



ISSN:3078-1558

جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
دار البحوث والدراسات

مجلة رؤية

للدراستات
الاجتماعية

العدد ١

الإيداع في دار الكتب والوثائق العراقية ببغداد برقم 2760 في 2024

مجلة محكمة تعنى بنشر البحوث المتخصصة

١٤٤٦ هـ - ٢٠٢٥ م





رئيس مجلس الوزراء
ديوان الوقف السني
دائرة البحوث والدراسات

مجلة رؤية للدراسات الاجتماعية

مجلة محكمة تعنى بنشر البحوث المتخصصة

يصدرها ديوان الوقف السني

(دائرة البحوث والدراسات)

(العدد ١)



مجلة فصلية محكمة يصدرها ديوان الوقف السني
الإيداع في دار الكتب والوثائق العراقية ببغداد برقم ٢٧٦٠ لسنة
٢٠٢٤

(كل ما المجلة يعبر عن آراء كتابها وهي ليست بالضرورة تعبر عن
رأي الديوان)
العراق- بغداد. سبع أ بكر- ديوان الوقف السني

الرقم الدولي

ISSN: 3078-1558

هيئة تحرير المجلة

الدولة	المنصب بالمجلة	الاسم الكامل	ت
العراق	رئيس التحرير	أ.د. مشعان محي علوان الخزرجي	١
العراق	مدير التحرير	أ.م.د. حاتم هذال عبد الحميد	٢
العراق	هيئة التحرير	أ. د خالد جمال جاسم	٣
العراق	هيئة التحرير	أ.د. سالم سليمان محمد	٤
العراق	هيئة التحرير	أ.د. محمد علوم محمد العقابي	٥
مصر	هيئة التحرير	أ.د. محمد فتح الله سيد	٦
الإمارات	هيئة التحرير	أ.د. عمر حمدان رويج	٧
السعودية	هيئة التحرير	د. بندر بن ناصر بن محمد العواد	٨
المغرب	هيئة التحرير	أ. د مليسا حموتي فافر	٩
الأردن	هيئة التحرير	أ.د. وليد مجدي العوادة	١٠
تونس	هيئة التحرير	أ.د. أيمن بن رجب	١١
العراق	هيئة التحرير	أ.د. منال محمد ابراهيم	١٢
العراق	هيئة التحرير	أ.د. عماد صلاح عبد الرزاق	١٣
العراق	هيئة التحرير	أ.د. علي جاسم سلمان الغراوي	١٤
العراق	هيئة التحرير	أ.د. عبد الجبار خضر بخيت	١٥
العراق	هيئة التحرير	أ.د. الحارث شاكر عبد	١٦
العراق	هيئة التحرير	أ.د. لبنى خميس مهدي	١٧
العراق	هيئة التحرير	أ.د. سمير فخري نعمة	١٨
العراق	هيئة التحرير	أ.م.د. دالدار حيدر أحمد	١٩
العراق	هيئة التحرير	أ.د. عيسى تركي خلف	٢٠
العراق	مقرر الهيئة	م.د. محمد صالح حسن حبيب	٢١
العراق	مدير الإدارة	م.د. علي فليح عبد الله	٢٢
العراق	المدير المالي	م.د. مصطفى خضير حسين	٢٣
العراق	تصميم طباعي	م.د. أحمد هشام طاهر	٢٤
العراق	عضو إداري	م.د. مأمون آدم معروف	٢٥
العراق	الأرشفة الإلكترونية	م. سيف أحمد جمعة	٢٦
العراق	تصميم طباعي	رفعت عبد القادر رياض	٢٧
العراق	تنضيد طباعي	مصطفى عبد الجبار أحمد	٢٨
العراق	خزن وتوزيع	أحلام عزيز محمد	٢٩

هيئة تحرير مجلة (رؤية) مع جهة انتسابهم وتخصصهم العلمي

ت	الاسم الكامل	المنصب بالمجلة	الدولة	جهة الانتساب	التخصص العلمي
١	أ.د. مشعان محي علوان الخزرجي	رئيس التحرير	العراق	رئيس ديوان الوقف السني	العلوم الإسلامية
٢	أ.م.د. حاتم هذال عبد الحميد	مدير التحرير	العراق	مدير عام دائرة البحوث والدراسات- ديوان الوقف السني	الفقه وأصوله
٣	أ. د. خالد جمال جاسم	هيئة التحرير	العراق	جامعة بغداد- كلية التربية ابن رشد للعلوم الانسانية	علم النفس
٤	أ.د. سالم سليمان محمد	هيئة التحرير	العراق	جامعة المشرق- كلية الإدارة والاقتصاد	إدارة أعمال
٥	أ.د. محمد علوم محمد العقابي	هيئة التحرير	العراق	الجامعة العراقية- كلية القانون	قانون عام
٦	أ.د. محمد فتح الله سيد	هيئة التحرير	مصر	قسم البحوث- المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي	قياس وتقويم
٧	أ.د. عمر حمدان رويج	هيئة التحرير	الإمارات	جامعة ابو ظبي	اللغة العربية
٨	د. بندر بن ناصر بن محمد العواد	هيئة التحرير	السعودية	جامعة القصيم	علوم إسلامية
٩	أ. د. مليسا حموتي فافر	هيئة التحرير	المغرب	جامعة محمد الأول	التاريخ
١٠	أ.د. وليد مجدي العوادة	هيئة التحرير	الأردن	جامعة اليرموك- الأردن	إدارة أعمال
١١	أ.د. أيمن بن رجب	هيئة التحرير	تونس	جامعة سوسة- تونس	إدارة أعمال
١٢	أ.د. منال محمد ابراهيم	هيئة التحرير	العراق	جامعة بغداد- كلية التربية ابن رشد للعلوم الانسانية	قياس وتقويم
١٣	أ.د. عماد صلاح عبد الرزاق	هيئة التحرير	العراق	رئيس تحرير مجلة قضايا سياسية	علوم سياسية
١٤	أ.د. علي جاسم سلمان الغراوي	هيئة التحرير	العراق	الجامعة المستنصرية- كلية التربية الأساسية- قسم اللغة العربية	اللغة العربية
١٥	أ.د. عبد الجبار خضر بخيت	هيئة التحرير	العراق	جامعة المشرق- كلية العلوم الإدارية- قسم المحاسبة	المحاسبة
١٦	أ.د. الحارث شاكر عبد	هيئة التحرير	العراق	ديوان الوقف السني	الجغرافية
١٧	أ.د. لبنى خميس مهدي	هيئة التحرير	العراق	وزارة التعليم- مدير دائرة البحث والتطوير	علوم سياسية
١٨	أ.د. سمير فخري نعمة	هيئة التحرير	العراق	جامعة زاخو- قسم الاقتصاد	الاقتصاد
١٩	أ.م.د. دلدار حيدر أحمد	هيئة التحرير	العراق	جامعة زاخو- قسم الاقتصاد	الاقتصاد
٢٠	أ.د. عيسى تركي خلف	هيئة التحرير	العراق	الجامعة العراقية	علوم إسلامية

سياسة النشر

يسر دائرة البحوث والدراسات في ديوان الوقف السني دعوة الباحثين والعلماء وأساتذة الجامعات لنشر أبحاثهم ودراساتهم في مجلتها العلمية (رؤية للدراسات الاجتماعية) وهي مجلة علمية اجتماعية محكمة . تهتم بنشر البحوث العلمية المتعلقة بالدراسات الاجتماعية، وكل ماله صلة بها من التخصصات الأخرى، والتي لم يسبق نشرها . كما تتيح المجلة الفرصة للباحثين في جميع بلدان العالم لنشر نتائجهم العلمية، وتعنى بنشر بحوث الترقية والمؤتمرات العلمية، إذ يحق للمجلة إصدار أعداد خاصة للمؤتمرات العلمية التي يقيمها ديوان الوقف السني والجامعات والكليات والمؤسسات العلمية بعد موافقة هيئة التحرير .

رؤيتنا:

مجلة ذات ريادة ومصنفة ضمن أشهر المجلات الرصينة.

رسالتنا:

نشر البحوث المحكمة وفق معايير مهنية عالمية متميزة.

الأهداف:

أن تصبح المجلة مرجعاً علمياً للباحثين في العلوم الاجتماعية، ملبية حاجة الباحثين على المستويات المحلية والعربية والعالمية.

شروط النشر في مجلة (رؤية):

١. تنشر المجلة البحوث العلمية المتعلقة بالدراسات الاجتماعية، وكل ماله صلة بها من التخصصات الأخرى.
٢. أن يكون البحث أصيلاً موثقاً بالمصادر العلمية، ويشكل إضافة علمية في التخصص.
٣. أن يكون الباحث متبوعاً أصول البحث العلمي ويفضل بحث الترقية لتدريسي الجامعات.
٤. يخضع البحث للإستلال الإلكتروني بالبرنامج المعتمد في المجلات المحكمة وفق تعليمات وزارة التعليم العالي.
٥. أن يكون البحث غير منشور.
٦. تكتب البحوث بجميع اللغات وبرنامج الـ (Word) وبخط (Simplified Arabic) للغة العربية وللإنكليزية (times New Roman)، ويكون العنوان بحجم ١٦، والمتن بحجم ١٤، وفهرس المصادر في آخر البحث كل حسب لغته.
٧. تحتوي الصحيفة الأولى على الآتي:
 - عنوان البحث باللغتين العربية والإنكليزية.
 - اسم الباحث باللغتين العربية والإنكليزية ودرجته العلمية، وشهادته ومكان عمله، ورقم هاتفه، والبريد الإلكتروني.
 - ٨. يحتوي البحث على ملخص باللغة العربية و الإنكليزية.

٩. تكون الترجمة الإنكليزية محكمة ومترجمة من قبل مكتب ترجمة قانونية كما تعرض على الخبير اللغوي للمجلة.
١٠. عند ذكر المصدر أول مرة تذكر بطاقة الكتاب كاملة. وعند تكراره يكتفي باسم المؤلف وعنوان الكتاب والجزء والصحيفة.
١١. لا تتبنى المجلة كل ما ينشر فيها والبحث يمثل رأي كاتبه مع التزام المنهج العلمي والموضوعي ونبذ التطرف والتعصب والطائفية.
١٢. يتعهد الباحث (تعهد خطي) بملكياته الفكرية للبحث.
١٣. على الباحث أن يكون مشتركاً في الباحث العلمي (Google Scholar) دعماً للباحث العلمي وزيادة تصنيف الباحث والمجلة.
١٤. حقوق الملكية الفكرية للبحث محفوظة للمؤلف.
١٥. تلتزم المجلة بنشر البحث بعد إكماله جميع المتطلبات حسب ضوابط المجلة مع تسليم صلاحية النشر (قبول النشر) ونسخة من المجلة للباحث.

آلية النشر:

١. يبلغ الباحث بقرار صلاحية النشر أو عدمها بعد عرضه على الخبراء.
٢. يعاد البحث إلى كاتبه لغرض اجراء التعديلات إن وجدت، ويخضع البحث للإستلال وبعدها يخضع للتحكيم وفق تعليمات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
٣. يُستوفى من صاحب البحث للنشر مبلغ (١٢٥٠٠٠) ألف دينار لمن هو في داخل العراق و(١٢٥) دولار لمن هو خارج العراق، وإذا كان البحث يقل عن (٢٥) صحيفة. ويُستوفى مبلغ (٢٠٠٠) دينار للبحوث الداخلية و(٢) دولار للبحوث الخارجية عن كل صحيفة زائدة عن العدد المذكور أعلاه، المبلغ المدفوع لا يرد للباحث سواء قبل البحث أم لم يُقبل.
٤. يلتزم الباحث في اجراء التعديلات والتصويبات التي اقترحها الخبراء أو هيئة التحرير.
٥. الالتزام عند تسليم البحث إلى إدارة التحرير بأن يرفق معه البريد الإلكتروني ورقم الجوال.
٦. تنشر نسخة من البحوث بشكلها الرقمي على موقع المجلات الأكاديمية العراقية دائرة البحث والتطوير وزارة التعليم العالي والبحث العلمي <https://www.iasj.net>، وأي موقع في الشبكة الدولية.
٧. يُرسل البحث إلى خبيرين اثنين لتقويمه ثم يعرض البحث على هيئة التحرير للبت بقبوله.
٨. يُسلم البحث من داخل العراق إلى موقع دائرة البحوث والدراسات - سبع ابارك- ويكون بنسختين ورقية ونسخة الكترونية (قرص مدمج CD). ومن خارج العراق على البريد الإلكتروني: research.depart2018@gmail.com
٩. لا تعاد البحوث إلى أصحابها سواء نشرت أم لم تنشر.
١٠. ترتب البحوث في المجلة وفق التسلسل الهجائي لأسماء الباحثين.

أخلاقيات الناشر

تنشر مجلة رؤية البحوث العلمية الأصيلة والمحكمة، بهدف توفير جودة عالية لقراءها عبر الالتزام بمبادئ مدونة أخلاقيات النشر، ومنع الممارسات الخاطئة. تصنف المدونة الأخلاقية ضمن لجنة أخلاقيات النشر (Committee On Publication Ethics (COPE) وهي الأساس المرشد للمؤلفين والباحثين والأطراف الأخرى المؤثرة في نشر البحوث بالمجلة من محكمين، مستشارين، منقحين، وناشرين، إذ تسعى المجلة إلى وضع معايير موحدة للسلوك من أجل الالتزام بها من قبل الباحثين؛ وبذلك فهي ملتزمة تماماً بالحرص على تطبيقها في ظل القبول بالمسؤولية والوفاء بالواجبات والمسؤوليات المسندة لكل طرف.

مسؤوليات الناشر:

قرار النشر: يجب مراعاة حقوق الطبع وحقوق الاقتباس من الأبحاث العلمية السابقة؛ لغرض حفظ حقوق الآخرين عند نشر البحوث بالمجلة، ويكون رئيس التحرير مسؤولاً عن قرار النشر والطبع ويستند في ذلك إلى سياسة المجلة والتقييد بالمتطلبات القانونية للنشر، خاصة فيما يتعلق بالتشهير، أو القذف، أو انتهاك حقوق النشر والطبع، أو القرصنة، ويُمنح رئيس التحرير صلاحية استشارة أعضاء هيئة التحرير أو المراجعين في اتخاذ القرار.

- **النزاهة:** يضمن رئيس التحرير تقييم محتوى كل بحث مقدم للنشر، بغض النظر عن الجنس، الأصل، الاعتقاد الديني، المواطنة أو الانتماء السياسي للمؤلف.
- **السرية:** يجب أن تكون المعلومات الخاصة بمؤلفي البحوث سرية للغاية وأن يُحافظ عليها من قبل كل الأشخاص الذي يمكنهم الاطلاع عليها، مثل رئيس التحرير، أعضاء هيئة التحرير، أو أي عضو له علاقة بالتحرير، والنشر، وباقي الأطراف الأخرى المؤتمنة حسب إجراءات عملية التحكيم.
- **الموافقة الصريحة:** لا تستعمل الأبحاث غير المنشورة لأي غرض إلا بعد الأخذ بتصريح، أو إذن خطي من المؤلف.
- **المساهمة في قرار النشر:** يساعد المحكم (المقيّم) رئيس التحرير وهيئة التحرير على اتخاذ قرار النشر، وكذلك مساعدة المؤلف في تحسين البحث وتصويبه.
- **سرعة الخدمة والتقييد بالآجال:** على المحكم المبادرة والإسراع بتقييم البحث الموجه إليه في الوقت المحددة، وإذا تعذر ذلك بعد القيام بالدراسة الأولية للمقال، عليه إبلاغ رئيس التحرير بأن موضوع البحث خارج نطاق عمل المحكم، أو عدم وجود الإمكانيات الكافية للتحكيم.
- **السرية:** يجب أن تكون كل معلومات البحث سرية بالنسبة للمحكم، وأن يسعى المحكم للمحافظة على سريتها، ولا يمكن الإفصاح عنها، أو مناقشة محتواها مع أي طرف باستثناء المرخص لهم من طرف رئيس التحرير.
- **الموضوعية:** على المحكم إثبات مراجعته وتقييم الأبحاث الموجهة إليه بالحجج، والأدلة الموضوعية، وأن يتجنب التحكيم على أساس بيان وجهة نظره الشخصية، والتي تحتل الذوق الشخصي، العنصري والمذهبي وغيره.
- **تحديد المصادر:** على المحكم محاولة تحديد المصادر والمراجع المتعلقة بالموضوع (البحث) والتي لم يهملها المؤلف، وأي نص، أو فقرة مأخوذة من أعمال أخرى منشورة سابقاً يجب تهميشها بشكل صحيح، وعلى المحكم إبلاغ رئيس التحرير وإعلامه بأي أعمال متماثلة أو متشابهة أو متداخلة مع العمل قيد التحكيم من أجل إجراء اللازم.

- **تعارض المصالح:** على المُحكم عدم تحكيم البحوث لأهداف شخصية، أي لا يجب عليه قبول تحكيم البحوث التي عن طريقها؛ إذ يمكن أن تكون هناك مصالح للأشخاص أو المؤسسات أو يلحظ فيها علاقات شخصية.

دليل المؤلف

معايير الإعداد: على المؤلف تقديم بحث أصيل وعرضه بدقة وموضوعية، بشكل علمي متناسق يطابق مواصفات البحوث المحكمة سواء من اللغة، أو الشكل أو المضمون، وذلك وفق معايير وسياسة النشر في المجلة، وتبيان المعطيات بشكل صحيح عن طريق الإحالة الكاملة، ومراعاة حقوق الآخرين في المقال؛ وتجنب إظهار المواضيع الحساسة وغير الأخلاقية، -الذوقية، الشخصية، العرقية، المذهبية- والمعلومات المزيفة، وغير الصحيحة وترجمة أعمال الآخرين بدون ذكر مصدر الاقتباس في البحث.

الأصالة والقرصنة: على المؤلف إثبات أصالة عمله، وأي اقتباس أو استعمال فقرات أو كلمات الآخرين يجب تهميشه بطريقة مناسبة وصحيحة؛ ومجلة رؤية تحتفظ بحق استخدام برامج اكتشاف القرصنة للأعمال المقدمة للنشر.

إعادة النشر: لا يمكن للمؤلف تقديم العمل نفسه (البحث) لأكثر من مجلة أو مؤتمر، وفعل ذلك يعتبر سلوك غير أخلاقي وغير مقبول .

الوصول للمعطيات والاحتفاظ بها: على المؤلف الاحتفاظ بالبيانات الخاصة التي استخدمها في بحثه، وتقديمها عند الطلب من قبل هيئة التحرير أو المُقيّم.

الإفصاح: على المؤلف الإفصاح عن أي تضارب للمصالح، مالي أو غيره والذي قد يؤثر على نتائج البحث وتفسيرها، ويجب الإفصاح عن مصدر كل دعم مالي لمشروع مقاله.

مؤلفي البحث: ينبغي حصر (عدد) مؤلفي البحث في أولئك المساهمين فقط بشكل كبير وواضح سواء من حيث التصميم، التنفيذ والتفسير، مع ضرورة تحديد المؤلف المسؤول عن البحث وهو الذي يؤدي دوراً كبيراً في إعداد البحث والتخطيط له، أما بقية المؤلفين يُذكرون أيضاً في البحث على أنهم مساهمون فيه فعلاً، ويجب أن يتأكد المؤلف الأصلي للبحث من وجود الأسماء والمعلومات الخاصة بجميع المؤلفين، وعدم إدراج أسماء أخرى لغير المؤلفين للبحث؛ كما يجب أن يطلع المؤلفون بأجمعهم عن البحث جيداً، وأن يتفقوا صراحة على ماورد في محتواه ونشره بذلك الشكل المطلوب في قواعد النشر.

الإحالات والمراجع: يلتزم صاحب البحث بذكر الإحالات بشكل مناسب، ويجب أن تشمل الإحالة ذكر كل الكتب، المنشورات، المواقع الإلكترونية وسائر أبحاث الأشخاص في قائمة الإحالات والمراجع، المقتبس منها أو المشار إليها في نص المقال.

الإبلاغ عن الأخطاء: على المؤلف إذا تنبّه واكتشف وجود خطأ جوهرياً وعدم الدقة في جزئيات بحثه في أي زمن، أن يُشعر فوراً رئيس تحرير المجلة أو الناشر، من أجل تصحيحه.

حقوق المؤلف

جميع المواد الواردة في هذا الموقع محمية بموجب حقوق الطبع والنشر، ولا يجوز إعادة إنتاجها، ويمكن للأفراد عرض محتوى المجلة أو تنزيله أو طباعته أو حفظه لأغراض البحث والتدريس أو الدراسة الخاصة؛ إذ يمتلك الناشر حقوق النشر على جميع المواد المنشورة في موقع مجلة رؤية وتتنطبق الإرشادات الآتية على المستخدمين لموقع المجلة:

١- يجوز للأفراد عرض محتوى المجلة، أو تنزيله، أو طباعته، أو حفظه لأغراض البحث والتدريس.

٢- أي استخدام أو نسخ من هذه المجلة كلياً أو جزئياً، يجب أن تضم الاقتباس الببليوغرافي المعتاد، بما في ذلك إحالة المؤلف والتاريخ، وعنوان المقالة واسم المجلة وعنوان موقعها على الويب.

• **تنويه عن الضمان:** قد يتم إجراء تغييرات في منشورات المجلة في أي وقت، حسب ما تقتضيه الضرورة.

• **بيان الخصوصية:** سيتم استخدام أسماء وعناوين البريد الإلكتروني التي تم إدخالها في موقع المجلة بشكل حصري للأغراض المذكورة لهذه المجلة ولن يتم توفيرها لأي غرض آخر أو لأي طرف آخر.

• عند قبول البحث، يتم نقل حقوق النشر تلقائياً إلى مجلة رؤية؛ إذ يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف، والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين.

• **سياسات الوصول المفتوح:** يتم الوصول إلى جميع البحوث المنشورة من قبل مجلة رؤية بحرية وبشكل دائم عبر الإنترنت فور نشرها، دون عوائق، بما فيها النصوص الكاملة للأوراق البحثية الموجودة.

للتواصل مع مجلة رؤية:

العراق- بغداد – ديوان الوقف السني- مجمع سبع أبنكار - دائرة البحوث والدراسات.

الهاتف: ٠٧٧٠٥٠٣٦٨٢٤

البريد الإلكتروني: research.depart2018@gmail.com

دليل المقيم

١. أن تكون درجة المقيم العلمية أعلى من درجة الباحث (مقدم البحث).
٢. أن يكون اختصاص المقيم نفسه اختصاص البحث المقدم له للتقييم.
٣. أن يلتزم المقيم بالمدة الزمنية اللازمة للتقييم والتي تحددها المجلة.
٤. أن ترفق نسخة من هوية العمل بعد تقويم البحث، مع رقم الهاتف والأيمل.
٥. أن يجيب المقيم عند تقييم البحث على الأسئلة الآتية:
 - هل سبق نشر هذا البحث في أي جهة أخرى؟ (الكترونيا أو ورقياً)؟
 - هل يعكس العنوان المحتوى بوضوح؟
 - هل يوجز الملخص المحتوى؟
 - هل اتبع الباحث المنهجية العلمية في البحث؟
 - هل المصادر والمراجع المشار إليها عبر البحث رصينة ومتنوعة؟
 - هل التزم الباحث بالموضوعية والأمانة العلمية؟
 - هل يضيف البحث إسهاماً إلى المعرفة العلمية؟
 - هل الصياغة اللغوية وأسلوب الكتابة مناسبان؟
٦. أن يحدد المقيم مدى صلاحية البحث للنشر في المجلة وفق الاختيارات الآتية:
 - صالح للنشر بدون تعديلات.
 - صالح للنشر بعد إجراء تعديلات طفيفة (تعباً الفقرة ١).
 - إجراء تعديلات أساسية ثم إعادة تقييمه (تعباً الفقرة ٢).
 - غير صالح للنشر (تعباً الفقرة ٣).
٧. أن يقترح المقيم التعديلات المطلوب القيام بها من قبل الباحث.
٨. أن يوضح المقيم أسباب عدم صلاحية النشر عند رفض البحث.
٩. عند ثبوت عدم حيادية المقيم في تقييم البحث لن يتم إرسال أي بحث له في المستقبل.

(فهرست العدد)

١. تأثير خصائص برنامج واتساب (Whatsapp) في تحسين مهارات الاكاديميين
في كلية الامام الاعظم الجامعة ٨
٢. عمليات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية «دراسة ميدانية
على مديرية تربية بابل» ٤٣
٣. دور الذكاء العاطفي في تعزيز الصداقة التنظيمية وفق منظور السعادة في نطاق العمل ٦٢
٤. استخدام أنموذج CAMELS لقياس السلامة المصرفية دراسة حالة لبنك التنمية الدو
لي ٩٣
٥. تأثير ممارسات نظام تخطيط موارد المؤسسات على الأداء التشغيلي: الدور الوسيط للشراء
الاخضر بالتطبيق على قطاع الصناعة والمعادن في العراق ١١٣
٦. تحليل وقياس تأثير الناتج المحلي الاجمالي لتطور القطاع المصرفي في العراق للمدة (٢٠٠٤-
2022) ١٦٣
٧. تقييم الأداء المؤسسي بضوء معايير نموذج التميز الاوربي (EFQM) دراسة حالة ديوان
الوقف السنّي ٢٢١

تأثير خصائص برنامج واتساب (Whatsapp) في تحسين مهارات الأكاديميين في كلية الإمام الأعظم الجامعة

The effect of the characteristics of the WhatsApp program in
improving the skills of academics at Imam Al-Azam
University College

الباحث (٣)

م.د. نصر حسين علي الجنابي

الباحث (٢)

م.د. عمر عبد الواحد عباس المعموري

الباحث (١)

م.د. محمد صالح حسن النداوي

Cvvv32259@gmail.com

Alomer722@gmail.com

nassr.h.ali@gmail.com

١ - كلية الإمام الأعظم - إدارة أعمال

٢ - كلية الإمام الأعظم / إدارة أعمال

٣ - كلية الإمام الأعظم / إدارة أعمال

الملخص:

يهدف البحث إلى معرفة تأثير برنامج (Whatsapp) في تحسين مهارات الأكاديميين في كلية الإمام الأعظم الجامعة، وتوصل إلى أهم النتائج بوجود تأثير ذات دلالة إحصائية لبرنامج واتساب على مهارات الأكاديميين في كلية الإمام الأعظم، وقد أوصى بضرورة إعطاء دورات للأكاديميين للتعرف على مميزات واتساب بدون مشاكل.

الكلمات المفتاحية: الواتساب، مهارات الأكاديميين، كلية الإمام الأعظم.

Abstract

The research found a statistically significant impact of WhatsApp on the skills of academics at the College of the Great Forward, and recommended that academics should be given courses to identify WhatsApp features without problems.

Keywords: WhatsApp, academic skills, Imam Al-Azam College.

١. المقدمة

يمر العالم اليوم بالعصر الرقمي، إذ يعطي التطور التكنولوجي تأثيرًا لكل جانب من جوانب حياة الإنسان. ويتسبب تطوير التكنولوجيا في العصر الرقمي الحديث في نمو اجتماعي كبير في وسائط الإعلام، ويعد برنامج الواتساب واحدًا من وسائل الإعلام الاجتماعية الأكثر شعبية التي يستعملها الشعب العراقي، إن كل البشر تقريبًا يستعملون واتساب كوسيلة من سائل التواصل الاجتماعي اليومية (Khusaini, Suyudi, Winarto, & Sugiyanto, 2017) وهذا يجعل التفاعل سهلًا بين الناس عن طريق الرسائل والصور والصوت والوثائق فضلًا عن وجود ميزة فريدة على واتساب هي مناقشة جماعية.

وواتساب، هو: أحد أدوات الاتصال عبر الإنترنت على الهاتف الذكي والكمبيوتر، الهاتف الذكي سهل الاستخدام وشكل بسيط، يجعل كثيرًا من الناس يستعملون الهواتف الذكية في الحياة اليومية للتواصل مع

بعضهم البعض، ويمكن للأشخاص التواصل مع بعضهم البعض عن طريق إرسال رسالة، وفيديو، وصوت، وصورة، ومناقشة موضوع، وإنشاء مناقشة جماعية / دردشة جماعية، لغرض ما، الحد الأقصى لعدد أعضاء الدردشة الجماعية على واتساب هو ٢٥٦ عضوًا.

ومزايا هذا البرنامج كبيرة في دعم التواصل البشري، وبعد أزمة (كوفيد-١٩) بدأ يستعمل في مجال التعليم بشكل مقبول وخاصة في تعليم فهم القراءة، بدأت الجامعات والمدارس باستعماله كوسيلة للتعليم والتعلم في العصر الرقمي، لتسهيل عملية التدريس والاختبارات والدورات التدريبية؛ لأن واتساب هو وسيلة إعلامية مهمة للغاية في التدريس (Jumiatmoko, 2016).

وفي السياق نفسه وفي أثناء استخدام برنامج واتساب لأغراض أكاديمية في التعليم العالي، وجب على الأكاديميين والتدريسيين أن يجدوا طرقًا لاتخاذ نهج أكثر نشاطًا في التعليم العالي، حيث يمكنهم واتساب القيام بذلك من إشراكهم في حوارات إضافية في مجال التعليم، وأتاح لهم فرصة الاتصال الموسع بشأن المفاهيم المشتركة وكيفية دراستها (Sánchez et al., 2014).

وبذلك عدّ الباحثون برنامج واتساب أداة اجتماعية أكاديمية، بحيث يستطيع الأكاديميين اعتماده للاتصال والدعم الاجتماعي؛ فضلاً عن اكتشاف المعرفة وتبادلها، ومع كل مزاياها في التواصل فإن لديها إمكانات أكاديمية هائلة، ولا بد من دراسة وتحليل تأثير خصائص واتساب على مهارات الأكاديميين في التعليم العالي، وعمل استبيانات لجمع البيانات من الأكاديميين حول تجربتهم، مع واتساب ومهاراتهم الأكاديمية، في حين أن الأدبيات المتعلقة بالمهارات الأكاديمية وواتساب في العراق بشكل عام وكلية الإمام الأعظم بشكل خاص قليلة جداً، ويساهم الباحثون في تقديم أدلة تجريبية حول أثر خصائص واتساب؛ لتحسين مهارات الأكاديميين، والتي قد تكون نتائجها مفيدة للأكاديميين المبتكرين وللجامعات التي تعتني بالتقنيات الحديثة.

٢. المحور الأول: الإطار العام للبحث

مشكلة البحث: أظهرت الدراسات بعد جائحة كورونا (كوفيد-١٩) في السنوات القليلة الماضية حقيقة مفادها: إن معظم الدراسات التي تناولت اعتماد برنامج الواتساب للأغراض الأكاديمية ركزت بشكل رئيس على الطالب واستبعدت المحاضر، والتي قد تشير إلى وجود فجوة في الجهود العلمية والبحثية القائمة، وهذا يؤدي

إلى أسئلة تتعلق بثقل التقارير المتعلقة بالاعتماد الأكاديمي لواتساب التي قدمها المحققون السابقون، مما يتيح فرصاً للنهوض بالمعرفة في هذه المنطقة غير المستكشفة إلى حد كبير (Sumbo, 2015)، وبذلك يمكننا بلورة مشكلة البحث في السؤال الآتي: **ما أثر خصائص برنامج واتساب في تحسين مهارات الأكاديميين في كلية الإمام الأعظم الجامعة؟**

أهداف البحث: يسعى البحث إلى دراسة العلاقة وتأثير تطبيق واتساب في تحسين مهارات الأكاديميين في كلية الإمام الأعظم.

أهمية البحث: إعطاء وصف دقيق ومفصل عن واقع استعمال خصائص واتساب وسط مجتمع البحث، إضافة جديد للمكتبة العلمية العراقية والعربية، تقديم مقترحات تزود أعضاء التدريس بوسائل جديدة تساعد في تحسين الأداء الأكاديمي، تقديم توصيات نأمل أن تساهم في الارتقاء بالأداء الأكاديمي.

فرضية البحث: تؤثر خصائص برنامج واتساب على تحسين مهارات الأكاديميين العاملين في كلية الإمام الأعظم عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

منهج البحث: تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في بحثنا هذا؛ لتحقيق أهداف البحث لمجتمع يتكون من (٣٠٠) أكاديمي وعينة عشوائية تتكون من (١٦٩)، وقد تم عمل استبيان إلكتروني لجمع البيانات واستخراج النتائج وصياغة التوصيات.

هيكل البحث.

تم تقسيم البحث إلى ثلاثة محاور رئيسة هي:

المحور الأول: الإطار العام للبحث.

المحور الثاني: الإطار النظري.

المحور الثالث: الإطار العملي.

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة (Susilo & Sofiarini, 2021) إلى معرفة كيفية استعمال واتساب كوسيلة تعليمية

في الجامعات أثناء جائحة Covid-19. وقد اعتمد في البحث المنهج الكمي من خلال تصميم استبانة

وتوزيعها على عينة الدراسة ومن ثم تحليلها لمعرفة نتائج الدراسة، ولقد توصلت الدراسة إلى أن جائحة Covid-19 أثرت على التعليم بتغيير نظامه في إندونيسيا، إذ تم تنفيذ التعلم عبر الإنترنت بعد الحظر المفروض على التعلم وجهًا لوجه أثناء جائحة Covid-19، ويتم التعلم عبر الإنترنت عن طريق استعمال الوسائط عبر الإنترنت ذات الصلة بالاحتياجات، وتم اختيار واتساب كوسيلة تعليمية في التعليم العالي، وهي وسيلة إعلام عبر الإنترنت شائعة الاستعمال في عملية الاتصال أثناء الجائحة، كما تم اعتمادها كوسيلة لدعم نظام التعلم عن بعد، وقد أوصت الدراسة إلى أنه يجب أن تستعمل أنظمة التعلم عن بعد عبر الإنترنت وسائط مناسبة ومريحة من دون التقليل من جودة التعليم، ويعد واتساب هو حل تعليمي عبر الإنترنت أثناء الوباء.

أشار (Duong, 2021) في دراسته إلى استجابة مؤسسات التعليم العالي الفنلندية عند تفشي Covid-19 في فنلندا، إذ تم إغلاق مؤسسات التعليم العالي وتحويلها إلى التعلم عن بعد عبر الإنترنت، بينما كان الوباء مستمرًا طوال عامي ٢٠٢٠ و ٢٠٢١، وكان طلاب التعليم العالي الفنلنديون يمارسون التعلم الإلكتروني، ويعد هذا تغييرًا مهمًا في بيئة التعلم خاصة بالنسبة للطلاب والتدريسين.

وقد كان الغرض من دراسته مناقشة التعلم الإلكتروني والمفاهيم ذات الصلة، وقد كان هدف الإطار النظري فحص كيفية تنفيذ التعلم عن بعد عبر الإنترنت في مؤسسات التعليم العالي الفنلندية بسبب الوباء، وخاصة من وجهة نظر الطلبة، كما يدرس رغبات الطلبة في مواصلة التعلم الإلكتروني بعد أزمة Covid-19.

اتخذت الدراسة المنهجين النوعي والكمي، واتباع الطريقة النوعية بشكل أكبر لتشكيل الإطار النظري، وتم تطبيقه لدراسة موضوع التعلم، والتعليم الإلكتروني في التعليم العالي الفنلندي، وتم القيام به لجمع البيانات الثانوية، وتم استخدام الطريقة الكمية لجمع البيانات الأولية عن طريق المسح بإجراء الاستطلاع على طلاب التعليم العالي الفنلندي، وكان الهدف من البيانات التي تم جمعها أن تكون معممة.

وقد أشارت النتائج إلى أن وسائل التعليم الإلكتروني في فنلندا كانت فعّالة، وأن الصعوبات كانت ضئيلة للغاية. تمت معظم أنشطة التعلم عبر الإنترنت بشكل جيد، على الرغم من وجود قدر من تسهيل في

التدريس من قبل التدريسيين، فيما يتعلق بوجهات نظر الطلبة، فهم راضون بشكل عام عن عملية الدراسة الخاصة بهم على الرغم من وجود انقسامات في تفضيلات الطلبة على التعلم الإلكتروني وفي رغبتهم في مواصلته مع ذلك، فقد تكيف العديد منهم جيداً مع التعلم عبر الإنترنت، وكانوا متسامحين بغض النظر عن طرائق تقديم التعلم.

إشارة دراسة كل من (Budianto & Arifani, 2022) إلى أن جائحة COVID-19 فرضت على مؤسسات التعليم العالي تحولاً مفاجئاً إلى التعليم عبر الإنترنت، إذ يعد واتساب أداة اتصال شائعة، جعلت التدريسيين ينتقلون من التعليم وجهاً لوجه إلى مشاركة المواد التعليمية عبر واتساب، وفي هذه الدراسة حاول الباحثون التعرف على تصورات المعلمين والطلبة وممارساتهم وتحديات استعمال واتساب كأداة تعليمية أساسية وسط جائحة COVID-19، وقد استعمل الباحثون أسلوب كمي ونوعي بشكل مختلط لتحديد تصورات ١١٩ تدريسي وممارساتهم و ١٩٨ طالباً والتحديات التي تواجههم من استعمال الواتساب في عملية التدريس في كليات وجامعات جاوة الشرقية في أندونيسيا، وكشفت النتائج عن تناقضات في التصورات بين مدرسي اللغة الإنجليزية كلغة أجنبية والمتعلمين فيما يتعلق بالتصورات العامة لـ (واتساب) وسهولة الاستعمال والفائدة، كما أشارت النتائج إلى أن واتساب يمكن أن يكون أداة أساسية مناسبة للتعليم والتعلم كأداة داعمة، بدلاً من أن يقتصر على دوره التقليدي، وقد أوصت الدراسة بزيادة مناقشة اعتبارات فعالية واتساب في التدريس والتعلم.

