبانحراف معياري (0.980). اما الفقرة الاكثر اسهاما واهمية في هذا المتغير كانت هي الفقرة (GO10) التي تشير الى (تمتع لجان التدقيق بالقوة الكافية التي تساهم في تعزيز الرقابة) على **أكبر** نسبة توافق في الاجابة بواقع 70% وبوسط حسابي (3.52)، في حين حققت الفقرة (GO13) التي تنص (توفير المعلومات في الوقت المناسب وبشكل دوري يساهم في التحكم بالأداء) أدنى مستوى توافق في اجابات افراد العينة بواقع (61%) وبوسط حسابي (3.07).

جدول (5) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لمتغير الحوكمة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
GO4	تتسم أعمال مديرية بلدية الرميثة في التنوع والتقدم المستمر.	3.222	1.2	0.6444	**7**
GO5	يقوم مجلس الإدارة بتحديد الأهداف الاستراتيجية لمديرية بلدية الرميثة والتأكد من متابعة تطبيقها.	3.301	1.061	0.6602	5
GO6	هنالك شعور بالثقة بين مديرية بلدية الرميثة وزبائنها.	3.51	1.023	0.702	2
GO8	تقوم الإدارة العليا في مديرية بلدية الرميثة بمراجعة سياسية تأهيل للموارد البشرية	3.431	1.008	0.6862	3
GO9	وجود تعاون فعال بين الموظفين في مديرية بلدية الرميثة والمراجعين يقلل من الفساد الإداري.	3.366	1.065	0.6732	4
GO10	تتمتع لجان التدقيق بالقوة الكافية التي تساهم في تعزيز الرقابة.	3.523	0.997	0.7046	1
GO12	القيام بأعمال التدقيق الخارجي يؤدي الى زيادة فعالية الحوكمة.	3.268	1.079	0.6536	6
GO13	توفير المعلومات في الوقت المناسب وبشكل دوري يساهم في التحكم بالاداء.	3.078	1.266	0.6156	8
	المعدل العام لمتغير الحوكمة	3.337	0.987	0.667	

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

والشكل (8) يوضح التمثيل البياني لقيم الوسط الحسابي لفقرات متغير الحوكمة



شكل (8) التمثيل البياني لمؤشرات الوسط الحسابي لمتغير الحوكمة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.23

2- الوصف الاحصائي لمتغير الفساد الاداري

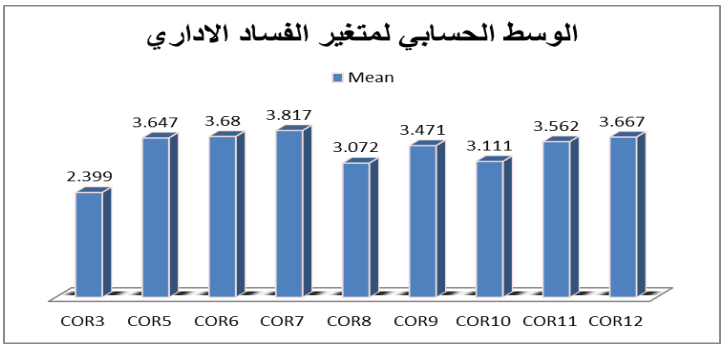
سيجري في هذه الفقرة التحليل الوصفي لفقرات متغير الفساد الاداري بالاعتماد على اراء العينة المستجيبة البالغة (74) فرداً، اذ اشارت مخرجات الجدول (6) الى النتائج الاحصائية الخاصة بـ (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الاهمية النسبية)، اذ حصل متغير الفساد الاداري على وسط حسابي بلغ (3.38) وهو أكبر من وسطه الفرضي البالغ (3)، ويدل على وجود ممارسات ذات علاقة بالفساد الاداري بنسبة (67%)، وبانحراف معياري (1.003). اما الفقرة الاكثر اسهاما واهمية في هذا المتغير كانت هي الفقرة (COR7) التي تشير الى (ينتشر الفساد الإداري بكثرة على مستوى المدراء التنفيذيين) على **أكبر** نسبة توافق في الاجابة بواقع 76% وبوسط حسابي (3.81)، في حين حققت الفقرة (GO13) التي تنص (توجد ممارسات تدل على تدخلات لجهات معينة في عمل مديرية بلدية الرميثة) أدنى مستوى توافق في اجابات افراد العينة بواقع (47%) وبوسط حسابي (2.39).

جدول (6) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لمتغير الفساد الاداري

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
COR3	توجد ممارسات تدل على تدخلات لجهات معينة في عمل مديرية بلدية الرميثة	2.399	1.295	0.4798	**9**
COR5	حجم مديرية بلدية الرميثة يزيد من حجم الفساد الإداري.	3.647	1.146	0.7294	4
COR6	ينتشر الفساد الإداري بكثرة على مستوى مجلس الإدارة	3.68	1.124	0.736	2
COR7	ينتشر الفساد الإداري بكثرة على مستوى المدراء التنفيذيين.	3.817	1.093	0.7634	1
COR8	ينتشر الفساد الإداري بكثرة على مستوى الموظفين.	3.072	1.155	0.6144	8
COR9	نشر الكشوفات المالية وجدول الأرباح والخسائر والتقارير المحاسبية يساهم في التقليل من الفساد الإداري.	3.471	1.103	0.6942	6
COR10	يتم إعداد الكشوفات المالية وفق المعايير المحاسبية الدولية.	3.111	1.158	0.6222	7
COR11	هنالك استقلالية تامة لعمل شعبة التدقيق في مديرية بلدية الرميثة.	3.562	1.015	0.7124	5
COR12	يعمل التدقيق الداخلي على اكتشاف الأخطاء والغش والتلاعب في مديرية بلدية الرميثة.	3.667	1.003	0.7334	3
	المعدل العام لمتغير الفساد الإداري	3.380	3001.	0.676	

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

والشكل (9) التمثيل البياني لمؤشرات الوسط الحسابي لمتغير الفساد الاداري



شكل (9) التمثيل البياني لمؤشرات الوسط الحسابي لمتغير الفساد الاداري

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

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

1- اختبار فرضية الارتباط

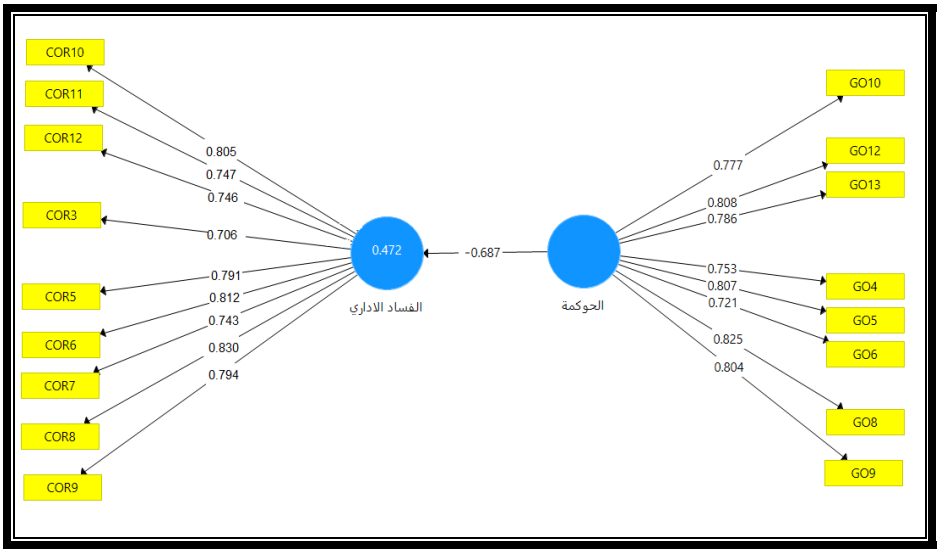
الفرضية الاولى: ترتبط الحوكمة بعلاقة ارتباط معنوية وعكسية مع الفساد الاداري على المستوى الاجمالي لمتغيري البحث.

2- اختبار فرضة التأثير

الفرضية الثانية: تؤثر الحوكمة تأثيراً معنوياً وعكسياً بمتغير الفساد الاداري على المستوى الاجمالي لمتغيري البحث

ولاجل التحقق من صحة فرضيات البحث قام الباحث بتصميم انموذج هيكلي لمتغيرات بحثه الحوكمة والفساد الاداري الذي تضمن (17) فقرة توزعت على متغير الحوكمة بواقع (8) فقرات بوصفها المتغير المستقل و(9) فقرات للمتغير التابع الفساد الإداري، واعتمد برنامج (Smart PLS) في اختبار الفرضيات، اذ توضح نتائج في الشكل (12) والجدول (11)، وجود قيمة تأثير معنوية وعكسية لمتغير الحوكمة في المتغير التابع الفساد الاداري مقدارها (0.687-) وبمستوى معنوية (0.005)، كما ان كل فقرات النموذج الذي خضع للاختبار جاءت ذات قيمة معنوية بتشبعات اكبر من (0.50)، وهذا يعني انه عندما تزداد الحوكمة وحدة واحده فان الفساد الاداري **ينخفض** بمقدار (68.7%)، بالإضافة الى ذلك ان متغير الحوكمة لوحده يفسر (47.2%) من التغيرات التي تحصل في الفساد الاداري وهي القيمة الملازمة لمعامل التفسير (R^2=0.47.2). وايضاً بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين الحوكمة والفساد الاداري قيمة (0.676) وبمستوى معنوية (0.000)، وبالاعتماد على هذه النتائج يتم **قبول فرضيتي الارتباط والتأثير** على **مستوى البحث الحالي وفي حدود عينته.**

والجدول (7) يوضح مسار هذه الفرضية.



شكل (12) اختبار فرضية التأثير

المصدر: برنامج SMART PLS

جدول(7) نتائج اختبار فرضية التأثير والارتباط

مسار الفرضية	معامل الارتباط R	معامل التأثير β	قيمة R^2	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية
الحوكمة -> الفساد الاداري	**0.676**	**687.0-**	**472.0**	**247.0**	**.7812**	**0.005**	**مقبولة**

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

توصل البحث إلى مجموعة من النتائج يمكن صياغتها فيما يأتي:

1. تهتم مديرية بلدية الرميثة بتطبيق إجراءات الحوكمة اذ تجاوز الوسط الفرضي لهذا المتغير وسطه المحسوب وبلغ (3.33).
2. توجد ممارسات تدل على تدخلات لجهات معينة في عمل مديرية بلدية الرميثة، مما يؤدي الى ضعف الحوكمة وأثرها السلبي على الفساد الاداري.
3. تراجع الإدارة العليا في مديرية بلدية الرميثة سياستها في تأهيل الموارد البشرية بصورة مستمرة.
4. تتسم أعمال بلدية الرميثة ببعض الركود وعدم التنوع إذ حصلت هذه الفقرة على أقل وسط حسابي بلغ (3.222).
5. تتمتع لجان التدقيق الخارجي على مديرية بلدية الرميثة بالاستقلالية ولديها القوة الكافية التي تمكنها من القيام بواجباتها الرقابية إذ حصلت هذه الفقرة على وسط حسابي بلغ (3.523).
6. ينتشر الفساد الإداري على مستوى المدراء التنفيذيين في مديرية بلدية الرميثة، مما يسهم في عدم تحقق الحوكمة ومبادئها.
7. لا يتم إعداد الكشوفات المالية وفق المعايير المحاسبية الدولية، مما يؤثر سلباً في انتشار الفساد الاداري.

8. لا توجد استقلالية تامة لعمل شعبة التدقيق الداخلي في المؤسسة عينة البحث، مما تؤثر سلبا على تفعيل الحوكمة وانتشار الفساد الاداري.

ثانياً: التوصيات

في ضوء النتائج التي أسفر عنها البحث فإن الباحث يوصي بعدد من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تطبيق الحوكمة من جهة والحد من ظاهرة الفساد الإداري في مديرية بلدية الرميثة، وهي:

1. ينبغي توافر المعلومات في الوقت المناسب وبشكل دوري لغرض المساهمة في تفعيل الحوكمة المؤسسية.
2. الحد من الممارسات التي تدل على تدخلات لجهات معينة في عمل مديرية بلدية الرميثة، مما يسهم في تفعيل الحوكمة وأثرها الايجابي للحد من الفساد الاداري.
3. ينبغي على مديرية بلدية الرميثة مواكبة التطوير العلمي والتكنولوجي في أعمالها لتجاوز الركود تنويع أعمالها والخدمات التي تقدمها للمواطن.
4. ضرورة تدوير الوظيفي على مستوى المدراء التنفيذيين في المؤسسة عينة البحث، مما يسهم في تحقق الحوكمة ومبادئها والحد من انتشار الفساد الاداري.
5. ينبغي إعداد الكشوفات المالية وفق المعايير المحاسبية الدولية، مما يسهم في تفعيل الحوكمة والحد من انتشار الفساد الاداري.
6. ضرورة استقلالية عمل شعبة التدقيق الداخلي في مديرية بلدية الرميثة لجعل تأثيرها ايجابياً في تفعيل الحوكمة والحد من انتشار الفساد الاداري.

المصادر:

المصادر العربية:

1- بركات، سارة, و زايدي حسيبة، الحوكمة الجيدة ومحاربة الفساد والرشوة شروط أساسية لتحقيق التنمية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا .الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كأداة للحد من الفساد المالي والإداري 2012جامعة بسكرة . /(

2- بلال، تواتي، و خويل تقي الدين،" اليات مكافحة الفساد الاداري في الانظمة العربية"، جامعة زيان عاشور–الجلفة /كلية الحقوق والعلوم السياسية/ قسم الحقوق,2018.

3- بن ثابت، علاء، و وعامري محمد الطاهر، "واقع الحوكمة المصرفية في الجزائر"، جامعة الاغواط– المدرسة العليا للتجارة، 2018.

4- بونداري، خديجة، "الحوكمة المحلية كآلية لتسيير الجماعات المحلية – ولاية ادرار إنموذجاً"، جامعة احمد دراية – ادرار/ كلية الحقوق والعلوم السياسية / قسم العلوم السياسية، 2019.

5- حريزي، عادل،" دور الادارة الإلكترونية في محاربة الفساد الاداري دراسة حالة الجزائر"، جامعة العربي بن مهدي – ام البواقي/كلية العلوم السياسية, 2020.

6- حنان، جيلاني، "الحكم الراشد كآلية لمكافحة الفساد الاداري في الجزائر"، جامعة المسيلة /كلية الحقوق/ قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية, 2014.

7- سخري، منال، "الحوكمة البيئية في الجزائر–دراسة حالة تسيير النفايات الطبية"، جامعة باتنة – كلية الحقوق والعلوم السياسية – قسم العلوم السياسية،2020.

8- سليني، عصام، "الفساد الاداري ومتطلبات الاصلاح في المنطقة العربية _دراسة حالة الجزائر"، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة /كلية الحقوق والعلوم السياسية/ قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية,2015.

9- الصغير، بغو محمد، "أثر الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نفطال وحدة – GPL أم البواقي"، جامعة العربي بن مهدي – أم البواقي/ كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2019.
10- العجيلي، صالح عبد عايد، و ناظر احمد المنديل، "دور الشفافية في الحد من الفساد الإداري"، مجلة العلوم القانونية/ كلية القانون –جامعة بغداد / العدد الخاص لبحوث مؤتمر فرع القانون العام المنعقد تحت عنوان "الاصلاح الدستوري والمؤسساتي الواقع والمأمول " للمدة 13-2018/11/14.
11- عياري، آمال، وأبو بكر خوالد، "حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري"، جامعة محمد خضير/ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, 2012.
12- فايزة، والي، "مقارنة معرفية –الحوكمة الالكترونية "، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد/ جامعة محمد بوضياف المسيلة/ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018.
13- فؤاد، عز الدين، وبن بوزيد سليمان، والشريف بوفاس،" تطبيق مبادئ الحوكمة في قطاع الأوقاف وأهميتها في تنمية ورقابة الموارد الوقفية"، مجلة الاقتصاد والقانون،2020.
14- مجلة مركز حكم القانون ومكافحة الفساد، " تأثير ظاهرة الفساد الاداري على حقوق الانسان والتنمية البشرية في الجزائر مع اشارة لاهم الوسائل القانونية لمكافحته"،2019.
15- محمد، بسطامي، "الرقابة الادارية ودورها في مكافحة الفساد الاداري في الجزائر"، جامعة زيان عاشور–الجلفة /كلية الحقوق والعلوم السياسية/ قسم الحقوق, 2017.
16- محمد، عبد اللاوي،" مكافحة الفساد الاداري بين الشريعة الاسلامية والتشريع الجزائري"، جامعة زيان عاشور– الجلفة/ كلية الحقوق والعلوم السياسية/ قسم الحقوق, 2018.
17- محمد، فريح، "الاليات القانونية للحد من الفساد الاداري في التشريع الجزائري"، جامعة زيان عاشور/كلية الحقوق والعلوم السياسية /قسم الحقوق، 2017.
18- نور الدين، برمان، ومرزوق محمد الامين،" دور الادارة الالكترونية في محاربة الفساد الاداري"، جامعة زيان عاشور–الجلفة /كلية الحقوق والعلوم السياسية/ قسم الحقوق, 2017.
19- يوسف، محمد حسن، (2007)، (بنك الاستثمار القومي)، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر.

المصادر الاجنبية:

1- Abu–Shanab, Emad A., Yousra A. Harb, and Suhaib Y. Al–Zoubi. "E–government as an anti–corruption tool: citizens' perceptions." *International Journal of Electronic Governance* 6.3 (2013): 232-248.
2- Al-Jundi, Salem A., Ahmed Shuhaiber, and Shaban S. Al-Emara. "The effect of culture and organisational culture on administrative corruption." *International Journal of Economics and Business Research* 18.4 (2019): 436-451.
3- Apaza, Carmen R. "Measuring governance and corruption through the worldwide governance indicators: Critiques, responses, and ongoing scholarly discussion." *PS: Political Science and Politics* (2009): 139-143
4- Frederickson, H. George. "Whatever happened to public administration? Governance, governance everywhere." *The Oxford handbook of public management* (2005): 282-304.
5- Gould, David J., and Jose A. Amaro-Reyes. "The effects of corruption on administrative performance." *World Bank Staff Working Paper* 580.2514 (1983).
6- Graham, John, Timothy Wynne Plumptre, and Bruce Amos. *Principles for good governance in the 21st century*. Ottawa: Institute on governance, 2003.
7- Hair, J.F., Hult,G.T.M., Ringle, C.M. and Sarstedt,,M,(2017), A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM).2nd :SAGE.
8- LEQUIN, Marie **Ecotourisme et governance participative**, presse de l'université du Québec, 2001.P81
9- Oye, N. D. "Reducing corruption in African developing countries: the relevance of E-Governance." *Greener Journal of Social Sciences* 3.1 (2013): 6-13.

دور قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي في تعزيز نموذج الأعمال القائم على الإبداع
دراسة إستطلاعية في عدد من مصارف القطاع الخاص في أقليم كُردستان العراق

د. ألڤن ناظر ججو الداؤد
أستاذ مساعد، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العـراق،
alvin.dawod@uod.ac

م. لينا ميخائيل لاوند
قسم العلوم المالية والمصرفية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العـراق،
Linalawand85@gmail.com

المستخلص

سعى البحث الحالي إلى تحديد طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي ونموذج الأعمال القائم على الإبداع في عينة من المصارف الأهلية في أقليم كُردستان العراق. تم إعتماد المنطق الاستدلالي لإجراء هذا البحث؛ ولتحقيق هدفه، تم صياغة فرضيتين رئيستين مفادهما وجود علاقة إرتباط معنوية بين قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي ونموذج الأعمال القائم على الإبداع؛ ووجود أثر معنوي لقدرات الخطيط الاستراتيجي الديناميكي في نموذج الأعمال القائم على الإبداع. وتم اختبار صحة الفرضيات من خلال إعداد استمارة استبانة وزعَت على عينة عشوائية تمثلت بالقيادات الإدارية في المصارف الأهلية العاملة في محافظات إقليم كُردستان العراق. وقد تم الحصول على (51) استبانة صالحة للتحليل، والتي تم تحليلها من خلال مجموعة من الأساليب الاحصائية بالإعتماد على بَرنامج (SPSS V26). توصل البحث إلى مجموعة استنتاجات منها أن التخطيط الاستراتيجي الديناميكي في المصارف المبحوثة ومن خلال قدراته (وضوح الرؤية، وفهم القدرات الأساسية، واختيار الأهداف الإستراتيجية، والمسؤولية المشتركة، واتخاذ الإجراءات) يساهم في تعزيز نماذج الأعمال القائمة على الإبداع والتي تساعد هذه المصارف في تقديم القيمة وخلقها والاستحواذ عليها. والكثير من هذا التعزيز يأتي من القدرات المتعلقة بالمسؤولية المشتركة واختيار الأهداف الإستراتيجية اللذان يساهمان بشكل ملحوظ في اعتماد هذه النماذج. كما خلص البحث الى مجموعة من المقترحات، منها الاستعانة بالخبرات الأجنبية لتعزيز القدرات الاستراتيجية لدى إدارات المصارف المبحوثة ومساعدتها في تطوير نموذج عمل قائم على الإبداع خاص بها وبما يتناسب مع بيئتها.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي الديناميكي، نموذج الأعمال القائم على الإبداع.

Abstract

This study aims to identify the correlation and effect between dynamic strategic planning capabilities and business model innovation in a number of private sector banks in the Kurdistan region – Iraq. Inductive reasoning was adopted to conduct this study, which relies on a questionnaire as the fundamental technique for data collection. To achieve the research aim, two hypotheses were developed: the first indicates that there is a significant correlation between dynamic strategic planning capabilities and business model innovation; the second indicates that dynamic strategic planning capabilities significantly impact on the business model innovation. Using a non-random sample

technique, the questionnaire was distributed to managerial leaders in the banks under study; fifty-one questionnaires were considered valid for analysis. This study relied on a set of statistical tools to analyze data by using the (SPSS) package.

The study reached a set of conclusions, including that dynamic strategic planning in the considered banks and through its capabilities (clarity of vision, selecting strategic targets, understanding core capabilities, shared responsibility, and taking action) contributes to enhancing business model innovation. This, in turn, helps these banks in proposing, creating, and capturing value. Much of this enhancement comes from capabilities related to the shared responsibility and selecting strategic targets, which contribute significantly to the adoption of such a model. In light of the findings of the present study, the researchers suggest a group of recommendations, including that the use of foreign expertise to enhance the strategic capabilities of the banks considered and assist them in developing a business model innovation of their own that is commensurate with their environment.

***Key words*:** dynamic strategic planning, business model innovation.

1. المقدمة

غيرت الأزمة المالية العالمية 2008 من نظرة العديد من المؤسسات (ومنها المصارف) الى الطريقة التي تدار بها الاعمال، وجعلتها تبحث عن طرق ونماذج عمل جديدة أو مطورة بل أقرب الى الابداع والريادية. وبالفعل نجح هذا الأمر والدليل هو ظهور شركات التكنولوجيا المالية (الفنتك) التي تعد شركات ريادية تمكنت من تسخير التكنولوجيا بشكل مهول لخدمة القطاع المالي. ومن خدماتها: المشورة المالية، وهي خدمة موجودة أما التحديث او التطوير فهو توفيرها آليا وبكلف منخفضة ولشريحة واسعة من الزبائن بعد أن كانت مقصورة على فئات معينة لتكاليفها العالية. وبالاستفادة من هذا التطور التكنولوجي ظهرت مصارف رقمية بالكامل تعمل وفق نموذج عمل المنصات الرقمية، وهو نموذج قائم على الإبداع يختلف عن النموذج التقليدي للمصارف. وتمكن هذا التوجه الجديد من خلق قيمة عبر الإبداع في تقديم الخدمة المصرفية. وحققت المصارف الرقمية أرباحاً كبيرة وتمكنت من اقتطاع حصتها من السوق مجبرةً المصارف الأخرى على إعادة النظر في نموذج أعمالها. وبغض النظر عن السيناريوهات المتاحة لها مع وجود هؤلاء المنافسين (التحول نحو النموذج الجديد، البقاء على النموذج الحالي مع استحداث بعض الامور أو الاستحواذ على شركات فنتك وغيرها) فإن هذا التغيير لن يأتي بين ليلة وضحاها ولا هو قرار عشوائي وسهل لتتخذه الإدارات بل يتطلب دراسة معمقة وتخطيط استراتيجي ومرونة أي هي بحاجة الى توظيف ذوي القدرات الاستراتيجية المتميزة بحيث يواكب المصرف هذه التغيرات كونها تشكل مستقبل الصيرفة.

ما سبق طرحه يقترح بأن ادراك نماذج الاعمال القائمة على الابداع وتعزيزها يعد مطلباً ضرورياً لمختلف أنواع المؤسسات التي تسعى للنمو والتفوق ومن ضمنها مصارف القطاع الخاص. ومن المؤكد ان هناك عدداً من المتغيرات والأدوات الاستراتيجية التي يمكن أن تساهم في تعزيز هذه النماذج. وفقاً للبحث الحالي، قد تكون قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي واحدة من هذه الأدوات. لذا فإن هذا

البحث يحاول الإجابة على التسأول البحثي التالي: هل تساهم قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي في تعزيز نموذج الاعمال القائم على الابداع في مصارف القطاع الخاص في إقليم كُردستان في العراق؟

للإجابة على التساؤل أعلاه فإن البحث الحالي سيناقش في بادئ الأمر الادبيات المتعلقة بكل من التخطيط الاستراتيجي الديناميكي ونموذج الأعمال القائم على الإبداع. ثم سيتطرق إلى مشكلة البحث وهدفه وأهميته. بعدها سيتناول أنموذج البحث وفرضياته وتصميمه. ثم سيستعرض إهم النَتائج التي تم التوصل اليها. واخيراً سيتم التطرق إلى الاستنتاجات والمقترحات الخاصة بالبحث الحالي.

2. الجانب النظري

1.2 التخطيط الاستراتيجي الديناميكي

يتجذر مفهوم التخطيط الاستراتيجي الديناميكي في أدبيات مرونة التخطيط (Ojha, Patel, & Sridharan, 2020). وفي هذا الصدد، يؤكد Karlsson (2003) أن التخطيط الاستراتيجي الديناميكي يعد شكلاً من أشكال التخطيط يقبل مجموعة واسعة من النَتائج المستقبلية المحتملة. هذا النهج له بعدين، الأول يتمثل بالتعامل مع التنبؤات بالكثير من المرونة، والثاني يتمثل بالحصول على خيارات أكثرللتعامل مع حالات عدم التأكد. وفي نفس السياق، يرى Likhitruangsilp (2004) التخطيط الاستراتيجي الديناميكي يشير إلى استخدام العديد من أدوات التخطيط الفعالة لتحديد أفضل إجراء ممكن لإتخاذ القرار في ظل حالات عدم التأكد. هذا النهج يميز عدم التأكد المرتبط بتوقع أداء النظام ويطور خططاً إستراتيجية قابلة للتعديل وفقاً للظروف السائدة. لهذا يسعى التخطيط الاستراتيجي الديناميكي إلى تحقيق فوائد طويلة الأجل، بدلاً من الفوائد قصيرة المدى للمؤسسة.

فالتخطيط الاستراتيجي الديناميكي يشير إلى عملية التخطيط الاستراتيجي التي تعمل على مواءمة رؤية المؤسسة ومواردها لاستيعاب التغييرات في البيئة الخارجية لاقتناص الفرص التي تنشأ نتيجة لهذه التغيرات، ولهذا يتطلب عنصرين رئيسين، هما القدرة على الإحساس والقدرة على الاستجابة (Ojha, et al., 2020). حيث يعد اكتشاف المشكلات مبكراً نتيجة للمراقبة الدقيقة للبيئة أمراً أساسياً للتخطيط الاستراتيجي الديناميكي، كما أن التنفيذ الفعال للاستراتيجية ضروري لنجاحه (Ofori, & Atiogbe, 2012).

ويستند التخطيط الاستراتيجي الديناميكي على ستة مبادئ أساسية. ثلاثة تتعلق بطبيعة أهداف الخطة، وثلاثة تتعلق بتطور الخطة مع مرور الوقت، وهي كالاتي: (Neufville, 2000)

أ. يجب أن تكون عناصر الخطة فعالة من الناحية الفنية.

ب. لا يوجد هناك خطة واحدة صحيحة أو تصميم واحد مثالي.

ت. يجب أن تكون الأهداف العامة للخطة ناتجة من المناقشات والتفاوضات بين الأطراف التي لها مصلحة في الخطة.

ث. يمكن أن تكون جميع التوقعات خاطئة من نواحٍ عديدة، بمعنى أن ما يحدث بالفعل سيختلف بشكل كبير عما كان متوقعاً في الأصل.

ج.ينبغي أن تتسم الخطة بالمرونة للتعامل بفعالية مع جميع التطورات التي قد تحدث.

ح.يمكن تحديد الأشكال المرغوبة لخلق المرونة باستخدام طرق تحليل الخيارات المشتقة من النظرية المالية الحديثة، ولا سيما عند تطبيق هذه الأساليب على المشاريع الحقيقية من خلال ما يعرف بـ "الخيارات الحقيقية" على النقيض من المالية أو الأسهم خيارات السوق.

وعلى هذا فأن التخطيط الاستراتيجي الديناميكي يتصف بأنه يعترف بأن التنبؤ هو بطبيعته عملية غير مؤكدة. ويطور خططاً مرنة يمكنها التعامل مع مستويات عالية من حالات عدم التأكد والنَتائج المستقبلية المتعددة. كما أنه يستخدم أدوات تحليلية لقياس القرارات التي يجب تنفيذها (Karlsson, 2003). وتكمن قوة التخطيط الاستراتيجي الديناميكي في أنه يتعامل بشكل صريح وواقعي مع قضيتين حاسمتين، هما: (Neufville, 2000)

أ. لا يمكن توقع المستقبل بدقة، لذا فإن التنبؤات عادة ما تكون مختلفة تماماً عما يحدث بالفعل، ويجب على القائمين بالتخطيط بناء القدرات اللازمة للإستفادة من الفرص الجيدة والتعامل الصحيح مع التهديدات التي تظهر.

ب.لا يمكن أن يكون هناك خطة واحدة صحيحة، لأن اعتماد خطة معينة يعتمد على قيم المجموعات المختلفة المشاركة بفاعلية في صنع القرار.

وبالنسبة لأهمية التخطيط الاستراتيجي الديناميكي فتكمن في أنه يساعد على تمييز الفرص والاستجابة الفاعلة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، ويُمكن المؤسسات من الحفاظ على قدرتها التنافسية وتحسين فاعليتها (Ojha, et al., 2020). بالتالي، فإن التخطيط الاستراتيجي الديناميكي يساعد على الاستمرار في المنافَسة في بيئة الأعمال التنافسية المتغيرة باستمرار (Wun, 2019; Babatunde & Sanusi, 2020). وايضاً تحدد عملية التخطيط الاستراتيجي الديناميكي كيفية إستخدام الموارد التنظيمية وتساهم في تحديد الأولويات (Woods, Reed, & Smith-Howell, 2016). وفي هذا السياق، يرى مؤيدوا التخطيط الاستراتيجي الديناميكي أن المؤسسات الأكثر نجاحاً من الناحية المالية تستخدم هذا النوع من التخطيط الذي يجمع بين العَناصر الرئيسية من كل من التخطيط الاستراتيجي الرسمي والمخصص للغرض الذي وضع من أجله من خلال إضافة ما يسمى بالمرونة الاستراتيجية للسماح بإجراء التغييرات على خططهم عند الحاجة (Dibrell, Down, & Bull, 2007; Itevete, 2016).

أما بالنسبة للقدرات المطلوبة التخطيط الاستراتيجي الديناميكي فتتمثل بالاتي: (Ojha, et al., 2020)

أ. وضوح الرؤية، أي وضع رؤية واضحة ومقنعة للغايات التي تعمل المؤسسة من أجل تحقيقها ولأنواع العلاقات والنَتائج التي تأمل في تحقيقها.

ب.فهم القدرات الأساسية، وذلك من خلال وعي المؤسسة بقدراتها وكيفية توظيف هذه القدرات لخلق قيمة لزبائنها.

ت.اختيار الأهداف الإستراتيجية، وذلك من خلال وعي المؤسسة بكيفية خلق القيمة والقدرة على استخدامها لاختيار الزبائن الذين سيقدرون ما سوف تقدمه المؤسسة.

ث.المسؤولية المشتركة، وذلك من خلال مشاركة شركاء سلسلة القيمة للمؤسسة في عملية صنع القرار مع المساءلة المشتركة عن النَتائـج.

ج. اتخاذ الإجراءات، وذلك من خلال تركيز المؤسسة على الإستراتيجية التنظيمية وتنفيذها.

بناءً على ما سبق يرى الباحثان ان التخطيط الاستراتيجي الديناميكي هو ذلك النوع من التخطيط الذي يعتمد المرونة أساساًللتعامل مع المستقبل وحالات عدم التأكد من خلال تطوير توجه استراتيجي واستخدام موارد المؤسسة بالشكل الذي يجعل استجابتها للتغيرات البيئية فاعلة وسريعة وبالتالي اقتناص الفرص التي من شأنها ضمان الاستمرارية والنمو والتفوق في ظل التنافس الشديد والمتزايد الذي تشهده مؤسسات الأعمال في الوقت الحالي.

2.2 نموذج الأعمال القائم على الإبداع

ذُكر مصطلح نموذج الأعمال لأول مرة عام 1947 ولكن لا يوجد مفهوم موحد له، إذ حدد الباحثون العديد من التعاريف له ولكن كلها تندرج ضمن أربع محاور رَئيسة هي: الخَيارات الاستراتيجية، وخلق القيمة، والحصول على القيمة، وشبكات القيمة.وكذلك الحال بالنسبة لمفهوم نموذج الأعمال القائم على الإبداع ليس له مفهوم موحد، إلا أنه لقي اهتماماً متزايداً بشكل خاص في نهاية التسعينات وبداية الألفية الجديدة بسبب ظهور نموذج الأعمال القائم على الانترنت (Carayannis, Sindakis, & Walter, 2014). ويمكن أن يعرف نموذج الأعمال القائم على الإبداع بأنه التحديد الجيد لنظام مستقل من الهياكل والانشطة والعمليات والتي تعمل بشكل منطقي لخلق القيمة لزبائنها وشركائها وللمؤسسة ذاتها (Rodriguez & Molina-Castillo, 2020). وكذلك يعرف على أنه نموذج يصف إما عملية التحول من نموذج لآخر في المؤسسة القائمة حالياً أو بعد الاندماج والاستحواذ، أو خلق نموذج جديد كلياً في الشركات الناشئة (Geissdoerfer, 2018). وأيضاً يشير الى بحث المؤسسة عن منطق جديد وطرق جديدة لخلق وايصال القيمة للأطراف المعنية، وهي تركز بشكل أساسي على ايجاد طرق جديدة لتوليد العوائد والقيمة للزبائن والمزودين والشركاء (Foss & Saebi, 2017).

ويرى (Carayannis & et al., 2014) بأن نموذج القائم على الإبداع يشير إلى إعادة تكوين وتشكيل الأنشطة الموجودة في نموذج العمل الحالي بطريقة جديدة غير مألوفة في سوق السلع والخدمات الذي تنافس فيه المؤسسة ولذلك فهو يرتبط بعدد من استراتيجيات الإبداع المتمثلة بإدارة المعرفة، والاستكشاف، والتعاون والريادة. وهناك عدد من العوامل التي تدفع المؤسسات ومنها المصارف الى اعتماد نموذج قائم على الإبداع، هذه العوامل هي التهديدات والفرص المتأتية من بيئة الأعمال الداخلية والخارجية. ومن أهمها:

أ. طموح الإدارة العليا في التوسع والنمو بالاستفادة من خبرتها المتراكمة ومواردها غير المستغلة لتلبية الاحتياجات والقطاعات غير المخدومة بطريقة غير مألوفة. وهنا تمثل المرونة الاستراتيجية التي تملكها المؤسسات أمراً حاسماً.

ب. تفرض الأزمات والقوانين التحول الى نموذج الإبداع لما تكشفه من ضعف وثغرات في نموذج العمل الحالي. حيث إن أحد الأسباب الرئيسة التي أدت الى فشل العديد من البنوك في الأزمة المالية العالمية (2008) يعزى الى تعقيد وغموض نماذج العمل التي اعتمدتها، فمثلاً فشل كل من بنك ليمان برادرز وبير ستيرنز، وتم الاستحواذ على ميرل لينش من قبل بنك اوف اميركا، وتحول مورغان ستانلي وكولدمان ساكس الى شركات قابضة لتصبح مؤهلة للحصول على المساعدة من برامج الانقاذ الحكومية. وعليه، أجبرت البنوك بعد تلك الازمة على تغير نماذج العمل التي تتبعتها بحيث تتناسب مع تغير القوانين والمتمثلة بخفض مستويات الرافعة المالية وتخفيض المخاطر والعوائد (Ramdani & et al.,2020).

ت. تخفيض التكاليف والمرونة هي من أهم الاسباب التي تدفع البنوك نحو نموذج الإبداع لأنه يتيح لها التخصص واقتناص الفرص المتاحة بسرعة (Carayannis & et al., 2014).

ث. تغير احتياجات الزبون نظراً لظهور تكنولوجيا جديدة يعتمدها المنافسون، وهذا أمر لا يمكن تجاهله وأبرز مثال على ذلك هو شركات الفنتك التي بمجرد دخولها السوق شهد القطاع المالي موجة تفكيك لخدمات صناعة الصيرفة لانهم تمكنوا من أن يكسروا سلسلة القيمة لنموذج العمل المصرفي المعروف ب pipeline business modelويفككوه الى خدمات مختلفة ومستقلة أي استطاعوا خلق قيمة جديدة، مثل تقديم خدمة المشورة المالية الآلية، إقراض الند للند وغيرها. وهذا الأمر اعتمد على تسخير أكبر للتكنولوجيا في القطاع المالي والمصرفي حيث تحولت الى نموذج عمل قائم على الإبداع هو نموذج عمل المنصات الرقمية digital platforms(Larsson & Fränberg, 2019; Ramdani & et al.,2020).

ركز العديد من الباحثون على القيمة عند تحديد أبعاد نموذج الأعمال القائم على الإبداع، وتشير القيمة بشكل عام إلى إمكانية الحصول على منفعة واشباع حاجة شخص أو مؤسسة من خلال تقديم سلعة أو خدمة أو نشاط (Haksever, Chaganti, & Cook, 2004). وظهر نوع من الإجماع بين الباحثين بأن هناك ثلاثة أبعاد مترابطة لنموذج الأعمال القائم على الإبداع تصف كيفية إقتراح القيمة وخلقها والاستحواذ أو الحصول عليها وكالآتي: (Clauss, Abebe, Tangpong, & Hock, 2019)

أ. الإبداع القائم على خلق القيمة: يشير خلق القيمة إلى العَمليات التَشغيلية والموارد اللازمة لخَلق الخدمة التي يعرضها المصرف على الزبائن لتلبية احتياجاتهم. ويمكن خلق القيمة من خلال نماذج أعمال ثورية، ولذلك، فمن الضروري أن تطور المؤسسات نماذج أعمالها بحيث تخلق قيمة وتوصلها للأطراف ذات المصلحة. وإن هذا التطوير يمكن أن يكون مصدره الحداثة،والتكامل والكفاءة. ولا ينطوي خلق القيمة من خلال نماذج الأعمال على ميكانيزمات خطية من المزودين الى المصرف ثم الى

الزبائن، بل هي أنشطة وعلاقات أكثر تعقيداً وتشابكاً بين عدة أطراف (Zott & et al., 2011). وهناك بعدان لخلق القيمة، بعد مالي يتمثل بتحقيق الأرباح وزيادة صافي الثروة، وبعد غير مالي يتمثل باستقرار المؤسسة وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها وخلق سمعة الجيدة (Haksever & et al., 2004).

ب. الإبداع القائم على القيمة المقترحة: يقصد بالقيمة المقترحة مجموعة أو حزمة منافع تعرضها المؤسسة على زبائنها الحاليين والمحتملين (Wormald, 2013). أي أن يتيح المصرف محفظة مطورة من الخدمات والأنشطة ويبين الفئات المستهدفة وكيفية إيصالها لهم (القنوات). إن هذه العروض المطورة أو الجديدة تساعد المصرف في توسيع محفظته من الخدمات وتلبية حاجات السوق الجديدة (Clauss & et al., 2019).

ت. الإبداع القائم على الاستحواذ على القيمة: يجيب هذا البعد عن السؤال: كيف تجني المؤسسة الاموال؟ ويأخذ في الاعتبار القرارات المرتبطة بالتكلفة والعوائد الجديدة مثل الهوامش، الجودة والاسعار، وكذلك يتضمن اختيار وتصميم نماذج العوائد وتدفقاتها (Clauss & et al., 2019).

اعتماداً على ما سبق طرحه يرى الباحثان أن نموذج الأعمال القائم على الإبداع يشير إلى إستغلال موارد المؤسسة بطريقة مختلفة استجابةً للتَغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، بغرض تقديم سلعة أو خدمة مستحدثة ومطورة تؤدي الى خلق قيمة جديدة للأطراف ذات المصلحة.

2. 3 العلاقة بين قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي ونموذج الأعمال القائم على الإبداع

تعد كل من قدرات التخطيط الاستراتيجي ونموذج الأعمال القائم على الإبداع من الشروط الرئيسة لوجود أي مؤسسة. حيث يصف لنا نموذج الأعمال الكيفية التي تعمل بها المؤسسة وتحقق الأرباح ويرتبط بالتجديد وإعادة التصميم، أما التخطيط الاستراتيجي فيصف ويفسر لنا لماذا وأين ولأي غرض وهدف سيُستخدم نموذج العمل الذي من خلاله تتنافس المؤسسة. فهو المسؤول عن تحويل الموارد غير المستغلة الى عمليات وسلع وخدمات مبتكرة. وتجدر الإشارة الى أنهما مستقلان عن بعضهما البعض ولكن من الضروري أن يكونا في توافق وانسجام، وإلا لن يكون هناك مجال للإستفادة من جودة ومزايا كل منهما وتنفيذها. بعبارة أخرى، يجب أن يدعم ويعزز كل منها الآخر. فالاستراتيجية الطموحة مع نموذج أعمال تقليدي، أو نموذج أعمال قائم على الإبداع مع استراتيجية عادية وتقليدية هما النقيض بعينه والذي يمكن أن يتسبب بأضرار للمؤسسة(Stefan & Branislav, 2016; Clauss & et al., 2019).

إن للتطور التكنولوجي والمعلوماتي – بجانب تطورات أخرى – دور كبير في تغيير نماذج الأعمال لأنه أدى لظهور حاجات جديدة تتطلب طرق جديدة لإرضائها، وكذلك ظهرت فرص جديدة يمكن اقتناصها لتحقيق الأرباح. وعليه فإن نماذج الأعمال في ظل هذه التطورات – أي في الاقتصاد الرقمي– تختلف عما هي عليه في الاقتصاد التقليدي. وهنا يأتي دور قدرات التخطيط الاستراتيجي التي تعمل على إبقاء المؤسسة ضمن الصناعة وفي مكانة معينة، فالمهمة الملحة لها تتمثل تحسين وتقوية هذه المكانة وقيادة المؤسسة عبر بيئة العمل الى الأهداف المنشودة. ويزداد أهمية هذا الأمر في البيئة

الخارجية المتغيرة وغير المستقرة إذ لابد للمؤسسة أن تستمر وتعمل ضمن هذه الظروف. وهنا تحدد قدرات التخطيط الاستراتيجي المكانة الحالية والمكانة المرغوبة للمؤسسة وتوجهها المستقبلي وتصيغ عدد من الاحتمالات للكيفية التي ستعمل بها خلال مسيرتها. أي لابد هنا من الاستفادة من قُدرات التَخطيط الاستراتيجي التي تملكها المؤسسة لكي تتناغم وتتكيف مع هذه التغيرات والتطورات التي تعمل ضمنها، فالحركية والمرونة – الديناميكية – مطلوبة ومرتبطة بالظروف المتغيرة وغير المستقرة وحالات عدم التأكد في البيئة الخارجية. وبناءً على ما سبق يمكن القول بأن قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي هي منظور تنافسي خارجي ينعكس في شكل نموذج أعمال الذي هو النظام الداخلي للمؤسسة (Stefan & Branislav, 2016: 73).

3. مشكلة البحث

ان التغيرات السريعة والدائمة في بيئة الأعمال جعلت المؤسسات وبمختلف أنواعها تواجه الكثير من التعقيد وحالات عدم التأكد. وهذا ما دفع هذه المؤسسات لإتخاذ كافة الاجراءات والتفكير بمختلف الطرق والأدوات التي يمكن أن تساعدها في النمو والتطور، وأيضاً تحقيق التمايز والتفوق في ظل التنافس الشديد الذي يبرز بشكل أوضح وأكبر بين مؤسسات القطاع الخاص بما في ذلك المصارف الأهلية والتي أخذ عددها يتزايد بشكل كبير في إقليم كُردستان العراق. يفترض هذا البحث أنه يمكن للمصارف الأهلية التعامل مع التعقيدات البيئية وحالات عدم التأكد والاستفادة منها عن طريق استخدام العديد من نماذج الأعمال الفاعلة ومنها نموذج الأعمال القائم على الإبداع والتي يمكن تعزيزها من خلال أدوات التخطيط الفعالة وخاصة (بحسب البحث الحالي) التخطيط الاستراتيجي الديناميكي الذي تعتمده المؤسسات الناجحة ذات التوجه الاستراتيجي المتفوق. لذا من المهم أن يكون للمصارف المبحوثة تصور واضح عن ماهية وأهمية كل من التخطيط الاستراتيجي الديناميكي ونموذج الأعمال القائم على الإبداع، وأيضاً من المهم أن يتم التعرف على طبيعة العلاقة بين هذين المفهومين (التخطيط الاستراتيجي الديناميكي ونموذج الأعمال القائم على الإبداع).

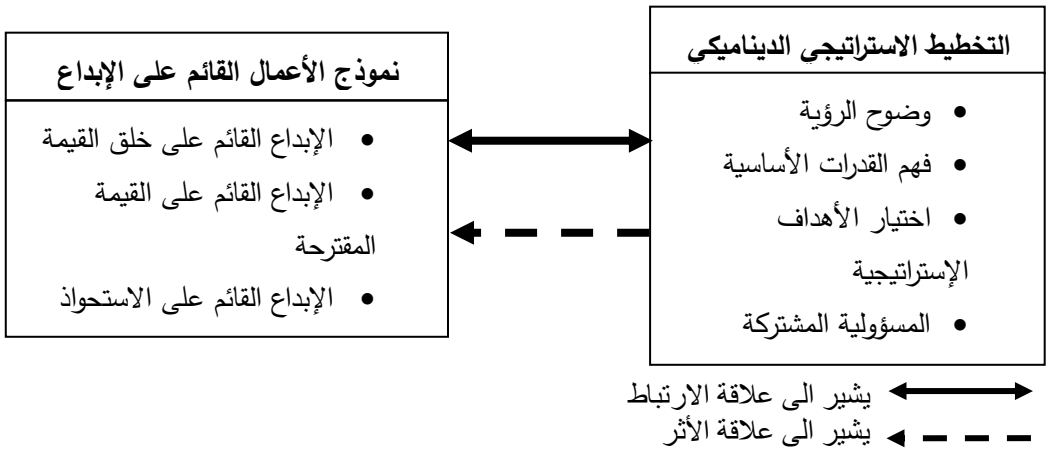
4. أهمية وأهداف البحث

يَهدف البَحث الحالي إلى تحديد علاقات الارتباط والاثر بين قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي ونموذج الأعمال القائم على الإبداع في مصارف القطاع الخاص في أقليم كُردستان العراق. وهنا تبرز أهمية هذا البحث حيث يتناول موضوعاً لم يتطرق له الباحثون بالشكل الكافي، وبالتالي فان هذا البحث سوف يضيف إلى ادبيات كل من الادارة الاستراتيجية والعلوم المصرفية. كما لم يتسنى للباحثين الاطلاع على اي دراسة عربية تناولت هذين المفهومين حتى بشكل منفرد، ولهذا فإنه من المتوقع أن يشجع هذا البحث الباحثون المتخصصون في الادارة الاستراتيجية والعلوم المصرفية (الذين يقومون باجراء بحوثهم باللغة العربية) بدراسة هذين المفهومين وربطهم بمتغيرات اخرى وبالتالي ابراز اهميتهم نظرياً وعملياً. ولهذا البحث أهمية ميدانية ايضاً لانها تتناول مفهومين يساهمان بشكل كبير في نجاح المصارف الاهلية عن طريق تحقيق العديد من المزايا التنافسية، وبالتالي الاستمرارية في المنافسة في بيئة الأعمال التي تتصف بالتعقيد والتغير المستمر.

5. نموذج البحث وفرضياته

1.5 نموذج البحث

تستلزم المعالجة المَنهجية لمشكلة البحث الحالي في ضَوء إطاره النظري تصميم نموذج فرضي يظهر علاقات الارتباط والأثر بين قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي ونموذج الأعمال القائم على الإبداع في المصارف قيد البحث، وسوف يتم التأكد من تحققها من عدمه وفق نَتائج التحليل الاحصائي. وقد تم تصميم النموذج بالاعتماد على قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي (وضوح الرؤية، فهم القدرات الأساسية، اختيار الأهداف الإستراتيجية، المَسؤولية المشتركة، إتخاذ الإجراءات) التي تمثل المتغير المستقل وعناصر نموذج الأعمال القائم على الإبداع (الإبداع القائم على خلق القيمة، الإبداع القائم على القيمة المقترحة (عرض القيمة)، الإبداع القائم على الاستحواذ على القيمة) والتي تمثل المتغير المعتمد، كما هو موَضح في الشكل (1).



الشكل (1) انموذج البحث

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على دراسات (Ojha, et al., 2020) و(Clauss, et al., 2019)

2.5 فرضيات البحث

يستند البَحث الحالي على فَرضيتين رئيستين، وهي على النَحو الآتي:

أ. الفرضية الرئيسة الأولى: هناك علاقة إرتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي ونموذج الأعمال القائم على الإبداع في المصارف المبحوثة. وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- هناك علاقة إرتباط معنوية بين وضوح الرؤية ونموذج الأعمال القائم على الإبداع.
- هناك علاقة إرتباط معنوية بين فهم القدرات الأساسية ونموذج الأعمال القائم على الإبداع.
- هناك علاقة إرتباط معنوية بين اختيار الأهداف الإستراتيجية ونموذج الأعمال القائم على الإبداع.
- هناك علاقة إرتباط معنوية بين المسؤولية المشتركة ونموذج الأعمال القائم على الإبداع.
- هناك علاقة إرتباط معنوية بين اتخاذ الإجراءات ونموذج الأعمال القائم على الإبداع.

ب. الفرضية الرئيسة الثانية: تؤثر قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي معنوياً في نموذج الأعمال القائم على الإبداع في المصارف المبحوثة. وتَنبثق منها الفَرضيات الفرعية الآتية:

- هناك تأثير مَعنوي لوضوح الرؤية الديناميكي في نموذج الأعمال القائم على الإبداع.
- هناك تأثير معنوي لفهم القدرات الأساسية في نموذج الأعمال القائم على الإبداع.
- هناك تأثير معنوي لاختيار الأهداف الإستراتيجية الديناميكي في نموذج الأعمال القائم على الإبداع.
- هناك تأثير معنوي للمسؤولية المشتركة الديناميكي في نموذج الأعمال القائم على الإبداع.
- هناك تأثير معنوي لاتخاذ الإجراءات في نموذج الأعمال القائم على الإبداع.

6. تصميم البحث

1.6 مجتمع البحث وعينته

أختيرت المصارف التجارية الخاصة العاملة في الجهاز المصرفي العراقي لتمثل المجتمع البحثي لهذا البحث. أما عينة البحث فقد تم اختيارها من خلال مراعاة مستويين: الأول تمثل بتحديد المؤسسات قيد البحث، والثاني فتمثل باختيار الأفراد المبحوثين. حيث استهدف الباحثان جميع المصارف الأهلية العاملة في إقليم كُردستان العراق، إلا أن أربعة عشر مصارف قامت بالاستجابة وهي (مصرف كوردستان الدولي للاستثمار والتنمية، ومَصرف الشَرق الأوسط العراقي للإستثمار، ومَصرف جيهان للاستثمار والتمويل الاسلامي، ومصرف بغداد، ومصرف الثقة الدولي الاسلامي، ومصرف المتحد للاستثمار، ومصرف الأهلي العراقي، ومصرف الاتحاد العراقي، ومصرف المنصور للإستثمار، ومصرف اربيل للاستثمار والتمويل، والمصرف الدولي للأستثمار، والمصرف التجاري العراقي، ومصرف الائتمان العراقي، ومَصرف وَقفلر للشراكة المساهمة التركية). ولم يأت اختيار المصارف الأهلية بشكل عشوائي، بل جاء بناءً على جملة من المسوغات، وهي كالآتي:

أ. إمكانية الحصول على ما يكفي من بَيانات لإتمام البحث الحالي.
ب. المنافسة الشديدة بين هذه المصارف.
ت. الطلب المتزايد على الخدمات المقدمة من قبل هذه المصارف.
ث. أنها من أقدم المصارف المسجلة في سوق العراق للأوراق المالية.
ج. أنها من المصارف الرائدة في العمل المصرفي.
ح. تقديمها لحزمة متنوعة من الخدمات المصرفية ولفئات مختلفة.

وتم اختيار القيادات الإدارية المتمثلين بمدراء المصارف ومعاونيهم، ورؤساء الاقسام، ومدراء الشعب / الوحدات ليكونوا الأفراد المبحوثين للدراسة الحالية. وسبب هذا الاختيار هو أن الاسئلة المستخدمة في الاستبانة يفضل أن تتم الإجابة عليها من قبل ذوي المناصب الإدارية في المصارف الأهلية. ويتناول الجَدول (1) توزيع الأفراد المبحوثين تبعاً لخصائصهم الفَردية.

الجَدول (1) تَوزيع الأفراد المَبحوثين تبعاً لخصائصهم الفردية

توزيع الأفراد المبحوثين حسب		العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	25	49.02
	أنثى	26	50.98
الفئات العمرية	أقل من 35	19	37.3
	35-45	29	56.8
	45 سنة فأكثر	3	5.9
التحصيل الدراسي	دراسات عليا	5	9.6
	بكالوريوس	38	74.6
	دبلوم فني	8	15.8
	إعدادية فما دون	-	-
المركز الوظيفي الحالي	إدارة عليا	12	23.5
	رئيس قسم	18	35.3
	مدير شعبة / وحدة	21	41.2
مدة الخدمة بالمركز الوظيفي الحالي	أقل من 3 سنوات	11	21.6
	7-3	13	25.5
	أكثر من 7 سنوات	27	52.9
مدة الخدمة في المصرف	أقل من 5 سنوات	9	17.6
	5 - 10 سنوات	14	27.5
	اكثر من 10 سنوات	28	54.9

المصدر: من إعداد الباحثان

يوضح الجَدول (1) أن هناك نوعاً من المساواة في العدد من حيث الجنس بالنسبة للأفراد المبحوثين، وأن أعمار أكثر من نصف عينة البحث تتراوح بين 35 إلى 45 سنة، وأغلبهم هم من حَمَلة شَهادة البكالوريوس. أما بالنسبة لمراكزهم الوظيفية، فإن العينة شملت المدراء في المستويات الإدارية الثلاثة والمتمثلة بالادارات العليا، والوسطى، والتشغيلية وبنسب متقاربة إلى حد ما. ويبين الجَدول (1) أيضاً إلى أن أكثر من نصف الأفراد المبحوثين استلموا منصبهم الوظيفي الحالي منذ أكثر من سبع سنوات، كما أن مدة خدمتهم في المصرف تتجاوز العشر سنوات.

2.6مصادر واسلوب جمع البَيانات وتحليلها

أُعتمدت الاستبانة كمصدر رئيسي للحصول على البَيانات المُتعلقة بالجانب العملي للدراسة الحالية. وقد تَم إعدادها في ضَوء الرؤية العلمية الناتجة من استطلاع المصادر العلمية. وتم تصميم متغيرات هذه الاستبانة من خلال الاعتماد على Ojha, et al., (2020) و(Clauss, et al., 2019) مع الأخذ بنظر الاعتبار بيئة المصارف المبحوثة. وتم استخدام مجموعة من الاختبارات لفحص الاستبانة المعتمدة والتأكد من صدقها وثباتها وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة الحالية. لقياس الصدق الظاهري والشمولية، تم إعداد الاستبانة بصيغتها الأولية وثم تم عرضها على عدد من الخبراء

في مجال البحوث الإدارية وعلى وجه الخصوص المختصين في الإدارة الاستراتيجية والعلوم المصرفية لإبداء رأيهم حول قدرة الاستبانة على تحقيق قياس المتغيرات المعتمدة ومدى شموليتها، وأيضا للتأكد من وضوح فقراتها ودقة صياغتها. وتم اجراء التعديلات المطلوبة في ضوء ملاحظات المحكمين.

ولتحليل الثبات لإختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، تم استخدام معامل Cronbach Alpha. هذا المعامل يشير الى قوة التماسك والارتباط بين فقرات المقياس (الاستبانة). وتم حساب Cronbach Alpha للعبارات التي تضمنتها الاستبانة على أساس المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث الحالي. بلغ معامل Cronbach Alpha لكافة فقرات الاستبانة (0.949) وهذه نسبة مقبولة تسمح للقيام بعملية تحليل بَيانات البحث للوصل الى هدف البحث، حيث يعد (Alpha ≥ 0.60) مقبولا في الدراسات المتعلقة بالعلوم الادارية والانسانية (Sekaran & Bougie, 2016). أما على مستوى متغيرات البحث، فإن أعلى قيمة لمعامل Cronbach Alpha كانت لفقرات فهم القدرات الأساسية، وبلغت (0.955). في حين أن أقل قيمة كانت للمؤشر الكلي لقدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي والبالغة (0.938). ويتناول الجَدول (2) نَتائج تحليل الثبات بطريقة Cronbach Alpha.

الجَدول (2) معاملات الثبات بطريقة Cronbach Alpha

المتغيرات		قيمة المعامل Cronbach Alpha	عدد العبارات
قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي	وضوح الرؤية	0.944	4
	فهم القدرات الأساسية	0.955	4
	اختيار الأهداف الإستراتيجية	0.939	4
	المسؤولية المشتركة	0.941	4
	اتخاذ الإجراءات	0.945	4
المؤشر الكلي لقدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي		0.938	20
نموذج الأعمال القائم على الإبداع	الإبداع القائم على خلق القيمة	0.940	8
	الإبداع القائم على القيمة المقترحة	0.948	6
	الإبداع القائم على الاستحواذ على القيمة	0.947	4
المؤشر الكلي لنموذج الأعمال القائم على الإبداع		0.940	18
المؤشر الكلي لفقرات الاستبانة		0.949	38

المصدر: من إعداد الباحثان

تم الحصول على (51) استمارة صالحة للتحليل، وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية من أجل تحليل هذه الاستمارات، حيث تم الاعتماد على النسب المئوية، والتكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات البحث وتشخيصها. واستخدم معامل الارتباط البسيط لتحديد طبيعة وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة. أما الإنحدار الخطي البسيط لقياس الأثر المعنوي

للمتغير المستقل في المتغير المعتمد. وتم الاعتماد على برنامج IBM SPSS Statistics 26 لإجراء هذه التحليلات.

3.6 حدود البحث

تم اعتماد استراتيجية البحث الاستقصائية (Survey) لإتمام البحث الحالي. ونظراً لحداثة متغيري البحث (التخطيط الاستراتيجي الديناميكي ونموذج الأعمال القائم على الإبداع)، تم صياغة أسئلة الاستبانة بطريقة واضحة ومفهومة للمستجيبين. وما ساعد على التأكد من أن أسئلة الاستبانة سيتم الإجابة عليها بطريقة صحيحة هي الإمكانات الفكرية والخبرة العملية التي يمتلكها المستجيبين. بالرغم من وجود مثل هذه الميزة لدى الأفراد المبحوثين، إلا أن اختيارهم كعينة للبحث الحالي كاد أن يكون واحد من معيقاتها نظراً لبطئ استجابتهم، ورفض بعضهم أن يكونوا جزءاً من البحث الحالي، وهذا قد يعود الى كثرة مسؤلياتهم وعدم امتلاكهم الكثير منهم للوقت الكافي للإستجابة لكافة طلبات الباحثين. إلا أن الباحثان استخدموا العديد من الطرق للوصول اليهم، وتمكنوا من الحصول على العدد المطلوب من الاستبانات الصالحة للتحليل.

7. نَتائـج البحث

1.7 وَصف وتشخيص متغيرات البَحث

يستعرض هذا المحور وصفاً وتشخيصاً لأبعاد قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي ونموذج الأعمال القائم على الإبداع التي نوقشت في الجانب النظري للبحث الحالي والمعتمد في الانموذج، ويظهر الجَدول (3) والجَدول (4) التَوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري على مستوى عينة البحث.