كشفت دراسة (guna Bansa et al., 2021) أن وسائل التواصل الاجتماعي بيئة بديلة في ممارسة اللغة واستعمالها، في الوقت الحاضر يتزايد استخدام واتساب هذه الأيام بشكل سريع في عملية التعليم والتعلم، وجاء غرض هذه الدراسة إلى التحقيق في تصورات الطلبة حول استخدام تغييرات أسلوب التعليم من وجهاً لوجه إلى منصة واتساب لتعلم موضوعات هيكل اللغة الإنجليزية، وقد حقق الباحثون في الحاجة إلى إجراء هذه الدراسة؛ لأنها توفر منصة لاكتشاف الآثار التربوية التي من شأنها أن تفيد الجيل من حيث تحسين مهارة التعرف على الأخطاء من النص الوارد في سياق اللغة الإنجليزية كلغة أجنبية، وقد طبق الباحثون هذه الدراسة على طلبة المرحلة الثانية في درجة البكالوريوس من قسم الاقتصاد في جامعة المحمدية

جامبي سومطرة، إندونيسيا، في أثناء إعداد استبانة لذلك، تتضمن فقرات هذه الاستبانة التعلم المدمج لهيكل تدريس اللغة الإنجليزية من خلال النشاط وجهاً لوجه والتعلم عبر الإنترنت، وأظهرت النتائج أن "تتبع التغييرات ومجموعة واتساب" هي وسيلة فعالة يتم تنفيذها في تعلم بنية اللغة الإنجليزية ولتعزيز المجال العاطفي للطلاب في مهارة بنية اللغة الإنجليزية، قد تكون نتائج هذه الدراسة مفيدة لمعلمي اللغة الإنجليزية كلغة أجنبية في دمج تغييرات المسار ومجموعات واتساب في مجموعة التدريس الخاصة بهم.

وهدفت هذه الدراسة (Ali Buriro et al., 2021) إلى فحص استعمال واتساب للأداء الأكاديمي والإنجازات بين طلاب معاهد التعليم العالي (خاص/عام) في مقاطعة السند، إذ استعملت هذه الدراسة طريقة المسح الوصفي لاستكشاف ووصف البيانات التي تم جمعها، واستعملت تقنية أخذ العينات الهادفة لجمع البيانات من المستجيبين لهذا البحث، بلغت عينة الدراسة ١٧٥ تدريسي ٩٤ طالباً في المعاهد الخاصة و ٨١ طالباً في المعاهد العامة الذين يستعملون واتساب في الأداء الأكاديمي، وأظهرت نتائج الدراسة أن الطلبة من كلا النوعين من المعاهد يستعملون تطبيق واتساب للعديد من الأغراض الأكاديمية والاجتماعية، والهدف الأكاديمي من أن الطلبة يستعملون واتساب للمناقشة الجماعية حول مهام الفصل ومناقشة العمل في الفصل وإعلانات المعلم فيما يتعلق بالموضوع والتحضير للاختبار ومجموعات نشر الأبحاث، ويعتمد الطلبة أيضاً واتساب لإرسال واستقبال الملاحظات والمحاضرات الصوتية والمرئية والكتب بتنسيق إلكتروني يتم مشاركتها من المعلم أو المكتبة.

٣. المحور الثاني: الإطار النظري

١.٣. مفهوم برنامج الواتساب (WhatsApp)

تم إنشاء برنامج الواتساب بواسطة الرئيس التنفيذي Jan Koum و Brian Acton في ولاية كاليفورنيا في (الولايات المتحدة) في عام ٢٠٠٩ (M & Kanchana, 2016). إنه أحد أكثر التطبيقات شيوعاً التي يستعملها الأشخاص في التواصل مع بعضهم البعض، كذلك من بين تطبيقات الاتصال عبر الإنترنت (واتساب، فيس بوك، تويتر، انستغرام...الخ)، واتساب هو أشهر تطبيق اتصالات، إذ يستخدمه ما يصل إلى ٨٢٪ للتواصل مع الآخرين (Kheryadi, 2017)، إذ يستطيع تطبيق واتساب ماسنجر إرسال واستقبال الرسائل، ومقاطع الفيديو والصور، والصوتيات للأفراد أو المجموعات بسهولة وسرعة، فيمكن القيام

بذلك باستخدام اتصال بالإنترنت، وواتساب ماسنجر تطبيق مجاني في إرسال واستقبال البيانات من المستخدمين. فضلاً عن ذلك يعد هذا التطبيق سهلاً وبسيطاً يستطيع استخدامه جميع فئات المجتمع (M & Kanchana, 2016)، يوفر تطبيق واتساب ماسنجر العديد من الخيارات ويسهل دعم نشاط التدريس والتعلم الذي يتضمن تعليم فهم القراءة.

ويعد واتساب ماسنجر مفيداً جداً في أنشطة التدريس والتعلم، خاصة في تعليم القراءة، يمكن للمدرسين إرسال المواد إلى الطلبة في أي وقت وفي أي مكان، إلى جانب ذلك، يسهل على المدرسين أيضاً إبلاغ الطلبة بتغيير الجدول الزمني أو إعطاء مهمة قراءة ومهمة إضافية وواجب منزلي ومهمة قبل بدء الفصل، بالنسبة للطلاب، يسهل عليهم تقديم المعلومات للمعلم عندما لا يتمكنون من حضور الفصل ويسهل متابعة المواد والمهام في مجموعة واتساب (Justina, 2016)، هناك عدة أسباب أو أهداف تجعل الأكاديميين والباحثين والطلبة يعتمدون تطبيق واتساب في تواصلهم المعرفي والتعليمي، منها (M & Kanchana, 2016):

١. الحصول على معلومات جيدة والتواصل مع أصدقائهم بسهولة.
٢. جمع المعرفة العامة.
٣. مشاركة المشاعر مع الأصدقاء والعائلة.
٤. قضاء الوقت.
٥. أغراض التعليم مثل أداء الواجبات المنزلية والمهمة.
٦. الحصول على أخبار مهمة ومعلومات محدثة مثل: العلوم مع مقاطع الفيديو، والتسجيلات الصوتية، والوثائق ذات الصلة وما إلى ذلك.
٧. زيادة الاهتمام بالقراءة.
٨. تحديث القضايا الاجتماعية.

٢.٣ برنامج واتساب مقابل فيس بوك ماسنجر وتليجرام الإيجابيات والسلبيات لكل واحد منهما. تعدّ تطبيقات التواصل الاجتماعي والمحادثات في واتساب وتليجرام وماسنجر فيس بوك هي ثلاثة من أفضل تطبيقات المراسلة الموجودة وعلى الرغم من أن كل منهم يقدم الوظائف الأساسية نفسها، ولكن لكل منها نقاط

القوة الفردية الخاصة به، وعن طريق هذه الفقرة نقوم بتوضيح كل إيجابيات هذه التطبيقات وسلبياتها، يكون على النحو الآتي:

١. برنامج التيكرام.

- الإيجابيات: إنّ من أهم مميزات تليجرام هي الأمان والخصوصية، إذ يوفر التليجرام نسبة تشفير قوية للرسائل والمحادثات، مما يجعل تليجرام يتفوق على واتساب وفيسبوك ماسنجر في هذه النقطة، حيث لا يقترب واتساب أو فيس بوك ماسنجر من التشفير الذي تستخدمه الدردشات السرية لتليجرام التي تقدم للمستخدمين خيار إعداد محادثات سرية بين شخصين أو أكثر وتستعمل هذه الدردشات التشفير من طرف إلى طرف - وهو مستوى من الأمان لا يوفره فيس بوك ماسنجر ولا واتساب بل ويتيح لكم إنشاء رسائل ذاتية التدمير وهذه الرسائل السرية هي فكرة قيمة لمن لا يريد الاحتفاظ بالرسائل أو قيام البعض بالاطلاع عليها ويتميز أيضا برنامج تليجرام بأنه يتضمن على الغالبية العظمى من الميزات التي يمتلكها كل من واتساب وفيس بوك ماسنجر، بما في ذلك القدرة على إرسال مقاطع الفيديو والصور ومقاطع الصوت والصوت، حتى أنه يوفر تفاصيل ثانوية مثل لون LED المخصص للإشعارات (مثل واتساب) والملصقات (كما هو الحال في ماسنجر) (Abidah, 2020).

- العيوب: تكافح تليجرام للتنافس مع الفيسبوك والواتساب إلى جانب (قاعدة المستخدم الأصغر) هو أنها تفتقر إلى الاتصال الصوتي المجاني، مما قد يردع بعض الأشخاص الذين قد يستخدمون تليجرام وما هو أكثر من ذلك، هناك بعض الهزات مع رسائل تليجرام السرية، والجدير بالذكر أنه يمكنك التقاط محتويات المحادثات ما هو الغرض من وجود رسائل التدمير الذاتي إذ كان يمكن حفظها دون موافقتك على أي حال؟ لا تزال هذه الرسائل تحتوي على تشفير من طرف إلى طرف، ويتم إخطار الطرفين عند التقاط لقطة شاشة، لكن منع لقطات الشاشة هذه كان سيؤدي بالفعل إلى رفع تليجرام فوق المنافسة وأخيرا، ليس لدى تليجرام خدمة قائمة على المتصفح مثل واتساب وفيس بوك ماسنجر (Astuti, 2020).

٢. تطبيق ماسنجر فيس بوك.

- الإيجابيات: يبدو أن ماسنجر موجودا إلى الأبد ويحتوي على واجهة نظيفة زرقاء فاتحة، ويبلغك عندما تكون جهات الاتصال الخاصة بك متصلة بالإنترنت (إما على ماسنجر أو فيس بوك) ويمكن الدردشة مع الأفراد والمجموعات، كما يمكن إرسال رسائل نصية إلى الآخرين من غير الماسنجر باستخدام رقم الهاتف وإرسال الوسائط بما في ذلك الصور والملصقات وملفات GIF والرسائل الصوتية ومواصلة الدردشة أثناء الوجود في تطبيقات أخرى عبر استخدام Chat Heads ومشاركة معلومات الموقع مع

الأصدقاء ويتيح تطبيق ماسنجر أيضا إجراء مكالمات مجانية دوليا مع الآخرين باستخدام الخدمة ومنذ عام ٢٠١٥، يمكن استعمالها من دون امتلاك حساب على فيس بوك (Dewi, 2020).

- العيوب: بالنسبة للمبتدئين، لا يمكن تسجيل الخروج من ماسنجر داخل التطبيق نفسه، ولا يوجد زر تسجيل الخروج من ماسنجر الفيسبوك للخروج، لذا يجب الانتقال إلى الإعدادات، ثم التطبيقات ثم إدارة التطبيقات. ثم فتح ماسنجر والضغط على Clear Data ولا يمكن أيضا التحكم في الإشعارات كما يفعل في التطبيقات الأخرى وربما يكون الجانب السلبي الأكبر في تطبيق ماسنجر الفيسبوك فيما يتعلق بالخصوصية والأمان. الأمر ليس كما لو أن Facebook لا يوفر أي حماية على الإطلاق، وهو يحسن تشفيره، ولكن هناك العديد من الفرص لكشف الموقع، ويحتاج إلى استخدام الاسم الحقيقي، على عكس واتساب وتليجرام (Iskandar, 2020).

٣. تطبيق واتساب.

- الإيجابيات: ربما يكون واتساب خدمة الرسائل الفورية الأكثر تشغيلا، إذ يعالج عددا أكبر من الرسائل الفورية في يوم واحد مقارنة بصناعة الرسائل القصيرة العالمية بأكملها، ويستعمل الواتساب رقم هاتفك (ورقم الآخرين) لإعداد حساب حتى تتم إضافة جهات اتصال جديدة بمجرد الحصول على رقم هاتفهم، بافتراض أنهم يستخدمون واتساب أيضا. على عكس فيس بوك، لا يرتبط بخدمة أكبر ويتيح برنامج الواتساب إرسال رسائل فورية مجانية إلى أي شخص تعرفه مع تثبيت التطبيق ويمكن الدردشة مع الأفراد أو المجموعات، ويمكن أيضا إرسال مقاطع الفيديو والصور والرسائل الصوتية وبيانات الموقع، كما أنها تتميز ببعض ميزات المشاركة سهلة الاستخدام وتحتوي على مجموعة ضخمة من الرموز التعبيرية؛ لإضفاء الطابع الخاص على رسائلك، علاوة على ذلك، يدعم واتساب المكالمات الصوتية المجانية (Jumiatmoko, 216).

- العيوب: في حين أن واتساب يقدم خدمة أساسية جيدة، فهو خفيف على الإضافات ولا توجد ملصقات متحركة أو ألعاب مصغرة ولا يزال يدعم ملفات GIF، كما هو الحال مع ماسنجر، لا يمكنك تسجيل الخروج من واتساب (لأنه يستخدم رقم هاتفك)، ويمكن أن يكون نقله بين الأجهزة المختلفة (Agustina, 2020).

٣.٣. طرق استعمال برنامج واتساب كوسيلة تعليمية في تدريس المهارة العلمية.

هناك عدة طرق تجعل برنامج واتساب يعمل كوسيلة تعليمية منها على النحو الآتي (Santrossa & Castillo, 2017):

١. صياغة القوانين أو القواعد: تتمثل الخطوة الأولى لاستخدام واتساب في التعليم وضع دليل إرشادي للطلبة، من أجل أن يفهم الطلبة ما يأمله المدرسون لهم، الشيء المهم الآخر هو أن يعرف الطلبة ما يفعلونه وكيف يقيمهم المعلم، وتعدّ الإرشادات الواضحة حول كيفية القيام بالمهمة ضرورية للغاية لتجنب إرباك الطلبة.

٢. انشاء مجموعة: في الاجتماع الأول، يقوم المدرس والطلبة بإنشاء مجموعة على برنامج الواتساب تضم جميع الطلبة والمدرس كأعضاء فيها، يحتاج المدرسون إلى "تجربة" حول كيفية استخدام واتساب في المجموعة لمساعدة الطلبة على فهم العملية بشكل جيد، فضلاً عن ذلك، يمكن للمدرسين إنشاء مجموعة صغيرة تتكون من ٤ إلى ٥ طلاب ثم يتم إضافة بقية الأعضاء تدريجياً الى مجموعة واتساب، للحصول على مزيد من التقييم والتحسين الشخصي للطلبة يجب ومقارنة هذه المجموعة مع مجموعة أخرى تضم أعضاء أو الطلبة الآخرين.

٣. تطبيق الأنشطة التدريسية: يمكن للمدرس إعطاء أنشطة مختلفة للطلبة مثل الواجبات المنزلية والأنشطة الإضافية لأدكى الطلبة في الفصل والأنشطة الترفيهية، مثل: النصوص المضحكة وما إلى ذلك في هذه العملية، ويكون التوجيه الواضح ضرورياً جداً للطلبة في فهم المهمة جيداً.

٤. تصميم الأنشطة التدريسية: يمكن أن تكون أنشطة القراءة على شكل مستند أو قراءة نص، ومصدر إلكتروني، وصوت، وفيديو، وصورة، ويعني ذلك أنه يمكن تقديم أنشطة القراءة للطلبة في بعض الأشكال عن طريق الهاتف المحمول، ويجب ألا يطول نص القراءة، لكي يتمكن للطلبة قراءته بسهولة.

وتستعمل أنشطة القراءة في مجموعة واتساب لتحسين فهم الطلبة للقراءة الذي تم تعلمه بالفعل في الفصل، وإعطاء مواد الحياة الحقيقية للطلبة مثل النكتة، المقال القصير، الفيديو، الصوت، والصورة. وهذا يعني أن هذا النشاط لا يغير القراءة المكثفة في الفصل الدراسي إلى أنشطة مجموعة واتساب، ومن الاستخدامات الأخرى لهذه الأنشطة إمكانية الوصول إليها في أي وقت، وفي أي مكان.

٤. المهارات الأكاديمية.

١.٤. تعريف المهارات الأكاديمية

المهارات الأكاديمية تعني على أنها المهارات المعرفية الأساسية والمعقدة التي هي النتيجة الأكاديمية الأولية للتعليم (DiPerna, 2006) وتعرف المهارات الأكاديمية أيضاً على أنها المهارات المعرفية الأساسية والمعقدة اللازمة للأكاديمي؛ للانخراط في عمليتي التعليم والتعلم داخل الجامعات، مثل: (مهارات التدريس، مهارات البحث، مهارات التشبيك وبناء العلاقات)؛ ليكون الأكاديمي منظومة فكرية وممارسات عملية تمكنه من التعليم والتعلم بفاعلية، ولتنظيم الجهود الجماعية في الجامعة من أجل تنمية الطلبة، وإنشاء نظام متكامل لتوفير التنسيق والتفاعل بين النشاطات التربوية في الجامعات، ورفع مستوى الطلبة وتطويرهم، واتجاهها لتحقيق الأهداف التعليمية وأهداف التنمية المجتمعية.

٢.٤. متطلبات المهارات الأكاديمية.

يمكن أن تشمل متطلبات المهارات الأكاديمية الخاصة بالملاك التدريسي للمشاركين بشكل خاص في التدريس عبر الإنترنت والتعليم المختلط ما يأتي (Der Werf & Sabatier, 2020) :

- **الكفاءة الرقمية:** يمكن النظر إلى الكفاءة الرقمية على أنها كفاءة رئيسية تساعد على اكتساب الكفاءات الرئيسية الأخرى مثل اللغة والرياضيات وتعلم التعلم والوعي الثقافي وما إلى ذلك. يمكن تعريف الكفاءة الرقمية على نطاق واسع على أنها الاستخدام الواثق والنقدي والإبداعي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق مثل الأهداف المتعلقة بالعمل، هذه مهارة أساسية لمعلمي اليوم، حيث يتعين عليهم إدارة عدة مواد من تلك التي يتم تدريسها إلى الأدوات التربوية. تساعد الكفاءة الرقمية المعلمين على اكتساب وتحديث المهارات اللازمة في عملهم (Lattuca et al., 2020).
- **الكفاءة اللغوية والثقافية:** تزداد أهمية المهارات اللغوية والثقافية، وكذلك المهارات الشخصية طوال الوقت إذ تقوم مؤسسات التعليم العالي بتعيين موظفين في الخارج ومحاولة جذب الطلبة الأجانب للمشاركة في دوراتهم عبر الإنترنت أو أن يصبحوا طالباً يدرسون في حرمهم الجامعي، نظراً لأن

التكنولوجيا تأتي أكثر فأكثر بين المعلم والمتعلم، يجب أن يكون المعلمون حساسين بشكل خاص فيما يتعلق بالتواصل من أجل تجنب أي سوء فهم غير ضروري. كما تدعو الخلفيات الثقافية المختلفة إلى التركيز على فهم الاختلافات الثقافية.

• **مهارات الاتصال والذكاء الاجتماعي والمهارات الشخصية:** من أجل تقديم تعليم جيد وجهاً لوجه ومختلط وعبر الإنترنت، يجب أن يتعرف المعلم على الأدوات المتعلقة بالتربية، أي بشكل أساسي أي أدوات يمكن استخدامها في سياق التدريس، يمكن أن تكون الألعاب، والألغاز وما إلى ذلك، مفيدة جداً في التدريس إذا تم تطبيقها بشكل معقول، فالجيل الجديد يتوقع التخصيص والترفيه حتى في التعليم؛ هنا فقط خيال المعلمين هو الذي يضع الحدود، ويوفر الإنترنت عدداً كبيراً من الأدوات القابلة للاستعمال والمجانية لاستخدامها في التدريس، فالتدريس عبر الإنترنت مختلف تماماً عن العمل العادي اليومي في الفصل، ويجب أن يتعرف المعلمون على الممارسات الجيدة والمختبرة المتعلقة بالتعليم عبر الإنترنت.

• **أدوات علم أصول التدريس والأدوات التربوية:** المرونة، التخصيص، ردود الفعل السريعة والدقيقة، تتطلب المرونة والتفاهم فيما يتعلق بإدارة الوقت، عند تدريس الوقت وجهاً لوجه على سبيل المثال يتم تعيين التعليقات إلى حد كبير، ولكن في بيئة عبر الإنترنت، حيث يمكن للمتعلمين التقدم بشكل فردي في دراساتهم، قد يكون المعلمون تحت تصرف الطلبة في ساعات غير متوقعة، إذا لم يتم توصيل الأفكار إلى الطلبة بوضوح، فقد يؤدي ذلك إلى إحباط الطلبة.

• **القدرة على إدارة الخط الفاصل بين العمل ووقت الفراغ:** يخلق العدد الهائل من الابتكارات والتطورات التكنولوجية في مختلف المجالات موقفاً، إذ يجب أن يكون المعلمون قادرين على رؤية المنطق وراء كل ذلك، لا يمكننا أن نحاول تعليم كل شيء لطلابنا، وبدلاً من ذلك نحتاج إلى اتخاذ خيارات ذكية مع تقدمنا في العمل، لأن القليل يمكن أن يكون أكثر تطوراً في بيئة الإنترنت أيضاً.

• **حل المشكلات والتفكير الاستباقي والنقدي، "صنع المعنى":** القدرة على حل المشكلات والتفكير الاستباقي والنقدي وصنع المعنى هي مهارات نريد تقديمها لطلبة التعليم العالي، لتكون قادراً على تعليم هذه المهارات، ويجب على المعلم أن يديرها بنفسه / بنفسها. غالباً ما يقال أن هذه المهارات مطلوبة بشدة، ولكن هل من الواضح أن المعلمين مؤهلين في هذا المجال (Mattila, 2016)؟

٥. المحور الثالث: الإطار العملي

١.٥. مجتمع البحث

مجتمع البحث يعرف بأنه: جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، ومجتمع البحث المستهدف ويتكون من الأكاديميين المفرغين العاملين في كلية الإمام الأعظم الجامعة، وقد بلغ مجتمع البحث (٣٠٠) مفردة.

٢.٥. عينة البحث.

قام الباحثون باعتماد عينة عشوائية تتكون من (١٦٩)، وقد تم عمل استبيان إلكتروني لغرض الحصول على البيانات ولمدة شهر وقد حصل الباحث على (٤٤) إجابة صالحة من مجموع العينة المحدد، التي تم استعمالها في تحليل الفرضيات

٣.٥. تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشته.

١.٣.٥. اختبار التوزيع الطبيعي.

تم اعتماد اختبار كولمجوروف - سمرنوف لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول:

الجدول (١): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig)
الفائدة المدركة	٠.١٣٨	٠.٠٣٥
التأثير الاجتماعي	٠.١١٨	٠.١٤٣
سهولة الاستخدام	٠.٠٨٤	٠.٢٠٠
الظروف الميسرة	٠.١١٠	٠.٢٠٠

٠.٠٢٩	٠.١٤١	الهوية الجماعية
٠.٠١٢	٠.١٥٢	إجمالي مميزات استعمال برنامج واتساب
٠.٢٠٠	٠.١١٢	مهارات التدريس
٠.٢٠٠	٠.٠٩٠	مهارات البحث
٠.٢٠٠	٠.٠٩٥	مهارات بناء العلاقات
٠.١٦٥	٠.١١٦	إجمالي تحسين المهارات الأكاديمية
٠.١٧٧	٠.٢٦٨	جميع محاور الاستبانة

من النتائج الموضحة في الجدول (١) يتضح أن القيمة الاحتمالية (sig) لجميع محاور البحث أكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥) وبذلك فإن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي إذ يتم استعمال الاختبارات المعلمية لاختبار فرضيات البحث.

٢.٣.٥. الوصف الاحصائي لعينة البحث على وفق المعلومات الشخصية.

• توزيع عينة الدراسة بحسب الجنس.

يتضح من الجدول رقم (٢) أن ما نسبته (٨١.٨%) ذكور من عينة البحث يعملون في كلية الإمام الأعظم الجامعة و(١٨.٨%) إناث.

الجدول (٢): توزيع عينة الدراسة بحسب الجنس

النسبة المئوية	العدد	الجنس
٨١.٨%	٣٦	ذكر
١٨.٨%	٨	أنثى
١٠٠%	٤٤	المجموع

ويعزو الباحث ذلك أن عينة البحث تتكون من نسبة قليلة من الإناث بلغت (٨) والذكور هي النسبة الأكبر حيث (٣٦) بفارق كبير كما أظهرت إجابات الاستبانة.

• توزيع عينة البحث بحسب العمر.

يتضح من جدول (٣) أن ما نسبته ٦٨.٢ % من عينة البحث أعمارهم أقل من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠، ٣١.٨ % أعمارهم من ٤٠ فأكثر.

الجدول (٣): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
من ٣٠ سنة الى أقل من ٤٠	٣٠	%٦٨.٢
من ٤٠ فأكثر	١٤	%٣١.٨
المجموع	٤٤	%١٠٠

ويعزو الباحثون ارتفاع النسبة لفئة الأعمار من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ إلى أنهم أكثرهم عدداً استجابة، وأن انخفاض النسبة لفئة الأعمار ٤٠ فأكثر سنة إلى عدداً وأقلهم استجابة للمساهمة.

• توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي.

يتضح من الجدول (٤) أن ما نسبته ٥٢.٣ % من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ماجستير، ٤٧.٧ % مؤهلهم العلمي دكتوراه.

الجدول (4): توزيع عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي

العمر	العدد	النسبة المئوية
ماجستير	٢٣	% ٥٢.٣
دكتوراه	٢١	%٤٧.٧
المجموع	٤٤	%١٠٠

ويعزو الباحثون أن نسبة للأكاديميين ممن مؤهلهم العلمي ماجستير أو دكتوراه تقريباً متساوية الى حد ما وذلك لان الأكاديميين كل ما علت درجتهم العلمية زاد اهتمامهم بالبحث العلمي وبتطوير أنفسهم.

٣.٣.٥. المحك المعتمد في البحث.

لتفسير نتائج البحث والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحثون على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى مجالات الاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحثون درجة الموافقة بحسب المحك المستعمل للبحث، كما هو موضح في الجدول رقم (٥).

الجدول رقم (٥): المحك المستخدم في البحث

الوسط الحسابي	الوزن النسبي	درجة الموافقة
من ١ - أقل من 3.34	من ١٠ % - أقل من 33.4 %	ضعيفة
أكبر من 3.34 - أقل من 6.67	أكبر من 33.4 % - أقل من 66.7 %	متوسطة
أكبر 6.67 - ١٠	أكبر من 66.7 % - ١٠٠ %	عالية

٤.٣.٥. تحليل فقرات الاستبانة.

- تحليل فقرات خصائص برنامج واتساب.
- تحليل فقرات الفائدة المدركة.

تم استعمال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (٦).

الجدول رقم (٦): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "الفائدة المدركة للواتساب"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١	يسمح لي واتساب بالتواصل مع العديد من الناس في	3.9318	٠.87332	٧٨.٦٣	١	متوسط

١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
متوسط	٢	٧٥.٩١	٠.79474	3.7955	يسمح واتساب لي بمشاركة أكثر في مدة زمنية قصيرة	مدة زمنية قصيرة.
ضعيف	٣	٥٩.٥٤	1.02273	2.9773	يجعلني واتساب لي بسهولة أقيم العلاقات الشخصية والمحافظة عليها.	
ضعيف	٥	٥٢.٧٢	٠.83780	2.6364	يسمح واتساب لي أن أكون أكثر سيطرة على علاقاتي.	
ضعيف	٤	٥٧.٢٧	٠.97863	2.8636	بشكل عام، استخدامي واتساب يحسن علاقاتي الشخصية.	
ضعيف		64.81	0.901444	3.24092	المجموع	

من جدول (٦) يمكن استخلاص ما يأتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "يسمح لي واتساب بالتواصل مع العديد من الناس في مدة زمنية قصيرة. (3.9318) أي أن الوزن النسبي (٧٨.٦٣%) وهذا يعني أن هنا موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- وقد جاء المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة يسمح واتساب لي أن أكون أكثر سيطرة على علاقاتي. (2.6364) أي الوزن النسبي (٥٢.٧٢%) وهي أقل نسبة بين الفقرات، ولكن بدرجة موافقة ضعيفة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "الفائدة المدركة" يساوي (3.24092) أي أن الوزن النسبي (64.81%) وهذا يعني أن هنا موافقة بدرجة ضعيفة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وذلك يدل على أن الأكاديميين وافقوا على مجال "الفائدة المدركة"، وهذا يعني أن (64.81%) من الأكاديميين وافقوا على أهمية الفائدة المدركة كدافع لاستعمال واتساب، وهي موافقة بدرجة ضعيفة، ويعزو الباحثون ذلك إلى أن الأكاديميين يتحصلون على الفائدة المدركة من واتساب ويستفيدون منه بشكل مقبول، والتقارب بين أعلى نسب الفقرات وأدناها وحصولها على موافقة بدرجة ضعيفة من قبل أفراد العينة لهو خير

برهان على حصولهم على الفائدة المدركة ضعيفاً نوعاً ما، وقد توافقت نتائج مع (Sánchez et al., 2014) و (ماجد نبيل، ٢٠١٨)

- تحليل فقرات سهولة الاستخدام المدرك.

الجدول رقم (٧): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "سهولة الاستخدام المدرك للواتساب"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١	أصبحت عضواً في واتساب بكل سهولة.	4.0682	٠.89955	٨١.٣٦	١	متوسطة
٢	أنتفاعاً بشكل واضح ومفهوم مع واتساب.	3.4091	٠.84408	٦٨.١٨	٤	متوسطة
٣	أُتعرّف على مميزات واتساب تلقائياً من دون أي مشاكل	3.3636	٠.89159	٦٧.٢٧	٥	متوسطة
٤	أستعمل ميزات واتساب بسهولة.	3.6136	٠.86846	٧٢.٢٧	٣	متوسطة
٥	بشكل عام، أجد أنه من السهل استعمال واتساب.	3.7727	٠.93668	٧٥.٤٥	٢	متوسطة
المجموع		3.64544	0.888072	72.90		متوسطة

من جدول (٧) يمكن استخلاص ما يأتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "أصبحت عضواً في واتساب بكل سهولة. (4.0682) أي أن الوزن النسبي (٨١.٣٦%) وهذا يعني أن هنا موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- وقد جاء المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة أُتعرّف على مميزات واتساب تلقائياً بدون أي مشاكل. (3.3636) أي الوزن النسبي (٦٧.٢٧%) وهي أقل نسبة بين الفقرات ولكن بدرجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "سهولة الاستخدام المدرك" يساوي (3.64544) أي أن الوزن النسبي (72.90%) وهذا يعني أن هنا موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وذلك يدل على أن الأكاديميين في كلية الإمام الأعظم الجامعة وافقوا على مجال "سهولة الاستعمال المدرك"، وهذا يعني أن (72.90%) من الأكاديميين وافقوا على أهمية سهولة الاستخدام كدافع الاستخدام واتساب، وهي موافقة بدرجة متوسطة، ويعزو الباحثون ذلك لسهولة استخدام واتساب بشكل عام وبساطة تصميمه ووضوح شاشاته وظهور هذه الخاصية لجميع الأكاديميين واستفادتهم منها بدرجة متوسطة أو أكبر، والتقارب بين أعلى نسب الفقرات وأدناها وحصولها على موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة لهو خير برهان على سهولة استعمال واتساب للأكاديميين في كلية الإمام الأعظم الجامعة سبب قوي لاستخدامهم له، وقد اتفقت نتائج البحث مع دراسة (Amasha & Alkhalaf, 2017)، ودراسة (ماجد نبيل، ٢٠١٨)

- تحليل فقرات تأثير الاجتماعي.

الجدول رقم (٨): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "تأثير الاجتماعي للواتساب"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١	أستعمل واتساب لأن أصدقائي أوصوني باستخدامه.	2.4773	٠.90190	٤٩.٥٤	٥	ضعيفة
٢	أزيد من اهتمامي بالميزات المستخدمة من قبل أصدقائي أو جهات الاتصال لدي في واتساب.	2.9091	٠.80169	٥٨.١٨	٤	ضعيفة
٣	أستعمل واتساب للتواصل وتبادل المعلومات مع الناس من حولي.	3.6591	٠.88772	٧٣.١٨	١	متوسطة
٤	أستعمل واتساب لأن أكثر الذين أعرفهم يتوقعون مني استخدامه.	3.0682	٠.99762	٦١.٣٦	٢	ضعيفة
٥	أستعمل واتساب في الغالب لأن أكثر الذين أعرفهم يستخدمونه.	2.9545	1.01052	٥٩.٠٩	٣	ضعيفة
المجموع		3.01364	0.91989	60.27		ضعيفة

من جدول (٨) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " أستعمل واتساب للتواصل وتبادل المعلومات مع الناس من حولي. (3.6591) أي أن الوزن النسبي (٧٣.١٨%) وهذا يعني أن هنا موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- وقد جاء المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة أستعمل واتساب لأن أكثر الذين أعرفهم يتوقعون مني استعماله. (3.0682) H ي الوزن النسبي (٦١.٣٦%) وهي أقل نسبة بين الفقرات ولكن بدرجة موافقة ضعيفة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "سهولة الاستعمال المدرك" يساوي (3.01364) أي أن الوزن النسبي (60.27%) وهذا يعني أن هنا موافقة بدرجة ضعيفة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وذلك يدل على أن الأكاديميين في كلية الإمام الأعظم الجامعة وافقوا على مجال "التأثير الاجتماعي"، وهذا يعني أن (60.27%) من الأكاديميين وافقوا على أهمية التأثير الاجتماعي كدافع لاستعمال واتساب، وهي موافقة بدرجة ضعيفة، ويعزو الباحثون ذلك إلى أن التأثير الاجتماعي هو سبب استعمال واتساب من قبل جميع الأكاديميين وعدم تجاهله، والتقارب بين أعلى نسب الفقرات وأدناها وحصولها على موافقة بدرجة ضعيفة من قبل أفراد العينة لهو خير برهان على التأثير الاجتماعي لواتساب للأكاديميين في كلية الإمام الأعظم الجامعة سبب ضعيف لاستعمالهم له، وقد اتفقت نتائج البحث مع دراسة (S. K. Sharma et al., 2016)، ودراسة (ماجد نبيل، ٢٠١٨).

- تحليل فقرات الظروف الميسرة.

الجدول رقم (٩): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "الظروف الميسرة للواتساب"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١	أجد الموارد اللازمة لاستعمال واتساب بكل سهولة.	3.4091	0.81606	٦٨.١٨	٢	متوسطة
٢	لا يمكن لأي شخص مساعدتي في استعمال واتساب.	2.8409	1.03302	٥٦.٨١	٥	ضعيف

٣	يقدم واتساب الدعم الفني عند حاجتنا له.	3.1591	1.07710	٦٣.١٨	٤	ضعيف
٤	يمكنني الحصول على الدعم الفني عن طريق البريد الإلكتروني إذا كان لدي مشاكل في استعمال واتساب.	3.1818	٠.92190	٦٣.٦٣	٣	ضعيف
٥	يمكنني الاتصال واتساب في أي مكان يوجد به إنترنت	4.0909	٠.91036	٨١.٨١	١	متوسطة
المجموع		3.33636	0.951688	66.72		متوسطة

من جدول (٩) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " يمكنني الاتصال واتساب في أي مكان يوجد به إنترنت. (4.0909) أي أن الوزن النسبي (٨١.٨١%) وهذا يعني أن هنا موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- وقد جاء المتوسط الحسابي للفقرة الثانية لا يمكن لأي شخص مساعدتي في استعمال واتساب. (2.8409) أي الوزن النسبي (٥٦.٨١%) وهي أقل نسبة بين الفقرات ولكن بدرجة موافقة ضعيفة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "سهولة الاستعمال المدرك" يساوي (3.33636) أي أن الوزن النسبي (66.72%) وهذا يعني أن هنا موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وذلك يدل على أن الأكاديميين في كلية الإمام الأعظم وافقوا على مجال " الظروف الميسرة "، وهذا يعني أن 66.72% من الأكاديميين وافقوا على أهمية الظروف الميسرة كدافع لاستعمال واتساب، وهي موافقة بدرجة متوسطة، ويعزو الباحثون ذلك أن "الظروف الميسرة" هي من أهم الأسباب لاستعمال الأكاديميين في كلية الإمام الأعظم واتساب ولا يمكن تجاهله، والتقارب بين أعلى نسب الفقرات وأدناها وحصولها على موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة لهو خير برهان على أن "الظروف الميسرة" سبب قوي لاستعمال الأكاديميين واتساب، وقد اتفقت نتائج البحث مع دراسة (Mazman & Usluel, 2010) (ماجد نبيل، ٢٠١٨).

- تحليل فقرات الهوية الجماعية.

الجدول رقم (٩): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "الهوية الجماعية للواتساب"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١	أستعمل واتساب لإنشاء مجموعات من الزملاء أو الطلبة لتبادل المعلومات معهم.	3.4545	٠.95124	٦٩.٠٩	٢	متوسطة
٢	استعمل واتساب للانضمام إلى المجموعات التي تهمني.	3.7045	1.00185	٧٤.٠٩	١	متوسطة
٣	استعمل واتساب للعمل كفريق واحد مع الأعضاء الآخرين في المجموعات التي انضممت إليها.	3.2955	٠.90424	٦٥.٩١	٤	ضعيفة
٤	بشكل عام، واتساب يسمح بإنشاء مجموعات من الناس الذين يتقاسمون المصالح والاحتياجات نفسها.	3.4545	٠.90102	٦٩.٠٩	٣	متوسطة
٥	يشبه واتساب المواقع الأخرى للتواصل الاجتماعي التي نستعملها (فيس بوك، الكروبات على شبكة الانترنت).	2.8409	٠.86113	٥٦.٨١	٥	ضعيفة
المجموع		3.34998	0.923896	٦٦.٩٩		متوسطة

من جدول (١٠) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "استعمل واتساب للانضمام إلى المجموعات التي تهمني." (3.7045) أي أن الوزن النسبي (٧٤.٠٩%) وهذا يعني أن هنا موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- وقد جاء المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة يشبه واتساب المواقع الأخرى للتواصل الاجتماعي التي نستعملها (فيس بوك، الكروبات على شبكة الانترنت). (2.8409) أي الوزن النسبي (٥٦.٨١%) وهي أقل نسبة بين الفقرات، ولكن بدرجة موافقة ضعيفة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "سهولة الاستخدام المدرك" يساوي (3.34998) أي أن الوزن النسبي (٦٦.٩٩%) وهذا يعني أن هنا موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وذلك يدل على أن الأكاديميين في كلية الإمام الأعظم وافقوا على مجال "الهوية الجماعية"، وهذا يعني أن ٦٦.٩٩% من الأكاديميين في كلية الإمام الأعظم وافقوا على أهمية الهوية الجماعية كدافع لاستعمال واتساب، وهي موافقة بدرجة متوسطة، ويعزو الباحثون ذلك أن "الهوية الجماعية" هي من أهم الأسباب لاستعمال الأكاديميين للواتساب لا يمكن تجاهلها، والتقارب بين أعلى نسب الفقرات وأدناها وحصولها على موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة لهو خير برهان على أن "الهوية الجماعية" سبب قوي لاستعمال الأكاديميين واتساب، وقد اتفقت نتائج البحث مع دراسة (Mazman & Usluel, 2010) (ماجد نبيل، ٢٠١٨).

ومما سبق نستخلص تحليل جميع خصائص برنامج واتساب عن طريق الجدول رقم (١١):

الجدول رقم (١١): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل خاصية من خصائص "برنامج للواتساب"

م	خصائص	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١	الفائدة المدركة	3.24092	0.901444	٦٤.٨١	٤	ضعيف
٢	سهولة الاستعمال المدرك	3.64544	0.888072	٧٢.٩٠	١	متوسط
٣	تأثير الاجتماعي	3.01364	0.91989	٦٠.٢٧	٥	ضعيف
٤	الظروف الميسرة	3.33636	0.951688	٦٦.٧٢	٣	متوسط
٥	الهوية الجماعية	3.34998	0.923896	٦٦.٩٩	٢	متوسط
	المجموع	3.317268	0.916998	66.33		متوسط

من جدول (١١) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات خصائص برنامج واتساب "يساوي (3.317268) أي أن الوزن النسبي ٦٦.٣٣% وهذا يعني أن هنا موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات

خصائص برنامج واتساب بشكل عام، وهذا يدل على أن الأكاديميين وافقوا على مجال "خصائص واتساب بشكل عام"، وهذا يعني أن ٦٦.٣٣% من الأكاديميين وافقوا على أهمية خصائص "واتساب" بشكل عام كدافع لاستخدام واتساب، وهي موافقة بدرجة متوسطة، ويعزو الباحثون التقارب بين أعلى نسبة للفقرات وأدناها وحصولها على موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة لهو خير برهان على أن جميع فقرات خصائص برنامج واتساب، تؤكد استعمال الأكاديميين لواتساب بدرجة كبيرة، ويعزو الباحثون أيضا هذه النتيجة إلى طبيعة المستعمل العربي الذي يفضل استعمال واتساب؛ لأن واتساب يعد مفيد بدرجة كبيرة وسهل الاستعمال مطلب اجتماعي ويضفي صبغة اجتماعية على مستعمليه.

• تحليل فقرات تحسين المهارات الأكاديمية.

- تحليل فقرات مهارات التدريس

تم استعمال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (١٢).

الجدول رقم (١٢): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من

فقرات مجال "المهارات التدريس"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١	ساعدني على نشر المحاضرات.	3.2955	1.02480	٦٥.٩١	١	ضعيفة
٢	يساعد الطلبة على القيام بالتقويم الذاتي.	2.9318	٠.94985	٥٨.٦٣	٦	ضعيفة
٣	يساعدني على استقبال الواجبات والأبحاث من الطلبة.	2.8636	1.00211	٥٧.٢٧	٩	ضعيفة
٤	يساعدني على مشاهدة دورات تدريبية في طرق التدريس.	3.1136	1.01651	٦٢.٢٧	٢	ضعيفة
٥	يساعدني على نشر واستعمال شرائح ال Power Point.	2.6818	٠.93443	٥٣.٦٣	١٠	ضعيفة
٦	يساعدني على استعمال وسائل الإيضاح السمعية والبصرية.	3.0000	1.07833	٦٠	٥	ضعيفة

٧	يساعدني على الجمع بين التعليم النظري والتطبيقي مع الطلبة.	3.0227	1.17114	٦٠.٤٥	٤	ضعيفة
٨	يساعدني على الجمع بين المحاضرات والحوارات في التدريس.	2.9091	1.09583	٥٨.١٨	٧	ضعيفة
٩	يساعدني على تدريب الطلبة على مهارات التعلم الذاتي والنشط.	2.8864	1.10424	٥٧.٧٢	٨	ضعيفة
١٠	يساعدني على الاستفادة من نتائج البحوث العلمية والتربوية في التدريس.	3.0909	1.11685	٦١.٨١	٣	
المجموع		2.9671٦	1.04191	٥٩.٣٤		ضعيفة

من جدول (١٢) يمكن استخلاص ما يأتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الاولى " ساعدني على نشر المحاضرات " يساوي (٣.٢٩٥٥) أي أن الوزن النسبي ٦٥.٩١% وهذا يعني أن هنا موافقة بدرجة ضعيفة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "يساعدني على نشر واستخدام شراح PowerPoint يساوي (2.6818) أي أن الوزن النسبي ٥٣.٦٣% وهذا يعني أن هنا موافقة بدرجة ضعيفة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "مهارات التدريس" يساوي (٢.٩٦٧١٦) أي أن الوزن النسبي ٥٩.٣٤% وهذا يعني أن هنا موافقة بدرجة ضعيفة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وذلك يدل على أن الأكاديميين في كلية الإمام الأعظم وافقوا على مجال " مهارات التدريس "، وهذا يعني أن ٥٩.٣٤% من الأكاديميين وافقوا على أهمية استعمال واتساب كدافع لتحسين مهارات التدريس، وهي موافقة بدرجة قليلة، ويعزو الباحثون ذلك أن "مهارات التدريس" هي من أهم المهارات المكتسبة من استعمال الأكاديميين لواتساب ولا يمكن تجاهلها، والتقارب بين أعلى نسب الفقرات وأدناها وحصولها على موافقة

بدرجة ضعيفة من قبل أفراد العينة لهو خير برهان على أن "مهارات التدريس" مهارة مهمة لاستعمال الأكاديميين واتسب، وقد اتفقت نتائج البحث مع دراسة (Dabil, 2014) ودراسة (ماجد نبيل، ٢٠١٨).

- تحليل فقرات مهارات البحث العلمي

الجدول رقم (١٣): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من

فقرات مجال "المهارات البحث العلمي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١	يساعدني في كيفية كتابة الأبحاث	3.0000	٠.94006	٦٠.٠٠	٣	ضعيفة
٢	يساعدني في اختيار العينات واختبارها.	3.0000	٠.91499	٦٠.٠٠	٤	ضعيفة
٣	يساعدني في تصميم أداة البحث واختبارها.	2.7500	٠.94315	٥٥.٠٠	٩	ضعيفة
٤	يساعدني على معرفة أدوات جمع البيانات وطرق استعمالها.	2.8636	1.00211	٥٧.٢٧	٦	ضعيفة
٥	يساعدني على تنظيم دورات تدريبية حول منهجية البحث العلمي	2.8864	٠.94539	٥٧.٧٢	٥	ضعيفة
٦	يساعدني على مشاهدة دورات تدريبية في مجالات البحث العلمي	3.1136	٠.94539	٦٢.٢٧	٢	ضعيفة
٧	يساعدني على التحاور والنقاش مع الزملاء لإجراء بحوث أكاديمية	3.2045	٠.97836	٦٤.٠٩	١	ضعيفة
٨	يساعدني على توفير برامج تحليل البيانات مثل (SPSS) وطرق استعمالها	2.7045	٠.85125	٥٤.٠٩	١٠	ضعيفة
٩	يساعدني على توفير برمجيات المراجع مثل (Endnote) وطرق استعمالها.	2.8182	٠.89632	٥٦.٣٦	٧	ضعيفة
١٠	يساعدني على توفير برمجيات معالجة البيانات النوعية وطرق استخدامها	2.7727	1.03122	٥٥.٤٥	٨	ضعيفة
المجموع		2.91135	0.944824	٥٨.٢٢		ضعيفة

من جدول (١٣) يمكن استخلاص ما يأتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " يساعدني على التحوار والنقاش مع الزملاء لإجراء بحوث أكاديمية " يساوي (3.2045) أي أن الوزن النسبي ٦٤.٠٩% وهذا يعني أن هنا موافقة بدرجة ضعيفة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " يساعدني على توفير برامج تحليل البيانات مثل (SPSS) وطرق استخدامها يساوي (2.7045) أي أن الوزن النسبي ٥٤.٠٩% وهذا يعني أن هنا موافقة بدرجة ضعيفة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "مهارات التدريس" يساوي (2.91135) أي أن الوزن النسبي ٥٨.٢٢ % وهذا يعني أن هنا موافقة بدرجة ضعيفة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وذلك يدل على أن الأكاديميين في كلية الإمام الأعظم الجامعة وهذا يعني أن ٥٨.٢٢% من الأكاديميين وافقوا على أهمية استعمال واتساب كدافع لتحسين مهارات البحث العلمي، وهي درجة من الحياد بعيدة عن الرفض، ويعزو الباحثون ذلك لوجود مواقع أخرى تساعد على البحث العلمي، مثل: الباحث العلمي (جوجل) سكولار أن "مهارات البحث العلمي" هي من أهم المهارات المكتسبة من استخدام الأكاديميين للواتساب ولا يمكن تجاهلها، والتقارب بين أعلى نسب الفقرات وأدناها وحصولها على حياد من قبل أفراد العينة لهو برهان على أن "مهارات البحث العلمي" مهارة مهمة يمكن الاستفادة منها بشكل أفضل مستقبلاً عند استخدام الأكاديميين للواتساب، وقد اتفقت نتائج البحث مع دراسة (Dabil, 2014) ودراسة (ماجد نبيل، ٢٠١٨).

- تحليل فقرات مهارات بناء العلاقات.

الجدول رقم (١٤): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من

فقرات مجال "المهارات بناء العلاقات"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١	يساعدني على إشراك الآخرين في صنع قراري.	2.8409	٠.96311	٥٦.٨١	١٠	ضعيفة

٢	يشجعني على اتخاذ قراراتي باستقلالية.	2.9773	٠.99974	٥٩.٥٤	٨	ضعيفة
٣	يساعدني على الإصلاح بين الزملاء والطلبة.	2.8864	٠.94539	٥٧.٧٢	٩	ضعيفة
٤	يساعدني على احترام وتقدير الزملاء والطلبة.	3.1818	٠.97104	٦٣.٦٣	٣	ضعيفة
٥	يساعدني على نشر ثقافة التسامح بين الزملاء والطلبة.	3.3182	1.00632	٦٦.٣٦	٢	متوسطة
٦	يساعدني على تنمية مهارات الاستماع إلى الزملاء والطلبة.	3.1136	٠.92046	٦٢.٢٧	٥	ضعيفة
٧	يساعدني على التواصل المتبادل مع الزملاء والطلبة.	3.3409	٠.91355	٦٦.٨١	١	متوسط
٨	يساعدني على تنمية مهارات التواصل اللفظي مع الزملاء والطلبة	3.0227	1.02273	٦٠.٤٥	٦	ضعيفة
٩	يساعدني على نشر مهارات الاتصال والتواصل بين الزملاء والطلبة	3.0000	٠.86266	٦٠.٠٠	٧	ضعيفة
١٠	يساعدني على تعزيز الأنشطة الإيجابية بين الزملاء والطلبة	3.1136	٠.٩٢٠٤٦	٦٢.٢٧	٤	ضعيفة
المجموع		3.07954	0.952546	٦١.٥٩		ضعيفة

من جدول (١٤) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة "يساعدني على التواصل المتبادل مع الزملاء والطلبة" يساوي (3.2045) أي أن الوزن النسبي ٦٦.٨١% وهذا يعني أن هنا موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "يساعدني على إشراك الآخرين في صنع قراراتي يساوي (2.8409) أي أن الوزن النسبي ٥٦.٨١% وهذا يعني أن هنا موافقة بدرجة ضعيفة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "مهارات التدريس" يساوي (3.07954) أي أن الوزن النسبي ٦١.٥٩% وهذا يعني أن هنا موافقة بدرجة ضعيفة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وذلك يدل على أن الأكاديميين في كلية الإمام الأعظم الجامعة وافقوا على مجال "مهارات بناء العلاقات"، وهذا يعني أن ٦١.٥٩% من الأكاديميين في كلية الإمام الأعظم وافقوا على أهمية استعمال واتساع كدافع لتحسين مهارات بناء العلاقات، وهي موافقة بدرجة ضعيفة، ويعزو الباحثون ذلك أن "مهارات

بناء العلاقات" هي من أهم المهارات المكتسبة من استعمال الأكاديميين للواتساب ولا يمكن تجاهلها، والتقارب بين أعلى نسب الفقرات وأدناها وحصولها على موافقة من قبل أفراد العينة لهو خير برهان على أن "مهارات بناء العلاقات" مهارة مهمة لاستعمال الأكاديميين للواتساب، وقد اتفقت نتائج البحث مع دراسة (Manasijević et al., 2016) ودراسة (ماجد نبيل، ٢٠١٨).

ونستنتج من التحليل السابق توضيح نتائج جميع فقرات تحسين المهارات الأكاديمية، كما يأتي:

الجدول رقم (١٥): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب "لتحسين المهارات الأكاديمية"

م	المهارات الأكاديمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١	مهارات التدريس	2.96716	1.04191	٥٩.٣٤	٢	ضعيفة
٢	مهارات البحث العلمي	2.91135	0.944824	٥٨.٢٢	٣	ضعيفة
٣	مهارات ناء العلاقات	3.07954	0.952546	٦١.٥٩	١	ضعيفة
	المجموع	2.986016	0.97976	٥٩.٧١		ضعيفة

من جدول (١٥) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات تحسين مهارات الأكاديميين يساوي 2.986016 أي أن الوزن النسبي ٥٩.٧١ % وهذا يعني أن هنا موافقة بدرجة ضعيفة من قبل أفراد العينة على فقرات تحسين مهارات الأكاديميين بشكل عام.

٦. اختبار فرضية البحث.

- اختبار العلاقة بين خصائص برنامج واتساب وتحسين المهارات الأكاديمية عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، والجدول (١٦) يوضح ذلك:

الجدول (١٦): معامل الارتباط بين خصائص واتساب وتحسين المهارات الأكاديمية في كلية الإمام الأعظم الجامعة

العلاقة بين المتغيرات	مهارات التدريس	مهارات البحث العلمي	مهارات بناء العلاقات	تحسين المهارات الأكاديمية
الفائدة المدركة	**٠.٣٩٩	*0.311	**٠.٤٦٧	**٠.٤٣١
سهولة الاستخدام المدرك	0.117	٠.١٠٧	**٠.٤١٤	٠.٢٢٨
التأثير الاجتماعي	*٠.٣٥٥	٠.٢٤٥	**٠.٤٠٠	*٠.٣٦٧
الظروف الميسرة	**٠.٤٧٤	**٠.٤٠٦	**٠.٦٥٤	**٠.٥٥٩
الهوية الجماعية	**٠.٥٢٥	**٠.٤٧١	**٠.٥٧٣	**٠.٥٧٥
خصائص برنامج واتساب	**٠.٤٥٧	*0.377	**٠.٦١٤	**٠.٥٢٩

يبين جدول (١٦) أن معامل الارتباط يساوي ٠.٥٢٩ ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين خصائص برنامج واتساب وتحسين مهارات الأكاديميين في كلية الإمام الأعظم الجامعة، ويعزو الباحثون ذلك إلى أنه توجد علاقة ارتباطية طردية بين خصائص برنامج واتساب وتحسين مهارات الأكاديميين في كلية الإمام الأعظم الجامعة وهي علاقة طردية قوية وبذلك تقبل الفرضية.

- اختبار تأثير خصائص برنامج واتساب على المهارات الأكاديمية عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الانحدار المتعدد، والجدول (١٧) يوضح ذلك:

الجدول (١٧): معامل الانحدار المتعدد بين خصائص واتساب وتحسين المهارات الأكاديمية في كلية الإمام الأعظم الجامعة

المتغير التابع	المتغيرات المفسرة	R	R ²	قيمة F	دلالة F	بيتا	قيمة T	دلالة T	معامل تضخم التباين
برنامج واتساب	مهارات التدريس	0.624	0.389	٨.٤٩٢	0.000	0.325	0.839	0.406	3.883
	مهارات البحث					-0.346	-0.822	0.416	3.610
	مهارات بناء العلاقات					1.118	3.432	0.001	2.003

من أجل معرفة العلاقة بين برنامج واتساب والمتغيرات المفسرة (مهارات التدريس، والبحث العلمي، بناء العلاقات)، تم استعمال نموذج الانحدار الخطي المتعدد (الجدول (١٧) والذي اعتبرت فيه متغيرات مهارات التدريس والبحث العلمي وبناء العلاقات كمتغيرات تفسيرية، ومتغير برنامج واتساب كمتغير تابع، أظهرت نتائج الانحدار معنوي وذلك عن طريق قيمة (F) البالغة (٨.٤٩٢) بدلالة (٠.٠٠٠) أصغر من مستوى المعنوية (٠.٠٠١) وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة تفسر ٣٨.٩% من التباين الحاصل في برنامج واتساب، وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R^2)، كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين برنامج واتساب ومهارة بناء العلاقات بقيمة (1.118) ذات دلالة احصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (T) والدلالة المرتبطة بها، ويعني كلما تحسنت مهارات بناء العلاقات بمقدار وحدة تحسن الاعتماد على برنامج واتساب بمقدار (١.١١٨) وحدة، كما يوضح الجدول نتائج التعددية الخطية حيث كشفت النتيجة أن عامل تضخم التباين للنموذج كان (٢.٠٠٣) أصغر من ثلاثة مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية النموذج كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار كالاتي:

برنامج واتساب(المتوقع) = $٤٨.٩٢٧ + 0.325 * \text{مهارات التدريس} + -0.346 * \text{مهارات البحث العلمي} + 1.118 * \text{مهارات بناء العلاقات}$.

- **النتائج:** أظهر البحث عن طريق التحليل الإحصائي نتائج، أهمها ما يأتي:
 - وجود موافقة بدرجة متوسطة من قبل المبحوثين على خصائص "واتساب"، وهذا يعني أن من الأكاديميين وافقوا على أهمية خصائص برنامج واتساب بشكل عام كدافع لاستعمال واتساب.
 - وجود موافقة بدرجة ضعيفة من قبل المبحوثين على تحسين المهارات الأكاديمية، وهذا يعني أن من الأكاديميين وافقوا على أهمية خصائص برنامج واتساب بشكل عام كدافع لتحسين المهارات الأكاديمية.
 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين خصائص "واتساب" وتحسين مهارات الأكاديمية في كلية الإمام الأعظم الجامعة.
 - تؤثر خصائص برنامج واتساب على تحسين مهارات الأكاديمية في كلية الإمام الأعظم الجامعة.
- **التوصيات:** فعن طريق التحليل الإحصائي دونا توصيات عدة، أهمها:
 - إنشاء مجموعات علمية واشتراك الأكاديميين بها حتى يحصلوا على المعلومات بشكل سريع.
 - إعطاء دورات للأكاديميين للتعرف على مميزات واتساب من دون مشاكل.
 - تقديم الدعم المناسب من قبل إدارة واتساب بحيث يكون مفهوم وواضح للأكاديميين.
 - الحث بشكل أكبر على العمل كفريق واحد مع الأعضاء في المجموعات التي ينضم إليها الأكاديميين.
 - إنشاء مجموعات من الطالب لمتابعة الدروس والمواد من قبل الأكاديميين.

المصادر

١. ماجد نبيل محمد حسين (٢٠١٨): أثر خصائص موقع التواصل الاجتماعي "الفيسبوك" في تحسين مهارات الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني بغزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة.
2. Abidah. (2020). Peran Aplikasi WA Sebagai Media Pembelajaran Dalam Mata Kuliah Metodologi Penelitian. BIDAYAH, 11(1), 87–100.
3. Agus Susilo, Andriana Sofiarini (2021) Use of WhatsApp Group as Learning Media in Higher Education During the Covid-19 Pandemic, Edunesia : Jurnal Ilmiah Pendidikan, Vol 2 e-ISSN 2722-7790.
4. Agustina, N.P.S. (2020). Penggunaan Media Sosial WhatsApp Pada Pembelajaran Agama Hindu Untuk di Masa Pandemi. Jurnal Widya Sastra Pendidikan Agama Hindu, 3(1), 67–72.
5. Amasha, M. A., & Alkhalaf, S. (2017). Using the Facebook Iframe as an Effective Tool for Collaborative Learning in Higher Education. INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED COMPUTER SCIENCE AND APPLICATIONS, 8(8), 355-360.
6. Astuti, N. T. (2020). Efektifitas Penggunaan Aplikasi Berbasis Android Sebagai Dampak dari Penyebaran Covid-19. Jurnal Edusciense, 7(2), 10–15.
7. Dabil, S. A. (2014). Development Of Teaching Staff Academic Skills In King Fahd Security College, Riyadh, Saudi Arabia.
8. Dewi, W.A.F. (2020). Dampak Covid-19 Terhadap Implementasi Pembelajaran Daring di Sekolah Dasar. Edukatif : Jurnal Ilmu Pendidikan, 2(1), 55–61.
9. DiPerna, J. C.(2006) . Academic enablers and student achievement: Implications for assessment and intervention services in the schools. Psychology in the Schools, 43(1), 7-17.
10. Duong, Ca (2021). Implementing e-learning in Finnish higher education during the Covid-19 pandemic, LAB UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES LTD Bachelor of Business Administration Degree Programme in Business Information Technology.
11. Iskandar, R. (2020). Penggunaan Grup WhatsApp Sebagai Media Pembelajaran Terhadap Peserta Didik DTA AT-Tawakal Kota Bandung. Jurnal Comm-Edu, 3(2), 97–101.
12. Jumiatmoko. (2016). Whatsapp Messenger Dalam Tinjauan Manfaat dan Adab. Wahana Akademika, 3(1), 51–66.
13. Justina, M. (2016). Use of Whatsapp to Enhance Reading and Writing Skills at Undergraduate College Level. Language in India, 16(11), 47–60.
14. Kheryadi. (2017). The Implementation of “Whatsapp” as A Media of English Language Teaching. LOQUEN, 10(2), 1–14.

15. Lattuca, P. T. Terenzini, D. B. Knight & H. K. Ro, 2020 Vision: Progress in Preparing the Engineer of the Future, URL: <http://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/107462/2020%20Vision%20FINAL.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
16. M, M., & Kanchana, K. (2016). A Study on Developing Reading Skills of Engineering Students through WhatsApp as Motivational Strategy. International journal of english research, 2(3), 1-4.
17. M. Van Der Werf, G. Sabatier, The Colloge of 2020; Students, Chronicle Research Services, <http://www.uwec.edu/CETL/bundles/upload/college2020-dl.pdf>, 2009.
18. Manasijević, D., Živković, D., Arsić, S., & Milošević, I. (2016). Exploring students' purposes of usage and educational usage of Facebook. Computers in Human Behavior, 60, 441-450.
19. Mattila, A. (2016) "The Future Educator Skills in the Digitization Era: Effects of Technological Development on Higher Education," 2015 Fifth International Conference on e-Learning (econf), Manama, 2015, pp. 212-215.
20. Mazman, S. G., & Usluel, Y. K. (2010). Modeling educational usage of Facebook. Computers & Education, 55(2), 444-453.
21. Mufleh Salem M. Alqahtani, C. Vijaya Bhaskar, Kesavan Vadakalur Elumalai, May Abumelha (2018), WhatsApp: An Online Platform for University-Level English Language Education, Arab World English Journal (AWEJ) Volume 9. Number 4, DOI: <https://dx.doi.org/10.24093/awej/vol9no4.7>.
22. Mumtaz Ali Buriro, Irfan Ali Abro, Shahzeb, Aijaz Akhtar Ahmedani, Liaquat Ali Rahoo, (2021). The Impact of WhatsApp Usage on Academic Purposes among the Students of Higher Education Institutes of Sindh Province, Journal of Contemporary Issues in Business and Government Vol. 27, P-ISSN: 2204-1990; E-ISSN: 1323-6903.
23. Sánchez, R. A., Cortijo, V., & Javed, U. (2014). Students' perceptions of Facebook for academic purposes. Computers & Education, 70, 138-149.
24. Santrossa, C., & Castillo, J. (2017). No Title. Learning Technologies Special Interest Group. Retrieved July 10, 2018, from <https://ltsig.iatefl.org/whats-up-in-the-classroom-whatsapp/>
25. Sharma, S. K., Joshi, A., & Sharma, H. (2016). A multi-analytical approach to predict the Facebook usage in higher education. Computers in Human Behavior, 55, 340-353.
26. Yorina An'guna Bansam, Deka Veronica, Ratih Rosita (2020) The Use of Track-Changes and WhatsApp Group as Media on English Structure Learning in Higher Education, Advances in Engineering Research, volume 205.

عمليات إدارة المعرفة، ودورها في تحقيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
"دراسة ميدانية على مديرية تربية بابل"

**Knowledge Management Processes and Their Role in
Achieving Human Resources Management Strategies
"A field study on the Babylon Education Directorate"**

الباحث

أحمد فاضل سلمان العجيلي

researcher

Ahmed Fadel Salman Al-Ajili

وزارة التربية/ مديرية تربية بابل

Ministry of Education/Babylon Education Directorate

٢٠٢٥ م

١٤٤٦ هـ

الملخص:

هدفت الدراسة الى معرفة دور عمليات ادارة المعرفة في تحقيق استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في مديرية تربية بابل وقد تم استخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية الممثلة لمجتمع الدراسة، حيث تم توزيع عينة استطلاعية حجمها ٣٠ استبانة للتحقق من صدق الاستبانة وثباتها، وبعد التأكد وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع ٤٤٦ استبانة على مجتمع الدراسة حيث تم الحصول على ٤٠٠ استبانة، وقد تم استبعاد ٤٦ استبانات لعدم جدية الإجابة من قبل المبحوثين بسبب عدم الإجابة على الأسئلة الموجودة داخل الإستبانة ليصل العدد النهائي للاستبانات المستلمة (٤٠٠) استبانة جميع صالحة للتحليل الإحصائي أي بنسبة استرداد ٩٠.٣%، وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمديرية تربية بابل؛ كما توصلت الى وجود تأثير إيجابي عمليات إدارة المعرفة على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمديرية تربية بابل.

الكلمات المفتاحية: ادارة المعرفة، استراتيجية ادارة الموارد البشرية.

Abstract

The study aims to know the role of knowledge management processes in achieving human resources management strategies in the Babylon Education Directorate. A stratified random sampling method is used, representative of the study population. A survey sample of 30 copies of the questionnaire was distributed to verify the validity and reliability of the questionnaire. After confirming the validity of the questionnaire for testing, it was distributed. 446 copies of the questionnaire were administered to the study population, and 400 copies were obtained. 46 copies were excluded due to the lack of seriousness of the answers by the respondents due to not answering the questions within the questionnaire, bringing the final number of the questionnaire copies received to (400), all the replies were valid for statistical analysis, i.e. a recovery rate of 90.3%. The study found that there is a positive correlation between knowledge management processes and human resources management strategies in the Babylon Education Directorate. It also found that there is a positive impact of knowledge

management processes on human resources management strategies in the Babylon Education Directorate.

Keywords: knowledge management, human resources management strategy.

١. المقدمة:

في ظل التغيرات المتلاحقة والكبيرة في الواقع الاقتصادي والاجتماعي العالمي يشهد الاقتصاد العالمي في الآونة الأخيرة تحركات نحو الاقتصاد القائم على المعرفة وتعتبر هذه الأخيرة مهمة جداً لأنها واحدة من الأصول التنظيمية التي يجب أن تشعر بالقلق والخوف إزاءها جميع المنظمات، كما أن الاقتصاد العالمي اليوم يعتبر المعرفة كمورد استراتيجي وتنافس رئيسي من قبل المنظمات، وأصبح الطلب على المعرفة حاجة أساسية من حاجات الانسان ومن ثم المجتمعات الحديثة، وأن الإدارة الفعالة للمعرفة داخل مكان العمل قد أصبحت حاسماً لنجاح الأعمال الإدارية والتجارية.

كما ان المعرفة لا تأتي من فراغ فهي نتيجة تفاعل حيوي بين جميع مكونات المنظومة المعرفية من الخبرات البشرية والإمكانات المادية والتكنولوجيا والبحث والتطوير والدراسات، وهي تتولد وتتشكل في واقع حي ملموس وتعد إخراج ذاتها في منظومات جديدة وهي لا تزال إبداعاً إنسانياً راقياً ومتاحاً للجميع وبخاصة لمن يرغب بالوصول إليها بالجدد والمثابرة إذ أنها مصدر قوة ونفوذ يمارسها من يمتلكها علي من يجهلها. وتعد إدارة المعرفة أحد المقاربات الفكرية في مجال الادارة الحديثة والتي تعتمد على العقول البشرية بدلاً من عامل الأرض وعامل رأس المال، بإضافة إلى أن العديد من المنظمات أدركت أهمية إدارة المعرفة وفوائدها نحو تحقيق الفعالية التنظيمية، وقد تم الاعتراف بإدارة المعرفة على نطاق واسع وهي تمارس في كثير من المنظمات وفي جميع أنحاء العالم.

وهناك تحولات كبيرة نحو الاقتصاد المبني على المعرفة على مدى العقد الماضي إلى جانب المنافسة المتطرفة وقصر دورات حياة المنتجات، والتطور السريع في مجال التكنولوجيا، قد دفعت المنظمات إلى المزيد من الاهتمام لحماية أصولها المعرفية، وتعتبر المعرفة الآن من الأصول التنظيمية الأكثر أهمية للحصول على ميزة تنافسية مستدامة، ونتيجة للانتقال إلى الاقتصاد القائم على المعرفة أصبحت المعرفة المصدر الرئيسي لخلق القيمة والميزة التنافسية، المستدامة، كما أن المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص

أبدت اهتماماً أكثر للمعرفة التنظيمية وإدارة المعرفة فهي تبحث على السبل الكفيلة لتحقيق أقصى قدر من أصولها المعرفية بغية البقاء في صدارة المنافسة.

وتعد المعرفة والمعلومات العصب الحقيقي للمؤسسات اليوم، ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، إذ أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والابداع في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية كالعولمة والخصخصة وثورة المعلومات والاتصالات واتساع رقعة العلاقات بين المجتمعات الإنسانية المختلفة.

وتكاد إدارة المعرفة لا تترك أي عملية أو نشاط في المنظمة إلا وارتبطت به بشكل مباشر أو غير المباشر، إذ إن المعلومات تمثل جوهر العمليات التنظيمية والمحرك الفعلي لمختلف النشاطات الإدارية في جميع المنظمات الإنسانية، ورغم ذلك قد يبقى هذا الإنتاج المعرفي حكرًا على منتجة فقط إذا لم يلق الوعاء المناسب له والذي يعمل على نشره وعرضه بصورة جذابة وفعالة تتوافق مع متطلبات العصر، وعصر التعلم الإلكتروني.

عمليات ادارة المعرفة تعمل بشكل تتابعي وتتكامل فيما بينها، إذ تعتمد كل عملية على الأخرى وتتكامل معها وتدعمها، وقد ورد في الأدب النظري مجموعة من العمليات لإدارة المعرفة، ومن هذه العمليات من حددها في تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطوير المعرفة، توزيع المعرفة و تطبيق المعرفة.

ونتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية في الدول المتقدمة تم استبدال مفهوم إدارة الأفراد بمفهوم إدارة الموارد البشرية وقد أدركت المنظمات في الدول المتقدمة أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز، كما أن عملية حفظ المعلومات في السجلات والتقارير المرتبطة بإدارة شؤون الموظفين التقليدية كلفت مبالغ هائلة وهذا ما جعله أحد المرشحين أو الأسباب المبكرة للتحول الإلكتروني للبيانات.

ومع دخول الألفية الثالثة زادت أهمية التوجه نحو تطبيق إدارة المعرفة في جميع أشكال المنظمات، فأن المؤسسات مطالبة اليوم أكثر من أي وقت مضى لتعزيز دورها لتحقيق هذا المسعى وذلك بالعمل على مساهمة التطور والسعي إلى التحسين المستمر في أدائها على المستوى الإداري و الفني والأخذ بإدارة المعرفة والتي تركز على العنصر البشري وقدراته المعرفية في تحقيق التميز والابداع.

وأن المعرفة هي القوة التي يمكن استخدامها لتعلم الأشياء الجديدة، وحل المشاكل، وخلق الكفاءات الأساسية، والشروع في حالات جديدة لكل من الأفراد والمنظمات الآن وفي المستقبل، وأن المعرفة المشتركة ومعالجتها مع مرور الوقت ستكون بمثابة الميزة التنافسية الاستراتيجية للمنظمات، كما أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية انصبحت على تحسين الكفاءة بدلا من زيادة الفعالية أو خلق الكفاءات المتميزة، وتساهم إدارة الموارد البشرية في النجاح التنظيمي من خلال توفير عدد كافي من الموظفين ذوي الكفاءة، وتسهيل الاستخدام الفعال لهذه القوى العاملة، وفي أغلب الأحيان ما يتحقق ذلك عن طريق الأنشطة التي تعزز الكفاءة وكذا تحفيز الموظفين، وتشير العديد من التقارير إلى أن النظم القائمة على المعرفة تساعد وظيفة الموارد البشرية على تقديم أعلى جودة النواتج.

كما تواجه المنظمات المختلفة في الدول الصناعية المتقدمة والنامية على حد سواء تحديات داخلية وخارجية متعددة، فعلى المستوى الداخلي ثمة تغييرات في تكوين الموارد البشرية بها، ومؤهلاتها وتطلعاتها وطموحاتها ومشكلاتها، ونظراً للخسارة الناجمة عن رحيل الموظفين ذوي الخبرة من المنظمات وذهاب الموظفين إلى التقاعد، وتقلص القوة العاملة الماهرة للبحث، أصبحت المعرفة الموجودة لدى الموظفين مهددة بالانعدام، وعلاوة على ذلك ولضمان النمو المستدام والمريح ينبغي على المنظمات وفي الوقت الحاضر أن تكون قادرة على الاستفادة من قاعدة المعارف الحالية وأيضاً النظر في إمكانية توسيعها، وكل هذا لا يتحقق وينمو إلا بتكامل عمليات إدارة المعرفة مع إدارة الموارد البشرية، وأن تطبيق هذا التكامل له أثر على ممارسات إدارة الموارد البشرية وسياساتها بالتطور وخلق وتنمية القدرات البشرية و الإبداعية، وإنتاج معارف جديدة.

٢. مشكلة الدراسة: يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيسي الآتي: ما دور عمليات إدارة

المعرفة في تحقيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية ؟

٣. اهداف البحث: هدف البحث الحالي التعرف على:

- مفهوم عمليات ادارة المعرفة واستراتيجيات ادارة الموارد البشرية.
- بيان اثر عمليات ادارة المعرفة على استراتيجيات ادارة الموارد البشرية.
- بيان العلاقة الارتباطية بين عمليات ادارة المعرفة واستراتيجيات ادارة الموارد البشرية.

٤. المفهوم المعرفة :

إنَّ أوضح تعريف للمعرفة هو ما عرفه (ياسين، ٢٠٠٧) على أن المعرفة : "مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات، أي بمعنى آخر هي عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم، التي يعمل بعضها مع بعض كتركيب فريد يسمح للأفراد والمؤسسات بخلق أوضاع جديدة وإدارة للتغيير". (ياسين، ٢٠٠٧ : ٣٧)

أن ما يميز المعرفة هو القابلية للتطبيق ودمج المعلومات النظرية بالتجربة العملية والنظام العام للأفراد والمؤسسات بما يفرز قدرة أو هبة جديدة هي المعرفة، ومع مرور الوقت قد تصبح هذه المعرفة قديمة أو قد تكون بالية لا يستفاد منها، ولذلك تحتاج دائماً إلى الصيانة والتحسين المستمر، ويمكن كذلك تحديد من يملك هذه المعرفة سواء المالكين بعقولهم والتي تمثل المعرفة المنظمة (المؤسسية) أو المتوفرة بالوسائل الأخرى كقواعد البيانات و الملفات والأنظمة والتعليمات وغيرها من المعرفة التي تمثل المعرفة الصريحة (Pollock ، 53 : 2001)

يرى (توفيق، ٢٠٠٤) أن هناك تقليدان عظيمان متصلان بنظرية المعرفة في الفلسفة الغربية، حيث يذهب المذهب العقلي إلى أن المعرفة الحقيقية ليست نتاج الخبرة الحسية وإنما عملية عقلية مثالية ما، ووفقاً لهذا المنظور توجد معرفة سابقة لا يلزم تبريرها بواسطة الخبرة الحسية ويتم استنباط الحقيقة المطلقة من الاستدلال القائم على البديهيات، على العكس من ذلك يذهب المذهب التجريبي إلى أنه لا توجد معرفة سابقة وأن المصدر الوحيد للمعرفة هو الخبرة الحسية، ووفقاً لهذا المنظور فكل شيء في العالم وجود مدرك بالحواس، وهكذا يختلف المدخلان الرئيسيان إلى المعرفة (المذهب العقلي والمذهب التجريبي) اختلافاً حاداً فيما يشكل المصدر الفعلي للمعرفة . (توفيق، ٢٠٠٤ : ٩٦)

٥. استراتيجية إدارة الموارد البشرية

نظراً لما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة، وما نتج عن ذلك من عناية فائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس والموارد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها، « وقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الجديد »، وقد اختلفت وجهات النظر في

تحديد تعريف موحد لإدارة الموارد البشرية، وهذا أمر طبيعي و صحيح ناتج عن تعدد المفكرين في هذا المجال من جهة، واختلاف مفاهيمهم من جهة أخرى. (علي السلمي، ٢٠٠١ : ٤٤)

ويرى (منصور، ٢٠٠٤) أن إدارة الموارد البشرية هي ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع، الذي سيضمن دائميته وجود القوى العاملة التي تحتاج إليها المؤسسة، و دائمية إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة، كما يتمثل هذا النشاط في تنمية العاملين وتحسين أدائهم ورفع كفاءاتهم الفنية، والعلمية والاستمرارية فيه، وحثهم على المشاركة بولائهم الذاتي لتحقيق أهداف المؤسسة، ويدخل في كل هذا توفير المزايا والحوافز المادية والأدبية والمعنوية، لإشباع حاجاتهم أو رغباتهم الفردية والجماعية، فالموارد البشرية اليوم أصبحت مصدر الميزة التنافسية للمؤسسة في إطار اقتصاد المعرفة و وظيفة إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف المسؤولة عن تحقيق التنافسية و ضمان النمو و التوسع و الإبداع (النجار، ٢٠٠٧ : ٧)

كما أوضح (السالم وصالح، ٢٠٠٠) أن خلف نجاح كل مؤسسة ناجحة تقف إدارة موارد البشرية ناجحة في برامجها سواء كانت هذه البرامج اختيار الأفراد أو تدريبهم أو تقويم أدائهم أو من خلال برامج جيدة للمكافآت و الحوافز . (السالم وصالح، ٢٠٠٠ : ٤١) و من هذا المنطلق بدأت إدارة الموارد البشرية بالتحول من كونها وظيفة معنية بشؤون متخصصة للأفراد العاملين وظيفتها تقديم الاستشارات في هذا المجال إلى إدارة تنفيذية لها دور كبير و شامل في عموم المؤسسة من خلال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، إذ أصبح مدير الموارد البشرية أحد أعضاء الذين يعنون بصياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية . (الأحمر، ٢٠٠٧ : ٤١)

٦. **منهجية الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة لكونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، وهذا المنهج ساعد الباحث في وصف عمليات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مديرية تربية بابل، وتحديد مختلف الجوانب التي تكتنف هذا الدور، ومن ثم استخلاص النتائج وتقييمها واختبار الفرضيات ثم الخروج بمجموعة من التوصيات.