1.1.7 قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي

أ. وضوح الرؤية: يبين الجَدول (3) بأن إجابات المبحوثين حول هذه القدرة بمؤشراتها (X4–X1) تميل باتجاه الاتفاق على أن المصارف المبحوثة قادرة على وضع رؤية واضحة ومقنعة للغايات التي تسعى للوصول اليها ولأنواع العلاقات والنَتائج التي تأمل في تحقيقها، إذ بلغت نسبة هذا الاتفاق (87.05%)، وذلك بوَسط حسابي (4.065) وانحراف معياري (0.683)، في حين ان نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذه القدرة كانت (2.88%) فقط. وإن أعلى نسبة اتفاق كانت على (X1) إذ كانت نسبة الاتفاق (88.5%)، وبوَسط حسابي بلغ (4.12) وبانحراف معياري قدره (0.646). هذا يدل على أن المصارف قيد البحث فخورة بالرؤية التي تحاول تحقيقها. وكانت أقل نسبة اتفاق حول مؤشرات هذا البعد على (X4) حيث بلغت (84.6%)، وبوَسط حسابي (3.98) وبانحراف المعياري (0.7). وهذا ما يشير إلى وجود نسبة جيدة من الاتفاق على المبادئ التي توجه سلوك المصارف المبحوثة في إدارة عملياتها. ويرى الباحثان بأن وجود بعض الاختلاف على هذه المبادئ هو ضمن الطبيعي نظراً لإمكانية اعتماد أكثر من مبدأ في توجيه السلوك المصرفي من ناحية إدارة العمليات. بعبارة أخرى نسبة عدم الاتفاق على هذه المبادئ ليست كبيرة إذ بلغت (2.88%) فقط، في حين أن (10.1%) محايدون، وبالتالي لا تدخل إدارة المصارف المبحوثة في صراع إداري من هذه الناحية.

ب. فهم القدرات الأساسية: تدل النَتائج الواردة في الجَدول (3) على إن إجابات الافراد المبحوثين حول مؤشرات هذه القدرة (X5 – X8) تميل باتجاه الاتفاق على أن المصارف قيد البحث واعية ومدركة للقدرات الجوهرية التي تستخدمها لخلق القيمة، إذ بلغت نسبة الاتفاق على مؤشرات هذه القدرة (84.6%)، بوَسط حسابي (4.107) وبانحراف معياري (0.834). وإن أعلى نسبة اتفاق كانت على (X7)، إذ بلغت نسبة الاتفاق (90.4%)، وبوَسط حسابي (4.06) وبانحراف معياري (0.777)، وهذا ما يدل على أن إدارات المصارف قيد البحث لديها فهم جيد للمهارات والمعرفة المطلوبة لتقديم أفضل الخدمات لزبائنهم. في حين كانت أقل نسبة اتفاق حول مؤشرات هذه القدرة على (X5) وهي (78.8%)، وبوَسط حسابي (4.02) وبانحراف معياري (0.804). هذا ما يشير الى أنه بإمكان المصارف المبحوثة فهم والتعامل مع المهارات الخاصة والمعرفة والخبرات الفنية التي تمتلكها بشكل جيد.

ت. اختيار الأهداف الاستراتيجية: تشير معطيات الجَدول (3) الى أن إجابات المبحوثين حول هذه القدرة من خلال مؤشراتها (X9–X12) تميل باتجاه الاتفاق على أن المصارف قيد البحث لديها قدرات جيدة في اختيار أهدافها الاستراتيجية، وبلغت نسبة هذا الاتفاق (73.08%) من تلك الإجابات، وبوَسط حسابي (3.875)، وبانحراف معياري (0.825). اما نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذه القدرة فكانت (7.2%). ومن خلال متابعة مدى اسهام كل مؤشر من هذه المؤشرات في اختيار الأهداف الاستراتيجية تبين أن المؤشر (X11) هو الأكثر اسهاما في هذا المجال إذ حظي باتفاق (78.9%) من المبحوثين وبوَسط حسابي مقداره (4.08) وبانحراف معياري (0.813). هذا يشير إلى أن القيادات الإدارية في المصارف المبحوثة على دراية بالكفاءات والعمليات التي تحتاج الى تحسين وتطوير لخدمة زبائنها المستهدفين بشكل أفضل. وكانت أقل نسبة اتفاق على مؤشرات هذه القدرة على المؤشر (X9) وهي (67.3%)، بوَسط حسابي (3.77)، وبانحراف معياري (0.783). وهذا يدل على أن المبحوثين يَرون بأن أقل القدرات عندهم تكمن في مجال تحديد قطاعات السوق/الزبائن بالشكل الذي يحقق قيمة عالية للخدمات المقدمة.

ث. المسؤولية المشتركة: تبين النَتائج الواردة في الجَدول (3) بأن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذه القدرة بمؤشراتها (X13–X16) تميل باتجاه الاتفاق على أن عَملية صنع القرار في المصارف المبحوثة تكون بالمشاركة مع شركائهم في سلسلة القيمة ومع المساءلة المشتركة عن النَتائج. وبلغت نسبة الاتفاق (73.55%)، وبوَسط حسابي (3.892)، وبانحراف معياري (0.860)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذه القدرة (8.65%). وإن أعلى نسبة اتفاق كانت على المؤشر (X14) إذ بلغت نسبة الاتفاق (84.6%)، وبوَسط حسابي (4.12)، وبانحراف معياري مقداره (0.758). هذا يدل على أن المصارف المبحوثة تتعامل مع الاخطاء كفرص للتعلم والتحسين بدلاً من اعتبارها مناسبات لإلقاء اللوم . وكانت أقل نسبة اتفاق حول مؤشرات هذه القدرة (X13) وهي (57.7%)، بوسط الحسابي (3.58) وبانحراف المعياري (1.036). هذا ما يدل على أن المصارف

المبحوثة لا تأخذ وبشكل كبير آراء زبائنها عند التخطيط وتقديم الخدمات لهم والتأكيد على أهمية دورهم في الوصول الى أفضل النَتائج.

ج. إتخاذ الاجراءات اللازمة: تبين النَتائج الواردة في الجَدول (3) بأن إجابات عينة الدراسة حول هذه القدرة بمؤشراتها (X20–X17) تميل باتجاه الاتفاق على أن المصارف المبحوثة تركز على صياغة استراتيجياتها وتنفيذها وبنسبة (78.38%)، وبوَسط حسابي (3.94)، وانحراف معياري قدره (0.762)، وكانت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذه القدرة (4.33%). وأن أعلى نسبة اتفاق كانت على (X20) إذ بلغت نسبة الاتفاق (84.6%)، وبوَسط حسابي (3.90) وانحراف معياري قدره (0.664). هذا يدل على أن إدارات المصارف المبحوثة تُشرك الأشخاص الرئيسين الذين يعملون معهم في مناقشات حول الاستراتيجيات التي سوف تتبعها. وكانت أقل نسبة اتفاق حول مؤشرات هذه القدرة على كل (X18) و (X19) وهي (78.9%)، حيث بلغ الوسط الحسابي للمؤشرين (3.96)، والانحراف المعياري لهما كانا (0.816) و (0.791) على التوالي. هذا ما يدل على أن إدارات المصارف المبحوثة تحاول قدر الإمكان أن تتأكد من أن الاشخاص الذين يعملون معهم على دراية باستراتيجيات المصرف والغرض منها، كما تحاول تكييف استراتيجياتها مع الظروف المتغيرة دون إغفال الغرض الرئيسي للاستراتيجية.

الجَدول (3) التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لقدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي لآراء الأفراد المبحوثين

المتغير		الرمز	مقاييس الاستجابة										الاوساط الحسابية	الانحرافات المعيارية
			أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا اتفق بشدة			
			ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي	وضوح الرؤية	X1	13	25.0	33	63.5	5	9.6	1	1.9			4.12	0.646
		X2	13	25.0	33	63.5	3	5.8	3	5.8			4.08	0.737
		X3	12	23.1	33	63.5	6	11.5	1	1.9			4.08	0.652
		X4	9	17.3	35	67.3	7	13.5			1	1.9	3.98	0.700
		المعدل	5922.		464.4		10.1		2.4		70.4		4.07	0.683
			387.0						72.8					
	فهم القدرات الأساسية	X5	14	26.9	27	51.9	10	19.2			1	1.9	4.02	0.804
		X6	15	28.8	27	51.9	8	15.4	1	1.9	1	1.9	4.04	0.839
		X7	12	23.1	35	67.3	2	3.8	2	3.8	1	1.9	4.06	0.777
		X8	26	50.0	20	38.5	4	7.7			2	3.8	4.31	0.919
		المعدل	132.2		152.4		11.56		41.4		82.3		4.11	0.834
			284.6						23.8					

	اختيار الأهداف الإستراتيجية	X9	8	15.4	27	51.9	14	26.9	3	5.8			3.77	0.783
		X10	10	19.2	25	48.1	11	21.2	6	11.5			3.75	0.905
		X11	17	32.7	24	46.2	9	17.3	2	3.8			4.08	0.813
		X12	10	19.2	31	59.6	7	13.5	4	7.7			3.90	0.799
		المعدل	321.6		51.45		319.7		7.2				3.88	0.825
			773.0					7.2						
	المسؤولية المشتركة	X13	10	19.2	20	38.5	13	25.0	8	15.4	1	1.9	3.58	1.036
		X14	16	30.8	28	53.8	6	11.5	2	3.8			4.12	0.758
		X15	8	15.4	31	59.6	10	19.2	3	5.8			3.85	0.751
		X16	17	32.7	23	44.2	8	15.4	4	7.7			4.02	0.896
		المعدل	24.53		49.03		17.78		88.1		80.4		3.89	0.860
			73.55					78.6						
	إتخاذ الإجراءات	X17	11	21.2	30	57.7	8	15.4	3	5.8			3.94	0.777
		X18	13	25.0	26	50.0	12	23.1			1	1.9	3.96	0.816
		X19	13	25.0	26	50.0	11	21.2	2	3.8			3.96	0.791
		X20	6	11.5	38	73.1	5	9.6	3	5.8			3.90	0.664
		المعدل	720.6		6957.		17.33		43.8		70.4		3.94	0.762
			678.3					14.3						

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نَتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS

2.1.7 أبعاد نموذج الأعمال القائم على الإبداع

أ. الإبداع القائم على خلق القيمة: تدل نَتائج الجَدول (4) الى أن إجابات المبحوثين حول هذا البعد من خلال مؤشراته (X28-X21) تميل باتجاه الاتفاق على أن المصارف المبحوثة تستخدم عملياتها التشغيلية والموارد اللازمة لخلق قيمة للخدمة التي تقدمها لزبائنها لتلبية احتياجاتهم، إذ بلغت نسبة الاتفاق (76.2125%) من تلك الإجابات، بوَسط حسابي (3.941)، وبانحراف معياري (0.853). أما نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البعد فقد بلغت (5.975%). وإن أعلى نسبة اتفاق كانت على المؤشرين (X22) و (X26)، اذ بلغت نسبة الاتفاق (84.6%)، وبوَسط حسابي (4.12) وانحراف معياري قدره (0.808) و(0.832) على التوالي. هذا يدل على أن لدى إدارات المصارف المبحوثة قدرات ومعرفة محدثة للغاية مقارنة بمنافسيها وكذلك لديها قدرة كبيرة على تحسين عملياتها الداخلية. في حين ان أقل نسبة اتفاق حول مؤشرات هذا البعد كانت على المؤشر (X25) وهي (61.6%)، بوَسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.750). وهذا ما يشير الى أن شركاء المصارف المبحوثة الجدد يساعدونهم في بعض الاحيان على مواصلة تطوير نماذج أعمالهم.

ب. الإبداع القائم على القيمة المقترحة: تبين معطيات الجَدول (4) ان إجابات عَينة الدراسة حول هذا البعد من خلال مؤشراته (X34–X29) تتفق إلى حد ما على ان المصارف المبحوثة تتيح عروض لخدمات مطورة تلبي حاجات السوق الجديدة، إذ بلغت نسبة الاتفاق (62.48%) من تلك الإجابات، وجاء ذلك بوَسط حسابي (3.63) وبانحراف معياري (1.001). وكانت نسبة عدم الاتفاق حول مؤشرات هذا البعد (14.416%). وأعلى نسبة اتفاق كانت على (X33)، إذ وصلت نسبة الاتفاق إلى (71.2%)، بوَسط حسابي (3.69)، وبانحراف معياري قدره (0.961). وهذا ما يُشير الى أن إدارات المصارف المبحوثة تحاول زيادة قدرتها على الاحتفاظ بالزبائن من خلال عروض الخدمة الجديدة. وكانت أقل نسبة اتفاق حول مؤشرات هذا البعد على (X32) وهي (50%)، وبوَسط حسابي (3.42)، وبانحراف معياري (1.036). هذا ما يدل على أن المصارف المبحوثة بالكاد تستطيع أن تحدد قطاعات السوق الجديدة غير المخدومة بإنتظام.

ت. الإبداع القائم على الاستحواذ على القيمة: تشير نَتائج الجَدول (4) الى أن إجابات الافراد المبحوثين حول هذا البعد من خلال مؤشراته (X38–X35) تميل بإتجاه الاتفاق بأن إدارات المصارف المبحوثة تأخذ بنظر الإعتبار تمايز الأسعار والعوائد والتكاليف المرتبطة بالخدمات المصرفية، حيث بلغت نسبة الاتفاق (78.4%) من تلك الإجابات، بوَسط حسابي (3.93)، وبانحراف معياري (0.764)، وبلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البعد (5.275%). وكانت أعلى نسبة اتفاق على (X37)، إذ بلغت (90.4%)، بوَسط حسابي (4.13)، وبانحراف معياري (0.561). وهذا ما يشير إلى أن إدارات المصارف المبحوثة تقييم وباستمرار تكاليف الخدمات المقدمة وتعديلها إذا لزم الأمر وفقاً لأسعار السوق. وكانت أقل نسبة اتفاق حول مؤشرات هذا البعد على (X35) وهي (69.3%)، بوَسط حسابي (3.71)، وبانحراف المعياري (1.073) والذي يشير الى أن المصارف المبحوثة تقدم إلى حد ما خدمات متكاملة من أجل تحقيق عوائد مالية طويلة الأجل.

الجَدول (4) التَوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لنموذج الأعمال القائم على الإبداع لآراء الأفراد المبحوثين

المتغير		الرمز	معايير الاستجابة										الاوساط الحسابية	الانحرافات المعيارية
			أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة			
			ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
نموذج الأعمال القائم على الإبداع	الإبداع القائم على خلق القيمة	X21	18	34.6	25	48.1	6	11.5	2	3.8	1	1.9	4.10	0.891
		X22	17	32.7	27	51.9	5	9.6	3	5.8			4.12	0.808
		X23	10	19.2	30	57.7	6	11.5	4	7.7	2	3.8	3.81	0.971
		X24	14	26.9	22	42.3	14	26.9	1	1.9	1	1.9	3.90	0.891
		X25	7	13.5	25	48.1	18	34.6	2	3.8			3.71	0.750
		X26	17	32.7	27	51.9	6	11.5	1	1.9	1	1.9	4.12	0.832

0.908	3.87	1.9	1	7.7	4	13.5	7	55.8	29	21.2	11	X27	
0.774	3.90			3.8	2	23.1	12	51.9	27	21.2	11	X28	
0.853	3.94	**31**.4		64.5		817.7		**75**0.9		25.25		المعدل	
		95.9						276.2					
0.785	3.83			5.8	3	23.1	12	53.8	28	17.3	9	X29	الإبداع القائم على القيمة المقترحة
1.163	3.46	5.8	3	17.3	9	21.2	11	36.5	19	19.2	10	X30	
1.118	3.65	3.8	2	11.5	6	26.9	14	30.8	16	26.9	14	X31	
1.036	3.42	5.8	3	9.6	5	34.6	18	36.5	19	13.5	7	X32	
0.961	3.69	1.9	1	13.5	7	13.5	7	55.8	29	15.4	8	X33	
0.947	3.75	1.9	1	9.6	5	19.2	10	50.0	26	19.2	10	X34	
1.001	3.63	3.2		11.216		923.0		43.9		**9**18.5		المعدل	
		214.4						962.4					
1.073	3.71	1.9	1	17.3	9	11.5	6	46.2	24	23.1	12	X35	الإبداع القائم على الاستحواذ على القيمة
0.725	3.94	1.9	1			17.3	9	63.5	33	17.3	9	X36	
0.561	4.13					9.6	5	67.3	35	23.1	12	X37	
0.698	3.94					26.9	14	51.9	27	21.2	11	X38	
0.764	3.93	0.95		**3**4.3		16.32		57.225		21.175		المعدل	
		85.2						78.4					

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نَتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS

2.7 اختبار فروض البحث

1.2.7 تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

توضح القيم الواردة في الجَدول (5) بأن علاقة الارتباط بين قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي ونموذج الأعمال القائم على الإبداع هي علاقة معنوية موجبة، حيث بلغت (0.733) عند مُستوى معنوية (0.01)، هذا ما يشير الى تحقق الفَرضية الرئيسة الأولى. القيم الواردة في الجَدول (5) توضح أيضاًأن هناك علاقة إرتباط معنوية موجبة بين كل قدرة من قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي ونموذج الأعمال القائم على الإبداع. وكانت أقوى علاقة ارتباط معنوية بين المسؤلية المشتركة ونموذج الأعمال القائم على الإبداع، إذ بلغت درجة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.764) عند مستوى معنوية (0.01). أما أضعف علاقة ارتباط معنوية كانت بين فهم القدرات الأساسية ونموذج الأعمال القائم على الإبداع (المؤشر الكلي) (0.357) عند مستوى معنوية (0.01). وبذلك تتحقق جميع الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى.

الجَدول (5) نَتائج علاقات الارتباط بين قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي ونموذج الأعمال القائم على الإبداع على مستوى المصارف المبحوثة (n=51)

		نموذج الأعمال القائم على الإبداع			
		الإبداع القائم على خلق القيمة	الإبداع القائم على القيمة المقترحة	الإبداع القائم على الاستحواذ على القيمة	المؤشر الكلي
قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي	وضوح الرؤية	0.671**	0.533**	0.869**	0.640**
	فهم القدرات الأساسية	0.403**	0.274*	0.325*	0.357**
	اختيار الأهداف الإستراتيجية	0.767**	0.693**	0.593**	0.754**
	المسؤولية المشتركة	0.768**	0.720**	0.585**	0.764**
	اتخاذ الإجراءات	0691**	0.542**	0.434**	0.612**
	المؤشر الكلي	0.772**	0.649**	0.586**	0.733**

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نَتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS

2.2.7 تحليل علاقات الأثر بين متغيرات البحث

تدل معطيات الجَدول (6) على وجود أثر معنوي لقدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي في نموذج الأعمال القائم على الإبداع. يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (18.386) وهي أكبر من قيمتها الجَدولية (4.03) وعند مستوى معنوية (0.05) وبدرجات حرية (1, 50). هذا ما يدل على أن منحنى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي في نموذج الأعمال القائم على الإبداع. وعلى المستوى الكلي. ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (Beta) البالغة (0.733). وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.667)، وهذا ما يشير إلى قدرة التخطيط الاستراتيجي الديناميكي على تفسير التأثير الذي يطرأ في نموذج الأعمال القائم على الإبداع بنحو (67%).

الجَدول (6) علاقة الأثر بين قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي ونموذج الأعمال القائم على الإبداع على المستوى الكلي للمصارف المبحوثة

	نموذج الأعمال القائم على الإبداع (المتغير التابع)			
	B	Beta	F	R^2
التخطيط الاستراتيجي الديناميكي (المتغير المستقل)	0.825	0.733	18.386	0.667

F الجَدولية = 4.03 df (1, 50) n = 51

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نَتائج التحليل الاحصائي باستخدام بَرنامج SPSS

وتبين معطيات الجَدول (7) أن هناك تأثير معنوي لكل قدرة من قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي في نموذج الأعمال القائم على الإبداع. واقوى تأثير لقدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي في نموذج الأعمال القائم على الإبداع جاء من المسؤولية المشتركة. إذ بلغت قيمة Beta (0.764) وهي أعلى قيمة تحققت بين قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي. وبلغت قيمة (t) المحسوبة (8.383)، وهي أكبر من قيمتها الجَدولية (1.68). أما معامل التحديد (R^2) فبلغ (0.584)، وهذا ما يشير إلى قدرة

المسؤلية المشتركة على تفسير التأثير الذي يطرأ في نموذج الأعمال القائم على الإبداع بنحو (58%). وأضعف تأثير لقدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي في نموذج الأعمال القائم على الإبداع كان لفهم القدرات الأساسية. إذ بلغت قيمة Beta (0.357) وهي أقل قيمة تحققت بين قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي. وبلغت قيمة (t) المحسوبة (2.701) وهي أكبر من قيمتها الجَدولية (1.68). وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.127) وهذا ما يشير إلى قدرة فهم القدرات الأساسية على تفسير التأثير الذي يطرأ في نموذج الأعمال القائم على الإبداع بنحو (13%).

الجَدول (7) علاقة الأثر بين أبعاد قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي ونموذج الأعمال القائم على الإبداع على المستوى الكلي للمصارف المبحوثة

		نموذَج الأعمال القائم على الإبداع (المتغير التابع)			
		B	Beta	t	R^2
قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي	وضوح الرؤية	0.762	0.640	5.890	0.410
	فهم القدرات الأساسية	0.319	0.357	2.701	0.127
	اختيار الأهداف الإستراتيجية	0.650	0754	8.104	0.568
	المسؤولية المشتركة	0.705	0.764	8.383	0.584
	اتخاذ الإجراءات	0.610	0.612	5.471	0.374

t الجَدولية = 1.68 n = 51 df (1, 50)

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نَتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS.

وعلى هذا فإنه سوف يتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية والتي نصت على وجود أثر معنوي لقدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي في نموذج الأعمال القائم على الإبداع في المصارف المبحوثة. وفيما يخص الفرضيات المنبثقة من الفرضية الرئيسة، فإن نَتائج تحليل الانحدار تشير الى تحققها جميعاً.

8. الاستنتاجات والمقترحات

1.8 الاستنتاجات

يستعرض هذا المحور أَهم الاستنتاجات التي توصلت اليها هذه الدراسة، وهي:

أ. تسعى المصارف المبحوثة إلى الاستفادة من ما تمتلكه من قدرات لوضع خطط استراتيجية دينامكية تضمن لها البقاء والنمو وكذلك تحقيق التفوق والتميز في ظل التغيرات البيئية المعقدة والسريعة لحصد المزيد من الفرص وللتعامل مع التهديدات بالمزيد من الإحترافية. إلا أن هذه المصارف تحتاج للمزيد من الخبرة والوقت والجهود لتحقيق الاستفادة القصوى من ما تمتلكه من قدرات وتحقيق أداء أفضل.

ب. هناك بعض المحاولات من قبل القادة في المصارف المبحوثة لاستخدام نماذج الأعمال المبدعة التي يمكن من خلالها إقتراح القيمة وخلقها والحصول عليها. هذا قد يعود إلى أن هؤلاء القادة لا يمتلكون المعرفة الكاملة حول استخدام هذه النماذج، كما إن مَهاراتهم في مجالات التفكير الإبداعي والاستراتيجي ليست في أعلى مستوياتها.

ت. يساهم التخطيط الاستراتيجي الديناميكي في المصارف المبحوثة ومن خلال قدراته (وضوح الرؤية، وفهم القدرات الأساسية، واختيار الأهداف الإستراتيجية، والمسؤولية المشتركة، واتخاذ الإجراءات) في تعزيز نماذج أعمالهم القائمة على الإبداع التي تساعد هذه المصارف في تقديم القيمة وخلقها والاستحواذ

عليها. الكثير من هذا التعزيز يأتي من القدرات المتعلقة بالمسؤولية المشتركة واختيار الأهداف الإستراتيجية اللذان يساهمان بشكل ملحوظ في اعتماد هذه النماذج.

ث. لدى الإدارات العليا في المصارف المبحوثة القدرة على وضع رؤى واضحة، وانها مدركة لما تَمتلكه من قدرات جوهرية وتحاول الاستفادة منها بأفضل طريقة ممكنة. كما أن لهذه الإدارات قدرات جيدة في اختيار الأهداف الاستراتيجية التي من شأنها المساعدة في تحقيق المزيد من النمو وخلق القيمة، إلا أن قدراتها في مجال تحديد قطاعات السوق/الزبائن غير المخدومة بالشكل الذي يحقق قيمة عالية للخدمات المقدمة ليس بالمستوى المطلوب.

ج. بالرغم من المحاولات الجادة للمصارف المبحوثة لصياغة أفضل الاستراتيجيات وتنفيذها بأفضل الطرق الممكنة والاستفادة من شركائها في عملية صنع القرار، إلا أنها لم تستفد كثيراً من آراء زبائنها سواء عند التخطيط وصياغة الاستراتيجيات، وكذلك عند تقديم الخدمات لهم.

ح. تعد المساعدة المقدمة من قبل الشركاء في مواصلة تطوير نماذج الأعمال من المزايا التي لم تستفد كثيراً منها المصارف المبحوثة. كما أنها لم تستفد بشكل كبير من المنافع المتأتية من التَميز المستمر للقطاعات السوقية الجديدة غير المخدومة.

2.8 المقترحات

في ضوء الاستنتاجات السابقة الذكر، تقترح هذه الدراسة الآتي:

أ. من الضروري أن تقوم المصارف بتدريب وتأهيل كادرها الوظيفي بشكل مستمر وبما يتناسب مع التغييرات التي تشهدها بيئة العمل المصرفي واشراكهم في ورش العمل والمؤتمرات الخاصة بالمصارف، واجتذاب ذوي الخبرة والمؤهلات العالية.

ب. الاستعانة بالخبرات الاجنبية لتعزيز القدرات الاستراتيجية لدى إدارات المصارف المبحوثة ومساعدتها في تطوير نموذج عمل قائم على الإبداع خاص بها وبما يتناسب مع بيئتها.

ت. من الضروري أن تعتمد المصارف المبحوثة على الطرق والاساليب العلمية في تحديد قطاعات السوق/الزبائن غير المخدومة أو الجديدة مثل القيام بدراسات مكثفة للسوق واحتياجات الزبائن وتحديد الفجوة بين ما هو مقدم وما هو مطلوب من الخدمات وغيرها.

ث. على المصارف اللجوء الى طرق أخرى – غيراستطلاعات الرأي أو بجانبها– للوصول الى تأكيد مناسب لمدى ملائمة خدماتها المطورة لحاجات الزبائن وخلق القيمة لهم، كأن تقوم بتجربة الخدمة المطورة على عينة من الزبائن أو في مجتمع محدد وثم تتصرف بناءاً على نَتائج التجربة.

ج. ضرورة تطوير الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي الديناميكي لدى الإدارة العليا في المصرف.

ح. يقترح البحث الحالي القيام بالمزيد من الابحاث حول إمكانية تحول المصارف المحلية نحو نموذج أعمال قائم على الإبداع، وسبل تعزيز قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي.

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية العدد الثاني، المجلد (17) لسنة 2021

جامعة دهوك

كلية الإدارة والاقتصاد

م/ استمارة استبيان

حضرة السيد/ة المجيب/ة على الاستمارة المحترم/ة

تحية طيبة...

تمثل هذه الاستمارة جزءاً من مشروع بحث بعنوان **(دور قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي في تعزيز نموذج الاعمال القائم على الابداع: دراسة استطلاعية في عدد من مصارف القطاع الخاص في العراق)**، راجين تعاونكم معنا في الإجابة على الفقرات المؤشرة في متن هذه الاستمارة علماً أنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي.

ملاحظات:

1- يرجى وضع علامة (√) في الحقل الذي تراه مناسباً من وجهة نظرك.

2- يرجى الإجابة على جميع الأسئلة علماً أن ترك أي سؤال دون الإجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل والقياس.

3- سيتم التعامل مع إجاباتكم بسرية و ستعرض النتائج الإجمالية بشكل أعداد ومجاميع ومؤشرات إحصائية عامة وسوف تستخدم لأغراض هذا البحث العلمي حصراً.

ولكم منا جزيل الشكر والتقدير

الباحثان
د. ألڤن ناظر الداؤد
لينا ميخائيل لاوند

أولاً : معلومات عامة

1- اسم المصرف:

2- سنة التأسيس:

ثانياً: معلومات عن المستجيبين

1-الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى

2-العمر:( ) أقل من 35 سنة ( ) 35-45 سنة ( ) أكثر من 45 سنة

3- التحصيل الدراسي: ( ) دراسات عليا( ) بكالوريوس ( ) دبلوم فني

( ) إعدادية فما دون

4- المركز الوظيفي الحالي: ( ) إدارة عليا( ) رئيس قسم ( ) مدير شعبة/ وحدة

5- مدة الخدمة بالمركز الوظيفي الحالي: ( ) أقل من 3 سنوات ( )3-7 سنوات( )أكثر من 7 سنوات

6- مدة الخدمة في المصرف: ( ) أقل من 5 سنوات ( )5-10 سنوات( ) أكثر من 10 سنوات

ثالثاً: التخطيط الاستراتيجي الديناميكي: يشير إلى ذلك النوع من التخطيط الذي يعتمد المرونة أساساًللتعامل مع المستقبل وحالات عدم التأكد من خلال تطوير توجه استراتيجي واستخدام موارد المؤسسة بالشكل الذي يجعل استجابتها للتغيرات البيئية فاعلة وسريعة وبالتالي اقتناص الفرص التي من شأنها ضمان الاستمرارية والنمو والتفوق في ظل التنافس الشديد الذي تشهده مؤسسات الأعمال في الوقت الحالي.

ت	المتغيرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
أ.	**وضوح الرؤية**					
1	نحن فخورون بالرؤية التي نحاول تحقيقها					
2	لدينا فهم واضح لرؤيتنا ونستخدمها لتوجيه قراراتنا					
3	نجد أنه من السهل شرح رؤيتنا وأهميتها بشكل واضح وفعال للآخرين					
4	لدينا مستوى عالٍ من الاتفاق حول المبادئ التي ينبغي أن توجه سلوكنا في إدارة عملياتنا					
ب.	**فهم القدرات الجوهرية**					
5	يمكننا فهم والتعامل مع المهارات الخاصة والمعرفة والخبرات الفنية التي نمتلكها بأفضل شكل ممكن (هذه المهارات والمعرفة والخبرات تشكل أعظم نقاط القوة لدينا والتي نعتمد عليها للحفاظ على ميزتنا التنافسية).					
6	عند تخصيص الأموال لتحسين عملية معينة في مصرفنا، نكون قادرين على تحديد تلك العمليات التي من المرجح أن تضيف قيمة لخدماتنا في نظر زبائننا					
7	لدينا فهم جيد للمهارات والمعرفة المطلوبة لتقديم أفضل الخدمات لزبائننا					
8	نحن على دراية كبيرة بسمعة مصرفنا بين زبائننا وما نشتهر به في السوق					
ت.	**اختيار الأهداف الاستراتيجية**					
9	لدينا القدرة على تحديد قطاعات السوق / العملاء بالشكل الذي يحقق قيمة عالية للخدمات التي نقدمها					
10	نحن نعرف أي من القدرات الأساسية في مصرفنا هي الأكثر أهمية في خلق قيمة للقطاعات السوقية / العملاء الحالين أو المستقبليين					
11	نحن نعرف الكفاءات والعمليات التي نحتاج إلى تحسينها أو تطويرها لخدمة العملاء المستهدفين بشكل أفضل					
12	نقوم بالعمليات اللازمة لتصميم وتطوير الخدمات التي توفر مطابقة جيدة بين قدرات مصرفنا وفرص السوق					
ث.	**المسؤولية المشتركة**					
13	نأخذ بنظر الاعتبار (وبشكل كبير) اراء عملائنا عند التخطيط وتقديم الخدمات ونؤكد على أهمية دورهم في الوصول إلى افضل النتائج					
14	نتعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم والتحسين بدلاً من اعتبارها مناسبات لإلقاء اللوم					
15	نوفر وصولاً سهلاً إلى المعلومات التي تهم عملائنا والأشخاص الذين نعمل معهم					
16	نشجع الموظفين على التصرف كما لو أن كل واحد منهم مسؤول عن النتائج النهائية التي يحققها المصرف وليس فقط عن الجزء الذي تم تعيينه له					
ج.	**اتخاذ الاجراءات اللازمة**					
17	كثيراً ما نناقش مع الأشخاص الذين نعمل معهم أنواع الإجراءات اللازمة لتنفيذ استراتيجية مصرفنا على أفضل وجه					
18	نتأكد من أن الأشخاص الذين نعمل معهم على دراية باستراتيجيتنا والغرض منها					
19	نحن قادرون على تكييف استراتيجيتنا لتلائم الظروف المتغيرة دون إغفال الغرض الرئيسي للاستراتيجية					

20	نُشرك الأشخاص الرئيسيين الذين نعمل معهم في مناقشات حول الاستراتيجيات التي سوف نتبعها					

رابعاً: نموذج الأعمال القائم على الأبداع: يشير إلى استغلال موارد المؤسسة بطريقة مختلفة استجابةًللتغيرات في البيئة الخارجية، بغرض تقديم سلعة أو خدمة مستحدثة ومطورة تؤدي الى خلق قيمة جديدة للأطراف ذات المصلحة.

ت	المتغيرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
أ-	**الابداع القائم على خلق القيمة**					
21	يتلقى موظفونا التدريب باستمرار من أجل تطوير كفاءات جديدة					
22	مقارنة مع منافسينا المباشرين، فإن موظفينا لديهم قدرات ومعرفة محدثة للغاية					
23	نحن نفكر باستمرار في تحديد الكفاءات الجديدة التي يجب تطويرها من أجل التكيف مع متطلبات السوق المتغيرة					
24	نبحث باستمرار عن تعاونات وشراكات جديدة					
25	يساعدنا شركائنا الجدد بانتظام على مواصلة تطوير نموذج أعمالنا					
26	لدينا قدرة كبيرة على تحسين عملياتنا الداخلية					
27	نستخدم الإجراءات والعمليات المبتكرة أثناء تقديم خدماتنا					
28	نقوم بتقييم العمليات الحالية بانتظام وتغييرها بشكل كبير إذا لزم الأمر					
ب-	**الابداع القائم على القيمة المقترحة**					
29	نتعامل بانتظام مع احتياجات الزبائن الجديدة التي لم تتم تلبيتها					
30	خدماتنا مبتكرة للغاية مقارنة مع منافسينا					
31	ننتهز بانتظام الفرص التي تظهر في الأسواق الجديدة					
32	نحدد بانتظام قطاعات السوق الجديدة غير المخدومة					
33	نعمل على زيادة قدرتنا على الاحتفاظ بالزبائن من خلال عروض الخدمة الجديدة					
34	نعمل على اعتماد الإجراءات المبتكرة / الحديثة لزيادة قدرتنا على الاحتفاظ بالزبائن					
ت-	**الابداع القائم على الاستحواذ على القيمة**					
35	نحن نقدم بشكل متزايد خدمات متكاملة من أجل تحقيق عوائد مالية طويلة الأجل					
36	نبحث باستمرار عن الفرص التي تساعد على تقليل تكاليف تقديم الخدمات					
37	يتم تقييم تكاليف الخدمات المقدمة باستمرار وتعديلها إذا لزم الأمر وفقا لأسعار السوق					
38	نسعى بانتظام لاقتناص الفرص من خلال تمايز الأسعار					

قائمة المصادر

1. Babatunde, A., & Sanusi, M. (2020). Impact of Strategic Planning on Organisational Performance in First Bank Nigeria Plc, Osun State. *Journal of Management and Social Sciences*, *9*(2), 905-929
2. Carayannis, E. G., Sindakis, S., & Walter, C. (2015). Business model innovation as lever of organizational sustainability. *The Journal of Technology Transfer*, *40*(1), 85-104.

3. Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (2019). Strategic Agility, Business Model Innovation, and Firm Performance: An Empirical Investigation. IEEE Transactions on Engineering Management, 1–18.
4. Dibrell, C., Down, J., & Bull, L. (2007). Dynamic strategic planning: Achieving strategic flexibility through formalization. *Journal of Business & Management*, *13*(1), 21-37.
5. Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go?. *Journal of Management*, *43*(1), 200-227.
6. Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of cleaner production*, *198*, 401-416.
7. Haksever, C., Chaganti, R., & Cook, R. G. (2004). A model of value creation: Strategic view. *Journal of Business Ethics*, *49*(3), 295-307.
8. Itevete, L. B. (2016). Strategic issue management practices of savings and credit cooperative societies in Mombasa County, Kenya. *European Journal of Business and Management. 8*(19), 71-80.
9. Karlsson, J. (2003). Dynamic strategic planning in practice: Pease international tradeport. In *Proc of the 2003 Aviation Management Education and Research Conference*. Montreal, Canada.
10. Larsson, J., & Fränberg, D. (2019). *Innovations in Finance as Regulators Push Open Banking-Understanding innovative processes and market change in the Swedish banking market as of payment services directive* (Master's thesis).
11. Likhitruangsilp, V. (2004). Applied dynamic strategic planning for construction decisions under uncertainty. *Globalisation and Construction*, 795.
12. Neufville, R. D. (2000). Dynamic strategic planning for technology policy. *International Journal of Technology Management*, *19*(3-5), 225-245.
13. Ofori, D., & Atiogbe, E. (2012). Strategic planning in public universities: a developing country perspective. *Journal of management and strategy*, *3*(1), 67-82
14. Ojha, D., Patel, P. C., & Sridharan, S. V. (2020). Dynamic strategic planning and firm competitive performance: A conceptualization and an empirical test. *International Journal of Production Economics*, *222*, 107509.
15. Ramdani, B., Binsaif, A., Boukrami, E., & Guermat, C. (2020). Business models innovation in investment banks: a resilience perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-28.
16. Rodríguez, R., Molina-Castillo, F. J., & Svensson, G. (2020). The mediating role of organizational complexity between enterprise resource planning and business model innovation. *Industrial Marketing Management*, *84*, 328-341.
17. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons. West Sussex. United Kingdom.
18. Stefan, S., & Branislav, Z. (2016). Relationship between business strategy and business model studied in a sample of service companies. *Journal of Competitiveness*, 8(4), 72.
19. Woods, S., Reed, B. J., & Smith-Howell, D. (2016). Building an engagement center through love of place: The story of the Barbara Weitz Community Engagement Center. *Metropolitan Universities*, *27*(3), 84-105.
20. Wormald, P. The role of value proposition in new product innovation-a development for design education.
21. Wun, N. S. L. P. (2019). Impact of Strategic Planning on Organisational Performance of Microfinance Institution in Myanmar. *International Journal on Recent Trends in Business and Tourism (IJRTBT)*, *3*(2), 48-55.
22. Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of management*, *37*(4), 1019-1042.

دور قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي في تعزيز نموذج الأعمال القائم على الإبداع
دراسة إستطلاعية في عدد من مصارف القطاع الخاص في أقليم كُردستان العراق

أ.م.د. حيدر جاسم الجبوري
كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة

الباحث: صادق خضير عبد العظيم
دائرة صحة النجف الأشرف

المستخلص

إنّ غرض البحث الحالي هو التعرف على تأثير تحيزات اتخاذ القرارات على التهكم التنظيمي للعاملين في المنظمة المبحوثة (مستشفى المناذرة العام), إذ تعامل البحث مع تحيزات اتخاذ القرارات بوصفة متغيراً مستقلاً عبر ابعاده الثلاثة (محدودية المعلومات، بسط النفوذ، الاختلافات الفردية) والتهكم التنظيمي بوصفة متغيراً تابع عبر أبعاده (البعد المعرفي , البعد السلوكي , البعد العاطفي) ولتحقيق هذا الغرض تم استطلاع آراء عدد من العاملين في دائرة صحة النجف الاشرف مستشفى المناذرة العام، اذ تكون مجتمع البحث من (120) عاملاً وتم توزيع (100) استبانة وتم استرجاع (91) استبانة فقط صالحة للتحليل الاحصائي، وتم تحليل البيانات التي تم جمعها باستعمال عدد من الاختبارات والأساليب الإحصائية في برنامجـــي (SPSS v.24) و(SMART PLS).

اختبر البحث فرضية رئيسة واحدة تفرعت منها ثلاثة فرضيات فرعية للتعبير عن علاقة التأثير بين متغيرات البحث، وكان من ضمن الفرضيات استعراض الابعاد الخاصة بالمتغير المستقل وبيان مدى تأثيره في المتغير التابع في تلك الابعاد، وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها إنه حدد العلاقة بين اتخاذ القرارات المتحيزة من حيث عوامل مثل المعلومات المحدودة المتاحة، وبسط النفوذ والاختلافات الفردية مع التهكم التنظيمي. اذ أظهرت النتائج علاقات مهمة بين هذه المتغيرات. تؤثر تحيزات اتخاذ القرارات في كل مرحلة وعلى جميع مستويات التهكم التنظيمي، وكانت التوصيات نظراً لأن المنظمة المبحوثة هي إحدى المنظمات المهمة والحساسة، يجب على إدارتها توخي الحذر في تقديم الوعود للعاملين لأن هذا هو المفتاح لنجاح عملها، ويجب اتباع استراتيجيات واضحة وسليمة لتحقيق الأهداف الموضوعة وهذا يتحقق من خلال اتخاذ قرارات عقلانية واللجوء الى أصحاب الاختصاصات والكفاءة والاستعانة بالمهارات عند اتخاذ القرارات.

الكلمات المفتاحية: –تحيزات اتخاذ القرارات، التهكم التنظيمي، مستشفى المناذرة العام.

Abstract

The purpose of the current research is to identify the effect of decision-making biases on the organizational cynicism of the employees of the researched organization (Manathira General Hospital), as the research deals with decision-making biases as an independent variable across its three dimensions (limited information, influence, and individual differences) and organizational sarcasm as described A dependent variable across its dimensions (the cognitive dimension, the behavioral dimension, the emotional dimension). To achieve this purpose, the opinions of a number of workers in the health department of Najaf, the Ashraf General Hospital, were surveyed, as the research community

consisted of (120) workers, and (100) questionnaires were distributed and were retrieved (91) A questionnaire is only valid for statistical analysis, and the collected data were analyzed using a number of statistical tests and methods in (SPSS v.24 and SMART PLS) programs. The research tested one main hypothesis, from which three sub-hypotheses were branched out to express the influence relationship between the research variables, and among the hypotheses was a review of the dimensions of the independent variable and a statement of its influence on the dependent variable in those dimensions, and the research reached a set of conclusions, the most important of which is that it determined the relationship between decision-making. Biased in terms of factors such as limited information available, leverage and individual differences with organizational cynicism. As the results showed important relationships between these variables. Decision-making biases affect at every stage and at all levels of organizational cynicism, and the recommendations were given that the researched organization is one of the important and sensitive organizations, its management must be careful in making promises to workers because this is the key to the success of its work, and clear and sound strategies must be followed to achieve the set goals and this It is achieved by making rational decisions, resorting to specialists and competence, and using skills when making decisions.
Key words: Decision-making biases, organizational sarcasm, Al Manathira General Hospital.

مقدمة

من المواضيع التي لها تأثير كبير على عمل المنظمات بشكل عام، سواء كانت هذه المنظمات هادفة للربح أو غير هادفة، كبيرة كانت أم صغيرة، هو الانحياز في اتخاذ القرار الذي عادة ما يمارسه المديرون أو من هم أصحاب القرار.

تمثل منظمة الرعاية الصحية واحده من أكبر المنظمات وأكثرها نموًا على مستوى العالم ولها أهمية بالغة، وذلك لأنها تمس حياة المواطن بصورة مباشرة ومؤثرة، ومن خلالها يتم العمل على توفير السلع والخدمات لمعالجة المرضى وتقديم الرعاية العلاجية أو الوقائية أو التأهيلية. إن الصحة الجيدة تعزز قدرة المجتمع على تطوير رأس المال البشري والقيام بأنشطته اليومية وكل ما يتعلق بقراراته، لأن العقل السليم في الجسم السليم. اذ تعد الرعاية الصحية للمواطنين من حقوق الإنسان الأساسية التي كفلتها الدساتير والمواثيق الدولية ضمن ميثاق الأمم المتحدة، وقد ورد ذلك في الهدف الثالث من أهداف التنمية المستدامة، وعلى الرغم من هذا الحق وهو أحد ضرورات الحياة وحقوق الإنسان الأساسية، فهي ترتبط ارتباطًا وثيقًا بنجاح الخطة الموضوعة واتخاذ القرار. لا يمكن بأي حال من الأحوال الفصل بين النظام الطبي والتنمية المنشودة من حيث النجاح والازدهار دون اتخاذ قرارات جيدة. في فترة ما قبل الثمانينيات من القرن الماضي، شهد العراق نظامًا صحيًا جيداً كان الأكثر تقدمًا في المنطقة، لكنه بعد فترة من الزمن افتقر إلى الخدمات وتلبية الاحتياجات الصحية والطبية لعقد من الزمن بسبب السياسات الخاطئة والشروع بحروب كثيرة.

بعد انفتاح العراق وبناء نظام سياسي جديد وتحسين علاقته الدولية والتزامه بالمواثيق ومقررات هيئة الأمم المتحدة كانت هنالك علامات تحسن لهذا القطاع.

إلاّ أنّ ذلك لا يعد كافياً بسبب ضعف الإدارة وتخبط القرارات والقصور في تخصيص النفقات بسبب التدخلات المتمثلة بتحيزات أصحاب القرار مما أدى الى تهكم العاملين في هذه المنظمة بسبب تلك التحيزات في القرارات.

ومن هنا تم تحديد مشكلة البحث بخطورة بعض التحيزات واثارها على التهكم التنظيمي للمنظمة الصحية المبحوثة (مستشفى المناذرة العام) مقترحاً برنامج يساعد على الوصول لقرارات مناسبة وبالتالي يتفاعل معها العاملون في هذه المنظمة.

وفي ضوء ذلك شمل البحث أربعة فصول، تضمن الفصل الأول الأسس المنهجية والمعرفية ويتكون من مبحثين. تضمن المبحث الأول بعض الدراسات السابقة، بينما تضمن المبحث الثاني المنهجية للبحث. أما الفصل الثاني فقد خصص للإطار النظري للمتغيرات إذ اشتمل على مبحثين. تضمن المبحث الأول الإطار النظري لـ (تحيزات اتخاذ القرار) والثاني الإطار النظري للـ (التهكم التنظيمي). أما الفصل الثالث فقد تضمن الجانب العملي ويتكون من خمسة مباحث. تضمن المبحث الأول التعريف بمستشفى المناذرة العام. وتناول المبحث الثاني فقد خصص لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات في حين المبحث الثالث خصص لوصف وتشخيص متغيرات البحث (التحليل الوصفي) بينما المبحث الرابع فقد ركز على التحليل العاملي لفقرات وثبات الاستبانة والمبحث الخامس جاء لاختبار فرضيات التأثير. وأخيراً الفصل الرابع الذي اختتم به البحث فقد خصص للاستنتاج والتوصيات.

المبحث الاول: الإطار المنهجي للبحث

تمهيد

المنهجية هي تلك الطرق التي يتبعها الباحث لغرض الوصول إلى الهدف المنشود عبر مجموعة الأدوات التي يستخدمها في تقديم البراهين والأدلة والحجج للتأكد من صحة فرضية أو نظرية معينة أو عدم صحتها. تتجلى أهمية منهجية البحث العلمي في العديد من الأمور التي من شأنها أن تساعده على كتابة الدراسة على نحوٍ كاملٍ وشاملٍ، إذ ترتبط أهمية منهجية البحث في تحديد المشكلة وذلك بعد أن يقوم بجمع المعلومات والتأكد من صحتها، حيث يعتمد على منهج علمي واحد على الأقل من مناهج البحث وذلك بناءً على نوع المشكلة التي يتناولها في بحثه. يتم اختيار منهجية ا البحث من أجل الحصول على المعلومات الدقيقة من العديد من المصادر والمراجع التي لها صلة بموضوع البحث الذي يتم تناوله. لذا يمكن القول إن منهجية البحث توسع مدارك الباحث في التنبؤ حول ما سيحدث في المستقبل فيما يتعلق بمشكلة البحث وذلك بناءً على المعلومات التي تم الحصول عليها من مصادر مختلفة ونتيجة خبرته في مشكلة البحث (لطاد وآخرون،2019: 9).

أولاً: مشكلة البحث

اشارت العديد من الادبيات الى ان التهكم التنظيمي قد تزايد في السنوات الأخيرة واصبح ظاهرة منتشرة في اغلب أنواع المنظمات، مما يتطلب اجراء المزيد من الدراسات لتشخيص ومعالجة مسببات هذه الظاهرة التي يعبر عنها بالإحباط وخيبة الامل وفقدان الثقة، فضلاً عن الافتقار العام للأيمان بالإنسانية مما ينتج عنه مواقف سلبية اتجاه العمل هذا من جهة ، ومن جهة أخرى ان التحيز في اتخاذ القرارات يؤثر سلباً على مواقف العاملين ونهجهم في حل المشكلات ، اذ اشارت دراسة

(Kureshi,2017) إلى أن مشاكل اتخاذ القرارات تتجلى بشكل أكبر في القطاع العام نتيجة الافتقار إلى التدريب المتعلق باتخاذ القرار، ومن هذا المنطلق تحاول دراستنا الإجابة على التساؤلات الاتية:

1. هل يوجد تأثير لتحيز اتخاذ القرارات على التهكم التنظيمي في المنظمة المبحوثة؟
2. هل يوجد تأثير لمحدودية المعلومات على التهكم التنظيمي في المنظمة المبحوثة؟
3. هل يوجد تأثير لبسط النفوذ على التهكم التنظيمي في المنظمة المبحوثة؟
4. هل يوجد تأثير للاختلافات الفردية على التهكم التنظيمي في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث

تنبع أهمية البحث من حداثة هذه المواضيع التي شغلت اهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة. إذ تناول الموضوع من خلال العلاقة بين متغيرات البحث المتمثلة بتحيزات اتخاذ القرار والتهكم التنظيمي، إذ لم يتمكن الباحث من الحصول على أي بحث تناولت هذه العلاقة. مما يفتح الباب للباحثين والأكاديميين لمعالجة تأثير تحيزات اتخاذ القرار مع التهكم التنظيمي أو المتغيرات الاخرى للوصول إلى قرارات تقلل من مستوى الممارسات السلبية في المنظمات.

وكذلك تناول هذا البحث المشاكل الواقعية والتي تحتاج إلى حلول من خلال تعريف إدارة مستشفى المناذرة العام بأهمية تجنب تحيزات اتخاذ القرار. وحاول الباحث مقارنة معايير البيئات الأجنبية واختبارها في البيئة العراقية التي تختلف من حيث النظم السياسية والتكنولوجية والقانونية وغيرها عن واقع الدول المتقدمة، تفيد نتائج هذا البحث مديري المنظمة الصحية بأهمية تنفيذ قرارات أقل تحيزًا وبالتالي تقليل تهكم العاملين مما ينعكس بالإيجاب على أدائهم.

ثالثاً: أهداف البحث

الهدف الرئيس من البحث هو بيان تأثير التحيزات في اتخاذ القرار في التهكم التنظيمي، فضلاً عن تحقيق أهداف عدة ويمكن ذكرها على النحو التالي:

1- بيان الأثر بين تحيزات اتخاذ القرار بأبعادها الثلاثة (المعلومات المحدودة، الفروق الفردية، بسط النفوذ). وأبعاد التهكم التنظيمي المتمثلة في (البعد المعرفي، البعد السلوكي، البعد العاطفي) في المنظمة المبحوثه.
2- التعرف مستوى انحياز المديرين في اتخاذ القرار.
3- التعرف على مستوى التهكم التنظيمي لدى العاملين في المنظمة المبحوثه ورفع مستوى الوعي لدى العاملين.
4- زيادة اهتمام إدارة في المنظمة المبحوثه والمجتمع المبحوث بموضوع البحث للاستفادة منه عند تطبيقه.
5- تقديم مقترحات في ضوء النتائج التي ستصل إليها آلية الباحث، وكذلك للباحثين بشكل عام.

رابعاً: فرضيات البحث

تتكون هذا البحث من فرضية رئيسة واحده وتتفرع منها ثلاث فرضيات فرعية وكالتالي

الفرضية الرئيسة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائياً وموجبة لتحيزات اتخاذ القرار في التهكم التنظيمي. وتفرعت منها ثلاث فرضيات فرعية وعلى النحو الاتي:

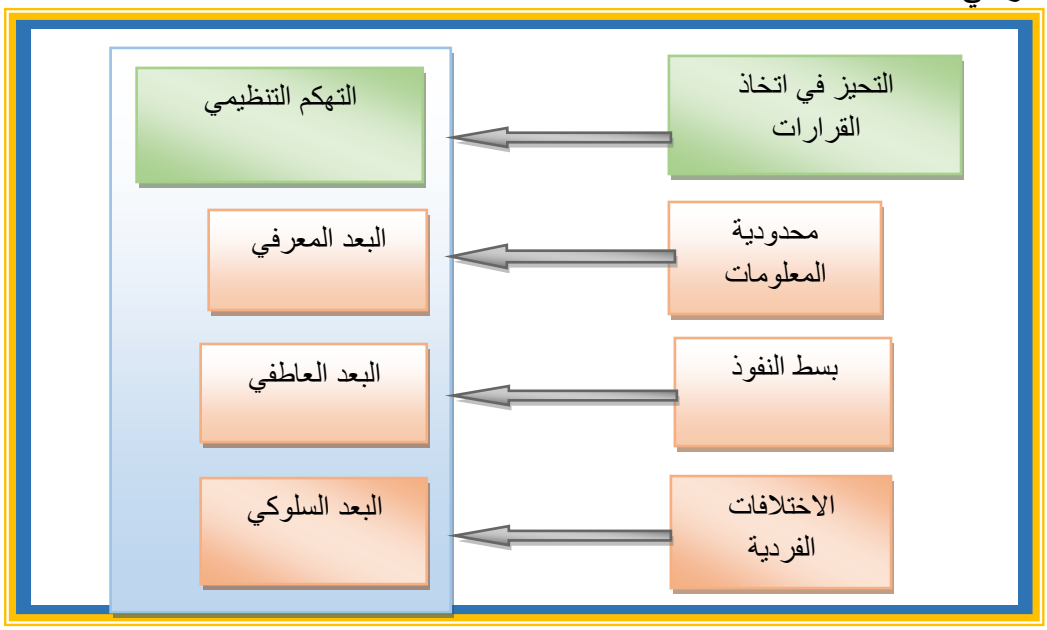
1.الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائياً وموجبة لبعد محدودية المعلومات في التهكم التنظيمي.

2.الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائياً وموجبة لبعد بسط النفوذ في التهكم التنظيمي.

3.الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائياً وموجبة لبعد الاختلافات الفردية في التهكم التنظيمي.

خامساً: المخطط الفرضي للبحث

يبين مخطط البحث الفرضي العلاقة المنطقية والترابط بين متغيرات البحث ، إذ تكون البحث من متغيرين هما المتغير المستقل (التحيز في اتخاذ القرارات) الذي تكون من ثلاثة ابعاد هي (محدودية المعلومات وبسط النفوذ والاختلافات الفردية) بالاعتماد على دراسة (Kureshi&Asghar, 2015) والمتغير التابع (التهكم التنظيمي) الذي تكون من ثلاثة ابعاد كذلك هي (البعد المعرفي والبعد العاطفي والبعد السلوكي) بالاعتماد على دراسة (Durrah et al ,2019) والشكل رقم (1) يبن مخطط الدراسة الفرضي.



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر: إعداد الباحث

سادساً: مبررات إجراء البحث

هناك عدد من العوامل التي دفعت لتشكل مبررات هذا البحث. في مقدمتها ضرورة حاجة المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة العراقية بشكل خاص بدراسة متغيرات البحث الحالي المتجددة وذات الأهمية التي لم يتم دراستها معا في وقت سابق حسب علم الباحث. مما أوجد حافزًا لإثراء متغيراتها وسد الفجوة المعرفية التي تم تشخيصها في هذا المجال وبناءً على ما سبق، يمكن تأطير مبررات البحث ومبررات اختيار التركيبة التفاعلية لمتغيراته على النحو التالي:

1 – حداثة مفهوم التهكم التنظيمي الذي يعدّ محط اهتمام الباحثين في الوقت الحالي.

2 – عدم وجود دراسات أو أبحاث تربط متغيرات البحث مما يعطي الباحث حافزاً لاستكشاف هذه العلاقة والتوصل إلى استنتاجات.

3– رغم وجود القدرات والمكونات في مستشفى المناذرة العام إلا أن الواقع يشير إلى تحيزات اتخاذ القرارات.

4 – تهكم اغلب العاملين في هذا المجال بسبب وجود فوارق طبقية من حيث الحقوق.

5 – نظراً لأهمية المنظمة الصحية عالميا وعلى المستوى المحلي مما يستدعي النظر في معالجة بعض المشاكل.

سابعاً: حدود البحث

أ– الحدود المكانية: شملت حدود البحث دائرة صحة النجف الاشرف مستشفى المناذرة العام.

ب– الحدود الزمنية: التي تتمثل في إعداد الجانب النظري والتطبيق العملي لإعداد البحث من ضمنها فترة الزيارات الأولية لتشخيص مشكلة البحث، وفترة الحصول على البيانات الخاصة بالبحث، وفترة توزيع الاستبيان واسترجاعه التي امتدت من (2020/8/1 لغاية 15/ 2020/11)

ت– الحدود البشرية: شملت العاملين في (قسم الإدارة العامة، قسم الصيانة، وحدة الحسابات، قسم السكري، الإعاشة) في مستشفى المناذرة العام.

ثامناً: مجتمع البحث وعينتها

تم إجراء البحث بالتنسيق مع إدارة المستشفى مجال البحث. وبحدود (120) موظف. ووفقًا لـ (Sekaran,2003:296) الذي تم الاعتماد عليه في تحديد حجم العينة فإن مجتمع البحث المذكور أعلاه يتوافق مع عينة من (91). إذا لجأ الباحث إلى أسلوب اختيار العينة القصدية في تحديد عينة البحث وتم توزيع (100) استمارة على العاملين في الأقسام المذكورة أعلاه. وكان عدد الاستبيانات المسترجعة (91) صالحة للتحليل الاحصائي وبنسبة بلغت 76%

جدول (1) وصف عينة الدراسة في مستشفى المناذرة العام

ت	المتغيرات	الفئات المستهدفة	العدد	النسبة	نسبة التمثيل %
1	الجنس	ذكور	79	87	60%
		إناث	12	13	10%
المجموع			91	%100	70%
2	التحصيل الدراسي	دكتوراه	0	0	0
		ماجستير	0	0	0
		دبلوم عالي	6	6,6	4,6
		بكالوريوس	70	77	53,8
		دبلوم	15	16,4	11,6
المجموع			91	100 %	70 %
		5-1	20	22	15,4 %
		10-6	15	16,4	%11,5
		15-11	28	30,8	%21,5
		20-16	18	19,8	%13,7
		21 – فأكثر	10	11	%7,9
المجموع			91	100%	70%

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على معلومات استمارة الاستبيان

تاسعاً: أداة البحث

مثلت الاستبانة الأداة الرئيسة للجانب العملي في هذا ا البحث، وذلك لجمع البيانات الخاصة باختبار الفرضيات للإجابة على تساؤلاتها وتحقيق أهدافها. وبعد أن تمَّ إعدادها بصيغتها الأولية وتقديمها للسادة المحكمين اذ تم دراسة فقراتها وكان لذلك الأثر الكبير في تعديل صياغة بعض الفقرات وإضافة فقرات جديدة من أجل تحقيق الدقة في قياس متغيرات البحث، وقد اعتمد الباحث مقياس ليكرت (Likert) الخماسي (أتفق بشدة، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق بشدة)، تقابلها الأوزان (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي.

عاشراً: منهج البحث

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كونه المنهج الأنسب لوصف البيانات والتحليل الاحصائي للفرضيات، وكذلك ملاءمته للمشكلة المدروسة.

أحد عشر: أساليب تحليل البيانات

لغرض تحليل البيانات الإحصائية الخاصة بمتغيرات البحث واختبار فرضياتها، تم استعمال عدد من البرامج المناسبة تمثلت بالآتي:

1. برنامج أكسل (Microsoft Office Excel 2013) لغرض توضيح الاشكال البيانية المتعلقة بمتغيرات البحث.
2. برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences-SPSS-24) للتحليل الاحصائي.برنامج SMART PLS.

المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

مفهوم تحيز اتخاذ القرارات

بينت العديد من الدراسات أن مهام اتخاذ القرار تميل إلى الكفاءة ليكون في الاتجاه الصحيح كون بعض القرارات تحدد مصير المنظمة بالكامل، الا ان بعض المديرين يتخذون القرارات التي يشوبها التحيز مما ينحرف عن اتجاه اهداف المنظمة، ويميل الأفراد إلى سمة النجاحات للمهارات الشخصية الي يمتلكونها والفشل بسبب عوامل خارجة عن إرادتهم وهذا يعود الى نتائج الفروق الفردية ومدى موثوقيتهم وتوقعهم للعالم الحقيقي وقدرتهم على اتخاذ القرار فضلا عن تجاربهم العاطفية. المديرين الذين لا يمتلكون القدرة على اتخاذ القرار، قد يكونون الأقل علماً بالتحيز الخاصة بهم (الجبوري واخرون 2015, 5).

إذ ان عملية اتخاذ القرار محاطة بالتحيزات التي تشير بشكل عام الى التبسيط او التشوهات المنتشرة في الحكم والمنطق التي تؤثر بشكل منهجي على العملية وأحيانا يؤدي ذلك الى الغاء الفكرة الصحيحة بناءً على موروثات الانحياز التي تكون بمثابة الحكم الأول والأخير على الأشياء وأحيانا الحكم الخاطئ على الأشياء بسبب عاطفة او تأثير اجتماعي (Wattsa et al,2020:3).

إن العقل البشري يعمل تحت سياقات معينه التي تؤدي الى اتخاذ قرارات عقلانية وأخرى غير عقلانية (Atsuo & Haruka,2015:2).

اللاعقلانية تنتج أحيانا بسبب تشوش الادراك مما يؤثر على اصدار حكم او اتخاذ قرار سليم نتيجة عدم التأكد من الحقائق والمعلومات (Atsuo et al, 2015 :3). ان اهم العوامل التي تؤدي الى تشويه الادراك ما يظهر التحيز المعرفي (Rosdini et al,2020:5). ويشار الى إنّ التحيزات المعرفية تمثل خطأ في التفكير والتقييم التي تؤثر على مواقف متخذي القرار ومنهجهم في حل المشكلات، وهي التشوهات بالأفكار والصور الذهنية (Nikoli,2018:43).

غالبا ما يكون اتخاذ القرار عملية معقدة ومتعددة الجوانب وتتضمن التحيزات (Kureshi&Ammar,2017:62). وتؤثر هذه التحيزات سلبا على اتخاذ القرار (Anne,2019:1). يتأثر المديرين بالتحيزات ومن الصعب التعرف على اثارها وإذا تم التعرف عليها فيمكن التغلب على ذلك (McShane et al,2013:40). ويمكن للمراقبين الخارجين في كثير من الأحيان اكتشاف القرارات المتحيزة من خلال خبرتهم ومهاراتهم

(McShane et al,2013:23). وكذلك تؤثر التحيزات على تدفقات العملية وخطوات وقد تم اكتشاف نقاط الضعف بسبب ذلك وان تأثير التحيزات يتغير من عامل الى اخر وبالتالي ليس كل العوامل بحاجة الى التوصل للحلول ولكن من خلال الوعي يمكن إيجاد حلول سليمة وعملية لتقليل التحيز (Amy et al , 2017: 2).

لذا يعرف التحيز بانه التبسيط او التشوهات المنتشرة في الحكم والمنطق التي تؤثر بشكل منهجي على عملية صنع القرار الإنساني، وثبت إنّ التحيز يمنع عمليات اتخاذ القرارات العقلانية في مجموعة من السياقات (Wattsa et al,2020:9).

ويرى (Adams et al,2009:34) التحيز هو رؤية الأفراد أحياناً للعالم من وجهة نظرهم (التي يعتقدون انها متفوقة) بدلا من النظر الى وجهة نظر شخص آخر أو مصادر معلومات أخرى وكذلك هو الميل للمزاج أو النظرة المستقبلية وخاصة الحكم الشخصي الذي يكون احياناً غير معقول. وكذلك يعرفه (Marshall,2008:7) هو الميل الى الاعتقاد أو البحث عن معلومات للحفاظ على آرائنا أو معتقداتنا وهذا يسبب فجوة في طريقة تفكيرنا مما يؤدي إلى قرارات سيئة ويعرف (Author et al ,2017:9) التحيز بأنه انحراف عن اتخاذ القرار السليم يؤدي الى تشويه الموضوعية والحكم غير الدقيق ويسمى باللاعقلانية.

ويرى الباحث ان تحيز اتخاذ القرارات هي اتباع رغبات أو شهوات نابعة من التفكير الشخصي الناتج من الدماغ البشري، وغالباً ما تكون غير مرغوب فيها، وبالتالي تقود إلى قرارات غير سليمة، وعادةً تكون التحيزات مقصودة أو غير مقصودة بسبب عدم الادراك الكامل.

أبعاد تحيزات اتخاذ القرار

اتخاذ القرار هو جزء أساسي من الأنشطة الروتينية اليومية في جميع المنظمات. تؤثر العديد من التحيزات على جودة القرارات. يقع مديرو اتخاذ القرارات ضحية للتحيزات، والتي تم سرد بعض منها أعلاه ولكن لا يوجد بحث حتى الآن يعالج مثل هذه الأخطاء فيما يتعلق بمنظمات القطاع العام في جميع مراحل اتخاذ القرار وعلى جميع مستويات الإدارة.

وفيما يأتي أبعاد التحيز في اتخاذ القرار اعتماداً على (Kureshi&Ammar,2015:162).

1- **محدودية المعلومات:** يمكن للقرارات التي تستند إلى المعرفة الكاملة والتفكير المثالي أن تقود المنظمة إلى الازدهار على المدى الطويل. من ناحية أخرى فإن القرارات التي يتم اتخاذها بحالات الغموض أو الحدس أو المنطق المعيب أو العواطف أو المعلومات غير المكتملة يمكن أن تضع المنظمة بسرعة في حدود الفشل. في واقع الأمر يمكن للقرارات الضعيفة أن تشل المنظمات الكبيرة والأثرياء مع مرور الوقت. إن ما يقود نجاح أية منظمة هو في الأساس القرارات عالية الجودة التي يتم اتخاذها وتنفيذها، والعمل الجيد ليس أكثر من مجرد انعكاس لقرارات جيدة. يتخذ المديرون قراراتهم على أساس العقلانية لكن المعلومات المحدودة المتاحة قد تجبر المديرين على الاعتماد على الحدس والمشاعر الغريزية، وهذا غالبا ما يؤثر على عقلانية عملية صنع القرار. تتطلب العمليات العادلة في صنع القرار في القطاع العام معلومات كافية تستند إلى مصادر موثوقة ومبررة .(Kureshi& Ammar,2017:163)

المعلومات هي البيانات التي تمت معالجتها لتحقيق هدف معين أو لاستعمال محدد، لأغراض اتخاذ القرارات التي أصبح لها قيمة بعد تحليلها أو تفسيرها أو تجميعها في شكل ذي معنى والتي يمكن تداولها وتسجيلها ونشرها وتوزيعها في صورة رسمية أو غير رسمية وفي أي شكل. استأثر موضوع المعلومات بصورة عامة وقيمة المعلومات بصورة خاصة باهتمام كبير من الباحثين والكتاب في الحقول المعرفية والمناهج الفكرية والفلسفية. إذ تعد المعلومات المحور الأساسي في نظم المعلومات ويعبر عنها بالذهب الحقيقي الذي تمتلكه المنظمات ومركز القوة الموجود في داخلها، وهذا يؤكد على القيمة الكبيرة التي تحملها المعلومات، ومن هنا تبرز أهمية التطرق إلى موضوع قيمة المعلومات من خلال الدور الذي تلعبه في عملية صنع القرارات، وعندما لا يتم تزويد الأشخاص بالمعلومات اللازمة فإنهم سوف يبنون ردودهم على تفكيرهم الأناني الخاص أكثر من اعتمادهم على معلومات المعدل الأساسي. يميل صناع القرار إلى التركيز على معلومات محدودة وغالبًا ما يستخدمون أساليب الاستدلال البسيطة في أوقات الضغط العالي.

إنّ بعض القرارات يتم اتخاذها من دون توفر الكمية المناسبة للمعلومات ويعود ذلك إلى العديد من الأسباب أهمها (ضيات,2019: 26):

أ – إن المعلومات المطلوبة غير متوفرة ولا يمكن الحصول عليها.

ب – إن المجهود والتكلفة اللازمة للحصول على هذه المعلومات قد يكون كبيرا جدا.

ت – إن الفرد قد لا يعرف أن مثل هذه المعلومات متواجدة.

ث – إن المعلومات قد توجد ولكن ليس في الشكل المراد الحصول عليه.

يجب أن يمتلك المديرين (معلومات كاملة حول احتمالات وعواقب كل قرار، والفهم الكافي لهذه المعلومات، والقدرة على حساب مزايا وعيوب كل بديل متاح، والقدرة على مقارنة الحسابات بشكل حاسم). إن العملية مقيدة بالقيود المعرفية للمديرين والوقت المحدود والمعلومات غير الكاملة. ومع ذلك فإنهم قادرون على استخدام المعلومات التي لديهم (مهما كانت غير كاملة) لاتخاذ قرار مُرضٍ تم استخدام العديد من النظريات لإزالة الغموض عن السوابق التي أدت إلى جودة القرار في القطاع العام مع التحديات المتزايدة باستمرار والمتمثلة في قلة الوقت ومحدودية المعلومات المتاحة للقرارات إلى جانب

الضغط المتزايد من جانب منظمات القطاع العام لإدارة الموارد بكفاءة وسط تقلص الموارد من المتوقع أن يزداد هذا التحدي، هذه الضغوط تجبر القطاع العام على البحث عن نماذج العمل التي يستخدمها القطاع الخاص.

2- **بسط النفوذ:** هو رغبة التحكم في العاملين وأن يكونوا تحت إدارة أو حكم معين في وقت واحد. الأفكار المتعلقة ببسط النفوذ تتغير باستمرار بمجرد أن تم تصور أن القدرات البشرية الأساسية تحدد العدد المناسب من العاملين الذين يعملون تحت قيادة وحكم معين. ليس من السهل تحديد المدى المثالي للتحكم وبسبب الضغوط السائدة من حيث زيادة بسط النفوذ فقد واجهت عملية صنع القرار الكثير من المشكلات. قد تختلف من طبيعة العمل والمواعيد النهائية المخصصة لمهام معينة. في بعض الأحيان يؤثر الضغط الناتج عن زيادة بسط النفوذ أيضًا على جودة القرار بشدة لدرجة أنه يؤدي إلى انهيار البعد بأكمله. عند الحديث عن الإنتاج الضخم يمكن أن يكون نطاق التحكم أكثر لأن كل موظف لديه مهمة محددة لإكمالها ويحتاج إلى القليل من الإشراف. تغيرت الآراء بشأن المدى المثالي للتحكم في الوقت المناسب فيما يتعلق بالقطاع العام. على مدى عقود في القرن العشرين وبالحديث عن الستين عامًا الأولى اتبعت القيادات العليا أسلوب إدارة منظم جيدًا مع القليل من الصلاحيات لكل موظف لاتخاذ قرارات وعدم سلبهم هذه الممارسة، وبالتالي تمكين العاملين يحسن إدارة المنظمة لما يمتلكونه من كفاءة وفاعلية وهذا يعد أفضل الأساليب لغرض تحقيق الأهداف المرسومة، ان بسط النفوذ على العاملين سوف يولد نتائج سلبية هي (عدم المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار، عدم تطوير مهاراتهم الفردية، عدم احتفاظ المنظمة بالعاملين، عدم تحقيق الرضا الوظيفي) وكلما زاد بسط النفوذ يعيق ذلك المشاركة في اتخاذ القرارات للمنظمة إذ يلعب العاملون في المنظمات أدوارًا متعلقة بنجاحها. لكي نكون قادرين على تمكين المجتمعات التي نخدمها، فمن الضروري أن يكون العاملون أنفسهم مفوضين ويشعرون بذلك. يتم إحباط هذه التأثيرات التمكينية باستمرار من خلال مشاعر التحكم والتأثير على عمل الفرد ومشاعر عدم الدعم، وعدم التقدير. ينبغي الاهتمام بتجارب العاملين. نقدم هنا كيف يؤثر بسط النفوذ على التهكم التنظيمي. أن العاملين في المنظمات يشعرون بأنهم قادرون على التأثير على نتائج المستوى التشغيلي في العمل، النتائج المتعلقة بأنشطة تبادل المعرفة وتقديم المشورة ومساعدة الناس على الوصول إلى الخدمات. يعبر العاملون في المنظمات باستمرار عن مشاعر العجز، ومشاعر التقليل من قيمتها وعدم التحكم في مجال عملهم. إن بسط النفوذ وتأثيراتها السلبية على إحساسهم بتقدير الذات واحترام الذات هي موضوع متكرر إن مبادرات تمكين الموظفين تتعارض مع السعي لبسط النفوذ، وتلجأ العديد من المنظمات المتوسطة والكبيرة إلى استخدام نظام إدارة هرمي يقوم على التحكم والتأثير، حيث يقوم المديرون بإبلاغك بالعمل الموكول إليك ومن ثم تنفيذه مباشرة دون إبداء رأيك الخاص. يستغرق الوصول إلى من يتخذ القرار الكثير من الوقت لاتخاذ القرار حتى يتم الموافقة عليه، وهذا يدل على مركزية المستوى التنظيمي الذي له الحق في اتخاذ القرار. أما على العكس من ذلك، فالجميع يتمتع بدرجة من التفويض والقدرة على التعامل مع المشكلات من أجل تحقيق الصالح العام للمنظمة (Kureshi& Ammar,2017:164).

الاختلافات الفردية: الفروق الفردية هي الاختلاف القائم بين الافراد في صفات مشتركة حيث يكون ذلك في التشابه النوعي في وجود الصفة، والاختلاف الكمي في درجات ومستويات هذا الوجود. تعد الاختلافات الفردية عامة فلن نجد شخصين يتشابهان في استجابة كل منهما لموقف واحد، وتؤكد العديد من الأبحاث اختلاف أفراد النوع الواحد في قدرتهم على التعلم وحلهم للمشكلات وأحوالهم الانفعالية مثل (الخوف، الحب، السلوك، الحاجة للإنجاز) (Shortl et al ,2020:2). وتعد الفروق الفردية ظاهرة عامة موجودة لدى جميع الكائنات الحية. فالاختلافات موجودة لدى أفراد النوع الواحد، وهي موجودة بين الأنواع الأخرى. وذلك من أجل استمرار الحياة. فالأشخاص داخل التنظيم سواء كانوا ذكوراً ام اناثاً معقدي التركيب والسلوك والممارسة مما ينتج عن ذلك صعوبة بالتنبؤ في ممارسات كل شخص وفهم السلوك الفردي في العلاقات بين الأفراد والفرق، وتشير الاختلافات الفردية إلى الطرق التي يعتمدها العاملون التي قد تتشابه او تختلف في الصفات الشخصية. الاختلافات الفردية في المنظمات تخلق تنوع القوى العاملة. بعض هذه الاختلافات يسهل ملاحظتها وغالبا ما يكون التركيز على العوامل الديموغرافية. تمثيل التنوع على مستوى سطحي بناء على الصفات الجسدية التي تكون واضحة تماما مثل العرق، النوع والعمر، القدرات. وهناك اختلافات تتمثل بالقيم، والمواقف وهي أكثر فطرية وأقل وضوحا مما يصعب التنبؤ بها والسيطرة عليها في اغلب الاحيان. تمثيل التنوع على مستوى عميق التي قد يستغرق وقتا طويلا لفهم ما يجري في المنظمات بغض النظر عن المستوى، وقضايا التنوع (Uhi–Bien et al,2014:28).

يتعرض الجهاز العصبي المركزي باستمرار للحمل الزائد من المدخلات الحسية. نظرًا لوجود العديد من الأفكار التي تؤثر على الانتباه والذاكرة، إذ يجب الانتباه إلى المعلومات المهمة بشكل انتقائي وتشفيرها وصيانتها واستعادتها من الذاكرة لدعم السلوك الفعال الموجه نحو الهدف قد تنجم الفروق الفردية في الترميز الموجه ذي الأولوية من الاختلافات في القدرة العامة على ترميز الذكريات، أو من الاختلافات في كيفية تغيير الاستراتيجيات لمحفزات مختلفة لتعديل الصيانة في الذاكرة العاملة، ترتبط الفروق الفردية في أداء هذه الأنظمة وتتأثر بها و يشير تعريف الفروق الفردية إلى انحراف الفرد عن المتوسط الجماعي للصفات المتعددة والمشتركة بين الجميع، كما أنّه يمكن أن ينحصر مدى الفروق الفردية أو يتسع حسب توزيع المستويات المتعددة، واستنادًا إلى ما سبق يمكن تعريف الفروق الفردية على أنّها مقياس يستند إلى أسس علمية يدرس ويوضح مستوى الاختلاف القائم بين الأفراد فيما بينهم بناءً على سمة مشتركة بالاستناد إلى مصطلحي التشابه والاختلاف، من خلال التشابه النوعي الذي يشير إلى وجود الصفة عند جميع الأفراد، والاختلاف الكمي الذي يشير إلى درجة ومستوى وجود الصفة بين الأشخاص، والاختلافات الفردية هي ظاهرة عامة موجودة عند جميع المخلوقات، فمن غير الممكن أنّ يكون هناك شخصان من نفس النوع متشابهين في الاستجابة لنفس الموقف (Elliott et al,2020:1).ويذكر (Schults,2005: 22)ان مصطلح الاختلافات الفردية يستخدم للإشارة إلى الطرق التي يكون فيها العاملون متشابهون والطرق التي يختلفون فيها في تفكيرهم ومشاعرهم وتصرفهم رغم ذلك فانه لا يوجد شخصان متشابهين بصورة كاملة وكذلك فأنهم غير مختلفين بصورة كاملة ايضاً, لذلك فان الاختلافات الفردية تحاول تفسر التحيزات والميول السلوكي

وتحدد التشابه وأين يكمن الاختلاف, ان الفكرة هي تلك التي تقوم على أنه اذا كان باستطاعتنا تشخيص كيفية تصنيف التحيز والميول السلوكي والتعرف على ميول الافراد الذي يمتلكونها فأننا سنكون قادرين ان نتنبأ بصورة دقيقة عن كيفية وأسباب هذا سلوك.

واشار (Uhi-Bien et al,2014:31) الى ان الاختلافات الفردية تعود الى سمات الشخصية التي تختلف من شخص إلى آخر او تعود الى متغيرات اخرى كالعواطف مثلا. قد تكون الاختلافات الفردية مادية ونفسية. الاختلافات الفردية التي تميز شخص معين عن شخص اخر، ونرى في الأنشطة التي تتبع والفئات الأساسية للفرد وتشمل الاختلافات الشخصية، والمواقف، والإدراك، والإبداع. ومع ذلك، نحن بحاجة إلى ملاحظة أهمية الوضع في تقييم سلوك الفرد. اذ ان الاختلافات المحددة التي تميز شخص جيد أو سيء تعكس. مدى المساهمة في الاداء والتي تختلف من شخص لأخر، قد يتعلق الأمر بالرضا من عدمه او مدى ملاءمة طبيعة الوظيفة مع قدرات وامكانيات الشخص نفسه، ظروف العمل، وزملاء العمل، والقيادة ليست سوى عدد قليل من العوامل التي تؤثر على كيفية أداء الشخص وشعوره بوظيفته. وهكذا، كلما حاول المدير تقييم أو مراعاة الاختلافات الفردية بين الموظفين فأنه يرغب ان يكون على يقين أيضا للنظر في الحالة التي تؤثر على السلوك. المدير بحاجة إلى إنشاء علاقات فعالة مع موظفيه وتحقيق نتائج مثلى بينهم، وانه يواجه تحديا كبيرا في محاولة فهم كل الاختلافات والمساهمات الفردية فيما يتعلق بصنع القرار. وهناك نقطة انطلاق جيدة في تطوير هذا الفهم هو تقدر دور الشخصية باتخاذ القرار في المنظمات.

وأيضا الاختلافات الفردية تهتم بدراسة الفروق الفردية في السمات النفسية كالذكاء أو في الشخصية والاستعدادات والقدرات الخاصة والتي تهتم بتفسير أسباب وعوامل إيجاد هذه الفروق استنادا الى الحقائق أي انها توضح لنا أوجه الاتفاق بين الافراد وأوجه الاختلاف والأسباب وراء هذه الاختلافات. اذ اشار اغلب الباحثين الى ان الاختلافات الفردية هي نتيجة لمجموعة من المتغيرات التي تساهم في تكوين تلك الاختلافات وهذه المتغيرات هي (العواطف، المواقف، الشخصية، القدرات)

مفهوم التهكم

يمكن إرجاع كلمة التهكم إلى اليونان في القرن الرابع. هنالك مجموعة من الفلاسفة الذين أطلقوا على أنفسهم بأنهم أتباع (Antisthenes) يعتقد الكثير أن هؤلاء الأتباع استهزأوا بالرأي العام أو المعتقدات العامة لمجرد القيام بذلك اعتبروا هؤلاء الأتباع متهكمين ومع تقدم الوقت تم إحياء التهكم كمدرسة فكرية ونشرت فكرة التهكم من الأعراف والتقاليد والمعتقدات السائدة وأنماط السلوك (Omar et al , 2019:2). إن مفهوم التهكم له تاريخ طويل، واستخدم لوصف مدرسة فكرية، ويشير الاستخدام الحالي للمصطلح بشكل أكبر إلى الفرد. حيث يُعرِّف المتهكم بأنه "شخص لديه إيمان ضئيل بصدق الإنسان.

والتهكم هو كلمة تعني أنه لا يمكن العثور على أشخاص صادقين في العالم. وكذلك يعبر عن التهكم هو أسلوب غير مهذب والجهل من أسبابه. إن الافتقار إلى الالتزام ونقص الموارد وزيادة متطلبات العمل هي مصادر للسلوك المتهكم والمواقف السيئة، أدى التهكم إلى ظهور هذه السلوكيات السلبية. كما أن السلوك غير الأخلاقي والمناخ غير الأخلاقي والظلم تجعل الافراد يمارسون التهكم

(Mughal,2020:4). المتهكم هو الشخص الذي لديه ميل إلى عدم الإيمان بصدق الخير في الدوافع والأفعال البشرية. إذ ان التهكم هو حكم تقييمي ينبع من تجارب توظيف الأفراد. وكذلك هو استجابة مكتسبة وليست نزعة قائمة على الشخصية لا يقرر الافراد أن يصبحوا متهكمين بل هو مزيج من الإدراك إلى جانب الخبرة في سياق العمل

(Omar et al, 2019:2). الكثير من الأبحاث حول التهكم العام (التهكم غير الموجه نحو كائن معين بل هو معمم على جوانب مختلفة من حياة الفرد) اتخذت نهج السمات أن التهكم تجاه الطبيعة البشرية هي سمة شخصية مستقرة هناك بعض الأدلة التي تشير إلى ذلك التهكم هو أحد الطرق التي يتعامل بها الناس مع قلق غير ودي وغير مستقر، وغير آمن وفقدان الثقة في الإدارة والتنافس مع زملائهم في العمل. من وجهة النظر هذه فإن التهكم هو استراتيجية تأقلم لأنها توفر للأفراد مبررًا لسلوكهم الذي يخدم مصالحهم الذاتية. على الرغم من أنه من غير الواضح ما إذا كان يجب إلقاء اللوم على ما يعتبرونه التهكم المتفشي على الموظفين غير المحفزين والأنانيين أو على الشركات عديمة المصداقية بالوعود التي أسست عمالها للفشل فإن تطوير النظرة المتهكمة هو عملية من ثلاث خطوات تبدأ بتوقعات غير واقعية والتي تؤدي حتماً إلى خيبة الأمل والتي تؤدي بدورها إلى التهكم. على الرغم من أنهم يقترحون أن مستوى التهكم لدى الفرد يتم تحديده من خلال مزيج من الخبرة السابقة والشخصية والظروف الحالية إلا أنهم لا يقدمون أي دليل على أهمية سمات الشخصية (Eaton,2000:5).

كما يُنظر إلى التهكم على أنه خاصية شخصية فطرية وحاسمة تعكس التصورات السلبية عن السلوك البشري التي يمكن تصنيفها عمومًا على أنها (التشاؤم، الأنانية، النفاق) وما إلى ذلك. أصبح وصف التهكم المتسم باليأس والإحباط وخيبة الأمل موقفًا يحرك عناصر عاطفية سلبية قوية مثل الغضب والقلق وغيرها. يعتقد المتهكمون أن الأفراد الآخرين يركزون فقط على

هناك أدلة تشير إلى أن التهكم قد تزايد في السنوات الأخيرة وأصبحت ظاهرة منتشرة في مجتمعنا، وبالتالي فليس من المستغرب أن تركز مجموعة متزايدة من الأبحاث على التهكم. بشكل عام يمكن تعريف التهكم على أنه موقف يتسم بالإحباط وخيبة الأمل بالإضافة إلى المشاعر السلبية وانعدام الثقة في شخص أو جماعة أو أيديولوجية أو تقاليد اجتماعية أو منظمة. ويوصف بأنه الافتقار العام إلى الإيمان بالإنسانية والشك العام في دوافع الآخرين(AKAR,2019:1).

واخيراً التهكم موقف متشائم بشأن الأغراض السرية وغير المعلنة للأفراد وشرح الأحداث بطريقة مخيبة للآمال، والميل إلى الاهتمام بالآخرين وإدارة الأعمال كأداة لحماية وتحسين منافعهم يتم تعريف التهكم في العديد من الأبحاث على أنها موقف سلبي تجاه العوامل البيئية المتغيرة. يمكن للأفراد إظهار هذه المواقف السلبية تجاه منظمتهم وكذلك التغييرات في بيئتهم (Ass,2016:4).

ثانياً: مفهوم التهكم التنظيمي

على الرغم من أن مفهوم التهكم في مختلف المجالات قد تم تحليله لفترة طويلة إلا أن البحث المتعلق بالتهكم التنظيمي لم يبدأ إلا في العقد التاسع من القرن العشرين فضلاً عن ذلك فإن وضع تصور للتهكم التنظيمي يطرح مشاكل بسبب تعقيد العملية لذلك هناك مجموعة متنوعة من التعريفات للتهكم التنظيمي. يرتبط التهكم التنظيمي بالمشاعر السلبية للعاملين مثل الازدراء واليأس لتقييم منظمتهم

ومديريها والأشياء الأخرى في مكان العمل. ويدعو هذا الموقف السلبي الموظفين إلى الميل لليأس المغرض والأنشطة النقدية والسلبية المناهضة للتنظيم والاعتقاد بأن المنظمة تفتقر إلى النزاهة (MARGELYTĖ & Jolita,2018:8).

مع مرور الوقت ظهر التهكم التنظيمي كنموذج جديد للعلاقات بين صاحب العمل والعامل. وجد الباحثون أن نسبة كبيرة من الموظفين كانوا متهكمين للغاية بشأن منظماتهم. ينشأ التهكم التنظيمي عندما يفقد العاملون الثقة في منظمته ويشعرون أنه لا يمكن الوثوق بالمنظمة. ترتبط معظم تعريفات التهكم التنظيمي بالعواطف مثل خيبة الأمل والغضب. وقد تمت دراسة التهكم على نطاق واسع من منظور نفسي.

تظهر العديد من الدراسات أن للتهكم التنظيمي آثاراً سلبية على عدد كبير من المتغيرات الإيجابية مثل المشاركة في عملية صنع القرار والدافع للتغيير والالتزام التنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمية. كما أن التهكم التنظيمي له تأثير طردي على المتغيرات السلبية مثل نية المغادرة والسلوك المنحرف والإرهاق. من حيث الأداء التنظيمي من المهم منع ظهور التهكم لما له من آثار ضارة على أداء المنظمات (Bayram et al,2017:5).

تتكون الأسس النظرية للتهكم التنظيمي التي بدأ تطورها في أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات في مجال الإدارة من (نظريات التوقع، الموقف، التبادل الاجتماعي، الأحداث العاطفية، والدافع الاجتماعي). تم تعريف مفهوم للتهكم التنظيمي باعتباره موقفاً سلبياً تجاه المنظمة التي يعمل بها الفرد (KASALAK & Mualla,2014:3).

التهكم التنظيمي هو موقف يمكن أن يشكله العامل حول سياسات أو إجراءات أو قواعد أو عناصر أخرى في المنظمة. يشير التهكم التنظيمي إلى الفرد الذي يشعر بشعور سلبي مثل الغضب وخيبة الأمل واليأس لكل من الموظفين والمنظمات وإنه يشير إلى اعتقاد معين بأن الموظفين حول منظمتهم يفتقرون إلى النزاهة والصدق والجدارة بالثقة والإنصاف والإخلاص ينشأ عندما يعتقد العاملون أن منظمتهم تفتقر إلى الصدق. فالعاملون يعتقدون أن توقعاتهم المتعلقة بالأخلاق والنزاهة والعدالة والأمانة قد سلبت. التهكم التنظيمي هو في الأساس الأشخاص السلبيون الذين يدخلون التنظيم ولكن هذه المواقف أو المشاعر تتشكل من خلال تجاربهم أثناء عملهم في المنظمة(Divya,2018:5).

على الرغم من أن الباحثين يتفقون على أن التهكم التنظيمي يمثل مشكلة هناك اتفاق بسيط جدًا حول ما هو في الواقع. (Niederhofer) أحد أوائل الباحثين الذين اكتشفوا التهكم التنظيمي قام بتوضيح المواقف السلبية ، وإن الشذوذ يؤدي إلى الاستياء والتي تتكون من ثلاثة عناصر:

(1) تبديد مشاعر الكراهية والحسد والعداء.

(2) الشعور بالعجز.

(3) إعادة النظر في هذه المشاعر باستمرار.

إن التهكم التنظيمي متشائم بشأن نجاح التغييرات المقترحة في المنظمة كما أوضح (Eaton,2000:5) إلى إرجاع الفشل المعلق لمبادرات التغيير إلى عدم كفاءة أو كسل أولئك الذين يقترحون التغييرات. فإنهم يعرّفونها على أنها موقف عام ومحدّد يتسم بالإحباط وخيبة الأمل وكذلك

المشاعر السلبية تجاه الشخص وقلقه أو جماعة أو أيديولوجية أو أعراف اجتماعية أو منظمة، إن التهكم هو نوع من المواقف السلبية تجاه المنظمة التي يستخدمها الفرد.

تتكون المواقف بناءً على ثلاثة أمور أساسية، هي:

(1) الاعتقاد بأن المنظمة تفتقر إلى النزاهة.

(2) التأثير السلبي تجاه المنظمة.

(3) الميول إلى الاستخفاف والسلوك الناقد تجاه المنظمة.

يُطلق على التهكم التنظيمي اسم الموقف الناشئ للعاملين المتشككين بنهج نقدي أثناء تقييم الدوافع والإجراءات والقيم الخاصة بسلوك المنظمة. يتجلى هذا النهج من خلال الاعتقاد بأن إدارة المنظمة ليس لديها تناغماً أخلاقياً ويتم التضحية بمبادئ العدالة والصدق والإخلاص من أجل تحقيق مكاسب تنظيمية. في السنوات الأخيرة تم تسمية التهكم الوظيفي كنتيجة وطريقة معينة للدفاع عن النفس للعاملين الذين يقومون بتقييم سلبي للمبادئ أو القيم أو الإجراءات التي يتم الترويج لها في منظمتهم (Ass,2016:3).

ويرى الباحث أن التهكم التنظيمي هو موقف أو رد فعل من الأفراد ينتج عنهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة مع ما يتلقاه الفرد من مسؤولي الأعمال، حيث يعبر الأفراد من خلاله عن مواقفهم السلبية وعواطفهم وسلوكياتهم تجاه المنظمة التي يعملون بها

أبعاد التهكم التنظيمي

التهكم التنظيمي ظاهرة قديمة على الرغم من حداثة التعامل معها من قبل الباحثين والممارسين فإن التهكم التنظيمي هو شعور بعدم الرضا تجاه المنظمة ويعتقد العاملون أن إدارة المنظمة تفتقر إلى الصدق والعدالة والشفافية. يعرف التهكم التنظيمي على أنه موقف سلبي تجاه المنظمة، وهناك دراسات أخرى استكشفت أبعادًا للتهكم التنظيمي مثل موقف (عدم الود، ونقص الصدق من قبل المنظمة، والاضطراب، وعدم الرضا، واليأس بشأن المنظمة). التهكم التنظيمي منتشر على نطاق واسع بين المنظمات على مستوى العالم. كانت هناك دراسات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا وآسيا (Gökyer & İsmail,2018:18). ويذكر (Divya,2018:2) أنّه تم تحليل التهكم التنظيمي من قبل باحثين من مختلف المجالات والاتجاهات. يتم تقديم وصف ظاهرة التهكم التنظيمي كموقف تتشكل من اتجاهات الإيمان والمشاعر والسلوك. واشارت دراسة(Divya,2018) و Omar Durrah et al (2019) الى وجود ثلاثة ابعاد للتهكم التنظيمي:

1- البعد المعرفي: هذا البعد يعني الاعتقاد بأن القرارات الإدارية والممارسات التنظيمية تفتقر إلى مبادئ العدل والصدق والإخلاص. يعتقد المتهكمون أن هذه المبادئ غالبًا ما تُفقد وتُستبدل بأفعال ومواقف غير أخلاقية. بالإضافة إلى ذلك يعتقد المتهكمون أيضًا أن الافراد لا يتفقون مع السلوك غير الموثوق بهم ويظهرونه.

ويشير (Gökyer& Türkoğlu,2018:18) إلى أن البعد المعرفي يشير بشكل أساسي إلى عدم إيمان الموظف بمنظمته ويعتقد المتهكمون أن ممارسات وإجراءات منظمتهم تخون ثقتهم ويعتقدون أيضًا أن اختيارات التوجيه التنظيمي تستند إلى المصلحة الذاتية.

2- البعد العاطفي: يتكون هذا البعد من ردود أفعال عاطفية قوية حيث يشعر المتهكمون بالغضب وعدم الاحترام تجاه منظمتهم أو يشعرون بعدم الراحة أو الكراهية أو حتى الإحراج عندما يفكرون في منظمتهم.

وكذلك هو الاستجابات العاطفية تجاه المنظمة وتتضمن ردود فعل نفسية مثل التفاقم والتوتر والقلق وعدم الراحة اذ يشعر المتشائمون بعدم الاحترام والإحباط تجاه منظماتهم أن المتهكمون يعانون من مشاعر مختلفة مثل الغضب والكراهية تجاه المنظمة التي يعملون بها. التهكم العاطفي تصاحبه الغطرسة حيث يعتقد العاملون المتهكمون أن لديهم الفهم الفائق والمعرفة الفائقة للأشياء ويرى (ÖZTÜRK et al , 2016:3) ان البعد العاطفي يرتبط بمجموعة متنوعة من المشاعر السلبية، ويحتوي على بعض المشاعر القوية والحساسة مثل عدم الاحترام والغضب والملل.

3- **البعد السلوكي:** البعد السلوكي هو نزعة سلوكية لأولئك الذين يحملون مواقف متهكمه في شكل انتقادات قوية تجاه المنظمة. يستخدم العاملون أيضًا الفكاهة الساخرة للتعبير عن المواقف المتهكمة. يؤثر العاملون ذوو السلوك المتهكم على أدائهم الوظيفي بشكل سلبي. ويعد كذلك البعد الذي يعبر عن النزعات السلبية في المواقف المهينة ويعيقون تحقيق اهداف المنظمة الميول السلوكي الأكثر وضوحًا هي التعبيرات النقدية القوية.

في هذا البعد المتهكمون في تقديرات متشائمة للمستقبل باستخدام عناصر مثل التهكم ويمكنهم استخدام مشاعر الازدراء فهناك العديد من العوامل تؤثر على تطوير التهكم مثل تطور التهكم التنظيمي بين الموظفين، وانتهاكات العقود النفسية، والسلوك الوهمي، وعدم الثقة في الإدارة، قرارات الاختلاس، التغيير التنظيمي، الظلم التنظيمي الملحوظ، خيبة الأمل في العمل، التعب والأفعال السلبية. وإلى جانب العوامل التنظيمية، ومستويات الخصائص الفردية مثل احترام الذات، والتركيز على السيطرة.

يتضمن سلوك العاملون المتهكمين مواقف روح الدعابة والكلام السيئ تجاه منظمتهم بالإضافة إلى أن الموظفين الذين يتهكمون في منظمتهم والإدارة العليا يميلون إلى أن يكونوا أقل عرضة لبذل جهود من أجل وظائفهم. يُظهر هؤلاء الموظفون أداء عمل ضعيفًا في المنظمة (Abouel-Ela & ElDin,2016 :6)

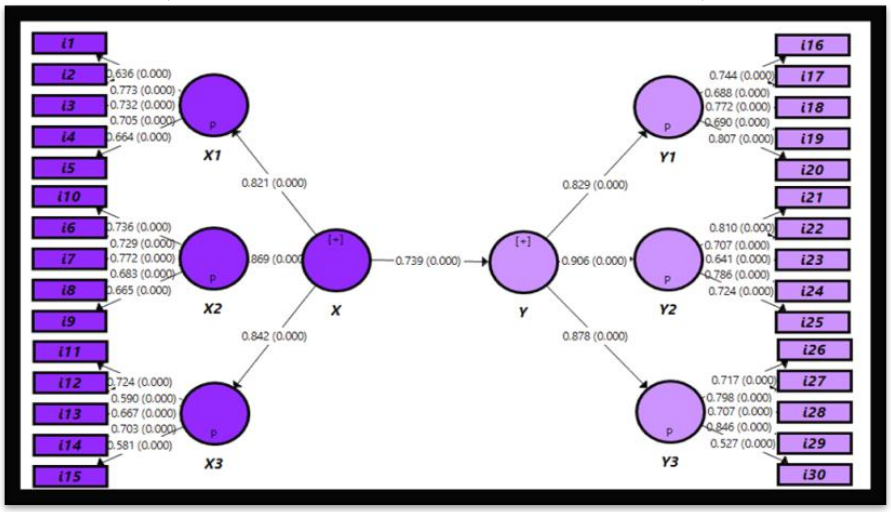
المبحث الثالث: اختبار فرضيات التأثير

بعد ان تم التأكد من ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وان الفقرات متناسقة في اجابات العينة فضلا عن ان المقاييس ثابتة ويمكن الوثوق بها , فسيتم التأكد في هذه المبحث على مقدار التأثير واتجاهه بين متغيرات البحث , اذ يفترض الباحث وجود علاقة تأثير معنوي وايجابي للتحيزات في اتخاذ القرار في التهكم التنظيمي, وانبثقت من هذه الفرضية ثلاث فرضيات تختبر علاقة التأثير بين ابعاد التحيزات في اتخاذ القرار في التهكم التنظيمي, اذ سيتم استخدام البرنامج الاحصائي (SmartPls) في اختبار اسلوب الانحدار البسيط والمتعدد الذي يظهر النتائج في اشكال وجداول واختبار النتائج كالاتي:

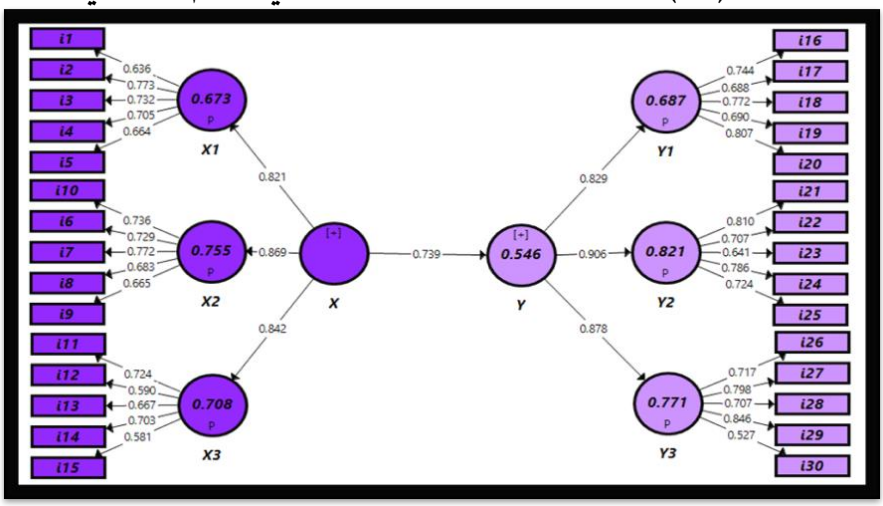
اولا: اختبار الفرضية الرئيسة:

افادت هذه الفرضية بوجود تأثير ذو دلالة معنوية احصائياً وموجبة لتحيز اتخاذ القرار في التهكم التنظيمي, وهذا يعني ان كلما زادت التحيزات في اتخاذ القرار زاد معها التهكم التنظيمي , اذ سيتم

استخدام اسلوب المعادلة الهيكلية (SEM–Pls) لاختبار العلاقة بين المتغيرين, والذي يوفره البرنامج الاحصائي (SmartPls) اذ يظهر نتائج معامل التأثير ومستوى المعنوية في الشكل (17) على الاسهم المتصلة بين المتغير المستقل والمتغير التابع, وسيتم قبول الفرضية او رفضها اعتماد نسبة (0.05) لمستوى المعنوية المعيارية اذا كانت مستوى المعنوية المتحققة اقل من او تساوي (5%) تقبل الفرضية والعكس صحيح, كما سيعتمد مؤشر معامل التحديد في تحديد جودة النموذج بين التحيزات في اتخاذ القرار والتهكم التنظيمي, والنتائج حسب الشكل (18) وجدول(17) كالاتي:



الشكل (17) معامل التأثير لتحيز اتخاذ القرار في التهكم التنظيمي



الشكل (18) معامل التحديد لتحيز اتخاذ القرار في التهكم التنظيمي

الجدول (17) بعض احصاءات اختبار تأثير لتحيز اتخاذ القرار في التهكم التنظيمي

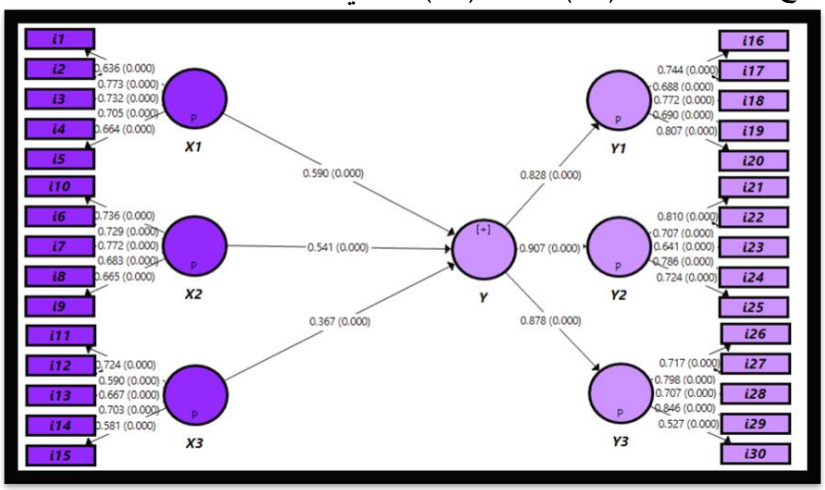
	Original Sample (O) معامل التأثير	Standard Deviation (STDEV) الخطأ المعياري	T Statistics (|O/STDEV|)	R^2	P Values مستوى المعنوية
X -> Y	0.739	0.054	13.709	0.55	0.000

على وفق نتائج التي اظهرها كل من الشكل (17, 18) والجدول(17) قد بلغ معامل التحديد (R^2) (0.55) الذي يعني ان المتغير المستقل تحيز اتخاذ القرار تفسر من التباين الحاصل في المتغير التابع التهكم التنظيمي بنسبة (0.55) وهي نسبة جيدة, كما اتضح ايضا ان معامل تأثير التحيزات في اتخاذ

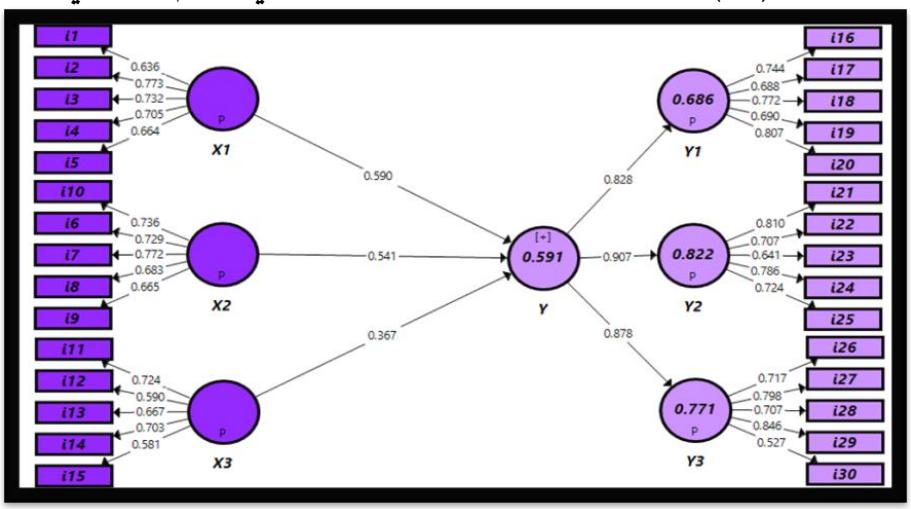
القرار في التهكم التنظيمي قد بلغ (0.74) وايجابي اي كلما زادت التحيزات في اتخاذ القرار وحدة واحدة زاد التهكم التنظيمي بنسبة (0.74) وهو تأثير معنوي لا مستوى المعنوية كانت (0.000) اي انها اقل من (5%) وعلى وفق تلك النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية:

افادت هذه الفرضية بوجود تأثير ذو دلالة معنوية احصائياً وموجبة لأبعاد تحيز اتخاذ القرار (محدودية المعلومات, بسط النفوذ, الاختلافات الفردية) في التهكم التنظيمي, وهذا يعني ان كلما زادت ابعاد تحيز اتخاذ القرار زاد معها التهكم التنظيمي , اذ سيتم استخدام اسلوب المعادلة الهيكلية (SEM–Pls) لاختبار العلاقة بين ابعاد المتغيرين, والذي يوفره البرنامج الاحصائي (SmartPls) اذ يظهر نتائج معامل التأثير ومستوى المعنوية في الشكل (19) على الاسهم المتصلة بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع, وسيتم قبول الفرضية او رفضها اعتماد نسبة (0.05) لمستوى المعنوية المعيارية اذا كانت مستوى المعنوية المتحققة اقل من او تساوي (5%) تقبل الفرضية والعكس صحيح, كما سيعتمد مؤشر معامل التحديد في تحديد جودة النموذج بين ابعاد التحيزات في اتخاذ القرار والتهكم التنظيمي, والنتائج حسب الشكل (20) وجدول(18) كالاتي:



الشكل (19) معامل التأثير لأبعاد تحيز اتخاذ القرار **في التهكم التنظيمي**



الشكل (20) معامل التحديد لأبعاد تحيز اتخاذ القرار **في التهكم التنظيمي**

الجدول (18) بعض احصاءات اختبار تأثير تحيز اتخاذ القرار **في التهكم التنظيمي**

	Original Sample (O) معامل التأثير	Standard Deviation (STDEV) الخطأ المعياري	T Statistics (|O/STDEV|)	R^2	P Values مستوى المعنوية
X1 -> Y	0.59	0.077	7.619	0.59	0.000
X2 -> Y	0.541	0.111	4.885		0.000
X3_ -> Y	0.367	0.093	3.956		0.000

على وفق نتائج التي اظهرها كل من الشكل (19,20) والجدول (18) قد بلغ معامل التحديد (R^2) (0.59) الذي يعني ان ابعاد المتغير المستقل التحيزات في اتخاذ القرار تفسر من التباين الحاصل في المتغير التابع التهكم التنظيمي بنسبة (0.59) وهي نسبة جيدة، اما نتائج اختبار الفرضيات هي كالاتي:

1. **الفرضية الفرعية الاولى:** افادت هذه الفرضية على وجود علاقة ذو تأثير معنوي وايجابي لمحدودية المعلومات في التهكم التنظيمي، وحسب النتائج التي يعرضها الشكل (20) وجدول (18) اتضح ان معامل تأثير المحدودية المعلومات في التهكم التنظيمي قد بلغ (0.59) وايجابي اي كلما زادت المحدودية المعلومات وحدة واحدة زاد التهكم التنظيمي بنسبة (0.59) وهو تأثير معنوي لا مستوى المعنوية كانت (0.000) اي انها اقل من (5%) وعلى وفق تلك النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة.
2. **الفرضية الفرعية الثانية:** افادت هذه الفرضية على وجود علاقة ذو تأثير معنوي وايجابي لبسط النفوذ في التهكم التنظيمي، وحسب النتائج التي يعرضها الشكل (20) وجدول (18) اتضح ان معامل تأثير بسط النفوذ في التهكم التنظيمي قد بلغ (0.54) وايجابي اي كلما زادت بسط النفوذ وحدة واحدة زاد التهكم التنظيمي بنسبة (0.54) وهو تأثير معنوي لا مستوى المعنوية كانت (0.000) اي انها اقل من (5%) وعلى وفق تلك النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: افادت هذه الفرضية على وجود علاقة ذو تأثير معنوي وايجابي للاختلافات الفردية في التهكم التنظيمي، وحسب النتائج التي يعرضها الشكل (20) وجدول (18) اتضح ان معامل تأثير الاختلافات الفردية في التهكم التنظيمي قد بلغ (0.37) وايجابي اي كلما زادت الاختلافات الفردية وحدة واحدة زاد التهكم التنظيمي بنسبة (0.37) وهو تأثير معنوي لا مستوى المعنوية كانت (0.000) اي انها اقل من (5%) وعلى وفق تلك النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة.

الاستنتاجات

بالاستناد الى ما ورد في الجانب النظري والعملي من نتائج ذات صلة باختيار فرضيات البحث تم التوصل الى العديد من الاستنتاجات:

1- على الرغم من كل البحوث والدراسات الأجنبية منها والعربية التي تناولت موضوع التهكم التنظيمي ألا أنها تعد قليلة بالمقارنة مع المواضيع الأخرى، فالتهكم التنظيمي ظاهرة تنظيمية جديدة نوعاً ما في أدبيات الفكر الإداري.

2- الأسباب الأساسية للتهكم التنظيمي لدى العاملين في مستشفى المناذرة العام هي اتخاذ قرارات متحيزه وعدم مراعاة العدالة بين العاملين وعدم الالتزام معهم.
3- يتولد التهكم التنظيمي لدى العاملين بسبب اتخاذ قرارات في ظل محدودية المعلومات وضعف القدرات عند المديرين معتمدين على الاحداث السابقة والمعلومات الموجودة.
4- حدد البحث العلاقة بين تحيز اتخاذ القرارات من حيث عوامل مثل المعلومات المحدودة المتاحة، وبسط النفوذ والاختلافات الفردية مع التهكم التنظيمي. اذ أظهرت النتائج علاقات مهمة بين هذه المتغيرات. إذ تؤثر تحيزات اتخاذ القرار في كل مرحلة وعلى جميع مستويات التهكم التنظيمي.
5- العقلانية واتباع منهجية في اتخاذ القرارات هي إحدى التدابير الواعدة لمنع مثل هذه الأحداث غير المرغوب فيها ومن ضمنها التهكم التنظيمي.
6- استكشف البحث تأثير الأبعاد الثلاثة لتحيز اتخاذ القرار: (محدودية المعلومات، بسط النفوذ، والاختلافات الفردية). كما يتميز اتجاه التهكم التنظيمي وتحليل ظاهرة التهكم التنظيمي بثلاثة أشكال رئيسية تم تحليلها في البحث المعرفية (يشعر الموظفون أن المنظمة لا تهتم بهم) والعاطفية (تشمل ردود الفعل العاطفية السلبية) والسلوكية (السلوك السلبي المهين).
7- دعمت نتائجنا فرضيات البحث الحالي، والتي تم تصميمها لاستكشاف تأثير تحيزات اتخاذ القرارات في التهكم التنظيمي وكذلك دعمت الفرضيات الفرعية.
8- أبرز هذا البحث ان العلاقة بين تحيزات اتخاذ القرار والتهكم التنظيمي مرتبطة ارتباطًا مباشرًا.
9- يمكن ملاحظة أن تحيز اتخاذ القرار والتهكم التنظيمي يرتبطان بعلاقة السبب والنتيجة. قد يظهر سلوك العاملين الساخر إذا قام أصحاب العمل باتخاذ القرارات السيئة.
10- أشار معظم العاملين في المقابلة مع الباحث إلى أن أصحاب القرار غير ملتزمين بأغلب الوعود لهم.

التوصيات

يتناول هذا المبحث مجموعة من التوصيات التي يمكن ان تساعد إدارة مستشفى المناذرة العام على الابتعاد عن تحيز اتخاذ القرارات وعدم الوقوع في فخاخ القرارات وبالتالي عدم مواجهة التهكم التنظيمي مستنداً على استنتاجات البحث على النحو الآتي:

1- نظرًا لأن مستشفى المناذرة العام هي إحدى المنظمات المهمة والحساسة، يجب على الادارة توخي الحذر في تقديم الوعود للعاملين لأن هذا هو المفتاح لنجاح عملها، ولأهمية المنظمات الصحية يجب اتباع استراتيجيات واضحة وسليمة لتحقيق الأهداف الموضوعة وهذا يتحقق من خلال اتخاذ قرارات بعيدة عن التحيزات واللجوء الى أصحاب الاختصاصات والكفاءة والاستعانة بالمهارات عند اتخاذ القرارات.
2- يجب أن تدرس كيفية القضاء على التحيزات، وضرورة فهم كيف تشوه التحيزات اتخاذ القرارات وكيف تؤدي إلى حوادث خطيرة والاستهزاء، ولا بد من تجنب مثل هذه الحالات.

3- على إدارة المستشفى أن تظهر التزامها تجاه العاملين إذا كانت تتوقع نفس الشيء منهم. وبخلاف ذلك، فإن تهكم العاملين، والذي يُعرف بأنه أحد أخطر التحديات التي تواجه المنظمات اليوم يتم تحريضه.

4- يجب توجيه جميع أصحاب القرارات بالاطلاع على الفخاخ الواجب تجنبها عند اتخاذ القرارات.

5- بناء ثقافة عدم التهكم التنظيمي لدى العاملي وهذا يتم من خلال وضع برامج ودورات مكثفة لإشاعة تلك الثقافة في مستشفى المناذرة العام.

6- ضرورة انفتاح الإدارة العليا على التطور في اتخاذ القرارات السليمة والأخلاقية في القطاعات الصحية الاخرى من خلال ايفاد المعنين وبالتالي تقديم خدمات صحية بتفاعل العاملين دون الميول للاتجاهات السلبية.

7- التوسع في اجراء الدراسات ودعم الباحثين في مجال التحيزات في اتخاذ القرار او فيما يتعلق بمفاهيم التهكم التنظيمي وذلك عن طريق زيادة عدد المرشحين للدراسات العليا في برنامج التخطيط الاستراتيجي.

8- ضرورة اعتماد المستشفى على برامج قابلة للتطبيق وفقاً لآليات معينة من أجل تقليل التهكم لدى العاملين وأن تعمل بما ينسجم مع أهدافها وسياستها المرسومة من قبلها.

9- ضرورة أن تدرك إدارة المستشفى ورؤساء الأقسام أن التهكم التنظيمي يمكن أن يشكل ظاهرة لها أثار سلبية على مستوى المستشفى وقد تقود العاملين إلى أن ينتهج سلوك تهكمي مثل الشكوى والتذمر والانتقاد الذي يؤدي إلى فشل أي مبادرة تقوم بها قبل أن يتم تطبيقها.

10- قدم البحث الحالي نظرة للإدارة المستشفى في كيفية تجنب اتخاذ قرارات متحيزة يمكن الاستفادة منها عند تطبيقها.

ان الامكانات المادية والبشرية المتوفرة في القطاع المبحوث يمكن ان تسهم في التقليل من التحيزات في القرارات وبالتالي يقل التهكم التنظيمي.

المصادر والمراجع

القرآن الكريم

المصادر العربية:

1 – الجبوري حيدر جاسم عبيد، الميالي حاكم احسوني، العطوي مهند حميد (٢٠١٧)، البقع العمياء وتأثيرها في الانحراف الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل اسمنت الكوفة الجديد، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية، المجلد ١١، العدد ٢١.

2 – ضيات، خليفاوي شمس. (2019)."قيمة المعلومات في اتخاذ القرارات"، قسم علوم الاعلام والاتصالات.

3 – لطاد ليندة، عائشة عباش، زكية رانجة، زهرة تيغزة، حورية حمزة، قصري فريدة، رزيقة يطو، إيمان عرابجي، سلمة بورياح، نبيلة بودي، أمينة ايجر جامعة (2019). منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية برلين، ألمانيا الطبعة الأولى :9

المصادر الإنكليزي:

1. Abouel-Ela Ghadeer, Mohamed Badr Eldin (2016). The Impact of Organization Cynicism On Organization Commitment and Job Satisfaction:2-8.
2. AKAR Huseyin (2019) A Meta-Analytic Review On the Causes and Consequences of Organizational Cynicism, International Online Journal of Educational Sciences:9.

3. Bayram Ali, Biçkes Durdu Mehmet, Karaca Mustafa (2017). The Role of Mediation of the Organizational Cynicism the Relationship Between Leader-Member Exchange and Job Performance: An Examination On the Elementary Teachers of Public Personnel in Central Anatolia Region:1.
4. C. Certo Samuel & Certo S. Trevis (2016). Modern Management. All Rights Reserved. Manufactured in The United States of America.130-136.
5. Ceschia Andrea, Costantinia Arianna, Sartoria Riccardo, Wellerb Joshua, Annamaria. (2018). Dimensions of Decision-Making: An Evidence-Based Classification of Heuristics and Biases, University, Lungadige Porta Vittoria 17, 37129 Verona, Italy:1. Di Fabioc
6. D. Adams Barbara. (2009). HUMAN DECISION-MAKING BIASES:5-107.
7. D. Matlock Author. Daniel, Jones Jacqueline, T. Nowels Carolyn, Amy Jenkins, Larry A. Allen, Jean S. Kutner (2017). Evidence of Cognitive Bias in Decision Making Around Implantable-Cardioverter Defibrillators: A Qualitative Framework Analysis:2.
8. De Logt Anne-Els Van, Rijpma Sanna R., Coralien H. Vink, Elma Prudon-Rosmulder, Jack F. Wetzels1 and Miranda Van Berkel. (2019). The Bias Between Different Albumin Assays May Affect Clinical Decision-Making, Copyright ª 2019, International Society of Nephrology. Published by Elsevier Inc:1514.
9. Decisions:1-20.
10. E. Gunther Robert (2008). MAKING SMART DECISIONS, © 2008 By Pearson Education, Inc. Publishing as FT Press, Printed in The United States of America First Printing April :44- 46.
11. Eaton Judy A (2000). A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism, York University:45.
12. Elliotto Blake L., Mcclure Samuel M., Gene A. Brewer (2020). Individual Differences in Value-Directed Remembering: Published by Elsevier B.V.:2.
13. Gökyer Necmi, Türkoğlu İsmail (2018). The Relationship Between High School Teachers' Organizational Support Perceptions and Their Organizational Cynicism Attitudes:18.
14. Goldenberg Irina, Lucie Kocum & Joelle Laplante (2017). Uncommitted to The Unfair: The Mediating Role of Work and Organizational Cynicism:12.
15. I Kureshi Nadeem & Asghar Ammar (2017). ANTECEDENTS OF DECISION MAKING ERRORS IN PUBLIC SECTOR:159-164.
16. Ichniowski Casey, Preston Anne (2017) High-Value Employee Selection Decisions and Decision-Making Bias, Journal of Economic Behavior & Organization:4.
17. Kahneman Daniel, Lovallo Dan, Sibony Olivier. (2013). On Making Smart
18. Kahneman, Daniel, Tversky, Amos, Eds. (2000). Choices, Values and Frames. New York, Camkridge, Uk: Russell Sage Foundation Cambridge University Press:211.
19. Kasalaka Gamze, Mualla BİLGİN AKSU (2014). The Relationship Between Perceived Organizational Support and Organizational Cynicism of Research Assistants, Educational Consultancy and Research Center:3.
20. L. Wattsa Logan, E. Medeirosb Kelsey, J. Mcintoshc Tristan, J. Mulhearnd Tyler (2020). Decision Biases in The Context of Ethics: Initial Scale Development and Validation:1-9.
21. M. Jeanguenat Amy, Budowle Bruce, E. Dror Itiel. (2017). Strengthening Forensic DNA Decision Making Through a Better Understanding of the Influence of Cognitive Bias, Center for Human Identification, University of North Texas Health Science Center, 3500 Camp Bowie Blvd. Fort Worth, TX 76107, USA:2.
22. MARGELYTĖ Aida, VVEINHARDT Jolita (2014). The Quintessence of Organizational Commitment and Organizational Cynicism:3.
23. Marshall, (2008). How to Reduce Bias in Decision-Making.4-22.
24. Mcshane Marjorie, Sergei Nirenburg A, Bruce Jarrell. (2013). Modeling Decision-Making Biases, University of Maryland Baltimore County, United States:29-40.
25. Mughal Yasir Hayat (2020). A Holistic Model of Organizational Cynicism, Cronyism and Ingratiation, Qassim University, Al-Qassim, Kingdom of Saudi Arabia:1-2.
26. Murata Atsuo, Nakamura Tomoko, Karwowski. (2015). Influence of Cognitive Biases in Distorting Decision Making and Leading to Critical, Unfavorable Incidents University of Central Florida:45.