٧. **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الأكاديميين والإداريين العاملين في مديرية تربية بابل والبالغ عددهم (٤٠٠٠) موظف بتصنيف (٢٥٥٦) أكاديمي و (١٤٤٤) موظف إداري (دائرة

شؤون الموظفين في المديرية (٢٠٢٢). ولقد استثنى الباحث الموظفون العاملون في الأقسام الخدمية نظراً لعدم تأثيرهم المباشر على موضوع الدراسة، حيث أن آليات تعيينهم لم تتم بحسب المبادئ المتبعة في دائرة الموارد البشرية بالإضافة إلى تدني مؤهلاتهم العلمية التي تعرقل استيعابهم لموضوع الدراسة وأداتها الرئيسية "الاستبانة".

٨. **عينة الدراسة.** قام الباحث باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية الممثلة لمجتمع الدراسة، حيث تم توزيع عينة استطلاعية حجمها ٣٠ استبانة للتحقق من صدق الاستبانة وثباتها، وبعد التأكد وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع ٤٤٦ استبانة على مجتمع الدراسة حيث تم الحصول على ٤٠٠ استبانة، وقد تم استبعاد ٤٦ استبانة لعدم جدية الإجابة من قبل المبحوثين بسبب عدم الإجابة على الأسئلة الموجودة داخل الإستبانة ليصل العدد النهائي للاستبانة المستلمة (٤٠٠) استبانة جميع صالحة للتحليل الإحصائي أي بنسبة استرداد ٩٠.٣٪.

الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

تناول الباحث في دراسته عدة فرضيات حاول من خلالها التعرف على عمليات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية "دراسة ميدانية في مديرية تربية بابل، والفرضيات هي:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، وتقييم الأداء، والتدريب والتطوير، والتعويض والحوافز) عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (١): العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط (بيرسون)	العلاقة بين المتغيرات
0.000	0.997**	عمليات إدارة المعرفة ← استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

يوضح جدول (١) أن معامل الارتباط يساوي (0.997)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:



الشكل رقم (1): العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

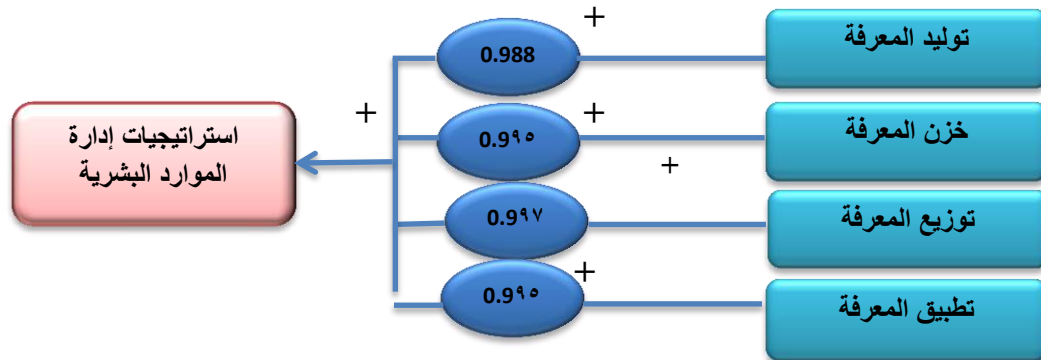
ويعزو الباحث ذلك إلى إن الموارد البشرية هي الثروة الرئيسية للأمم والمنظمات، فرأس المال المادي والموارد الطبيعية رغم أهميتهما وضرورتهما إلا أنهما بدون العنصر البشري الكفاء والمدرّب والمعدّ إعداداً جيداً لن يكون لها قيمة، وذلك لأن البشر هم القادرون على استخدام هذه الموارد وتسخيرها في العمليات الإنتاجية للحصول على أقصى إشباع ممكن وصولاً إلى تحقيق الرفاهية، فالعنصر البشري بما لديه من قدرة على توليد وخزن وتوزيع وتطبيق المعرفة في الاختراع والابتكار والتطوير وحل المشكلات والتعاون مع الزملاء، يمكن أن يقهر ندرة الموارد الطبيعية ويوسع من إمكانيات المجتمع الإنتاجية كما هو موجود في اليابان. واستجابةً للتحوّلات المستمرة التي تواجهها إدارة الموارد البشرية، فلا بد لها أن تولي عنايةً خاصة بالموارد البشري من خلال تعزيز مهاراته البشرية والعمل على تطويرها في ضوء ما تفرضه متطلبات عصر التكنولوجيا والمعلوماتية اليوم، خصوصاً إذا كانت هذه الموارد تستخدم لإنتاج وصناعة المعرفة، فالمهارات البشرية ليست ثابتة بل متغيرة تبعاً لاحتياجات العمل. واتفقت هذه النتائج مع دراسة (العلول، ٢٠١١) حيث توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات التعليمية لديها من الكفاءات العملية ذوي الخبرة العالية في مجال عملها والتي تستطيع أن تحل المشكلات التي تواجهها في عملها.

الجدول رقم (٢): العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق

المعرفة) واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

العلاقة بين المتغيرات	معامل الارتباط (بيرسون)	مستوى الدلالة
توليد المعرفة الموارد البشرية ← استراتيجيات إدارة	0.988**	0.000
خزن المعرفة الموارد البشرية ← استراتيجيات إدارة	0.995**	0.000
توزيع المعرفة الموارد البشرية ← استراتيجيات إدارة	0.997**	0.000
تطبيق المعرفة الموارد البشرية ← استراتيجيات إدارة	0.995**	0.000

ويتضح من الجدول رقم (٢): على أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محاور إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مديرية تربية بابل، والشكل ادناه يوضح ذلك:



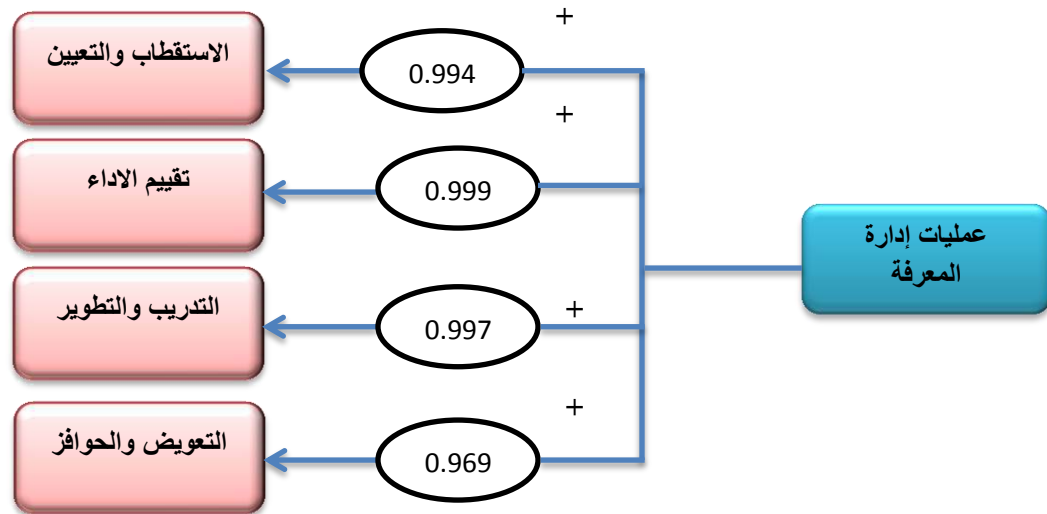
الشكل رقم (٢): العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (حياة الابراهيم، ٢٠١٨) وجود أثر لتوليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ودراسة (سامية مراح، ٢٠٢١) يوجد أثر ذو دلالة لتطبيقات إدارة الموارد البشرية على عمليات إدارة المعرفة.

الجدول رقم (٣): العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، وتقييم الأداء، التدريب والتطوير، والتعويض والحوافز).

العلاقة بين المتغيرات	معامل الارتباط (بيرسون)	مستوى الدلالة
إدارة المعرفة ← الاستقطاب والتعيين	0.994**	0.000
إدارة المعرفة ← تقييم الأداء	0.999**	0.000
إدارة المعرفة ← التدريب والتطوير	0.997**	0.000
إدارة المعرفة ← التعويض والحوافز	0.969**	0.000

ويتضح من الجدول رقم (٣): على أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، وتقييم الأداء، التدريب والتطوير، والتعويض والحوافز) في مديرية تربية بابل، والشكل ادناه يوضح ذلك:



الشكل رقم (٣): العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، وتقييم الأداء، التدريب والتطوير، والتعويض والحوافز)

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (خالد بن زايد وبيدي السعيد، ٢٠١٩) التي اثبت وجود علاقة مباشرة بين تطبيق إدارة المعرفة و تحسين فعالية وظيفة الموارد البشرية.

٢. توجد أثر ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، وتقييم الأداء، والتدريب والتطوير، والتعويض والحوافز) عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الاتي:

الجدول رقم (٥): تحليل الانحدار لعمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية



عمليات إدارة المعرفة، ودورها في تحقيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية "دراسة ميدانية على مديرية تربية بابل"

المتغير التابع	المتغير	R	R ²	F	دلالة F	بيتا	T	دلالة T	معامل تضخم التباين
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	عمليات إدارة المعرفة	0.997	0.994	71684.884	0.000	1.103	1.640	0.000	1.000

من أجل معرفة أثر بين عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تم استخدام نموذج الانحدار والذي تم اعتبار متغير عمليات إدارة المعرفة متغير تفسيري لمتغير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كمتغير تابع، وقد أظهر نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) البالغة (71684.884) بدلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية (0.05) وتفسر النتائج أن المتغير المفسر تفسر بقيمة (R²) البالغة (0.994) كما جاءت قيمة بيتا التي توضح أثر بين عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بقيمة (1.103) ذات دلالة إحصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من خلال قيمة (T) والدلالة المرتبطة بها، ويعني ذلك أن عمليات إدارة المعرفة زاد بمقدار (1.640) وحدة زاد مستوى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كما يوضح الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية، كشفت النتيجة أن عامل تضخم التباين للنموذج كانت (1.000) وهي أصغر من (3) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار كما يأتي:

استراتيجية إدارة الموارد البشرية = ثابت (0.686) + عمليات إدارة المعرفة (1.640) + خطأ التنبؤ.

الجدول رقم (٦): تحليل الانحدار لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)

المعرفة) واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

المتغير التابع	المتغير	R	R ²	F	دلالة F	بيتا	T	دلالة T	معامل تضخم التباين
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	توليد المعرفة	0.998	0.995	20841.577	0.000	-0.063	-0.254	0.799	0.009
	خزن المعرفة					1.083	5.190	0.000	0.005
	توزيع المعرفة					1.980	5.845	0.000	0.001
	تطبيق المعرفة					0.650	1.606	0.109	0.002

من أجل معرفة أثر بين عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تم استخدام نموذج الانحدار والذي تم اعتبار متغيرات تخزين المعرفة وتوزيع المعرفة متغيرات تفسيرية لمتغير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كمتغير تابع، مع استبعاد كل من توليد المعرفة وتطبيق المعرفة لانهم غير دالة إحصائياً، وقد أظهر نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) البالغة (20841.577) بدلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية (0.05) وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة تفسر بقيمة (R^2) البالغة (0.995) كما جاءت قيمة بيتا التي توضح أثر بين تخزين المعرفة وتوزيع المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بقيمة (1.083)، (1.980) ذات دلالة إحصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من خلال قيمة (T) والدلالة المرتبطة بها، ويعني ذلك أن عمليات تخزين وتوزيع المعرفة زاد بمقدار (5.190)، (5.845) وحدة على التوالي زاد مستوى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كما يوضح الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية، كشفت النتيجة أن عامل تضخم التباين للنموذج كانت (0.005)، (0.001) على التوالي وهي أصغر من (3) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار كما يأتي:

$$\text{استراتيجية إدارة الموارد البشرية} = \text{ثابت (0.727)} + \text{توزيع المعرفة (1.083)} + \text{توزيع المعرفة (1.980)} + \text{خطأ التنبؤ.}$$

ويعزو الباحث ذلك إلى أن عمليتي تخزين وتوزيع المعرفة من العمليات الإدارية الأساسية للمنظمة، حيث أن حجم المعلومات الوافدة لهذه المديرية يحتاج إلى أرشفة وتخزين من خلال أنظمة خاصة يسهل الوصول إليها بسهولة، ومن ثم العمل على تطبيق هذه المعلومات بالشكل المناسب، ويمكن أن تتابع المناصب الإدارية هذه العمليتين بشكل ممنهج، والتي بدورها تساعد على تعزيز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في عمل مديرية تربية بابل، بالمقابل نجد أن عمليتي توليد وتطبيق المعرفة من العمليات التي يمكن أن تقتصر عند صناع القرار، أو عند الموظفين فقط، والتي في حال عدم التحفيز على خلق وتوليد أفكار جديدة والعمل على تطبيقها، تبقى حبيسة لدى أصحابها دون استثمارها في تطوير الأداء في الخدمات التربوية.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (فاطمة الزهراء واضح واحلام العمراوي) بوجود علاقة أثر إيجابية لمتغير إدارة المعرفة في متغير إدارة الموارد البشرية .

٩. الخاتمة

مع زيادة التحول الرقمي، زاد التحول في وظائف التسويق والمحاسبة وإدارة الموارد البشرية الأخيرة وأمام هذه التحولات سجلت قفزة نوعية في بداية القرن الحالي، وانتقلت من إدارة شؤون العاملين إلى تنمية الرأسمال الفكري، لهذا تعتبر هذه الوظيفة الأداة الرئيسية داخل المؤسسة كونها هي المسؤولة عن كيفية الحصول على المورد المؤهل وتنميته وتحفيزه على الإبداع والعطاء أكثر، لذا فإن تطبيق المؤسسات لمشروع إدارة المعرفة على مستوى إدارة الموارد البشرية لها بالمحافظة على المعرفة وتحويلها وتطويرها، ويتطلب الأمر نظام جيد لتأمين أن تأخذ يسمح بعين الاعتبار كل أفراد المؤسسة من أجل تسهيل عملية اتخاذ القرار.

إن إدارة المعرفة هي نافذة مفتوحة على الرأسمال الفكري للمؤسسة بحيث لا تسمح فقط بالوصول إلى المعلومات وإنما تسمح للمستعملين بتبادل وجهات النظر وخبرات سيران المعلومات الكامنة والصريحة من خلال استخدام التقنيات وتشجيع عمليات التعلم، الأمر الذي يجعل إدارة المعرفة عاملاً محدداً وحاسماً من أجل تثمين وتنمية الرأسمال الفكري في الاقتصاد المعرفي.

١٠. النتائج.

لإبراز دور عمليات إدارة المعرفة في تفعيل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وقد تناولنا في الفصل الأول المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة المعرفة، وقمنا بتبيان دور أهمية هذه الأخيرة في نجاح المؤسسات التربوية، السبب الذي يحتم عليها الاندماج في الاقتصاد القائم على المعرفة، هذه الأخيرة والتي تعتبر الرأسمال الحقيقي الذي يجب على المؤسسة الاستثمار فيه من خلال استقطاب أفضل الكفاءات والموارد البشرية والاستثمار فيها وتنميتها لتحقيق التمي، وهذا من خلال إرساء وتطبيق مشروع إدارة المعرفة يمس كل الوظائف لاسيما وظيفة الموارد البشرية، وهو ما تناولناه في الفصل الثاني، من خلال إبراز مدى مساهمة إدارة المعرفة في تفعيل إدارة الموارد البشرية والتغيرات الحاصلة عليها، سواء التغيرات الهيكلية والمتمثلة في البنية التحتية لإدارة الموارد البشرية والمبنية على التقنيات الحديثة والتي ساعدت على تغيير طريقة ممارسة وظائفها الأساسية لما تحولت من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة الموارد البشرية الالكترونية، أو التغيرات الجوهرية والتي حولت إدارة الموارد البشرية إلى إدارة الرأسمال الفكري، ثم حاولنا معرفة واقع تأثير إدارة

المعرفة على إدارة الموارد البشرية بمديرية تربية بابل، وقمنا بالاستعانة بالاستبيان وبالأاليب الإحصائية لتحليله بالاعتماد على برنامج (SPSS-26) وقد خلصنا إلى مجموعة من النتائج منها المتعلقة بالجانب النظري والتطبيقي والتي نوجزها فيما يلي:

١.١٠. النتائج النظرية.

- إن إدارة المعرفة هي أحد الميادين الحديثة نسبياً، وهي من الحقول التي لم تتضح بصورتها المتكاملة بعد وهي لا تزال في مرحلة الاكتشاف الذاتي، والغرض الأساسي لهذه الإدارة هو التخطيط الفعال والكفاء لأنشطة وجهود المعرفة وتنظيمها وتوجيهها والرقابة عليها وصولاً إلى تحقيق الأهداف.
- إن توجه المؤسسة الحديثة وخصوصاً المؤسسات التربوية نحو تطبيق مدخل إدارة المعرفة يوفر لها إمكانيات جديدة وقدرات متميزة ويوفر لها قدرات واسعة من تكنولوجيا المعلومات ومن إدارة المعلومات ويوفر لها نظاماً دقيقاً وفاعلاً لتخطيط وتنفيذ ورقابة العمليات الوظيفية المختلفة، ويدعم فلسفة الإدارة العليا واتجاهاتها، ويؤثر في سلوك الأفراد بالمؤسسة وفي إمكانياتهم وقدراتهم واتجاهاتهم.
- تشكل إدارة المعرفة أسلوباً إدارياً متكاملاً أمام مختلف المؤسسات فهي محصلة الأهداف الإستراتيجية لجميع فعاليات المؤسسة.
- الموارد البشرية ليس لها معنى مستمر إن لم تنمى بالشكل الذي يسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط، خاصة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم ودرجة تعقدها وعدم استقرارها.
- تسعى مديرية تربية بابل لتحقيق مجموعة من الأهداف التي تصب في مجملها على تحقيق أحسن الخدمات للموظفين.
- التمسنا أن أفراد مديرية التربية بابل تولي اهتماماً كبيراً لمواردها البشرية، وهذا بسبب إدراك مسؤوليتها إلى أهمية العنصر البشري والعائد الذي يمكن أن يحققه إذا سير بطريقة فعالة، فهي تسعى إلى توفير بيئة العمل المناسبة والملائمة.

٢.١٠. النتائج التطبيقية.

- استعمال مديرية تربية بابل لبعض التقنيات الخاصة بالإنترنت لكنها غير مفعلة بشكل جيد؛
- تستعمل كل من كوندور و Geant الإعلان والتوظيف الإلكتروني، من خلال تسجيل طالب العمل المعلومات الخاصة به في صفحة خاصة بالمؤسسة على الانترنت؛
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمديرية تربية بابل؛
- وجود تأثير إيجابي لعمليات إدارة المعرفة على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمديرية تربية بابل؛

١١. التوصيات.

من خلال ما تم التوصل إليه من استنتاجات يمكن أن نتقدم بعدد من التوصيات على النحو الآتي:

- وجوب إدراك وإيمان الإدارة العليا في مديرية تربية بابل بموضوع إدارة المعرفة والإلتزام برعايتها وتوفير كافة السبل والوسائل لتطبيقها يعتبر من الأمور الهامة والتي تضمن استمرار العمل بإدارة المعرفة كما يتضمن ذلك التزاماً أكثر من الأفراد بالنظم والإجراءات المقترحة ضمن الأهداف الموضوعية.
- ضرورة اعتماد المعهد بإدارة المعرفة كونها أسلوب إداري متطور أثبت كفاءته وفاعليته بدلا من الأساليب التقليدية للإدارة من أجل الوصول إلى الرفع من الأداء وتحسين أداء الأفراد في جميع مستويات النشاط في مديرية تربية بابل.
- على مديرية تربية بابل تثمين معارفها المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة لدى كفاءاتها ومواردها البشرية باعتبارها من بين أهم مصادر ومرتكزات تنمية النظام.
- على مديرية تربية بابل اعتماد المستوى المعرفي كأساس لتقسيم الوظائف، وتحديد أسلوب إدارة المعرفة للاستفادة من مزاياه وفوائده، وتقديم المزايا والحوافز كأدوات لترسي الصلاحيات.
- على مديرية تربية بابل الانفتاح على التجارب الدولية في مجال إدارة المعرفة للاستفادة من تطبيقاتها.

- على مديرية تربية بابل القيام بدورات تدريبية في المؤسسة لتدريب وتكوين المستويات الإدارية المختلفة على أيدي خبراء متخصصين في مجال إدارة المعرفة، دون تخطي باقي المصالح قصد تحسين معارفهم عن طريق الملتقيات والمؤتمرات.
- السعي الدائم إلى توليد وكسب المعرفة التي تلبي الإحتياجات الوظيفية مديرية تربية بابل والقادرة على تحقيق عملية الرفع المعرفي والعمل على نشر المعرفة اللازمة والكافية وبالتوقيت المناسب إلى كل الأطراف ذات العلاقة.

وقد حاولنا اقتراح منهجية قد تساعد مديرية تربية بابل، وتندرج هذه المنهجية عبر المراحل التالية:

- تحديد أهداف إدارة المعرفة تماشياً مع خصوصية المديرية.
- خلق قسم أو تعيين فريق مسؤول عن إدارة المعرفة.
- نشر الوعي والالتزام بمشروع إدارة المعرفة.
- خلق ثقافتها داخل المديرية.
- تجهيز مديرية تربية بابل ببنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- بناء ذاكرة للمديرية عن طريق جمع ونقل وحفظ المعرفة المكتسبة.
- تقادي عوامل تعيق مشروع إدارة المعرفة في المديرية.

المصادر:

١. الأحمر، ماهر عبد الكاظم (٢٠٠٧)، " تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في استراتيجية العمليات"، دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير إدارة صناعية (غ.م)، مقدمة إلى كلية الإدارة و الاقتصاد جامعة بغداد.
٢. توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٤) : " الإدارة بالمعرفة: تغيير ما لا يمكن تغييره"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة .
٣. حمود، خضير، الخرشة، ياسين (٢٠٠٦) . ادارة الموارد البشرية، دار الميسرة، عمان.
٤. السالم، مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، ٢٠٠٩، دار الأثراء للنشر والتوزيع، الأردن .
٥. السلمي، علي (٢٠٠٢)، "إدارة التميز: نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة"، القاهرة، دار غريب.
٦. النجار، فريد (٢٠٠٧)، " الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية " ط ١ . الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
٧. ياسين، سعد غالب (٢٠٠٧): " ادارة المعرفة، المفاهيم،النظم،التقنيات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.

Sources:

1. Al-Ahmar, Maher Abdul-Kazem (2007), "The Impact of Human Resources Management Strategies on Operations Strategy", A Survey Study of the Opinions of a Sample of Managers in the General Company for Electrical Industries, Master's Thesis in Industrial Management (n.d.), Submitted to the College of Administration and Economics, University of Baghdad.
2. Tawfiq, Abdul-Rahman (2004): "Knowledge Management: Changing What Cannot Be Changed", Professional Expertise Center for Management, Cairo.

3. Hamoud, Khadir, Al-Kharsha, Yassin (2006). Human Resources Management, Dar Al-Maysarah, Amman.
4. Al-Salem, Mu'ayyad Saeed, Human Resources Management, An Integrated Strategic Approach, 2009, Dar Al-Athraa for Publishing and Distribution, Jordan.
5. Al-Salmi, Ali (2002), "Excellence Management: Models and Management Techniques in the Age of Knowledge", Cairo, Dar Gharib.
6. Al-Najjar, Farid (2007), "Strategic Management of Human Resources", 1st ed., University House for Publishing and Distribution, Alexandria.
7. Yassin, Saad Ghaleb (2007): "Knowledge Management, Concepts, Systems, Technologies", Manahj House for Publishing and Distribution, Amman.

((دور الذكاء العاطفي في تعزيز الصداقة التنظيمية وفق منظور السعادة في نطاق العمل))

(دراسة ميدانية على جامعة تكريت)

((The role of emotional intelligence in enhancing organizational friendship according to the perspective of happiness in the workplace))

(A field study at Tikrit University)

الأستاذة الدكتورة إيمان مزيد

م. احمد عايد مخلف العجيلي

كلية العلوم الاقتصادية والتصرف / جامعة صفاقس

كلية العلوم الاقتصادية والتصرف / جامعة صفاقس

Professor Dr. Iman Mazid

M. Ahmed Ayed Mukhlef Al-Ajili

Faculty of Economics and
Management / University of Sfax

Faculty of Economics and
Management / University of Sfax

الملخص

هدفت الدراسة بشكل رئيس إلى تحديد طبيعة دور المتغير المستقل، الذكاء العاطفي بجميع أبعاده الفرعية والتي تتمثل بـ(الوعي بالذات، إدارة الانفعالات، التعاطف، الدافعية الذاتية، المهارات الاجتماعية) في المتغير التابع الصداقة التنظيمية بأبعاده الفرعية المتمثلة بـ(الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية) من خلال الدور الوسيط للسعادة في نطاق العمل بأبعاده المتمثلة بـ(التأثير العاطفي الإيجابي، والحد من التأثيرات السلبية، القبول المرضي) في جامعة تكريت.

ولغرض تحقيق الدراسة لأهدافها تم صياغة تساؤل رئيس مفاده ما مدى دور الذكاء العاطفي في تعزيز الصداقة التنظيمية وفق منظور السعادة في نطاق العمل؟ فضلاً عن عدد من التساؤلات الفرعية الأخرى المنبثقة عنه والتي تتطلبها الدراسة.

ولقد اعتمدت الدراسة المنهج (الوصفي-التحليلي) بغية تفسير وتحليل البيانات المستخدمة، بالاعتماد على برنامج (SPSS V.26) و(AMOS V.24) كما اعتمدت من الاستبانة كأداة لجمع البيانات ذات الصلة بالعينة المبحوثة، ولكي تحقق أهدافها، وتقدم إجابات دقيقة لتساؤلاتها، فقد تم توزيع (١٣٠) استبانة بالطريقة العشوائية على العاملين في الجامعة المبحوثة، وقد استردت منها (١٢٠)، وكان عدد الصالحة للتحليل الإحصائي (١١٠) استبانة، منها (٧٠) للكادر الأكاديمي و(٤٠) للكادر الوظيفي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ولعل من أبرزها: وجود تأثير غير مباشر الذكاء العاطفي في تعزيز الصداقة التنظيمية من خلال السعادة في نطاق العمل، وفي ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث تم تقديم مجموعة من المقترحات التي تُعَدُّ بمثابة حلول واقعية لمشكلة الدراسة ومن أبرزها: وجوب اهتمام الجامعة المبحوثة بالذكاء العاطفي، فضلاً عن اظهار السعادة في نطاق العمل لدى الكوادر المختلفة، لدورها في تعزيز الصداقة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: الذكاء العاطفي، الصداقة التنظيمية، السعادة في نطاق العمل، جامعة تكريت.

Abstract

The study aimed mainly to determine the nature of the role of the independent variable, emotional intelligence with all its sub-dimensions, which are (self-awareness, emotion management, empathy, self-motivation, social skills) in the dependent variable, organizational friendship, with its sub-dimensions, which are (organizational commitment and organizational trust) from During the mediating role of happiness in the scope of work with its dimensions represented by (positive emotional impact, reducing negative influences, and satisfactory acceptance) at the University of Tikrit.

In order for the study to achieve its objectives, a main question was formulated: What is the extent of the role of emotional intelligence in enhancing organizational friendship according to the perspective of happiness within the scope of work? As well as a number of other sub-questions emerging from it and required by the study.

The study adopted the (descriptive-analytical) approach in order to interpret and analyze the data used, relying on (SPSS V.26) and Amos V.24. It also adopted the questionnaire as a tool for collecting data relevant to the sample studied, in order to achieve its goals and provide accurate answers to its questions. (130) questionnaires were distributed randomly to employees at the university under investigation, and (120) were retrieved from them. The number of questionnaires suitable for statistical analysis was (110), of which (70) were for academic staff and (40) for functional staff.

The study reached a set of results, perhaps the most prominent of which is: the presence of an indirect effect of emotional intelligence in enhancing organizational friendship through happiness in the workplace. In light of the results reached by the researcher, a set of proposals were presented that are considered realistic solutions to the problem of the study, the most prominent of which are: the necessity of The researched university's interest in emotional intelligence, as well as showing happiness within the scope of work among various cadres, for their role in enhancing organizational friendship.

Keywords: emotional intelligence, organizational friendship, happiness at work, Tikrit University.

١. المقدمة:

لكي تتمكن الجامعات من الوصول العالمية ، من واجب عليها تطوير قدراتها العملية، لان المنافسة بين الجامعات اصبحت أقوى من أي وقت مضى بسبب العولمة، وللتنافس، تسعى الجامعات باستمرار إلى دمج القيادات والتدريسين والموظفين المؤهلين تأهيلاً عالياً لتحقيق النجاح في هذه الظروف والتميز عن الآخرين، لقد حظي الذكاء المعرفي، الذي يشير إلى قدرة الفرد على تطوير المعرفة باستخدام المعلومات الفعلية والموجودة، باهتمام كبير في العقود الماضية وأثبت أهميته وأهميته في مكان العمل. علاوة على ذلك، يمكن تقييمها وقياسها بسهولة في عملية التوظيف، أخذت الادرة العليا في الجامعات في الاعتبار بقوة الذكاء المعرفي وأبقوا المرشحين يظهرون أعلى مستوى منه، لانهم يعتقدون أنهم سيكونون أكثر مشاركة ومثابرة وكفاءة في عملهم. ومع ذلك، فإن الذكاء المعرفي ليس كافياً في حد ذاته.

أن الأشخاص بطبيعتهم يختلفون في قدراتهم ونظرتهم للعمل ودرجة ارتباطهم به، ومستويات الجهد المبذول من قبلهم تختلف تبعاً للقدرات التي يتمتع بها بعض العاملين عن البعض الآخر، ومن أبرز هذه القدرات، قدرات ذهنية تعرف بـ "الذكاء العقلاني"، وقدرات وجدانية تعرف بـ "الذكاء العاطفي".

الذكاء هو ذخيرة الإدارة، فهو يكسب قوة الفطنة والنجاح، إذ أكدت الدراسات والبحوث وجود علاقة قوية بين نجاح المنظمات وسمات إدارتها وقادتها وفي مقدمتها سمة الذكاء، ففي دراسة أجرتها مؤسسة روبرت هالف الأمريكية للمعلومات حول العناصر المؤثرة في اختيار القادة الأكاديميين اتضح أن أعلى نسبة كانت عنصر الذكاء، لذا يعتبر اهتمام الإدارة بهذه الطاقة الذهنية المتمثلة بالذكاء من أهم أولويات المنظمات الحديثة المتواجدة بالوقت الحاضر في سوق العمل (صالح، ٢٠١٠).

ويقصد بالذكاء العاطفي قدرة الفرد في فهم عواطفه ومشاعره بالشكل الصحيح والمعالجة بالشكل المرغوب فضلاً عن الإدراك والفهم لعواطف الآخرين من أجل أداء العمل بالشكل الصحيح والمطلوب.

البشر لديهم طبيعة اجتماعية ويحاولون دائماً أن يكونوا على اتصال بأشخاص آخرين من أجل القيام بعلاقات (الصداقة)، أن الصداقة في العمل تؤثر على فيما إذا كان الناس راضين عن وظائفهم أم لا حيث إذا كان الموظفين يتعاونون مع زملائهم في العمل، فإنه يؤثر على إدراكهم العام لحالة العمل، وتعد الحياة الاجتماعية للموظفين امر اساسي لرضاهم الشخصي ولها تأثير كبير على دوافع العمل، وبالتالي يمكن للصداقة ان تخلق الجو الايجابي بين الموظفين وهذا يؤدي زيادة السعادة في نطاق العمل.

والسعادة هي الحالة الوجدانية الإيجابية التي تستحوذ على عواطفنا وعقولنا وأرواحنا وتجعل حياتنا ذات مغزى ومعنى، فإن تحقيقها بلا شك ينعكس على جميع جوانب الحياة، إذ تسهم النفسية الإيجابية بتحفيز

الإنسان وتشجيعه على بذل المزيد من الجهود لتحقيق الطموحات إذ تعد الصداقة التنظيمية انعكاسا للسعادة في الوقت الراهن وتعد من العوامل الرئيسة في كفاءة العمل وفعاليتها، فتحتاج المنظمات إلى درجة عالية من التفاعلات البشرية وتبادل المعلومات وشمولية الفكر والجهد لحل المشكلات، الأمر الذي أضى معه وجود حد معين من الثقة أساساً لنجاح العلاقات الفردية والجماعية داخل الجامعة، لذا يحظى تعزيز الصداقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية باهتمام كبير لما له من تأثير إيجابي مباشر على سلوك الأفراد والعاملين، إذ تدفعهم نحو تطوير أدائهم وصولاً لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها الجامعة، إن الصداقة التنظيمية تحقق فوائد عدة منها : أنها تعمل على تحفيز الابتكار، وتحقيق قدر أكبر من الاستقرار العاطفي للعاملين في الجامعة، إلا أن انخفاض الصداقة في الجامعة يؤدي إلى اختفاء القيم والدوافع لدى الآخرين.

وبالرغم من أهمية مهارات الذكاء العاطفي في الجامعات، إلا أنه لا يضمن تحقيق الجامعات للصداقة التنظيمية؛ ولا سيما عند عدم الاستفادة من تلك المهارات في تهيئة بيئة عمل داعمة للصداقة التنظيمية وبطبيعة الحال، ينظر إلى نطاق العمل باعتبارها ملخصاً لكل الجوانب المادية والتنظيمية والعاطفية المحيطة بمكان العمل، وتؤثر بيئة العمل في قدرة العاملين، واستعدادهم للاستمرار في المهنة بل يتجاهل تأثيرها إلى استقرار التنظيم واستدامة المشاريع (Kaur 2014 & Jain) كما تؤدي بيئة العمل الإيجابية دوراً حيوياً في التزام الموظفين وتحفيزهم، ورفع معدلات رضاهم وزيادة إنتاجيتهم. وقد اهتمت كثير من الجامعات في الفترة السابقة - بالطرق والأساليب والممارسات التي تعزز الإيجابية في مكان العمل، وتخلق بيئة عمل جاذبة تحقق معايير الجودة وتوفر السعادة للعاملين. فعلى مدار العقد الماضي تزايد الاهتمام العالمي بالسعادة ودورها الحيوي في الأداء على مستوى الأفراد والمنظمات وكذلك الدول؛ إذ استحدثت منظمة الأمم المتحدة في عام ٢٠١١ التقرير السنوي لخريطة السعادة في العالم (المعاينة، الحموري، ٢٠١٨). وقد عملت حكومة المملكة في هذا الاتجاه وسخرت الجهود اللازمة لتحقيق مقومات السعادة على مستوى الجامعات والمجتمع. كما أعلنت مؤشر السعادة ضمن مؤشرات تقرير ميزانية الدولة لعام ٢٠٢٢ وزارة المالية (٢٠٢١).

إن السعادة في نطاق العمل بأبعادها كافة تدعم تطوير الجامعة وتحسن سمعتها ومركزها التنافسي (المعاينة، الحموري، ٢٠١٨؛ en & Kaul ٢٠١٥) وتسهم مناخ العمل التي تتوفر فيها عوامل الجودة والسعادة في تحقيق الرضا والسلامة والالتزام والمشاركة، والاحتفاظ، وبناء سلوكيات عمل منتج وأداء تنظيمي أفضل، وغالباً ما تسبق السعادة جميع مقاييس النجاح (Fisher, 2010; Cindiloglu Demirer, ٢٠٠٨، Lyubomirsky & 2019; Boehm). فالسعادة في نطاق العمل تعد من المداخل الحديثة التي تستخدم لمواجهة كثير من تحديات العمل وتحقيق جملة من نواتجه، والأفراد الأكثر سعادة من المتوقع أن يكونوا أكثر ازدهاراً داخلياً وخارجياً (الدبابي وآخرون، ٢٠١٩).