27. Murata Atsuo, Nakamura Tomoko, Matsushita Yasunari, Muraoka Makoto (2015). Outcome Bias in Decision Making On Punishment or Reward:3911.
28. Murata Atsuo, Yoshimura Haruka (2015). Statistics of A Variety of Cognitive Biases in Decision Making in Crucial Accident Analyses:3899.
29. Nathan J. Wispinskia, Grace Truongb, Todd C. Handyb, Craig S. Chapmanc (2017). Reaching Reveals That Best-Versus-Rest Processing Contributes to Biased Decision Making, University of Alberta, Edmonton, AB T6G 2H9, Canada.32.
30. Nikoli Jelena (2018). BIASES IN THE DECISION-MAKING PROCESS AND POSSIBILITIES OF OVERCOMING THEM, Faculty of Economics, University of Kragujevac:43-52.
31. Omar Durrah, Monica Chaudhary, Moaz Gharib (2019). Organizational Cynicism and Its Impact On Organizational Pride in Industrial Organizations. Management Department,
32. College of Commerce and Business Administration, Dhofar University, Salalah 221, Oman; Mnagib@Du.Edu.Om:4-13.
33. ÖZTÜRK Mehtap, ERYEŞİL Kemalettin, BEDÜK Aykut (2016). The Effect of Organizational Justice On Organizational Cynicism and Turnover Intention: A Research On the Banking Sector:1 – 3.
34. Paluch Dov. (2011). Overconfidence Bias in Decision-Making at Different Levels of Management:1-15.
35. Rosdini Dini, Sari Prima Yusi, Amrania Gia Kardina Prima, Yulianingsih Pera. (2020). Decision Making Biased: How Visual Illusion, Mood, And Information Presentation Plays a Role:3-12.
36. S. Hammond John, Ralph L. Keeney, Howard Raiffa (1999). Smart Choicesa Practical Guide to Making Better Decisions, Copyright © 1999 John S. Hammond, Ralph L. Keeney, And Howard Raiffa, Printed in The United States of America:189
37. Sassenberg Kai, Landkammer Florian, Jacoby Johann. (2014). The Influence of Regulatory Focus and Group Vs. Individual Goals On the Evaluation Bias in The Context Of Group Decision Making, Knowledge Media Research Center:2.
38. Schultz.D. P&Schultz.S. E (2005)"Theories of Personality" Eighth Edition, United State:33.
39. Shortlanda. Neil, Laurence A, Thompsona Lisa (2020). Personality and Individual Differences. Published by Elsevier Ltd. The CC BY License:1-3.
40. Triola, M. (2012), Elementary Statistics, 11th Edition, Pearson Education, United State.
41. Victoria Pietruszka. (2019) The Bias Blind Spot: Investigating and Measuring Factors in Consequential Decision-Making:10-23.
42. Wagner HH (2013) Rethinking the linear regression model for spatial ecological data. Ecology, 94, 2381–2391.
43. Winterbottom Anna, L. Bekker Hilary, Conner Mark, Mooney Andrew (2008). Does Narrative Information Bias Individual's Decision Make, Institute of Psychological Sciences, School of Medicine, University of Leeds, Leeds, West Yorkshire LS2 9JT, United Kingdom:2079.

الرفاهية التنظيمية ودورها في الاداء الاستراتيجي
دراسة تحليلية لعينة من العاملين في مديرية احصاء محافظة بابل

أ. م. د. سجاد محمد الجنابي
كلية الادارة والاقتصاد

الباحث: ياس خضير محمد

المستخلص

ينطلق الهدف الرئيسي من البحث الى التعرف الى دور الرفاهية التنظيمية والاداء الاستراتيجي من حيث علاقة الارتباط والتأثير , ومن اجل تحقيق اهداف البحث والإجابة عن تساؤلاتها تم اختيار الباحث عينة من الموظفين في مديرية أحصاء محافظة بابل , وهم يمثلون النخبة من موظفين مديرية احصاء محافظة بابل من الناحية العلمية والقيادية والأكثر قدرة على تقديم الخدمات ذات المستوى العالي من المهارة والخبرة العلمية، ستقدم هذه الدراسة مؤشرات رقمية تعبر عن الأرقام التي توصل إليها الباحث لرؤى العاملين في مديرية إحصاء محافظة بابل للمتغيرين (الرفاهية التنظيمية والاداء الاستراتيجي) ومن ثم ستجعل المنظمة المبحوثة تتجه إلى بناء نظامها، وتشخيص مسؤوليتها الاجتماعية بدقة، وكذلك أخلاقيات الإدارة وصولا إلى المستوى المنشود من الرفاهية التنظيمية،حيث بلغ حجم هذه العينة (60) موظفا وارتكزت الدراسة على اختبار فرضيتين رئيسيتين لكل فرضية مجموعه من الفرضيات الفرعية، وقد استعمل الباحث الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات لاختبار الأداء الفعلي، واستخدم البحث أدوات إحصائية لا معلمية في تحليل البيانات والمعلومات ومعالجتها، وقد تم اختبار الفرضيات واستخراج النتائج لغرض التوصل الى النتائج اعتمد الباحث البرامج الإحصائية الجاهزة SPSS (v.24) والحزم الاحصائية المتعلقة به (الوسط الحسابي, الانحراف المعياري والاهمية النسبية) و(SmartPLs) وايضا برنامج توصل البحث إلى مجموعة من النتائج النظرية والعملية، يمكن استثمار الرفاهية التنظيمية لتكون عنصراً اساسياً لتعزيز العمل الجماعي وتحقيق الصالح العام لمجموعة من القطاعات الرئيسية في المجتمع الأعمال التجارية والحكومة والمنظمات غير الربحية، الإعلام والمجتمع من خلال ابعادها (الرفاهية الفكرية، الرفاهية الجسدية، الرفاهية الاجتماعية)

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية العدد الثاني، المجلد (17) لسنة 2021

Organizational well-being and its role in strategic performance

Analytical study of the opinions of a sample of working in the Statistics Directorate of Babylon govemorate

Assistant Professor Dr. Searcher

Sajjad Mohammed Al-Janabi Yas Khudair Muhammad

Abstract

The main objective of the research stems from the identification of the role of organizational well-being and strategic performance in terms of linkage and influence, and in order to achieve the objectives of the research and answer its questions, the researcher was selected a sample of employees in the Babylon Governorate Statistics Directorate, and they represent the elite of employees of the Babylon Governorate Statistics Directorate from The scientific and leadership aspect, and the most capable of providing services with a high level of skill and scientific experience, this study will present numerical indicators that express the numbers reached by the researcher for the visions of workers in the Babylon Governorate Statistics Directorate for the two variables (organizational well-being and strategic performance) and then it will make the researched organization tend to build Its system, accurately diagnosing its social responsibility, as well as the ethics of management in order to reach the desired level of organizational well-being, as the size of this sample reached (60) employees, and the study was based on testing two main hypotheses for each hypothesis, a set of sub-hypotheses, and the researcher used the questionnaire as a way to obtain data to test performance The research used statistical non-parametric tools in analyzing and processing data and information The hypotheses were tested and the results were extracted for the purpose of reaching the results. The researcher adopted the ready-made statistical programs (SPSS v.24) and the statistical packages related to it (the arithmetic mean, standard deviation and relative importance) and (Smart PLs) as well as a program that leads the research to a set of theoretical and practical results, it can be invested Organizational well-being to be an essential element to promote collective action and achieve the general good of a group of major sectors in society, business, government, non-profit

المقدمة:

في ظل بيئة متسارعة التغيير شغلت مواضيع الرفاهية التنظيمية والاداء الاستراتيجي اهتمام من قبل المنظمات، إذ تواجه تلك المنظمات تحديات متزايدة تتطلب منها التعامل مع التحديات والضغوط من أجل بقائها واستمرارها وازدهارها، ولعل من أهم تلك الضغوط هو ضرورة الاستجابة لحاجات المجتمع وتوقعاته، وان يكون للمنظمات أثرا فاعلا في حل القضايا والمشكلات الاجتماعية، التي تزداد مثل الزيادة السكانية ونضوب الموارد وغيرها، وبات من الضروري لهذه المنظمات أن تتخذ الإجراءات والقرارات والأفعال،التي تجسد مفهوم المواطنة الصالحة في أعمالها وتحمّلها مسؤولياتها تجاه موظفيها وزبائنها وعموم المجتمع وان تكون خدماتها التي تقدمها للمجتمع ذات مقبولية وملائمة لمتطلبات

المجتمع، وإن الجهاز المركزي للإحصاء متمثل بمديرية احصاء محافظة بابل هو كمنظمة تعمل على توفير الخدمات للمجتمع متمثلة بالمعلومات الاحصائية من خلال المسوحات الميدانية،والتي تكون معتمدة من قبل الجهات الرسمية في اتخاذ القرارات المالية وغير المالية وقياس معدلات خط الفقر والنسب السكانية للمحافظة والاحصاءات السكانية الوحدات الادارية داخل المحافظة، وكذلك العمل في جميع المحافظات وعلى ضوء ذلك يمكن معرفة اعداد السكان في جميع المناطق محافظات وأقضية ونواحي العراق، وتتبع مشكلة البحث الحالي من مدى تأثير الرفاهية التنظيمية على الاداء الاستراتيجي , اذ اكدت الدراسات أهمية هذه السلوكيات في دفع عجلة التنمية، وتطوير الواقع الاحصائي للبلد، اذ انه يعول على الكوادر الاحصائية بان تكون سباقة لإشاعة مثل هكذا سلوكيات، لغرض الاحاطة بالموضوع قسم البحث الى أربعة فصول, تناول الاول المنهجية العلمية وبعض الدراسات السابقة عبر مبحثين , وتضمن الفصل الثاني الإطار النظري عبر ثلاثة مباحث خصص الأول منها لتوضيح الرفاهية التنظيمية، والثاني الاداء الاستراتيجي والثالث تناول العلاقة بين متغيرات البحث, وعرض الفصل الثالث ثلاثة مباحث تناول الأول اختبارات التوزيع الطبيعي وجودة البيانات، التحليل العاملي التوكيدي صدق البيانات للمتغيرين الرفاهية التنظيمية والاداء الاستراتيجي والمبحث الثاني وصف متغيرات البحث التحليل الوصفي

الفصل الاول- منهجية البحث

ان منهجية البحث تعتبر الطريقة التي يتبعها الباحث لغرض الوصول الى هدف ومبتغى بحثه من خلال عدة خطوات والتي تتلخص فيما يأتي:

أولاً: مشكلة البحث:

جاءت مشكلة البحث، لتنسجم مع الإطار النظري والعملي والتي تصب في اتجاهين الأول النظري المرتبط بتطور الدراسات المعاصرة في الفكر الإداري، واتجاهه نحو مناقشة موضوعات متنوعة وحديثة في محاولة منها،لمواجهة متطلبات بيئة المنظمات غير المستقرة. ومن خلال دراسة واقع الحال وباعتبار الباحث احد منتسبي مديرية إحصاء محافظة بابل ومن خلال الملاحظة تجسدت مشكلة البحث بالاتي هنالك تاثير جوهري للرفاهية التنظيمية في تطبيق وتنفيذ مراحل الاداء الاستراتيجي في المنظمة فالرفاهية تعد من احد ألأسس التي ترتكز عليها المنظمات للمحافظة على مواردها البشرية التي ترتبط بإدراكهم لضمان حقوقهم داخل المنظمات وحماية مصالحهم من خلال عدالة توزيع التخصيصات والموارد المالية والإجراءات ذات الصلة بحقوق الموظفين من جهة وإحساسهم بعدالة التعامل معهم على انها احد المصادر الأساسية للرفاهية التنظيمية , أما الاتجاه الثاني لمشكلة البحث فيتعلق بالجانب العملي يمكن صياغتها من خلال التسائل الرئيسي الأتي:

هل الرفاهية التنظيمية لها دور في الاداء الاستراتيجي ؟

أما تساؤلات البحث الفرعية فتمثلت في:

1- ما هو مستوى توفر الرفاهية التنظيمية في المنظمة المبحوثة (مديرية احصاء محافظة بابل)؟

3- ما هو مستوى الاداء الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة ؟

4- هل توجد علاقة ارتباط بين الرفاهية التنظيمية والاداء الاستراتيجي وطبيعتها في المنظمة المبحوثة؟

5- هل تؤثر الرفاهية التنظيمية وإبعادها في الاداء الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً: اهداف البحث:

ترجمت السائلات الرئيسية للبحث عن إيجاد علاقة الارتباط والتأثير بين الرفاهية التنظيمية والاداء الاستراتيجي، وتتمثل أهداف البحث الثانوية بما يأتي:

1- بناء إطار معرفي لمفاهيم الرفاهية التنظيمية والاداء الاستراتيجي ومتغيراتها عبر تتبع المسارات التنظيرية للأدبيات المتخصصة وتقديم إطار مفاهيمي يصف الاتجاهات التفسيرية لتلك الموضوعات.

2-قياس مستوى التزام المنظمة المبحوثة بالرفاهية التنظيمية ومستوى وقياس الاداء الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة.

3- التعرف على طبيعة العلاقة بين الرفاهية التنظيمية والاداء الاستراتيجي وعلاقة ذلك بتحقيق الرفاهية للمنظمة المبحوثة.

4- التوصل إلى توصيات من شانها ان تساعد أصحاب القرار في إتباع الأسلوب والمنهج السليم للرفاهية التنظيمية مما يساهم في رفع مستويات الأداء الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.

ثالثاً: أهمية البحث:

يكتسب البحث الحالي أهمية من خلال النقاط الآتية:

1-يكتسب البحث الحالية أهميته لكونه من البحوث العربية المهمة، التي تصدّت إلى موضوع الرفاهية التنظيمية، مما يفتح الباب واسعاً لدراسة هذا المفهوم وباتجاهات مختلفة.

2-سيقدم هذه البحث مؤشرات رقمية تعبر عن الأرقام التي توصل إليها رؤى الموظفين في مديرية إحصاء محافظة بابل للمتغيرين (الرفاهية التنظيمية والاداء الاستراتيجي) ومن ثم ستجعل المنظمة المبحوثة تتجه إلى بناء نظامها, وتشخيص مسؤوليتها الاجتماعية بدقة , وكذلك أخلاقيات الإدارة وصولا إلى المستوى المنشود من الرفاهية التنظيمية.

3-ستسلط الضوء على إدراك الموظفين لمستوى الرفاهية التنظيمية للمنظمة المبحوثة.

4-زيادة الوعي والاهتمام والمطالبة بضرورة التزام المنظمات بتحقيق الاداء الاستراتيجي عن طريق الرفاهية التنظيمية تجاه مختلف الأطراف، التي تتعامل معها المنظمة.

5- يمكن أن تشكل نتائج هذا البحث وتوصياته مرجعا علميا يفيد أصحاب القرار في وضع خططهم واتخاذ قراراتهم الإدارية.

رابعاً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقه ارتباط طردية معنوية بين الرفاهية التنظيمية والاداء الاستراتيجي وتتفرع منها الفرضيات الاتية.

1- الفرضية الفرعية الاولى توجد علاقة ارتباط طردية معنوية بين الرفاهية الفكرية والاداء الاستراتيجي.

2- الفرضية الفرعية الثانية توجد علاقة ارتباط طردية معنوية بين الرفاهية الجسدية والاداء الاستراتيجي.

3-الفرضية الفرعية الثالثة توجد علاقة ارتباط طردية معنوية بين الرفاهية الاجتماعية والاداء الاستراتيجي.

الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر الرفاهية التنظيمية معنويا في الاداء الاستراتيجي

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية.

1- الفرضية الفرعية الرابعة توجد علاقة تأثير معنوي بين الرفاهية الفكرية والاداء الاستراتيجي.

2- الفرضية الفرعية الخامسة توجد علاقة تأثير معنوي بين الرفاهية الجسدية والاداء الاستراتيجي.

3- الفرضية الفرعية السادسة توجد علاقة تأثير معنوي بين الرفاهية الاجتماعية والاداء الاستراتيجي.

خامساً: مجتمع البحث وعينته

يتمثل مجتمع البحث العاملين في مديرية إحصاء محافظة بابل والبالغ عددهم (60) موظفا، اذ قام الباحث بأخذ جميع الموظفين وتم توزيع الاستبانة واسترجاعها وبنسبة استرجاع تمثلت ب (100 %) لكونها من المنظمات المهمة والتي تقدم خدمات مختلفة لمجتمع واسع، وتحتوي على مجموعة من التخصصات،, والجدول رقم (1) يبين خصائص عينة البحث، حيث وضحت النوع الاجتماعي اعداد الذكور والذي تمثل بنسه 80 % ونسبة اعداد الاناث تمثلت ب 20% من المجموع الكلي والبالغ 60 موظفا، اما الحالة الاجتماعية فتمثلت نسبة المتزوجين بمقدار 87 % اما حالة الاعزب بنسبة 5 % والحلات الاخرى بنسبة 3 % من اعداد الموظفين البالغ 60، اما الفئة العمرية فتمثلت 2% للأعمار من 18 -25 ونسبة 15 % للأعمار من 26-33 ونسبة 32 % للأعمار من 34 – 41 ونسبة 28% للأعمار من 42-49 ونسبة 23 % للأعمار الاكثر من 50 سنة من اجمالي اعداد الموظفين البالغ 60، اما التحصيل العلمي فنسبة الحاصلين على شهادة المتوسطة البالغ عددهم 10 بلغت 16.5 % والاعدادية البالغ عددهم 10 بنسبة 16.5 % والدبلوم البالغ عددهم 5 بنسبة 9 % والبكالوريوس البالغ عددهم 35 بنسبة 58 % من العدد الكلي للموظفين والبالغ 60،

الفصل الثاني: الجانب النظري لمتغيرات الدراسة

المبحث الاول: الرفاهية التنظيمية

أولاً: مفهوم الرفاهية التنظيمية:

معنى الرفاهية في اللغة. رفه: الرفاهة والرفاهية والرفهنية: رَغُد الخصب ولين العيش. رفُه عيشه، فهو رفيهُ وا رفهُ وأرْفَهَهُم الله ورفهَهُم. ورفَهنا نُرفه رْفهاً ورْفهاً ورُفُوهاً. والإرْفاه: التنعم وهي في رفاهة من العيش أي سعة. وأصل الرفاهية: الخصب والسعة في المعاش (عبدالوهاب ,العبيدي , 1999: ص5). أما المفهوم القرآني الآخر للرفاهية فنستنبطه من آيات الضرورة والمخمصة (المجاعة،) نعتمد في ذلك أول آية وردت وهي من سورة البقرة، وما ذكر فيها المفسرون. وعلى أصل ذلك ننشئ هذا التعريف: "حصول الوفرة في العيش في حال الأمن والاختيار على وجه فيه تيسير للحياة بالمعروف، من غير بغي على أحد ولا تعِّد لحد".

(بن العربي وابراهيم، 1998:ص 3)فالتعريف الأول إيجابي والثاني سلبي.

ممكن التعرف على الرفاة بانه "نشاط يبحث ويقوي الحالة العاطفية الإيجابية، في حين أنه يتجنب، أو يلغي الحالات العاطفية السلبية". وقد اكدت الدراسات السابقة انه بلا شك ان الرفاهية النفسية مرتبطة بالرفاهية الجسدية وللموظف رفاهية (Cojocaru , 2014:p112)

تتمثل بالجوانب الجسدية والعقلية والعاطفية وهيه تأثر على الموظف بطريقه تذهب النظرية الحديثة للرفاهية، على نحو أعم الى فهم الرفاهية بوصفها قضية تتصل باستهلاك السلع والخدمات فهي تتكون نتيجة لهذا الفعل, لكنها أي(النظرية الحديثة), تحصر المعنى ليس فقط بحيازة الفرد للخدمات وللثروات المادية كالملبس والمنتجات والأوراق المالية, بل هي في الوقت نفسه تؤكد تعلق الرفاهية بقدرة الأفراد على امتلاك السلع والخدمات غير المادية كالمعلوماتية والمعرفة والتعليم والتربية.... الخ. (خضير،2015:37)

ثانياً: **أبعاد الرفاهية التنظيمية.**

يمكن القول ان الرفاهية التنظيمية يتألف من جوانب مختلفة من الصحة والعافية. اذ استخدمت الدراسات مقاييس متنوعه لهذه الجوانب، ومن ضمن ذلك التدابير السلبية والإيجابية فضلا عن التدابير الذاتية والتشخيص (الهدف). اذ يتم تحديد الرفاهية التنظيمية من حيث الفسيولوجية مقياس الصحة، والأعراض النفسية للضغط مقياس للرفاهية الفكرية ومقياس الرفاهية الاجتماعية.(Pahkin, 2015:40) تعريف منظمة الصحة العالمية (WHO) أن الصحة تشمل الرفاه الجسدي والنفسي والاجتماعي. (Berglund and Lindvall. 1995)

1- الرفاهية الفكرية.

وهو مكان العمل الذي تظهر فيه متطلبات الصحة الفكرية (Cojocaru, 2014:113) أذ قبل سنوات عدة، كان اعتقاد الاقتصاديين أن المقياس الوحيد المتعارف علية لقياس للرفاه هو الدخل (وقد انحرف النظرة مؤخرا لصالح نهج بديل، او ما يدعى بالوظائف) أي إنجازات وما يمتلكه الشخص مثل صحته، وتعليمه، ومتوسط العمر المتوقع، وما إلى ذلك (يعتقد أن ينظر إليها بأنها المتغيرات التنسيقية لقياس الرفاه، فإن التصور الأساسي الذي يجب معالجته قبل الانتقال إلى هذا النهج الحديث هي ما إذا كانت قادرة على عرض صور للرفاه تختلف اختلافا واضح عن تلك التي يمكن استخراجها بالرجوع إلى النهج القائم على الدخل، (Balestrino, & Sciclone, 2016:3).

2- الرفاهية الجسدية.

وهو مكان العمل الذي تتوافر فيه ما تحتاجه الصحة الجسدية ويشعر فيه العاملون بدرجة كبيرة من الرضا. ويركز الرفاه الجسدي تقييم الرفاه الفردي من حيث ما يستطيع الشخص عمله بالفعل أو أن يكون بالنظر إلى ما يقوده الى السلع، واهتماماته الشخصية والظروف الخارجية التي تؤثر على استعمال السلع الذي من حقه. وتشكل هذه الأفعال والخصال رفاه شخص ما وتسمى «وظائف» أمثلة أنموذجية هي: الصحة وطول العمر والتغذية والتعليم والقدرة على تقديم حياة اجتماعية كاملة للترفيه عن الأصدقاء وما إلى ذلك.). أي قدراته العامة على الانجاز، وتدعى "مجموعة القدرة". وبهذا المعنى، فإن الأداء الوظيفي (أي مستوى الرفاهية) هو الإعمال الفعلية لمجموعة محتملة من المهام. وكما ذكر سابقا، ولكن أيضا

على بعض السمات الشخصية (مثل العمر والجنس ومعدل الأيض والحمل والوضع داخل الأسرة) الظروف الخارجية توفر شبكة الأمان الاجتماعي، الظروف الوبائية التي ستؤثر على قدرة الشخص على تحويل الصفات إلى إنجازات. (Balestrino, & Sciclone, 2016:p3)..

3 – الرفاهية الاجتماعية.

فالمجتمع يتكون من مجموعات الأفراد فيكون من اليسر أن يشتمل توزيع الدخل على ما يحقق سعادات الناس جميعا. فمستوى المعيشة يعتمد بدرجة كبيرة على القدرة الشرائية للدخل المستلم, ذلك أن السعي للمصلحة الذاتية بصورة فردية وتنافسية هو مصدر القدر الأكبر من الخير العام, فثمة (يد خفيةInvisible Hand) تساند السعي لتحقيق المصلحة الذاتية وتوجيه الناس في السوق نحو أسلم الغايات عاقبة(جالبريث،ص77) إلا أن جالبريث في تحليله للمسلمة الكلاسيكية هذه يؤكد على أن (اليد الخفية) انما هي مجرد استعارة لغوية... ولم يكون آدم سميث بحاجة الى دعم روحاني لحجته اذ كان "أحد رجال عصر التنوير"

كان الحديث عند سميث يدور وعلى نطاق محدود حول المقدمات المادية والمؤسسية لنمو الرفاهية وحول النظام الاجتماعي الذي يساعد في تحقيق السعادة وتذليل البؤس.

المبحث الثاني: الاداء الاستراتيجي

أولاً: مفهوم الاداء الاستراتيجي

حصل هذا المصطلح على اهتمام في الفكر الإداري ولاسيما في الفكر الاستراتيجي وذلك لا أمرين، أنه يعد محورا أساسيا للتنبؤ بنجاح أو فشل المنظمات في تطبيق قراراتها أو اهدافها الاستراتيجية، و أنه موضوع الأداء وقياسه يواجه عقبات عديدة أهمها تباين اهداف المنظمات وبالتالي الاختلاف في مؤشرات قياسه.(الصياد، 2008، 17) وعن طريق طرح الأطر النظرية لمصطلح الأداء تبين اختلافات في وجهات النظر بين الكتاب والباحثين, برغم الاتفاق العام على أن الأداء هو الذي يعكس نجاح أو فشل المنظمات عرف الأداء "بأنه النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ". وعرف على أنه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لموارده المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.(الجبوري، 2005، 45) فإن عوامل النجاح الحرجة هي مجالات محدودة تضمن فيها النتائج المرضية أداءً جيدًا للأفراد والإدارات والمؤسسات. وبالتالي، فإن العوامل الحاسمة هي متغيرات الشركات والمجالات التي من المرجح أن تصل إلى النتائج المرجوة. (Bullen and Rockart. 1981) أنه إلى جانب تحديد الأهداف، من المهم تحديد المتغيرات التي ستؤثر على الوصول إلى الأهداف، بما أن هذه المتغيرات هي التي تقدم ثلاثة تطبيقات مهمة: لمساعدة المديرين في تحديد المعلومات المطلوبة؛ لمساعدة المنظمة في عملية التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل الأجل والتخطيط السنوي؛ ومساعدة المنظمة في عملية تخطيط نظم المعلومات. لذلك، فإن عوامل النجاح الحرجة هي مفاتيح أساسية لتحقيق نجاح المنظمة ويجب ترجمتها إلى مؤشرات لمراقبة الأداء. (Day and Wensley.1983)

ثانياً: أبعاد الاداء الاستراتيجي:

يمكن قياس الاداء الاستراتيجي عن طريق بطاقة الاداء المتوازن كما أنها تسمحُ للمديرين بالنظر إلى الأعمال من خلال خمس مناظير مهمة وكالاتي:

1- المنظور المالي: Financial perspective.

بالرغم من أهمية الأهداف غير الملموسة وتأثيرها على الأهداف الأخرى طويلة الأجل فإن العديد من الباحثين اعتبروا أن الهدف النهائي للمنظمة هو الوصول الى الأهداف المالية كما يُعَدُ حجر الزاوية للمقاييس الاقتصادية فضْلاً عن ذلك فإن مقاييس الأداء المالي تُشير إلى استراتيجية المنظمة وتنفيذها ومن المهم المساهمة في تنفيذ خطط التحسين.(عبد الزهرة،2017: 94)

2منظور الزبون Customer Perspective.

كما يتعين على المدراء تحسين مقاييس الأداء من اجل خلق ولاء الزبائن في السوق المستهدفة وكذلك مخاوف الزبائن المتمثلة بالوقت والجودة والخدمة والكلفة اذ ان تنظيم مؤشرات رضا الزبائن حاسمة وتجعل الإدارة أكثر تماسكا على المستوى الاستراتيجي فيما يتعلق بخطط محور الزبائن وهذه الخطط هي الرضا والولاء والاحتفاظ والاستحواذ على الزبائن.(الابراهيمي،2016،112)

– منظور العمليات الداخلية Internal Business Perspective

إذ يساعد هذا المنظور على تقدير مدى جودة العمليات التنظيمية الداخلية ومدى مساهمتها في إشباع رغبات المستهلك، ومن ثم المساهمة في تحقيق خطط المنظمة، ولابد للمنظمة أن تفرق بين نوعين من العمليات الأول العمليات التي تهدف إلى تحقيق خطط المنظمة والتي تمثل العمليات ذات الطبيعة الاستراتيجية التي تؤثر على أداء المنظمة في الأجل الطويل وهي صعبة القياس، والنوع الثاني يمثل العمليات اللاحقة أي العمليات الروتينية التنظيمية التي يسهل قياسها. (الحسناوي،2010:119)

4 – منظور التعلم والنمو: Learning and growth perspective

اذ ان المنظورين السابقين للأداء قد حددا العوامل والمؤشرات الاكثر اهمية للنجاح المالي والمستقبلي، فوحدة الأعمال لا تكون قادرة على تنفيذ وادراك الاهداف الطويلة الاجل للزبون والعمليات والانشطة الداخلية باستخدام تقنيات وامكانيات حالية فقط، بل لا بد للمنظمة ان تستمر وتتواصل تطوير امكانياتها وتطويرها لخدمة الزبائن وتحقيق اهداف المالكين وغاياتهم. ويتحقق التعلم والنمو التنظيمي من خلال ثلاثة موارد اساسية هي.

1 – الأفراد العاملين. 2– النظم.3 – الإجراءات التنظيمية.(احمد، 2016: 84)

5 – منظور الاستدامة. يُعرف مفاهيم الاعمال الاستدامة انها القدرة على الحفاظ ودعم أي نشاط او عملية على المدى الطويل.(الابراهيمي،2016،116) هناك عدة عوامل تعمل على تحفيز الأداء المستدام للمنظمات، وقد اختلف الباحثون حول ذلك، ولكن حددها الق ريشي (2017) في دراسته على أنها البيئة الداخلية وتتضمن العوامل الإدارية كالهيكل التنظيمي، والعمليات الإدارية، والعوامل التشغيلية كالعمل على زيادة الكفاءة في استخدام الطاقة، واستخدام المثل للموارد الطبيعية، والعوامل الاقتصادية المتمثلة بالاستخدام الأمثل للتكنولوجيا وتقليل التكلفة، وبالإضافة البيئة الخارجية وتتضمن العوامل

السوقية كرفع وعي الزبون والمساهمين بالخط الأساسي الثلاثي، والعوامل الحكومية، وتوقعات أصحاب المصلحة كتسهيل الحصول على المعلومات بشفافية.(واجدة،2019:23)

الفصل الثالث - الجانب العملي

المبحث الاول: وصف متغيرات البحث

اولا. وصف متغيرات الرفاهية التنظيمية:

تتناول هذه الفقرة التحليل الوصفي لا بعاد الرفاهية التنظيمية (بعد الرفاه الفكري , بعد الرفاه الجسدي, وبعد الرفاه الاجتماع)اعتمادا على اراء العينة البالغة (60) فردا وكالاتي:

1. وصف بعد الرفاه الفكري:

بالنظر الى المعطيات الواردة في الجدول (13) فأننا نجد ان المؤشرات الاحصائية التي اعتمدها البحث في وصف بعد الرفاه الاجتماعي هي (الوسط الحسابي, الانحراف المعياري, الاهمية النسبية), اعتمادا على الاجابات الواردة من افراد العينة البالغة(60) فردا, ويتضح من خلالها بأن الوسط الحسابي لبعد الرفاه الفكري هو (3.64)،وهو أكبر من وسط البحث الفرضي البالغ(3), وهذا يؤشر على وجود اهتمام في هذا البعد من قبل المنظمة المبحوثة بنسبة (73%), وبانحراف معياري (0.99). اما على مستوى الفقرات التي يتضمنها هذا البعد فقد حصلت الفقرة IW1))،التي تنص على) شعور زملاء العمل بالسعادة في معظم أيام عملهم) على اكبر نسبةاجابة توافق عليها افراد العينة المبحوثة بواقع 77% وبوسط حسابي(86.3), وحصلت الفقرة(IW4)،التي تنص على (ضعف حالات الانزعاج من قبل العاملين بسبب ضغوط العمل) أقل نسبة إجابة توافق عليها أفراد العينة المبحوثة بواقع (70%) وبوسط حسابي (3.508).

والشكل (1) يوضح التمثيل البياني لمؤشرات وصف الرفاه الفكري.

الجدول(1) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعد الرفاه الفكري.

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الترتيب
IW1	يشعرون زملائي في العمل بالسعادة في معظم أيام عملهم	3.864	1.025	0.773	1
IW2	يشعرون زملائي في العمل بالهدوء والسلام الداخلي	3.678	1.074	0.736	2
IW3	يبدو على زملائي في العمل حالة من الراحة النفسية	3.542	0.953	0.708	3
IW4	لا يبدو على العاملين حالة من الانزعاج بسبب ضغوط العمل	3.508	1.040	0.702	4
	متوسط اجابات بعد الرفاه الفكري	3.648	.994	0.730	

مخرجات برنامج SPSS V.21.

ثانيا. وصف متغير الاداء الاستراتيجي.

بالنظر في المعطيات الواردة في الجدول (16) نجد ان المؤشرات الاحصائية التي اعتمدها البحث في وصف فقرات متغير الاداء الاستراتيجي هي (الوسط الحسابي, الانحراف المعياري, الاهمية النسبية) , اعتمادا على الاجابات الواردة من افراد العينة البالغة(60) فردا, ويتضح من خلالها ان الوسط الحسابي لهذا لبعد الاداء الاستراتيجي هو (2.97) وهو اقل من وسط البحث الفرضي البالغ(3), وهذا يؤشر على وجود اهتمام في هذا البعد من قبل المنظمة المبحوثة بنسبة (59%), وبانحراف معياري (0.97). اما على مستوى الفقرات التي يتضمنها هذا البعد فقد حصلت الفقرة (SP14)، التي تنص على ان) يتم تبادل الخبرات بالشكل المطلوب بين العاملين في المنظمة.) على اكبر نسبة إجابة توافق عليها افراد العينة المبحوثة بواقع 73.9% وبوسط حسابي(69.3), وحصلت الفقرة (SP4)، التي تنص على (تعمل منظمتنا من اجل تلبية حاجات الجمهور وخدمتهم.) اقل نسبة اجابة توافق عليها افراد العينة المبحوثة بواقع (40%) وبوسط حسابي (2.017) الشكل(7) التمثيل البياني لمؤشرات وصف متغير الاداء الاستراتيجي

الجدول(2) قيم مؤشرات وصف متغير الاداء الاستراتيجي.

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب الفقرات
SP1	المتابعة باستمرار للبحث عن أفضل طريقة لا رضاء مجتمعنا المحلي.	3.492	0.858	0.698	5
SP2	استراتيجيتنا لتحقيق الافضل هي فهم ماذا يريد الجمهور.	2.763	0.837	0.553	8
SP3	نهتم بالمجتمع أكثر من بقية المنظمات الاخرى.	3.095	1.071	0.619	7
SP4	تعمل منظمتنا من اجل تلبية حاجات الجمهور وخدمتهم.	2.017	0.900	0.403	15
SP5	المنظمة تشجع العاملين على مشاركة ارائهم حول الخدمات مع المجتمع المحلي.	3.492	450.8	0.698	4
SP7	هنالك عناية بالعاملين من قبل ادارة المنظمة.	3.141	0.836	0.628	6
SP8	توفر المنظمة الموارد الضرورية للعاملين (مواد، معدات، مستلزمات... الخ) التي يحتاجونها للقيام بواجباتهم.	2.525	1.165	0.505	12
SP9	العاملون قادرون على تقديم العمل الافضل كل يوم.	2.678	0.830	0.536	10
SP10	تمتلك المنظمة المرونة في وسائل تقديم الخدمات ومستجداتها والاستجابة للمتغيرات البيئية.	2.729	0.691	0.546	9
SP11	يتلقى العاملون التدريب والاعداد الجيد.	2.508	0.878	0.502	13
SP12	تعمل المنظمة باستمرار بتحديث بياناتها وكذلك تطور اساليب الخدمة.	3.627	0.849	0.725	2
SP13	تقوم بتحديث قوائم خدمات المنظمة باستمرار.	2.695	0.815	0.539	14

SP14	يتم تبادل الخبرات بالشكل المطلوب بين العاملين في المنظمة.	3.695	0.915	0.739	1
SP15	المنظمة تدعم القضايا المفيدة تهتم بالمحافظة على البيئة.	3.525	0.878	0.705	3
SP17	تهتم المنظمة بالمعايير والمؤشرات البيئية المتعارف عليها	2.678	0.880	0.536	11
	معدل اجابات متغير الاداء الاستراتيجي	2.977	0.974	0.595	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.21

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات

يهتم هذا المبحث باختبار فرضيات البحث الرئيسة والفرعية (فرضيات الارتباط والتأثير) وكالاتي:

أولا: اختبار فرضيات الارتباط:

وضع البحث للتحقق من علاقات الارتباط بين متغيراته فرضية رئيسة واحدة وثلاث فرضيات فرعية وكالاتي:

الفرضية الرئيسة للارتباط: توجد علاقة ارتباط ارتباطا معنوية بين الرفاه التنظيمي والاداء الاستراتيجي على المستوى الكلي للمتغيرين , وانبثقت منها الفرضيات الاتية:

الفرضية الفرعية الاولى يرتبط بعد الرفاه الفكري ارتباطا معنويا بالأداء الاستراتيجي.

الفرضية الفرعية الثانية يرتبط بعد الرفاه الجسدي ارتباطا معنويا بالأداء الاستراتيجي.

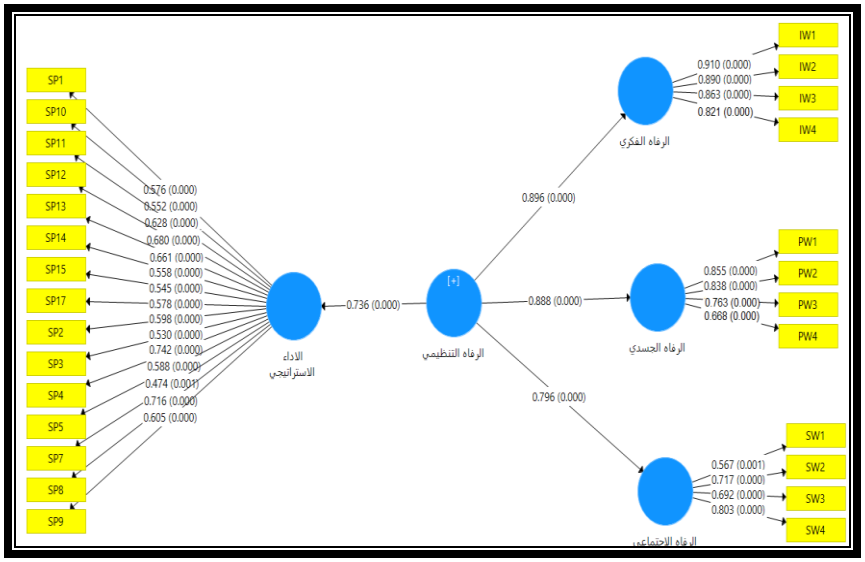
الفرضية الفرعية الثالثة يرتبط بعد الرفاه الاجتماعي ارتباطا معنويا بالأداء الاستراتيجي.

ومن اجل التحقق من صحة هذه الفرضية تم الاعتماد على البرنامج الاحصائي الجاهز SPSS (v.21) , وبعد اجراء الاختبار ظهرت النتائج الواردة في الجدول (2):

جدول(2) اختبار فرضيات الارتباط.

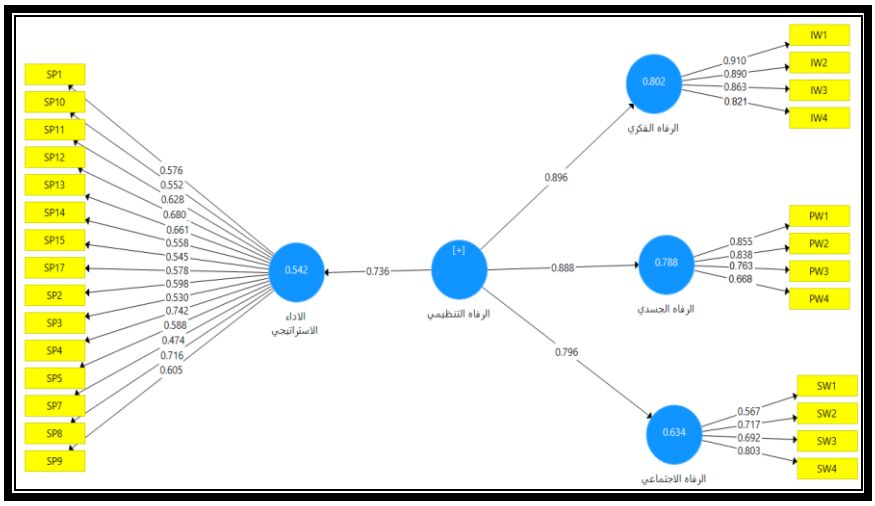
المتغيرات المستقلة		الرفاه الفكري IW	الرفاه الجسدي PW	الرفاه الاجتماعي SW	الاداء الاستراتيجي SP
الرفاه التنظيمي OW	Pearson Correlation	0.528	0.708**	0.590**	0.684**
	Sig. (2-tailed)	0000.	0000.	0000.	0000.
	N	60	60	60	60

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.21



شكل (1) معامل التأثير

المصدر: برنامج SMART PLS



شكل (9) معامل التفسير

جدول(18) نتائج اختبار فرضية التأثير الرئيسة

مسار الفرضية	معامل التأثير β	قيمة R^2	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية
الرفاهية التنظيمية -> الاداء الاستراتيجي	0.736	0.542	0.122	032.6	0.000	مقبولة

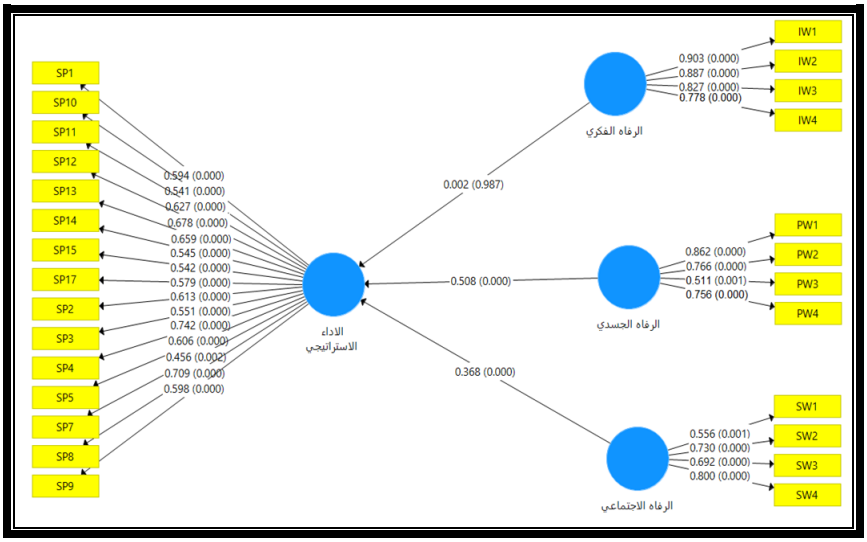
المصدر: مخرجات برنامج SPSS v21

اختبار الفرضيات الفرعية للتأثير:

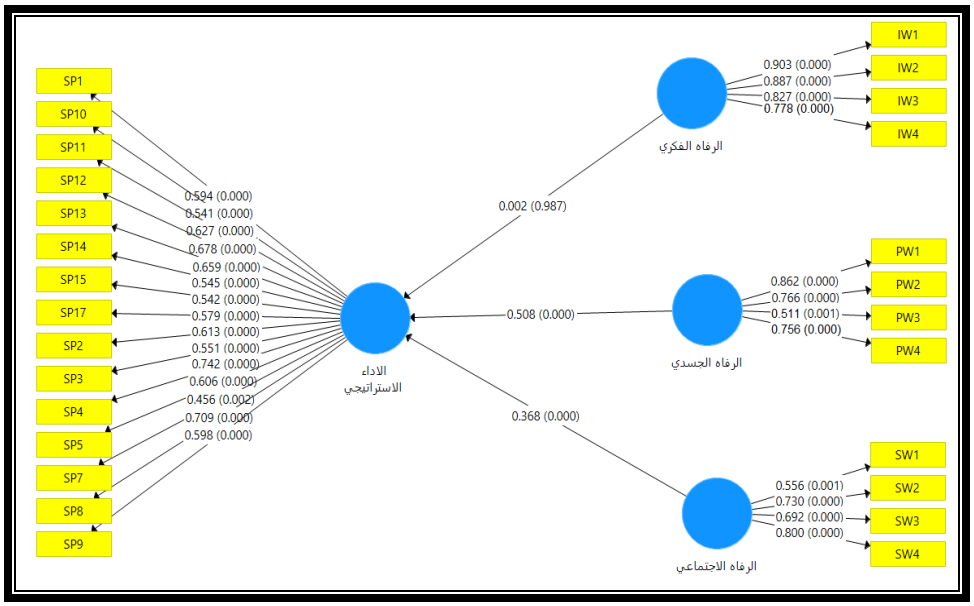
اختبار فرضية التأثير الرئيسة: أفاده هذه الفرضية بوجود تأثير لمتغير الرفاهية التنظيمية معنوي بمتغير الاداء الاستراتيجي على مستوى المتغيرين بشكل اجمالي.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية صمم الباحث انموذجا هيكليا لمتغيري البحث الرفاهية التنظيمية والاداء الاستراتيجي تضمن (29) فقرة تم توزيعها على متغيري البحث بواقع(12) فقرة للرفاهية التنظيمية، التي مثلت المتغير المستقل في البحث الحالي و(17) فقرة للأداء الاستراتيجي، الذي مثل المتغير التابع , وتم

اختبار هذا الانموذج بالاعتماد على برنامجSMART PLS)) للتأكد من مدى مطابقته لشروط المطابقة. واشارت النتائج الظاهرة في الشكل (8) والجدول(18) الى وجود علاقة تأثيرية موجبة وذات دلالة معنوية لمتغير الرفاهية التنظيمية في الاداء الاستراتيجي مقدارها (0.736) وبمستوى معنوية (0.000), فضلا عن ذلك حققت جميع فقرات هذا الانموذج قيمة معنوية وتشبعات اكبر من (0.50), وهذا يعني ان الاداء الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة يزداد بنسبة(73.6 %) عندما تزداد الرفاهية التنظيمية بأبعادها الثلاثة مجتمعة (الرفاهية الفكرية, الرفاهية الجسدية, الرفاهية الاجتماعية) تزداد وحدة واحده , فضلا عن ذلك ان الرفاهية التنظيمية تفسر (0.54.2%) من التغيرات التي تحصل في الاداء الاستراتيجي، وهي وهذه النسبة مرافقة لمعامل التفسير (R2=0.542) والظاهرة في الجدول (18) والشكل(9). وبالاعتماد على هذه النتائج يتم قبول فرضية التأثير الرئيسة الثانية التي مفادها(يؤثر متغير الرفاهية التنظيمية تأثيرا معنويا موجبا بمتغير الاداء الاستراتيجي على مستوى المتغيرين بشكل اجمالي).



شكل (10) انموذج الفرضيات الفرعية



شكل (11) معامل التفسير (R^2) لفرضيات التأثير الفرعية

عند مراجعة المعطيات الظاهرة في الشكلين (6 و7) ونتائج الجدول (15) يتضح الاتي:

لا يوجد تأثير معنوي لبعد الرفاه الفكري في متغير الاداء الاستراتيجي, اذ حقق هذا البعد قيمة تأثير ضعيفة بلغت(0.002) وغير معنوية (0.987), وهذا مؤشر على ان حدود الثقة لهذا البعد ضعيفة جدا عندما تتم مقارنتها بدرجة المعنوية المحددة في هذا البحث والبالغة (0.05), وبالاعتماد على هذه النتائج يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة.

يوجد تأثير معنوي لبعد الرفاه الجسدي في متغير الاداء الاستراتيجي, إذ حقق هذا البعد قيمة تأثير بلغت(0.508) وبدلالة معنوية بلغت (0.000), وهذا مؤشر على ان حدود الثقة لهذا البعد عالية جدا عندما تتم مقارنتها بدرجة المعنوية المحددة في هذا البحث والبالغة (0.05), وبالاعتماد على هذه النتائج يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة.

يوجد تأثير معنوي لبعد الرفاه الاجتماعي في متغير الاداء الاستراتيجي, إذ حقق هذا البعد قيمة تأثير بلغت(0.368) وبدلالة معنوية بلغت (0.000), وهذا مؤشر على ان حدود الثقة لهذا البعد عالية جدا عندما تتم مقارنتها بدرجة المعنوية المحددة في هذا البحث والبالغة (0.05), وبالاعتماد على هذه النتائج يتم قبول الفرضية الفرعية السادسة.

فضلا ذلك ان الابعاد الثلاثة لمتغير الرفاهية التنظيمية تفسر (61.5%) من التغييرات التي تظهر في متغير الاداء الاستراتيجي, والجدول (19) يوضح المسارات الخاصة بالفرضيات الفرعية والقيم التأثيرية.

جدول (19) نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

تجاه الفرضية	معامل التأثير β	الانحراف المعياري	R2	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية
الرفاه الفكري -> الاداء الاستراتيجي	0.002	0.128	0.615	0.061	0.987	مرفوضة
الرفاه الجسدي -> الاداء الاستراتيجي	0.504	0.132		3.680	0.000	مقبولة
الرفاه الاجتماعي -> الاداء الاستراتيجي	0.391	0.091		4.056	0.000	مقبولة

المصدر: برنامج SMART PLS

الفصل الرابع- الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول: الاستنتاجات

1-وتشير الرفاهية الى تصور إيجابي للموظفين عن حياتهم، الذي يظهر المشاعر الإيجابية، والمشاركة، والرضا، وان معنى مصطلح الرفاهية لوصف الاختبارات العامة للموظفين في الحياة.

2- الأداء الاستراتيجي يعد اكثر من كونه أداء مالياً موجهاً باتجاه النتائج أو المخرجات بل هو محور أو منظور أوسع مع مؤشرات أداء غير مالية.

3- يمكن استثمار الرفاهية التنظيمية لتكون عنصراً اساسياً لتعزيز العمل الجماعي وتحقيق الصالح العام لمجموعة من القطاعات الرئيسية في المجتمع - الأعمال التجارية والحكومة والمنظمات غير

الربحية، الإعلام والمجتمع من خلال ابعادها (الرفاهية الفكرية , الرفاهية الجسدية , الرفاهية الاجتماعية).

4- يعد الاداء الاستراتيجي المرتكز الاساسي الذي يظهر قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها ويبين مواطن قوة المنظمة وضعفها, فضلا عن أن فاعلية هذا النظام تتضمن تنمية قدرات المنظمة من خلال وضع برامج تطويرية لها.

5- تبين ان ممارسة المسؤولين في الدائرة المبحوثة للرفاهية التنظيمية بشكلها العام تسهم في تعزيز فاعلية الاداء الاستراتيجي.

6- أظهرت النتائج إن المنظمة المبحوثة ملتزمة بتحقيق الرفاهية التنظيمية، وإنها حريصة على بناء علاقات طيبة بين جميع العاملين.

7- يتضح انه بعد الرفاهية الفكرية له علاقة ارتباط ايجابي ومعنوي بمتغير الاداء الاستراتيجي وهذا يعني انه يمكن للمنظمة المبحوثة استثمار هذه العلاقة في تعزيز الاداء الاستراتيجي بالشكل الامثل.

8- ضرورة أن تسعى إدارة المنظمة لإشراك جميع الموظفين في برامج التدريب والتطوير, مما ينعكس على اندفاعهم للعمل ومن ثم تقديم خدمات أفضل للزبائن مما ينعكس على رفاههم ورفاهية المجتمع.

9- ضرورة أن تسعى إدارة المنظمة المبحوثة لإشاعة الثقة بينها وبين العاملين وبين العاملين أنفسهم مما يجعلهم يشتركون في الرفاهية التنظيمية في المنظمة بصورة اكبر, وجعلهم أكثر رغبة في تشجيع الإدارة نحو تعزيز الرفاهية في المنظمة.

10- ينبغي أن تكون هناك جدية اكبر لاهتمام بآراء ومقترحات المواطنين حول العمل وضرورة بذل الجهود لتسوية التعارض والمشاكل التي قد تؤثر على رفاهية المنظمة.

11- ضرورة العمل على مشاركة العاملين في الرفاهية التنظيمية بصورة اكبر مما يخلق انطباع ايجابي اكبر لدى المجتمع عن المنظمة المبحوثة مما يعزز الاداء الاستراتيجي ومن ثم رفاهية العاملين.

المصادر والمراجع

1- (ابن منظور(:ت:211هـ) لسان العرب، تصحيح: أمين محمد عبد الوهاب محمد الصادق العبيدي، دار إحياء التراث العربي، بيروت لبنان، ط/1018، 0هـ1999م)

2 - (أبوبكر بن العربي (ت: 000هـ) القبس شرح موطأ مالك بن أنس، تحقيق: أيمن نصر علاء إبراهيم، دار الكتب العلمية بيروت – لبنان، ط / 1، 1419 - 1998م)

3-(جون كينيث جالبريث, تاريخ الفكر الاقتصادي, الماضي صورة الحاضر, ترجمة احمد فؤاد بلبع, عالم المعرفة261, الكويت, ص77)

4-(رواء عبد العباس خضير، تحليل وقياس الرفاهية الاقتصادية في العراق للمدة (2000-2013)، رسالة قدمت الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة بابل وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية/ العلوم المالية والنقدية، 2015)

5 - الجبوري, علاء احمد حسن عبيد، (2005)،"أثر الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز الاداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة ـ دراسة ميدانية لبعض شركات القطاع الخاص في الموصل"،رسالة ماجستير, جامعة الموصل, كلية الأدارة والاقتصاد.

6 – (زهراء محمود عبدالزهرة،العلاقه بين اعادة هندسة الاعمال ومبادء ادارة الجودة الشاملة واثرها على الاداء الاستراتيجي من خلال بطاقة الدرجات المتوازنة،2017،جامعة بابل)

7 – (أسيل المواجدة، دور تكنولوجيا المعلومات في دعم الأداء المستدام في منظمات الأعمال الإلكترونية: دراسة تطبيقية في منظمات الأعمال الإلكترونية في الأردن – عمان، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أدارة الأعمال
قسم الأعمال الإلكترونية كلية الأعمال – جامعة الشرق الأوسط، 2019:ص20 – 22)

8 – (ليلى سعيد احمد، القيم التنظيمية وتاثيرها في الاداء الاستراتيجي،2016، جامعه بغداد رسالة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغدادوهي جزء من متطلبات نيل درجة ماجستير علوم في إدارة الأعمال)

9– (نغم دايخ عبدعلي الحسناوي،عوامل الصراع التنظيمي أدارته واثرة في الاداء الاستراتيجي،جزء من نيل درجه الماجستر في علوم ادارة الاعمال في جامعه كربلاء،2010:ص 102)

10– الصيادي, عامر سالم مصطفى محمود (2008) دور الرضا الوظيفي في تعزيز الاداء الاستراتيجي ـ دراسة تحليلية للآراء عينة من المدراء في قسم الرعاية الصحية الاولية في دائرة صحة نينوى. دبلوم عالي في الادارة الصحية وادارة المستشفيات, جامعة الموصل, كلية الادارة والاقتصاد.

11-BULLEN, Christine V. e ROCKART, John F. A primer on critical success factors. Center for Information Systems Research
. Sloan School of Management, 1981

12-Balestrino, A., & Sciclone, N. (2016). Should we use functionings instead of income to measure well-being? Theory, and some evidence from Italy. Rivista internazionale di scienze sociali, 3-22.

13-Cojocaru, C. L. (2014). ORGANIZATIONAL WELL-BEING. Scientific Bulletin" Mircea cel Batran" Naval Academy, 17(2), 112.

14-DAY, G. S.; WENSLEY, R. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. Journal of. Marketing, 1983.

15-Pahkin, K. (2015). Staying well in an unstable world of work: Prospective cohort study of the determinants of employee well-being. People and work..

القيادة المسؤولة ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية
بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مديرية بلديات المثنى

أ.م. افنان عبد علي الاسدي
كلية الادارة والاقتصاد/جامعة الكوفة

الباحث: عبد الهادي ناصر حسين

المستخلص

الأهمية العلمية: تتمثل أهمية البحث في البحث عن السبل الكفيلة التي يمكن ان تساعد المنظمات الخدمية في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية وقد خاض البحث في بعض الاساليب الحديثة في القيادة والمتمثلة بتبني نمط القيادة المسؤولة لتحقيق سلوك المواطنة التنظيمية.

الهدف: يهدف البحث الحالي الى بيان مدى ممارسة المنظمات الخدمية للقيادة المسؤولة وسلوك المواطنة التنظيمية, وإيضاح علاقة وتأثير القيادة المسؤولة بمقاييسها (الشخص الاخلاقي، المدير الاخلاقي، مراعاة أصحاب المصالح المتعددين، التركيز على النمو المستدام) كمتغير مستقلٍ، وسلوك المواطنة التنظيمية بمقاييسه (الايثار، الضمير الحي، الكياسة، الروح الرياضية، المشاركة الطوعية) كمتغير تابعٍ, وبين هذا البحث استعراض ومناقشة الأدبيات لبيان تشخيص علاقة الترابط بين القيادة المسؤولة وسلوك المواطنة التنظيمية, وتقديم النماذج المفاهيمية لتوضيح العلاقات المتبادلة بين متغيرات البحث, ومن خلال المنهج الوصفي التحليلي واستمارة الاستبيان تم إبراز غايات البحث والاجابة عن تساؤلاته.

المنهجية: تم اختبار البحث في مديرية بلديات المثنى, اذ بلغ مجتمع البحث (250) موظفا, اذ تم استهداف عدد من الموظفين بشكل عشوائي ممثلاً عن المجتمع الاصلي، اذ بلغ حجم العينة (199) موظفاً, وقد بين البحث اختبار عدد من الفرضيات الرئيسة والفرعية لعلاقة الترابط والتأثير بين متغيرات البحث, وتم استعمال برامج (Smart PLS) Excel 2010,SPSS.v.22. لمعالجة البيانات.

الاستنتاج: اثبتت النتائج التحليلية للبحث الى ان تأثير القيادة المسؤولة معنوي إيجابي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية, حيث تم قبول جميع فرضيات البحث اذ بلغ معامل التحديد R(0.577)

الكلمات الرئيسة: القيادة المسؤولة، سلوك المواطنة التنظيمية، مديرية بلديات المثنى .

المبحث الاول: منهجية البحث

اولاً – مشكلة البحث:

مشكلة البحث الحالي ارتكزت على دراسة نمط القيادة المسؤولة ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في بيئة عمل مديرية البلديات في محافظة المثنى وبيان مدى تأثير ابعاد القيادة المسؤولة إذا ما مورست في تمكين وتأهيل العاملين وتدريبهم وتعليمهم وفق سلوكيات تنظيمية لتقديم الخدمات الملائمة لعمل البلديات, والتي يراد دراستها وبحثها ومن خلال التساؤلات التالية:

1–ما مستوى ادراك مديرية البلديات بمتغيري البحث (القيادة المسؤولة، وسلوك المواطنة التنظيمية) ؟

2–ما مستوى تطبيق ابعاد القيادة المسؤولة في مديرية بلديات المثنى من وجهة نظر عينة البحث؟

3- ما مدى قدرة المنظمة من تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية؟

4- هل توجد علاقة ارتباط للقيادة المسؤولة بأبعادها مع سلوك المواطنة التنظيمية؟

5- وما مستوى تأثير للقيادة المسؤولة بأبعادها على سلوك المواطنة التنظيمية ؟

ثانياً: أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث بما يأتي:

1- أصالة البحث حيث يتناول القيادة المسؤولة كمتغير أساس لم يحظ بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين وهو ما يجعل الباحث يخوض به تجريبيا لدراسة العلاقة بين القيادة المسؤولة وسلوك المواطنة التنظيمية.

2- يساهم البحث الحالي في ادراك الادارات العليات في المنظمات الخدمية من حيث اتباع نمط القيادة المسؤولة التي تسهم في تطوير وتعزيز السلوكيات التنظيمية في مديرية البلديات وتأثير نتائجها التنظيمية , وتحقيق استدامتها حيث يركز البحث قي كيفية قيام المنظمات الخدمية ومنها بلديات المثنى بتفعيل السلوكيات التنظيمية الايجابية من خلال ابعاد القيادة المسؤولة.

3- يقدم البحث اسهاما في تقديم اطار نظري لمتغيراته وذلك عن طريق طرح خلاصات أفكار الباحثين في مجال القيادة المسؤولة وسلوك المواطنة التنظيمية.

4- يسعى البحث الحالي إلى تسليط الضوء على المنظمات الخدمية وهي من اهم القطاعات على مستوى القطاع الخدمي.

ثالثاً: اهداف البحث: يسعى البحث الحالي إلى تحديد الابعاد التي تدفع القيادة المسؤولة وتأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع من خلال:

1- يهدف الى توضيح المفاهيم والمضامين المتعلقة بالقيادة المسؤولة وتأثيرها في سلوك المواطنة التنظيمية وتحليل الإسهامات، والمرتكزات الأخرى، لمتغيرات البحث الرئيسة وتوضيح علاقة التاثير بين متغيرات البحث الرئيسية والابعاد الفرعية .

2- تحفيز ادارة البلديات حول الكيفية التي تساعدهم على تطوير توجهاتهم في تحسين الخدمات المقدمة للمجتمع.

3- بحث وتحليل طبيعة العلاقة المتداخلة بين متغيرات البحث في مديرية البلديات, والاستفادة من نتائج هذه العلاقة لغرض الاعتماد عليها والخروج باستنتاجات عملية ورفع توصيات تخدم دوائر البلديات عموما.

رابعاً: فرضيات البحث يسعى البحث الى اختيار مجموعة من الفرضيات وكالاتي:

H01: الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة المسؤولة وسلوك المواطنة التنظيمية على المستوى العام. وقد تفرعت عن هذه الفرضية الرئيسة الأولى الفرضيات الفرعية الاتية:

H_{011}: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعد الشخص الاخلاقي مع سلوك المواطنة التنظيمية على المستوى العام.

H_{012}: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعد المدير الاخلاقي مع سلوك المواطنة التنظيمية على المستوى العام.

H_{013}: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعد مراعاة اصحاب المصالح المتعددين مع سلوك المواطنة التنظيمية على المستوى العام.

H_{014}: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعد التركيز على النمو المستدام مع سلوك المواطنة التنظيمية على المستوى العام.

H_{02}: الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة المسؤولة وسلوك المواطنة التنظيمية وقد تفرعت عن هذه الفرضية الرئيسة الثانية الفرضيات الفرعية الاتية:

H_{021}: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لبعد الشخص الاخلاقي في سلوك المواطنة التنظيمية على المستوى العام.

H_{022}: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لبعد المدير الاخلاقي في سلوك المواطنة التنظيمية على المستوى العام.

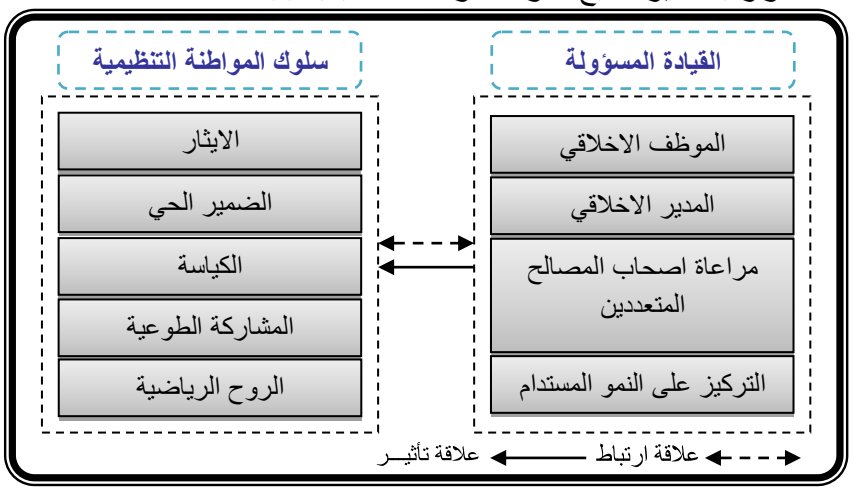
H_{023}: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لبعد مراعاة اصحاب المصالح المتعددين في سلوك المواطنة التنظيمية على المستوى العام.

H_{024}: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لبعد التركيز على النمو المستدام في سلوك المواطنة التنظيمية على المستوى العام.

خامساً: المخطط الفرضي للبحث:

جرى صياغة مخطط البحث الفرضي من خلال بحث العلاقات التي حددتها مشكلة البحث وتساؤلاته والتي اوضحت متغيري البحث. فضلاً عن الاستفادة من بعض الدراسات السابقة التي تم استعراضها, فيما يخص **المتغير المستقل (القيادة المسؤولة) من خلال ابعاده الاربعة (الشخص الاخلاقي, المدير الاخلاقي, مراعاة اصحاب المصالح المتعددين, التركيز على النمو المستدام)** بالاعتماد على دراسة (Agarwal, & Bhal, 2020)

في حين يخص **المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) بأبعاده الخمسة (الايثار، الضمير الحي، الكياسة، الروح الرياضية، المشاركة الطوعية)** بالاعتماد على دراسة,(Alshihabat & Atan 2020) , (Kwahk, et al 2020) اذ يوضح الشكل (1) ادناه حركة متغيرات البحث, ويوضح كذلك ان القيادة المسؤولة بابعادها تؤثر بالمتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية بابعادها.



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

سادساً: مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من العاملين في مديرية بلديات المثنى والبالغ عدده (250)، حيث تم اختيار عينة عشوائية من بينهم، اذ تم احتسابها بحسب معادلة (*Steven K. Thompson,2002:10*) والتي تحسب من المعادلة التالية:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N-1\times\left(d^2 \div z^2\right)\right]+ p(1-p)\right]}$$

ومن المعادلة اعلاه تم التوصل الى ان حجم العينة يجب ان يكون (n≥150)

وبناءا عليه تم اختيار العينة عشوائيا، وبلغ عدد الاستمارات الموزعة (210) استمارة، تم استرجاع (201) استمارة، وكان عدد الصالح للتحليل منها (199) استمارة، وهنا اصبح حجم العينة (n=199)، وهي مناسبة للعدد المطلوب، وحسب الجدول (1) الاتي:

جدول (1) وصف للاستمارات الموزعة والصالحة للتحليل عينة البحث

حجم العينة المطلوبة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المستردة	عدد الاستمارات الصالحة للتحليل	نسبة الاسترداد
150	210	201	199	96%

المبحث الثاني: الاطار النظري للقيادة المسؤولة وسلوك المواطنة التنظيمية

المحور الاول: القيادة المسؤولة – المفاهيم – الاهمية – الابعاد

اولا: مفهوم القيادة المسؤولة: (Concept Responsible leadership)

في السنوات الأخيرة، ازداد الطلب على القادة بشكل يتسم بالمسؤولية تجاه البيئة والمجتمع وتنظيم الأعمال ومجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة زيادة كبيرة. اذ ان القيادة المسؤولة تدعو القادة إلى التصرف في بيئة العمل التي فقدت الشرعية والثقة بسبب سوء السلوك غير الأخلاقي في مختلف الأشكال, أدى هذا الوعي المتزايد بضرورة وجود قيادة مسؤولة إلى جعل حوكمة المنظمات الفعالة في المقدمة. من بين الأسباب التي أدت إلى زيادة الحاجة إلى تحسين الحوكمة، من بين أمور أخرى، فضائح المنظمات العالمية وانهيارها، والأزمة المالية بالإضافة إلى العديد من حالات سوء الإدارة، وانعدام المساءلة والسلوك غير الأخلاقي. (Maritz, et al,2011:102)

يعرف (Pless, & Maak, 2011:5) القيادة المسؤولة على انها" القيادة القائمة على القيم والعلاقة الأخلاقية القائمة على المبادئ الأخلاقية بين القادة وأصحاب المصلحة الذين يرتبطون من خلال شعور مشترك بالمعنى والغرض الذي يرفعون من خلاله بعضهم البعض إلى مستويات أعلى من الدافع والالتزام لتحقيق وخلق القيم المستدامة والتغيير الاجتماعي".

وأخيرا يعرف (Voegtlin, et al,2019:2) القيادة المسؤولة على انها "مفهوم معياري بطبيعته حيث انتقلت الأبحاث الحديثة نحو توافق في الآراء على أنه ينبغي النظر إليه من خلال اهتمام القادة بمختلف أصحاب المصلحة في منظماتهم".

من خلال ما سبق يمكن تستنج ان القيادة المسؤولة: على انها القيادة القائمة على القيم الأخلاقية حيث يرى العاملين في المنظمات الخدمية أن منظمتهم لديها منظور أخلاقي واستباقي لأصحاب المصلحة تجاه المكونات خارج المنظمة والعاملين أنفسهم لتحقيق النمو المستدام.

رابعا: ابعاد القيادة المسؤولة (Dimensions Of Responsible leadership):

يحد (Agarwal, & Bhal, 2020) ابعاد القيادة المسؤولة بأربعة ابعاد ويوصي بضرورة اختبار تأثيرهم على النتائج التنظيمية ومنها سلوك المواطنة التنظيمية كما تم بيان ذلك في مشكلة البحث الحالي وهذه الابعاد هي:

1- الشخص الأخلاقي Moral person

يصور البعد الأول للشخص الأخلاقي الأخلاق والفضيلة والأصالة والمواقف الإيجابية للقائد. أما البعد الثاني فيظهر الحرص على "تجنب الضرر" وتحقيق الأداء بشكل أخلاقي. يعكس البعد الثالث قيمة "فعل الخير" وبناء شبكات وعلاقات مع أصحاب المصلحة. يغطي البعد الرابع التوجه الإيجابي نحو الأهداف طويلة المدى وخلق القيمة(Agarwal, & Bhal, 2020: 6)

كونك شخصًا أخلاقيًا هو الأساس الموضوعي للقيادة المسؤولة. ومع ذلك، من أجل تطوير سمعة القيادة المسؤولة، فإن التحدي الذي يواجهه القائد هو نقل هذه المادة للآخرين. أن يُنظر إليك على أنك شخص أخلاقي يعني أن الناس يعتقدون أنك تمتلك سمات معينة، (Holland, 2017:26).

2- المدير الأخلاقي Moral manager

بالإضافة إلى السمات والسلوكيات الفردية يؤكد (Agarwal, & Bhal, 2020: 7)أن الأتباع يتعلمون من قادتهم من خلال الملاحظة والتقليد وتحديد الهوية. في تعريفهم للمدير الأخلاقي، فإن القائد هو نموذج يحتذى به ويعزز السلوكيات الأخلاقية في توجيه المرؤوسين نحو الوسائل الصحيحة لتحقيق النتائج. نحن نعتبر هذا البعد الثاني لأن سلوكيات القادة أمر بالغ الأهمية في الأداء الأخلاقي للآخرين، وهو جانب لا يتجزأ من استدامة المؤسسة.

3- مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين Multistakeholder consideration

مع الجذور في نظرية أصحاب المصلحة، يعكس مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين اهتمام القائد الحقيقي بتأثيرات الإجراءات التنظيمية على المساهمين والموظفين وكذلك أصحاب المصلحة الخارجيين مثل الموردين والعملاء والمجتمع ككل. هذا الجانب هو الأكثر أهمية للمنظمات للحصول على تعاون أصحاب المصلحة وشرعية للعمل في المجتمع. في الحالات التي لا يستطيع فيها القادة معالجة جميع مصالح أصحاب المصلحة، يجب عليهم التأكد من أن آفاق مجموعة واحدة لا يتم متابعتها على حساب الآخرين. لإنشاء شراكات صحية، يجب على القادة معاملة أصحاب المصلحة باحترام وكرامة والتأكد من إطلاع أصحاب المصلحة على القضايا ذات الصلة. بالإضافة إلى النظر إلى رفاهية أصحاب المصلحة كواجب أخلاقي للمؤسسة، يأخذ القادة المسؤولون أيضًا إشراك أصحاب المصلحة كميزة إستراتيجية تتيح لهم الاستفادة من المعرفة والمعلومات حول النظام البيئي التنظيمي(Agarwal, & Bhal, 2020: 7)

4- التركيز على النمو المستدام Sustainable growth focus

النمو المستدام يعني النمو القابل للتكرار والأخلاقي والمسؤول تجاه المجتمعات الحالية والمستقبلية ومن أجلها. وهو مفتاح النجاح طويل المدى لأي منظمة. يتم تعزيز التقدم نحو أي هدف جدير عندما تعمل

مجموعات متنوعة من الأشخاص معًا لإيجاد الحلول. النمو المستدام القابل للتكرار والأخلاقي والمسؤول هو أحد هذه الأهداف الجديرة بالاهتمام. وكل هذا يبدأ بطرح الأسئلة الصحيحة(Andonian, 2020:9).

المحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية–ا المفاهيم – الاهمية – الابعاد

أولا: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية: (Concept Organizational citizenship Behavior)

المتتبع لسلوك المواطنة التنظيمية يجد ان هناك تعاريفا مختلفة ومتعددة له تعكس إلى حد كبير التطور المفهومي لهذا المصطلح الحديث نسبيا، الذي أصبح يتبوأ مركزاً مرموقاً في الفكر الاداري الحديث (العامري, 2003: 45)، إذ وصفه (Organ) بسلوك الفرد الاختياري(التقديري) والمرتبط بالعمل والذي لايتضمنه الوصف الوظيفي الرسمي ولا يرتبط بنظام المكافآت الرسمي للمنظمة وهو يقوي ويدعم الأداء الفاعل لها" **(Memarzadeh et al:2012, 408)**، فهي تمثل السلوكيات الصريحة والتي يعرضها الموظفين وتظهر تضحياتهم، والتزامهم لنمو وازدهار المنظمة. (Singh, & Kolekar 2015:20)، لذا عند ممارسة مثل تلك سلوكيات المواطنة التنظيمية تلك لن ينتظر الفرد المقابل لذلك كالحوافز والمكافات وذلك للاسباب الآتية:

- سلوكيات المواطنة التنظيمية غالبا ماتكون سلوكيات دقيقة ومن الصعب قياسها، إذ ان المدير قد يلاحظ هذا السلوك الا ان الربط بينه وبين المكافات والحوافز يكون ضعيف .
- ممارسة الفرد لسلوكيات المواطنة التنظيمية قد يكون ضار لأداء الفرد الرسمي إذ ان مساعدة الفرد لزملائه في العمل قد يؤدي إلى اضاعة الفرد لوقته مماقد يؤثر على أداءه .
- انها سلوكيات طوعيه لايمكن ان يحاسب الفرد عليها عند عدم ممارستها،(**Katz, & Kahn,2013**)، وتتصف سلوكيات المواطنة التنظيمية بتسميات تختلف باختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين فتتمثل: بـ(السلوك غير المكلف أو السلوك غير المفروض، "سلوك الدور الإضافي، سلوك الموالاة أو التأييد الاجتماعي، سلوك التلقائية المؤسسية إلى السلوك غير المفروض بانه " سلوك غير مكلف يحتوي على مجموعة من التصرفات التي لا تعد من ضمن الأوامر المباشرة لرئيس العمل أوتنفيذا لمتطلبات العمل الرسمية"، ."(Chughtai,2018:73)، وسوف نستعرض بعض التعريفات لسلوكيات المواطنة التنظيمية من منظور بعض الباحثين والجدول (7) يوضح ذلك:

من خلال ما سبق يمكن تستنتج الباحث ان سلوك المواطنة التنظيمية:

بانها مجموعة الانشطة والفعاليات التطوعية والاختيارية التي يقوم بها العاملين في مديرية البلديات والتي لا تدرج في نظام الحوافز الرسمي في المديرية لانجاز العمل بطريقة غير رسمية في بيئة تتطمن مساعدة الزملاء وتحمل ضغوط العمل والهادفة الى تعزيز اداء المنظمة وزيادة فاعليتها وكفائتها.

ثانيا: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (Dimensions Of Organizational citizenship Behavior):

لغرض تحديد ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية فانه تم من خلال تتبع ادبيات البحث واعتماداً على التكرارات الواردة أعلاه تم تحديد خمسة أبعاد لـ(OCB) سيتم الاعتماد عليها في هذا البحث وهي:

1- **الإيثار (Altruism):** ويعد من الأبعاد المهمة لسلوك المواطنة التنظيمية فالفرد بموجبه يميل إلى مساعدة زملائه لتخفيف أعباء العمل الثقيل بحيث يؤثر في سرعة إنجاز وظائفهم, مما يوضح

اهتمام الفرد ببيئة العمل فضلاً عن إن قادة القيم الاجتماعية يؤكدون على المخاوف الفردية التي قد تشجع السلوك ألإيثاري لدى أعضاء المجموعة(Bukhari et al, 2010:4).

2- **الضمير الحي (Conscientiousness)** وهو السلوك الذي يهدف إلى تقديم العروض التي يمكن أنّ تكون أكثر مما متوقع للوصول إلى أهداف المنظمة وأنّ هذا البعد يشير إلى نوع السلوك الذي يتجاوز الوظائف الرئيسة الموصوفة للعامل(Djati & Adiwijaya, 2010:6).

3- **الكياسة (courtesy)** توجه الفرد العامل نحو منع المشاكل التي تصادفه في العمل(Danaeefard et al, 2010: 149) أو هي سلوك الفرد الموجه نحو تجنب مشكلات وصعوبات العمل ولاسيما تلك التي تؤثر في الآخرين, وهذا السلوك يسهم بشكل كبير في تقديم اقتراحات وتمرير معلومات وتسهيل إجراءات وعمل المنظمة ويتضمن مساعدة العاملين وتعاونهم بصورة رسمية أو غير الرسمية وفي التوجه نفسه او بأنّها سلوك يظهر مدى مساهمة الفرد في منع المشاكل التي يمكن أنّ يتعرض لها زملاؤه عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية واحترام رغبات الزملاء الآخرين.

4- **المشاركة الطوعية: (civic virtue)** يشير هذا البعد إلى تخويل السلطة للشخص لزيادة الجودة من خلال عروض العمل(Djati & Adiwijaya,2010: 6). هي السلوك الذي يهدف إلى التعبير عن مواقف العمل الجيدة مثل أخذ زمام المبادرة والمساهمة بتطوير المنظمة والتكيف مع التغيير والحفاظ على اصول المنظمة.

5- **الروح الرياضية (Sportsman ship):** ويقصد بها الرغبة في تحمل الإزعاج الحتمي وفروض العمل بدون شكوى(Danaeefard et al, 2010: 149) أوهي موقف الفرد الايجابي من النواحي السلبية الموجودة في العمل(Fife,2008: 8) أوهي صورة لمدى استعداد الفرد لتقبل الاحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية من دون امتعاض أو شكوى، وغالباً ما تظهر هذه المضايقات التنظيمية نتيجة تفاعل العاملين داخل المنظمة الواحدة أو العمل ضمن جماعة.

المبحث الثالث: التحليل الاولي للبيانات

يستعرض هذا المبحث المراحل الأولية لعملية التحليل الاحصائي للبيانات التي جمعها الباحث، اذ تشتمل الخطوة الأولى على عملية اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث ومن ثم التحقق من البيانات عبر اجراء الاختبارات التي تضمن كون البيانات موزعة طبيعيا وذلك عبر اجراء اختبار الالتواء والتلفلطح.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث:

يتطلب اجراء اختبار التوزيع الطبيعي الى معرفة الاختبارات العلمية والتي تتطلب بعض الشروط مثل تجانس التباين والتوزيع الطبيعي للمجتمع الاصلي الذي استخدمت منه العينة, اذ يتم اجراء اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات البحث من خلال الاعتماد على معامل الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis), اذ يجب ان تكون قيمها بين (0) و(±1.96), اذ يمثل معامل الالتواء (مقياس لمدى تماثل البيانات),اما التفلطح يمثل (ارتفاع قمة التوزيع), اذ تشير قيم الالتواء المساوية الى (0) الى ان

البيانات متماثلة تماثلاً مطلقاً, وكذلك تشير قيم كل من الالتواء والتفلطح القريبة من (0) الى ان البيانات موزعة طبيعياً مطلقاً, وتبين قيمها التي تقع بين (±1.96) الى ان العينة تمثل مجتمع البحث الاصلي.

1-اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير القيادة المسؤولة:

توضح معطيات الجدول (11) ان جميع قيم التفلطح والالتواء لمتغير القيادة المسؤولة تقترب من (0) وتقع بين (±1.96) ما يعني ان هذا المتغير موزع طبيعيا وهو جاهز لإجراء التحاليل الاحصائية التالية, وان عدد المشاهدات المدخلة (199) ولا توجد قيم مفقودة وكما يلي:

جدول (2) التوزيع الطبيعي لمتغير القيادة المسؤولة

ت	الترميز	المشاهد الصالحة valid	المشاهد المفقودة missing	معامل الالتواء skewnwss	معامل التفلطح kurtosis
				statistic	statistic
فقرات الشخص الاخلاقيMP					
1	**MP1**	199	0.000	-0.695	-0.039
2	**MP2**	199	0.000	-1.364	4.213
3	**MP3**	199	0.000	-0.487	-0.260
4	**MP4**	199	0.000	-0.712	1.879
5	**MP5**	199	0.000	-0.605	0.059
فقرات المدير الأخلاقي MM					
6	**MM 1**	199	0.000	-0.859	-0.235
7	**MM2**	199	0.000	-2.283	7.278
8	**MM3**	199	0.000	-0.659	0.288
9	**MM4**	199	0.000	-0.621	0.771
10	**MM5**	199	0.000	-0.859	1.170
فقرات مراعاة اصحاب المصلحةMC					
11	**MC1**	199	0.000	-0.286	-0.678
12	**MC2**	199	0.000	-0.101	-0.365
13	**MC3**	199	0.000	-0.607	0.074
14	**MC4**	199	0.000	-0.070	-0.554
15	**MC5**	199	0.000	-1.364	4.213
فقرات التركيز على النمو المستدام					
16	**SGF1**	199	0.000	-1.016	0.781
17	**SGF2**	199	0.000	-1.245	3.925
18	**SGF3**	199	0.000	-0.515	-0.610
19	**SGF4**	199	0.000	-1.068	2.371
المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS.V.22)					

2- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية:

عند الاطلاع على نتائج البيانات التي يعرضها الجدول (3) نلاحظ ان عدد المشاهدات المدخلة (199) وعدم وجود قيم مفقودة, وان قيم التفلطح والالتواء تقترب من (0) وتقع بين (±1.96), لذا ان قيم هذا المتغير موزعة طبيعياً وكما يلي:

الجدول (3) التوزيع الطبيعي لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية

ت	الترميز	المشاهد الصالحة valid	المشاهد المفقودة missing	معامل الالتواء skewnwss	معامل التفلطح kurtosis
				Statistic	statistic
	فقرات الايثار AL				
1	**AL1**	199	0.000	-0.527	-0.218
2	**AL2**	199	0.000	-0.762	0.399
3	**AL3**	199	0.000	-0.437	0.040
4	**AL4**	199	0.000	-0.830	0.814
5	**AL5**	199	0.000	-0.675	-0.237
	فقرات الضمير الحي CON				
6	**CON1**	199	0.000	-0.405	-0.736
7	**CON2**	199	0.000	-0.481	-0.162
8	**CON3**	199	0.000	-0.344	-0.742
9	**CON4**	199	0.000	-0.694	0.784
10	**CON5**	199	0.000	-0.463	-0.496
	فقرات لكياسة COR				
11	**COR1**	199	0.000	-0.283	-0.560
12	**COR2**	199	0.000	-0.530	0.724
13	**COR3**	199	0.000	-0.223	-0.671
14	**COR4**	199	0.000	-0.805	0.756
15	**COR5**	199	0.000	-0.602	-0.101
	فقرات الروح الرياضيةSPO				
11	**SPO1**	199	0.000	-0.629	-0.103
12	**SPO2**	199	0.000	-0.385	-0.578
13	**SPO3**	199	0.000	-0.903	1.047
14	**SPO4**	199	0.000	-0.383	-0.803
15	**SPO5**	199	0.000	-0.731	0.737
	فقرات المشاركة الطوعية CV				
11	**CV1**	199	0.000	-0.537	-0.020
12	**CV2**	199	0.000	-0.931	1.855
13	**CV3**	199	0.000	-0.089	-0.622
14	**CV4**	199	0.000	-0.779	0.824
15	**CV5**	199	0.000	-0.644	1.360

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد على برنامج(Spss.V.22)

المبحث الرابع: التحليل الإحصائي الوصفي

وصف وتحليل جميع متغيرات البحث:

تمثل هذه الفقرة التحليل الإحصائي الوصفي لجميع ابعاد ومتغيرات البحث بناءً على استبيان عينة البحث في مديرية بلديات المثنى بقصد عمل التحليل الوصفي (Descriptive Statistics) لمعرفة الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري والاهمية النسبية للفقرات والمتغيرات الرئيسة والفرعية:

اولاً: القيادة المسؤولة:

وضح الجدول (16) نتائج استجابة افراد عينة البحث على متغيرات القيادة المسؤولة اذ يشير الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وقد تم قياس هذا المتغير بعدد من المتغيرات

الفرعية بواسطة مجموعة من الاسئلة لكل واحد منها, فضلا عن ذلك فقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي قيم منخفضة نسبيا للانحراف المعياري وهذا يشير الى اتساق استجابات المستجيبين, وكما يلي:

1- وصف متغير القيادة المسؤولة وابعادها:

يبين الجدول (4) نتائج الوصف الاحصائي لمتغير القيادة المسؤولة وابعادها وكما يلي:

الجدول(4) الوصف الاحصائي لمتغير القيادة المسؤولة وابعادها

البعد	الفقرة	الوسط الحسابي الموزون Arithmetic mean	الانحراف المعياري deviation standard	الاهمية النسبية	ترتيب الاهمية النسبية
الشخص الأخلاقي	MP1	4.1316	0.82206	0.826	2
	MP2	4.0526	0.70983	0.811	4
	MP3	4.1184	0.72970	0.823	3
	MP4	4.3816	0.63176	0.876	1
	MP5	3.7368	0.85430	0.647	5
المدير الأخلاقي	MM 1	4.5526	0.57491	0.747	1
	MM2	4.3816	0.61029	0.876	3
	MM3	4.3553	0.66741	0.871	4
	MM4	4.2895	0.78001	0.857	5
	MM5	4.4211	0.61673	0.884	2
مراعاة أصحاب المصالح المتعددين	MC1	4.2237	0.80992	0.844	2
	MC2	3.5132	0.85625	0.702	5
	MC3	4.1996	0.61144	0.860	1
	MC4	4.1579	0.71279	0.831	3
	MC5	3.5526	0.94368	0.710	4
التركيز على النمو المستدام	SGF1	4.0658	0.94284	1.016	2
	SGF2	3.7368	0.77233	0.934	4
	SGF3	3.9868	0.79151	0.996	3
	SGF4	4.1447	0.74304	1.036	1
الاجمالي	RSL	4.110	0.746		

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج (spss.v.22) (n=199)

أ- الشخص الاخلاقي MP:

تظهر نتائج الجدول (4) الى الاتفاق على هذا البعد بنسبة (0.876) من العينة المبحوثة, بوسط حسابي مقداره (4.3816), وانحراف معياري بمقدار (0.63176), ومن اكثر الفقرات التي ساهمت في اثراء هذا البعد هي (4) والتي تتضمن (ادارة مديرية البلديات / عند صنع القرارات في العمل، يسأل المدير "ما هو الشيء الصحيح الذي يجب عمله؟), بينما كانت اقل نسبة في هذا المتغير هي الفقرة (5) والتي تتضمن (يظهر المدير في العمل التناسق في الكلمات والأفعال) اذ بلغت نسبة الاتفاق عليها (0.647) وبوسط حسابي (4.5526) وانحراف معياري (0.85430). وبما ان الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد الشخص الاخلاقي هو اكبر من الوسط الفرضي والذي مقداره (3) لذا يشير الى مستوى عالٍ من الثبات, وان الانحرافات المعيارية له يشير الى عدم وجود تشتت في اجابات عينة البحث، الامر الذي يوضح لنا وجود اهتمام عالٍ بهذا البعد من قبل العينة المبحوثة والتي تمثل مجموعة من العاملين في مديرية البلديات, وان قيمة الوسط الحسابي العالية تشير الى الاهتمام العالي من قبل عينة البحث

نحو فقرات هذا البعد التي تسال عن قدرة مديرية بلديات المثنى في التركيز تطوير اعمالها لغرض تحسين خدماتها بالسرعة الممكنة وذلك لدورها نحو تحقيق الاهداف المرجوة.

ب – المدير الأخلاقي (MM):

تشير المعطيات التي يعرضها الجدول (4) لفقرات هذا البعد, اذ اظهرت اتفاق بنسبة (88%) من افراد العينة المبحوثة, ووسط حسابي مقداره (4.4211),, وانحراف معياري بمقدار (0.61673), وان الفقرة التي اسهمت في اثراء هذا البعد هي (5) والتي تتضمن (ادارة البلديات / يستمع المدير في العمل إلى ما يقوله المرؤوسون), اذ كان الاتفاق على الفقرة بنسبة (0.857) وبوسط حسابي مقداره (4.2895) وبانحراف معياري (0.78001), في حين كانت اقل نسبة لهذا المتغير للفقرة (5) والتي تتضمن (مديري في العمل يبين الفرق بين السلوكيات المسؤولة وغير المسؤولة), وبما ان الوسط الحسابي لكل فقرات بعد المدير الاخلاقي هو اكبر من الوسط الفرضي والذي مقداره (3) لذا يشير الى مستوى عالٍ من الثبات, وان الانحراف المعياري له يشير الى عدم وجود تشتت في اجابات عينة البحث, الامر الذي يوضح لنا وجود اهتمام عالٍ بهذا البعد من قبل العينة المبحوثة, والتي تمثل مجموعة من العاملين في مديرية البلديات, وان قيمة الوسط الحسابي العالية تشير الى الاهتمام العالي من قبل عينة البحث لجميع فقرات هذا البعد .

ت– مراعاة اصحاب المصالح المتعددين MC:

تعكس نتائج الجدول (4) الى اتفاق اراء الافراد المبحوثين بخصوص هذا البعد, اذ كان الاتفاق بنسبة (0.860) ووسط حسابي (4.1996), وانحراف معياري (0.61144), ومن الفقرات التي اسهمت في اغناء هذا البعد هي (3) والتي تتضمن (مديري في العمل يتأكد من معاملة أصحاب المصلحة بكرامة واحترام من قبل جميع المرؤوسين),اذ كان الاتفاق على هذه الفقرة بنسبة (0.702) ووسط حسابي (3.5132) وبانحراف معياري مقداره (0.85625 اقل نسبة لهذا البعد تتمثل بالفقرة (2) والتي تتضمن (يقدم مديري في العمل روابط مهام العمل ذات الأهداف التنظيمية طويلة المدى), وبما ان الوسط الحسابي لكل فقرات بعد مراعاة اصحاب المصالح المتعددين هو اكبر من الوسط الفرضي والذي مقداره (3) لذا يشير الى مستوى عالٍ من الثبات, وان الانحراف المعياري له يشير الى عدم وجود تشتت في اجابات عينة البحث, الامر الذي يعكس لنا وجود اهتمام عالٍ بهذا البعد من قبل العينة المبحوثة.

ث– التركيز بالنمو المستدام SGF:

يتضح من المعطيات التي يعرضها الجدول (4) ان الاتفاق على هذا البعد جاء بنسبة (1.036) وبوسط حسابي (4.1447), وبانحراف معياري (0.74304), وكانت من ابرز الفقرات في هذا البعد هي (4) والتي تتضمن (مديري في العمل يشجع الأنشطة الخدمية المفيدة للفريق / المنظمة على المدى الطويل). في حين كانت اقل نسبة لهذا المتغير هي الفقرة (2), والتي تتضمن (يقدم مديري في العمل روابط مهام العمل ذات الأهداف التنظيمية طويلة المدى) بنسبة اتفاق (0.934) ووسط حسابي (3.7368) وانحراف معياري (0.77233), وبما ان الوسط الحسابي لكل فقرات بعد التركيز على النمو المستدام هو اكبر من الوسط الفرضي والذي مقداره (3) لذا يشير الى مستوى عالٍ من الثبات, وان الانحراف المعياري لهذا البعد يشير الى عدم وجود تشتت في اجابات عينة البحث, الامر الذي يعكس

لنا وجود اهتمام عالٍ بهذا البعد من قبل العينة المبحوثة, والتي تمثل مجموعة من العاملين في مديرية البلديات, وان قيمة الوسط الحسابي العالية تشير الى الاهتمام العالي من قبل عينة البحث لجميع فقرات هذا البعد.

ثانياً- وصف متغير سلوك المواطنة التنظيمية وابعاده:

يعرض الجدول (5) وصفا لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية على اساس نتائج الاستبيان, اذ يشير الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات هذا المتغير وكما يلي:

الجدول (5) الوصف الاحصائي لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية

البعد	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الترتيب
الايثار	AL1	3.8947	0.96026	0.778	2
	AL2	3.6842	1.00943	0.736	4
	AL3	4.0526	0.76411	0.810	1
	AL4	3.6184	0.96564	0.723	5
	AL5	3.7105	1.10533	0.742	3
الضمير الحي	CON1	3.8241	0.91412	0.774	5
	CON2	4.0000	0.80000	0.8	2
	CON3	4.1842	0.77821	0.836	1
	CON4	3.9152	0.88447	0.781	4
	CON5	3.9342	0.88447	0.786	3
الكياسة	COR1	4.0526	0.74645	0.810	2
	COR2	4.0263	0.69231	0.805	3
	COR3	4.0132	0.95907	0.803	4
	COR4	4.1974	0.65360	0.839	1
	COR5	3.7632	0.96427	0.753	5
الروح الرياضية	SPO1	4.1579	0.78405	0.832	1
	SPO2	4.0395	0.80731	0.808	3
	SPO3	4.0789	0.76181	0.816	2
	SPO4	3.8947	0.87299	0.779	5
	SPO5	4.0000	0.76594	0.8	4
المشاركة الطوعية	CV1	3.9079	0.92632	0.782	2
	CV2	3.8684	0.78896	0.774	4
	CV3	3.9342	0.77176	0.787	1
	CV4	3.8553	0.77810	0.771	5
	CV5	3.8816	0.78260	0.776	3
الاجمالي	OCB	3.944	0.844		

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج (spss.v.22) (n=199)

أ- الايثار (AL):

عند ملاحظة معطيات الجدول (5) نلاحظ من الفقرات الاكثر اهمية في هذا البعد هي (3) والتي تشير الى (يميلون العاملين في المديرية إلى مساعدة الموظفين الجدد على التكيف مع المنظمة) بنسبة اتفاق (0.810) ووسط حسابي مقداره (4.0526) وبانحراف معياري (0.76411) بينما كانت اقل نسبة لهذا المتغير هي للفقرة (4) والتي تتضمن (العاملين في المديرية يساعدون عن طيب خاطر الآخرين الذين لديهم مشاكل متعلقة بالعمل), اذ تشير النسبة الاتفاق الى (0.723) وبوسط حسابي مقداره (3.6184) وانحراف معياري وقده (0.96564). وبما ان الوسط الحسابي لكل فقرات بعد الايثار هو اكبر من الوسط الفرضي والذي مقداره (3) لذا يشير الى مستوى عالٍ من الثبات, وان الانحراف المعياري لهذا

البعد يشير الى عدم وجود تشتت في اجابات عينة البحث, الامر الذي يوضح لنا وجود اهتمام عالٍ بهذا البعد من قبل العينة المبحوثة, والتي تمثل مجموعة من الموظفين في مديرية البلديات , وان قيمة الوسط الحسابي العالية تدل على الاهتمام العالي من قبل عينة البحث لجميع فقرات هذا البعد التي تسال عن مدى اهتمام الدائرة في تحسين خدماتها بناءً على افكار موظفيها واستطلاع اراء الجهات التي تتعامل معها لغرض تطوير خدماتها باستمرار وصولاً لتحقيق اهدافها.

ب- الضمير الحي (CON):

توضح النتائج التي يعرضها الجدول (5) الى الاتفاق على ان الفقرة التي اسهمت في اغناء هذا البعد هي (3) والتي تتضمن ان (العاملين في المديرية يعتقدون أن مقدار العمل الذي يقومون به يتناسب مع الراتب الذي يحصلون عليه.) بنسبة اتفاق بلغت (0.836) وبوسط حسابي (4.1842) وانحراف معياري مقداره (0.77821), بينما كانت نسبة اقل فقرة في هذا البعد هي (1) والتي تتضمن ان (العاملين في المديرية يعتقدون أنه من المهم الذهاب إلى العمل كل يوم), اذ كانت نسبة الاجابة (0.774) ووسط حسابي (3.8241) وانحراف معياري (0.91412). وبينما كان الوسط الحسابي لكل فقرات بعد الضمير الحي هو اكبر من الوسط الفرضي والذي مقداره (3) لذا يشير الى مستوى عالٍ من الثبات, وان الانحراف المعياري لهذا البعد يشير الى عدم وجود تشتت في اجابات عينة البحث, الامر الذي يوضح لنا وجود اهتمام عالٍ بهذا البعد من قبل العينة المبحوثة.

ت- الكياسة (COR):

تشير المعطيات التي يعرضها الجدول (5) الى ان الفقرة التي اسهمت في ايجابية هذا البعد هي (4) والتي تتضمن ان (العاملين في المديرية لا ينتهكون او يتعدون على حقوق زملاء العمل). بنسبة اتفاق (0.839) ووسط حسابي (4.1974) وانحراف معياري (0.65360), في حين كانت اقل فقرة لهذا البعد هي (5) والتي تتضمن ان (العاملين في المديرية يتخذون خطوات لمحاولة منع المشاكل بين زملاء العمل) . بنسبة اتفاق (0.753) ووسط حسابي (3.7632) وانحراف معياري (0.96427), وبما ان الوسط الحسابي لكل فقرات بعد الكياسة هو اكبر من الوسط الفرضي والذي مقداره (3) لذا يشير الى مستوى عالٍ من الثبات, وان الانحراف المعياري لهذا البعد يشير الى عدم وجود تشتت في اجابات عينة البحث, الامر الذي يوضح لنا وجود اهتمام عالٍ بهذا البعد من قبل العينة المبحوثة.

ث- الروح الرياضية(SPO)

توضح النتائج التي يعرضها الجدول (5) الى الاتفاق على ان الفقرة التي اسهمت في اغناء هذا البعد هي (1) وبنسبة اتفاق بلغت (0.832) وبوسط حسابي (4.1579) وانحراف معياري مقداره (0.78405), بينما كانت نسبة اقل فقرة في هذا البعد هي (4) والتي تتضمن ان (العاملين في المديرية يتغاضون عن أخطاء الاخرين غير المقصودة بحقهم), اذ كانت نسبة الاجابة (0.779) ووسط حسابي (3.8947) وانحراف معياري (0.87299). وبينما كان الوسط الحسابي لكل فقرات بعد الضمير الحي هو اكبر من الوسط الفرضي والذي مقداره (3) لذا يشير الى مستوى عالٍ من الثبات, وان الانحراف المعياري لهذا البعد يشير الى عدم وجود تشتت في اجابات عينة البحث, الامر الذي يوضح لنا وجود اهتمام عالٍ بهذا البعد من قبل العينة المبحوثة.

ي- المشاركة الطوعية (CV):

تشير المعطيات التي يعرضها الجدول (5) الى ان الفقرة التي اسهمت في ايجابية هذا البعد هي (4) والتي تتضمن ان (العاملين في المديرية يعبرون عن آرائهم التي يعتقدون أنها قد تكون مفيدة في تطوير المنظمة) , وبنسبة اتفاق (**0.771**) ووسط حسابي (**3.8553**) وانحراف معياري (**0.77810**), في حين كانت اقل فقرة لهذا البعد هي (5) والتي تتضمن ان (العاملين في المديرية يواكبون التغييرات التي تحدث في المنظمة) , بنسبة اتفاق (0.753) ووسط حسابي (3.7632) وانحراف معياري (0.96427), وبما ان الوسط الحسابي لكل فقرات بعد الكياسة هو اكبر من الوسط الفرضي والذي مقداره (3) لذا يشير الى مستوى عالٍ من الثبات, وان الانحراف المعياري لهذا البعد يشير الى عدم وجود تشتت في اجابات عينة البحث, الامر الذي يوضح لنا وجود اهتمام عالٍ بهذا البعد من قبل العينة المبحوثة.

المبحث الخامس: اختبار الفرضيات البحث

بعد ان اكتملت الخطوات الأولى من نمذجة المعادلة الهيكلية بأسلوب المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM فان الخطوة الثانية فتتمثل بتقييم الانموذج الهيكلي والذي يتضمن اختبار فرضيات الارتباط فضلا عن إيجاد معاملات المسارات والتي يمكن من خلالها قياس التأثيرات المباشرة، بالإضافة الى استخراج قيمة معامل التفسير R^2 والذي يستخدم في تحديد مدى تفسير المتغير المستقل للمتغير المعتمد.

أولاً: اختبار علاقات الارتباط:

وتتضمن هذه الفقرة اختبار فرضية الارتباط الرئيسة والفرضيات المنبثقة عنها، كما يأتي:

الفرضية الرئيسة الأولى وتنص على:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة المسؤولة وسلوك المواطنة التنظيمية على المستوى العام. وفيما يتعلق بإثبات صحة هذه الفرضية، أظهر الجدول (6) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة المسؤولة وسلوك المواطنة التنظيمية، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (.728) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الرئيسة الأولى، وتتفرع عن هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية، هي:

1. وجود علاقة ارتباط معنوية بين الشخص الاخلاقي وسلوك المواطنة التنظيمية:

يظهر الجدول (6) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية بين الشخص الأخلاقي وسلوك المواطنة التنظيمية، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (.782) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الأولى.

2. وجود علاقة ارتباط ومعنوية بين المدير الاخلاقي وسلوك المواطنة التنظيمية:

يظهر الجدول (6) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية بين المدير الاخلاقي وسلوك المواطنة التنظيمية، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (.811) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الثانية.

3. وجود علاقة ارتباط معنوية بين مراعاة اصحاب المصالح المتعددين وسلوك المواطنة التنظيمية:

يظهر الجدول (6) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية بين مراعاة اصحاب المصالح المتعددين وسلوك المواطنة التنظيمية، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما 798.-) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

4. وجود علاقة ارتباط ومعنوية بين التركيز على النمو المستدام وسلوك المواطنة التنظيمية:

يظهر الجدول (6) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية بين التركيز على النمو المستدام وسلوك المواطنة التنظيمية، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (.854) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

الجدول (6) مصفوفة علاقة الارتباط بين القيادة المسؤولة بأبعادها مع سلوك المواطنة التنظيمية

		RSL	MP	MM	MC	SGF	OCB
RSL	Pearson Correlation	1	.749**	.760**	.705**	.810**	.728**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	199	199	199	199	199	199
MP	Pearson Correlation	.749**	1	.889**	.841**	.842**	.782**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	199	199	199	199	199	199
MM	Pearson Correlation	.760**	.889**	1	.816**	.872**	.811**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	199	199	199	199	199	199
MC	Pearson Correlation	.705**	.841**	.816**	1	.844**	.798**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	199	199	199	199	199	199
SGF	Pearson Correlation	.810**	.842**	.872**	.844**	1	.854**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	199	199	199	199	199	199
OCB	Pearson Correlation	.728**	.782**	.811**	.798**	.854**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	199	199	199	199	199	199

المصدر :اعداد الباحث باستخدام برنامج (SPSS.V.22) (n=199)

** Correlation is signification at the 0.01 level (2-tailed)
* Correlation is signification at the 0.05 level (2-tailed).

ثانيا: معايير تقييم الانموذج الهيكلي

وتتضمن معايير تقييم الانموذج الهيكلي وفق اسلوب نمذجة المربعات الصغرى PLS-SEM على اربعة معايير وكما يوضحها الجدول (7) وفي ما يلي توضيح لهذه المعايير الاربعة:

جدول (7) معايير نمذجة المربعات الصغرى PLS-SEM

المعيار	الحد المقبول
جودة مطابقة الانموذج	0.08 > SRMR
تقييم الارتباط الخطي	عامل تضخم التباين VIF < 5
معنوية معاملات المسار	قيمة t > 1.96 ؛ قيمة p < 0.05
معامل التحديد R^2	0.25, 0.50, 0.75 تشير الى تأثير صغير، متوسط، كبير
حجم التأثير f^2	0.02, 0.15, 0.35 تشير الى تأثير صغير، متوسط، كبير

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى:

Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM. Los Angeles: Sage.

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

نصت الفرضية الرئيسية الثانية على انه " **يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة المسؤولة وسلوك المواطنة التنظيمية** " والذي يستعرض نتائجه الجدول (8).

جدول (8) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الرئيسية الثانية

جودة المطابقة SRMR	الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f^2	معامل التحديد R^2	المعدل R^2
0.075	H5	RSL→OCB	1	0.760	18.254	0	قبول	1.315	0.577	0.562

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

يستعرض الجدول (8) نتائج تقييم الانموذج الهكلي الخاص بالفرضية الثانية الرئيسية والتي أظهرت بان معيار SRMR البالغ 0.075 يحقق المعيار المطلوب لجودة المطابقة، وقد بلغ معامل المسار 0.760 والذي يحقق المعايير المطلوبة من قيم t وp مما يشير الى معنوية علاقة التأثير وبالتالي فان تقبل الفرضية الرئيسية الثانية. كذلك فقد بلغ معامل التحديد R^2(0.577) وبالتالي فان المتغير المستقل يفسر المتغير التابع بنسبة(57%) وبقية القيمة تمثل عوامل أخرى لم يتناولها البحث.

المبحث السادس: الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

سيتم التطرق في هذا المبحث الى اهم ما توصل اليه البحث من استنتاجات من خلال الاعتماد على الجانب النظري والتطبيقي للبحث وكما يلي:

1. اظهر التحليل بتطابق النتائج التي تم التوصل اليها البحث مع نتائج الدراسات السابقة من حيث ايجابية في قيادة منظمات البحث.
2. اظهرت النتائج بان القيادة المسؤولة تعد نمط جوهري واساسي لمديرية البلديات العامة، وبالتالي فان الاهتمام به وتوفير عوامل جودته ستؤثر في استمرار ونمو المديرية وتسهم في نجاحها.
3. من النتائج وجود قيادة المسؤولية لدى عينة البحث اذ تعد الأساليب والممارسات القيادية تبعا لطبيعة النظام البيئي للتنظيم، وأثبتت الدراسات الحديثة بان اعتماد القيادة المسؤولة امرا حيويا وفاعلا في تقليل الجهد والوقت والكلفة.
4. تبين من النتائج وجود نمط القيادة المسؤولة بدرجة جيدة حيث كانت معظم اجابات عينة البحث في مديرية المثنى بين الموافقة والحيادية على اغلب فقرات القيادة المسؤولة , حيث جاء بعدي القيادة (المدير الاخلاقي , والتركيز على النمو المستدام) بالمراتب الاولى في تسلل الابعاد ذات علاقة قوية مما يعني ان العامليت في المديرية يقدمون الخدمات بشكل جيد.
5. هنالك اهتمام عال من قبل العاملين في المديرية قيد البحث في تأدية المهام الموكلة اليهم.
6. ان التركيز على الاستدامة التنظيمية أصبحت من الموضوعات التي تقع في مقدمة الأولويات، فتعمل المنظمات على اختلاف تخصصاتها في توفير العوامل التي تسهم في نجاح وتحقيق النجاح طويل الأمد للمديرية.
7. تبين من النتائج هناك علاقة تاثير ايجابية بين ابعاد القيادة مع سلوك المواطنة التنظيمية مما يشير الى معنوية علاقة التأثير اذ بلغ معامل التحديد R2(0.577) وبالتالي فان المتغير المستقل يفسر المتغير التابع بنسبة(57%) وبقية القيمة تمثل عوامل أخرى لم يتناولها البحث.

8. تعتمد المديرية قيد البحث على وضع أهدافها طبقا للخطط الاستراتيجية بعيدة الأمد من اجل وضع تصور مستقبلي فاعل الا ان هنالك حالة من الضعف في الاخذ بالعوامل البيئية المستقبلية.
9. تغلب الصفة المسؤولة للقيادة في المديرية قيد البحث ضمن الاعمال والصلاحيات ولا تمتد الى خارج العمل.
10. أظهرت النتائج بانه يمكن التنبؤ من الجهات ذات الاهتمام بوجود بعض أوجه ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مديرية البلديات من خلبل ملاحظة علاقات الارتباط والتاثير. اذ تبين بان لديهم الرغبة أو الحافز للتطوع بالقيام بمهمة معينة تخدم المديرية أو زملاء العمل الآخرين.
11. يتصف القائد ضمن المديرية قيد البحث بتقديم الأساليب والأفكار الجديدة والناجحة ولا يضعف إزاء الضغوط المختلفة التي تتسبب في الكثير من اشكالات العمل.
12. اثبتت النتائج قبول مخطط الدراسة وبنسب متفاوتة وبالتالي يمكن اعتماده.

ثانيا: التوصيات

1. ضرورة توفير متطلبات تبني القيادة المسؤولة وتشجيع هذه الممارسة لكونها تسهم في تحقيق تأثير مباشر على سلوك المواطنة التنظيمية.
2. اعطاء الفرصة للعاملين في إبداء آرائهم والمشاركة الفاعلة في نجاح المديرية من خلال توظيف ابعاد القيادة المسؤولة.
3. ضرورة تشجيع جميع العاملين على المشاركة والتعاون في انجاز الأعمال الموكلة إليهم.
4. يقتضي على المديرية ان تكون قادرة على تقديم افضل الخدمات الجديدة والمتطورة لكي تعطي سمعة حسنه للمنظمة, وتمكنها من العمل على دعم العلاقات الاجتماعية بين الجميع وتشجيع حالات التعاون والتواصل حتى خارج أوقات الدوام .
5. ضرورة العمل على تشجيع المبدعين والمبتكرين واخذ أفكارهم وانجازاتهم على محمل الجد لبناء ثقافة المواطنة التنظيمية.
6. يجب على ادارة المديرية توطيد العلاقة مع عامليها لكي يشعروا بانهم ذوو قيمة كبيرة بالنسبة لها, وهذا ما يعطي حافزاً للعاملين على الابداع في عملهم وتطوير الافكار التي تجعل المنظمة في مستوى عالٍ من التقدم.
7. ضرورة تشجيع جميع الافراد على القيام بالاعمال وانجازها بشكل طوعي دون الحاجة الى مراقبتهم.
8. ضرورة قيام مديرية البلديات على زيادة توسيع الصلاحيات لغرض إعطاء حرية أكبر في انجاز المهام الموكلة.
9. ضرورة اطلاع مديرية البلديات وجميع المديرات الخدمية الاخرى على مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية واهميتها لتحقيق الاهداف المخطط لها
10. ضرورة اعتماد معايير قياس لسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مديرية البلديات . وعد سلوك المواطنة التنظيمية بابعادها من المعايير المهمة لقياس تقييم الاداء السنوي للمديرية والعاملين معا.

المصادر

أولاً: المصادر العربية:

1. العامري، احمد بن سالم (2003) محددات واثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والادارة،الرياض، المملكة العربية السعودية، المجلد 17، العدد 2, ص:67-83 .

ثانياً: المصادر الاجنبية:

1. Agarwal, S., & Bhal, K. T. (2020). A Multidimensional Measure of Responsible Leadership: Integrating Strategy and Ethics. *Group & Organization Management*, *45*(5), 637-673.
2. Andonian, A., Kuwabara, T., Yamakawa, N., & Ishida, R. (2016). The future of Japan's tourism: Path for sustainable growth towards 2020. *McKinsey Japan and Travel, Transport and Logistics Practice. Retrieved February*, *10*, 2018.
3. Bukhari, zirgham ullah & Ali, umair, sajid & shahzad, khurram (2010) "Determinants of organizational citizenship Beharior in Pakistan" www.wbiconpro.com/london20%management/bukhari/423.pdf.
4. Chughtai, A. A. (2018). Impact of job involvement on in-role job performance and organizational citizenship behaviour. Journal of Behavioral and Applied Management, 9(2), 169.
5. Danaeefard, Hassan & Balutbazah, Abbas E.& Kash: K.(2010) "Good soldiers, Perceptions of organizational politics understanding the relation between organizational citizenship Behaviors and perceptions of organizational politics: Evidence from Iran" Enropean Journal of Economics finance and Administrative sciences, Issue 18, PP.147-162 .
6. Fife, Cynthia (2008) "A social-cognitive Assessment of organizational citizenship Behavior" masters thesis, The faculty of Virginia polytechnic Institute and state University in partial Fulfillment .
7. Holland, B. (2017). *The moral person of the state*. Cambridge University Press.
8. Katz, D., & Kahn, R. L. (2013). The social psychology of organizations. New York: Wiley.
9. Kwahk, K. Y., Yang, S. B., & Ahn, H. (2020). How Organizational Citizenship Behavior Affects ERP Usage Performance: The Mediating Effect of Absorptive Capacity. Sustainability, 12(11), 4462.
10. Maritz, R., Pretorius, M., & Plant, K. (2011). Exploring the interface between strategy-making and responsible leadership. In Responsible Leadership (pp. 101-113). Springer, Dordrecht.
11. Memarzadeh G., Hajizadeh M.& Sarfarzi M., (2012), The Impact of Workplace Incivility on Organizational Citizenship Behavior in Namazi Hospital of Shiraz,Iran, Journal of American science, Vol.8, No.8, pp. 408-410.
12. 12.Pless, N. M., & Maak, T. (2011). Responsible leadership: . Pathways to the future. In Responsible leadership (pp. 3-13). Springer, Dordrecht.
13. Singh, N., & d Kolekar, B. (2015). MEASUREMENT OF ATTRIBUTES OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR IN ACADEMICIANS. Journal Impact Factor, 6(3), 24-33.
14. Voegtlin, C., Frisch, C., Walther, A., & Schwab, P. (2019). Theoretical development and empirical examination of a three-roles model of responsible leadership. Journal of Business Ethics, 1-21.

مجلة الفنون للعلوم الاقتصادية والإدارية العدد الثاني المجلد (17) لسنة 2021

دور أخلاقيات إدارة المعرفة على وفق نموذج (Rechberg & Syed) للحد من الصراع التنظيمي/دراسة استطلاعية لعينة من كليات جامعة كركوك

م.د. فراس حسين علوان
قسم إدارة الأعمال
كلية الادارة والاقتصاد/جامعة تكريت
firashusseen3@gmail.com

م. طارق عزيز كردي
قسم إدارة الأعمال
كلية الادارة والاقتصاد/جامعة تكريت
tareqghh@gmail.com

م.م. هاشم راشد عجرش
قسم إدارة الأعمال
كلية العلوم السياسية/جامعة تكريت
hashim.rash17@gmail.com

المستخلص

تهدف الدراسة تحديد دور أخلاقيات ادارة المعرفة في الحد من الصراع التنظيمي وفق نموذجها المعتمد. وتمثلت مشكلة الدراسة في الصراعات التنظيمية التي تحدث بين الكادر التدريسي في جامعة كركوك بمختلف أنواعها الشخصية وبين فرق العمل المتعددة؛ وتبرز أهميتها من خلال اعتمادها مدخل أخلاقيات إدارة المعرفة الذي يقوم على العدالة ومشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات لتقليل الصراع التنظيمي، وقد شمل مجتمع الدراسة عددا من الكليات ضمن جامعة كركوك، وتم اختيار ثلاثة كليات علمية وانسانية مثلت عينة الدراسة وهي (الزراعة، الإدارة والإقتصاد، التربية)، وكانت أداة جمع البيانات الاستبيان الالكتروني وفق مقياس ليكرت الخماسي والذي تم توزيعه على التدريسيين من مختلف المستويات الادارية، واعتمد في تحليل البيانات البرنامج الإحصائي SPSS.V.24، وتوصلت الدراسة لاستنتاجات عدة ومنها، ان أغلب الصراعات في المنظمة المبحوثة كانت نتيجة المهام الموكلة للعاملين والتي لا تتوافق مع اخلاقيات ادارة المعرفة وجدول أعمالها العادل، وكما بينته نسب اتفاق أفراد العينة المبحوثة؛ وقدمت الدراسة توصيات عدة من أهمها؛ ضرورة تحقيق الانسجام بين العاملين في تأدية المهام الوظيفية الموكلة لهم لغرض تجنب الصراع داخل الجامعة المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، الأخلاقيات المعرفية، المنظمات المعرفية العادلة، الصراع التنظيمي، صراع المهمة، صراع العلاقة.

"The Role Of Knowledge Management Ethics According To The (Rechberg & Syed) Model To Reduce Organizational Conflict / Exploratory Study Of A Sample Of Kirkuk University Colleges".

A. Lecturer. Hashem Rashid Ajrash.
University of Tikrit, Faculty of Political Science, Specialty of Business Administration.

Lecturer. Tariq Aziz Kurdi
University of Tikrit, College of Administration and Economics, Specialty of Business Administration

Lecturer. Firas Hussein Alwan
University of Tikrit, College of Administration and Economics, Specialty of Business Administration

Abstract

The study aims examine the role of knowledge management ethics in reducing organizational conflict according to its adopted model. The problem of the study was represented in the organizational conflicts that occur between the teaching staff at the University of Kirkuk, with their various persons, and between the various team works; Its importance is highlighted through adopting of the approach to the ethics of knowledge management, which is based on justice and the participation of individuals in decision-making to reduce organizational conflict. The data collection tool is the electronic questionnaire according to the five-point Likert scale, which was distributed to teachers of different administrative levels, and the statistical program

SPSS.V.24 was used in data analysis, and the study came up with several conclusions most of the conflicts in the organization in question were the result form the tasks assigned to the employees, which do not correspond to With the ethics of knowledge management and its fair agenda, as indicated by the percentages of agreement of the sample; The study presented several recommendations, the most important of which is the need to achieve harmony among the employees in performing the functional tasks to them for the purpose of avoiding conflict within the university under investigation.

- Key Words: Knowledge management, cognitive ethics, fair cognitive organizations, organizational conflict, task conflict, relationship conflict.

المقدمة

كانت الصراعات ومازالت مثار جدل لدى المنظمات والقائمين على إدارتها، فمنهم من يرى في الصراعات بين العاملين ضعفاً يسهم في تثبيط عملية التطور، نتيجة التضارب بين مصلحته والمنظمة التي يعمل فيها، وآخرون يرونه مصدراً للتحفيز والإبداع لأنه يسهم في تحريك القوى الكامنة لدى العاملين وتسخيرها في خدمة المنظمة، وتتوقف قدرة المنظمات على مدى مساهمتها في اعتماد مدخل الاخلاقيات في إدارة معرفتها لكونه من المداخل التي يعول عليها في تحقيق الالتزام والانضباط وتحقيق المساواة لدفع العاملين لتقديم أفضل ما لديهم، والعمل على المشاركة في معرفتهم لتحقيق أهداف المنظمات وتجنب الصراع التنظيمي الذي يحدث بين المستويات الإدارية المختلفة أو الحدّ منه.

وقد قسمت الدراسة إلى خمسة محاور كما موضحة أدناه:

المحور الأول: منهجية الدراسة ، المحور الثاني: أخلاقيات ادارة المعرفة ، المحور الثالث: الصراع التنظيمي ، المحور الرابع: الجانب الميداني للدراسة، المحور الخامس: الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: (منهجية الدراسة)

اولاً: مشكلة الدراسة

باتت الصراعات التنظيمية تهدد كيان المنظمات التي لا تتمكن من التعاطي معها بما يخدم أهدافها وتطلعاتها، وقد عانت الجامعات العراقية من تعدد الصراعات التنظيمية فيها ومن بين هذه الجامعات، جامعة كركوك التي تعاني من صراعات تنظيمية عديدة بين العاملين فيها جراء خلافات شخصية وأخرى حول محتوى وطبيعة العمل وسُبل الانجاز، وذلك مثل مشكلة الدراسة التي جاءت لتحديد طبيعة الصراع القائم بين الكادر التدريسي في عينة من كليات جامعة كركوك ودور الإدارة العليا في توظيف أخلاقيات إدارة المعرفة وفق النموذج المتبع للحد من هذا الصراع، أو توجيهه بالطريقة التي تخدم توجهات المنظمة وأهدافها.

ويمكن تحديد عدة تساؤلات توضح من خلالها مشكلة الدراسة التي بنيت على أساسها وكالتالي:

1. مدى فهم الكادر التدريسي عينة البحث في جامعة كركوك لأخلاقيات ادارة المعرفة.
2. ما طبيعة الصراع التنظيمي القائم بين الكادر التدريسي في جامعة كركوك.
3. ما الدور الذي تمارسه أخلاقيات إدارة المعرفة للحد من الصراع التنظيمي القائم في الكليات عينة البحث.
4. هل تحفز الإدارة العليا في الجامعة العاملين على إدارة الصراعات التنظيمية باستخدام أخلاقيات المعرفة.

ثانياً: أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في تأكيدها على أنّ الأخلاق المعرفية هي ليست مجرد نظرية مجردة فلسفية، ولكنها أيضًا مبادئ توجيهية في الممارسة الشخصية أو الجماعية من خلال إعطاء العاملين الدور الفاعل وإشراكهم في القرارات داخل منظماتهم، من حيث الظروف التنظيمية والتوجيه لاحترام المعايير الأخلاقية الجماعية في المنظمات لتجنب الصراعات فيها، ويتم تشجيع المشاركة مع عمليات ادارة المعرفة كطريقة إلى ادارة الصراع التنظيمي والحد من آثاره الجانبية في العديد من المنظمات ومنها التعليمية المتمثلة بجامعة كركوك عينة الدراسة.