وتأسيساً على ما سبق؛ تسعى الدراسة الحالية إلى الكشف عن دور الذكاء العاطفي في تعزيز الصداقة التنظيمية في جامعة تكريت، وتحديد دور السعادة في نطاق العمل الجامعي كمتغير وسيط في هذه العلاقة.

١.١. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها: تتخلص مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما مدى دور الذكاء العاطفي في تعزيز الصداقة التنظيمية من منظور السعادة في نطاق العمل كمتغير وسيط للعاملين في جامعة تكريت؟

٢.١. أهداف الدراسة وغاياتها. تهدف الدراسة إلى التعرف إلى طبيعة أثر الذكاء العاطفي في تعزيز

الصداقة التنظيمية من خلال السعادة في نطاق العمل كمتغير في جامعة تكريت

٣.١. أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة الحالية في أهمية الموضوع الأساسي الذي تتناوله الدراسة وهو

الذكاء العاطفي والذي يعد له دوراً فعالاً في التحكم في سلوك الفرد وانفعالاته النفسية والعاطفية، وبالتالي تؤثر على إستقرار الفرد النفسي ومن ثم الحياة بشكل عام.

٤.١. متغيرات الدراسة: اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

✓ المتغير المستقل: الذكاء العاطفي: ويقاس من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة من العاملين في

الجامعة على فقرات مقياس الذكاء العاطفي.

✓ المتغير التابع: الصداقة التنظيمية: ويقاس من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة من العاملين في

الجامعة على فقرات مقياس الصداقة التنظيمية.

✓ المتغير الوسيط: السعادة في نطاق العمل: ويقاس من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة من

العاملين في الجامعة على فقرات مقياس السعادة في نطاق العمل.

٥.١. حدود الدراسة: اقتصر حدود الدراسة على ما يأتي:

✓ الحدود البشرية: اقتصر هذه الدراسة على العاملين في الملاكات الوظيفية والتعليمية في الجامعة.

✓ الحدود المكانية: اقتصر هذه الدراسة على الكليات في جامعة تكريت.

✓ الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من عام ٢٠٢٤.

٢. الاطار النظري.

١.٢. مفهوم الذكاء العاطفي:

يعد (Thorndik:1920) اول من وضع بذور مفهوم الذكاء العاطفي عندما تحدث عن مفهوم "الذكاء الاجتماعي حين وصفه بأنه قدرة الفرد على التصرف بحكمة وعقلانية في إدارة علاقاته الإنسانية مع الآخرين" (عجين، ٢٠٠٩: ٥٠)، ثم ارتبط مفهوم الذكاء العاطفي بنظرية الذكاءات المتعددة، والتي طوّرها (Gardner) في عام ١٩٨٣، إذ اقترحت النظرية إمكانات أوسع في الذكاء البشري كالذكاء اللغوي، والرياضي؛ والمكاني؛ والجسدي الحركي؛ والموسيقي؛ والذكاء بين الأشخاص؛ والشخصي؛ والطبيعي، وأخيراً الذكاء الوجودي (Kukah,et al.,2022:3-4).

ثم تزايد الاهتمام بهذا المفهوم عام ١٩٩٠ في المقالات التي نشرها كلا من Mylar and (Salvoy) إذ قاموا بتجزئة تعريف الذكاء العاطفي إلى جزئين إذ يشير الجزء الأول منه إلى العملية ذات الصلة بمعالجة المعلومات الانفعالية، والجزء الثاني يشير إلى المهارات المتعلقة بإدارة هذه العملية (منال و امينة، ٢٠٢٠: ٢٤)، ويعد من المهارات الإدارية الجديدة، لا سيما في مجال إدارة الموارد البشرية، إذ جذب انتباه الباحثين بشكل كبير على مدى العقد الماضي وعلى الرغم من وجود الكثير من الجدل حول ما إذا كان الذكاء العاطفي مكتسباً أم متأصلاً، فمن المفترض أن يكون مفهومًا مرئيًا قابلاً للتطوير أو التراجع (Azizkhani,et al.,2022:2).

ولقد حظي هذا المفهوم بالاهتمام الكبير، من قبل الباحثين ولاسيما في المجالات التربوية والنفسية ولعل السبب في هذا الاهتمام المتزايد، لما يوفره للأفراد والاكادر الوظيفي من فرص في النجاح والتطور في مجالات العمل والحياة على حد سواء، من خلال قدرتهم على مواجهة أي مشكلات تواجههم في مسيرتهم المهنية أو حياتهم اليومية وما تتضمنه من المواقف والاحداث (خلف، ٢٠١٩: ٣١).

كما انه يعد موضوعاً يحظى باهتمام كبير من قبل الجامعات في عالم اليوم، إذ يمكن اعتبار الأفراد الذين يمتلكون القدرة في التحكم بمشاعرهم الذاتية، ويتعرفون عليها ويوضحونها، بانهم يظهرون مزايا معينة ومختلفة عن أولئك الأشخاص الذين لا يتقنون مهاراتهم العاطفية (Román-Mata,etal.,2020:2)، وفي نفس السياق فانه يرتبط بالسلامة والصحة الذهنية للفرد ارتباطاً قوياً ووثيقاً، بالشكل الذي يمكنه من فهم وأدراك مشاعره ومشاعر الآخرين مما يؤدي بالنتيجة إلى زيادة قدرته في ادامة علاقاته الاجتماعية مع الآخرين والتواصل معهم بشكل إيجابي (الصباح والسرطاوي، ٢٠١٦: ٦).

ولابد من التأكيد على إن جوهر الذكاء العاطفي قائم على قاعدة اساسية مفادها إن نجاح الأفراد في حياتهم الاجتماعية أو المهنية لا يستند فقط على مستوى تمتعهم بالذكاء المعرفي (القدرات العقلية)، بل يقوم أيضاً على مستوى ما يمتلكونه من مهارات العاطفة، والتي تساعد الفرد في الوعي والفهم والادراك والإدارة لعواطفه وعواطف الآخرين، بما يعزز فرص تحقيق النجاح والتقدم للأفراد على الصعيد المهني والحياتي (الشاعر والخشالي، ٢٠٢٠: ٩).

ومن البديهي إن ما يحققه الانسان من نجاحات في حياته الوظيفية والاجتماعية ومقدار السعادة التي يشعر بها، لا تتوقف على ما يحمله الفرد من معرفة وذكاء عقلي فقط، بل لابد إن تشتمل على ما تميز به من المهارات والصفات التي قد تكون موجودة أو غير موجودة لدى الاشخاص ذوي المعارف، وهو ما يتمثل بمفهوم الذكاء الانفعالي أو العاطفي لارتباطه بالانفعالات والعواطف والمشاعر الداخلية التي يحملها الانسان (المعاينة، ٢٠١٩: ٤٢٥)

ووفقاً لما ورد في مضامين الجدول اعلاه يستنتج الباحث الآتي:

- انه يمثل مجموعة من المهارات الموجودة داخل الفرد، ويعد بعضها مكمل للبعض الآخر.
- انه اشبه بعملية متكاملة تتم داخل الفرد تبدأ بالمدخلات (انفعال)، ومن ثم المعالجة (إدارة الانفعال)، وتنتهي بالمرجات (مهارات اجتماعية).
- أنها تمثل قدرات غير ملموسة ولكن تظهر في السلوكيات مع الآخرين.
- أنها تمثل عملية تحليل للمشاعر الذاتية أو للآخرين، والاستفادة منها في إدارة التفكير.
- انه وسيلة فعالة في التعامل الناجح مع المواقف المختلفة للأفراد اجتماعياً ومهنياً.

اما اجرائياً فيعرف الباحث الذكاء العاطفي بأنه: مجموعة من القدرات التي يمتلكها الكادر الوظيفي في الجامعة المبحوث، والتي تمكنهم من إدراك وتحليل مشاعرهم وعواطفهم وانفعالاتهم الذاتية ومن ثم تنظيمها بالشكل الذي يخدم اهدافهم وطموحاتهم هذا من جانب، اما من جانب اخر فهي تضمن لهم القراءة الدقيقة والصحيحة لمشاعر الآخرين من الطلاب والموظفين، بما يعزز من قدرتهم على التعاطف معهم وكسب رضاهم ومن ثم تحسين السعادة في العمل، وبما يضمن تعزيز الصداقة.

٢.٢. ابعاد الذكاء العاطفي.

➤ **الوعي الذاتي:** يشير هذا البعد فهو يشير بشكل أساسي إلى تعرف الفرد على انفعالاته، أي بمعنى آخر انه يجب الفصل ما بين العاطفة والقرارات التي يتخذها مما ينعكس بشكل ايجابي على دقة القرارات وموضوعيتها، ولذلك يجب القول بانها تتضمن إدراك الفرد لمزاجه ومشاعره مما يسهل عليه تفسير الحالة الداخلية التي يمر بها وكذلك يشعر بما يمر به الآخرين، فالفرد الذي لا يمتلك القدرة على الوعي والادراك لمشاعره الذاتية يصعب عليه قراءة مشاعر الآخرين والتعاطف معهم بسهولة (سلامي، ٢٠١٥: ١٧١).

➤ **إدارة الانفعالات:** ويتعلق هذا البعد بالقدرة على أخذ العواطف بالاعتبار عند اتخاذ القرارات، إذ ستؤثر الحالات العاطفية على كيفية إدارة الافراد للمشاكل وفي كيفية معالجة المعلومات الواردة إليهم، (Cerezo,etal.,2022:54).

➤ **الدافعية:** بانها محاولة الفرد كبح الرغبات والدوافع أو على الاقل تأجيلها إلى وقت لاحق يحدده الموقف، بما يمنحه الفرصة والوقت للتفكير لانتقاء الاستجابة الصحيحة والمناسبة، ومن الجانب الآخر امتلاك الرغبة الكافية لمساعدة الآخرين لإشباع حاجاتهم بغية تحقيق اهدافهم وغاياتهم (بن غريال، ٢٠١٥: ٧٢)، وكنتيجة لما سبق فان الافراد الذين يمتلكون اهدافاً، ولديهم معرفة بالخطوات المطلوبة لتحقيق هذه الاهداف، حتما سيكونون ايجابيين ومتفانين ويمتلكون حماسا عاليا لتحقيق الاهداف التنظيمية (ابو الخير وأبو شعيرة، ٢٠١٨: ٢٠٠).

➤ **التعاطف:** في مستهل الحديث عنها، تجدر بنا النظر إلى أنها تمثل القدرة على الاحترام والتفهم والاحذ بوجهات نظر الآخرين، كما إن إدراك العاطفة يمثل الفهم الواضح الدقيق للمشاعر الشخصية ومشاعر الآخرين، والتعبير عنها وإيصال المشاعر الخاصة للآخرين، بما يمكنهم من التطوير والحفاظ على روابط شخصية ناجحة وذات مغزى (Treglown&Furnham,2020:3).

➤ **المهارات الاجتماعية:** إن الإنسان هو كائن اجتماعي ، إذ يقضي معظم وقته في جماعات متعددة، يؤثر فيها ويتأثر بها، وان سلوكه يتحدد بناءً على التفاعل والتواصل مع الآخرين في المواقف الاجتماعية المختلفة، ولكن من خلال الاحتكاك بالآخرين يجد الإنسان نفسه أمام العديد من المواقف التي يستطيع إن يحسن التصرف تجاه بعضها، وحيانا يقف عاجزاً عن اتخاذ السلوك الملائم أمام البعض الآخر

وكنتيجة لذلك فإن الفرد يعجز عن تحقيق بعض أهدافه بسبب الضعف في مهارات التواصل مع الآخرين في محيط العمل، فالمهارات الاجتماعية لها دوراً مهم وكبير في حياة الفرد المهنية وفي جميع تفاعلاته وعلاقاته بالآخرين (الحجار، ٢٠١٥: ١٢).

٣.٢. مفهوم الصداقة التنظيمية

الصداقات لعبت ادواراً محورية في حياة الناس، فقد درس الفلاسفة اليونانيون وقدموا تعليقات حول علاقات الصداقة وكيف تؤثر هذه العلاقات على الذات والآخرين وتصرفات الأفراد وعمليات التفكير ٢٠١١ Johnikin، فالعديد من مواقع العمل تمثل بيئات اجتماعية.

إذ يكون هناك تفاعل بين العاملين و زملائهم في العمل حول الامور المتعلقة بالوظائف، مثل المهام الوظيفية التي يجب القيام بها وفضل طريقة لإنجاز هذه المهام. اضافة لذلك، يتفاعل الموظفون بشكل متكرر حول الامور غير ذات الصلة بالعمل مثل الطقس، الاحداث الجارية والمساعي الترفيهية، نظراً لان مكان العمل يمكن ان يكون في الغالب بيئة اجتماعية. لذلك يمكن ان يكون مناسباً لتكوين الصداقات، إذ اصبحت الجامعات مواقع مهمة وفريدة لبناء الروابط الاجتماعية التعاونية والمتمثلة بالصداقات بين الموظفين العاملين فيها (٢١٤، ٢٠١٧، Buyukyilmaz&Bicer)، ونتيجة للحاجات النفسية الفطرية للموظفين للانتماء وإقامة علاقات وثيقة مع زملائهم في الجامعة، إذ تصور الصداقات التي تتميز بالثقة والرغبة المتبادلة القوية في التواصل والتفاعل داخل الجامعة وخارجها (Potgieter et al 3، ٢٠١٧)، فالصداقات التنظيمية تعد جزءاً حيوياً من التنظيمات غير الرسمية للمنظمات، وهذا الاهتمام المتزايد بالصداقات التنظيمية يرجع الى الاعتراف بان العلاقات غير الرسمية في العمل يمكن ان تكون قوية للغاية. فالهيكل الرسمية تساعد في تطوير العلاقات غير الرسمية في بيئة العمل من خلال الترتيبات المادية للوحدات الفرعية والادارات، ومن ثم فان الشبكات غير الرسمية او الاجتماعية في الجامعات . انعكاس للترتيبات التنظيمية الرسمية (Nielsen et al، ٢٠١١)، مما تقدم يرى الباحث انه يمكن تعريف الصداقة التنظيمية على انها علاقات شخصية بين العاملين في الجامعة تقوم على الثقة والالتزام المتبادلة والقيم والمصالح المشتركة وهي علاقات طوعية تلبي الاحتياجات النفسية للعاملين في الجامعات وتكون بشكل غير رسمي.

٤.٢. ابعاد الصداقة التنظيمية.

➤ **الثقة التنظيمية:** احد احتياجات الموظفين هو بناء الثقة بينهم وبين الإدارة العليا والمديرين وزملائهم في العمل، وان وجود مستوى عال من الثقة في الجامعة هو السبب في انخفاض التكاليف وآليات الرقابة الأخرى وسيكون التحكم بالموظفين وتحفيزهم بالنظر الى بناء الثقة، الأمر الذي يؤدي الى الفعالية التنظيمية وتقليل تكاليف التقييم والرقابة ومن ثم يجب تحديد العوامل التي تولد الثقة (٢٠١٦، ٩٠٨)، (Maryam&Pourkeiani).

➤ **الالتزام التنظيمي:** اجتذب الالتزام اهتماماً كبيراً خلال العقود الاخيرة نظراً لحقيقة ان له العديد من التأثيرات الايجابية على الموظفين والجامعات، فالالتزام التنظيمي يتعلق بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين (Ruokolainen، ٢٠١١، ١١)، وتم تصوير الالتزام التنظيمي على نطاق واسع في السلوك التنظيمي، كعامل مهم في العلاقة بين الأفراد ومنظماتهم فقد حظي المفهوم باهتمام كبير خلال السنوات الماضية واصبح هدفاً رئيساً لإدارات الموارد البشرية في الجامعات، فقد عرف بانه (القوة النسبية لتحديد هوية الفرد ومشاركته في منظمة معينة) وقد عرف ايضاً بانه (قوة إدارة تجمع الناس ومن ثم قد يجتمع الاعضاء التنظيميون بسبب التزاماتهم بتنظيمهم) (Mensah، ٢٠١٣).

٥.٢. مفهوم السعادة في نطاق العمل:

يبدو أن مصطلحات السعادة والعاطفة والمزاج والرضا متشابهة نوعاً ما، لكنها قد تختلف من حيث النطاق والتطبيق، فالعاطفة هي استجابة فورية لموقف ما وتستمر لفترة قصيرة، أما المزاج فهو على الأكثر متوارثاً في شخصية الفرد وأكثر استجابة للموقف ويدوم لفترة أطول، في حين غالباً ما يستخدم الباحثون مصطلح السعادة في نطاق العمل (وهو الأكثر شيوعاً) عند التفكير في الرفاهية الذاتية، رغم أن الأخيرة قد تتضمن أيضاً مقاييس أخرى مثل المشاعر الإيجابية، وتجربة هذه المشاعر الإيجابية إن تكررت باستمرار إلى حد الاعتدال تكون هي السمة المميزة لسعادة في نطاق العمل، وتُعد أفضل مؤشر على وجود السعادة في الجامعات، وقد يتم التركيز عليها باعتبارها العنصر الأساسي لتحقيق السعادة والنجاح، ولأجل تقييم سعادة في نطاق العمل في أماكن العمل، فقد تم تطوير العديد من المؤشرات المؤثرة مثل، الرضا الوظيفي والالتزام

التنظيمي الفعال وأدوات المشاركة وتبادل الخبرات في العمل (Demo & Paschoal, 2016: 36). وقد تكون السعادة ناتجة عن العاطفة أو الحالة المزاجية أو عن الممارسات وسياسات العمل الجيدة، وهي مع حالة الرضا تُعد من الحالات النفسية لكنها مختلفة من حيث أن مصطلح الرضا هو الغاية، في حين قد تكون السعادة هي الوسيلة لتحقيق هذه الغاية، وبمنظرة أكثر شمولاً وصف (Seligman, 2012) السعادة بأنها "نوعية حياة الفرد، والصحة العاطفية، وبيئة العمل الجيدة، والصحة البدنية، والسلوك المميز، والوصول إلى الأهداف بشكل إيجابي"، وتشكل هذه الأبعاد الخمسة مضمون محتوى السعادة التي تعرف بأنها تجربة التأثير الإيجابي المتكرر والتأثير السلبي غير المتكرر والشعور العام بالرضا عن الحياة ككل (Rao et al., 2017: 28). كما وعُبر عن السعادة أيضاً على أنها ظاهرة نفسية لا تخضع للملاحظة بشكل مباشر، ولكن يمكن تلمسها عن طريق آثارها ونتائجها التي تنعكس على من يتصف بها، وقد تكون جماعية أو قد تكون فردية، وهي إحدى مؤشرات الرضا الوظيفي، أو هي بحسب رأي العديد من الباحثين "الشعور الإيجابي المتكرر للشخص" أو "الرضا والقناعة بما وهب للشخص مع تقديره وتثمينه لذلك"، بمعنى أنها ترتبط بالرضا والراحة والقبول من قبل الشخص تجاه ما قُدم له، ومن جانب آخر يرى ذوي الاختصاص أن الجامعة التي تطمح إلى سعادة الزبائن لتكوين سمعة طيبة لها يتوجب عليها أن تهتم بسعادة في نطاق العمل لديها، لأن أسلوبها في التعامل معهم سينعكس على أسلوبهم مع الزبائن، ومن هنا بدأ التركيز على سعادتهم التي تتأثر إلى حد كبير بطبيعة العمل وجودته في أماكن العمل، ووفقاً لذلك فقد تم التعبير عنها على أنها "تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة بما يُمكن الجامعة من التغلب على التحديات التي تواجهها والارتقاء بالأداء الفعلي وما يترتب عن ذلك من التأثير في الآخرين، ومن هذا المنطلق يلاحظ أن مفهوم السعادة الوظيفية يقترب جداً من مفهوم جودة الحياة الوظيفية (جمعة وآخرون، ٢٠١٨: ٥١).

وفي ضوء ما تقدم يرى الباحث أن سعادة في نطاق العمل على المستوى المنظمي بغض النظر عن طبيعة نشاط الجامعات ما هي إلا بعض المشاعر الإيجابية التي تزرعها الجامعة في مكان العمل لإكساب العاملين لديها حالة من الرفاهية والمتعة والقبول والرضا بشكل دائم قدر المستطاع، بهدف إثارتهم نحو

الالتزام الكامل بأهدافها واستراتيجياتها، وسعيًا منها لاستثمار القوة الكامنة لديهم لإثبات جدارتهم الوظيفية على مستوى إنتاجيتهم وأدائهم وتبادل الخبرات فيما بينهم وعلى مستوى حياتهم الشخصية أيضاً.

٦.٢. أبعاد السعادة في نطاق العمل.

➤ التأثير العاطفي الإيجابي: بيّنت دراسة (Green, 2014: 12) أن العواطف الإيجابية كالفرح والسرور والبهجة والأمل والتفاؤل تعزز من المهارات والقدرات الجوهرية للعاملين، فهي تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة عالية نتيجة شعورهم بالسعادة والرفاهية في بيئة العمل، وتشتمل هذه المشاعر على عناصر معينة مثل إظهار رغبة المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات، مما ينتج عنها وجهات نظر متعددة من جميع العاملين، وتتبع هذه المشاعر أيضاً من الرغبة الصادقة في السعادة والمتعة، وللعلم فإن علم النفس الإيجابي تضمن هو الآخر استكشاف الجوانب العاطفية للعاملين لتحديد أي من هذه الجوانب هو الأكثر فاعلية في سلوكياتهم من خلال تجاربهم الإيجابية تجاه أعمالهم.

➤ الحد من التأثيرات السلبية: وهو البُعد الثاني من أبعاد السعادة التي تناولتها الدراسات بالتفسير والتعبير عن مضامينها وما ترمي إليه، وهو كسابقه من حيث تعدد الآراء ووجهات النظر حوله، بيّنت دراسة (Green, 2014: 11) أن المشاعر السلبية هي سلوكيات تُستخدم لإعلاء مكانة الفرد على حساب مشاعر الغير أو معتقداتهم أو إحساسهم بقيمتهم الذاتية، وقد تنشأ كنتيجة عن الخوف من المجهول أو من تصرفات الآخرين، وهي تعكس الحاجة إلى السيطرة على الآخرين أو التسبب في الأذى لهم بخلاف التأثير العاطفي الإيجابي الذي يعني إظهار شعور سعيد أو ارتباط ملموس بالأداء الوظيفي.

➤ القبول المرضي: وهو البُعد الأخير من أبعاد السعادة، وقد أخذ هو الآخر مجالاً تفسيرياً لما ينطوي عليه من قبل الباحثين في العديد من الدراسات، عبّرت دراسة (العابدي وعبد الزهرة، ٢٠١٥: ٣٥) عن القبول المرضي على أنه عملية الإدراك التي تتعلق بتطوير العاملين لمهاراتهم وإمكاناتهم في العمل، والتقدم في تحقيق أهداف حياتهم، وأن السعي لتحقيقه أصبح في مسارٍ متزايد في المجتمعات لاعتباره جانباً شرعياً ومهماً من الحياة، ولأجل جذب المهارات المطلوبة في العمل والاحتفاظ بها تبقى محاولات الإدارة مستمرة

لتوفير الظروف المناسبة لها لكي تحقق السعادة لهم في مكان العمل، ويُعد القبول المرضي هو أحد العناصر الأساسية التي تؤدي إلى الشعور بالسعادة لدى العاملين في الجامعة.

٧.٢. العلاقة الذكاء العاطفي والصدقة التنظيمية والسعادة في نطاق العمل.

إن الذكاء العاطفي يقوم على فلسفة أساسية تتمثل في امتلاك الكادر الوظيفي والأكاديمية في الجامعة مجموعة من المهارات والقدرات والتي تتضمن قدرتهم على الإدراك والتحليل والتشخيص لما يدور في داخلهم أو لدى العاملين في الجامعة من انفعالات ومشاعر ايجابية أو سلبية وإدارتها وتوجيهها بالاتجاه الصحيح الذي يضمن كسب الثقة والود وتحقيق النجاح في العلاقات مع الآخرين والمحافظة عليها.

وذلك يتم من خلال اظهار جانب التعاطف معهم والتخفيف عنهم وما يعانون منه في جميع الحالات والمواقف التي يمرون بها، وذلك له أثره وانعكاسه الواضح في تعزيز جانب الرضى من قبل المرضى حول الخدمات التي تقدمها إدارة الجامعة والذي يصب في المحصلة النهائية في تحسين الصداقة التنظيمية داخل الجامعة المبحوثة، وهذا يتفق مع نظرة (ملحم وآخرون، ٢٠٢٠: ٣٨١) لفلسفة هذا المفهوم.

إن هذا التأثير الذي يمارسه الذكاء العاطفي في تحسين الصداقة داخل الجامعة يشمل جميع ابعاده الفرعية، فعند الحديث عن تأثير الوعي الذاتي للقيادات في الجامعة في الصداقة التنظيمية، فلا بد من التطرق إلى أثر ذلك في تحقيق جانب المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.

فعندما يكون العاملين في الجامعة قادرين على فهم مشاعرهم الذاتية والتعرف على مشاعر الآخرين في الوقت ذاته سيكونون أكثر قدرة على التضامن مع جميع القضايا التي تخص المجتمع كالمساعدة في الحد من انتشار بعض السلوكيات والظواهر السلبية فضلاً عن ايجادهم انسب الحلول في حالات الظروف والازمات ومحاولة تقليل اثارها على المجتمع.

ومن جانب آخر ذي صلة فنجد انه كلما كان الكوادر الأكاديمية والوظيفية أكثر ادراكا ووعيا لذاتهم ومشاعرهم كلما كانوا أكثر قدرة على استعراض المشكلات من وجهات نظر متعددة ومن ثم التفكير بحلول ابداعية ومبتكرة لهذه المشكلات التي تواجههم.

كما إن لفهم الذات تأثير واضح في زيادة مستويات الرضى والقناعة لدى العاملين وهو ما ينعكس ايجاباً في ادائهم لواجباتهم وخدماتهم إلى المستفيدين أي بمعنى إن القناعة تقود إلى أداء عال وثم تحقيق السعادة في العمل (دحام و عودة، ٢٠١٢: ١٠٠).

أما إدارة الكوادر الوظيفية والاكاديمية للانفعالات وكيفية التحكم بها ، فان تأثيرها في الصداقة التنظيمية داخل الجامعة يعد متلازماً مع تأثير وعي العاملين بانفعالاتهم وانفعالات الآخرين، فنجد إن إدارة وتنظيم العواطف والانفعالات يمكن إن يكون بمثابة صمام أمان للتخفيف من المشاعر السلبية لجميع العاملين والمستفيدين كالغضب والإحباط والحزن ، فضلاً عن تعزيزه للمشاعر الإيجابية لديهم، وهذا بالتأكيد سوف ينعكس في قدرتهم على التعامل مع العاملين والطلاب بشكل أكثر ايجابية و إنسانية ، مما يحسن من انطباعهم ونظرتهم عن الجامعة ومن ثم يشير ذلك إلى رفع السعادة داخل العمل و ثم تكوين علاقات تنظيمية من وجهة نظر مراجعها (Khosrav, et al.,2020:38).

أما بالنسبة لتأثير الدافعية الذاتية التي يمتلكها الكوادر الاكاديمية ، والتي تعني إلى ما موجود داخلهم من قوة تدفعهم بان يكونوا قادرين على تحويل مشاعرهم السلبية إلى ايجابية وفي نفس الوقت تجاهلهم لحالات ومواقف الاحباط التي يمرون بها والسيطرة عليها إذ لا تؤثر سلباً على ادائهم ، فعندما يمتلك الموظفون قدرات عالية في تنظيم مشاعرهم والتحكم بها سيكونون قادرين على تجاهل اصعب اللحظات والمواقف التي تعترضهم اثناء ادائهم لمهامهم ، كما وتعد الدافعية الذاتية لدى العاملين في الجامعة بانها تنير من حماسهم من اجل أداء واجباتهم واعمالهم الموكلة اليهم بأحسن الطرق وافضلها بما يحقق الرضى لدى المستفيدين من خدمات الجامعة كما تساعد الدافعية لديهم ايضاً في تحسين العمل وتطويره ، فضلاً عن التنظيم الفعال لمكان عملهم، والمساعدة في حل المشكلات المتعلقة بالعمل بطرق ابداعية (عبدالله، ٢٠٢٠: ١).

أما عن علاقة مهارة التعاطف الموجودة لدى العاملين في الجامعة بتحسين الصداقة التنظيمية والسعادة في نطاق العمل فهي تستند في فلسفتها على مهمة اساسية وهي التقمص لأدوار المستفيدين، فالموظفين الذي يستطيع إن يضع نفسه محل الطالب ويشعر بما يشعرون به من الم أو حزن أو أي مشاعر كانت سلبية أو ايجابية ويستطيع إن يعيشها، حتماً سيكون قادراً على كسب رضاهم وودهم من خلال توليد شعور لديهم بانه محل ثقة وقريب منهم.

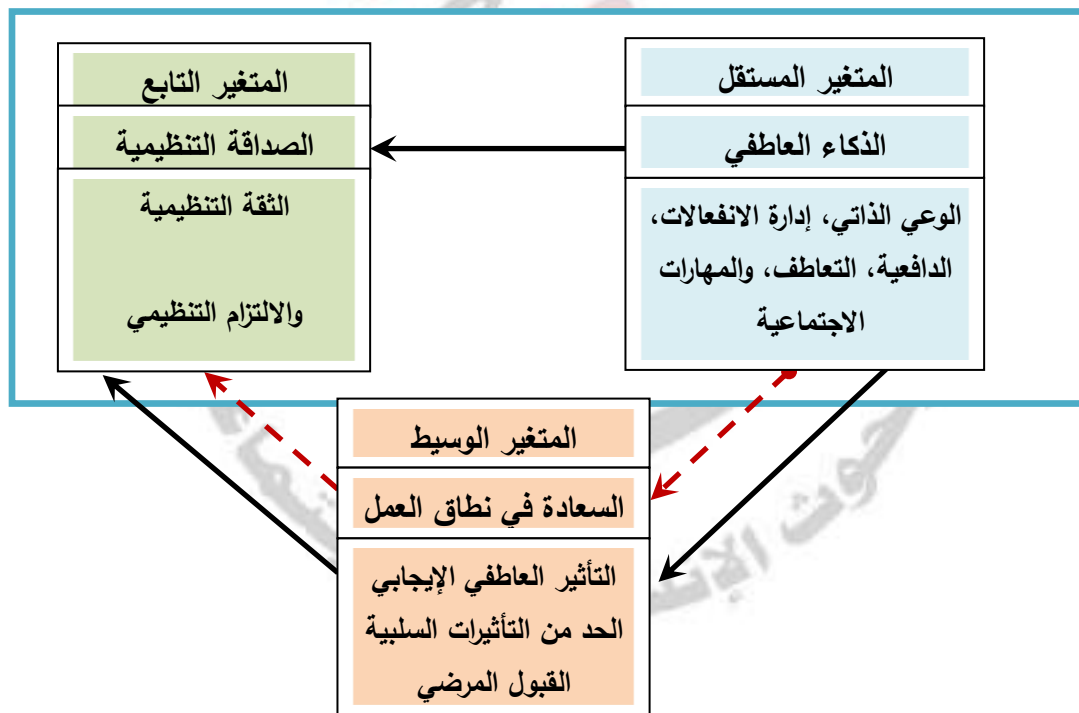
وما تجدر النظر إليه ايضاً بان هذه المهارة هي مبنية في الاساس على وعي الكوادر الاكاديمية بذاته ، وجميع ذلك له انعكاساته في ادائه وطريقة معاملته للآخرين وسعيه المستمر إلى التجديد والابداع في خدمتهم ورفع معنوياتهم (الشاعر والخشالي، ٢٠٢٠: ٤٩-٥٠).

أما عن تأثير مهارة العلاقات الاجتماعية في الصداقة التنظيمية والسعادة في نطاق العمل، فنجد ان فلسفتها في تقوم على شيء اساسي وهو اقامة أفضل العلاقات مع الآخرين والمحافظة عليها اطول مدة ممكنة، ويتحقق ذلك من خلال انتقاء انسب الالفاظ والعبارات عند التعامل مع الآخرين والتأثير ايجابا في الآخرين، و اظهار التعاطف مع الآخرين بما يبعث الطمأنينة في أنفسهم ومن ثم كسب علاقات اجتماعية

تمتاز بجانب عال من الرضى من قبل الآخرين بما ينبئ باستمراريتها اطول مدة ممكنة (بظاظو، ٢٠١٠: ٣٠)، الأمر الذي يعكس صورة إيجابية عن مستوى جودة الخدمة التعليمية المقدمة للمستفيدين من جهة، وتحسين الصداقة التنظيمية والسعادة داخل الجامعة المبحوثة من جهة أخرى.

Ha: يوجد أثر للذكاء العاطفي في تعزيز الصداقة التنظيمية من خلال السعادة في نطاق العمل كمتغير وسيط في جامعة تكريت.

ومما سبق يمكن صياغة إنموذج الدراسة على النحو الآتي:



المصدر من اعداد الباحث الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

التأثير المباشر
التأثير غير المباشر

٣. الاطار التطبيقي للدراسة الميدانية.

١.٣. منهج الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي تحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

٢.٣. مجتمع وعينة الدراسة :

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من الكادر التدريسي في الوظائف التدريسية في الكليات جامعة تكريت في محافظة صلاح الدين، خلال الفصل الدراسي الأول من العام ٢٠٢٣-٢٠٢٤م، والبالغ عددهم (١٣٠) حسب التواصل مع شؤون الموظفين في كل كلية (ديسمبر، ٢٠٢٣). وتكون مجتمع الدراسة من خمس كليات في جامعة تكريت وهي: (كلية الإدارة والاقتصاد وكلية التربية وكلية العلوم الإسلامية وكلية القانون وكلية الآداب وكلية الهندسة)، وقد قام الباحث باستخدام طريقة الحصر الشامل، إذ تم توزيع عينة استطلاعية حجمها ٣٠ استبانة للتأكد من صدق وثبات الاستبانة، وقد تم استبعادهم من التحليل النهائي، وبعد توزيع ١٣٠ استبانة على كافة أفراد مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد ١١٠ استبانة و ٢٠ استبانة غير صالحة بنسبة ٨٤%.

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق المعلومات الشخصية.

- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول رقم (١): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	91	91
أنثى	19	9
المجموع	110	%100

المصدر: من اعداد الباحث.

يوضح جدول رقم (١) خصائص العينة من حيث الجنس، فقد بلغ عدد العينة من الذكور ٩١ مفردة أي ما نسبته ٩١% وهذا يوضح أن غالبية أفراد العينة من الذكور، أما الإناث فقد بلغ عددهم ١٩ مفردات، أي ما نسبته ٩% ويعزو الباحث إرتفاع نسبة عدد الذكور عن عدد الإناث إلى أن الذكور أكثر عدداً مما يعطيهم الفرصة الأكبر للإرتقاء أكثر في المستويات الإدارية العليا في الجامعة، كما أن عنصر العادات التي تشكل ثقافة في المجتمع يلعب دوراً كبيراً في ذلك، إذ أن أغلب الإناث في مدينة تكريت تميل إلى الاهتمام بالأسرة وتنميتها أكثر من الإهتمام بتطوير مسارهم الوظيفي وبالتالي قد تمكث السيدة العاملة في مؤسسة ما سنوات عديدة في مستوى وظيفي معين دون التفكير في المنافسة على مناصب أعلى لأن هذا الأمر ليس ضمن أولوياتها الهامة.

- توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية.

جدول رقم (٢) خصائص عينة الدراسة من حيث الفئات العمرية

النسبة المئوية	العدد	الفئة العمرية
14.9	٢٢	٢٥ الى ٣٥ سنة
35.6	٣٨	من ٣٥ الى ٤٥ سنة
49.4	٥٠	من ٤٥ فأكثر
١٠٠%	١١٠	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

يوضح الجدول رقم (٢) خصائص عينة البحث من حيث الفئات العمرية، إذ قسمت إلى ثلاثة فئات، الفئة الأولى من ٢٥ عاماً حتى أقل من ٣٥ عام، وقد بلغ عدد أفراد العينة في هذه الفئة ٢٢ مفردة أي بنسبة ١٤.٩%، والفئة الثانية من ٣٥ عاماً حتى أقل من ٤٥ عام، وقد بلغ عدد أفراد هذه الفئة ٣٨ مفردة، أي أن

نسبة هذه الفئة ٣٥.٦% والفئة الثالثة والأخيرة شملت أفراد العينة ذوى الأعمار الأكثر من ٤٥ عاماً، ونسبة هذه الفئة ٤٩.٤% يلاحظ من الجدول (٢) أن الشريحة الأولى تمثل ما نسبته ١٥% من شريحة التدريسين وهذا يعكس أن عامل العمر يلعب دوراً مهماً في تقلد مسؤوليات إدارية في الجامعة، والذي يعزز ذلك هو عدد أفراد الشريحة الثالثة الذي بلغ ٤٣ مدير أعمارهم فوق ٤٥ عام، ويعزو الباحث ذلك أن استحقاق الدرجات الإدارية العليا يتطلب عدد سنوات خدمة معينة وقليل من الناس من يجتاز إلى هذه المستويات بعدد سنوات خدمة منخفض نسبياً، لذا نجد أن العدد الأكبر من أفراد العينة أعمارهم تزيد عن ٤٥ عاماً.

- توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي.

جدول رقم (٣): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل

المؤهل الدراسي	العدد	النسبة المئوية
ماجستير	91	91
دكتوراه	19	9
المجموع	110	%100

المصدر: من اعداد الباحث.