ثالثاً: أهداف الدراسة

تحاول الدراسة تحقيق مجموعة من الأهداف وكالاتي:

1- التعرف على الصراع القائم بين العاملين في المؤسسة التعليمية المتمثلة بجامعة كركوك والأنواع التي يمكن معالجتها من خلال ابعاد الصراع المتمثلة : **المهمة، العملية، العلاقة**

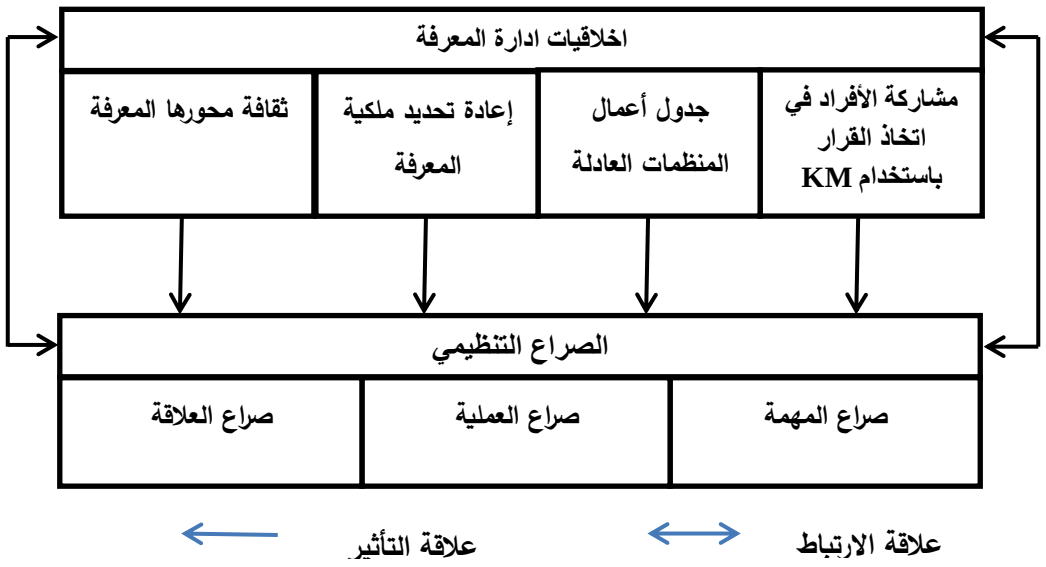
2- تحديد دور أخلاقيات إدارة المعرفة في توجيه الصراع القائم والحد منه في جامعة كركوك والوقوف على السبل الكفيلة للحل وفق الأخلاقيات المعرفية التي تنظم عملهم وتدفع باتجاه المزيد من الموائمة والتطور في جامعة كركوك.

3- التأكد من توافر أخلاقيات إدارة المعرفة وفق أبعادها المحددة في الكليات المبحوثة.

4- التحقق من وجود علاقة التأثير لأخلاقيات إدارة المعرفة في الصراع التنظيمي على مستوى المجمل والأبعاد.

رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة : من خلال مخطط الدراسة الفرضي يتم تحديد علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري الدراسة المستقل والتابع وكما يبينها الشكل التالي:

شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة



خامساً: فرضيات الدراسة: تعتمد الدراسة على فرضيتين رئيسيتين، تتفرع منهما ثلاثة فرضيات فرعية وكالاتي:-

أ. **توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أخلاقيات ادارة المعرفة والصراع التنظيمي في جامعة كركوك. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية:-**

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أخلاقيات إدارة المعرفة وصراع المهمة.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أخلاقيات إدارة المعرفة وصراع العملية .
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أخلاقيات إدارة المعرفة وصراع العلاقة .

ب. **توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأخلاقيات إدارة المعرفة في الصراع التنظيمي في جامعة كركوك. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:-**

1. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأخلاقيات إدارة المعرفة في صراع المهمة.
2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأخلاقيات إدارة المعرفة في صراع العملية.
3. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأخلاقيات إدارة المعرفة في صراع العلاقة.

المبحث الثاني: (اخلاقيات إدارة المعرفة)

يهتم هذا المحور بالتأطير النظري لأخلاقيات إدارة المعرفة من حيث مفهومها، وأبعادها، وتوضيح الفرق بالعمل وفق تلك الأخلاقيات من عدمه في عمليات إدارة المعرفة.

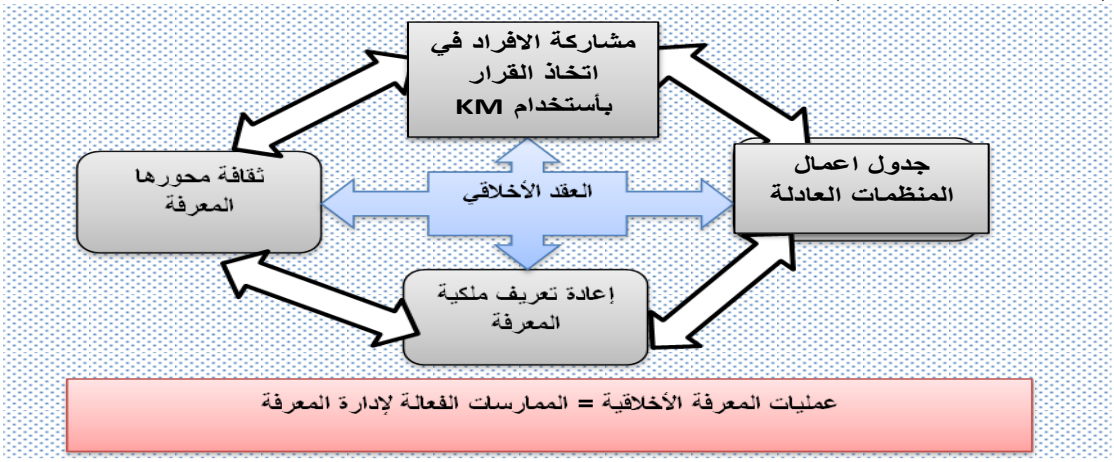
اولاً : مفهوم اخلاقيات ادارة المعرفة

تسعى المنظمات لمواجهة التغيرات والتحولات التي تحدث في البيئة المحيطة بها وتحسين وتطوير معارفها لذلك يجب أن تكون هذه المنظمات قادرة على الاستفادة من المعرفة في سلوكياتها وأدائها وتعمل على تحسين وتعديل أنشطتها (Lakshan,2009,339) ولهذا تحتاج إلى إدارة معارفها والتي عُدَت في الآونة الأخيرة واحدة من الاتجاهات الإدارية المهمة والواسعة الانتشار، فقد خرجت عن كونها أفكاراً نظرية وفلسفية إلى ممارسات واقعية، إذ أصبحت تلعب دوراً في تحقيق أهداف واستراتيجيات منظمات الاعمال المعاصرة إذ عرفها (الكبيسي،2005، 35) بأنها المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة وعكسها في عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد؛ وإنّ مفتاح الوصول إلى هذه المعرفة والنجاح في تنفيذ الأنظمة الداعمة هو النظر في القضايا الأخلاقية فيما يتعلق بالملكية الفكرية واحترام الأصالة ومساعدة الآخرين والإخلاص والالتزام والتنظيم والمشاركة والاستفادة من المعرفة (Akhavan&Moghaddam,2013,6)، لذلك يمكن وصف الأخلاقيات على إنّها رموز سلوكية يعتبرها الأفراد والمجتمع ككل صائبة وجيدة بمعنى هي ليست مجرد نظرية فلسفية مجردة ولكنها أيضا مبادئ توجيهية في الممارسات الشخصية أو الجماعية من خلال إعطاء الأفراد المزيد من الاهتمام واعتبارهم أعضاءً في المجتمع (Rechberg& Syed, 2013,7)، ويتفق (Chatterjee & Sarke,2013,12) و (Zyngier& Nagpa,2015, 9) و (Land, et, al, 2007,17)، وإنّ الأخلاقيات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمعرفة؛ وهي تمثل المبادئ والقواعد والمعايير التي توجه سلوك المنظمة وانشطتها وعلاقاتها الداخلية وتفاعلاتها مع أصحاب المصلحة الخارجيين (ICPAR,2020,166).

ثانياً: أبعاد اخلاقيات إدارة المعرفة وفق العقد الاخلاقي

إن ما يفسر على أنّه أخلاقي قد يختلف في بعض الأحيان من منظمة لأخرى، ولهذا يتطلب وجود اتصالٍ أخلاقيّ يتشارك فيه المنظمات والأفراد لتعزيز فاعلية إدارة المعرفة ويمكن تمكين الاتصال الأخلاقي عن طريق: مشاركة الأفراد في عمليات صنع القرار لممارسات إدارة المعرفة، جدول اعمال المنظمات العادلة، إعادة ملكية المعرفة، وثقافة تنظيمية تشجع على معالجة المعرفة بحيث يمكن إدارة المعرفة بفاعلية ويوضح الشكل (2) الإطار المتكامل الذي يمثل العقد الأخلاقي ويعتمد العنصران المتبادلان على بعضهما البعض ويدعمان بعضهما البعض إلى التحول النموذجي من "المعرفة كقوة" إلى "تقاسم المعرفة كقوة" (Paradice,et, al, 2018,34) اذ يتم توضيح تلك الابعاد بالاتي:

1- مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار باستخدام KM: ان الأفراد "لا ينفقون الطاقة على شيء لا يؤمنون به" ولتكون إدارة المعرفة فعالة، يجب أن تكون ذات قيمة ليس فقط للمنظمة ولكن أيضًا للأفراد المقصودين للمشاركة في عمليات المعرفة ويتمثل الاقتراح في إعطاء الأفراد صوتًا في القرارات المتخذة بشأن ممارسات إدارة المعرفة، إذ إن إشراك الأفراد في عمليات صنع القرار في إدارة المعرفة قد يعزز أيضًا النزاهة ، ويشعر الأفراد بالتقدير في وظائفهم، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز فاعلية إدارة المعرفة (عبدالباسط، 2017، 11).



الشكل (2) الممارسات الأخلاقية لإدارة المعرفة

Source: Rechberg, Isabel & Syed, Jawad (2013) "Ethical Issues In Knowledge Management: Conflict Of Knowledge Ownership" Journal Of Knowledge Managementj, Vol. 17 No. 6, University Of Kent, Canterbury, United Kingdom.

2- جدول أعمال المنظمات العادلة A just corporate agenda: يمكن القول إنّ المنظمات تتحمل المسؤولية الاجتماعية لتطوير مبادرات إدارة المعرفة بطريقة جيدة لن تضر بالأفراد، ولكن ستقوم ببناء ثقتهم في مثل هذه البيئة، إذ يتم الوفاء بالأفراد وكذلك بالاحتياجات التنظيمية ولا يقتصر التركيز على الأهداف التنظيمية بل يمكن للمنظمات أن تعتمد على مفهوم أرسطو "الفعل الوافي"، اذ يتم النظر في رفاهية الأفراد والمجتمع ككل، أي "التصرف بطريقة تعامل إنسانية دائماً، وأن الأخلاقيات التنظيمية تتطلب دمج الاحتياجات التنظيمية والاجتماعية وكذلك الفردية، ويجب أن يؤخذ بعين الاعتبار الأفراد العاملين في المنظمة والمجتمع المحيط بها والمنظمة نفسها.

3- إعادة تحديد ملكية المعرفة Redefined knowledge ownership : إنّ المعرفة خاصة في الغالب بالإفراد، فهم أصحاب المعرفة الشرعيون والمهمين، لذى فإن ما يجب أخذه في الاعتبار هو أنّه

إذا لم يكن الأفراد راغبين في المشاركة في تبادل المعرفة في المجموعة فلا يمكن المشاركة في المعرفة أو تكوينها أو تملكها بشكل جماعي؛ اذا ما علمنا بان مشاركة المعرفة تعني مسار عمل يتم من خلاله تقديم المعرفة من قبل فرد لآخر في شكل معلومات وخبرات ولمساعدة زملاء العمل بقصد تعزيز التعاون وحل المشكلات وتطوير أفكار جديدة وتنفيذها (Bhatti, et.al, 2020,4).

4- ثقافة محورها المعرفة A knowledge-centred culture: يمكن أن تكون الأخلاق المهنية المبنية على الخبرة والمعرفة مؤشر فعال وأداة تحفيزية مهمة في المنظمات لخلق التميز والاستدامة والتنمية والمنافسة المرغوبة والحد من النزاعات فضلاً عن زيادة الالتزام والمسؤولية الاجتماعية وتمهيد الطريق لوجود ثقافة تنظيمية مرغوبة (Khayatmoghadam, 2020,21).

ثالثاً: الفرق بين العمل ضمن أخلاقيات KM من عدمه

على الرغم من المعرفة تكون جذورها في الافراد، غالبا ما تتم المطالبة بها أو معاملتها باعتبارها مملوكة من قبل المنظمات، مما يخلق صراعاً على ملكية المعرفة، وان مثل هذا المدخل في تخصيص وإدارة المعرفة يؤدي إلى التوتر في عمليات المعرفة بين المنظمات والأفراد، وكذلك بين الأفراد أنفسهم، وقد يؤدي هذا الوضع بدوره إلى تعرض سلوكيات التعامل مع المعرفة لدى الأفراد للخطر، كما أنّه يفرض صعوبات على المنظمات في إدارة المعرفة بفاعلية، وقد يؤدي اكتساب معرفة الأفراد للعمل التنظيمي إلى سوء سلوك أخلاقي محتمل تجاه الأفراد، وخلق صراع بين أولئك الذين يمتلكون في الأصل المعرفة (الأفراد)، وأولئك الذين يدعون الملكية على المعرفة (المنظمات) ونتيجة لذلك قد تتعرض عمليات المعرفة الحيوية للخطر، وإن تزايد الوعي بين الأفراد امر لا يستغنى عنه لحدوث عمليات المعرفة مع التأكيد على أن المعرفة خاصة بهم وليست سلعة عامة، الأمر الذي يخفف من حدة التوتر الأساسي في عمليات المعرفة في المنظمات (Bencsik& Machová,2012,15).

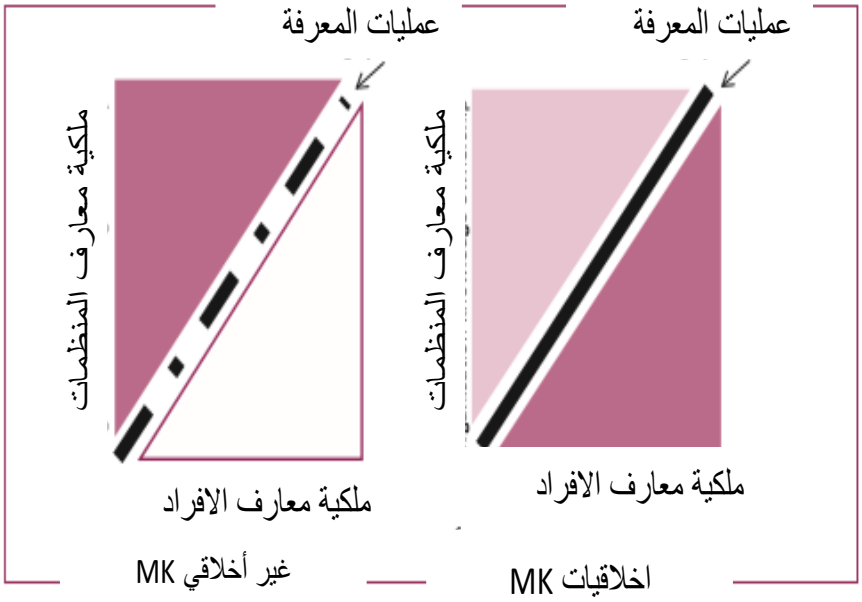
يوضح الشكل (3) الصراع على ملكية المعرفة، اذ يمثل المحور العمودي مطالبة المنظمة بملكية المعرفة، بينما يمثل المحور الأفقي الأفراد كمالكين للمعرفة، ويمثل المثلث المظلل المالك المعتمد للمعرفة، في حين يمثل الخط الفاصل بين مطالبة المنظمات بملكية المعرفة وحق الأفراد في ملكية المعرفة وعمليات إدارة المعرفة.

يمثل الشكل (3) إلى اليسار مقاربة غير أخلاقية لـ KM وكما هو موضح من خلال المثلثات المظللة، تدعي المنظمة الملكية على معرفة الأفراد في مثل هذه الحالة، قد يكون الأفراد مترددين في المشاركة في ممارسات إدارة المعرفة كمساهمة غير معترف بها ويشير الخط المنقط إلى أن عمليات المعرفة متقطعة وضعيفة وذلك لعدم الاعتراف بملكيتها والابتعاد عن التعامل وفق الاخلاقيات.

كما يبين الشكل في الجانب الاخر منهجًا أخلاقيا إزاء إدارة المعرفة هنا يشعر الافراد بأن مبادرات إدارة المعرفة قائمة وعادلة على الانصاف، ويشعر الأفراد بأن مشاركتهم في عمليات إدارة المعرفة معترف بها ومكافأتها على النحو الواجب ويمثل الشكل (3) سيناريو حيث تم دمج العقد الأخلاقي، ويمكن للعقد الأخلاقي بين المنظمات والأفراد تمكين المدخل الأخلاقي لإدارة المعرفة بشكل فعال.

يمكن أنْ يؤدي دمج الأفراد في القرارات المتخذة لمزيد من التفاعل الاجتماعي وتعزيز جدول أعمال عادل بالإضافة لتطوير المعرفة (Koentjoro& Gunawan, 2020,3)، اذ يمكن للمنظمات إظهار

المساءلة وحسن النية، ويمكن الاعتراف بالأفراد كأصحاب مشروع وأهمهم للمعرفة ومكافأتهم بشكل عادل، مما يحفزهم ويدعمهم على معالجة المعرفة عن طيب خاطر، ويشير المثلث المظلل في الشكل (3) إلى أن الأفراد موضع تقدير لمساهمتهم في المعرفة ويتم الاعتراف بهم كمالك حقيقي للمعرفة من خلال عقد أخلاقي بين المنظمة والفرد، ويمكن حل التوترات في عمليات المعرفة ويمكن منع اكتناز المعرفة والحفاظ عليها، وخسارة المعرفة الممكنة والخط الذي يمثل عمليات المعرفة في الشكل مستمر، وبما أن الأفراد من المحتمل أن يعالجوا المعرفة في مناخ أخلاقي يمكن للمنظمة عندئذ الإفادة من مساهمة المعرفة لدى الأفراد (كما هو موضح من خلال المثلث الخفيف الظل في الشكل 3).



الشكل (3) الاساليب الاخلاقية وغير الاخلاقية لادارة المعرفة

Source: Rechberg, Isabel & Syed, Jawad (2013) "Ethical Issues In Knowledge Management: Conflict Of Knowledge Ownership" Journal Of Knowledge Managementj, Vol. 17 No. 6, University Of Kent, Canterbury, U. K.

وفق ما تقدم يرى الباحثون أنّ أخلاقيات إدارة المعرفة لها دور كبير في حل الصرعات التي تحصل بين ادارة المنظمة والأفراد وبين الأفراد أنفسهم، اذ العمل وفق المعايير الأخلاقية والاعتراف بملكية المعرفة يولد الدافع القوي لدى العاملين في مشاركتهم ونقلهم؛ وقد تم التأكيد على أخلاقيات إدارة المعرفة ضمن معايير إدارة الصراع والتي تشمل التعلم التنظيمي والفعالية احتياجات أصحاب المصلحة، إذ يجب أنْ يتصرف القائد الحكيم أخلاقياً ، وللقيام بذلك يجب أنْ يكون منفتحًا لمعلومات جديدة، وأنْ يكون مستعدًا لتغيير رأيه، وبذات الوقت فإن على المرؤوسين وأصحاب المصلحة الآخرين واجب أخلاقي في التحدث علانية بما يخص القرارات التي تتعلق بالعمل وعدم الوصول الى صراع العلاقة الذي يبدد موارد المنظمة (Rahim,2002, 209).

المبحث الثالث: (الصراع التنظيمي)

تشهد المنظمات المعاصرة تغييرات مستمرة، في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، بمختلف أشكالها الانتاجية والخدمية، وإنّ محور هذه التغيرات والمستجيب لها الأفراد العاملين في المنظمات، الذين تتولد لديهم أفكار جديدة لمقابلة المستجدات في البيئة المحيطة، وإنّ التنوع في

الأفكار المطروحة والاحتياجات المستجدة، يولد توافقاً حيناً وتعارضاً في احيان أخرى مما يولد صراعاً داخل المنظمات، وقد يكون هذا الصراع بالاتجاه الإيجابي أو السلبي ، مما يتطلب إجراءات تنظيمية تعزز الاتجاه الإيجابي لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحد من السلبي الذي يهدد كيان المنظمة.

أولاً: مفهوم الصراع التنظيمي

فقد عُرف الصراع بأنّه عملية تبدأ عندما يرى أحد الأطراف أنّ طرفًا آخر قد أثر سلبًا أو على وشك التأثير على شيء يهتم به الطرف الأول (Robbins, Judge, 2017, 497)، اذ يواجه الأشخاص مجموعة واسعة من الصراعات في المؤسسات بسبب عدم توافق الأهداف والاختلافات في تفسيرات الحقائق، أو خلافات حول التوقعات السلوكية ، وما شابه ذلك. وعرف الصراع التنظيمي بأنه " حالة من التنافس يكون فيها أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المواقع المستقبلية في المنظمة، ويطمح كل طرف من طرفي الصراع بالحصول على الموقع الذي يتعارض مع رغبة الطرف الاخر في الحصول عليه" (الفقعاوي، 2017 ، 13)، ووصف باعتباره عملية تفاعلية تتجلى في عدم التوافق أو الاختلاف أو التنافر داخل الكيانات الاجتماعية أو فيما بينها (مثل الفرد أو الجماعة أو المنظمة،... إلخ) (Rahim,2002, 207)؛ وقد تشمل الصراعات أعضاء الفريق والإدارات والمشاريع والتنظيم والعميل ورئيسه ومرؤوسيه واحتياجات المنظمة مقابل الاحتياجات الشخصية (Jokanović, 2017, 449).

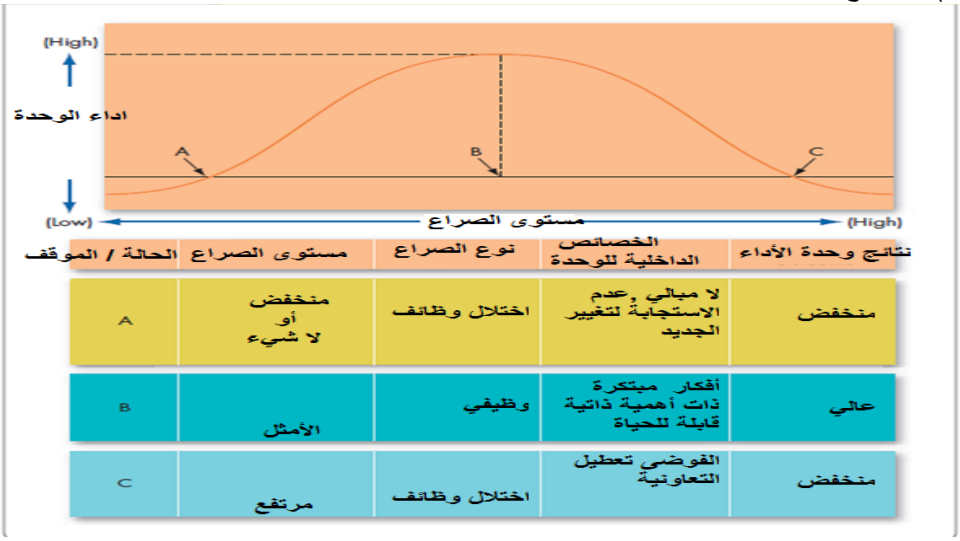
ثانياً: ابعاد الصراع

إحدى وسائل فهم الصراع هي تحديد أبعاد الصراع، أو ما هو الصراع. هل هو خلاف حول الأهداف؟ هل هو تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض بطريقة خاطئة؟ أم أنّه البحث عن أفضل طريقة لإنجاز الأمور؟ على الرغم من أن كل صراع فريد من نوعه (Robbins.et.al, 2018, 267) حدد الباحثون بُعدين للصراع هما؛ **المهمة**، و**العلاقة**، أحدهما يتكون من خلافات تتعلق بموضوعات المهمة (محتوى وأهداف العمل)، والآخر (العلاقة بين الأشخاص)، ويتكون من مشكلات عاطفية أو شخصية تؤدي إلى الصراع. ويعبر عنه بالنزاعات المعرفية والعاطفية (Rahim,2002, 211)، وأضاف (Robbins, Judge, 2017, 497) بعداً آخر هو صراع **العملية**, حول (كيفية إنجاز العمل). وبالرجوع لصراع المهام فهو تصور للاختلاف بين أعضاء المجموعة، أو الأفراد حول محتوى قراراتهم ، وينطوي على اختلافات في وجهات النظر والأفكار والآراء. من أمثلة ذلك، الصراع حول توزيع الموارد، والإجراءات أو الإرشادات وتفسير الحقائق، في حين صراع العلاقة هو تصور لعدم التوافق بين الأشخاص، ويشمل الإزعاج والعداء بين الأفراد. والتي منها وجود خلافات حول القيم أو المعايير الشخصية أو حول الذوق الشخصي، قد يحدث تعارض بين المجموعات المختلفة، وخاصة بين الإدارات والأقسام المختلفة (المبيعات والتسويق والتمويل) وبين النقابة والإدارة، أو بين المورد الذي زود المنظمة نفسها (Jokanović, 2017, 447)، وتعد صراعات العلاقات هي الأكثر إرهاقًا لنفسية الأفراد وغالبا ما تُكون اختلالاً وظيفيا، إذ أن الاحتكاك والأعمال العدائية بين الأفراد المتأصلة في صراعات العلاقة تزيد من اشتباكات الشخصية لدى العاملين وتقلل الفهم المتبادل، مما يعيق إنجاز المهام التنظيمية.

وهناك عدة آراء حول مقدار وطبيعة الصراع التنظيمي اذ إنّ المنظمات التي يوجد فيها صراع ضئيل أو معدوم قد تتعرض للركود. من ناحية أخرى ، قد يكون للصراع التنظيمي الذي ترك بدون تحكم آثار مختلفة والإجماع بين منظري المنظمة هو أن وجود قدر معتدل من الصراع ضروري لتحقيق الفعالية التنظيمية الأمثل.

ونلحظ من خلال الشكل (3) العلاقة بين مستوى الصراع وأداء الوحدة في تحقيق الانتاجية الأفضل للمنظمة.

شكل (3) الصراع واداء الوحدة



الحالة / الموقف	مستوى الصراع	نوع الصراع	الخصائص الداخلية للوحدة	نتائج وحدة الأداء
A	منخفض أو لا شيء	اختلال وظائف	لا مبالي وعدم الاستجابة لتغيير الجديد	منخفض
B	الأمثل	وظيفي	أفكار مبتكرة ذات أهمية ذاتية قابلة للحياة	عالي
C	مرتفع	اختلال وظائف	الفوضى تعطيل التعاونية	منخفض

Robbins, Stephen. P . Judge, Timothy. A .(2017)." Organizational Behavior" edition 17, Printed and bound by Lego in Italy.p.498.

ثالثاً: أنواع الصراع

1- الصراع الداخلي للفرد (الصراع الذاتي)، تسهم خبرة الفرد في تكوين شخصيته التنظيمية وردة فعله النفسية والسلوكية تجاه الأحداث التي تحصل في المنظمة ويكون جزءاً منها، ففي حالة التكليف بمهام كبيرة قد تسبب لبعض العاملين الارباك في حال تدني الخبرة.

2- الصراع بين الأفراد، ويكون نتيجة الاختلاف بين الأفراد العاملين في ميدان العمل، وإنّ تفاعل الأفراد فيما بينهم لإنجاز مهمات محددة أو أهداف مشتركة، هو على الأغلب السبب الأهم في مثل هذا الصراع (عيسى، 2010، 5-6).

3- الصراع بين الفرق والجماعات داخل المنظمة، تلعب الثقافة التي تحملها الفرق المتجمعة داخل المنظمة ضمن جماعات مختلفة الحجم، دوراً رئيسياً في تحديد توجهها وإمكانية الوصول للأهداف المنشودة، لتحقيق مكاسب معينة على حساب المجاميع الاخرى وهو دافع مهم للصراع، مثال ذلك أنّ المبيعات يمكن أن تتعارض مع قسم دعم العملاء (Jokanović, 2017, 447).

المبحث الرابع: الجانب الميداني

تناول ميدان الدراسة عينة من كليات جامعة كركوك وتمثلت بالكليات العلمية والانسانية (الزراعة، الادارة والاقتصاد، التربية) للتعرف على طبيعة الصراع التنظيمي ومدى تأثير اخلاقيات ادارة المعرفة فيها، وقد بلغت عينة الدراسة العشوائية (60) استمارة موزعة وتمثل تدريسي هذه الكليات ومن

مختلف المستويات الإدارية، أسْتُرِدَ منها (45) استمارة صالحة للتحليل واستخدمت الاستبانة الالكترونية (استبانة ليكرت الخمسية) في عملية جمع البيانات وتم تحليلها بواسطة (SPSS.V.24) والبرنامج الجاهز EasyFit. وتضمنت ثلاثة محاور: أولاً: البيانات الوظيفية، ثانيا: أخلاقيات إدارة المعرفة (بأربعة أبعاد وبواقع أربعة أسئلة لكل بعد) ويرمز له بالرمز (X) ثالثاً: الصراع التنظيمي (بثلاثة أبعاد وبواقع أربعة أسئلة لكل بعد) ويرمز له (Y)، وقد بينت إجابات الأفراد المبحوثين على الاستبانة الاتفاق على جميع ما ورد من أسئلة فيها وبنسبة كبيرة مقارنة ببقية مقياس الاستبانة وكما موضح في الجدولين (4) و (5).

اولاً. إختبار الثبات الداخلي للاستبانة (الاتساق):

تم إيجاد معامل كرونباخ ألفا الذي يعتبر مقياساً أو مؤشراً لثبات الاختبار (الاستبانة). والجدول (1) يوضح قيم معاملات كرونباخ ألفا لكل متغير على انفراد وللمقياس ككل.

الجدول (1): إختبار كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة

فقرات الاستمارة	معامل كرونباخ ألفا	عدد الفقرات
اخلاقيات ادارة المعرفة	0.873	16
الصراع التنظيمي	0.843	12
صراع المهمة	0.778	4
صراع العملية	0.766	4
صراع العلاقة	0.611	4
جميع فقرات الاستمارة	0.920	28

إن معامل الثبات كرونباخ ألفا لكل فقرات الاستمارة لأداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات لأنها أكبر من 60% وبالتالي يعني هنالك اتساق داخلي لأسئلة متغيرات الاستبانة وفقرات الإستبانة بشكل عام.

ثانياً: إختبار توزيع البيانات

يمكن التأكد من أنّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من خلال استخدام إختبار (Kolmogorov–Smirnov Test) واختبار كاي–تربيع التي على أساسها سيتم تحديد الاختبار الملائم لفرضيات البحث, أي إختبار الفرضية الآتية:

- فرضية العدم: بيانات المتغيرات (المستقل والتابع) تتبع التوزيع الطبيعي.
- الفرضية البديلة: بيانات المتغيرات (المستقل والتابع) لا تتبع التوزيع الطبيعي.

تم استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (EasyFit) لاختبار الفرضية أعلاه تحت مستوى معنوية 5% وتلخيص أهم نتائج الاختباران من خلال الجدول (2):

جدول (2): إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الاستمارة

المتغير	K.S.			Chi–Squared		
	الإحصاءة	قيمة–p	القيمة الجدولية	الإحصاءة	قيمة–p	القيمة الجدولية
اخلاقيات ادارة المعرفة	0.1046	0.6696	0.1984	1.3032	0.9346	11.070
الصراع التنظيمي	0.1102	0.6065	0.1984	5.1624	0.3964	11.070

صراع المهمة	0.1312	0.3870	0.1984	3.6307	0.4583	9.4877
صراع العملية	0.1452	0.2717	0.1984	5.6126	0.2300	9.4877
صراع العلاقة	0.1363	0.3422	0.1984	1.1426	0.8875	9.4877

من خلال الجدول (2) نلاحظ أن اختبار (K.S.) يبيّن أن بيانات المتغير المستقل (أخلاقيات إدارة المعرفة) والمتغير التابع وأجزائه تتبع التوزيع الطبيعي لأنّ قيم الإحصاءة أقل من قيمتها الجدولية التي تساوي (0.1984)، وهذا ما تؤكده قيم–p التي كانت أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، بينما كانت كل إحصاءة إختبار كاي–تربيع أقل من قيمتها الجدولية وهذا ما تؤكده قيم–p التي كانت أكبر من مستوى المعنوية (0.05) والتي تدعم التوزيع الطبيعي للبيانات وبالتالي نستنتج أن بيانات متغيرات الاستبانة لها التوزيع الطبيعي. وبالتالي يمكن استخدام اختبارات معلميه لاختبار فرضيات البحث.

ثالثاً: الوصف الإحصائي للخصائص الشخصية للمبحوثين

يمكن تمثيل الخصائص الشخصية للمبحوثين الذين شملهم الاستطلاع من خلال الجدول (3):

الجدول (3): الخصائص الشخصية للمبحوثين

الكلية					
الإدارة والاقتصاد		الزراعة		التربية	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
17	37.8	14	31.1	14	31.1
الجنس					
ذكر		أنثى			
العدد	النسبة	العدد	النسبة		
36	80.0	9	20.0		
اللقب العلمي					
استاذ		استاذ مساعد		مدرس		مدرس مساعد	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
2	4.4	14	31.1	16	35.6	13	28.9
الموقع الوظيفي									
معاون عميد		رئيس قسم		رئيس شعبة		مقرر قسم		تدريسي	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
4	8.9	3	6.7	5	11.1	3	6.7	30	66.7
عدد سنوات الخبرة									
أقل من 10 سنوات		19–10		29–20		39–30		40 فأكثر	
15	33.3	22	48.9	3	6.7	4	8.9	1	2.2

الجدول (3) يبيّن أن عينة البحث تضمنت 37.8% من فئة كلية الإدارة والاقتصاد، 31.1% من فئة كلية الزراعة و31.1% من فئة كلية التربية، بينما تضمنت 80% من الذكور مقابل 20% من الإناث، في حين توزعت عينة البحث حسب اللقب العلمي إلى 4.4% من فئة (أستاذ)، 31.1% من فئة (أستاذ مساعد)، 35.6% من فئة (مدرس)، و28.9% من فئة (مدرس مساعد). بينما كانت لخاصية الموقع الوظيفي الأكاديمي 8.9% من فئة (معاون عميد)، 6.7% من فئة (رئيس قسم)،

11.1% من فئة (رئيس شعبة)، 6.7% من فئة (مقرر قسم)، و66.7% من فئة (تدريسي). أخيراً شملت عينة البحث ذوات عدد سنوات خبرة في العمل بلغت 33.3% لفئة (أقل من 10 سنوات)، 48.9% من فئة (10–19) سنة، 6.7% من فئة (20–29) سنة، 8.9% من فئة (30–39) سنة، و2.2% من فئة (40 سنة فأكثر).

رابعاً: الوصف الإحصائي لمتغيرات الاستبانة/ تضمنت الاستبانة متغيران تم حساب متوسطاتها وإنحرافها المعياري كما يلي:

أ. **المتغير المستقل/ أخلاقيات إدارة المعرفة:** تضمن هذا المتغير (16) فقرة وفقاً الجدول الاتي

الجدول(4): الإحصاء الوصفي لفقرات المتغير المستقل

ت	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الإتفاق
X1	3.4889	.86923	69.78
X2	3.7333	.75076	74.67
X3	3.7333	.71985	74.67
X4	3.6889	.70137	73.78
X5	3.8222	.80591	76.44
X6	3.6222	.61381	72.44
X7	3.2222	.87617	64.44
X8	3.6667	.85280	73.33
X9	3.4889	.94441	69.78
X10	3.6222	.91176	72.44
X11	3.4222	.94120	68.44
X12	3.5556	.86748	71.11
X13	3.5333	.72614	70.67
X14	3.4444	.91839	68.89
X15	3.7111	.86923	74.22
X16	3.6222	.74739	72.44
المعدل	3.5861	0.8197	71.72

الجدول(4) يبيّن أن متوسط المتغير المستقل بلغ (3.5861) وهو أعلى من المتوسط الافتراضي (3) بمقدار (0.5861) مما يدل على اتفاق العينة المبحوثة مع اختيار (أتفق) مع درجة اتفاق بلغت 71.72% وانحراف معياري محدود بلغ (0.8197) يدل على تقارب آراء العينة المبحوثة وعدم تشتتها حول فقرات قياس المتغير المستقل. حصل السؤال الخامس الذي ينص على (تطور المنظمة معرفتها بطريقة لا تسبب الضرر للعاملين) على أكبر متوسط بلغ (3.8222) وهو أعلى من المتوسط الافتراضي (3) بمقدار (0.8222) مع درجة اتفاق بلغ 76.44% وانحراف معياري بلغ (0.80591) مما يشير إلى أنّ هناك عمل وفق بُعد جدول أعمال المنظمات العادلة وإنّ هذه المنظمات لا تسعى للتطور على حساب الاضرار بالعاملين، في حين كان السؤال السابع في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (3.2222) وهو أعلى من المتوسط الافتراضي (3) بمقدار (0.2222) مع درجة اتفاق بلغت 64.44% وانحراف معياري بمقدار (0.87617) ومفاد هذا السؤال (تحرص إدارة المنظمة على رفاهية العاملين كجزء من التغيير المعرفي) في إشارة إلى أنّ الجامعة المبحوثة تضع ضمن أولوياتها رفاهية

الكادر التدريسي في سبيل الارتقاء بأدائهم وزيادة مستواهم المعرفي بينما كانت بقية الفقرات بمتوسطات ودرجات اتفاق متفاوتة تتراوح بينهما.

ب. **المتغير التابع/ الصراع التنظيمي:** الذي تضمن (12) فقرة يبين نتائجها الجدول الآتي:

الجدول(5): الإحصاء الوصفي لفقرات المتغير التابع

الفقرة	الوسط	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق
Y1	3.6000	.78044	72.00
Y2	3.7111	.72683	74.22
Y3	3.7778	.73512	75.56
Y4	3.6222	.77720	72.44
المعدل	3.6778	0.7549	73.555
Y5	3.7778	.67044	75.56
Y6	3.6444	.64511	72.89
Y7	3.4444	.78496	68.89
Y8	3.9778	.75344	79.56
المعدل	3.7111	0.7135	74.225
Y9	3.9778	.62118	79.56
Y10	3.5111	.89499	70.22
Y11	3.6222	.74739	72.44
Y12	3.7333	.71985	74.67
المعدل	3.7111	0.7459	74.225
المعدل العام	3.7000	0.7381	74.0008

الجدول (5) يبيّن أن المعدل العام للمتغير التابع بلغ (3.7) وهو أعلى من المتوسط الافتراضي (3) بمقدار (0.7) مما يدل على اتفاق العينة المبحوثة مع اختيار (أتفق) مع درجة اتفاق بلغت 74.0008%، وانحراف معياري محدود بلغ (0.7381) يدل على تقارب آراء العينة المبحوثة وعدم تشتتها حول فقرات قياس المتغير التابع، مما يدل على أنّ أفراد العينة يتفقون حول إن كثير من الصراعات الفردية والتنظيمية تحدث نتيجة تضارب في المصالح الشخصية والتنظيمية أو نتيجة الاجراءات التعسفية أو التصارع على محتوى العمل. بينما بلغ معدل صراع المهمة (3.6778) وهو أعلى من المتوسط الافتراضي (3) بمقدار (0.6778) مما يدل على اتفاق العينة المبحوثة مع اختيار (أتفق) مع درجة إتفاق بلغت 73.555% وإنحراف معياري محدود بلغ (0.7549) يدل على تقارب آراء العينة المبحوثة وعدم تشتتها حول فقرات قياس المتغير صراع المهمة، بالتالي فكثير من الصراعات تَحدثُ نتيجة التعارض في تنفيذ المهام الموكلة للعاملين وبما يتناسب مع توجهاتهم والأهداف المعلنة للمنظمة. في حين تساوى معدل صراع العملية والعلاقة بمقدار (3.7111) وهو أعلى من المتوسط الافتراضي (3) بمقدار (0.7111) مما يدل على اتفاق العينة المبحوثة مع اختيار (أتفق) مع درجة اتفاق بلغت 74.225% وانحراف معياري محدود بلغ (0.7135) و(0.7459) على التوالي يدل على تقارب آراء العينة المبحوثة وعدم تشتتها حول فقرات قياس المتغير صراع العملية والعلاقة، الامر الذي يقود الى ان سبل إنجاز العمل هي مثار للصراع داخل المنظمة اذا لم يجرِ ذلك الانجاز بالطرق الصحيحة وكذلك ضرورة مراعاة مصالح الأفراد والجماعات لعدم حصول صراع بينهم .

خامساً: فرضيات البحث/ تضمن البحث إختبار الفرضيات الآتية:

أ. الفرضيات الرئيسة:

1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أخلاقيات إدارة المعرفة والصراع التنظيمي في جامعة كركوك.

2- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأخلاقيات إدارة المعرفة في الصراع التنظيمي في جامعة كركوك.

يتم إختبار الفرضيتين أعلاه من خلال تقدير أنموذج الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression model) وعلى اعتبار أنّ أخلاقيات إدارة المعرفة يمثل المتغير المستقل في حين يمثل المتغير التابع (الصراع التنظيمي) والنتائج ملخصة في الجدول (6):

الجدول (6): نموذج (الارتباط) والتأثير لأخلاقيات إدارة المعرفة على الصراع التنظيمي

المتغير التابع	معاملات الإنحدار		F	قيمة-p	R	R^2
الصراع التنظيمي	الثابتة	1.060	73.243	0.000	0.794	0.630
	ميل الانحدار	0.736				

من خلال الجدول (6) نلاحظ وجود إرتباط طردي معنوي بين أخلاقيات إدارة المعرفة والصراع التنظيمي وهذا الارتباط مقداره 79.4%بين المتغيرين والذي يؤدي لقبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تشير لوجود علاقة ارتباط بين أخلاقيات إدارة المعرفة والصراع التنظيمي، وأن أخلاقيات ادارة المعرفة وفق قيمة (R^2) تفسر (63%) من التغيرات الحاصلة في الصراع التنظيمي في الوقت الذي يعود ما نسبته (37%) لمتغيرات لم يتضمنها النموذج، ونسبة التفسير التي تتجاوز المنتصف تشير أنّ أبعاد أخلاقيات إدارة المعرفة (مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار باستخدام KM، جدول أعمال المنظمات العادلة، إعادة تحديد ملكية المعرفة، ثقافة محورها المعرفة) مجتمعة، تسهم في التأثير على الصراع التنظيمي الحاصل في جامعة كركوك وتقلل وتحد من آثاره على الجامعة من خلال القيم المعرفية التي تتبعها إدارة الجامعة والذي مثلته عينة من هذا الميدان وهي الكليات المبحوثة، كما نلاحظ أنّ قيمة F- المحسوبة تساوي (73.243) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (5%) ودرجات حرية (1 و43) التي بلغت (4.01) وهذا يعني أن النموذج المقدر ملائم للبيانات (وهذا ما تؤكده قيمة p- التي تساوي صفراً وهي أقل من مستوى معنوية 5%) لذلك قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأخلاقيات إدارة المعرفة في الصراع التنظيمي.

ب. الفرضيات الفرعية/ وتتفرع من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أخلاقيات إدارة المعرفة وأبعاد الصراع التنظيمي (المهمة، العملية، العلاقة) في جامعة كركوك.

2- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأخلاقيات إدارة المعرفة في أبعاد الصراع التنظيمي (المهمة، العملية، العلاقة) في جامعة كركوك.

يتم إختبار الفرضيات أعلاه من خلال تقدير أنموذج الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression model) وعلى اعتبار أنّ أخلاقيات إدارة المعرفة يمثل المتغير المستقل في حين يمثل المتغير التابع (الصراع التنظيمي) والنتائج ملخصة في الجدول (7):

الجدول (7): نموذج (الارتباط) والتأثير لأخلاقيات إدارة المعرفة على أبعاد الصراع التنظيمي

المتغير التابع	معاملات الإنحدار		F	قيمة-p	R	R^2
صراع المهمة	الثابتة	1.111	23.237	0.000	0.592	0.351
	ميل الإنحدار	0.716				
صراع العملية	الثابتة	0.793	45.878	0.000	0.718	0.516
	ميل الإنحدار	0.814				
صراع العلاقة	الثابتة	1.276	30.399	0.000	0.644	0.414
	ميل الإنحدار	0.679				

من خلال الجدول (7) نلاحظ وجود إرتباط طردي معنوي مقداره 59.2%، 71.8% و64.4% على التوالي بين أخلاقيات إدارة المعرفة مجتمعة وبين كل بعد من أبعاد الصراع التنظيمي، مما يثبت الفرضيات الفرعية الاولى بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أخلاقيات ادارة المعرفة وأبعاد الصراع التنظيمي (المهمة، العملية، العلاقة) في جامعة كركوك.

وإن أخلاقيات إدارة المعرفة وفق قيمة (R^2) تفسر (35.1%) من التغيرات الحاصلة في صراع المهمة، بينما تفسر (51.6%) من التغيرات الحاصلة في صراع العملية (وهو البعد الأكثر تفسيراً بين الأبعاد الثلاثة)، في حين كانت تفسر (41.4%) من التغيرات الحاصلة في صراع العلاقة، ونلاحظ من ذلك أنّ اخلاقيات إدارة المعرفة أكثر تأثيراً في بعد صراع العملية منها على بقية الأبعاد مما يشير لإتباع الجامعة المبحوثة ثقافة محورها المعرفة في انجاز العمليات التنظيمية الأمر الذي أسهم في تقليل الصراع التنظيمي، في حين كان اسهام اخلاقيات إدارة المعرفة أقل تأثيراً في بعدي الصراع التنظيمي (المهمة والعلاقة) وبنسب متفاوتة في إشارة إلى أنّ الجامعة المبحوثة لم توجه أخلاقيات إدارة المعرفة بالصورة المطلوبة لمعالجة الصراعات الحاصلة بين الأفراد، والناجمة عن اختلاف الأفكار والتوجهات للأفراد والجماعات ذوي المعارف المختلفة حول محتوى وأهداف العمل، مما ولّد صراعاً على مستوى العلاقات الشخصية والتنظيمية كذلك، كما نلاحظ أنّ قيمة F- المحسوبة تساوي (23.237)، (45.878)، و(30.399) على التوالي، وهي أكبر من الجدولية تحت (5%) ودرجات حرية (1 و43) التي بلغت (4.01) وهذا يعني أنّ النماذج المقدرة ملائمة للبيانات (وهذا ما تؤكده قيم-p التي كانت جميعها تساوي صفراً وهي أقل من مستوى معنوية 5%) لذلك قبول الفرضية التي تنص على وجود تأثير لأخلاقيات إدارة المعرفة في أبعاد الصراع التنظيمي (المهمة، العملية والصراع).

المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

1. فسرت أخلاقيات إدارة المعرفة الكثير من التغيرات الحاصلة في الصراع التنظيمي كما بينته نسبة الارتباط العالية على المستوى الكلي والأبعاد الفرعية بين المتغيرات.
2. عدم تمكن إدارة جامعة كركوك ممثلة بكلياتها من تسخير أخلاقيات إدارة المعرفة وفق النموذج المتبع في تقليل الصراع بين العاملين، اذ لم يرتقِ تأثيرها للمستوى المطلوب كما بينته علاقة تأثيرها على الأبعاد الفرعية للصراع التنظيمي، رغم المعنوية المتواضعة لإخلاقيات إدارة المعرفة على بعُد صراع العملية.
3. كثير من الصراعات بين العاملين في المنظمة المبحوثة كانت نتيجة المهام الموكلة لهم والتي لا تتوافق مع أخلاقيات إدارة المعرفة مما سبب ضعف العلاقة بين الأفراد، كما بينته نسبة اتفاق أفراد العينة المبحوثة.
4. نظرًا لأن كل حالة صراع فريدة وديناميكية ، فمن الصعب التوصية بأفضل حل للصراع.

ثانياً: التوصيات

1. رفع مستوى الأخلاقيات المعرفية لدى العاملين وتوجيهها لمعالجة الصراعات التنظيمية المختلفة أو الحد منها.
2. تحقيق التناسق والانسجام بين العاملين في تأدية المهام الوظيفية الموكلة اليهم لغرض تجنب الصراع داخل جامعة كركوك.
3. توجيه الأفراد العاملين نحو الهدف الأساسي للمنظمة مع تنفيذ متطلبات العاملين قدر الإمكان.
4. زيادة وعي العاملين بالأخلاقيات المعرفية في منظماتهم لتكون موجها ذاتي لهم في أعمالهم وتجنبهم الكثير من الصراعات.
5. قيام الإدارة العليا في عينة البحث بإدارة الصراع بطريقة تحسن أداء المجموعة وتزيد من ولائهم التنظيمي.

(قائمة المراجع)

اولاً: المراجع العربية

أ. **الرسائل والأطاريح**

1- الفقعاوي، ميسون إسماعيل (2017)، " استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة" رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.

2- عبدالباسط، مجناح (2017) "واقع المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات بالمؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة الضمان الاجتماعي بالمسلية" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

ب. **المجلات والدوريات**

1- عيسى، خليل إبراهيم (2010) " تأثير الأليات التنظيمية الداخلية في نواتج الصراع – دراسة ميدانية في كلية شط العرب الجامعة" مجلة الدراسات الإدارية، المجلد 3، العدد6.

ت. **الكتب**

1- الكبيسي، عامر (2005) " إدارة المعرفة وتطوير المنظمات" المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر.

ثانياً: المراجع الاجنبية

A. Periodicals

1. Akhavan, Peyman & Moghaddam, Jafar Yazdi (2013) " Examining the role of ethics in knowledge management process: Case study: an industrial organization" Journal of Knowledge-based Innovation in China Vol. 5 No. 2.
2. Bhatti, Misbah ., Akram, Umair. , Bhatti, Muhammad H., Rasool, Hassan & Su, Xin., (2020), " Unraveling the Effects of Ethical Leadership on Knowledge Sharing: The Mediating Roles of Subjective Well-Being and Social Media in the Hotel Industry" , Article, Sustainability,Vol. 12, 8333; doi:10.3390/su12208333.
3. Chatterjee, Sutirtha & Sarker, Suprateek (2013) " Infusing Ethical Considerations in KnowledgeManagement Scholarship: Toward a Research Agenda" Journal of the Association for Information Systems Vol. 14, Issue 8.
4. Khayatmoghadam, Saeed ., (2020),. "The Effect of Professional Ethics on the Organizational Culture", International Journal of Ethics & Society (IJES), Vol.2, No. 1.
5. Koentjoro, Sugiarto & Gunawan, Sri., (2020), "Managing Knowledge, Dynamic Capabilities, Innovative Performance, and Creating Sustainable Competitive Advantage in Family Companies: A Case Study of a Family Company in Indonesia", Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, Vol.90, No.6.
6. Lakshman, C. (2009) "Organizational knowledge leadership" The Leadership & Organization Development Journal, Vol. 30 No. 4.
7. Land, Frank, et, al (2007) "The Ethics of Knowledge Management" International Journal of Knowledge Management, Volume 3, Issue 1.
8. Paradice, David, et al (2018) " A Review of Ethical Issue Considerations in the Information Systems Research Literature" Foundations and Trends in Information Systems Volume 2, Issue2.
9. Rahim, m. afzalur.(2002) " toward a theory of managing organizational conflict" the international journal of conflict management " , vol. 13, no. 3, pp. 206-235.
10. Rechberg, Isabel & Syed, Jawad (2013) "Ethical issues in knowledge management: conflict of knowledge ownership" Journal of Knowledge Managementj, VOL. 17 NO. 6, University of Kent, Canterbury, United Kingdom.

B.books

1- Robbins, Stephen. P . Judge, Timothy. A .(2017) " Organizational Behavior" Edition 17, Printed And Bound By Lego In Italy.
2- Robbins, Stephen P. Judge, Timothy A. Breward, Katherine E. (2018)." Essentials Of Organizational Behaviour" Pearson Canada Inc., 26 Prince Andrew Place, Don Mills, Ontario M3c 2t8.

C.Conference

1- Bencsik, Andrea & Machová, Renáta (2012) " Knowledge Management And Ethics From The Business Point Of View" The 6th International Days of Statistics and Economics.
2- Jokanović Bojana, Tomić Ivana, Duđak Ljubica, (2017), "Organizational conflict resolution" International Scientific Conference on Industrial Systems (IS'17) Novi Sad, Serbia.
3- Zyngier, Suzanne & Nagpa, Aarti (2015) "Knowledge Management Ethics: located within a governance framework" 48th Hawaii International Conference on System Sciences.

D. Reports

Icpar ., (2020),"Business Management, Ethics & Entrepreneurship" 2nd Edition February.


البحوث الإنكليزية

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية العدد الثاني، المجلد (17) لسنة 2021

The relationship between internal censorship components by the existing coso framework and the performance of the external Auditor

An exploratory study on the accounts in some audit offices
(Inspired by master's thesis)

Asst.Prof.
Qayssar Ali Obaid Al-Fatlawi

The researcher
Athraa Khudhair Juma Al-Ramaahi

Kufa University / Faculty of Management and Economics

Abstract

The research aims to enhance intellectual knowledge about the internal control framework that brings together the updated components of Coso, also seeks to evaluate the internal control framework according to the updated Coso framework in Iraqi private banks, the research sample and the effect of the components of the updated Coso framework on the performance of the external Auditor, and the research community is made up of auditors External employees working in the companies and offices of the external auditors, as well as the internal auditors, are working in the internal audit departments in the private banks listed in the Iraq Stock Exchange.

For the purpose of testing the hypotheses, fifteen of the Iraqi private banks were chosen. The survey forms were distributed to a sample of the internal auditors working in those banks, and there was a discrepancy between the private banks in applying the components of internal control according to the (updated Coso framework) consisting of the control environment, risk assessment, Oversight activities, information and communications, and follow-up and oversight.

A questionnaire was also distributed, which included five axes for each axis, a set of questions based on the survey forms, and they were distributed to the offices of external auditors to show the impact of the internal control components according to (updated Coso framework) on the performance of the external Auditor.

Among the most prominent conclusions reached by the study: Whenever the internal control system becomes coherent and robust, this is reflected in the performance of the external Auditor, as it leads to a reduction in the sample size, effort and time, and leads to a reduction in the risks to which the unit is exposed and seeking to achieve its goals.

Introduction:

The internal control system has developed rapidly in line with the enormous economic developments in the world in the field of industry and business and the emergence of large and multinational companies, so the attention to the internal control system has increased to achieve the best exploitation of available economic resources and prevent cases of fraud and error, which led many international and local professional organizations to raise attention to the concepts of internal control and modern frameworks to increase its effectiveness, including structures coso updated issued by a committee

(Treadway) which consists of five components: Control environment, risk assessment, control activities, information and communications, surveillance.
The evaluation of the internal control system is the starting point for the work of the external Auditor, the stronger the system is, the more reliable it is to choose the sample size, the Number of tests it conducts, the time limit for the completion of audit tasks, so the research seeks to measure the extent to which a sample of Iraqi private banks apply the components and principles of the updated Coso framework and indicate the impact on the performance of the external Auditor.

1- Research Methodology and Previous Studies

1-1 Research methodology:

1.1.1 problem statement

The dependence of economic units on the traditional elements of control in internal control systems does not contribute to the development of their performance to enhance their responsibilities and support their stability. Still, it makes them vulnerable to threats, the lack of economic units in keeping with modern developments in the requirements of the control systems, is reflected in the performance of the parties affected by the effectiveness of the internal control system.

The problem of studying formulated with the following question:

How useful is the framework of the internal control system by the updated Coso framework on the performance of the Auditor?

The following sub-questions follow:

1. How does the internal control environment affect the performance of the Auditor?
2. How does internal control risk determination affect the performance of the Auditor?
3. How do the nature of domestic control activities and procedures affect the performance of the Auditor?
4. How does the quality of the information and internal control communications affect the performance of the Auditor?
5. To what extent does monitoring and monitoring internal control procedures affect the performance of the Auditor?

1.1.2 The importance of the study

The importance of research lies in the following points:

1. Highlight the importance and effectiveness of the internal control system by the components of the existing Coso in maintaining the resources of available economic units and optimizing those resources.
2- Support control measures in economic units through an internal control framework that relies on the components of the up-to-work Coso and its impact on the performance of the Auditor.

1.1.3 Objectives of the study

1. The research seeks to enhance intellectual knowledge of the internal control framework that combines the components of the up-to-end Coso.
2. To indicate the impact of the elements of the updated Coso on the performance of the Auditor.

1.1.4 Research hypotheses:

The research-based on the following central theory:

The fundamental premise: there is a statistically significant effect between the framework of the internal control system Coso, which is up-to-the-file, in the performance of the Auditor.

The following sub hypotheses follow:

1- There is a statistically significant effect between the internal control environment in the performance of the Auditor.

2. There is a statistically significant effect between determining the risks of internal control in the performance of the Auditor.

3- There is a statistically significant effect between the nature of internal control activities and procedures in the performance of the Auditor.

4- There is a statistically significant effect between the nature of the information and internal control communications in the performance of the Auditor.

5- There is a statistically significant effect between monitoring and monitoring internal control procedures in the performance of the Auditor.

1.1.5 Method of data acquisition

The data required to complete the research obtained in two main aspects:

Theoretical aspect: based on Arabic and foreign books, scientific letters and letters, scientific journals, and websites.

Practical aspect: The study of internal control components was based on the updated Coso framework and the impact of these components on the performance of the Auditor through a questionnaire.

1.2 Previous studies

1.2.1 Arabic Studies

1. Review (Al-Jajawi: 2006)

(Analysis of the importance of internal control elements to auditors: an exploratory study of a sample of Iraq's auditors)

The study aimed at surveying the opinions of an example of auditors in Iraq related to the importance of internal control elements, and analyzing their influence when planning audit procedures to guide the work of the auditors.

One of the essential conclusions he reached: preserving the assets of the unit through the development of the concept of internal control from a narrow view to a broader concept that includes a coherent set of components on which is a measure on which to evaluate the effectiveness of the internal control system, and the parts are (control environment, risk assessment, control activities, information and communication, follow-up).

2. Study (Al-Khairou,2012)

(Improving the effectiveness of the internal control system in accordance with the requirements of the Coso Committee)

This study focused on improving the effectiveness of internal control according to the Coso model by identifying the ability to provide components of the system according to the model and concentrate on areas of improvement in it, where the research addressed the availability of Coso components in the sample research unit. The study found that the scope of internal audit work

changed from focusing on financial aspects to include administrative and operational issues and adding value to the group through the provision of advisory and confirmation services.

1.2.2 Foreign Studies:

Study (Zulkifflee and Mazlina: 2012)

(Internal Audit Attributes and External Audits Reliance on, Internal Audit, Implications for Audit Fees)

The study aimed to examine the quality of internal audit by examining the efficiency of the internal audit department. The contribution of the audit department to review financial statements and reduce the costs of external audit and the study found that there is an inverse relationship between the fees of the external Auditor and the efficiency of the internal Auditor and the study recommended the need to pay attention to the quality of internal audit by enhancing the experience, training and scientific certificate carried by the internal Auditor, and the need for cooperation and coordination between the internal and external Auditor to achieve the effectiveness of the unit and contribute to the reduction of audit costs.

2. The theoretical aspect of the search

2.1 External Auditor

The Auditor is interested in performing the task of impartial audit, as well as the applied and theoretical aspects of the independent audit process, and enhancing the role that auditing and accounting play in maintaining the wealth and resources of society.

The increased interest in auditing services stems from the nature of the Auditor's role in critically considering the financial statements provided to him to improve their ability to meet the needs of users of financial comments on the final product of the audit, which is represented by the neutral technical opinion of the External Auditor, as a result of the difficulties faced by users of financial statements in assessing the quality and efficiency of the information provided to them and the degree of reliability of the information provided to them, due to multiple factors such as conflicts of interest between users and managers, especially after the emergence of (joint-stock companies) characterized by the separation of management and ownership. (Lotfi, 2005: 16)

The external Auditor was known as: the moral or natural person, who practices the profession of audit, is independent, competent and competent, and who gathers measurable evidence for the preparation of a report on the degree of conformity between the legislative criteria that do not depart from them and the quantifiable information. (Arab Association of Chartered Accountants, 2001: 189)

2.2 Factors related to the professional performance of the External Auditor

1- Planning the audit and sample size:

The Auditor plans the work to be done effectively and is intended to prepare: - to develop specific methods and a general strategy on the nature, timing, and scope of the audit process, as the external Auditor plans to step up the planning process efficiently and on time.

Appropriate audit work planning helps to ensure that proper care has been given to professional areas in the audit process, and the plan also grants the appropriate distribution of works to assistants and the arrangement of work for experts and others by the External Auditor (IFAC, 2004:270).

2- Evaluation of the internal control system and obtaining sufficient evidence: Work should be done on the design of an internal accounting control system to provide reasonable assurances that the administration approves financial operations, and the preparation and registration of financial statements following financial reporting standards, and accounting accountability for assets if used or disposed of after the approval of the unit management, and in the case of deficiencies in the internal control system, the external Auditor should prepare a report to be submitted to the administration (Gerboa, 2005:32)

3- The adequacy of the report of the Comptroller: The announcement of the external Auditor is one of the means of communication between the user of financial information and the external Auditor. The report of the external Auditor in various countries of the world has witnessed many developments, and the news has been very closely related to the development of audit objectives (Al-Dinibat, 2009: 230).

4- Compliance with accounting standards, auditing and legislation in force: Many professional organizations have adopted the issuance of measures regulating the audit profession to strengthen the trust of the job, and imposed on all practitioners to abide by it and not to grant leave to auditors to practice this profession until it is confirmed that they are familiar with the local audit and international audit standards issued by the Board of Accounting and Regulatory Standards, and quality control is closely linked to the audit criteria. Therefore, the procedures that the audit office works with to help it consistently implement auditing standards in each audit. (Al-Quraishi, 2011: 252).

2.3 Factors related to economic unity and affecting the performance of the external Auditor

1- The size of the unit under scrutiny and its financial position: The size of the group is one of the factors influencing the identification of the necessary inputs to carry out the audit process, through its impact on the amount of experience, time and effort required by the Auditor to accomplish a currency, thus demonstrating the quality of professional performance, as the Auditor may face pressure from the department of the unit to reach what that department wants, and we note that the expansion of the economic group and the complexity of its operations requires increasing the need for high-quality audit services, to try to reassure Creditors and owners that the financial statements show the reality of the sound financial position of the economic unit, (Mohamed Hassan, 2008:86)

2- The adequacy of the internal control system: The existence of a sound internal control system increases the confidence of the auditors that the records and the books of the unit subject to audit are reliable. The understanding of the internal control system is one of the factors affecting the acceptance of the economic group as a customer of the auditors, there is a general rule on this matter, the more efficient the internal control system is the less analytical and detailed tests carried out by the Auditor, and contributes to determining the fees

of audit, and the effectiveness of the internal control system is a decisive factor on the performance of the Auditor through the effectiveness of the Internal Audit Department in detecting irregularities and fundamental errors in the financial statements, and assisting the auditors in determining the scope and timing of the audit procedures (AHDL, 2008: 37).

3- The integrity and efficiency of the management of the economic unit: the compliance with the standards of financial reporting by the department of the commercial group contributes to the credibility of the financial statements, and the integrity and honesty of the management is one of the principles that need to be adhered to through specific patterns of conduct in honesty and integrity such as Sound financial reports of material errors and the position of the unit's acute management by following the observations of the auditors and addressing the possibility that the performance of the audit process will be affected (Mohamed Hassan, 2008: 87)

4- The efficiency and effectiveness of the audit committee: The audit committee is defined as: a committee consisting of competent non-executive directors of three to five, the most important of its work: its evaluation of the internal control system and accounting and auditing of the financial reports of the economic unit, discussion of audit results with auditors and internal Auditor, preparation of recommendations for determining the fees of the Auditor, and the experience of the members of the Audit Committee in the field of financial management and accounting is positively linked to the performance of the Auditor through the organization of the relationship between the controller and the department of the unit, and the preparation of recommendations for determining the accounting supervisor's fees, and the experience of the members of the Audit Committee in the field of financial management and accounting is positively linked to the performance of the auditor-general through the organization of the relationship between the controller and the department of the unit, and the preparation of recommendations for determining the accounting controller's fees, and the experience of the members of the Audit Committee in the field of financial management and accounting is positively linked to the performance of the auditors through the organization of the relationship between the controller and the department of the unit, which enhances the role of the Auditor, 20,2000,000 : 77)

2.4 The importance of the efficiency and effectiveness of the external Auditor's internal control system

2.4.1 The relationship between external audit and internal control system: The relationship between external audit and internal audit is closely related where the Auditor relies on the procedures taken by the internal Auditor because of the similarity of the work they do, and when the Auditor examines and evaluates the internal control system through the use of the means of doing so decides to rely on the internal control system or does not depend on when building on the internal control system, the external Auditor reduces the Number of employees working with him by checking as well as reducing the

Number of samples chosen by him. The amount of time he needs to complete his work. (The Plate and others, 2004: 212)

2.4.2 The external Auditor's responsibility for internal control: The external Auditor should take care of the interior control elements of asset protection and the application of laws and regulations that affect the fairness of financial statements, and have a fundamental responsibility to detect the fraud of management and employees. The 1972 Field Work Standards of the American Institute of Accountants (Standard II) also stipulated that "an adequate understanding of internal control must be obtained to plan oversight and determine the nature, timing, and extent of the choices to be made." (Arens and Lubak, 2002: 41). As for the internal control system, the comptroller is responsible for evaluating and examining the internal control system and its standards used to maintain the economic unit's access to manipulation, embezzlement, and misuse, and this is an essential objective of the Auditor (Abdullah, 2004: 237-238).

2.4.3 The impact of the internal control relationship with the external Auditor in reducing audit costs: the relationship between internal control and the Auditor contributes to the reduction of external audit costs as follows:

1. Internal audit is part of the internal control system so the Auditor should understand the work of the internal Auditor (Colbert, 147;2002) so that his work is complementary to the work of the Auditor and not a substitute for him (Abu Sa'a, 2010: 97), and the internal Auditor's contribution to the audit of financial statements reduces the Auditor's working hours when auditing those financial statements is mostly limited in lowering audit costs.
(Felix, et.al.,2001 ; 513)

2. The existence of cooperation between internal control and the Auditor in enhancing the effectiveness and efficiency of auditing, i.e., the lack of coordination between internal control and the Auditor, leads to a repetition of the work performed by the internal Auditor and thus increases the effort and fees of the Auditor. Fowzia, 2010 ; 28))

3. Reducing the time the Auditor takes to perform the audit function is a value-added by internal control of the economic unit by contributing to the reduction of wages paid to the Auditor, thereby encouraging coordination and cooperation between the two parties. (Mihret, 2011; 68)

2.5 Internal control components following updated COSO and Auditor's performance

2.5.1 Control environment

The control environment represents procedures and policies that reflect the attitudes of managers and senior management in economic units and (Arens&Lobbecke,2000;292) that the essence of the effectiveness of unit control is in the directions of its departments, and that if senior departments believe in the importance of oversight, this will be reflected in the perception of workers and their response within the economic unit. In assessing the control environment, the external Auditor must understand how management has maintained and stimulated culture such as ethical and honest conduct and how

it has developed regulatory elements that detect manipulation, fraud, and errors and prevent it from occurring within the economic unit. (Collection, 2009: 197).
To assess the control environment within the economic unit of the external Auditor, taking into account the principles of the control environment as follows:

1- Commitment to integrity and moral values: Define ethical behavior as a set of internal and external actions and expressions that the person seeks to achieve the process of compatibility and adaptation between the requirements of the social framework that deals with him (Arab Association of Chartered Accountants,2001:20), so the administration should establish the regulation of standards and ethical behavior and work to inform all levels of the unit, and on the other hand obtain periodic written declarations by employees explaining their commitment to the policies and standards of conduct of that unit. (Guidance guide to internal audit units in the Republic of Iraq, 2019: 11)

2- The independence of the Board of Directors from the executive management and supervision of the internal control system: The members of the Board of Directors must be characterized by experience, knowledge and technical and administrative skill to be able to provide advice and supervision of the internal control system and audit the work of management and the ability to represent shareholders, and most members of the board should be independent or from outside the administration. (Al-Azmi, 2012: 35) .

3- The establishment of the organizational structure, authority, and responsibility: The organizational structure provides the overall framework for guidance, planning, and control of the operations of the economic unit, by identifying the channels of communication and the relationship between the sub-departments and describing the responsibilities and powers of each of them, so this is a criterion used by the external Auditor to assess the control environment, and giving many duties to a small number of employees provides a climate of manipulation and fraud. Since the external controller cannot observe all the processes and the efficiency of the organizational structure make him more confident in the procedures as they should be recorded, the effectiveness of the methods and the ability of the organizational structure make him more confident in the processes as they should be recorded. To be. (Al-Jajawi, 2006: 8)

4- Commitment to efficiency and staff development: The efficiency of employees within the economic unit is one of the crucial elements affecting the effectiveness of preventive control, these employees work to use and trade the assets of the commercial group, so their incompetence is a reason for not using the optimal use of these assets, leading to the failure to achieve its objectives and policies (Sultan, 2018: 34)

5- Strengthening the accountability of individuals for their responsibilities within the internal control system: the identification of duties and the granting of powers is essential to the economic unit in which there are a large number of employees, so each employee is held accountable for the performance of the tasks and tasks assigned to him, and promotes the clear identification of responsibilities and powers of taking care of the working

persons for the production of their work on the one hand, and on the other hand increasing the effectiveness of the administration to control the various tasks and functions within the economic unit. (Husseini, 2016:33)

2.5.2 Risk Assessment

It is to identify the objectives of the unit and identify and analyze those risks related to achieving those objectives, identify the possibility of their occurrence and try to reduce the severity of their effects within acceptable levels. Any economic unit, when engaging in its activity, faces many risks, so consider the following.

1- Setting targets for the ability to assess risks: Setting the objectives of the economic unit is one of the initial steps for risk assessment, so these objectives are as criteria used to evaluate the performance of the administration, as well as the management develops the necessary plans to achieve the goals and with constant reports at all levels of management alerting that there is any risk to achieve those goals (Saraya and others, 2013:27)

2- Identifying the risks that hinder the achievement of the goals: Identifying risks is essential not only to know the aspects to which risk assessment resources should be allocated, but also to determine the responsibility for managing those risks, and the importance of risk assessment depends on the identification of risk by comparing it with the main objectives of the economic unit. (INTOSAI, 2005;17) It is the responsibility of the external Auditor to work on risk assessment to determine the amount of evidence he needs in the audit. The external Auditor obtains management risk assessment information by identifying those risks associated with the preparation and potential of financial reports and by identifying ways to address them. This is known to the comptroller through (investigation) and dialogue with the unit's management. (Dahdouh, Judge, 2012: 286)

3- Assessing potential fraud risks: The risk assessment of the possible control if the external Auditor's conclusions or report are inappropriate, to reduce those risks and to anticipate potential risks or have been identified and to develop procedures to address these risks and their consequences during control and documentation of the risks being discussed, the external Auditor should assess the scope of the work carried out, if sufficient or otherwise. As well as control evidence, it is appropriate and adequate when assessing risks (Guide to the Application of International Standards for Financial Control and Accounting Bodies, 2018: 21).

4- Identifying and analyzing changes and their significant impact on the internal control system: To assess the risks of control, the external Auditor is required to evaluate the effectiveness of the procedures and policies of the control structure by detecting and preventing material errors in the financial statements and working to correct them. Evaluate the risks of oversight at the highest level. At the same time, if the results of the evaluation, can not rely on internal control, the external Auditor should ignore the internal control system and rely on detailed scrutiny entirely. (Al-Jajawi, 2006: 10)

2.5.3 Regulatory activities

It represents a set of procedures and policies that help implement the unit management directives to reach the planned objectives (Pickett,2010;261), as well as those procedures and policies related to the four components of the internal control system, provides appropriate confirmation to carry out the necessary actions to know the dangers during the achievement of the objectives of the economic unit. There are many supervisory activities present in the commercial units of the external Auditor.

1. Selection and development of regulatory activities that contribute to reducing risk: to prevent intentional and unintentional distortion, the need to properly separate the duties of the external Auditor and as follows: (Arens and others, 2013: 479-480)

• Separating the licensing of financial operations from the acquisition of associated assets.

•Separation of asset stake and accounting for assets, to protect the unit's assets from theft and embezzlement.

2. Selection and development of general control activities on information technology: Regulatory actions represent procedures and policies on separate application programs such as (inventory, grants, and loans) (Coso, 2004: 67).

3. Clarifying the regulatory activities within the policies and procedures that have been developed: represents policies and procedures that give assurances that the management directives and systems have been implemented. (Abdullah, 2010: 36)3- Clarifying the regulatory activities within the policies and procedures that have been developed: represents policies and procedures that give assurances that the management directives and systems have been implemented. (Abdullah, 2010: 36)

2.5.4 Information and communication

Information and communications are these mechanisms, systems or methods, and unit records to identify the activities of the entities and their transactions, analysis, and registration, and to prepare reports on them, to maintain accountability in the relevant activities. Information systems produce stories that include financial and operational information and compliance information. (Guide to the application of international standards for higher financial control and accounting bodies, 2018: 68)

1- The use of relevant information and be appropriate and quality to support the internal control system: the employees take seriously the internal control system, and the need to understand what their roles are within the internal control system, and the association of their activities with the work of others. The internal control system is also ineffective in the absence of a system that provides adequate and appropriate information to the persons concerned in the economic unit, and the connection to the internal control system determines the critical information and delivers it to the right person and promptly (Ajami, 2013: 14) Communication is the delivery of knowledge from senior management to management and personnel working to understand their role in risk management (Shenker & walker, 2011:20)

2- The distribution of information internally, including objectives and responsibilities: it includes the birth of the information needed at all levels of the economic unit to distinguish between events and assessing and addressing the dangers and thus achieve the objectives. The data is often linked to all goals or one of the purposes, and financial information is required not only for the numbers of financial statements but also for decision-making such as performance monitoring, planning, budgeting, evaluation of the unit's work and measurement of management activities (Coso, 2004;71).

3- Communicating information externally with the clarification of the dissemination of regulatory activities within the policies and procedures that have been developed: knowledge is the basis of communication, so it is necessary to communicate at all levels of the unit and the flow of data from the highest organizational structure to the lowest level within the group and vice versa, as well as the need to have active contacts with external parties. There are several communication tools such as memos, reports, emails, notes on the bulletin board, and meetings, broadcast via the media. (Raji, 2012: 60), the practical benefit of using information and communication systems is reflected in the performance of the Auditor as follows: (Messier,2008;207)

a. Properly record operations.

b. Completion of procedures in fine detail and on time to prepare financial reports.

c.Proof of operations' monetary value in financial statements.

d.Registration of activities in the prescribed accounting period.

e. Developing and displaying processes and disclosing them appropriately in financial statements.

2.5.5 Monitoring (follow-up)

It is intended to monitor the internal control system for performance efficiency assessment, continuous follow-up and periodic evaluation of all components of the internal control system.

1. **Conduct ongoing or separate assessments**: constant monitoring and regular assessment of the various parts of internal control, determining whether they are working as required and determining the need for modernization to keep pace with the circumstances and avoid the possibility of the statute of internal control. Over time, control procedures may become obsolete due to information for evaluation and updating from sources such as internal auditor reports, feedback from people's work, debtor complaints as well as observations by the External Auditor.

2. **Assessing the shortcomings of the internal control system and taking corrective action:** As we note that the Internal Audit Department is an essential element in achieving the effectiveness of oversight, internal audit must be independent of the rest of the departments and direct its reports to the highest authority of the economic unit, and the efficiency of internal audit contributes to reducing the costs of an external review by providing direct assistance to the external Auditor. (Arens, et al., 2014; 301)

3. The use of internal control components under the updated Coso framework in the research sample and its impact on the performance of the external Auditor

3.1 Analysis of questionnaire data and descriptive statistics

This study was distributed in part on the application aspect on a questionnaire designed for the purpose of testing the impact of the internal control system according to the updated Coso framework on the work of the comptroller in private Iraqi banks, and this form was distributed to the auditors working in companies and external audit offices in Iraq, and the questionnaire included (sixty-three) questions measuring a total of five dimensions: control environment, risk assessment Regulatory activities, information and communications, monitoring and follow-up, and the questionnaire was presented to a group of specialists (arbitrators) for a group of professors in various Iraqi universities to explore and extrapolate their opinions on the consistency and compatibility of the content of questions with the purpose to be achieved from the scale, and after verifying the validity of the scale was distributed to a sample of (100) individual auditors and auditors in order to explore their opinions on the impact of the internal control system in accordance with the components of Coso on the work of the auditors Eighty eligible questionnaires have been recovered and the results have been based on the results.

3.1.1 Personality traits of study sample members

Table (1) Scientific Qualification:

rate%	The Number of peoples	Details
%62	50	Bachelor
%13	10	High Diploma
%20	16	Master
%5	4	Doctor
100	80	Total

Table (2) years of service:

rate%	The Number of peoples	Specialization
%5	4	Less than a year.
%29	23	10 – 1
%32	26	20 – 11
%20	16	30 – 21
%14	11	40 – 31
0	0	More than 40
100	80	Total

3.2 Results of testing assumptions on the questionnaire (the effect of internal control on the performance of the Auditor)

To test the hypotheses related to this axis, the statistical analysis (one-sample T-test) is used. The idea of this test is to discover the extent of a moral difference of the average of the society from which the sample was withdrawn from a constant, in addition to the possibility of estimating the duration of confidence for the standard of the community, it is known that the variables to

be tested are the result of statistical analysis of the questionnaire data designed according to the 5-year-old Leckert scale and therefore the hypothetical average of grades of this scale will be used as a test value (Value Test) for analysis (T-test).

The first primary hypothesis: (there is an effect of internal control on the performance of the Auditor)

Table (3) Results of the first main hypothesis test

One-Sample Statistics						
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean		
T-Dim	80	3.8948	0.60510	0.06765		
	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
T-Dim	13.226	79	.000	0.89477	0.7601	1.0294

The table above shows that the calculated T value was (13.226), which is significantly higher than its scheduled value at 79 (n-1) (1.99), and that the average standard deviation of the Graderror error is Std. Error Mean reached 0.06765, which is a deficient value and the less this type of error, the better, the table also shows that the level of the moral of the Sig. (2-tailed) the test was very high and reached 0.0, which is lower than the level of error accepted in the social sciences and predetermined by 0.05, so the research hypothesis is accepted. That is, there is an effect of internal control on the performance of the Auditor.

The first sub hypothesis: (there is an effect of the control environment on the performance of the Auditor)

Table (4) Results of the first sub hypothesis test

One-Sample Statistics						
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean		
dim1	80	3.9776	0.57860	0.06469		
	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
dim1	15.113	79	.000	0.97763	0.8489	1.1064

The table above shows that the calculated T value was 15.113, which is much higher than its scheduled value at 79 (n-1) of 1.99, The average standard deviation of the St. Error Mean grading error was 0.06469 which is a very low value and the less this type of error the better, the better, the table also shows that the level of the sample sig. (2-tailed) was very high and was 0.0, which is lower than the level of error accepted in social sciences and predetermined by 0.05, so the research hypothesis is accepted. That is, there is an impact on the performance of the Auditor.'

Sub-hypothesis: (there is an effect of risk assessment on the performance of the Auditor)

Table (5) Results of the second sub hypothesis test

One-Sample Statistics						
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean		
dim2	80	3.8646	0.58105	0.06496		
	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
dim2	13.309	79	.000	0.86458	0.7353	0.9939

The table above shows that the calculated T value was 13.309, which is much higher than its scheduled value at 79 (n-1) of 1.99, The average standard deviation of the St. Error Mean grading error was 0.06496 which is a very low value and the less this type of error the better the table also shows that the level of the sample sig. (2-tailed) was very high and was 0.0, which is lower than the level of error accepted in social sciences and predetermined by 0.05, so the research hypothesis is accepted. That is, there is an impact on the performance of the Auditor.

The third sub hypothesis (that there is an effect of regulatory activities on the performance of the Auditor):

Table (6) Results of the third sub hypothesis test

One-Sample Statistics						
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean		
dim3	80	3.8955	0.61812	0.06911		
	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
dim3	12.957	79	.000	0.89545	0.7579	1.0330

The table above shows that the calculated T value was 12.957, which is much higher than its scheduled value at 79 (n-1) of 1.99, The average standard deviation of the St. Error Mean grading error was 0.06911 which is a very low value and the less this type of error the better the table also shows that the level of the sample sig. (2-tailed) was very high and was 0.0, which is lower than the level of error accepted in social sciences and predetermined by 0.05, so the research hypothesis is accepted. That is, there is an impact on the performance of the Auditor.

Sub-hypothesis 4 (that there is an impact of information and communication on the performance of the Auditor):

Table (7) Results of the fourth sub hypothesis test

One-Sample Statistics						
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean		
dim4	80	3.8346	0.73100	0.08173		
	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
dim4	10.212	79	.000	0.83462	0.6719	0.9973

The table above shows that the calculated T value was 10.212, which is much higher than its scheduled value at 79 (n-1) of 1.99, The average standard

deviation of the Grad error St. Error Mean was 0.08173 which is a deficient value and the less this type of error the better the table also shows that the level of the sample sig. (2-tailed) was very high and was 0.0, which is lower than the level of error accepted in social sciences and predetermined by 0.05, so the research hypothesis is accepted. That is, there is an impact of information and communication on the performance of the auditor.

Sub-hypothesis: (there is an effect of monitoring and follow-up on the performance of the auditor)

Table (8) Results of the fifth sub hypothesis test

One-Sample Statistics						
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean		
dim5	80	3.9016	0.75124	0.08399		
	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
dim5	10.734	79	.000	0.90156	0.7344	1.0687

The table above shows that the calculated T value was 10.734, which is much higher than its scheduled value at 79 (n-1) of 1.99, The average standard deviation of the St. Error Mean grading error was 0.08399 which is a deficient value and the less this type of error the better, the better, the table also shows that the level of the sample sig. (2-tailed) was very high and was 0.0 which is lower than the level of error accepted in social sciences and predetermined by 0.05 so the research hypothesis is accepted That is, there is an effect of monitoring and follow-up on the performance of the auditor**.**

4. Conclusions and Recommendations

4.1 Conclusions:

1- The updated Coso framework for the internal control system consists of five components, each with a set of principles and each principle, there are a set of points that help in the evaluation of the internal control system.

2- The more the internal control system becomes coherent and robust, the more it will affect the performance of the auditor, as it leads to a reduction in the sample size, effort and time and leads to a reduction of the risks to the unit and the pursuit of its objectives.

3-The performance of the external auditor is affected by many variables during the stages of the implementation of the audit process, as some of these variables contribute to improving his performance, which contributes to the effectiveness of audit results, promotes the professional reputation of the offices of the auditors and increases the dependence of the parties benefiting from the financial statements on the performance of the auditor and the results of the audit process.

4.2 Recommendations:

1- Asking the management of banks to build internal control systems following the components of the updated Coso framework, if any, must be activated and adhered to. The management takes full responsibility for the design and operation of these components.

2. The external auditor should evaluate and understand the internal control system to know the nature of the bank's activity and its regulatory policies because internal control is strongly linked to the objectives and procedures of auditing, and an essential indicator of the validity and integrity of the data on which the auditor is based.

3- The external auditor should hold meetings with the internal auditor of the bank periodically to discuss audit plans and coordinate efforts to prevent duplication of work and exchange of experiences.

4- Raising the regulatory awareness of all administrative levels, especially internal auditors, and introducing the importance of the components of the internal control system up to the Framework of Coso, and to see the new issues for them, which reflects positively on the level of internal control performance.

5. References

5.1 Arabic References:

5.1.1. Official Documents and Reports:

1. International Federation of Accountants, Basic Principles of Audit and Publications, Amman, Arab Society of Chartered Accountants, 2001.

2. International Federation of Accountants, International Standards Issues for Auditing and Confirmation and Ethics Rules, 2004.

3. Guidance guide to internal audit units in the Republic of Iraq, 2019.

4. Guide to the application of international standards for higher financial control and accounting bodies, 2018.

5.1.2. The Books:

1. Arns, Alvin, Alder, Randall, Paisley, Marks, Accounting Review and Assurance Services Integrated Entry, Arabization and Review of Mohammed Abdul Fattah Al-Ashmawy, Gharib Jabrgharib, Dar Al Mareekh Publishing Est, 1st Part, Saudi Arabia, 2013.

2. Arens, Alvin, And Lubeck, James, (2002), Integrated Entry Review, Translated by Mohammed Abdul Qadir Al-Disti, Review Ahmed Hamed Hajjaj, Dar Al Mareekh Publishing Est, Saudi Arabia

3- Al-Thanibat, Ali Abdul Qadir, Audit in the Light of International Standards - Theory and Application, Third Edition, al-Arz Est. Printing House, Oman, (2009)

4- Al-Sahan, Abdel Fattah Mohammed, Sawafiri, Fathi Rizk, Censorship and Internal Review, Alexandria, Al-Dar Al-Jamea'a, First Edition, 2004

5- Al-Quraishi, Iyad Rashid, External Audit Is A Theoretical lyande scientific approach, AL-Magrib Printing, and Publishing House, Baghdad, 2011.

6-Jumaa, Ahmed Helmy, Entrance to Modern Scrutiny and Confirmation, First Edition, Dar Safa For Printing, Publishing & Distribution, Amman, 2009.

7-Dahdouh, Hussein Ahmed, and Hussein Yousef al-Qadi, Advanced Audit Theoretical Framework and Practical Procedures, Part 1, Dar AL-Thaqafah for Publishing and Distribution ,2012.

8-Saraya, Mohammed Al Sayed, Shehata, Shehata El Sayed, Rashid, Mohammed Ibrahim, Dar Etalem Elgame for printing and publishing,Alexandria, Egypt, 2013.

9-Abdullah, Khaled Amin, Audit Science - Theoretically, Wael Publishing and Distribution House, Second Edition, Amman - Jordan, 2004.

10-Lotfi, Amin El Sayed, Responsibility and Procedures of the Auditors in the report on fraud and illegal accounting practices, Alexandria, AL-Dar AL-Jamieia, first edition, 2005.

5.1.3 The thesis

1- Abu Soraa, Abdul Salam Abdullah Saeed, Integration between Internal and External Review, Master Thesis in Commercial Sciences, University of Algeria, 2010.

2- Al-Ahdal, Abd al-Salam Suleiman Qassem,(2008), factors affecting the quality of external review in the Republic of Yemen, theoretical study - field, master's thesis, Faculty of Commerce, University of Asyut, Egypt.

3- Tamimi, Ahmed Qassim Mohammed, the impact of the continued work of the comptroller on the quality of the audit - applied research on a sample of companies listed on the Iraqi Stock Exchange, submitted to the Arab Institute of Chartered Accountants to obtain the certificate of legal accounting, Baghdad, 2017.
4- Husseini, Morteza Mohammed Chaney, employing internal control components to enhance the quality of external audit, - applied research in a sample of Private Iraqi Banks, Master's Thesis, Technical Administrative College, Middle Euphrates University, 2016.
5- Al-Khairou, Iman Muayyad, improving the effectiveness of the internal control system in accordance with the requirements of the COSO Committee, Master's Thesis, Faculty of Management and Economics / University of Baghdad, 2012.
6- Al-Azmi, Fayez Marzok Hamad, The Role of The Boards of Directors in applying the standards of internal control and its impact on achieving the objectives of Kuwaiti industrial companies, a master's letter to the Middle East University, 2012.
7- Ajami, Abdullah, Evaluation of Internal Control Systems and Its Impact on The Quality of Accounting Reporting Information, Master's Thesis, Middle East University, Kut, 2013.
8- Raji, Ali Abdul Hussein, The Role of External Audit in The Evaluation of Risk Management according to the Framework (Coso), Applied Research at The Bank of Baghdad (private equity company), submitted to the Council of the Higher Institute of Accounting and Financial Studies, University of Baghdad, 2012.
9- Sultan, Ethel Rafi, Development of internal control system under international standards - applied research at the Nineveh Provincial Office, research submitted to the Arab Institute of Chartered Accountants to obtain the Certificate of Legal Accounting, University of Baghdad, 2018.
10- Abdullah, Hussein Ashour Hassan, Evaluation of the Internal Control System in Government and Private Banks, Letter of Legal Accounting, Arab Institute of Chartered Accountants, Baghdad, 2010.
5- Mohammed Hassan, Bushra Abdul Wahab, Factors Influencing the Quality of Audit, A Proposed Model to Narrow the Expectation Gap Between Auditors and Investors in the Iraqi Stock Exchange, Doctoral Thesis, Faculty of Management and Economics, Baghdad University, 2008.

5.1.4 Journals and periodicals

1- Al-Jajawi, Talal, Analysis of the Importance of Internal Control Elements of The Auditors - An Exploratory Study of a Sample of Auditors in Iraq", Arab Journal of Management, First Issue, Arab League, 2006.
2- Gerboa, Youssef Mahmoud, Determinants of financial audit is a great challenge for external references, an analytical study of the opinions of legal reviewers in Palestine, research submitted to the first scientific conference investment and financing in Palestine, Islamic University, Faculty of Commerce, 2005.

5.2 Foreign References

5.2.1 The Books

1. Arens, A lvin A & Elder Randal J & Beasley Mark S, " Auditing and Assurance Services, An itegrated Approach " 15 thed, Pearson Education inc ., 2014
2. Arens, Alvin A .,&Loebbecke, James K., " Auditing : An integrated Approach, Prentice Hall international" 8th, INC., America, (2000).
3. Pickett, K ., and Spencer, H ., (2010), " The internal auditing handbook",3ed, John Wily, USA.

5.2.2 Periodicals & publications

1. Colbert, J..(2002)," Corporate governance : Communications from internal and external auditors, Managerial Auditing Journal", Vol.(17), No(3), P147-152
2. Coso (the committee of Sponsoring organizations of the tread way Commission), "Enterprise Risk Management – Integrated Framework", September 2004 .
3. Felix, W.,Gramling A., and Maletta, J., (2001)," the contribution of internal audit as a determinat of extrranl audit fees and factors influencing this contribution, journal of Accounting Research", vol(39), No (3), p31-53

4. Fowzia, R., (2010)," Co-operation between internal and External Auditors : A Comparative Study on Nationalized and Foreign Banks in Bangladesh, World journal of Management", Vol(2), No(2), P22-35
5. INTOSAL," Guidelines For Internal Control Standards For the Public Sector", Austrian Court of Audit, VIENNA, AUSTRIA . 2005
6. Messier. Jr, Williamf& Steven Glover, M & Douglasf Prawitt, "Auditing & Assurance Services A Systematic Approach" Inc. Hi11, Ed5 th, 2008.
7. Mihret, D.,(2011), " of External Auditors on Internal Auditors on Internal Audit Work : A Corporate Governance Perspective, University of New England", Australia . international Business Research, No. (2), Vol (4), Canadian Center of Science and Education .
8. Shenkir, William G. & Walker, Paul L.," Enterprise Risk Management, Frameworks, Elements, and integration, institute of Management Accountants",2011 .

Zulkifflee M. Nava 2012 .” Internal Audit Attributes and External Audits` Reliance on Internal Audit , ImpIications for Audit Fees.” International JournaI OF Auditing 16 (3)

The Role of Marketing Vigilance in Analyzing the Strategic Position of Tourism Organization: A Survey Study of the Opinions of a Sample of Travel and Tourism Companies

Salim Hameed Salim
continuing Education Center-University Of Baghdad
dr.salim.Uob@gmail.com

Mohammed Fadhil Abbas
Middle Technical University - Technical Institute For Administration
mf1116627@gmail.com

Rasha F.Mustafa
University Of Baghdad-Department Of Human Resources
rasha.f@uobaghdad.edu.iq

Abstract

The study aims at studying and analyzing the subject of marketing vigilance as it is one of the modern approaches in the marketing field that can be used to face changes in the competitive and strategic environment and that represents quick reactions on the part of the institution to ensure its survival and distinctiveness other aims are: Consolidating the strength of the marketing organization and its success continuously, represented by changes in the market share, awareness of the institution's position in the market and its relations with competing tourism companies, diversification of tourism services, as well as an analysis of the competitive strategic position of tourism institutions for the purpose of conducting a review and analysis of the total policies and strategic plans with a view to ascertaining who the institution's position in the competitive market is, which a strategic situation analysis is required to verify the strategic position of the institution regarding what it faces of important changes, which would also be a scientific addition that would serve researchers and institutions. The importance of the study comes from the activity of marketing vigilance, and the role of analyzing the competitive strategic position in order to enhance the strength of the marketing institution and its success continuously in order to support the higher departments in adopting competitive strategies.

Keyword:(marketing amanagement, Vigilance, Strategic Position, Tourism management)

Introduction:

Tourism enterprises face a challenging competitive environment in most of their marketing directions, which makes it difficult for them to reconcile their profitable aspirations, excellence and diversity in their business outputs, in front of the repercussions of their strategic position in their competitive markets, This calls for a focus of marketing vigilance for the elements of the marketing mix by providing multiple sources of marketing content through Providing an base of information base that provides marketing decisions to comply with the aspirations of the tourism industry's structure from suppliers, customers and partners in reaching to new markets or new segments or new partners, and as a result of what distinguishes tourist services The travel of the great sensitivity of the direction of the quality and the level of strategic performance change depending on the environmental fast, making

it more challenging in the analysis of the strategic position and achieve strategic goals.

All of these trends lead us to the shift from a traditional thinking of marketing to the knowledge of marketing vigilance, which focuses on topics and situations high sensitivity to the forces of supply and demand in the tourism market and the orientation of customers with products competitive advantages. Faster than the expectations of competitors, which drive the institutions in general and tourism in particular to build stable long-term relationships with their customers, by emphasizing the quality of service, creativity and leadership. Improving the nature of its tourism services provided, requires constant vigilance in marketing and understanding of tourism and travel services, In order to secure strong relationships with customers, partners and suppliers, as they are partners that contribute to the success and excellence of the organization.

On the other hand, the tourist and hotel establishments realize the importance of studying the marketing vigilance in the nature of the travel and tourism business and getting to know its concept and its characteristics in order to analyze the strategic situation and its stability. They also realize the work to meet the requirements of the strategic choice in the marketing environment through conducting a review and analysis of the total policies and strategic plans to obtain a wide market share Adopting appropriate strategies that are compatible with the strategic goals and practical applications of travel and tourism companies.

Marketing awakening is one of the competitive precedents that help in the success of the institutions and their survival and continuity as they represent rapid preparations to face the changes in the tourism market and the extent of its reflection on the nature of tourism business through the presence of sensors that track any change or in event affecting the tourism activity , the tourism establishment can perceive and work on Confronting the tourism activity rationally in order to reduce the expected losses from its consequences, which is reflected negatively or positively at the level of persuading customers to acquire tourism services or not.The importance of marketing vigilance for tourism institutions may rise in light of the severe competition conditions in the foreign affairs, which imposes on the management of institutions the analysis of the strategic situation as a result of facing exceptional circumstances, perhaps including strikes at airports, terrorism incidents, entry of new competitors, aviation and transportation accidents, wars and inter-conflicts with the aim of adopting strategies and mechanisms that enhance the marketing of tourism services and also face instances of change In laws, attitudes, events, desires and tastes, high vigilance.

Marketing vigilance may lead us to form opinions, make decisions and adopt strategies that are more consistent with the strategic position, which is reflected in the nature of the services provided in a distinctive way.

This study comes to reveal the extent to which tourism institutions have adopted the concept of marketing vigilance in order to determine the reality of

the strategic situation in order to achieve the highest profitability and the widest market share and more widespread and broad.

Methodology

The researcher reviews the study methodology as follows:

1. The Study Problem:

Institutions in general and tourism in particular face many problems to change in the external environment, such as situations, accidents, strikes and laws, and may result in many changes in the market share, awareness of the institution's position in the market, its relations with competing tourism companies, and the diversification of tourism services, which calls for a strategic position analysis to verify the strategic position of the organization regarding the important changes it faces, As a result, the organization may lose important customers due to negative changes, Out of great importance the concept of marketing vigilance emerges, because of its active role in solving the strategic position ACR. From the previous presentation, the problem of study is highlighted through the following main questions:

What is the nature of the relationship between marketing vigilance and strategic situation analysis for tourism enterprises?

To answer this question, the following sub-questions can be formulated:

A- What is the nature of the relationship between marketing awakening and the analysis of the strategic position of tourism institutions?

B- What is the nature of the relationship between marketing awakening and the analysis of the strategic position of tourism institutions?

C- What is the nature of the relationship between marketing awakening and the analysis of the strategic position of tourism institutions?

2. bjectives of the study:

The research aims to answer the study problem and its sub-questions, through:

Studying and analyzing the various dimensions of the study variables, interested in the topic of marketing vigilance and analyzing the strategic position of tourism enterprises.

A- Identify the role of the concept of marketing vigilance in building and analyzing the strategic and competitive position of the tourism organization.

B- Discovering the reality of tourism organizations in adopting the concept of marketing vigilance, and identifying the strength and type of relationship between marketing vigilance and analyzing the competitive strategic position of tourism organizations.

3. The Importance of the study:

The importance of the study stems from the importance of the subject itself, as it is possible to judge the success of a particular institution through its marketing vigilance in controlling its capabilities, assets and various resources effectively and efficiently as this is reflected in the marketing mix of the tourism establishment, through its ability to analyze its competitive and strategic position with a view to achieving its strategic goals, Here are some aspects that demonstrate the importance of this study:

A- The importance of the vigilance of marketing activity within the marketing activities of the institution, and the role of analyzing the competitive

strategic position in order to enhance the strength of the marketing organization and its success continuously.

B- In light of the rapid changes in the tourist business environment that call for vigilance

4. The research hypothesis:

Research assumes Based on the problem main problem and sub-questions, several hypotheses emerge that represent tentative answers to the previous sub-questions, which are formulated as follows:

The main hypothesis of the study

There are statistically significant correlations between marketing vigilance and analyzing the strategic position of tourism institutions)) and the following sub-hypotheses are branched out- :

A- There is a statistically significant correlation between marketing vigilance and analyzing the strategic position of tourism enterprises.

B - There is a statistically significant correlation between marketing vigilance and analyzing the strategic position of tourism enterprises.

Literature review

The first : Marketing Vigilance

1. The Concept of Vigilance

Mindfulness is the possibility and ability to maintain attention and focus continuously in the main changes of consumer attitudes (Gareth &Allian: 2004) or competing companies as it manifests itself in attempts to reveal data, information or knowledge to achieve specific goals. The concept of vigilance has emerged before " Norman McCarth" in the late fourth decade of the last century in his book" The Breakdown of Vigilance" as it refers to an increase in interaction between individuals with devices and applications that carry out monitoring and detection of events, situations and environmental changes. Vigilance is reflected in the monitoring of things, movements, positions, and control of quality levels, and to navigate the mechanism, and early warning devices in order to take specific decisions to avoid risks that reflect the positions of travel and tourism companies, and balance the interests of shareholders as well as environmental stakeholders in the tourism market in the long term. **(Middleton &wkins: 1998)**

Vigilance has received wide attention from researchers and those interested in business administration and has tended to be versatile in its uses and practical applications. Mental vigilance has been concerned with increasing the ability to focus and help focus, by giving it the ability to focus on one thing at a time, so that it does not distract Thinking about all the tasks that must be accomplished in one go. The spiritual awakening come as an inner force that guides and is dominated by divine actions, lies in souls, lives and feelings. The strategic awakening has an integrated role in the institution, as its role can be summed up in four functions: Expectation , Discovery, Monitoring, Learning - Predicting .The technological awakening is no longer the use of information technology for the purpose of monitoring, the prediction of changes in consumer tastes, the development of their desires and the developments of the market and the supply and demand, as well as

the strategies of distributors. The social awakening monitors economic, political, legal, social and cultural developments that affect in one way or another the activity of the institution.

Vigilance represents the constant awareness of surveillance, tracking, and concentration of forces that can cause decision-making yet, staying as a leader in the market requires constant vigilance, risk-taking, and a strategic vision that guides decision-making **(Tanner & Dwyer: 2002)** and works to address challenges that negatively or positively affect an individual's position. or institution or society. Thus, vigilance constitute a set of perceptions that contribute to building a vision or impression that comes in reaction to the events or situations that contribute to the analysis of the strategic and competitive position of the tourism establishment to identify the size of the risks expected in the tourism market or innovations in a Pioneering tourism services or projects, as they affect marketing activities. The marketing awakening comes to be an organized planned process, based on awareness and awareness and building logical convictions for a set of perceptions that take place in the competitive environment, focusing on analyzing the competitive and strategic position of the institution and taking appropriate measures through the collection and processing of information that contributes to improving the competitive position

Thus, the vigilance of the market represents continuous search and tracking, which are managed by a group of experts, to monitor emergency events, emerging situations and environmental changes that can affect the marketing operations of the elements of the marketing mix and address them immediately or planned **(Middleton &wkins: 1998)** Therefore, marketing vigilance is a system that contributes to enhancing monitoring and analysis of the external environment, technical development, and the economic situation in front of threats and opportunities available with a view to making important strategic decisions through marketing objectives depending on: data collection, shaping the environment, and expanding Decision making process **(Banaji&Bazerman: 2011)**

Thus, marketing event officials realize that the marketing awakening gives hope for making wiser, more ethical and rational decisions when undertaking an analysis of the strategic and competitive position regarding changes in the environment emerging from opportunities and threats, and may lead to achieving competitive advantages in the context of sharp competitive environment through the selection of appropriate strategies in the environment Competitiveness, in order to build a marketing system toward competition for distinct services between consumer and corporate groups, then these trends become meaningful in the context of the survival strategy by spending large sums on items not necessary to survive **(Hackley: 2005)**

2. the Importance of marketing vigilance :

The importance of marketing vigilance arises through the power of awareness and foresight of the unexpected changes that represent the process that employs the sensations that are selected, organized and interpreted, in order to prepare a reaction and an appropriate response for the purpose of

arriving at a decision that is appropriate to the strategic position of the Institution. The power of awareness may increase in the marketing vigilance from the strength of the feeling generated as a result of attention and awareness that is reflected in an immediate response through sensory receptors in front of situations, events and emergency changes. Marketers may assume that distinct brands in the minds of consumers must maintain vigilance. Dates within the frame of the mental image, as a strong innovation of the product may come in the competitor may find a new marketing angle **(Kotler&Keller: 2016)** against the main stimuli, which enhances the cognitive awakening as well to take the appropriate decision based on the analysis of the strategic situation.

On the other hand, the importance of marketing vigilance emerges through choosing the type of incentives for the process of adapting to reality or future expectations to stimulate marketing activities in order to enhance the mental image of the brand or tourism services and work to avoid what is happening from situations and events represented by opportunities and threats in the external environment whose needs are related to the share Market and its cognitive defense of marketing capabilities in analyzing its strategic and competitive position. There is sufficient evidence that success in global competition lies in rethinking and adapting the entire business process from the clients' point of view.This is Because customers' interests, attitudes, and market conditions are in a state of constant change **(Middleton &Wkins: 1998)** which necessitates focusing on psychological economics concepts to know the requirements and needs of customers, suppliers and partners on an ongoing basis.

3 .Properties:

A. The ability to interact with the strategic environment Marketing vigilance is based on controlling business and marketing activities by focusing on improving strategic positions, adapting between customers and producers, and processing mutual information **(Ivanovic: 2003)** and working to enhance competitive positions in the tourism business market.

B. The ability to influence by making strategic decisions about the Foundation’s mission to according to a linear path with previous strategies to enhance brand loyalty, and deepen the Foundation’s role in the tourism industry’s structure and strategic audit tools.

C. The ability to monitor and warn It is imperative that the organization conducts

continuous monitoring and obtains accurate information on marketing opportunities **(McCabe:2014)** and forecasts information with a view to anticipating control of potential strategic situations.

D. The ability to strategic analysis Encouraging studies and research on product, design and marketing **(Nigel & Hooley:2017)** with the aim of analyzing the strategic situation in order to develop the skills of workers **(Payne:2005)** and the possibility of adapting to emergency conditions in a manner that enhances the strategic position and market situation.

E. Capacity to protect capabilities: Providing the requirements for survival and growth in a changing environment with great competition

F. The ability to enhance strategic security Providing information security systems to protect people and information that gives evaluation indicators for the marketing mix and competitive position, identifying trends, understanding the market needs and starting to build your presence and brand on the international level **(DePalma:2002)**

G. The ability to be flexible It is necessary for the strategy to be flexible in dealing with situations and opportunities in order to make sure and prepare for change and keep pace with developments in the external environment **(Kauer:2008)**

H. The ability to keep pace with the global economic climate Economic volatility is a

major concern in the severe competitive environment of most tourists and tourist companies **(McCabe:2009)**, which adopts the vigilance of marketing in its overall marketing operations.

The second topics :the Strategic Position

1. concept Strategic Position?

The strategic position is one of the main tasks undertaken by most advanced institutions to know the facts of the actual reality it is going through in terms of capabilities and trends to prevent major mistakes in the context of the institution's work, as well as the constant exposure of the media to the effects of human actions on the environment and a shift in attitudes that Affecting corporate and personal behavior **(Middleton & Hawkins: 1998)** It is also helpful to focus on the attitudes of managers in business organizations. The focus is also on marketing spirit, its driving force and why professionals find a very exciting and satisfying topic **(Middleton & Clarke:2001).**

It is also possible to give real indicators on the nature of current and future markets and their market shares in light of instances of competition between institutions, and many institutions in general and tourism in particular in their strategic directions may resort to analyzing the surrounding environment, for a variety of management views, as it is a position that reflects the desire in the discussion of resolving issues using appropriate techniques and procedures. Instead **(Wilson & Gilligan: 2005)** aims to identify the strengths and weaknesses of its internal environment as well as to identify the opportunities and threats that exist facing institutions externally in order to identify their strategic position in the competitive business market and then spend more millions to try to influence those customer attitudes through advertising, sales promotion, as part of an organisation's culture most committed to the attitudes and methods that determine the path of success in the organization **(Randazzo: 2014)**, Marketers hope to influence purchasing behaviors and make appropriate decisions in moving to adopt their future strategies **(Peter & Olson: 2010)** by learning about external factors that affect the consumer and as in "environmental influences" such as culture, social class, personal influence, family, and internal factors such as "individual differences" such as consumer resources, motivation, knowledge, attitudes, personality, values, and lifestyle . Consumer resources work under three variables such as money, time, and receiving and processing information

(Jham& Puri:2014). This comes through practical experiences in adopting the best methods of strategic and environmental analyses, and this calls for a strategic, logical and thoughtful analysis of the overall internal and external activities in order to exit. Indications and meanings are operated on how to develop strategies appropriate for future directions.

In order to define the strategic position, it is necessary to know the areas and master the strategic move in general, in order to maximize and exploit the opportunities available in the external environment and use them as a tool for excellence or face threats to reduce the opportunities available for survival and growth. On the other hand, the institutions are looking to know the strengths and weaknesses in its internal environment in order to re-engineer its operations with a framework that protects its internal structure and enhances its role in order to support them in coming up with indications and meanings in how to develop appropriate strategies for the future directions of the institution.

In the same context, it is necessary to conduct a comprehensive analysis of the competitive situation in the internal and external environment of the institution through the evaluation of the competitive performance in the external environment and the evaluation of the actual and applied internal performance, with a kind of logical mental thinking in a strategic framework in dealing with strategic situations.

2. Defining the strategic position:

Competitive position analysis is one of the important tools that most business organizations rely on in order to identify their competitive capabilities and capabilities in the business market, including tourism, by examining new products and developments, obtaining product and technical information, meeting and comparing suppliers or monitoring competitors**, (Ller& Outland: 2012)** And then to choose the best options and strategic alternatives that are appropriate for the vision and mission of the institution and appropriate strategic goals, and the selection process may require some kind of strategic thinking and analysis to interview a group of people about their opinions and Stopped towards a product or service or concept or a declaration, or the idea of packaging, **(Miller & Washington:2014)** in the evaluation of strategic alternatives, which clarified the

strategic positions about each option or a strategic alternative.: -

Hence, criteria must be established to define the strategic position in line with the nature of marketing vigilance through the following: -

A. Compatibility: It is essential that the analysis of the strategic situation in the future be compatible with international standards, **(Zahay:2015)**, objectives, programs, strategic directions and culture, **(Rodgers & Thorson:2012)** and with a high concentration with its vigilance in revealing the potential or existing risks in the nature of tourism markets.

B. Benefit :An analysis should lead to the occurrence of any form of benefit that can

conserve various resources by assessing alternatives for customers, identifying needs and desires, increasing perceptions and positive attitudes **(Waugh:2004)** and exploring consumer attitudes and preferences toward

customer service, **(Charlesworth:2015).** As a platform to serve and achieve a difference and a quantum leap in the nature and effectiveness of marketing vigilance in achieving strategic goals.

C. Acceptability: The strategic attitude analysis must be logical in order for it to be

accepted by the decision makers in order to be accepted and applied on the ground within the framework of the marketing activity that is looking to help customers understand the nature of the service experience. As in the hotel industry, the design and decoration of the hotel, as well as its appearance and attitudes, employees will influence customer perceptions and experiences (Wilson& others:2016)

D. Conformity : It is essential that the goals of the Strategic Situation Analysis be

matched with a vision The first top Marketing vigilance

E. Excellence:The goal of the analysis of the strategic position must be to achieve excellence in the lead of competitors through the skills and capabilities of employees in a manner that enhances their role in marketing activities and achieve strategic goals, and enhance the market share, and work to identify available opportunities and work to exploit them in an ideal way that would enable the positive transformation of the institution in front of Other competing institutions,

3. Tools for analyzing the strategic position

The position of strategic vigilance comes in analyzing the strategic position according to this approach through focusing on and maintaining the strengths that can give the organization a capacity of marketing vigilance and a competitive position in accomplishing the work with high skill and sustainable experience in marketing its production services and service and a high ability to compete in product quality and lower costs advantage acompetitive market place, which puts it at the forefront of interest by partners, suppliers, shareholders, and shareholders, thus enhancing its market position and strategic superiority. We can review some of the tools of the strategic position analysis through the (SWOT) analysis and the Boston Consulting Group (BCG) analysis as follows: -

SWOT Analysis

(SWOT) analysis is one of the tools that organizations use to analyze their competitive position (Netto&Gonzaga:2015). It is equipped with relevant information through the diagnostic process, and marketing review in the marketing planning process **(Wilson & Gilligan:2005)** and the best indicators of trend development from during the diagnosis, for the upcoming tasks of assessing the importance of information to marketing strategy and tactics in the process of finding strategic alignment between external opportunities (Strengths) and internal strengths **(Middleton , Fyall:2009)** at a time when external threats are addressed, Internal weaknesses **(Middleton&Victor&Clarke:2001)** Analysis of strengths, weaknesses, opportunities and risks is one of the most well-known and most used tools within the planning and marketing process, which often suffers from the

quality of the outputs due to the relatively superficial method that is performed. However, there are several methods in which SWOT analysis can be more rigorous, and therefore more strategic **(Gilligan & Wilson: 2005)**.
The situation analysis should include a critical view of the challenges facing an organization. Usually this is done by knowing the strengths, and analyzing the weaknesses, opportunities and threats. In SWOT Analysis, thus the organization'sstudy's strengths, weaknesses, market threats and opportunities **(Randazzo: 2014).**

The importance of the matrix is that it is a planning tool for success in dealing with the changing environment by assessing the internal environmental conditions, i.e. diagnosing the strengths and weaknesses and assessing the external environmental conditions through diagnosing future opportunities and threats. Also called SWOT Analysis, Case Analysis is an essential component of a marketing plan and is used to make forecasts for the proposed marketing activities. The creative strategy may be concerned with the content, tone and advertising messages (Yakob:2015) It is an important stage of the development process in raising awareness about tourism opportunities and can be used as an effective and convincing tool during the negotiation process **(Pag:2000)** As well as the analysis seeks to answer two general questions: Where is the organization now? In what direction is the organization headed? The factors that have been studied to answer these questions are the social and political developments that are affected by the marketing strategy, competitors, technological progress, and other industrial developments that may affect the marketing plan (2000) and then identify opportunities and threats in the external environment of the organization determine the competitive position the organization possesses among other competing organizations, work to choose the appropriate strategic alternative in the current and potential market **(Morgan & Pritchard:2000)**, and to know the strategic risks by analyzing the strengths, weaknesses and opportunities, On the other hand, the institutions focus on Tourism in their strategic directions in the (SWOT) analysis by identifying the strengths and weaknesses of its business on the one hand and the opportunities and threats of its business on the other **(Zahay: 2015)** and confronting it with the capabilities and capabilities of other competitive companies that can compete with them on the share, market and job competencies. Here, the company examines the powerful macro (economic, political, legal, social, cultural and technological) and actors (the company, competitors, distributors, and suppliers) in their environment. The company executes an analysis (strengths and weaknesses) internally **(Beech & Chadwick: 2006)** (Opportunities and Threats) externally **(Kotler:2003).** Weaknesses also result in the overall marketing operations resulting from poor human resource skills and low marketing productivity due to shortage in their various resources compared to the competing institutions, which makes them weak competitors, It is necessary here that the marketing vigilance is concerned with weaknesses in order to undermine them and not control them**(Ball & Horner:2007).** Regarding available opportunities which do not Consider marketing vigilance at the

highest level of awareness in seizing opportunities such as entering new markets or new tourism programs or choosing new segments of customers such as youth or the elderly, the choice of available opportunities depends on the strategic position and the quality of benefits or added values to the institution from where it is available to them. The opportunity for horizontal or vertical expansion of the internal environment of the institution as well as the possibility of distributing risks in the external environment.

Fig. (1) SWOT explain analysis based on a customer satisfaction survey

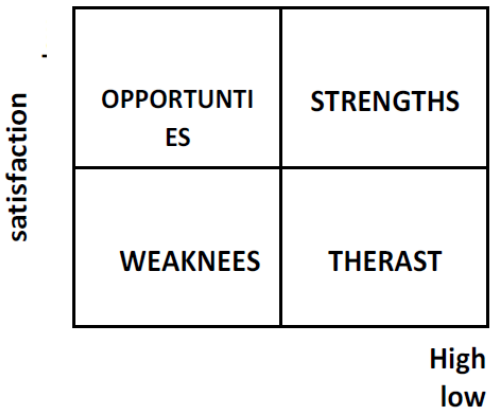


Fig. (1) SWOT analysis based on a customer satisfaction survey

Source: Dahlgaard & Jens J& Kristensen, Kai& Kanji, Gopal K : Fundamentals of Total Quality Management Process analysis and improvement, First published, by:Taylor & Francis,France ,1998,p.152

Boston Consulting Group (BCG) analysis.

Studies conducted by BCG and MIT in 2013 stated that half of the companies surveyed had changed their business models as a result of sustainability and opportunities, they offered better products, without addressing the underlying value or supporting or significantly changing models ،**(Lenssen& Smith:2019).** BCC also maintains experiences, intuition and interaction between them.Thought and action are at the core of strategy formulation **(Matias& Nijkamp:2009)** BCG's portfolio focuses on the efficiency and value of business units in a company, which may include sustainable products or products with Sustainable Marks (Martı & others:2015), constantly evaluating them, as well as identifying and understanding even Customers come in and learn about future trends

This comes through the use of three main sources: focus group discussions and market research surveys, and BCG experienc**(Limbruno&Massow :2000)**.This will indicate the current strategy. The product portfolio analysis is developed by the Boston Consulting Group (BCG) to analyze The current size and market position of each product in the company's portfolio in order to compare the company to the performance of all its products, and to evaluate the volume of sales, market and product life cycle relative to the leading competitor. It can be applied to the tourist hotel **(McCabe:2009)**

(BCG) may present an analytical model based on market share and industry market growth. **(Bowie & Buttle:2004)** It has achieved great success in market share and knowledge of growth rates in markets and investments in tourism markets on a large scale as a tool to support decision-making in

marketing management (Hamlin & others:2015) It makes the most important tactical decisions related to determining which brands to keep and which should be dropped according to the value-added system and based on the growth potential of each brand. **(Zimmerman & Blythe:2013)** that have market attractiveness that includes their determinants: market size Rate of growth, competitive structure, and profitability and environmental factors (legal, social and others, and offers analysis also scale composite sales and potential profits) ،**(Dwyer & Tanner:2001)** There are question marks in the model but is shortened because of the information about the new customer needs ،**(Mathur:2008)** , The BCG methodology is represented according to the growth share matrix, as in the figure on the vertical axis, since the market growth rate provides a measure of market attractiveness and represents an agent of industry or future attractiveness to the growth potential. Usually, the market growth rate depends on an annual average during the past few years. As for the horizontal axis, it represents the relative market share to the company's market share in relation to the largest competitor that has the company's strength in the market (Armstrong & Kotler:2015) The growth matrix, as shown in Figure 2 , defines four types of units, namely: **(David & Reid :2006)**

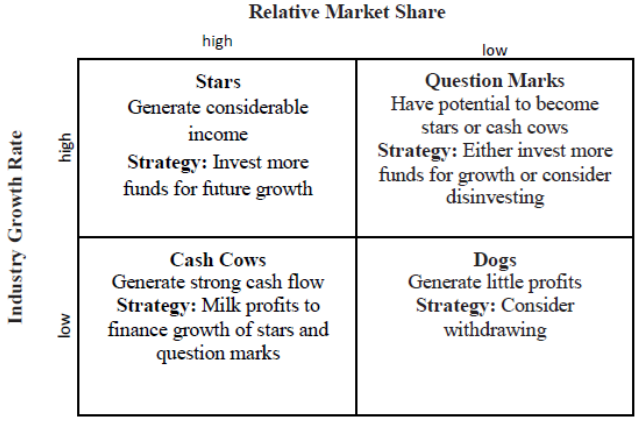


Fig. (2) Market Growthfig BCG Market Share

Source:Kurtz,David L:Contemporary MarketingSouth-Western Cengage Learning ,USA,2012 ,p.54

A. QUESTION MARKS: Representing high-growth products and products with a high share that require huge investments to finance their rapid growth in order to improve market share or growth rates in the industry and increase sales. Marriott International Residence Hotels provided in an attempt to target a segment of traveling businessmen through the concept of extension that showed the potential for growth. and analyze the relative revenue generated by different departments **(McCabe:2009)**

B. STARS: are companies or products with high growth and high share. They often need massive investment to finance their rapid growth. Their aim is to analyze the current size and market position of each product in the company's portfolio **(Kotler:2017)** They try to achieve good returns from market shares and become strong sources of funds for the company and works to attract many competitors and maintain their commercial position.

C. CASH COWS: They represent low-growth products or products with a

higher share and need less investment to hold their market share. It is possible to develop new products and seize opportunities with other existing products. That includes sustainable or branded sustainable products **(Hsu & Powers, 2002)** like regular hotels such as Marriott, Dairy Cow. The growth rate has slowed due to saturation and competition, but the market share remains strong. It is one of the best sources of cash flow because of their strong sales in existing markets.

D. **DOGS:** Dogs are products with a small percentage in market shares, a lower rate in the industrial markets, and less attractive in the matrix. It has little future and could be a critical drain on the organization. The organization should consider liquidating this product unless there is a good reason for this **(Horner & Swarbrooke:2005)** and it may drain the company's resources and should be phased out and reduce its costs.

Thus, the BCG matrix will be a useful framework for analyzing the current performance of the cash product portfolio by identifying the product life cycle and growth rates as well as in the tourism markets that can provide sensors for tourism investment, return on tourism investment and market share. This analysis is provided by the Boston Group. The consultant can give indicators of success or failure of investment in tourism projects that are characterized by the diversification of tourism programs promoted by marketing activities. Here comes the strategic vigilance in the foresight of the contents of strategic directions in monitoring a neighborhood cycle of services or tourism organization tourism programs as well as the orientation of investment in tourism projects. In order for the tourism product portfolio, to be distinct, in each of the corporation's strategic business units, marketers need to know the performance of the portfolio. To be developed within a widely used framework **(Kurtz:2012)** and this is usually done by internal auditors to assess the marketing effectiveness, according to the absolute market situation and its position in the market relative to competitors. Valuation is usually carried out in the form of a portfolio analysis that focuses on the strategic business of individual units (such as aviation, retail, advertising, property, or consulting services) or groups of products within the Strategic Aviation Business Unit, which can be local, trans-regional, and intercontinental **(Halpern& Graham:2013)**

And here comes the role of resolving the competitive position in successful organizations that have a portfolio or a group of offers (products and services) that have different growth rates and market shares within the industry in which they operate, This is done by following appropriate strategies that would enhance the institution's position in the competitive tourism market, especially what relates to the tourism marketing mix that includes the targeted social segments, the tourist site, and the events and situations in it that are directly related to the sensitivity of the tourist attractions to tourist attractions, including multi-purpose hotels, hotels and tourist cities, which is directly related to the competitive position of the institution as well as the product life cycle in light of multi- purpose tourism programs, prices, types,

events and target segments. Also, the promotional mix can be harnessed to enhance the marketing activities of the tourism establishment comes.

Marketing vigilance may come by focusing on monitoring growth rates in achieving returns and profits from products or products of high growth and with a high market share that emerges through the successive increase in the number of actual and expected tourists to respond to the quality and level of tourism services provided.This can give real indicators of the institution's position in the competitive tourism market in obtaining multiple source economic savings to support investment expenditures and the expansion of marketing activities and events.

It is the application of (BCG) in tourism through the evaluation of the product through the market share and the rate of growth, which help in the long run for the viability of the tourism product, and prevent management from taking decisions. The matrix in tourism allows the needs of the product. Portfolio approach allowing portfolio management techniques **(Moutinho:2000).**

Discussing the results of the research

- the Demographic characteristics

Table (1) preliminary data of Demographic characteristics

Years of service			Academic achievement				Age					Demographic characteristics
20-16	15-11	10-5	Other	master	bukaluriws	diploma	Older than 50	50-41	40-31	30-25	-20 25	Social Type
12	33	45	9	13	38	25	8	11	20	27	30	male
%8	22%	30%	%6	8.66%	25.33%	16.66 %	335.%	7.33%	13.33%	%18	%20	
11	17	31	5	9	30	21	4	6	9	14	21	female
7.35%	11.35%	20.68%	3.35%	%6	%20	% 14	2.68%	4%	6%	9.33%	14%	

The statistical results in table (1) show the preliminary data where the study sample is (150) people working in tourism companies in the city of Baghdad. The questionnaire included personal information that represents (63.99%) of males and (36.01%) of females. The percentage (27.33%) is in the age group between (25-30), and their academic achievement is within the study sample that obtains a bachelor's degree, It is equivalent to (45.33%), and this is majority. The percentage of males (30%) and the same category of females is (20.68%)

- **View and analyze the results of the questionnaire First : Marketing vigilance**

1- The ability to interact with the external environment

Table (2): the ability to interact with the external environment

Std. Deviation	Std. Error of Mean	Don't strongly agree	I do not agree	neutral	Agree	Strongly agree	Num.
1.16398	.09504	5.3	6	13.2	24.2	49.7	X1
1.03962	.08488	2.6	8.6	7.9	39.3	41.1	X2
1.11816	.09130	5.3	6	7.3	35.1	45.7	X3
1.31118	.10706	9.9	6.6	14.6	26.5	41	X4

The statistical results are shown in Table (2), as the highest proportion is for the first question (49.7%), answered (Strongly agreed) on the question (we monitor continuously with the change in the needs and desires of customers), while the third question (we have the flexibility to redesign the tourism programs records (45.7%) answering (Strongly agree),As for the rest of answers to the dimension questions, they were very close. to the other hand, the values of the standard deviation were all higher than the correct one, and rather close, indicating the existence of an agreement on those opinions and their non-dispersal.