يعتبر المؤهل العلمي من المتغيرات الديموغرافية التي تم على أساسها تصنيف أفراد العينة إلى فئتين، الفئة الأولى حملة ماجستير وقد بلغ عددهم ٩١ مفردة أي بنسبة ٩١% والفئة الثانية حملة الدكتوراه وبلغ عددهم ١٩ أي بنسبة ٩% وجدول رقم (٣) يوضح خصائص العينة من حيث المؤهل العلمي. ويلاحظ من هذا الجدول تنوع المؤهلات العلمية للـ١١٠ في التدريسين في الجامعة (ماجستير، دكتوراه)، وهذا يعطي مؤشر حول إهتمام الجامعة في عملية التوظيف أن يتمتع كادرها الوظيفي بمستويات ومؤهلات علمية معينة.

- توزيع افراد العينة حسب اللقب العلمي.

جدول رقم (٤) خصائص عينة الدراسة من حيث اللقب العلمي

اللقب العلمي	العدد	النسبة المئوية
م. مدرس	١١	4.2
مدرس	١٥	7.6

أستاذ مساعد وأستاذ	٨٤	88.2
المجموع	١١٠	١٠٠%

المصدر: من اعداد الباحث.

يتضح من جدول (٤) أن ما نسبته ٤.٢% من عينة الدراسة لقبهم العلمي م. مدرس، ٧.٦% لقبهم العلمي مدرس، بينما ٨٨.٢% لقبهم العلمي أستاذ مساعد أو استاذ ويعزو الباحث ذلك كون الدراسة مطبقة على الجامعة ويوجد فيها تنوع في الألقاب العلمية لتلبي الحاجات التطويرية للجامعة؛ مما يتطلب وجود القاب علمية وهذا يوضح ارتفاع النسبة، إضافة إلى كون الجامعة تحتاج تحتاج لاكثر من لقب، وهذا يتناسب مع تركيبة مجتمع الدراسة حسب الألقاب العلمية في جامعة تكريت، مما يدل على سلامة الكادر التدريسي إذ تزيد الأعداد كلما اتجهنا لأعلى.

- توزيع افراد العينة حسب الخدمة الجامعية.

جدول رقم (٥) خصائص عينة الدراسة من حيث الخدمة الجامعية

الخدمة الجامعية	العدد	النسبة المئوية
١٠ سنوات فما دون	١٢	6.3
من ١١ الى ٢٠ سنة	٢٩	24.7
من ٢١ سنة فأكثر	٦٩	67.4
المجموع	١١٠	١٠٠%

المصدر: من اعداد الباحث.

يتضح من جدول (٥) أن ما نسبته ٦.٣% من عينة الدراسة سنوات خدمتهم الجامعية أقل من ١٠ سنوات، ٢٦.٣% تتراوح سنوات خدمتهم الجامعية من ١١ إلى أقل من ٢٠ سنوات، بينما ٦٧.٤% سنوات خدمتهم

الجامعية ٢١ سنوات فأكثر. وكانت النسبة الأكبر لمن تزيد خبرتهم عن ٢١ سنوات، ويعزو الباحث ذلك إلى أن سنوات الخدمة الجامعية تعد أحد معايير اختيار العاملين في الوظائف الإشرافية. وهذا يدل على كفاءة أفراد مجتمع الدراسة ومؤشر الاستيعاب متطلبات عملهم بسهولة، كما أن خبرتهم الواسعة تساعدهم على القيام بعملهم بمهنية واكتساب المهارات اللازمة.

٣.٣. اختبار الفرضيات.

من أجل اختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية لهذه الدراسة استخدم الباحث نمذجة المعادلة الهيكلية لاثبات ذلك وعلى النحو الآتي:

١. توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين تطبيق الذكاء العاطفي مع الصداقة التنظيمية في جامعة تكريت

يوضح جدول رقم (٦) أن معامل الانحدار يساوي (0.720) وأن قيمة (R2) تساوي (0.52) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ٠.٠٥ وهذا يدل على وجود أثر إيجابي قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الذكاء العاطفي معاً وتعزيز الصداقة التنظيمية في جامعة تكريت.

الجدول رقم (٦): معلمات تحليل الشرط الأول

المسارات	Estimate Standardized Regression Weights	Estimate (Regression Weights)	S.E.	C.R.	P	R2
ysum1 <--- xsum	.720	.575	.053	10.819	***	.52

المصدر: نتائج مخرجات برنامج AOMS-24

ويرى الباحث ذلك إلى أن تطبيق الذكاء العاطفي معاً يساعد بشكل واضح في تحقيق الصداقة التنظيمية، ومن لديهم تخطيط عقلائي، وقدرة على اكتشاف الانحرافات وحل للمشكلات قبل وقوعها، وإمكانية لفهم المشاعر والانفعالات بطريقة تصب في صالح العمل، يمكنهم من تحويل كل هذا إلى صداقة تنظيمية تتمثل بالعناصر (الثقة والالتزام التنظيمي) لصالح الجامعة والمستفيدين منها بشتى أشكالهم.

١. توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين تطبيق الذكاء العاطفي مع السعادة في نطاق العمل في جامعة تكريت.

يوضح جدول رقم (٧) أن معامل الانحدار يساوي (0.514) وأن قيمة (R2) تساوي (0.260) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ٠.٠٥ وهذا يدل على وجود أثر إيجابي قوي ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الذكاء العاطفي معاً وتعزيز السعادة في نطاق العمل في جامعة تكريت، وعليه تم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل القائل بوجود علاقة تأثير إيجابية مباشرة بين الذكاء العاطفي لدى العاملين في جامعة تكريت والسعادة في نطاق العمل.

الجدول رقم (٧): معلمات تحليل الشرط الثاني

المسارات	Estimate Standardized Regression Weights	Estimate (Regression Weights)	S.E.	C.R.	P	R2
zsum <--- xsum	.514	.323	.052	6.249	***	.26

المصدر: نتائج مخرجات برنامج AOMS-24

ومن الجدول أعلاه يتضح بأن مستوى الذكاء العاطفي لدى الكادر الوظيفي الأكاديمية مرتفع سواء فيما يتعلق بفهم عواطفهم الذاتية وعواطف الآخرين أو ما يتعلق بتنظيم هذه العواطف وإدارتها، نتج عنه ممارسات وظيفية إيجابية ومهنية عالية في التعامل مع العاملين والطلاب ومواقف العمل. وعندما ينظر إلى السعادة بأنها موازية لقدرة الفرد على التحكم في العواطف وإدارتها (Por et al. ٢٠١١)، فإن هذه المهارات والممارسات بدورها تعد مقدمة أساسية لتمكين المشاعر الإيجابية وتكوين معنى لحياة العمل لدى الموظفين، وتعزيز العلاقات والثقة والمشاركة وتبني مفاهيم الإنجاز، علاوة عن توقع الخير والاندماج في حياة العمل بشغف.

٣. توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين السعادة في نطاق العمل مع الصداقة التنظيمية في جامعة تكريت.

يوضح جدول رقم (٨) أن معامل الانحدار يساوي (0.807) وأن قيمة (R2) تساوي (0.650) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ٠.٠٠٥ وهذا يدل على وجود أثر إيجابي قوية ذات دلالة إحصائية بين السعادة في نطاق العمل معاً وتعزيز الصداقة التنظيمية في جامعة تكريت، وعليه تم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل القائل بوجود علاقة تأثير إيجابية مباشرة بين السعادة في نطاق العمل لدى العاملين في جامعة تكريت والصداقة التنظيمية.

الجدول رقم (٨): معلمات تحليل الشرط الثالث

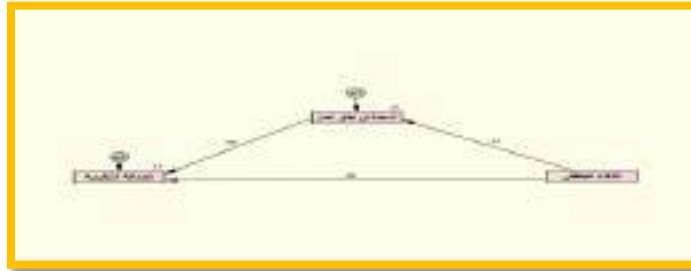
المسارات	Estimate Standardized Regression Weights	Estimate (Regression Weights)	S.E.	C.R.	P	R2
ysum <--- zsum	.807	1.801	.126	14.275	***	.650

المصدر: نتائج مخرجات برنامج AOMS-24

وتفسر هذه النتيجة من حيث يستطيع الأشخاص الذين يتمتعون بمستويات عالية من السعادة إلى إدراك الانفعالات والعواطف وفهمها وإدارتها سواء الذاتية أو المتعلقة بالآخرين، وإذا ما كان هؤلاء الأشخاص يحتلون مراكز قيادية في جامعتهم، فإن امتلاكهم لهذه المهارات يعد أحد الاعتبارات الرئيسة لتعزيز قدراتهم وتحفيز تابعهم، وتهيئة مناخ العمل الداعم لتحقيق النجاح والتميز لجامعتهم من ثم تعزز الصداقة التنظيمية.

٤. يوجد أثر للذكاء العاطفي في تعزيز الصداقة التنظيمية من خلال السعادة في نطاق العمل كمتغير وسيط في جامعة تكريت.

تم إجراء اختبار تحليل المسار Path Analysis للكشف عن علاقة التأثير غير المباشر والمباشرة بين الذكاء العاطفي (متغير مستقل) والصداقة التنظيمية للجامعة (متغير تابع) من خلال السعادة في نطاق العمل (متغير وسيط). ويتضح من الجدول (٩) أهم نتائج هذا الاختبار.



الشكل رقم (٢): اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

المصدر: نتائج مخرجات برنامج AOMS-24

الجدول رقم (٩): معلمات تحليل الفرضية الرئيسية الرابعة

المسارات			Estimate Standardized Regression Weights	Estimate (Regression Weights)	S.E.	C.R.	P	R2
zsum	<---	xsum	.514	.323	.052	6.249	***	.26
ysum	<---	zsum	.601	1.341	.119	11.228	***	.77
ysum	<---	xsum	.401	.563	.075	7.489	***	.77

المصدر: نتائج مخرجات برنامج AOMS-24

يتبين من الجدول (٩) نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة، إذ يتضح أن الذكاء العاطفي لدى العاملين في الجامعة يؤثر تأثيراً غير مباشر في الصداقة التنظيمية من خلال السعادة في نطاق العمل بمعامل بلغ 0.309 وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ كما أن نوع الوساطة التي تؤديها السعادة في نطاق العمل الجامعي ضمن هذه العلاقة هي وساطة جزئية، وذلك لدلالة التأثير المباشر وكذلك التأثير غير المباشر. وعليه تم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل القائل بوجود علاقة تأثير إيجابية غير مباشرة بين الذكاء العاطفي لدى العاملين في الجامعة والصداقة التنظيمية من خلال السعادة في نطاق العمل. وبعبارة أخرى، فإن السعادة في نطاق العمل تعمل تعزز تأثير الذكاء العاطفي لدى العاملين في الجامعة في الصداقة التنظيمية للجامعة. علاوة على ذلك، أكدت نتائج تحليل المسار التأثيرات المباشرة التي سبق التوصل إليها في موضع سابق. وبشكل عام، جاءت جميع علاقات التأثير المباشر (الذكاء العاطفي والسعادة في نطاق العمل، السعادة في نطاق العمل والصداقة التنظيمية، الذكاء العاطفي والصداقة التنظيمية)

التي تضمنها النموذج موجبة وبمعاملات تأثير بلغت ٠.٥٦٣، ٠.٦٠١، ٠.٥١٤ على الترتيب، فيما بلغت قيمة التأثير الكلي 0.710 وللتحقق من ملائمة البيانات للنموذج، تم استخراج عدد من مؤشرات مطابقة النموذج Model-indicators Fit Data. وقد بلغت نسبة مربع كاي X^2 المحسوبة إلى قيمتها الجدولية قيمة ٠.٠٠٠ عند درجة حرية $df = ٠$ ، وهي غير دالة إحصائياً (٠.٠٥) مما يشير إلى عدم وجود فروق بين مصفوفة التباين المشترك للنموذج، ومصفوفة التباين المشترك للبيانات، وبالتالي يمكن الحكم على نجاح النموذج وتطابقه مع بيانات العينة المستخدمة كما ظهرت قيم مؤشرات المطابقة المطلقة Absolute fit Index محققة للشروط، إذ حاز مؤشر حسن المطابقة (Goodness of Fit Index) GFI على قيمة الواحد الصحيح، أما مؤشر جذر متوسط مربعات خطأ التقارب (Root Mean Square Error of Approximation) (RMSEA فكانت قيمته مساوية للصفر؛ لاعتمادها على قيمة مربع كاي المساوية للصفر، وهذا يدل على مطابقة النموذج للبيانات بشكل جيد. أ. مؤشرات المطابقة المتزايدة (Incremental Fit Index) (IFI)، فقد حاز مؤشر المطابقة المعياري/أما الطبيعي (Normal Fit Index) (NF) على قيمة الواحد الصحيح، فيما حقق مؤشر المطابقة المقارنة النسبية (Comparative Fit Index) (CFI) قيمة ٠.٩٧٣ وهي قريبة من الواحد الصحيح وأعلى من الحد الأدنى للمحك (٠.٩٥). وهذا يشير إلى المطابقة مع النموذج السبب، وبالتالي يمكن القول بأن النموذج المقترح للعلاقات السببية بين الذكاء العاطفي والسعادة في نطاق العمل والصدقة التنظيمية حقق ملائمة جيدة مع بيانات الدراسة.

واستناداً إلى ما سبق يمكن القول بأن الذكاء العاطفي لدى العاملين في الجامعة رفع من مستوى شعورهم بالسعادة في نطاق العمل، وذلك من خلال مقاومتهم للأفكار والظواهر السلبية والتخلص منها، وبناء روابط إيجابية قوية مع الجامعة. ومن ثم فإن تشكل مستويات عالية من السعادة في نطاق العمل، أدت بدورها - إلى تعزيز الصدقة التنظيمية للجامعة.

هذه النتيجة تقدم نظرة ثاقبة لأهمية السعادة في نطاق العمل الجامعي، وتؤسس أدلة لدورها المهم في ربط الذكاء العاطفي بالصدقة التنظيمية من خلال توسطها بشكل جزئي- في علاقة التأثير بينهما؛ بمعنى أنه يمكن تعزيز هذا التأثير من خلال تهيئة مقومات السعادة ودعمها في نطاق العمل.

وبشكل عام، فإن الجمع بين المستويات العالية من الذكاء العاطفي لدى العاملين في الجامعة والسعادة في نطاق العمل؛ يعني -ضمنياً- تحقيق الجامعة لمعايير الصداقة التنظيمية وتحسن مركزها التنافسي محلياً وعالمياً. وهكذا، فإن علاقة الوساطة التي كشفت عنها الدراسة الحالية توسع البحث السابق مثل، ٢٠١٧ Thornton & Baczynska؛ ٢٠١٩ Salas- Singh, Bataineh & Bozionelos؛ 2016 Farnia & Nafukho؛ 2017 Pekaar et al.؛ 2018 Kren & Sellei؛ 2021 Kren & Sellei؛ 2017 Kuppusamy & Suganthi، الذي كشف عن تأثيرات مباشرة للذكاء العاطفي -من جانب، والسعادة في نطاق العمل من جانب آخر - في تعزيز أداء الأفراد ونجاح المنظمات وتفوقها. كما أنه من المتوقع أن تجني المبادرات التي تتخذها الجامعة لتعزيز الذكاء العاطفي لدى العاملين في الجامعة، والسعادة في نطاق العمل فوائد ليس فقط للأفراد، ولكن أيضاً- للجامعة في المقام الأول.

الخاتمة

تعد الدراسة التي تم إنجازها من المساعدات التي تناولت موضوع الذكاء العاطفي ودوره في تعزيز الصداقة التنظيمية من منظور السعادة في نطاق العمل في جامعة تكريت، وهي تعد من مواضيع الساعة وذلك لأهمية البالغة التي تحظى بها الخصائص والعواطف الشخصية في الوقت الراهن، إذ تزايد اهتمام الباحثين بدراسة الحياة السلوكية للإنسان وأفكاره من ناحيتها الإيجابية والسلبية، ويتجلى هذا في مختلف

الأبحاث والدراسات التي يسعى العلماء والباحثون من خلالها إلى فهم الإنسان ودوافعه، إلى جانب شعوره بالأمن والسعادة، وكذا طرق تنمية المهارات والسمات الإيجابية لديه.

وقد انصب حرصنا في هذه الدراسة الحالية للحصول على نتائج والتي وتوضح لنا وجود اثر بين المتغيرات الثلاثة (الذكاء العاطفي والسعادة في نطاق العمل، والصدقة التنظيمية في الجامعة المبحوثة، وقد توصل الباحث الى مجموعة من النتائج الاحصائية وكما يلي:

أولاً: الاستنتاجات

١. تبين بان هناك أثر معنوية بين متغير الذكاء العاطفي بأبعاده الخمسة ومتغير الصداقة التنظيمية، أي أن ارتفاع في مستوى الذكاء العاطفي يقابله ارتفاع في مستويات الصداقة التنظيمية لدى الأفراد عينة الدراسة.
٢. يتضح بان علاقة أثر ترتفع بين المتغيرات، فكلما ارتفع مستوى تطبيق ابعاد الذكاء العاطفي في الجامعة محل البحث كلما ارتفع مستوى السعادة في نطاق العمل لدى اعضاء هيئة التدريس والكادر الوظيفي.
٣. تبين بان هناك علاقة أثر معنوية بين متغير سعادة في نطاق العمل والصدقة التنظيمية، فكلما زادت الجامعة محل البحث من أنشطتها التي تعزز السعادة في نطاق العمل كلما أسهم ذلك في إحساسهم بمستويات عالية من العلاقة الإيجابية وهذا يؤدي الى ارتفاع مستويات الصداقة التنظيمية.
٤. تبين بان هناك زيادة في التأثير المعنوي للذكاء العاطفي في تعزيز الصداقة التنظيمية عند توسيط السعادة في نطاق العمل على مستوى الجامعة.

ثانياً: التوصيات والمقترحات.

برزت أثناء مرحلة البحث الميداني وتقصي المعلومات والرجوع إلى المصادر المختلفة والتأمل في نتائج البحث التطبيقية بعض الأفكار والمقترحات التي يمكن صياغتها بمجموعة من التوصيات التي قد تخدم الباحثين المهتمين بالفكر الإداري بشكل عام، والجامعة محل البحث على وجه الخصوص، وبالإمكان تلخيصها في الآتي:

- وجوب اهتمام الكادر الاكاديمي والعاملين في جامعة تكريت بالذكاء العاطفي ومعرفة كيفية الاستفادة منه في الصداقة التنظيمية وإشاعة السعادة في بيئة العمل لديهم من خلال تصميم برامج تدريبية للذكاء العاطفي من خلال:

آلية عمل:

- أ. حث المهارات التطبيقية في ميدان العمل.
- ب. إجراء دورات تفيد في زيادة مهارات الذكاء لكل من العاملين والتدريسين بالأخص تدريبهم على إدارة عواطفهم والتأثير بالآخرين.
- ت. وجوب التعرف على مستويات الذكاء العاطفي لدى الكادر الأكاديمي والوظيفي في جامعة تكريت ومعالجة النقص الموجود من خلال القيام بالتواصل بين الكوادر الأكاديمية والوظيفية.
- ٢- معالجة القصور الذي يحدث نتيجة انفعال الكادر الوظيفي والتدريسي والمناصب القيادية في الجامعة والكليات التابعة لها عند حدوث مشاكل في العمل، وذلك من خلال:

آلية عمل:

- أ. القيام بمحاسبتهم على جميع السلوكيات التي تحدث المشاكل بالعمل وغير المرغوب فيها.
- ب. رفع المستوى المعرفي لدى الكادر العامل في الجامعة فيما يخص الذكاء العاطفي في حقل العمل الإداري.
- ت. تعزيز التعامل مع الآخرين من خلال التأثير بالآخرين وبناء عامل الثقة والتعاطف معهم.
- ٣- وجوب اهتمام جامعة تكريت في دافعية الكادر الوظيفي والأكاديمي تجاه المواظبة وتحمل المسؤولية في رقي الجامعة وسمعتها بين الجامعات الأخرى.

آلية عمل:

- أ. تعزيز الدافعية لديهم بأن تقديم الخدمات التعليمية الجيدة بأحدث الأدوات المتطورة والرقمية هذا يشجع على المواظبة في الدوام وتعزيز السعادة في بيئة العمل.
- ب. يسهم في تحقيق التوافق والتكيف وتحقيق التوازن الايجابي بين الأفراد العاملين في الجامعة المبحوثة ولأن العوامل العاطفية هي التي تقوي وتسير العلاقات الاجتماعية بين العاملين وهذا ينتج عنه السعادة في نطاق العمل.

المصادر:

١. خلف، احمد محمود. (٢٠١٩). دور الذكاء العاطفي في تعزيز الصداقة التنظيمية / دراسة استطلاعية لآراء عينة من الاطباء في دائرة صحة كركوك. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.

٢. دلال، سلامي. (٢٠١٦). الذكاء العاطفي، مدخل نظري، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي، العدد: ١٥.
٣. الشاعر، سوسن عبد الله والخشالي، شاكرا جلاله. (كانون الاول ، ٢٠٢٠). أثر الذكاء العاطفي في القيادة الأخلاقية في شركات الصناعات الكهربائية الأردنية. مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٦، العدد (٢).
٤. الصباح، سهير والسرطاوي، بهاء (٢٠١٦). علاقة الذكاء العاطفي بدرجة التوجه نحو الصحة النفسية لدى الطلبة الموهوبين والعاديين في المرحلة الأساسية، وقائع المؤتمر الدولي الثالث للموهوبين والمتفوقين، جامعة القدس.
٥. عجين، علي ابراهيم سعود. (٢٠٠٩). الذكاء العاطفي الذاتي وتطبيقاته في السنة النبوية. مجلة المنارة، المجلد ١٥، العدد ٢، الصفحات ٤٧-٧٧.
٦. المعاينة، معتصم عبد الرحمن. (٢٠١٩). الذكاء الانفعالي لدى المرشدين التربويين في محافظة الكرك. مجلة جامعة تشرين، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، المجلد: ٤١، العدد: ٤، الصفحات ٤٢١-٤٤٥.
7. Azizkhani, R., Maghami-Mehr, A., & Isfahani, M. N. (2022). The effect of training on the promotion of emotional intelligence and its indirect role in reducing job stress in the emergency department. *Frontiers in Emergency Medicine*, 6(2), e18-e18.
8. Kukah, A. S. K., Owusu-Manu, D. G., & Edwards, D. (2022). Critical review of emotional intelligence research studies in the construction industry. *Journal of Engineering, Design and Technology*.
9. Román-Mata, S., Puertas-Molero, P., Ubago-Jiménez, J. L., & González-Valero, G. (2020). Benefits of physical activity and its associations with resilience, emotional intelligence, and psychological distress in university students from Southern Spain. *International journal of environmental research and public health*, 17(12), 4474.
10. Treglown, L., & Furnham, A. (2020). Birds of a feather work together: The role of emotional intelligence and cognitive ability in workplace interaction and advice networks. *Personality and Individual Differences*, 158, 109833.

Sources

1. Khalaf, Ahmed Mahmoud. (2019). The role of emotional intelligence in enhancing organizational friendship / A survey study of the opinions of a sample of doctors in Kirkuk Health Department. Unpublished master's thesis, Tikrit University, College of Administration and Economics, Department of Business Administration.
2. Dalal, Salami. (2016). Emotional Intelligence, a Theoretical Introduction, Journal of Social Studies and Research, University of Martyr Hama Lakhdar – Al-Wadi, Issue: 15.
3. Al-Shaer, Susan Abdullah and Al-Khashali, Shaker Jarallah. (December, 2020). The impact of emotional intelligence on ethical leadership in Jordanian electrical industries companies. Al-Mithqal Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume 6, Issue (2).
4. Al-Sabah, Suhair and Al-Saratawi, Baha (2016). The relationship between emotional intelligence and the degree of orientation towards mental health among gifted and ordinary students in the primary stage, Proceedings of the Third International Conference for the Gifted and Talented, Al-Quds University.
5. Ajeen, Ali Ibrahim Saud. (2009). Self-emotional intelligence and its applications in the Sunnah of the Prophet. Al-Manara Journal, Volume 15, Issue 2, Pages 47-77.

6. Al-Maaytah, Moatsem Abdul Rahman. (2019). Emotional intelligence among educational counselors in Karak Governorate. Tishreen University Journal, Faculty of Arts and Humanities, Volume: 41, Issue: 4, Pages 421-445.
7. Azizkhani, R., Maghami-Mehr, A., & Isfahani, M. N. (2022). The effect of training on the promotion of emotional intelligence and its indirect role in reducing job stress in the emergency department. *Frontiers in Emergency Medicine*, 6(2), e18-e18.
8. Kukah, A. S. K., Owusu-Manu, D. G., & Edwards, D. (2022). Critical review of emotional intelligence research studies in the construction industry. *Journal of Engineering, Design and Technology*.
9. Román-Mata, S., Puertas-Molero, P., Ubago-Jiménez, J. L., & González-Valero, G. (2020). Benefits of physical activity and its associations with resilience, emotional intelligence, and psychological distress in university students from Southern Spain. *International journal of environmental research and public health*, 17(12), 4474.
10. Treglown, L., & Furnham, A. (2020). Birds of a feather work together: The role of emotional intelligence and cognitive ability in workplace interaction and advice networks. *Personality and Individual Differences*, 158, 109833.

استخدام أنموذج CAMELS لقياس السلامة المصرفية دراسة لحالة بنك التنمية الدولي /
بغداد

Use of the CAMELS Model to Measure Banking

**Safety: A Case Study of the International Development Bank /
Baghdad**

إعداد الباحث

م.د وليد كاطع عمران

مدرس

Lect. Waleed Katee Omran(PhD)

دكتوراه علوم مالية ومصرفية

ر. إحصائيين أقدم / هيئة إدارة واستثمار أموال الوقف السني

٢٠٢٥ م

١٤٤٦ هـ

ملخص البحث

هدفت الدراسة إلى تقييم القطاع المصرفي العراقي على وفق السلامة المصرفية باستعمال نظام التقييم المصرفي الأمريكي (CAMELS)، عن طريق دراسة حالة بنك التنمية الدولي لسنة 2017. إذ بموجب هذا النظام يعطي كل بنك تصنيف مركب يحتوي على ستة مؤشرات رئيسة تتعلق بظروف المصرف المالية والتشغيلية، وقد استعمل الباحث المنهج الاستقرائي التحليلي في جمع وتحليل البيانات المالية لبنك التنمية الدولي لسنة 2017 وكانت نتائج الدراسة حصول المصرف المبحوث على المركز الثاني وفقا لنظام التقييم المركب CAMELS، مما يعني أن المصرف سليم بصورة أساسية لكن يشوبه بعض القصور.

ABSTRACT

The study aims to assess the Iraqi banking sector according to banking safety using the American Banking Evaluation System (CAMELS), through a case study of the International Development Bank for the year 2017. Under this system, each bank gives a composite classification that contains six main indicators related to the bank's financial and operational conditions. The researcher uses the analytical inductive approach in collecting and analyzing the financial data of the International Development Bank for the year 2017. The results of the study show that the surveyed bank got the second place according to the CAMELS system, which means that the bank is basically sound but has some deficiencies.

المقدمة

تعد السلامة المصرفية مؤشراً على مدى قوة النظام المصرفي واستقراره، وتعد جرس إنذار مبكر للمصارف التي تمر وتعصف بها الأزمات المالية عن طريق مؤشرات التقييم للمصارف وهو ما يعرف اليوم بـ(رقابة التقييم بالمؤشرات) والذي ظهر بأمريكا عام 1979 وترتبط بمؤسسات الإيداع وما يقابلها من إجراءات تعتمد على الفحص الميداني وتسمى هذه الإجراءات بنموذج (CAMELS) وقام هذا النموذج في بدايته على خمسة عناصر وأضيف إليها عنصر سادس وهو الحساسية لتصبح هذه العناصر على النحو الآتي: (كفاية رأس المال، جودة الموجودات، الأرباح، السيولة، الحساسية)، ويتطرق كل عنصر إلى عدد من المؤشرات المالية لتحليل المخاطر التي يواجهها المصرف مستقبلاً.

نظام (CAMELS) يساعد على تعيين عناصر القوة والضعف للمصرف مما يتطلب توجيه رقابة خاصة في الوقت المناسب لعلاج هذا الضعف الحاصل في الأداء قبل تفاقمه.

انطلقت الدراسة لتطبيق نظام (CAMELS) في تقييم أداء مصرف التنمية لعام 2017 للتعرف على مدى كفاية رأس ماله وقياس سلامته المالية وتحليل موجوداته وتقييم سيولته والقدرة على مواجهة التزاماته، وتحليل أرباحه وكذلك تقييم ادائه وقدرته على احتواء الخطر الذي يحيط به وقياس مستوى الأداء للنتائج التي حققها.

أهمية البحث

تظهر أهمية البحث فيما يأتي: -

- ١- يعدّ نظام (CAMELS) أداة رقابية فعالة لتقييم أداء المصارف وسلامتها المصرفية.
- ٢- وضع اليد على الانحرافات المصرفية، ومعرفة الأسباب ومعالجتها ومنع تكرارها.
- ٣- تعزيز ثقة المستثمرين والمودعين عن طريق تطبيق هذا النموذج الرقابي الفعال الذي يوضح مدى صحة المصرف وسلامته المالية عن طريق قياس مصادر تمويله وإدارته.

هدف البحث

يهدف البحث للوصول الى الأهداف الآتية: -

تحديد عناصر كل من القوة والضعف للمصرف وكذلك استعمال نظام (CAMELS) لتقييم المصرف لكل من كفاية رأس المال وموجوداته وإدارته وربحيته وسيولته وحساسيته.

مشكلة البحث

تبدأ مشكلة البحث بالسؤال الآتي: -

هل يحقق نظام (CAMELS) تقييم المصرف ومعرفة موقعه الحقيقي من بين المصارف العراقية؟

فرضية البحث

من مشكلة البحث وهدفه يمكن صياغة فرضية البحث الآتية:

(طريقة CAMELS تسهم في تقييم السلامة المصرفية من مؤشرات الستة وإمكانية تصنيف المصرف).

منهجية الدراسة

انطلقت الدراسة الحالية للبحث واعتمدت على المنهج الاستقرائي؛ لكونه يتسم بدراسة الكتب والأطاريح لبناء الإطار الفكري والمنهج التحليلي على جمع المعلومات والبيانات الخاصة للوقوف على تطبيق طريقة (CAMELS) كأداة لقياس أداء المصرف وسلامته المصرفية.

الحدود الزمانية والمكانية

اختار الباحث مصرف التنمية الدولي لدراسة البحث ولسنة 2017 واختياره للبيانات والمعلومات للمصرف المبحوث، وذلك لبيان مركزه المالي بعد نهاية أحداث داعش سنة ٢٠١٦.

الأدبيات النظرية والتطبيقية

مفهوم وأهمية نظام (CAMELS)

يعدّ نظام (CAMELS) من الأنظمة الأكثر شهرة والذي تستعمله الكثير من البلدان في العالم من قبل سلطاتها الرقابية الحكومية، وتعتمده هذه السلطات الرقابية على النتائج المستخرجة من هذا النظام لتقييم أوضاع مصارفها.

استعملت الولايات المتحدة الأمريكية معايير الإنذار المبكر (CAMELS) عام ١٩٧٩ كأداة رقابية على المصارف التجارية، إذ ظل البنك الاحتياطي الفدرالي يقوم بتصنيف المصارف ومد البنوك بنتائج التصنيف من دون نشرها للجمهور إلى أن تم الانهيار المصرفي الذي تمكنت السلطات المصرفية من التنبؤ به قبل حدوثه عام 1998 في بداية الأزمة لثلاث مصارف؛ لذا وبعد هذا الانهيار طالب الكثير من الباحثين والمحليين بنشر حقائق النتائج للجمهور؛ لغرض تمكين الجمهور من التعامل مع البنوك الأقل عرضة للمخاطر والأداء الأفضل وتقييمها بصورة صحيحة. (زيتوني، عبد القادر 9)

نظام (CAMELS) يعد من الأساليب الفعالة لتقييم أداء المؤسسات المصرفية والمالية وتشخيص مدى قوة ومتانة المركز المالي لها وأوضاعها الإدارية فيها، ومن ثم تحديد مدى قدرتها على التعامل والتكيف مع أي متغيرات أو مستجدات ذات علاقة بنشاطها وتشخيص عناصر القوة والضعف في أداء المصارف، مما يعزز من قدرات السلطة الرقابية. (Gilbert, Meyer 2000: 6). نظام (CAMEL) يشير الى خمسة عناصر إذ تبين الاحرف الأولى لعناصره وهي كفاية رأس المال C، وجودة الموجودات A، والإدارة M، والإيرادات E، والسيولة L. (Rose, 2002: 524)، في عام 1997 اضيف له عنصر سادس وهو الحساسية S لمخاطرة السوق ليصبح في النهاية (CAMELS). (Sinkey,)

131: JR, 2002). ويعتمد على ستة عناصر أساسية لتحليل وضع المؤسسات المالية وتقييمها، ويضاف إليها مؤشرات تختص بالسوق، ولكن هي لا تدخل ضمن عناصر (CAMELS). (طفلاح: 2005، 8).

إن الغرض من استعمال (CAMELS) هو تحديد المخاطر المصرفية التي تشكل نقاط ضعف في العمليات المالية والتشغيلية والإدارية للمصرف، والتي تتطلب بذل عناية رقابية وتحديد أولويات الرقابة اللازمة، أو تدخل السلطة النقدية لمعالجة الأمر، وقد أثبت نظام (CAMELS) بأنه أداة رقابية فعالة لتقييم قوة المؤسسات المالية وبشكل موحد، كما أنه أثبت فعاليته في تحديد المؤسسات التي تحتاجها إلى اهتمام خاص. (مخلف سليمان، 2016).

نظام تصنيف (CAMELS) هو إطار معترف به دولياً لتقييم كفاية رأس المال وجودة الأصول والإدارة والأرباح والسيولة للبنوك، إذ إن الغرض الأساس منه هو المساعدة في تحديد المؤسسات التي تتطلب نقاط ضعف واهتمام إشرافي خاص. ويتم التعبير عن التصنيف العام على مقياس من (1 إلى 5) بترتيب تصاعدي للاهتمام الإشرافي: 1 يشير إلى أعلى تصنيف وأقل درجة من الاهتمام ويمثل الرقم 5 أدنى درجة وأعلى اهتمام. (Gilbert, R. Alton, Meyer, Vaughan 2000). ويعد نظام التقييم المصرفي الأمريكي (CAMELS) أحد أهم النماذج التقييمية الحديثة المستعملة لقياس سلامة الأداء البنكي، كما أنه يساعد على اكتشاف أوجه الخلل المالي في نشاط المؤسسات البنكية قبل وقت مبكر وهو ما يتيح لها فرصة عدم التعرض لمشاكل مالية قد تؤدي إلى الانهيار والإفلاس. (صليحة عماري، علي بن ثابت 2018: 70).

لفحص نظام (CAMELS) يلزم الحصول على معلومات من مصادر مختلفة مثل البيانات المالية ومصادر التمويل ومعلومات عن الاقتصاد الكلي والميزانية والتدفقات النقدية المتوقعة والتوظيف/التشغيل. (Masood O, Shahid M, Aktan B. 2016: 39).

العناصر الأساسية لنظام (CAMELS) لتقييم الأداء المصرفي هي:

أولاً: كفاية رأس المال

عندما يمارس المصرف نشاطاته يتوقع أن يمر بأزمات تعصف به ومن هذا التوقع ينطلق كل مصرف بأن يأخذ الحيطة والحذر ويحتفظ برأسمال يجعله في مأمن من هذه الأزمات أو مواجهتها يتناسب مع طبيعة المخاطر وحجمها مع تمكن الإدارة على تحديد قياس وضبط هذه المخاطر. حيث يعد تجميع رأس المال على أنه صمام أمان يوفر الحماية لأصحاب المصلحة ويوفر قدر كاف من الاستقرار وكفاءة البنك حيث تمثل كفاية رأس المال الموقف المالي العام للبنك ويعكس ما لدى البنك من رأس مال كاف يستطيع تحمل الخسارة غير المتوقعة من السيولة المالية للبنك ومواجهة المخاطر التي تواجهها. (Aspal & Dhaaeen 2016: 3).

وكفاءة رأس مال المصرف يتم تقييمه من خلال النسب الآتية:

رأس المال إلى نسبة الموجودات المرجحة بالمخاطر (CRAR)

وهي نسبة تقوم المصارف بالاحتفاظ بها لمواجهة المخاطر المحتملة؛ وذلك لغرض توفير الحماية للمودعين والمقترضين فضلاً عن اكتساب ثقتهم. (عاشوري، صورية، ٢٠١١، ٨٥) ويكون احتساب نسبة (CRAR) في أثناء تقسيم كل من رأس المال الأساس والتكميلي على الموجودات المرجحة بالمخاطر كما في القانون الآتي:

$$\text{Tire 1} + \text{Tire 2}$$

$$\text{CRAR} = \frac{\text{Risk-Weighted Asset}}{\text{Capital}}$$

Risk-Weighted Asset

نصت المادة (16) من قانون المصارف العراقية رقم (94) لسنة 2004 أن يحتفظ كل مصرف برأسمال يتكون من رأسماله السليم مع احتياطياته في العراق بما لا تقل قيمته عما يعادل (12%) من القيمة الإجمالية لموجوداته التي حددت على أساس مراعاة عنصر الخطر (المخاطرة) في جميع الأوقات، لذلك فإن إجراءات التقييم السليمة على وفق العناصر المرتبطة برأس المال سوف يؤدي إلى التصنيف بطريقة صحيحة له ويساعد في دعم عمليات التفتيش كما يأتي: (الكراسنة، 2006، 23)

- ١- المستوى لجودة رأس المال الحالي.
- ٢- قيمة الأرباح المحتجزة ودورها في نمو رأس المال.
- ٣- انخفاض مستوى جودة محفظة الأصول.
- ٤- إمكانية المصرف في الدخول الى أسواق رأس المال.
- ٥- حجم الديون المتعثرة بالمقابل كفاية التخصيصات واحتياطيات التقييم.
- ٦- إمكانية الإدارة على عمل احتياطي كرأس مال إضافي.
- ٧- النشاطات خارج الميزانية والمخاطر المتعلقة بها.