2- The ability to influence strategic decision-making

table (3): **the ability to influence strategic decision-making**

Std. Deviation	Std. Error of Mean	Don't strongly agree	I do not agree	neutral	Agree	Strongly agree	Num.
1.36922	.11180	8.6	18.5	11.3	24.5	36.4	X5
1.09359	.08929	5.3	4	9.9	37.1	42.4	X6
1.32640	.1080	4.6	11	13.9	33.8	37.7	X7
1.18718	.09693	4	11.9	9.9	27.8	45.7	X8

The statistical results are shown in Table (3), It is the highest percentage (45.7%) For answerING (Strongly agree) to the eighth question, exchanging opinions with the partners in the labor market, while what is appropriate and its percentage record (42.4%) answering (Strongly agree) about the sixth question (We maintain permanently the sobriety of commercial relations with competitors). On the other hand, the values of the standard deviation are almost higher than the correct ones, almost indicating that there is agreement on these opinions and that they are not dispersed.

3- The ability to monitor and warn

table (4): The ability to monitor and warn

Std. Deviation	Std. Error of Mean	Don't strongly agree	I do not agree	neutral	Agree	Strongly agree	Num.
1.16398	9504	5.3	6	13.2	25.2	49.7	X9
1.11816	.09130	5.3	6	7.3	35.1	45.7	X10
1.31118	.10706	9.9	6.6	14.6	26.5	41.7	X11
1.18433	.09670	6	11.3	21.2	31.2	29.1	X12

the statistical results are shown in Table (4), as it was the highest proportion for the ninth question, and its percentage (49.7%) answered (Strongly agreed) on the question (We have the analytical ability when monitoring the movement of tourist markets), and also its proportion (45.7 %)

They answered (Strongly agreed) Question Ten (We always get accurate information about marketing opportunities) On the other hand, the values of the standard deviation were almost higher than the correct one, which indicates that there is agreement on those opinions and not dispersal

4- The ability to strategic analysis

table (4):the ability to strategic analysis

Std. Deviation	Std. Error of Mean	Don't strongly agree	I do not agree	neutral	Agreed	Strongly agreed	Num.
1.33304	.10884	10.6	8.6	6.6	32.5	41.1	X13
1.31118	.10706	9.9	6.6	14.6	26.5	41.7	X14
1.36922	.11180	8.6	18.5	11.3	24.5	36.4	X15
	.09693	4	11.9	9.9	27.8	45.7	X16

The statistical results are shown in Table (4) as the highest proportion for the sixteenth question was and his ratio (45.7%). answering (Strongly agree) to the question (we know the strengths and weaknesses in the marketing environment), It is percentage (41.7%). Is her (Strongly agree) for Question XIV (We scrutinize the marketing strategies used to verify their efficacy). On the other hand, the values of the standard deviation are almost higher than the correct one, which indicates that there is agreement on these opinions and not dispersal.

Second: the strategic position

1- The ability to assess strategic security

table (5):The ability to assess strategic security

Std. Deviation	Std. Error	Don't strongly agree	I do not agree	neutral	Agree	Strongly agree	Num.
1.16398	.09504	5.3	6	13.2	49.7	25.2	X17
1.11816	.09130			7.3	35.1	45.7	X18
1.31118	.10706	9.9	6.6	14.6	26.7	41.7	X19
1.18433	.09670	6	11.3	21.2	31.8	29.1	X20

The statistical results are shown in Table (5). It is the highest percentage for the seventeenth question, and its percentage is (49.7%) answering (Agree) to the question (we have systems to protect marketing information). Also, its proportion is (45.7%), answering (Strongly agree) to Question eighteen (We monitor the movement of tourist stocks in the tourist stock market), to the other hand, the values of the standard deviation are almost higher than the correct ones, which indicates that there is agreement on these views and not being dispersed.

2- the ability to be flexible in change

table (6):the ability to be flexible in change

Std. Deviation	Std. Error	Don't strongly agree	I do not agree	neutral	Agreed	Strongly agreed	
1.33304	.10884	10.6	8.6	6.6	32.5	41.1	X21
1.31118	.10706	9.9	6.6	14.6	26.5	42	X22
1.36922	.11180	8.6	18.5	11.3	24.5	36.4	X23
1.31118	.10706	9.9	6.6	14.7	26.5	41.7	X24

The statistical results are shown in Table (6). The highest proportion is for the twenty-second question, and the proportion is (42%) answer (Strongly agree) to the question (We have multiple options in our marketing orientations to keep up with the competitive position A). Also, its proportion is (41.1%) for (Strongly agree) to Question Twenty-one (We have a vision and a message that simulates reality and aspires to develop in a changing environment). On the other hand, the values of the standard deviation were almost less than the one that is close to the correct one, which indicates the existence of agreement on those opinions and not dispersed.

3- keeping pace with the global economic climate

table (7):the ability to keeping pace with the global economic climate

Std. Deviation	Std. Error of Mean	Don't strongly agree	I do not agree	neutral	Agree	Strongly agree	
1.36922	.11180	8.6	18.5	11.3	24.5	36.4	X25
1.18718	.09693	4	11.9	9.9	27.8	45.7	X26
1.16398	.09504	5.3	6	13.2	25.2	49.7	X27
1.18433	.09670	6.6	11.3	21.3	32	29.3	X28

The statistical results have been shown in Table (7). the highest proportion is for the twenty-seventh question, and percentage is (49.7%) answering (Strongly agreed) to the question (We watch carefully the size of tourism demand in tourist markets), The proportion (45.7%) answered (Strongly agree) to Question Twenty-sixth (We investigate the fluctuations in prices and crises in the tourist seasons). On the other hand, the values of the standard deviation are almost higher than the correct ones, which indicates that there is an agreement on these opinions and not dispersed.

Third: Analysis of the correlation coefficient and the effect factor of the research variables

Here we explore the relationships between all research variables

1- The existence of a relationship between the variables to knowing which of the two variables are most closely related and which are least related and whether, The relationship is significant or not. This is done by calculating the linear correlation coefficient.Linear Correlation Coefficient between the variables, as the value of the correlation coefficient Ranges between (-1 and +1), and the positive value indicates the exponential relationship between the two variables.One of the two variables is decreased by increasing the other variable and vice versa "and the negative value is to the inverse relationship"That is, one of the two variables decreases with the increase of the other variable, and vice versa".One indicates that the relationship is strong and the sign (*) or (**) indicates trust and morale . Statistics are of 95% and 99% in the index, respectively, from the analysis of the relationship between variables

The study uses Pearson Correlation Coefficient, according to Pearson ,to the proven assumptions, show the following:

There is a very strong and a statistically significant direct relationship with confidence of 99% between capacity

To interact with the external environment and the ability to assess strategic security, that is, we refuse the Hypothesis of non-existence ,there is no moral relationship between the ability to interact with the external environment , The ability to assess strategic security and ,accept the alternative hypothesis,which has some moral relationship, The ability to interact with the external environment and the ability to assess strategic security, "he saidSimple linear correlation coefficient **. 0.813 m ,this for the rest of the variables.

table (8): Spearman correlation coefficient

Spearman correlation coefficient			
Variables	ability to assess strategic security	ability to be flexible in change	ability to keeping pace with the global economic climate
ability to interact with the external	0.813**	0.830**	0.810**
ability to influence strategic decision-making	0.937**	0.957**	0.941**
ability to monitor and	0.936**	0.926**	0.933**
ability to strategic analysis	0.919**	0.941**	0.922**
Moral at the level of morale *: 0.05 Moral at the level of morale **: 0			

2- Analysis using the Structrural Equation Model

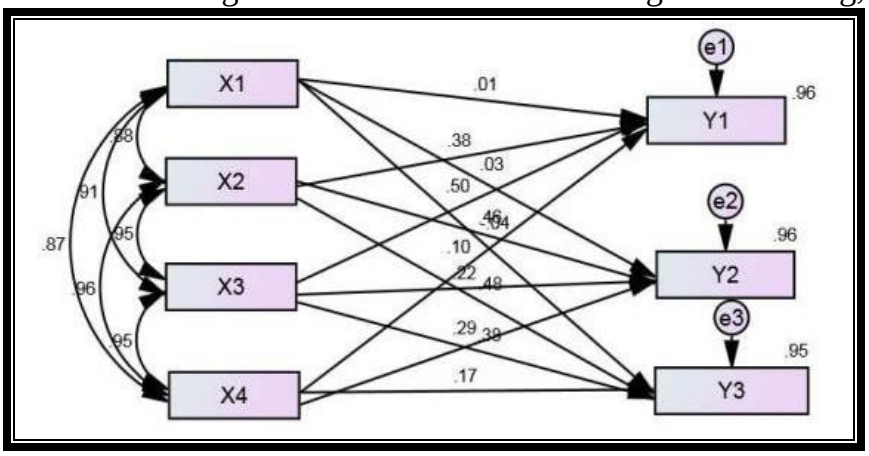
This analysis aims to know the effect and significance of the explanatory variables (marketing awakening) on dependent or dependent variable (strategic position analysis). This is done by taking all relationships , into accounts including the following indicators:

A- Explanation factor: R2 represents the ratio of the explanation of the explanatory variable from the changes .The occurrence of the dependent variable and the remaining percentage are due to other factors that have not been takenConsideration of the researcher.

B - Regression parameter: Regression Coefficient and represents the amount of change in the adopted variable if ,the explanatory variable is changed by one unit. If the signal is positive, the increase in the explanatory variable causes an increase in the adopted variable and if the signal is negative then the increase in the explanatory variable leads to a decrease in the adopted variable and vice versa.

C- The probability accompanying the calculated t value: (p-value of t) using the test significantly , The explanatory variables wich are individually dependent on the dependent variable. If their value is less than 0.05 , We reject the null hypothesis (no moral effect) and accept the alternative hypothesis ,The moral explanatory variable over the dependent variable (and vice versa.

D- Direct and indirect effects.By plotting the relationship between the variables, which state the values of transactions ,Clarification and borderline inclinations "standard regression coefficients". Showing the following,



Fig(4) Analysis of the relation between theVariables

1. The explanatory variables of the (Market Awakening) axis indcater an amount of 96% of the changes.The axis has the ability to estimate strategic security, while the rest is returned for other reasons, this is a very good rate.

2- The explanatory variables of the (Market Awakening) axis show an amount of 96% of the changes.In the axis, there is the ability to be flexible in changing, and the rest is due to the reasons ,This is a very good percentage.

3- The explanatory variables of the axis (Marketing Awakening) show 95% of the changes, pace with the global economic climate, while the rest will be returned

For other reasons, this is a very good rate.From transactions table No. (8), show the following

- The existence of a significant influence between the explanatory variable and the ability to influence decision-making Strategy. The dependent variable has the ability to estimate strategic security with confidence of 99%.

This is for the rest of the three-star variables onTable No. (9) shows the regression coefficients

table (9): The regression coefficients

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y1 <--- X1	.015	.042	.357	.721	par_1
Y2 <--- X1	.032	.051	.625	.532	par_2
Y3 <--- X1	-.047	.048	-.980	.327	par_3
Y1 <--- X2	.372	.064	5.793	***	par_4
Y2 <--- X2	.505	.077	6.600	***	par_5
Y3 <--- X2	.476	.073	6.543	***	par_6
Y1 <--- X3	.504	.067	7.538	***	par_7
Y2 <--- X3	.250	.080	3.131	.002	par_8
Y3 <--- X3	.398	.076	5.247	***	par_9
Y1 <--- X4	.094	.056	1.674	.094	par_10
Y2 <--- X4	.301	.067	4.506	***	par_11
Y3 <--- X4	.160	.063	2.528	.011	par_12

	Estimate
Y1 <--- X1	.014
Y2 <--- X1	.026
Y3 <--- X1	-.043
Y1 <--- X2	.383
Y2 <--- X2	.462
Y3 <--- X2	.478
Y1 <--- X3	.497
Y2 <--- X3	.219
Y3 <--- X3	.382
Y1 <--- X4	.101
Y2 <--- X4	.288
Y3 <--- X4	.169

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	X4	X3	X2	X1
Y3	.169	.382	.478	-.043
Y2	.288	.219	.462	.026
Y1	.101	.497	.383	.014

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	X4	X3	X2	X1
Y3	.169	.382	.478	-.043
Y2	.288	.219	.462	.026
Y1	.101	.497	.383	.014

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

Conclusions and Recommendations First- conclusion

1. The opinions of workers in tourism and travel companies who work with anticipation in
monitoring the needs and desires of customers on an ongoing basis with the aim of preparing tourism programs meet the needs of the tourist market.

2. Workers in tourism and travel companies need the ability to maneuver by changing the destinations of travel and tourism for customers and the ability to amend the details of tourism programs.

3. Marketing vigilance gives the analytical ability of workers to monitor the movement of tourist markets and build expectations to accommodate tourism trips through the brand of the tourism company.

4. Tourist companies possess the tools and means to analyze the strategic situation and verify marketing information in an organized manner to contain any emergency circumstance that threatens the marketing activities of the tourism company.

5. Strategic analysis covers multiple options in the direction of marketing companies to keep up with the competitive position in the face of change in attitudes, events and prices.

Second- Recommendations.

1. Evaluating changes in the positions of the economic and competitive environment that could affect the size and nature of the market and the expected threats facing tourism markets in the future.

2. Merging marketing vigilance with identifying competitive position and increasing

interest in marketing information for the purpose of pursuing market opportunities and following competitive quotas.

3. Upgrading the level of technical skills in understanding the meanings, values, ideas and goals of the content of tourist advertisements.

1. The sobriety of commercial relations with competitors and partners in the labor market must be permanently maintained

4. The presence of multiple options for travel and tourism companies in their marketing directions to keep pace with the expected competitive position.

5. Opening communication channels to exchange information about commercial traffic in global tourism markets.

6. Checking the capabilities that support marketing vigilance in order to develop marketing alert strategies, approaches and tools.

References

1. **A. Ivanovic MBA: Dictionary OfMarketing ,Third Edition,Bloomsbury Publishing Plc , UK,2003,p.143**

2. Al-Layeth, Haifa Abdul-Ghani: Using the Business Portfolio Analysis (BCG) Method to Evaluate the Company's Competitive Position, An Applied Study in Al-Manar for Marketing Food Products Babylon Journal for Humanities, Volume 21, Issue 2,2013, pp. 371-384Ball, Stephen & Horner, SUSAn&Nield,Kevin,Butterworth-Heinemann,UK,2007, P.189

3. Armstrong, Gary & Kotler, Philip :Marketing ,An Introduction ,Twelfth Edition,Global Edition,Pearson Education Limited,USA, 2015,p.71-72

4. Banaji,Mahzarin R.,&Bazerman,Max H. and Dolly Chugh :On managing people , Harvard Business School Publishing Corporation, UK,2011,p.568

5. Beech, John & Chadwick, Simon:The Business of Tourism Management,Pearson Education Limited , UK,2006 P.137

6. Bhote ,Keki R.:The Power of Ultimate Six Sigma ,American Management Association,USA,2003,p.198

7. Bowie , David &Buttle, Francis:Hospitality MarketingAn introduction ,Elsevier Butterworth-Heinemann,Uk, 2004,P.323

8. Charlesworth, Alan : An Introduction to Social Media Marketing,First published , by Routledge , UK,2015,p.181

9. Dahlgaard, Jens J&Kristensen, Kai& Kanji, Gopal K. : Fundamentals of Total Quality Management Process analysis and improvement,First published, by Taylor & Francis ,France ,1998,p.152

10. DePalma, Donald A. :Business Without Borders. A Strategic Guide to Global Marketing, John Wiley & Sons, Inc.USA,2002,p.88-89

11. Dwyer ,F. Robert & Tanner, John F.: Business Marketing: Connecting Strategy, Relationships, and Learning, McGraw-Hill/Irwin,USA ,2001,p.241

12. 1Gareth Shaw & Allan M. Williams: Tourism and Tourism Spaces, SAGE Publications, UK,2004,p.131

13. Hackley, Chris : Advertising and Promotion, Communicating Brands, Sage Publications, UK,2005,p.13

14. Halpern ,Nigel and Graham, Anne:Airport Marketing,First Published ,By Routledge,Uk, 2013p.91

15. Hamlin, Robert P.& others :Marketing earthquakes':A process of brand and

market evolution by punctuated equilibrium,Marketing Theory, 2015, Vol. 15(3) 299–320

16. Hooley ,Graham &Nigel F. Piercy&Brigitte Nicoulaud&John M. Rudd :Arketing Strategy& CompetitivePositioning, Pearson Education Limited, UK,2017,p.423
17. Horner, SUSAn & Swarbrooke, John :Leisure MarketingA Global Perspective,Elsevier Butterworth-Heinemann, UK ,2005, p.150
18. Horner, SUSAn &Swarbrooke,John :Leisure Marketing,A Global Perspective,Elsevier Butterworth-Heinemann, UK,2005,p.161
19. Hsu, Cathy H. C. &Powers,Tom :Marketing Hospitality,Third Edition, John Wiley & Sons, Inc,USA,2002,p.130
20. Imber, Jane & Toffler, Betsy-Ann :Dictionary of Marketing Terms,Third Edition,Barron's Educational Series, Inc.USA,2000,p.508
21. Jham,Vimi&Puri,Sandeep:Cases onConsumer-CentricMarketing Management ,Business Science Reference,USA,2014,p.3
22. Kauer, Daniel : The Effect of Managerial Experiences on Strategic Sensemaking ,Deutscher Universitäts-Verlag,germany,2008,p.46
23. Kerin, Roger A. & Others: Marketing,McGraw-Hill Education,USA,2009,p. 34
24. Kotler, Philip &Keller,Kevin Lane :A FrameworkFor Marketing Management, Pearson Education Limited,UK, 2016 ,P.137
25. Kotler, Philip : Marketing Insights from A to Z 80 Concepts Every Manager Needs To Know,John Wiley & Sons, Inc,USA,2003,p.112
26. Kotler,Philp&Armstrong, Gary, Lloyd C.& Piercy, Harris Nigel Piercy:Markrting,Pearson Education Limited,Uk, 2017,P.42
27. Kurtz, David L: Contemporary Marketing, 15th Edition, South-Western, Cengage Learning, USA,2012,53-54
28. Lenssen, Gilbert G. & Smith, N. Craig : Managing Sustainable Business An Executive ducation Case and Textbook,Springer Science+Business Media B.V.Brussels, 2019,p.469
29. Lickorish, Leonard J &Jenkins, Carson L.:An Introduction to Tourism,Butterworth-Heinemann,uButterworth-Heineman, UK,1997, P.155
30. Limbruno, Alfonso &Massow, Valentin Von &Monti, Riccardo :Sparking Connections Best Practice Benchmarking Of Customer Relationships And Retail Marketing,The Boston Consulting Group,Uk, 2000,P.2
31. Ler,AnjaGeigenmu&Outland,HarrietteBettis-:Brand equity in B2B services and consequencesfor the trade show industry,**j**ournal ofBusiness & Industrial Marketing 9th American Marketing Association RelationshipMarketing Conference: Part II,Volume 27, Number 6, 2012,p.430
32. Martı´nez-L opez, Francisco J. Martı & others:Advances In National Brand and Private Label Marketing,Springer International Publishing, Switzerland,2015,P.155 Second International Conference, 2015
33. Mathur, U.C.:Business To Business Marketing ,New Age International (P) Ltd.,, New Delhi,2008,p.283

State and Economic Reform in Iraq
Dialectical Intervention and Neutrality

Dr. Sultan Jasem Sultan
College of Administration and Economics- University of Karbala
Sultan.alnasrawi@yahoo.com

Dr. Hussein Ali Abed
Imam AL- Kadhim (IKC) Departments of Najaf
hussein84ali@alkadhum-col.edu.iq

Ali aid Naser
College of Administration and Economics - University of Karbala
Alanzirose@gmial.com

Abstract

Iraq economy had witnessed many changes and transitions which effected upon its economic performance. After 2003, the Iraqi economy entered into new stage represented by shifting from closed to a free market. However, during fifteen years this experience did not succeed, and the economy yet suffers structural imbalance and unclear role of state in the economic activities. That led to failed state which was not able to face challenges imposed by development based on the oil industry. Concurrently, the oil rental had negative effect on implementation of economic policies which aimed to achieve welfare economy. Finally, the resource seems to create strategical interest by economic reform through exit from resource cursing and create solution of problems.

keywords: Role of the State, Market Economy, Economic Reform, Economic Diversification

Introduction

Over the past three decades, the global economy has been characterised by the advantage of openness, liberalisation, elimination restriction, and adoption of market mechanisms as a cornerstone of economic reform.

The many countries that adopted competitive appearance had increased foreign investment (Latin American countries, Southeast Asia, and some African countries).

So under this circumstance these countries could achieve the goal of this reform as well as economic development. Iraq is one of the countries that have tried to switch toward an open market economy particular under the recent condition of the country. But, it did not succeed till 2018. Till now, Iraq does not have a clear strategy for the transition towards an open market economy. The Iraqi economy has faced great internal or external challenges; such as unstable securities and political situation that reflected on economic, imbalance infrastructure, a rising amount of debits, lags of banking sector, and inaccuracy of the taxation system.

While the external challenges darlings represented by the inability of the Iraqi economy to compete in the world, and still depend on imports, that generates great challenges, because of the amount of funds that spent during the past 15 years ago, but the waited do not tantamount to achieving development and evaluation.

The hypothesis of the research: The role of the state is increasing in economic activity, that is against the reformist after 2003.

Research problem: inclinations towards a market economy after 2003, reformist which adopted by the state did not equivalent the need of the Iraqi economy, as well as increasing her intervention in economic activity, that stand against toward economic market.

Objective of the research: The research looking for explaining the efforts of economic reform which should depend on following economic policies short, medium, and long-run chime with the nature of Iraq economy.

Overlooking on Iraq economy: Dialectic of the state role in economy.

Iraq economy witnessed many transitions and changes which was result of uncertain political systems and the associated events such as changes in economic structure as a result of change national income resources and main public revenues, after depending on became on elicitation and metallization (oil) sector after discover oil in Iraq then considered constitutes the main resource of income and revenues.

Since 1921 Iraq witnessed great devolvement in both of public and private sector in economic activities, Then it faced the political problem of achieving from ottoman and British occupation. During 1921-1958 that is called Royal era, the thinking was ginning great role to the private sector in economic activities, the state interested in it and took great space in economy. It has used about 30507 labour and this sector shared by 85.39% of national income in 1953 and by 82.2% in 1956, whereas its share in national domestic production (without oil) was 80% and 76.9% for the same period. The private sector also dominated on added value in main economic activities particularly transformative industries where its share was 88% (with oil liquidates) and by 97% (without oil liquidates) between 1953 and 1956[(1)].

And during the period 1958-1980, kynizan thoughts were spread, which appeared as a result of the global financial crisis. During 1928-1933; the state was invited to intervene in economic activates against uncertainty development, as well as confidence arising by governmental role in economic activity. Iraq started giving great role to the state in economic activism after that control planning became the distinguishing characteristic of Iraq economy, also nationalised oil sector, bankers sector and foreign companies. That role of state was regulative during that period.

The new government continued after events 17/30 July 1968, by depending on central planning as an approach in the development process. According to that, the role of government had expanded in the space of economic through 1970s and became dominator for many reasons most of it was pure ideological under socialism philosophy. It targeted to divert Iraq economy towards comprehensive socialism for overall economic activates industrialised, commercial and transport. At the end of 1970s, the socialist sector dominated on more than 60% of GDP, where the role of state had maximised as a result of increased oil exports which raised from 378.1 million dinars to 6288 million dinars [(2)].

During that stage, the role of the state was developmentally repaired in establishing the oil prices and created great financial surpluses that were demanded then adopted three five- year plans at the end of 1958[(3)].

After the 1970s, when Iraq economy witnessed prosperity, the country entered into a long war with Iran. During that time, the government had tried to shift towards private sector to stimulate Iraq economy and saving living standards. In 1982, the government switched some of public sector properties to private then the government activated a private sector by a socialist system through selling some factories or plants. But it was rejected from some subrange activates that private sector could adopt it and giving opportunity to this sector for being active in the space of internal and external trade and agriculture, in the same time the state wants to improve the sector of military industries(4).

The state proceeded implementation privatisation in agriculture, industry, trade services, besides permitting to the private sector to continue in his activities as competitor for socialistic sector. The government gave private companies premature motivations and tax exemptions as well as allowed great credit facilities to commercial banks for productive projects and agriculture. Which completely picked up by the private sector and the investments reached about billion Iraqi dinars during 1989(5).

When the war with Iran had ended; the Iraq economy exhausted because it damaged infrastructures. Thus the country again faced a new problem which stands by embargo economy when Kuwait was occupied. The government tried to find a group of proceeding to avoid the effect of embargo at the beginning of 1990s, from another side the state tried to motivate private sector to compensate the loss of public sector, support basic good and services through en some laws and acts.

The important point was that the government wanted to join the private sector. At the end of 1980s authority permitted private sector to grow more than before but did not allow this sector to create any they independent of authority at that time. According to another researcher, it made private sector under its control, until 1990s the state could face some classes which had high level of economic capacity and subjecting them to it is authority this counteracting represented by execution crating class of person kinsmen symbols of authority(6).

This phase discriminated by great financial hardness and depended on local revenues, where the government interference was reformative, and begun mimic international institutions (IMF, BI) without any direct interference, that case performed by government voluntarily because economic back down as a result of wars that is why the public institutions had privatized(7).

After 2003 Iraq enters into a new era characterized by openness and liberation, then the state announced to adopt a free market system meaning that abandonments about socialist planning, through an act or group of laws which serves that, but in spite of public stayed controlled on great field of economy and the government had expanded in employing labours that are happed during 2003-2015 this period characterized by changes in institutions that make the state play developmentally and reformative role in order to advancement Iraq economy.

The economic role of state after 2003: alternative role between the market economy and government.

It is not easy to speak about the stats role in economic. This topic became one of the most studied topics by researchers, particularly. The global economy had witnessed, through the four decades ago, the coincided prevalence, conceits of freedom, globalisation acceleration, socialism collapse and berlin break-down. These circumstances imposed on Iraq after 2003 and diverted the philosophy of open economy which is controlled by the market mechanism, as alternative system of state domination. It was considered essential economic reform but the real referred ambiguity of vision the intervening of government had increased in economic activities throughout of expansionism fiscal policy, meaning that the stats had wanted a way of it is reformative role that should do it(8).

The speech about state's role under market system means to give up authority in productive process to subject it to the rules of market and competitive it does not relate to changing in-laws rules or form of economic system(9).

According to the constitution in 2005 and adoptinging market mechanism in the Iraq economy, but the central policy of state goes on. It causes a complex procedure for obtaining resources that is why country has lost billions of dollars. Although many of the researchers verified withdrawing the role of the state against support and forcing private's role, but public budget refers to enormous it is value that does not proportionate with implementing ability, that creating administrative and financial corruption which reached to danger levels, under this problems the bad conditions deplored to constitute great disincentive in front of reconstructing process therefor the country induct in The vicious circle represented by terrorism, reconstructing and security(10).

Since 2004, the state interference in economic had increased due to the bad condition of security. Most of the amount was spent to overcome terrorism. Most of the international subsidies recoded as government expenditures under limited GDP, which stayed restricted by oil revenues and also affected by results of (11).

The diversion towards market economy does not mean of totally non-interference of government in economic activity. The economists and specialists agree to this economic reality that states have a necessary contribution through reshaping motivation policy for the market to apathetic productivity and increasing efficiency. There are some activities which do not achieve by any sector except interfere on by state such as security, public support, goods and creating appropriate environment for developing and improving businesses(12).

According to the previous studies, it existed noticed that Iraq does not create a clear transitional economy from centre state to free-market(13).

Economic reformation for a transition to the market economy.

After 2003 economic reform in Iraq has coincided with the transformation of the economy into a market economy to ensure participation of the private sector in economic activity. The role of government is entrepreneur of

economic activism with making-out by some actions and projects which private sector could not run it apart from it is basis duty such as equip essential goods, for society. The target was to create diversification economy and growth in all economic sector, completely depending on oil sector. Iraq economy requires to develop the sectors which suffer from non-productivity in GDP.

Market economy supposes excluding government, and it is bureaucratic in economic activity. The state helps in shaping laws, legalisation, facilitate the development process and provident funds to help the project for economic benefit. As a result, it leads to improving the living standards, reducing unemployment and promoting the infrastructure in Iraq cities(14).

In the process of democratisation, the main concern is transformation towards a market economy. The provisional authority in Iraq has initiated liability through quick proceedings that lead to this approach by adopting quick reformations in infrastructures believed facilitate for transformation free market(15).

The following important reformations that were adopted by Iraqi government for transformation from centrality to the market economy.

1- Monetary policy reform.

After 2003, Iraq monetary policy faced great challenges. The central bank of Iraq inherited degradation characterised by government accumulated debts, discontinued financial assets. Most of its assets had adjusted by foreign banks. Foreign receivables have accumulated as liabilities of the central banks which form more than 50% of Iraqi foreign receivables(16).

Besides that, the central bank of Iraq had inherited inflation that came from external sector across transitional elements because of desolateness country of money then exchange rate deteriorated. Since 1980 to far levels or unsurpassed after economic embargo in 1990 to the war which led to change the political regime, all of these was expressive of the effect international Erica crossover to the local economy accrues transitionally elements than to available strictures particularly monopolistic entities in economy(17).

In the context of enabling monetary policy to practice its role, the state legalised law of the central bank of Iraq. Thus, it gives independence to the bank in its operations. According to the section 26 of law, which prohibits the central bank from landing government or institution leavened to state if its direct or indirect exception securities within open market operations, and do not consider financial leverage to finance budget deficit as what was occurring before 2003(18).

The central bank of Iraq contributed by its strategies in keeping up involvement towards the market mechanism which targeted to achieving financial stability and economy, as well as protects of currency stability for creating competitive economic environment depending on the mechanism of demand and supply for creating goals(19).

To enable the Iraqi banking sector, have its role according to solid financial environment, the state arranged methodology for improving monetary policy and banking within the discrete infrastructure. It can devolve signs of monetary

policy to the real sector under stability and macroeconomic growth. Thus, the base monetary authority did the following steps[20].

- Substitution of old currency by the new one at the end of 2003 that was occurred first time since 1990. This new currency has high quality contributed to supporting confidence in dinar as well as led to stabilising monetary demand.
- Liberalise financial sector particularly interest rate and remove features of financial curbing which was represented by previous credit plans imposed by the central bank, such as, freedom of allocation of resources among economic sectors and dispersing saving. Therefore, the mechanisms of demand and supply had high efficiency.
- Giving opportunity to the foreign bank for working in Iraq if through sharing with private bank or as an independent firm according to the law of Iraqi investment.
- Switching from banking microcontroller banking censorship founded on the rule by which the central bank through could command process of practical base via regulative laws, to help banks in working according to an elastic system and efficient.
- Competing rescheduling internal debt to the criminal central bank on the ministry of finance which resulted from overdraft account and treasury bills of which accumulated during the 1990s because of inflationary finance phenomenon where the total debt reached 5.4 trillion dinars.
- Working according to debt management and financial analysis related to UN for identically external receivable schedules of Iraq with lenders and extraction the reports of receivable then harmonising with the office of public debt, as well as working of the bank by contribution in negotiation with Paris club to reach reduction about 80% of total debt.
- Updating payment system which was primitive before 2003 by using the RTGS system.
- Issuing regulations to facilitate banks in a process outside the public budget for achieving competitive abilities and reducing risks.

At the beginning of 2015 Iraqi central bank entered a new era to become institution with multi-program and targets. Moreover, responsive to the challenges and improvements witnessed by central banks in the rest of the world. The target was to achieve, financial stability, economic growth, focus on macroeconomic payments system and the smoothness of financial system[21].

2- Financial policy reform

During the three decades, the fiscal policy of Iraq characterised by a tool controlled by the government to rise economy. It considers a reflective mirror for state interference in economic activity before regime change fascial policy of Iraq. It had devoted to serving wars and crisis and also the public fiscal characterised by hardness during 1990s and high levels of inflation because of monetary issuing.

Before 2003 Beside that, the distribution of budget revenues defined according to the origin of its reward or payback. Thee distribution of revenues preferred geographical regions on base of ethnic linkages with leadership of

authority. Therefore, created great gaps in providing services, so that effected on economic and social indexes between south and north part of country, also between cities and countryside(22). However, after political events of 2003, Iraq followed to diverts towards economic free and had reflection on performance of Iraqi economic. There were changes in bases production, although still depending on oil as the main resource for budget.

The disturbance which has fallen Iraqi economy is the military process which led to change regime in 9th April 2003, and the heavy economical inheriting forced the state to perform development and corrective role to resurgence Iraqi economy. Hence facial policy adopted after 2003 differs from earlier. This policy was based on expansionism and distributed the revenues between provinces impartially. Therefore there is improvement in living levels, but the security problem and political destabilising represented obstruction against function of fiscal policy. There is also structural deficit in police budget as a part of total deficit in Iraq economy. It is well known that Iraq is an oil-producing country and the budget still depended on oil revenues which constitutes more than 90% of budget. Financial resources, as well as the budget, do not prepare according to legal time tables because of political variations. On the other side, new tax policy was drawn up.

A mechanism has been put in place to manage the public debt at both the internal and external levels. The Central Bank will act as the financial agent for the Ministry of Finance in the management of short-term treasury transfer auctions instead of spending borrowing as before(23). On the other hand, the government agreed with the Paris Club to settle the external debt, representing a deduction (80%) of the debt in three stages under certain conditions.

The legal framework of the securities market has been established to facilitate the transition to a market economy. The aim of the market is to organise and train its members and listed companies, protect and enhance confidence through a transparent and efficient free market, organise dealing in securities, educate investors, disseminate the necessary statistics and information, and develop the capital market. Iraq to serve the national economy and help companies in building capital for investment and the quality of Iraqi and foreign investors on investment opportunities in the market, as well as communication with the Union of Securities Markets to develop the market. The reform of fiscal policy in Iraq has worked towards activating the role and revenues of taxes and fees in order to reduce dependence on oil revenues, but there are several obstacles that prevented the possibility of stimulating the role of these revenues and expand the proportion of its contribution to the public budget and perhaps the most prominent of these obstacles(24).

- The passage of the Iraqi economy into recession weakens the possibility of the government to obtain more revenue from taxes and fees.
- The method of economic loss that has been employed by public institutions for many years the magnitude of the possibility of attracting new revenues through which to increase the proceeds of public revenues.
- The spread of tax and customs evasion, along with financial and administrative corruption, which limited the possibility of expanding revenues.

3- Trade policy reform.

To complete the steps towards the rapid transformation of the Iraqi economy towards a market mechanism, trade policy had to be reconsidered. The Coalition Authority issued Order No. (12) for the year (2003) the policy of trade liberalisation, which suspended all customs duties and restrictions on trade[25]. To move Iraq from the policy of trade protectionism to the policy of open door, it was the basis behind the overall liberalisation of the flow of capital and international goods to allow the Iraqi society to consume a range of goods and services that are better than its productive potential. Thus, it will contribute to raising the living standards of the Iraqi people[26].

However, the policy of open door has significant losses in the Iraqi economy, as well as the entry of goods that do not meet the qualitative specifications. Thus Iraq has become a market for the disposal of bad goods. Besides, this policy has led to the exit of large quantities of foreign currency to import consumer goods and services. This policy has led to the deterioration and contraction of domestic production of all industrial products. The contribution of the industrial sector to the GDP is less than 2%, which is lower than the rate that guarantees sectoral distribution. Exports have relied mainly on crude oil. Despite an increase in exports in the period since 2003, this has not led to a reform of the balance of payments deficit and attracted foreign investment. It led to an increase in consumption after 2003, and as a result of rising incomes, which negatively affected savings[27]. In February 2004, Coalition Provisional Authority Order No.54 was issued, repealing Order No.12, which eliminated all customs duties and import taxes except the Iraq Reconstruction Tax imposed under Order 38 To give the policy of trade liberalization a wider scope and devote the tax with a single tax rate (5%) without taking any of the rules of the tax and came into force on 1/4/2004.

4- Improving the investment climate Investment from inclusiveness to freedom.

Investment is one of the most important macro variables affecting economic activity and pushing the economy forward, not to mention transferring technology from home countries to the host country, developing skills, and improving the competitiveness of the country. The investment climate does not stop with economic factors but goes beyond the prevailing political and social conditions. Security and political stability affect the investment decision. This has a decisive impact on investment decisions and in creating a favourable climate for attracting investments, along with incentives for tax exemptions and other concessions[28].

In the context of the transition to a market economy, after 2003, Iraq announced a new policy to regulate foreign direct investment that makes Iraq one of the most open countries in the world. The law allows foreigners full ownership of foreign companies in all sectors (except natural resources). It allows foreign companies to the intervention of Iraqi to own branches of companies or intervene as a partner in projects. The law allows to deal with foreign companies as national companies and allow them to recover immediately and full profits[29].

The main objective of this law is to open the door to investment flows, both direct and indirect, and in all economic sectors. Foreigner owning any of the country's economic facilities from which raw materials are extracted or facilities in which the primary processing of such materials takes place, directly or indirectly. The reasons for this are to improve the living conditions, technical skills and opportunities of all Iraqis. As a result, investment inflows into Iraq increased according to the International Investment Report of 2005 (UNCTAD). Foreign direct investment to Iraq increased from 5.0 million dollars in 2003 to 300 million dollars in 2004. Major investment was in the private banking sector, which was subject to the Central Bank of Iraq Law No. (54) for the year 2004[30]. In 2006, a law was issued (13) on investment which aims to:

• Encourage investments and transfer of modern technologies to contribute to the process of development and development of Iraq and expand its production and service base and diversification.
• Encouraging the Iraqi and foreign private sector to invest in Iraq by providing the necessary facilities to establish investment projects and enhance the competitiveness of the projects covered by the provisions of this law in the local and foreign markets.
• Developing human resources according to market requirements and providing job opportunities for Iraqis.
• Protecting the rights and property of investors.
• Expanding exports and strengthening Iraq's balance of payments and trade balance

This law also regulated the formation of the National Investment Commission, and gave many advantages to investors, including exempting projects with investment licenses from taxes and fees for (10) years from the date of commencement of commercial operation.

Table (1) Inward FDI Inflows, 2003-2014 "US $ Million."

Year	Incoming flows	Outflows	Incoming balances	Outgoing balances
2003	--	0.0	945.0	0.0
2004	300.0	0.0	1245.0	0.0
2005	515.3	88.7	1760.3	88.7
2006	383.0	305.0	2143.3	393.7
2007	971.8	7.9	3115.1	401.6
2008	1855.7	33.6	4970.8	435.2
2009	1598.3	71.9	6569.1	507.1
2010	1396.2	124.9	7965.3	632.0
2011	1882.3	366.0	9847.6	998.0
2012	3400.4	489.5	13248.0	1487.5
2013	5131.2	227.1	18379.2	1714.6
2014	4781.8	241.5	23161.0	1956.1

Source: World Investment Report 2015 (UNCTAD)

It is clear from Table (2) that the largest share of foreign investment was for the extractive sector, followed by the real estate sector, chemicals and other sectors, which constitute only a small percentage of the total investment in Iraq.

Table (2) Investments received in Iraq by sectoral distribution for the period 2003-2015

Sector Type	Number of Companies	Number of Projects	Number of Jobs	Cost (US $ million)	%of Total
Coal, Oil and Natural Gas	33	43	9.941	34.612	43
	17	18	25.094	31.899	39
Chemicals	3	3	3.017	6.009	7
Construction and Building Materials	4	8	2.216	2.035	3
Communications	20	23	1.244	1.523	2
Metals	6	6	4.847	1.101	1
Hotels and Tourism	9	12	1.512	1.101	1
Financial Services	30	52	858	816	1
Business Services	46	51	656	445	1
Storage	4	4	636	321	0.4
Other	60	76	6.256	1376	2
Total	232	296	56.277	81.226	

Source: Arab Institution for Guaranteeing Investment and Export Credit, Foreign Direct Investment to and from Arab Countries, Year 33, Second Quarterly Issue, Kuwait, (April-June 2015), p21.

However, these efforts have not been able to provide a favourable climate for investment. The security turmoil has prevented investment, weak investor-friendly infrastructure, and increased bureaucracy has led to an increase in administrative corruption that has complicated matters for investors. Negatively on investment projects in various stages and all sectors.

Despite the efforts exerted by the government in attracting foreign investment to Iraq, the investment process in Iraq is still stalled, and this is due to the legislative and substantive obstacles such as routine and multiple decision-making centers and ownership laws, as well as political instability and disruption of the security situation, and the need to modernize the banking system The lack of a clear policy for the state to support the Iraqi private sector and development, as there are no important data in the budget to achieve this goal, as the bulk of the state budgets after 2003 focus on allocations Night at large, and the continuation of the manufacturing expenses of government support with the decline in investment allocations[31].

5- Institutional Reform

The redefinition and formulation of the role of the state in the framework of the market economy requires the establishment of institutions commensurate with the role of the state in both political and economic tasks, the role of institutions, especially public sector institutions, is very important in the process of reform and in the implementation of government tasks and the stability of regulatory and judicial systems, and therefore Improving public sector institutions is an important pillar of reform[32].

The restructuring and reform of various state institutions should reflect the change in roles and shared responsibility with the private sector and civil society. Restructuring in the public sector involves accelerating privatisation and commercialisation of public sector companies, as well as reforming the role of the state requires giving way to market forces and the private sector. This can be accomplished in a manner that allows civil society to play an active

role in the development and to build and develop its governance systems and institutional capacities(33). The private sector can play a reforming role when governments are unable to plan for reform. Its application itself (34).

As a general framework for the restructuring of public companies in Iraq, privatisation should not be feared or resisted based on common prejudices around them. Privatization is carried out by comparative criteria that make the performance of companies outside the state more economical than staying within the state, as well as there are many One of the ways and methods of privatization, privatization necessarily sell the ownership of the assets of the entire enterprise to the private sector, because the entry of the private sector in any proportion, whether in the administration or the management and ownership of the public company is in itself a privatization "to varying degrees", and public companies can privatize some of its activities without others And According to several different contracts from company to company(35).

Towards economic diversification as a mechanism for reform in the Iraqi economy:

After the entry of Iraq in a new phase after 2003 at all levels, the survival of the Iraqi economy is suffering from a complete cessation of the overall economic activity in the country, and the collapse of institutions and economic sectors (industrial, agricultural and service) and slowing the rate of growth, if not lack of it, and therefore the decline in GDP The total economic sectors, in general, was due to the destruction of many infrastructure and industrial facilities to the lack of raw materials and energy and the shrinking of investment operations, as well as the deterioration of the security situation and the intensification of violence in the country, and the spread of economic mafias that took control of the total All this contributed to the slowing down of the economic growth process in Iraq over the years following 2003(36).

The double crisis in Iraq (low oil prices and the confrontation of the Islamic State terrorist organisation) and its serious repercussions revealed the existence of deep structural deficiencies and imbalances in the Iraqi economy.

It has been proven that the growth model, which depends on oil revenues in Iraq failed, this model was not able to build a strong economy and rival the economies of emerging and developed countries, but on the contrary, the Iraqi economy is suffering from serious setbacks in the high unemployment rates, and low contribution of sectors This is in addition to the increase in poverty (especially in light of the low oil prices 2015 - mid-2018), not to mention the political, security and social setbacks (poor income distribution, class division, wealth concentration by politicians, etc.).

To meet these challenges and address the shortcomings and imbalances, plans and strategies must be developed to build a strong, diversified and sustainable economy that can catch up with the developed countries or at least catch up with the developing countries. Accordingly, economic diversification is the best option for the Iraqi economy to get rid of the curse of oil rent and its disadvantages and build an economy based on strong and strong foundations. Economic diversification is a development policy aimed at reducing economic

risks, raising value-added and improving the level of income by directing the economy towards different or new sectors or markets instead of adopting only one sector or commodity.

Economic diversification is a development policy aimed at reducing economic risks, raising value-added and improving the level of income by directing the economy towards different or new sectors or markets instead of adopting only one sector or commodity(37).

Economic diversification is the process of expanding economic activities, both in the production and distribution of goods and services, thereby enhancing the stability of economies by diversifying their economic base. Economic diversification should be viewed from a sustainable development perspective to ensure long-term stability. It essentially strengthens the resilience of the economy and protects its long-term prospects in the face of the depletion of basic natural resources and economic fluctuations and shocks under the pressure of competition in a time of globalisation. The core of sustainable development, such as the provision of employment, food, health, clothing and shelter opportunities by opening up various areas of economic activity, which accommodates a wide range of people(38).

Broad-based economic diversification is crucial for economic development and building a sustainable economy, particularly in rentier developing countries, because high export concentration on a single commodity makes the country's economy vulnerable to price fluctuations of this commodity or resource, generating a sudden contraction in the country's financial resources. (Perhaps what the Iraqi economy went through during the period 2015-2018 after the decline in oil prices is a good proof of this), Moreover, extractive sectors are characterized by high capital density but weak links with other sectors, and therefore the size of these investments have little impact On Growth The productivity of other sectors, and to achieve progress and development, and the outcome is to increase the focus of the general budget of the country on oil revenues.

To achieve diversification in the Iraqi economy should develop a long-term strategy aimed at bringing about great structural changes and based on a broad and broad base of economic sectors, the most important axes of this strategy are the following axes:

1- Setting up a sovereign fund or a group of funds such as (Fiscal Stabilization Funds to protect the general budget of the country and the economy from fluctuations in oil prices, a savings fund transferred to the development of other sectors to alleviate the symptoms of the Dutch disease, the Economic and Social Development Fund, etc.) These funds are of great importance in the face of short-term fluctuations and financial imbalances in the economy as a result of relying on only one commodity for export, as well as allowing for greater diversification, thus being an important factor in achieving economic stability.

2-The need to mobilise domestic resources through access to a variety of financial services and products that support private investment in new economic activities. There must be a diversified, well-regulated and inclusive financial system that promotes savings and directs them to productive

investments. Financial inclusion broadens the base of financial services and products. On the revenue side, policies should focus on broadening the tax base.

3- Public-Private Partnership (PPP), the subject of public-private partnership (service contracts, management contracts, leases, concession contracts, BOTTs) is of great importance in contemporary economies. Historical evidence indicates that economic development and growth depends not only on the public sector or on the private sector, but is a process that involves mobilising all the capabilities, resources and expertise of the community (public and private sector) to achieve the desired goals. Alleviate the financial burden It also provides the private sector capital and its expertise and knowledge in project management, in addition to the distribution of risks arising from the establishment of projects, and the partnership supports competition and innovation, and in this light should work to adopt this new pattern in the Iraqi economy in order to Achieve competitiveness and promote economic stability.

4- Infrastructure investments, infrastructure represents one of the most important pillars and requirements to achieve sustainable development, and the availability of this infrastructure would contribute to creating a stimulating investment environment for all economic sectors, and the Iraqi economy has suffered since the nineties of the last century and a significant weakness in infrastructure, and therefore It needs a wide variety of infrastructure investments. To achieve this goal, the private sector should be given a greater role in the development of the country's infrastructure to build a strong and diversified economy.

5- Support to SMEs: In recent years, countries and international financial institutions have become increasingly convinced of the importance of SMEs' contribution to employment, as well as their potential contribution to increasing value-added, supporting large national industries, improving efficiency, innovation and productivity through enhanced competition and contributing to diversification efforts. Economic. The advancement of small and medium-sized enterprises should occupy the utmost importance in the Iraqi economy, and be a pivotal goal to activate its development role in Iraq, and thus contribute to alleviating the great pressures faced by the Iraqi economy as a result of dependence on the oil industry and achieve economic diversification.

Improving Doing Business: Iraq ranks very low on the World Bank's ease of doing business index (168 out of 190 countries in 2018), and many countries have changed the regulatory environment for business because they play a prominent role in developing the business sector. The improvement of the business environment in Iraq through the issuance of regulations will lead to the development of the trade sector in Iraq significantly, which reflects on the achievement of economic diversification.

Conclusions and recommendations

First: Conclusions

1. The CPA used the shock method in the transformation of the Iraqi economy into a market economy, which led to a lack of clarity of economic vision and confusion in policies, which led to adverse effects on the economy.

2 - The deterioration of security led to the cessation of construction and reconstruction after 2003, as it affected the investments and reluctance of investors, and the Iraqi capital fled abroad, and under such deteriorating security conditions it is difficult to build the pillars of a private sector capable of taking the leading role in development and economic activity in general.

3 - For economic reform, successive governments worked after 2003 to push the Iraqi economy to shift towards a market economy after decades of control of a central system based on the dominance of the state, and worked on the development of legal frameworks and legislation that facilitate this, but the reality of the situation after more than a decade Odd refers to the increase of state intervention in economic life through the expansionary fiscal policy significantly, to move away from what was supposed to be a corrective role only, despite the Constitution to ensure that the Iraqi economy free economy led by the private sector, but it did not happen until Now adding new problems To the Iraqi economy.

Second: Recommendations

1 - giving a greater role for the private sector in the reform of the Iraqi economy, by making reconstruction contracts and infrastructure and the establishment of projects with long-term investment for the local private sector in the first place.

2 - Work to provide a safer situation to attract investments to enter into long-term projects in Iraq, as well as encourage the local private sector to enter into such projects and move away from marginal short-term quick-return projects, and encourage the settlement of funds and expertise to engage in these investments.

3. The required economic reform in Iraq must be within the framework of a well-thought-out plan and be an integral part of a comprehensive reform that extends to the social and political side in an integrated process and be a conscious process that requires the removal of constraints and obstacles to the transformation of nature. The economic system and its philosophy, starting from the reformulation of the role of the state to a package of economic policies that lead to the control of macroeconomic variables to reach an acceptable situation of internal and external balance.

Search Margins

(1) Emad Abdul Latif Salem, State and the private sector in Iraq Roles - functions - Politics 1921-1990, Bayt Al-Hikma, Baghdad, 2001, pp134-135.
(2) Ikram Abdul Aziz, Financial Reform between the IMF Approach and the Alternative Option, Bayt Al-Hikma, Baghdad, 2002, pp227-228.
(3) Iraqi Strategic Report 2010-2011, Hammurabi Center for Research and Strategic Studies, Iraq, 2011, p. 232.
(4) Yahya Mahmoud Hassan, Studies in the Iraqi economy, Center for Studies (54), Al-Saqi Press, 1st Floor, Baghdad, 2012, pp117-118.
(5) Ikram Abdul Aziz, op.cit, p 258.
(6) Hassan Latif al-Zubaidi, The Trilogy of Oil, Development and Democracy in Iraq, al Saqi Press, Iraq Center for Studies, Baghdad, 2002, p70.
(7) Iraqi Strategic Report 2010-2011, op.cit, p232.
(8) Second Iraqi Strategic Report 2009, Hammurabi Center for Research and Studies, Beirut, 2009, p219.

(9) Hazem Beblawi, the role of the state in the economy, Dar El Shorouk, Cairo, 1998, p50
(10) Iraqi Strategic Report 2008, Hammurabi Center for Research and Strategic Studies, Beirut, 2008, p267.
(11) Iraqi Strategic Report 2008, op.cit., P298.
(12) Ali Abd Aldahad Salim, towards active strategic for development in Iraq, journal of alanbar university for economic and management, vol.4, no.9, alanbar,2012, p58.
(13) Modther Mohamed Salh, problematic transitional economy in Iraq- fiscal polarization or economic surprise, research available on the following link, www.iraq 2020.org/print.top.lhc.
(14) Atif Lafee Merzok, problematic economic diverts in Iraq: guiding principles in political economy, Iraqi center for studies, first press, Baghdad, 2007, p25-26.
(15) Salih Yasir, rent system and democracy: impossible duality Iraq case, fudrish, abrit, Jorden and Iraq office, baghhded, Iraq, 2013, p18
(16) Sinan Alshibibi, features of monetary policy in Iraq, Arabic monetary fund, Abo dabi, 2007, p7.
(17) Mudther Mohammed Saleh, the monetary policy of the Central Bank of Iraq, Iraq and the paradox of prosperity in a rentier economy, Central Bank of Iraq, Baghdad, 2011, p4.
(18) Basem Abdul Hadi Hassan, New Monetary Policy in Iraq: Challenges and Future Prospects, Central Bank of Iraq, Baghdad, 2007, p2.
(19) Basem Abdul Hadi Hassan, op.cit, p 1-2.
(20) Sinan al-Shabibi, op.cit, pp. 18-23.
(21) Ali Mohsen Ismail Allaq, Central Bank of Iraq from monetary stability to financial stability and support development (1947-2017), Baghdad, 2017, p5-6.
(22) communiques estimations of reconstruction in Iraq, U N, World Bank, Washington, 2003, p20.
(23) Hussein Ahmed Dakhil, Political Frameworks of Transformation Economics, A Comparative Study with Reference to Iraq, Al-Sanhouri Library, Baghdad, 2015, p368.
(24) Sarmad Abbas Jawad, Leila Jabr Mohammed Ali, op.cit, p15.
(25) Coalition Provisional Authority Order No. 12, “Trade Liberalization Policy,” Iraqi Al-Waqa'i Newspaper, issue no. (3978), 17/8/2003.
(26) Honer Ozlu, Development and Reconstruction of the Iraqi Economy, Translation: Iraq Research Center, Dar Al Hawraa Trading, Printing and Publishing Co., Baghdad, Iraq, 2006, p51.
(27) Sondos Jassem Shaith, Transformation to the Private Sector in Iraq Reality and Politics, Master Thesis, College of Business and Economics, Al-Qadisiya University, 2012, p136.
(28) Hamid Abdul Hussein Mahdi Al-Oqabi, Economic Reform in Iraq after 2003 and the Impact of Legislation thereof, Series of Publications of the Iraq Center for Studies, Al-Saqi for Printing and Distribution, Baghdad, 2015, p72.
(29) Common Estimates of Reconstruction and Reconstruction, op.cit, P30.
(30) Arab Investment Guarantee Corporation, "Features of Foreign Investment Received to Arab Countries", Quarterly Bulletin, Third Quarterly Issue, "Twenty-third Year, Kuwait, 2005, p38.
(31) Montaser al-Aydani, Leadership of Transition and Political Development Iraq and Lebanon as a Model 1990-2011, Aref Publications,, Lebanon, Beirut, 2012., P325.
(32) Ruslan Khaddour, the leading institutions and their role in economic reform, in the twenty-second economic symposium Tuesday, on some of the repercussions of the current global economic crisis 2009/2 / 3–2009 / 5/26, Damascus, p2.
(33) Riyadh Bin Jalili, Institutional Reform Programs, Arab Planning Institute, Kuwait, 2008, p 14.
(34) Arab Human Development Report 2009: Challenges to Human Security in Arab Countries, UNDP, Regional Bureau for Arab States, United Nations, New York, 2009, Box 3-7, p74.
(35) Republic of Iraq, Ministry of Planning, National Development Plan 2018-2022, Iraq 2018, p101.

(36) Zain El Abidine Mohamed Abdel Hussein and Sadiq Ali Hassan, The Iraqi Economy After 2003 Study in Reality and Future Strategies, Rafidain Center for Dialogue, Beirut Lebanon, 2018, p12

(37) Said Bouchol, Nazir Ghania, Souad Jarmoun, Entrepreneurship as a Strategy for Economic Diversification: A Case Study of Saudi Arabia, Algerian Journal of Economic Development, Issue 7, 2017, p228.

(38) Michael Chugozie Anyaehie, Anthony Chukwudi Areji, Economic Diversification for Sustainable Development in Nigeria, Open Journal of Political Science, Nigeria, 2015, p89

References

1- Ali Abd Aldahad Salim, towards active strategic for development in Iraq, journal of alanbar university for economic and management, vol.4, no.9, alanbar,2012, p58.

2- Ali Mohsen Ismail Allaq, Central Bank of Iraq from monetary stability to financial stability and support development (1947-2017), Baghdad, 2017.

3- Arab Human Development Report 2009: Challenges to Human Security in Arab Countries, UNDP, Regional Bureau for Arab States, United Nations, New York, 2009.

4- Arab Institution for Guaranteeing Investment and Export Credit, Foreign Direct Investment to and from Arab Countries, Year 33, Second Quarterly Issue, Kuwait, (April-June 2015).

5- Atif Lafee Merzok, problematic economic diverts in Iraq: guiding principles in political economy, Iraqi center for studies, first press, Baghdad, 2007.

6- Basem Abdul Hadi Hassan, New Monetary Policy in Iraq: Challenges and Future Prospects, Central Bank of Iraq, Baghdad, 2007.

7- Coalition Provisional Authority Order No. 12, "Trade Liberalization Policy," Iraqi Al-Waqa'i Newspaper, issue no. (3978), 17/8/2003.

8- Communiques estimations of reconstruction in Iraq, U N, World Bank, Washington, 2003.

9- Emad Abdul Latif Salem, State and the private sector in Iraq Roles - functions - Politics 1921-1990, Bayt Al-Hikma, Baghdad, 2001.

10- Hamid Abdul Hussein Mahdi Al-Oqabi, Economic Reform in Iraq after 2003 and the Impact of Legislation thereof, Series of Publications of the Iraq Center for Studies, Al-Saqi for Printing and Distribution, Baghdad, 2015.

11- Hassan Latif al-Zubaidi, The Trilogy of Oil, Development and Democracy in Iraq, al Saqi Press, Iraq Center for Studies, Baghdad, 2002.

12- Hazem Beblawi, the role of the state in the economy, Dar El Shorouk, Cairo, 1998.

13- Honer Ozlu, Development and Reconstruction of the Iraqi Economy, Translation: Iraq Research Center, Dar Al Hawraa Trading, Printing and Publishing Co., Baghdad, Iraq, 2006.

14- Hussein Ahmed Dakhil, Political Frameworks of Transformation Economics, A Comparative Study with Reference to Iraq, Al-Sanhouri Library, Baghdad, 2015.

15- Ikram Abdul Aziz, Financial Reform between the IMF Approach and the Alternative Option, Bayt Al-Hikma, Baghdad, 2002.

Iraqi Strategic Report 2008, Hammurabi Center for Research and Strategic Studies, Beirut, 2008.

16- Iraqi Strategic Report 2010-2011, Hammurabi Center for Research and Strategic Studies, Iraq, 2011.

17- Michael Chugozie Anyaehie, Anthony Chukwudi Areji, Economic Diversification for Sustainable Development in Nigeria, Open Journal of Political Science, Nigeria, 2015.

18- Modther Mohamed Salh, problematic transitional economy in Iraq- fiscal polarization or economic surprise, research available on the following link, www.iraq 2020.org/print.top.lhc

19- Montaser al-Aydani, Leadership of Transition and Political Development Iraq and Lebanon as a Model 1990-2011, Aref Publications, Lebanon, Beirut, 2012.

20- Mudther Mohammed Saleh, the monetary policy of the Central Bank of Iraq, Iraq and the paradox of prosperity in a rentier economy, Central Bank of Iraq, Baghdad, 2011.

21- Republic of Iraq, Ministry of Planning, National Development Plan 2018-2022, Iraq 2018.
22- Riyadh Bin Jalili, Institutional Reform Programs, Arab Planning Institute, Kuwait, 2008.
23- Ruslan Khaddour, the leading institutions and their role in economic reform, in the twenty-second economic symposium Tuesday, on some of the repercussions of the current global economic crisis 2009/2 / 3–2009 / 5/26, Damascus.
24- Said Bouchol, Nazir Ghania, Souad Jarmoun, Entrepreneurship as a Strategy for Economic Diversification: A Case Study of Saudi Arabia, Algerian Journal of Economic Development, Issue7, 2017.
25- Salih Yasir, rent system and democracy: impossible duality Iraq case, fudrish, abrit, Jorden and Iraq office, baghhded, Iraq, 2013.
26- Second Iraqi Strategic Report 2009, Hammurabi Center for Research and Studies, Beirut, 2009.
27- Sinan Alshibibi, features of monetary policy in Iraq, Arabic monetary fund, Abo dabi, 2007.
28- Sondos Jassem Shaith, Transformation to the Private Sector in Iraq Reality and Politics, Master Thesis, College of Business and Economics, Al-Qadisiya University, 2012.
29- World Investment Report 2015 (UNCTAD).
30- Yahya Mahmoud Hassan, Studies in the Iraqi economy, Center for Studies (54), Al-Saqi Press, 1st Floor, Baghdad, 2012.
31- Zain El Abidine Mohamed Abdel Hussein and Sadiq Ali Hassan, The Iraqi Economy After 2003 Study in Reality and Future Strategies, Rafidain Center for Dialogue, Beirut Lebanon, 2018.