ثانياً: جودة الموجودات

تعدّ الموجودات الركيزة الأساسية في نظام التقييم، وإنها القسم الحاسم في نشاط المصرف والذي تقود عملياته إلى تحقيق الإيراد، لذا فإن حيابة المصرف على موجودات جيدة يؤدي إلى خلق إيراد أكثر مع تقييم أفضل لكل من عناصر السيولة ورأس المال والإدارة. (شاهين، 2005، 34).

جودة الأصول تعتمد على النقاط التالية: (رحيم، عباس فاضل، 2014، 37)

- ١- حجم الأصول المتعثرة إلى إجمالي رأس المال.
- ٢- حجم الإدارة ومعاملتها لقروض الموظفين.
- ٣- حجم آجال تسديد القروض.

- ٤- التركيز الائتماني ومخاطر الاقتراض والمقترض.
- ٥- إدارة محفظة القروض وفعاليتها إلى السياسات والإجراءات النافذة.
- ٦- طرق إدارة الأصول مثل: (الأصول الثابتة، الكمبيالات، الاستثمار بالأوراق المالية).
- ٧- مدى التخصيصات المكونة لمواجهة القروض.

ثالثاً: الإدارة

يعد الأداء الإداري الجيد عاملاً مهماً لنجاح المصرف وتحقيق أهدافه، وتشير كفاءة الإدارة إلى التقيد بالمعايير المعينة والإمكانية على مواجهة البيئة المتغيرة. (Aspal&Dhawan: 2016, 5)

لذا فإن تصنيف الإدارة يركز إلى دراسة العوامل التالية: (زغود، ايمان، 2014، 74-75)

- ١- فهم الخطر اللازم للفعاليات والنشاطات المصرفية.
- ٢- الالتزام بالأنظمة والتشريعات للبنك المركزي.
- ٣- الأداء المالي للمصرف بالنظر إلى نوعية الأصول، الأرباح، السيولة، كفاية رأس المال)
- ٤- تطوير وتحسين وتنفيذ السياسات والخطط والإجراءات في مجالات العمل كافة.
- ٥- قوة وملائمة وظيفة وأعمال التوثيق الداخلي والخارجي.
- ٦- تقديم برامج تدريبية للموارد البشرية.

رابعاً: الإيرادات

هدف المصارف هو الربح وهو أحد العوامل المهمة لضمان استمرارية المصرف بعمله، وترتبط زيادة الإيرادات بزيادة نشاط المصرف في توظيف الأموال المتوفرة لديه عن طريق زيادة استثماراته، كما يؤشر النقص في الإيرادات إلى زيادة حجم المصروفات. (الفراء، احمد، 2008)

لبداية تقييم الأرباح يتم دراسة العوامل الآتية: (رحيم، عباس فاضل، 2014، 38)

- ١- مستوى كفاية الأرباح لتغطية الخسائر.
- ٢- نوع وتركيب الدخل الصافي بما يتضمن ذلك تأثير الضرائب.
- ٣- حجم وتوازن العناصر المتنوعة للدخل الصافي.
- ٤- استعمال البنود الاستثنائية والأنشطة ذات المخاطر العالية أو عمليات الأوراق المالية.
- ٥- إعداد الموازنة على بنود الدخل والنفقات.
- ٦- كفاية المخصصات لمواجهة خسائر القروض.

خامساً: السيولة

يحدث الإعسار المالي للمؤسسات بسبب سوء الإدارة للسيولة، ومن هذا المنطلق تأتي أهمية مؤشرات السيولة وهي التي تشمل كل من جانبي الأصول والخصوم فمن ناحية الخصوم يجب الرؤية إلى الإقراض كمصدر للسيولة بين البنوك والتمويل من البنك المركزي. (يوسف بوخلخال، 2012، 209). وتصنيف السيولة يركز على العوامل التالية: - (رحيم، عباس فاضل، 2014، 38، 39).

- ١- مصادر الأموال السائلة (الأصول سريعة التحول الى نقد).
- ٢- مستوى الاعتماد على الإقراض ما بين المصارف لمتطلبات السيولة.
- ٣- نطاق تقلب الودائع والطلب على القروض.
- ٤- مدى ملائمة عمليات تخطيط الإدارة والرقابة على الاشراف.

سادساً: الحساسية

يتم التوضيح للحساسية على أنها المخاطر التي ينم حدوثها بسبب التغيير في حالات السوق والتي يمكن ان تؤثر بشكل سلبي على الأرباح أو رأس المال، إذ تشمل مخاطر السوق أسعار الفائدة وسعر الصرف الأجنبي وأسعار الموجودات الثابتة، لكن يعدّ سعر الفائدة هو الخطر الرئيس للمصارف. (Aspal&Dhawan: 2016, 9).

- ١- مدى قدرة الإدارة على قياس وضبط درجة التعرض.
- ٢- درجة المخاطرة التي يتعرض لها البنك جراء المتاجرة بالأوراق المالية.
- ٣- مستوى ملائمة ومرونة هيكل الميزانية في مواجهة مخاطر السوق.
- ٤- نطاق قدرة الإدارة على مراقبة التغيرات الجارية في البيئة التنافسية.
- ٥- مدى حساسية هيكل الأصول والالتزامات العكسية في أسعار الفوائد، وأسعار الصرف وأسعار الأسهم. (يوسف بوخلخال، 2012، 212).

الجدول رقم (١) الإجراءات الرقابية التي تتخذ بناء على درجة التصنيف

درجة التصنيف	موقف البنك	الاجراء الرقابي
قوي	الموقف سليم من كل النواحي	لا يعمل أي إجراء
مرضي	سليم نسبياً مع قليل من القصور	معالجة القصور والسلبيات
معقول	يبين نقاط الضعف والقوة	إجراءات رقابية لصيقة
هامشي	خطر قد يؤدي الى الفشل	برنامج إصلاحي
غير مرضي	خطير جداً	برنامج إصلاحي ورقابة وإشراف دائم

المصدر: 1- فواد شاكر، (الصيرفة الإلكترونية، القضايا المتعلقة بإدارة المخاطر بالنسبة للسلطات المصرفية، 2001، 62) 2-يوسف بوخلخال، أثر تطبيق نظام التقييم المصرفي الأمريكي (CAMELS) مجلة الباحث، العدد العاشر، 2012، 213).

ومن نظام التقييم الموجود يتطلب إجراء تصنيف رقمي لكل مصرف وذلك استناداً إلى المعايير الستة، الأساسية ويشخص لكل مصرف عنصر تصنيف رقمي من (5-1) إذ يذهب رقم (1) إلى التصنيف الأفضل ورقم (5) يذهب الى التصنيف الأدنى، وبعد ذلك يتم تصنيف المصرف النهائي بالاستناد إلى تقييم كل عنصر من العناصر المذكورة، ويأخذ المصرف رقم (4) و (5) ويشير هذا إلى وجود مشاكل وخطر قد يؤدي إلى الفشل وهذا يتطلب إجراءات رقابية لصيقة وبرامج إصلاحية وعلاجية خاص بها، أما المصرف الذي يصنف رقم (3) فهذا المصرف يواجه بشكل عام بعض نقاط الضعف ويستوجب عليه التدابير والإجراءات الرقابية اللازمة لتصحيحها في وقت زمني معقول، أما المصارف التي يكون تصنيفها رقم (1)

و(2) فتكون في مأمن في معظم النواحي فهي سليمة وتكون قدرتها على الصمود جيدة أمام التحديات باستثناء التقلبات الحادة. (شاهين، علي عبد الله، 2005، 20).

جدول رقم (2) أساس التصنيف لمكونات نموذج (CAMELS)

مكونات CAMELS	نموذج	درجة التصنيف				
		1	2	3	4	5
كفاية رأس المال	$< 15\%$	$12-14.99\%$	$8-11.99\%$	$7-7.99\%$	$> 7\%$	
جودة الموجودات	$< 76\%$	$50-75\%$	$49-35\%$	$34-21\%$	$> 20\%$	
كفاءة الإدارة	$> 25\%$	$26-30\%$	$31-38\%$	$39-45\%$	$< 46\%$	
القدرة الإرادية	$< 1\%$	$0.8-0.9\%$	$0.7-0.35\%$	$0.34-0.24\%$	$> 0.24\%$	
السيولة	$\leq 50\%$	$49-45\%$	$49-44\%$	$33-37.99\%$	$< 32\%$	
الحساسية	$> 25\%$	$26-30\%$	$31-37\%$	$38-42\%$	$> 43\%$	

Resource: Gul Zeb, Haseeb Zaman Babar, CAMELS RATING SYSTEM FOR BANKING INDUSTRY IN PAKISTAN, Umea School of Business, Master Thesis, 2011, p54.

نبذة عن مصرف التنمية الدولي

تأسس المصرف في عام 2001 بموجب شهادة التأسيس الصادرة من مسجل الشركات المرقمة (م.ش/ 77326/ 1) في 11/1/2011 برأسمال مدفوع بالكامل (250) مليار دينار عراقي ويقع مركزه الرئيس في بغداد- عرصات الهندية، ويهدف المصرف لى تقديم جميع الاعمال المصرفية والمالية المتعلقة بنشاطاته من فروعه الاثني عشر في العراق فضلاً عن مكتب تمويل خارجي في لبنان. وفي عام 2018 حصل على رخصة فتح مكتب تمثيلي في الإمارات العربية المتحدة، وتتضمن استراتيجية المصرف للأعوام (2018-2021) إلى فتح (7) فروع داخل العراق وفروع واحد خارج العراق.

حقق المصرف في عام 2017 النتائج التالية: -

حافظ المصرف على مستوى كفاءة رأس مال مرتفع بواقع (71.5%) وهي نسبة تزيد عن الحد المطلوب في البنك المركزي العراقي ولجنة بازل بواقع (12%).



قائمة المركز المالي للمصرف في نهاية 31/12/2017

اسم الحساب	المبلغ	الأهمية
الموجودات		
نقد وارصدة لدى البنك المركزي	220756965	34%
ارصدة لدى البنوك الأخرى	67877489	11%
تسهيلات ائتمانية مباشرة بالصافي	266890945	42%
ممتلكات ومعدات	63260402	10%
مشروعات تحت التنفيذ	18337779	3%
موجودات أخرى	4573140	1%
مجموع الموجودات	641696720	
المطلوبات		
ودائع العملاء	317775557	84%
تأمينات نقدية	53251065	14%
مخصص ضريبة الدخل	2245636	1%
مخصصات متنوعة	1914608	1%
مطلوبات أخرى	1181918	0%
مجموع المطلوبات	376368784	
حقوق المساهمين		
رأس المال	250000000	94%
احتياطي اجباري	6010055	2%
أرباح مدورة	9317881	4%
مجموع حقوق المساهمين	265327936	100%
مجموع المطلوبات وحقوق المساهمين	641696720	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على تقرير المصرف لعام 2017

تحليل نتائج تقييم عناصر (CAMELS)

أولاً: كفاية رأس المال

رأس المال يقيم على أساس حجم المخاطر التي يواجهها المصرف أو المؤسسة المالية وقدرة الإدارة على مواجهة هذه الأزمات والمخاطر، وهذا العنصر يضم عدد مؤشرات منها:

- 1- كفاية رأس المال = رأس المال الأساس + المساند / مجموع الموجودات المرجحة بالمخاطر داخل الميزانية + مجموع الموجودات المرجحة خارج الميزانية
- 2- نسبة رأس المال الأساس/متوسط مجموع الأصول.

جدول رقم (3) يوضح خلاصة كفاية رأس المال لبنك التنمية الدولي

البيان	المبلغ
رأس المال الأساس	265.327.936
رأس المال المساند	1.914.608
رأس المال الأساس + رأس المال المساند	267.242.544
الموجودات المرجحة بالمخاطر داخل الميزانية	257.725.660
الموجودات المرجحة بالمخاطر خارج الميزانية	115.855.585
مجموع الموجودات المرجحة بالمخاطر داخل وخارج الميزانية	373.581.245
كفاية رأس المال = رأس المال الأساس + رأس المال المساند / الموجودات المرجحة بالمخاطر داخل الميزانية + الموجودات المرجحة بالمخاطر خارج الميزانية	71.5%

إعداد الباحث بالاعتماد على البيانات المالية للمصرف لسنة 2017

بلغت نسبة كفاية رأس المال لعام 2017 هي (71.5%) وتعدّ هذه النسبة أعلى من النسبة المقررة من قبل البنك المركزي العراقي والبالغة (12%) 2017، وذلك لكون أغلب موجودات المصرف ليس فيها مخاطر ترجيحية كبيرة، وبمقارنة هذه النسبة مع معيار لجنة بازل II (12) % للبنوك التجارية يصنف المصرف بموجبها بمستوى رقم (1).

بينما بلغت نسبة توظيف المال (41%) وبلغ رأس المال الأساس (265.327.936) بينما بلغ متوسط مجموع الأصول (645.117.323) مليار دينار وهي نسبة تعدّ جيدة وهذا يدل على إمكانية رأس المال بتقديم الدعم اللازم للأصول.

ثانياً: جودة الموجودات

يعدّ هذا العنصر هو الثاني وهو يقيس مدى نجاح المصرف في استغلال استثمار موجوداته، وتقاس جودة الأصول بموجب نظام (CAMELS) النسب الآتية:

- ١- نسبة التصنيف المرجح WCR = المخصصات / حقوق الملكية + المخصصات = %
- ٢- نسبة إجمالي التصنيف TCR = القروض المتعثرة / حقوق الملكية + المخصصات = %

جدول رقم (4) يبين النسب المالية بالموجودات ومعطيات المعادلة

البيان	2017
حقوق الملكية	265327936
القروض المتعثرة	8023172
المخصصات (مخصص الديون المشكوك فيها)	5400931
حقوق الملكية + المخصصات	270728867
WCR المخصصات ÷ (حقوق الملكية + المخصصات)	2%
TCR القروض المتعثرة ÷ (حقوق الملكية + المخصصات)	2.96%

إعداد الباحث بالاعتماد على البيانات المالية للمصرف لسنة 2017

من الجدول رقم (3) والذي يبين النسب ل (TCR) والبالغة 2.96% و (WCR) والبالغة 2% حيث تعدّ هذه النسب في الأساس تصنيف البنك وفقا لمكونات CAMELS بعد أخذ متوسطها، وبعد استخراج متوسط النسب المذكورة أعلاه في جدول رقم (3) نقوم بإجراء مقارنة مع فئات جدول الأصول التي تم وضعها من قبل مؤسسة التقييم الأمريكية، وكما موضح بالجدول ادناه:

جدول رقم (5) يبين درجة التصنيف ل WCR و TCR

درجة التصنيف	نوع التصنيف	نسبة الأصول المرجحة
		(TCR) Total Classification Ratio
		(WCR)Weighted Classification Ratio
1	قوية	أقل من 5%
2	مرضية	من 5-15%
3	جيدة بعض الشيء	من 15-35%
4	حدية	من 35-60%
5	غير مرضية	60% فأكثر
		أقل من 20%
		20-50%
		50-80%
		80-100%
		100% فأكثر

Resource: Examiner Orientation, 1998:120

وبذلك يتبين ان تصنيف مصرف التنمية الدولي لمؤشر (WCR) يحتل درجة تصنيف قوية، ومؤشر (TCR) أيضا يحتل درجة تصنيف قوية.

WCR = 2% المستوى الأول

TCR = 2.96% المستوى الأول

متوسط WCR و TCR هو (المستوى 1 + المستوى 1) ÷ 2 = 2 ÷ 2 = 1

وفي هذا الموقع الأول الذي احتله المصرف يكون موقفه سليم ولا يحتاج إلى أي إجراء وذلك لقوة موقعه وتصنيفه.

ثالثاً: كفاءة الإدارة

يعدّ عنصر الإدارة من العناصر المهمة ويقع ترتيبه الثالث للحكم على الرصانة المصرفية من نظام التقييم (CAMELS) ويمكن قياسه بواسطة المصاريف من غير الفائدة إلى إجمالي الدخل ويمكن التعبير لهذا المؤشر الدال على كفاءة الإدارة إذ كلما انخفضت هذه النسبة دلت على كفاءة الإدارة تخفيض حجم الكلف التشغيلية. (العلي، 2018، 17)

إذ حقق المصرف نسبة 130% وهي تعدّ نسبة عالية وفق نظام (CAMELS) وهو يعطي تصنيف رقم (5) وهو غير مرضٍ ويحتاج برنامجًا إصلاحيًا لإدارته، ورقابة وإشراف دائمين ليتم تحسين وضعه وخروجه من هذه المرتبة إلى مرتبة أفضل على وفق التصنيف، وذلك من خلال تقليل المصاريف والنفقات وزيادة الإيرادات، الذي بدوره يؤدي إلى تحسين كفاءة الإدارة.

رابعاً: جودة الربحية

تعد الأرباح من العناصر المهمة والرئيسة التي تنتظر إليها إدارة المصرف، وذلك لضمان استمرارية عمل المصرف وأدائه حيث تتأثر الأرباح بشكل مباشر بمستوى جودة الأصول، وفي هذا الإطار تأخذ الدراسة أهم النسب المالية الآتية:

- ١- العائد على الموجودات (ROA) = صافي الدخل / إجمالي الموجودات $\times 100$
- ٢- العائد على حقوق الملكية (ROE) = صافي الدخل / متوسط إجمالي حقوق الملكية
- ٣- العائد على متوسط الموجودات (ROAA) = صافي الدخل / متوسط الموجودات $\times 100$

وفي الجدول ادناه حددت نسبة (ROA) و (ROAA) وذلك بحسب مقررات لجنة بازل وتصنيف نظام (CAMELS).

جدول رقم (6)

المستوى	ROA	ROAA
1	أكبر من 2.5%	أكبر من 1%
2	ما بين (1.5 - 2.5) %	من (0.75 - 1) %
3	ما بين (0.5 - 1.5) %	من (0.50 - 0.75) %
4	ما بين (0 - 0.5) %	من (0.25 - 0.50) %
5	النسبة سالب	أقل من 0.25 %

إعداد الباحث استناداً إلى دليل تصنيف المصارف لنظام (CAMELS، 2001، 20)

جدول رقم (7) يبين النسب المالية والتي تتعلق بالربحية لعام 2017

البيان	المبلغ
الموجودات	641.696.720
متوسط الموجودات	645.117.323
متوسط حقوق الملكية	266.965.301
الأرباح	12.725.270
معدل العائد على متوسط الموجودات (ROAA)	
= العائد ÷ متوسط الموجودات	1.90%
معدل العائد على الموجودات (ROA)	
= العائد ÷ الموجودات	1.91%
معدل العائد على حقوق الملكية (ROE)	



العائد ÷ متوسط حقوق الملكية	%4.59
-----------------------------	-------

إعداد الباحث بالاعتماد على البيانات المالية لمصرف التنمية لعام 2017

(ROA) = 1.91% المستوى الثاني

(ROAA) = 1.90% المستوى الأول

ظهرت نتائج نسبة العائد على الموجودات (ROA) حيث احتلت المستوى الثاني وفق التقييم ونسبة العائد على متوسط الموجودات (ROAA) حيث احتلت هي الأخرى المستوى الأول وفق التقييم لنظام (CAMELS) وكانت النتائج متقاربة بينهما وهذا يدل على قدرة المصرف في توظيف أصوله المتنوعة وتحقيق أرباحه، وهذا ما يعني وفق المعيار أن درجة التصنيف قوية جداً.

خامساً: السيولة

هذه النسبة خاصة بقياس مستوى قدرة المصرف على الوفاء بالتزاماته في مواعيد استحقاقها من دون أي تأخير قد يعرض المصرف للخطر ولاستخراج نسبة السيولة استعملت معادلة التسهيلات الائتمانية (القروض) إلى إجمالي الودائع × ١٠٠ %.

جدول رقم (8) يبين النسب المالية التي تتعلق بالسيولة

البيان	المبلغ
التسهيلات الائتمانية (القروض)	266.890.945
الودائع	317.775.557
السيولة = القروض ÷ الودائع	%83.98

إعداد الباحث بالاعتماد على البيانات المالية لمصرف التنمية لعام 2017

جدول رقم (9) النسب المعيارية المحددة بالسيولة

مستوى التصنيف	النسب المحددة
1	أقل من 60 %
2	ما بين (60-70) %
3	ما بين (70-75) %
4	ما بين (75-80) %
5	أكثر من 80 %

إعداد الباحث استناداً إلى دليل تصنيف المصارف لنظام (CAMELS، 2001، 20)

إعداد الباحث استنادا إلى جدول النسب المعيارية بحسب قانون المصارف رقم (93) لسنة 2004 وتعليمات رقم (4) لسنة 2010

ظهرت نسبة السيولة = 83.98 % والتي تعبر عن مدى قوة او ضعف السيولة وبالمقارنة مع النسب المقررة من البنك المركزي العراقي ووفقا للتقييم حسب نظام (CAMELS) نجد انها تقع في (5) وهذا يشير الى توفر الأصول السائلة التي تلبي تقلب الودائع والطلب على القروض بشكل طبيعي بالإضافة إلى الطلبات غير المتوقعة، ويعني هذا ان المصرف يستطيع على تغطية الودائع غير الأساسية في حالة حدوث اي طلبات مفاجئة.

سادساً: الحساسية

يعدّ هذا العنصر الأخير وهو درجة الحساسية إلى مخاطر السوق ضمن نموذج (CAMELS) وقيس درجة الحساسية لمخاطر السوق حجم الاستثمار بالأوراق المالية غير الحكومية إلى إجمالي الموجودات، النسبة الفاصلة 25% فكلما قلت كان وضع المصرف أفضل من حيث التصنيف.

جدول رقم (10) يبين النسب المالية المتعلقة بالحساسية

البيان	المبلغ
الاستثمار بالأوراق المالية	0
إجمالي الموجودات	641.696.720
الحساسية = الاستثمار بالأوراق المالية ÷ إجمالي الموجودات	0

إعداد الباحث بالاعتماد على البيانات المالية لمصرف التنمية لعام 2017

درجة الحساسية لمخاطر السوق كانت 0 لمصرف التنمية لعام 2017؛ وذلك لعدم استثمار المصرف بالأوراق المالية وبالتالي تكون موجوداته قليلة المخاطر وبالمقارنة مع النسبة أعلاه نجد أن المصرف المبحوث قد حصل على نسبة أقل من 25% وهذا أدى إلى احتلاله المرتبة الأولى بتصنيف (CAMELS)؛ وبسبب حساسيته تجاه مخاطر السوق كانت 0.

الجدول رقم (11) يبين مجموع درجات التصنيف التجميعي لمصرف التنمية لعام 2017

عناصر CAMELS	النسبة المئوية للعنصر	الدرجة التصنيف
كفاية رأس المال	71.5%	1
جودة الموجودات	WCR = 2% TCR = 2.96%	1
كفاءة الإدارة	130%	5
الربحية	ROAA = 1.90%	1
السيولة	83.98%	5
الحساسية	0%	1



المجموع		14
المجموع التصنيفي		2.3

إعداد الباحث

جدول رقم (12) يوضح بنود نظام التقييم (CAMELS) التي تحصل عليها المصارف يقابلها التصنيف المرادف لها

التصنيف	الدرجات	الوسط الحسابي للتقييم
ممتاز	1	1.4 – 1
جيد جدا	2	2.4-1.5
جيد	3	3.4-2.5
حدي	4	4.4-3.5
ضعيف	5	5-4.5

بعد دراسة النتائج وتحليلها لعمليات ونشاطات المصرف المبحوث وفق عناصر نظام (CAMELS) قد أحرز على التقييم المركب (2.3) وبناء على ما جاء للجدول أعلاه تبين أن المصرف قد حقق تصنيفاً جيداً.

النتائج والتوصيات

النتائج

- ١- حصل بنك التنمية الدولي لسنة 2017 على المستوى الثاني وفقاً لنظام (CAMELS) مما يعني أن المصرف سليم نسبياً مع قليل من القصور، ولا يشوبه حالة ضعف..
- ٢- برزت نتائج نسب المؤشرات للمصرف المبحوث وفقاً لمكونات نظام التقييم (CAMELS) لرأس المال وجودة الموجودات، والربحية والحساسية المستوى الأول بينما مؤشرات كفاءة الإدارة والسيولة كانت بالمستوى الخامس.
- ٣- أفرز نظام التقييم الأمريكي (CAMELS) في تصنيف المصرف وإحرازه المستوى الثاني وصاحب درجة سلامة قوية، مما يؤكد قبول فرضية الدراسة وصحتها.

التوصيات

- ١- زيادة الاهتمام بكفاءة الإدارة بمعاييرها كافة، وأهمها الإمكانية في تخفيض التكاليف التشغيلية حتى يؤدي هذا التخفيض إلى زيادة الربحية للمصرف وارتفاع القيمة السوقية له لما يشهده المصرف من ارتفاع التكاليف إلى الإيرادات.
- ٢- توجيه المستثمرين والمودعين بالاعتماد على نموذج قياس السلامة المهنية في الاختيار الصحيح للمصرف المتعامل معه.

- ٣- وجوب تطبيق المصارف لمعايير نظام التقييم (CAMELS) لما له من أهمية في التقييم وإيجاده للسبل؛ لتحقيق أرباح أعلى، وموجودات أكثر.
- ٤- ضرورة تنظيم دورات تدريبية، وبرامج متخصصة في مجال التقييم والرقابة المصرفية؛ من أجل النهوض بمتطلبات العمل المصرفي.
- ٥- الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة، والمصارف الكبيرة في متابعة عمليات التحليل المالي، وخاصة أنظمة التقييم.
- ٦- إجراء المزيد من البحوث للمصارف العراقية حول تقييم نظام (CAMELS) وأخذ عناصر القوة والضعف، ومعالجتها وعدم إهمالها.

المصادر

- ١- رحيم، عباس فاضل، "أهمية نظام (CAMELS) في تقييم أداء المصارف في العراق"، دراسة حالة على المصرف الوطني الإسلامي، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد التاسع والثلاثون 2014.
- ٢- زغود، ايمان، "الإنذار المبكر باستخدام نموذج (CAMELS) لتقييم أداء البنوك التجارية- دراسة حالة البنك الوطني الجزائري"، جامعة العربي بن مهيدي- ام البواقي- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير، رسالة ماجستير، الجزائر، 2016.
- ٣- زيتوني، عبد القادر- "دراسة المؤشرات الدولية الحديثة لتقييم أداء البنوك".
- ٤- شاهين، علي عبد الله، أثر تطبيق نظام التقييم المصرفي الأمريكي (CAMEL) لدعم فاعلية نظام لتفتيش على البنوك التجارية " حالة دراسية على بنك فلسطين المحدود"، مجلة علمية تصدرها كلية التجارة، العدد الأول، 2005.
- ٥- طلفاح، أحمد: "مؤشرات الحيلة الكمية لتقييم سلامة القطاع المالي"، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2005.
- ٦- عاشوري، صوري، "دور نظام التقييم المصرفي في دعم الرقابة على البنوك التجارية- دراسة حالة البنك الوطني الجزائري"، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.
- ٧- العلي، احمد بريهي، "المصارف والائتمان والعمق المالي بين العراق والتجربة الدولية"، البنك المركزي العراقي، 2018.
- ٨- عماري صليحة، بن ثابت علي، "التقييم المالي للبنوك باستخدام مؤشرات نظام التقييم المصرفي الأمريكي CAMELS"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي العدد 10، 2018.
- ٩- الفراء، أحمد نور الدين، "تحليل نظام التقييم المصرفي الأمريكي (CAMELS) كأداة للرقابة على القطاع المصرفي"، الجامعة الإسلامية- غزة، كلية التجارة، رسالة ماجستير، فلسطين، 2008.
- ١٠- فؤاد شاكر، (الصيرفة الإلكترونية، القضايا المتعلقة بإدارة المخاطر بالنسبة للسلطات المصرفية، ٢٠٠١، ٦٢).
- ١١- الكراسنة، إبراهيم، "أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر" صندوق النقد العربي، معهد السياسات الاقتصادية، ابو ظبي، 2006.
- ١٢- مخلف سليمان، "نظام التقييم المصرفي CAMELS"، 2016. https://www.aam-web.com/ar/subject_detail/357.



١٣- يوسف بوخلخال، "أثر تطبيق نظام التقييم المصرفي الأمريكي CAMELS على فعالية نظام الرقابة على البنوك التجارية"، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، جامعة الاغواط، الجزائر، مجلة الباحث، العدد 10، 2012.

المصادر الأجنبية

- 1- Gilbert, R, Meyer Andrew P., Vaughan Mark D(2000) "**The Role of A CAMEL Downgrade Model in Bank Surveillance**", Working Paper, Federal Reserve Bank of St. Louis,.
- 2- Ross, Peter S(2002) "**Commercials Bank Management**", 4th ed., Irwin, McGraw-Hill companies, Inc.
- 3- Joseph F., Sinkey JR(2002)" **Commercial Bank Financial Management**", 6th ed. Prentice Hall, 131.
- 4-Omar Masood (Pakistan), Shahid Mohammad Khan Ghauri (Pakistan), Bora Aktan (Egypt)(2016) "**Predicting Islamic banks performance through CAMELS rating model**", 39.
- 5-Aspal, Parvesh Kumar, and Dhawan, Sanjeev, " **Camels Rating Model for Evaluating Financial Performance of Banking Sector: A Theoretical Perspective**", International **Journal** of System Modeling and Simulation Vol. 1, 2016, 3.
- 6-Gul Zeb, Haseeb Zaman Babar(2011) "**CAMELS RATING SYSTEM FOR BANKING INDUSTRY IN PAKISTAN**", Umea School of Business, Master Thesis, p54.
- 7- Examiner Orientation,1998:120.

Sources

- 1- Rahim, Abbas Fadhel(2014) "The Importance of the (CAMELS) System in Evaluating the Performance of Banks in Iraq", a Case Study on the National Islamic Bank, Baghdad College of Economic Sciences University, Issue Thirty-Nine.

- 2- Zaghoud, Iman(2016) "Early Warning Using the (CAMELS) Model to Evaluate the Performance of Commercial Banks - Case Study of the National Bank of Algeria", University of Arab Ben M'hidi - Oum El Bouaghi - College of Economics, Commercial Sciences and Facilitation Sciences, Master's Thesis, Algeria.
- 3- Zitouni, Abdelkader - "A Study of Modern International Indicators for Evaluating the Performance of Banks".
- 4- Shaheen, Ali Abdullah(2005) The Impact of Applying the American Banking Evaluation System (CAMEL) to Support the Effectiveness of a System for Inspecting Commercial Banks "A Case Study on Palestine Bank Limited", a scientific journal issued by the College of Commerce, Issue No. 1.
- 5- Talfah, Ahmed(2005) "Quantitative Prudential Indicators for Assessing the Safety of the Financial Sector", Arab Planning Institute, Kuwait.
- 6- Ashouri, Souri(2011) "The Role of the Banking Evaluation System in Supporting Supervision of Commercial Banks - A Case Study of the National Bank of Algeria", Ferhat Abbas University, Setif.
- 7- Al-Ali, Ahmed Brihi(2018) "Banks, Credit and Financial Depth between Iraq and the International Experience", Central Bank of Iraq.
- 8- Amari Saliha, Ben Thabet Ali(2018) "Financial Evaluation of Banks Using the Indicators of the American Banking Evaluation System CAMELS", Journal of Humanities of the University of Umm Al-Bouaq, Issue No. 10.
- 9- Al-Fara, Ahmed Nour El-Din(2008) "Analysis of the American Banking Evaluation System (CAMELS) as a Tool for Supervising the Banking Sector", Islamic University - Gaza, Faculty of Commerce, Master's Thesis, Palestine.
- 10- Fouad Shaker(2001) (Electronic Banking, Issues Related to Risk Management for Banking Authorities, 62).
- 11- Al-Karasneh, Ibrahim(2006) "Basic and Contemporary Frameworks for Bank Supervision and Risk Management" Arab Monetary Fund, Institute of Economic Policy, Abu Dhabi.



12- Mukhlef Suleiman, "Bank Evaluation System" CAMELS, 2016.

https://www.aam-web.com/ar/subject_detail/357 .

13- Youssef Boukhalkhal (2012) "The Impact of Applying the American Bank Evaluation System CAMELS on the Effectiveness of the Supervision System on Commercial Banks", Case Study of the Bank of Agriculture and Rural Development, University of Laghouat, Algeria, Al-Baheth Magazine, Issue 10.

تأثير ممارسات نظام تخطيط موارد المؤسسات على الأداء التشغيلي:
الدور الوسيط للشراء الأخضر

بالتطبيق على قطاع الصناعة والمعادن في العراق

**The Impact of ERP Practices on Operational Performance:
The Mediating Role of Green Purchasing**

Applied to the Industrial and Mineral Sector in Iraq

الباحث

معاذ هادي صالح النعيمي

إدارة الأعمال

دائرة المؤسسات الدينية والخيرية

Researcher

Mu'ath Hadi Salih Al Nu'aimi

Business Administration

Department of Religious and

Charitable Institutions

maathalnaimi@gmail.com

١٤٤٦ هـ ٢٠٢٥ م



ملخص البحث:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على تأثير ممارسات نظام تخطيط موارد المؤسسات على الأداء التشغيلي وبحث الدور الوسيط للشراء الأخضر في العلاقة بين ممارسات نظام تخطيط موارد المؤسسات والأداء التشغيلي وذلك في شركات قطاع الصناعة والمعادن في محافظة بغداد بالعراق، وفي سبيل الوصول لهذا الهدف تم وضع أربع فروض. واستخدام المنهج الوصفي التحليلي، تم جمع البيانات من خلال قوائم الاستقصاء الالكترونية على مواقع (Google form)، وتمثلت عينة الدراسة من ٤١٥ مفردة من الإدارة العليا والوسطى، وتم تحليل البيانات الواردة فيها باستخدام برنامجي (SPSS) و (AMOS). أظهرت نتائج البحث وجود تأثير إيجابي ذي دلالة معنوية بين نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP)، وللشراء الأخضر، وعدم وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين للشراء الأخضر والأداء التشغيلي، وعدم وجود تأثير بين نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) والأداء التشغيلي، وأخيراً توصل البحث إلى أن الشراء الأخضر لا تتوسط العلاقة بين نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) والأداء التشغيلي.

الكلمات الدالة: (نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP)، الشراء الأخضر، الأداء التشغيلي).

ABSTRACT:

This research aims to identify the impact of ERP system practices on operational performance and examine the mediating role of green purchasing in the relationship between ERP system practices and operational performance in industrial and mineral sector companies in Baghdad Governorate, Iraq. In order to reach this goal, four hypotheses are developed. Using the descriptive analytical method, data is collected through electronic survey lists on Google Form sites. The study sample consists of 415 items from senior and middle management, and the data contained therein is analyzed using (SPSS) and (AMOS) programs.

The results of the research show that there is a positive and significant effect between the enterprise resource planning system (ERP) and green purchasing, absence of a significant positive effect between green purchasing and operational performance, and absence of an effect between the enterprise resource planning system (ERP) and operational performance. Finally, it is concluded that the

research indicates that green purchasing does not mediate in the relationship between enterprise resource planning (ERP) system and operational performance.

Keywords: Enterprise resource planning system (ERP), Green purchasing, Operational performance.

(١) مقدمة

يمرُّ العالم حالياً بعصر ثورة المعلومات وانفجار المعرفة، التي تزداد اتساعاً بفضل الإنترنت وشبكات الاتصالات الرقمية والمنظومات الشبكية وما إلى غير ذلك من التحولات الجوهرية التي جعلت العالم قريةً صغيرةً، حيث تُعد أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (Enterprise Resource Planning) "ERP" أحد المحفزات الرئيسية للتحول الرقمي، مما أدى إلى زيادة سريعة في المنافسة، وتحسن مستمر في المنتجات / الخدمات، وانخفاض مستمر في الأسعار، حيث تُشكل الزيادة في الجودة، والانخفاض في الأسعار حالة مقايضة، لأن زيادة جودة المنتجات والخدمات تجلب تكاليف إضافية (Kirmizi & Kocaoglu, 2021).

يستلزم التطور المتسارع لتكنولوجيا المعلومات قيام الشركات بإجراء تعديلات للوصول إلى أحدث التطورات التكنولوجية للحفاظ على تنشيط نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) في عمليات التصنيع، فتبذل كل شركة قصارى جهدها لتحسين الإنتاجية، والكفاءة والسرعة والخدمة والابتكار للبقاء في المقدمة أو البقاء في السوق لذا يجب على الشركات الآن فهم ومعرفة ما يحتاجه المستهلكون (Sundram et al., 2018).

ويُعتبر تخطيط موارد المؤسسات (ERP) واحداً من أنظمة تكنولوجيا المعلومات المتطورة، حيث يقوم بدمج جميع البرامج والأقسام والوحدات وربطها بشكل كامل ضمن سلسلة التوريد، كذلك فإن نظام تخطيط موارد المؤسسات يضمن بناء نظام متكامل مع الإدارات الأخرى، ويستخدم النظام قاعدة بيانات واحدة (Tarigan et al., 2021).

ويمكن القول أن سلسلة التوريد هي نهج لتحقيق تكامل أكثر كفاءة للمنظمات ذات الصلة داخل سلسلة التوريد وتشمل: الموردين والمصنعين والموزعين وتجار التجزئة والعملاء. كذلك فإن تطبيق إدارة سلسلة التوريد تمكن الشركة من تحسين أنشطتها في شراء المواد والخدمات وتحويلها إلى سلع نصف منتهية ومنتجات نهائية، وتسليمها للعملاء (Sundram et al., 2018).

وتحتاج الشركة التي تتبنى إدارة سلسلة التوريد الخضراء (Green Supply Chain Management) (GSCM) إلى التواصل مع شركات التعبئة والتغليف والإنتاج الصديق للبيئة التابعة لها حيث تهتم بتقليل النفايات، واستخدام المواد الخام بكفاءة، الأمر الذي يؤدي إلى الحد من التأثير على البيئة ولتحقيق هذا الهدف تتبنى



الشركة عادةً عملية جديدة أو مبتكرة، ويمثل تنفيذ إدارة سلسلة التوريد الخضراء الصورة الإيجابية للمجتمع في الحد من تلوث البيئة (Laosirihongthong, et al., 2013).

كذلك فإن تطبيق تخطيط موارد المؤسسة يُسهل على الشركات عملية الشراء والإنتاج والتوزيع الأخضر وتحسين الأداء التشغيلي (Santoso et al, 2022).

ويتعلق الشراء الأخضر بشراء المنتجات التي تتبثق من كفاءة الطاقة والمحتوى الحيوي والقابل لإعادة التدوير ولا يؤدي إلى التلوث بكل أنواعه ويدعم الطاقة الخضراء والحفاظ على البيئة ويشير الشراء الأخضر إلى صنع القرارات الواعية بيئياً خلال عملية الشراء بدءاً من تصميم المنتجات والعمليات وصولاً إلى التخلص من هذه المنتجات، ومن المفترض أن يعالج الشراء الأخضر بعض المشكلات البيئية في سلسلة التوريد مثل تآكل طبقة الأوزون وارتفاع درجة الحرارة عالمياً والنفايات الخطيرة (Mathu, 2019).

وكذلك فإن الأداء التشغيلي يتضمن تخفيض التكلفة والوقت وزيادة الجودة والاعتمادية وسرعة التسليم، حيث تعد هذه المقاييس ترتبط بعمليات التصنيع لتحسين الأداء في عمليات التصنيع (Tan et al., 2007). ويعد الأداء التشغيلي هو الأداء المرتبط بالعمليات الداخلية للشركة مثل الإنتاجية، وجودة المنتج، ورضا العملاء، ويُعتبر مؤشراً لقدرات وموارد شركات التصنيع التي يجب أن تركز على زيادة التحسينات ذات الأولوية والتي تؤثر على القدرات الاستراتيجية (Al-Ghwayeen, Abdallah, 2019).

ومن ناحية أخرى يعتمد نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) على تقديم تقارير دورية عن توافر المواد الخام، والتي في النهاية تساعد المورد على توفير احتياجات الشركة وتقديم الجدول الزمني كل يوم للشركة، مما يسهل عملية تسليم المدخلات وتحسين أنشطة النقل وانتظام عمليات الإنتاج في الوقت المحدد، وتوفير بيانات حول المواد الخام والبضائع الواردة في المخازن والمستودعات لتسهيل عملية الشراء، وتوفير تنبؤات دقيقة عن المتطلبات من المواد الخام (Samaranayake, Jagoda, 2017).

وفي ضوء ما سبق، فإن هذه البحث يركز على تحديد تأثير ممارسات نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) على الأداء التشغيلي (OP) وتحليل الدور الوسيط للشراء الأخضر في عينة من الشركات الصناعية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن العراقية.

(٢) مشكلة الدراسة:

يعتمد نجاح الشركات وقدرتها على الاستمرار والبقاء على مدى سرعة استجابتها للتكيف مع التغيرات الهائلة التي حدثت في الآونة الأخيرة، وخاصة التطورات المتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات، حيث أصبحت هناك حاجة ملحة وضرورية لنظام معلومات قادر على احداث تكامل داخلي بين وظائف الشركات المختلفة،

وتكامل خارجي يسمح بمشاركة المعلومات مع الموردين والعملاء، نظراً لأن نظم المعلومات التقليدية تعاني من عدم قدرتها على أحداث مثل هذا التكامل فضلاً عما يصاحب تلك النظم من ارتفاع تكاليف التشغيل والصيانة، وتكرار ادخال البيانات، وعدم قدرتها على توفير المعلومات الدقيقة والملائمة والموثوق فيها (Dorantes et al., 2013).

ومن أجل التغلب على تلك التحديات، وللتماشي مع المستجدات والتطورات في تكنولوجيا المعلومات، ظهرت نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP)، والتي تعتبر نظم معلومات متكاملة على مستوى الشركة يمكنها أن ترتبط جميعاً بقاعدة بيانات مركزية تخدم جميع التطبيقات في الشركة (Kuo, 2014)،

كما قامت دراسة ماتيندي وأوجاو (Matende & Ogao, 2013) بمراجعة الأدبيات في السنوات السابقة التي تناولت تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسات في المنظمات المختلفة، وتوصلت تلك الدراسة إلى أنه من أهم التحديات التي تواجه المنظمات عند تطبيق هذا النظام هو مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين، وذلك في حالة إذا لم يتم إدارة وتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسات بشكل صحيح.

وأظهرت بعض نتائج الدراسات السابقة إن سلسلة التوريد الخضراء (GSC) توفر لشركات التصنيع تغييرات في المشتريات الخضراء ونظامها التشغيلي ونظامها التسويقي لزيادة قدرتها التنافسية وتدمج الشركات لتولي اهتماماً بالبيئة في تدفق أنشطة سلسلة التوريد المتعلقة بتصميم المنتج، وشراء المواد، واختيار الموردين، وعمليات تصنيع الشركة، وإرسال المنتجات النهائية للعملاء، والتخلص من المنتجات بعد الاستخدام (Al-Ghwayeen & Abdallah, 2018).

وكشفت نتائج سانتوسو وآخرون (Santoso et al., 2022)، أن اعتماد تخطيط موارد المؤسسة يسهل على الشركات عملية الشراء والإنتاج والتوزيع الأخضر وتحسين الأداء التشغيلي، إن اعتماد تخطيط موارد المؤسسة يحسن الأداء التشغيلي بشكل غير مباشر من خلال الشراء الأخضر والإنتاج الأخضر..

كما أشارت نتائج بعض دراسات سكوير وآخرون؛ فاين وهاكس (Squire et al., 2006؛ Fine & Hax, 1985) إن الأداء التشغيلي هو العمل المسبق المسمى تكلفة الوحدة للإنتاج، والجودة، وسرعة إطلاق منتج جديد، ودوران المخزون، والقدرة على التكيف، وموثوقية التسليم وكذلك فإن الأداء التشغيلي هو الإنجاز التشغيلي للشركة، ويتم قياسه بشكل أساسي من حيث التكلفة والجودة والمرونة والتسليم، وأشار أيضاً إن الأداء التشغيلي يعتبر المركز التنافسي للشركة بين الشركات في سلسلة التوريد، وكل شركة في سلسلة التوريد تسعى إلى تحسين الكفاءة التشغيلية الشاملة وتحسين الأداء وإن إدارة سلسلة التوريد (SCM) لها تأثير مستقل وتأثيرات إيجابية على أداء الأعمال ولا يؤدي الشراء الأخضر إلى زيادة قيمة المنتج وحده، ولكنه يساعد أيضاً شركات التصنيع على تحسين صورتها البيئية الجيدة.



كذلك يسمح الشراء الأخضر لشركات التصنيع بالتعاون مع الموردين لتصميم عمليات سلسلة التوريد من المنبع إلى المصب، مما يخلق كفاءة في عمليات الشركة (Zhang et al., 2020). كذلك فإن تخطيط موارد المؤسسات (ERP)، تعمل على تحسين أنظمة تكنولوجيا المعلومات وتحسين الأداء التشغيلي للشركة. (Madapusi & D'Souza, 2012) كذلك يُعد الاهتمام بإدارة سلسلة التوريد الخضراء (GSCM) أمراً ضرورياً نظراً لنمو الشركة وزيادة الاعتراف من قبل المصنعين والمستهلكين (Dubey et al., 2017).

كذلك اشارت دراسة روديانفو وآخرون (Rudyanto et al., 2021)، إن إدارة سلسلة التوريد البيئية لها تأثير على الأداء التشغيلي. ووفقاً برامونو وآخرون؛ بوربا وآخرون (Purba et al., 2021; Pramono et al., 2021) فإن الأداء البيئي يؤثر بشكل مباشر على الأداء التشغيلي.

مما سبق وفي ظل تباین نتائج الدراسات السابقة، ونظراً لعدم إمكانية تعميم النتائج المستخلصة من تلك الدراسات التي تمت في بعض الدول الأجنبية على كافة الدول وخصوصاً الدول العربية نتيجةً لاختلاف الظروف البيئية والثقافية والتكنولوجية والاقتصادية والسياسية من دولة لأخرى، لذا فمن الأهمية دراسة هذا الموضوع في بيئة الأعمال العراقية، ومن خلال الاطلاع على الأدبيات السابقة يرى الباحث أنه نظراً لعدم وجود دراسة سابقة قامت بالبحث في أثر متغيرات هذه الدراسة على مجال الصناعات العراقية وباعتبارها فجوة بحثية، ستسعى الدراسة الحالية إلى اختبار الأثر المباشر لممارسات نظام تخطيط موارد المؤسسات على الأداء التشغيلي، واختبار الأثر غير المباشر للشراء الأخضر كمُتغير يتوسط العلاقة بينهما، وذلك كمحاولة لسد النقص في الدراسات التي تتناول العلاقة بين هذه المتغيرات.

ومن هنا تتبلور مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي الآتي:

هل تؤثر ممارسات نظم تخطيط موارد المؤسسات على الأداء التشغيلي؟ وما أثر الشراء الأخضر كمُتغير يتوسط هذه العلاقة؟

ويتفرع من التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما هو تأثير ممارسات نظم تخطيط موارد المؤسسات على الأداء التشغيلي في الشركات التابعة لوزارة الصناعة والمعادن العراقية؟

٢. ما هو تأثير ممارسات نظم تخطيط موارد المؤسسات على الشراء الأخضر ؟

٣. ما هو تأثير الشراء الأخضر على الأداء التشغيلي في الشركات التابعة لوزارة الصناعة والمعادن العراقية؟

٤. هل يتوسط الشراء الأخضر العلاقة بين ممارسات نظم تخطيط موارد المؤسسات والأداء التشغيلي في الشركات التابعة لوزارة الصناعة والمعادن العراقية؟

٣. أهداف الدراسة:

- في ضوء ما تم تحديده في مشكلة الدراسة، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:
١. التعرف على التأثير المباشر لممارسات نظام تخطيط موارد المؤسسات على الأداء التشغيلي في الشركات التابعة لوزارة الصناعة والمعادن العراقية.
 ٢. معرفة مدى تأثير ممارسات نظام تخطيط موارد المؤسسات على الشراء الأخضر في الشركات التابعة لوزارة الصناعة والمعادن العراقية.
 ٣. بحث مدى تأثير الشراء الأخضر على الأداء التشغيلي في الشركات التابعة لوزارة الصناعة والمعادن العراقية.
 ٤. تحديد الدور الوسيط للشراء الأخضر على العلاقة بين ممارسات نظام تخطيط موارد المؤسسات والأداء التشغيلي في الشركات التابعة لوزارة الصناعة والمعادن العراقية.

٤. أهمية الدراسة:

يُمكن عرض أهمية الدراسة في النقاط التالية:

(١-٤) الأهمية الأكاديمية:

- أ- تستند الدراسة الحالية أهميتها من حيوية الموضوع القائم، إذ يُعد نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) من الموضوعات المعاصرة وأهمية العنصر التكنولوجي كمورد استراتيجي داخل المنظمات.
- ب- تزايد أهمية الأداء التشغيلي و الشراء الأخضر باعتبارها نموذج لتحقيق الاستدامة.
- ج- ندرة الدراسات في البيئة العربية عموماً والبيئة العراقية بصفة خاصة والتي تناولت الربط بين متغيرات الدراسة وهي نظام تخطيط موارد المؤسسة و الشراء الأخضر والأداء التشغيلي.
- د- تطرح الدراسة منظوراً أكثر اتساعاً لمفهوم نظام تخطيط موارد المؤسسة من خلال الاهتمام بإظهار تأثير كل من الدعم الإداري ورضا المُستخدم والمشاركة والتدريب وابتكار المُنتج على الأداء التشغيلي وذلك من خلال الشراء الأخضر.

(٢-٤) الأهمية العملية:

- أ- توضيح ضرورة الإهتمام بممارسات نظام تخطيط موارد المؤسسة لتطوير قاعدة البيانات الرئيسية التي تُمكن الشركات من إدارة استخدام الموارد (مثل الأصول والموارد البشرية،.... إلخ) بكفاءة وفعالية.



- ب- تُبين الدراسة أهمية تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة لمواجهة المشاكل التي تعاني منها البيئة العراقية مثل ارتفاع تكاليف تكنولوجيا المعلومات، والإضاعة في الوقت اللازم لإتمام إجراءات وخطوات العمل.
- ج- ضرورة تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة على مستوى التشغيل داخل الشركات محل البحث الأمر الذي سيؤدي إلى خفض تكلفة الإنتاج وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق التكامل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة المبيعات والتوزيع.
- د- إمكانية تقديم حلول لمشكلات موجودة في الممارسة العملية وكذلك إمكانية توظيف نتائجها وتوصياتها من قبل الشركات وتوظيفها بالمستقبل لمواجهة التحديات وزيادة فرص النجاح للشركات.

(١) الإطار النظري للدراسة:

تتمثل محاور البحث في كل من تخطيط موارد المؤسسة وممارساتها، والأداء التشغيلي، واللوجستيات العكسية الخضراء، وعليه فإن المناقشة للإطار النظري والدراسات السابقة سندور حول هذه المحاور كما يلي:

(٥-١) تخطيط موارد المؤسسة (ERP):

لقد زاد استخدام أنظمة تخطيط موارد المؤسسات في العقد الماضي، ففي عام ٢٠١٣ كانت القيمة السوقية لنظام تخطيط موارد المؤسسات في جميع أنحاء العالم بقيمة ٢٢.٤ مليار (Costa et al, 2016). فأصبحت أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) برنامجاً مفيداً جداً لإدارة الشركات، وهو أيضاً شرط مسبق للشركات المنافسة والحديثة (Costa et al, 2020).

(٥-١-١) مفهوم نظام تخطيط موارد المؤسسات:

قد يكون لتعريف أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) معنى مختلفاً بناءً على الجهة أو المؤسسة المعنية، عادة تشير أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) إلى هذه الحزم البرمجية الشاملة التي تسعى إلى دمج جميع العمليات والوظائف التجارية من أجل توفير رؤية كاملة من بنية واحدة لتكنولوجيا المعلومات (Klaus et al, 2000)، في مجال البناء، يمكن تعريف نظام تخطيط موارد المؤسسات على أنه "قائم على تكنولوجيا المعلومات أو منصة الكمبيوتر التي تسمح بدمج العمليات التجارية المختلفة للمؤسسة من أجل زيادة الكفاءة، وبالتالي الأرباح، باستخدام قاعدة بيانات واحدة" (Negahban, 2008).

تخطيط موارد المؤسسات هو مصطلح يُستخدم بمجموعة من أنشطة الشركات، بمساعدة برامج الكمبيوتر، لمساعدة الشركة في إدارة أنشطتها الرئيسية، بما في ذلك المحاسبة، والتحليل المالي، وإدارة

المشتريات، وإدارة الموارد البشرية، وتتبع الطلبات، وإدارة المبيعات، وما إلى ذلك، فإن الهدف العام لهذا النظام هو ضمان الموارد المناسبة للعمل مثل الموارد البشرية والمواد والآلات، يسمح نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) للشركة بتوفير وتجميع البيانات الخاصة بالعديد من الأنشطة المنفصلة المختلفة لتحقيق الأهداف (eOctopus ERP System,2018).

يتم تعريف تخطيط موارد المؤسسات (ERP) على أنه نظام تطبيق متعدد الطبقات يساعد المؤسسات والشركات على إدارة الموارد وتشغيل العمليات، تسمح حلول تخطيط موارد المؤسسات لمديري الأعمال بجمع واستخدام التمويل - المحاسبة، إدارة المواد، إدارة الإنتاج، إدارة الأعمال، توزيع المنتجات، إدارة المشاريع، إدارة الخدمات، إدارة العملاء، إدارة الموارد البشرية، أدوات التنبؤ والتخطيط، إعداد التقارير، إلخ، بالإضافة إلى ذلك، هناك ميزة مهمة للغاية توفرها حلول تخطيط موارد المؤسسات للمؤسسات هي نظام إدارة بمعايير دولية حديثة لتحسين إدارة وتشغيل المؤسسات للقادة والموظفين (eOctopus ERP System,2018).

وبمزيد من التفاصيل، يستبدل نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) جميع حزم البرامج المستقلة في المالية والموارد البشرية والمخزون والتخطيط وما إلى ذلك، مع برنامج واحد موحد مقسم إلى وحدات، تعمل كل وحدة نمطية تقريباً كنظام مستقل ومع ذلك، يتم ربط جميع الوحدات معاً ومشاركتها المعلومات والبيانات، ويكون الهدف النهائي لبائعي برامج تخطيط موارد المؤسسات (ERP) هو توفير وحدات مرنة ذات قدرة أكبر لتبادل البيانات والمعلومات التجارية بشكل فعال (Wailgum,2008).

وعرفه المذهب وآخرون (El Mohadab et al,2017) على أنه نظام معلومات يدير وينتج جميع المعلومات والخدمات التشغيلية في الشركة، بحيث يغطي جميع المجالات الوظيفية للمؤسسة، مثل الموارد البشرية، واللوجستيات والتمويل والإنتاج.

مما سبق يمكن استنتاج، إن نظام الـ (ERP) هو مجموعة من الأنظمة المترابطة التي تعمل كنظام موحد متكامل بقاعدة بيانات مشتركة بين الإدارات والأقسام والفروع والوظائف المختلفة داخل المؤسسة، بحيث يضمن لها سرعة توفير المعلومات في وقت الحاجة ويقدم مزايا تنافسية تساعد علي النمو السريع والانتشار بسهولة ويسر .

(١-٥-٢) ممارسات نظام تخطيط موارد المؤسسات:

(١-٥-١-٢) الدعم الإداري:

يشير الدعم الإداري إلى المدى الذي يصل إليه كبار المديرين في المنظمة من توفير التوجيه والسلطة والموارد أثناء وبعد الاستحواذ على أنظمة تكنولوجيا المعلومات، بما في ذلك أنظمة تخطيط موارد



المؤسسات، حيث نجد ان الحكمة التقليدية تشير إلى أنه عندما يقوم مدراء الإدارة العليا بدعم مشروع تكنولوجيا المعلومات بشكل عام فإن باقي الاعضاء في المنظمة يقومون بتفسير هذه التحركات بشكل ايجابي والتصرف وفقاً لذلك، على سبيل المثال، يمكن أن نلاحظ الاجراء الصادر من قبل المدار التنفيذيون في الادارة العليا في Elf Atochem اثناء اعتمادها لنظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) نجد أنها إيجابية النتائج مع برنامج المنظمة (Ifinedo,2008).

فيما يتعلق بأنظمة تخطيط موارد المؤسسات، فإن مجموعة كبيرة من الأدبيات حددت دعم الإدارة العليا كعامل نجاح حاسم لتخطيط موارد المؤسسات (Davenport, 1998; Bingi et al., 1999; Somers and Nelson, 2004). وفي الواقع، يعتبر الدعم الإداري مناسباً للنجاح العام للبرنامج في مراحل ما بعد التنفيذ أيضاً (Ifinedo, 2006).

وفقاً لبينجي وآخرون (Bingi et al, 1999) يرى انه قد يتوقف نجاح مشروع كبير مثل تنفيذ تخطيط موارد المؤسسات (ERP) تماماً على الالتزام القوي المستمر للإدارة العليا، وهذا الالتزام عندما يتسرب إلى أسفل من خلال المستويات التنظيمية ينتج عنه التزام تنظيمي شامل.

اذن يمكن ان يتبين، إنّ الدعم الإداري هو عامل أساسي في مساعدة الموظفين من خلال درجة اهتمام المؤسسة بهم، بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وفق إجراءات إدارية معينة.

(٥-٢-٢-٢) رضا المستخدم:

وجد أنه قد تم استخدام رضا المستخدم كمقياس لنجاح نظم المعلومات من السنوات الأولى لتقييم نظم المعلومات، وفي الآونة الأخيرة تم تحديد أهمية رضا المستخدم في التأكيد على نجاح مشاريع تخطيط موارد المؤسسات (ERP) من قبل العديد من العلماء واستخدام أدوات معينة من أجل تقييم مستوى رضا مستخدمي تخطيط موارد المؤسسات (Calisir & Ngai et al, 2008; Calisir, 2004; Wu, & Wang, 2007; Holsapple et al, 2005; Dezdar & Ainin, 2011).

في بيئة نظام تخطيط موارد المؤسسات، يشير رضا المستخدم إلى المدى الذي يمكن الوصول إليه حيث يرى المستخدمون أن برنامج تخطيط موارد المؤسسات يلبي احتياجاتهم (Dezdar & Ainin, 2011). تعتبر الأدبيات المتعلقة بنظام المعلومات أو تخطيط موارد المؤسسات، على وجه الخصوص، ان إرضاء المستخدم هو المؤشر الرئيسي لنجاح تخطيط موارد المؤسسات (Costa et al., 2016; Kanellou & Spathis, 2013).

افترض ساتجيلي (Saatcioğlu, 2009) أن فوائد وعوائق ومخاطر تخطيط موارد المؤسسات (ERP) لها تأثير على إشباع المستخدم، حيث كشفت نتائج التحقيق التجريبي أيضاً عن وجود علاقة إيجابية كبيرة بين استخدام تخطيط موارد المؤسسات ورضا المستخدم (Costa et al., 2020; Varasteh et al, 2018).

نستخلص مما ذكر، ان رضا المستخدم هو الرضا عن مخرجات النظام، وعن البرمجيات المستخدمة، وكذلك الرضا العام عن كل النظام، بحيث يلبي النظام حاجات المستخدمين له.

(٥-١-٢-٣) المشاركة والتدريب:

اتبع مفهوم مشاركة المستخدم بواسطة سوه وآخرون و شوفيلي وآخرون (Suh et al, 2018) and (Schaufeli et al, 2006) منهجاً اعتبرت فيه الدراسة الحالية مشاركة المستخدم كمفهوم متعدد الأبعاد يتكون من القوة والتفاني والاستيعاب، حيث يشير مصطلح "المشاركة" إلى المدى الذي وصل إليه مستخدم تخطيط موارد المؤسسات على استعداد لاستثمار جهوده المستمرة عند الانخراط في برنامج تخطيط موارد المؤسسات (ERP)، ويصف شعور المستخدمين بالأهمية والحماس والإلهام والفخر والتحدي، وكذلك يشير إلى مستوى تركيز المستخدم وهو منغمس بشدة في برامج تخطيط موارد المؤسسات (ERP)، حيث تم تسليط الضوء على مشاركة دور المستخدم في تبني التكنولوجيا في الدراسات السابقة (O'Brien & Toms, 2008; Suh et al, 2018).

إن الفكرة الأساسية لمفهوم المشاركة ليست جديدة بأي حال من الأحوال، فقد كانت بالفعل تمارس في الأيام الأولى للبشرية (Belk, 2010). وبسبب الزيادة السريعة في الرقمنة والتكنولوجيات المرتبطة بها، فقد ظهرت أشكال جديدة من مفاهيم المشاركة في نمو مطرد لصناعة المشاركة في العقد الماضي (Acquier et al, 2017; Zvolska et al, 2019).

يتميز تفاعل المستخدم بمشاركته في العمل والمزيد من الابتكارات والتعرض للتنوع، والحماية من رؤسائه في العمل والمشاركة بشكل كبير في مثل هذه التجارب المتسقة والمستمرة (Alcivar & Abad, 2016). إن تفعيل هذه جوانب في الشركات من مختلف قطاعات بيئة الأعمال ستساعد المديرين التنفيذيين في التخطيط الاستراتيجي لتنفيذ تخطيط موارد المؤسسات، بما في ذلك تصميم وتخطيط الأنشطة التجارية؛ كما إن تخطيط الموارد يمهّد لتخطيط موارد المؤسسات والبنية التحتية؛ وتصميم أساليب محسنة لتقييم تخطيط موارد المؤسسات (Alcivar & Abad, 2016).

وفقاً لوريل (Laurel, 2013) يتم تعريف تفاعل المستخدم باعتباره "استجابة بشرية مرغوبة بل أساسية للأنشطة التي تتم بواسطة الكمبيوتر"، في التفاعل البشري مع الكمبيوتر، حيث يلعب التفاعل دوراً حيوياً في جعل المستخدمين يتفاعلون مع تكنولوجيا المعلومات (Fan et al., 2017; O'Brien & Toms, 2008; Sundar et al, 2016).

وفقاً لـ أوبراين وتومز (O'Brien & Toms, 2008) تعتبر المشاركة نتيجة لتفاعل المستخدم مع التكنولوجيا، لذلك يشارك المستخدمون بشكل أكبر أثناء استخدام تقنية تخطيط موارد المؤسسات (ERP) ويصبحون أكثر تفاعلاً.



يلاحظ مما ذكر سابقاً، إن المشاركة هي عملية تطوير النظام وتنفيذه من قبل ممثلي مجموعات المستخدمين المستهدفة أو المستخدمين النهائيين.

ويشير مصطلح تدريب المستخدم إلى "مقياس لمدى سهولة تدريب المستخدمين على نظام فهم مادة المحتوى، والتقل عبر الموضوعات المطبقة على المهام اليومية"، وقد يؤدي غياب تدريب المستخدم المناسب إلى تطوير موقف سلبي تجاه تبني استخدام النظام الجديد (ERP) بين المستخدمين (Soliman et al., 2019).

وقد أقرت الدراسات السابقة حول تخطيط موارد المؤسسات (ERP) تأثير تدريب المستخدم على النية السلوكية (Costa et al., 2020) و اعتماد أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (Abu-Shehab et al., 2015; Das & Dayal, 2016). لذلك فإنه من دون التدريب المناسب على ERP، سيجد المستخدمون صعوبة في استخدام النظام (Nah et al., 2004; Soliman et al., 2019).

لذلك فالتدريب مهم ليس فقط لتسهيل تعلم كيفية استخدام التكنولوجيا الجديدة ولكن أيضاً لإدارة تصورات الموظفين ومواقفهم حول التكنولوجيا الجديدة، مثل هازن وآخرون (Hazen et al., 2014) على أنه تدخل تدريبي فعال على مستوى المنظمة ويجب أن تحقق هدفين مهمين على الأقل: أولاً، يجب أن يسهل تعلم كيفية القيام باستخدام هذا النظام، أي يجب أن يعرف الموظفون، كمستخدمين نهائيين، كيفية استخدام نظام برمجيات جديد في الوقت الذي أنجزوا نفس الوظيفة التي أدواها باستخدام نظام البرمجيات "القديم". ثانياً، وبنفس الأهمية، يجب أن يساهم التدريب في تشكيل مواقف الموظفين تجاه التكنولوجيا الجديدة بشكل إيجابي، نرى إن النتيجة الأخيرة مهمة للحد من مقاومة الموظفين للتغيير وزيادة فعالية التنفيذ (Agarwal, 2004; Klein et al., 2001).

مما تم ذكره نستنتج، إن التدريب هو تغيير سلوك الأفراد ليستخدموا طرق وأساليب تكنولوجية جديدة في أداء الأعمال يجعلهم يسلكون شكلاً مختلفاً بعد التدريب عما كانوا عليه من قبل.

(٥-١-٢-٤) ابتكار المنتج:

غالباً ما يتم تفسير ابتكار المنتج على أنه الظاهرة الجديدة أو التحسينات الفردية للسلع / الخدمات أو تطوير منتجات جديدة / الخدمات (Wang and Ahmed, 2004) ان ابتكار المنتج هو إدخال الجاليات على الوظائف و السلع و/ أو الخدمات الملموسة أو غير الملموسة وجعلها أفضل بكثير مما كانت عليه (Evangelista, 2000) ويجب أن تكون مستمرة ومتسقة ومتعددة الوظائف، الجهد الذي ينطوي على عدد متزايد من الكفاءات المتنوعة لتحويل الفرص التجارية إلى منتجات، العمليات والخدمات (Cormican and O'Sullivan, 2004).

قد يكون ابتكار المنتج: منتج جديد أو منتج متغير بالكامل أو منتج محسن بشكل متواضع أو ملحق جديد أو منتج موجود بشكل متفوق أو تمايز المنتجات... إلخ (Steward et al, 2008). ان ابتكار منتج جيد قد يوفر للإدارة فوائد مختلفة و للمنظمات مثل: تحسين وضع السوق، تحسين العلامة التجارية، المنافسة من أجل جذب عملاء جدد، والحفاظ على العملاء الحاليين (Chandy and Tellis, 2000; Mu et al. 2009; Lin et al, 2013)

نستخلص مما سبق، إن ابتكار المنتج هو قدرة المؤسسة على إنتاج منتجات جديدة، أو تحسين وتطوير منتجات موجودة أصلاً، إما على مستوى شكلها أو لونها أو حجمها، أو على مستوى استخدامها، وذلك بهدف إشباع الحاجات والرغبات المتجددة والمتغيرة للعملاء، من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة وتكنولوجيا المعلومات.

(٥-٢) الأداء التشغيلي

يجب على المنظمات الصناعية تطوير استراتيجيات تشغيلية تساعد في تنفيذ استراتيجياتهم التنافسية لأن الوظيفة التشغيلية مهمة جداً في تأسيس واستدامة القدرة التنافسية، وإن أولويات التصنيع التنافسية هي الاستراتيجيات التي قد تستخدمها الشركة لاختيار كيفية المنافسة في السوق وأي من الأسواق التي تريد استهدافها (Mady,2008). يجب على المنظمات لكي تكون قادرة على المنافسة في السوق التركيز على عملياتها الداخلية؛ جودة المنتج، جودة العملية، الفعالية، الإنتاجية، وغالباً ما يتم وصف الأداء التشغيلي على أنه مجموعة من المتغيرات التي تمثلها العمليات الداخلية للمنظمة؛ هذه العمليات الداخلية والإنتاجية والفعالية، والكفاءة المستخدمة لقياس الأداء التشغيلي (Abdallah et al,2014).

إن تحسين الأداء هو الهدف الأساسي لجميع المؤسسات، وبالتالي فإن العوامل المتعلقة بتحسين الأداء أصبحت من القضايا الأساسية في مجال البحث لدى الإدارة (Chanias et al,2019). حيث تلتزم الشركات بالنمو لضمان البقاء (Teece,2007). لذا يعتبر تحسين الأداء هو تقييم لعمليات المؤسسة، إما من خلال النتائج التي حققتها أو من خلال إمكانات الإنجازات المستقبلية (Tseng & Lee, 2014). إذن فالأداء التشغيلي الجيد هو أساس بقاء المؤسسة وتطوره (Leitch et al,2010).

(٥-٢-١) مفهوم الأداء التشغيلي (OP):

وفقاً كاماروتو وآخرون (Camarotto, et. al, 2007) فإن الأداء هو مجموعة من السلوكيات الإدارية التي يتم إعدادها عند قيام العامل بعمله، ويتضمن جودة العمل، عملية التنفيذ الجيدة والخبرة الفنية والمهارات المطلوبة في الوظيفة.



يعرف أبا زيد (Abazeed, 2017) الأداء بأنه مجموعة من النتائج المحددة للسلوك، وبالتالي فإن الأداء السلبي يمثل النتائج غير المرغوب فيها المحددة للسلوك. من ناحية أخرى، يحدد الأداء الإيجابي النتائج المرجوة للسلوك.

إن فالأداء التشغيلي هو مفهوم متعدد الأوجه يشمل عدة أبعاد، بما في ذلك الإنتاجية والكفاءة والجودة ورضا العملاء. حيث تشير الإنتاجية إلى نسبة المخرجات إلى المدخلات، بينما الكفاءة هي القدرة على تقليل النفقات وتحسين استخدام الموارد، أما الجودة هي الدرجة التي يلبي بها المنتج أو الخدمة توقعات العملاء أو يفوقها، ورضا العملاء هو مدى رضا العملاء عن المنتجات أو الخدمات التي يتلقونها. ويتم قياس الأداء التشغيلي باستخدام مقاييس مختلفة، مثل وقت الدورة، والمهلة الزمنية، والإنتاجية، ومعدل الخلل، وولاء العملاء. لذلك يتضمن تقييم الأداء التشغيلي مقارنة الأداء الفعلي مقابل المعايير المحددة وتحديد المجالات التي تتطلب التحسين. (Gray et al, 2015) لذا يتأثر الأداء التشغيلي بالعوامل الداخلية والخارجية. فالعوامل الداخلية تشمل الثقافة التنظيمية و القيادة و الممارسات الإدارية، حيث يمكن للثقافة التنظيمية الإيجابية التي تقدر التحسين المستمر والابتكار وتطوير الموظفين أن تعزز الأداء التشغيلي، ويمكن أن تؤدي ممارسات القيادة والإدارة الفعالة التي تعزز التعاون والتواصل والمساءلة أيضاً إلى تحسين الأداء التشغيلي. أما العوامل الخارجية فتشمل المنافسة الصناعية والتقدم التكنولوجي والظروف الاقتصادية. لذا يجب على المنظمات التي تعمل في صناعات شديدة التنافسية أو تلك التي تشهد تغيرات تكنولوجية سريعة أن تتكيف بسرعة لتظل قادرة على المنافسة. حيث يمكن أن تؤثر الظروف الاقتصادية، مثل الركود أو التضخم، أيضاً على الأداء التشغيلي من خلال التأثير على الطلب على المنتجات أو الخدمات (Armstrong, 2014). ويمكن للمنظمات تحسين الأداء التشغيلي باستخدام أساليب مختلفة، مثل (Lean Six Sigma)، وإدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة عمليات الأعمال. إن منهجية (Lean Six Sigma) هي منهجية تجمع بين مبادئ (Lean) التي تركز على تقليل النفقات، مع (Six Sigma) والتي تهدف إلى تقليل التباين والعيوب. (Coens & Jenkins, 2002) فبالنسبة لإدارة الجودة الشاملة هي فلسفة تؤكد على التحسين المستمر والتركيز على العملاء ومشاركة الموظفين. أما إعادة هندسة العمليات التجارية فتتضمن إعادة التصميم الجذري للعمليات التجارية لتحقيق تحسينات كبيرة في الأداء. و للتأكد من أن استراتيجيات الأداء التشغيلي فعالة، يجب أن تتماشى مع الأهداف والغايات التنظيمية، ويجب على المنظمات أيضاً معالجة التحديات والعوائق التي قد تنشأ أثناء عملية التنفيذ، مثل مقاومة التغيير ونقص الموارد والتدريب غير الكافي (Armstrong 2014; Monappa & Saiyadain, 1996).

مما ورد نستنتج، إن الأداء التشغيلي هو قدرة الشركة على تحقيق أهدافها من خلال استعمال الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفاعلية.

(٥-٢-٢) أبعاد الأداء التشغيلي (OP):

تتمثل في مجموعة من الأولويات التنافسية مثل الجودة والسرعة في التسليم والمرونة والتكلفة المنخفضة، والتي تُمكن المؤسسات من قياس أدائها التشغيلي (Bagher, 2018). فيشير الأداء التشغيلي إلى النتائج المرجوة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتقيس هذه الأبعاد أيضاً قدرة المنظمة على تحديد أهدافها من خلال الاستخدام الفعال لمواردها المتاحة، كذلك هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية وكيفية استخدامها بطريقة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (Şengül, et. al, 2015).

و قد أشارت دراسات أخرى إلى مؤشرات مختلفة تؤثر على الأداء التشغيلي حيث استخدم فلين وآخرون (Flynn et al, 2010) أربعة مؤشرات رئيسية، هي التسليم السريع والجودة العالية والتكلفة المنخفضة والمرونة. وفي الوقت نفسه، قام كريستوفر (Christopher, 2005) بقياس الأداء التشغيلي من خلال المواد والمنتج وتدفق المعلومات الفعال، و كذلك اقترح تاريغان وسياجيان (Tarigan & Siagian, 2021) ان قياس الوفاء بالطلب والجودة والتكلفة الإجمالية إلى قياس الأداء التشغيلي.

(٥-٢-٢-١) الجودة:

الجودة هي أداة تنافسية في سوق العمل وتعتبر من الأولويات التنافسية الأساسية وأحد أبعاد الميزة التنافسية (Truong, et. al, 2014). يتم تعريف الجودة أيضاً بالتميز والقيمة والمطابقة للمواصفات وتلبية وتجاوز توقعات العملاء (Moses, 2015). يرى سيلفا وفيريرا (Silva & Ferreira, 2017) أن المعروف عن الجودة بأنها إنتاج المنتجات التي تلبي أو تتجاوز احتياجات ورغبات وتوقعات المستهلك. و هناك أيضاً تعريفات متعددة للجودة من خلال كونها الأفضل للاستخدام من منظور العميل الذي يحدد الجودة وهو من يقرر ما هي السلع والخدمات التي تلبي احتياجاته ورغباته.

اذن فالجودة تعني تركيز المؤسسة على كل مكون متعلق بجودة المنتج، مثل التصميم عالي الأداء، والمتانة، والسلامة، وسهولة الاستخدام، أو القدرة على استخدام المواد الخام التي يتكون منها المنتج بشكل فعال، بالإضافة إلى ذلك تسعى المنظمة إلى زيادة أدائها وتوافقها مع المواصفات والمعايير وأداء الأعمال بالطريقة الصحيحة لتوفير السلع التي تتوافق مع توقعات العملاء (Franceschini, et. al, 2008).

كما تعني الجودة الحفاظ على مستويات ثابتة من جودة المنتج / الخدمة يمكن للعميل الاعتماد عليها (Truong, et, al, 2014). و يمكن تقسيم الجودة إلى: جودة المنتج التي تختلف باختلاف السوق المستهدف والهدف الأساسي هو تحديد المستوى المطلوب لجودة المنتج من خلال التركيز على متطلبات العملاء. أما



بالنسبة لجودة العمليات فهي مهمة للغاية وتهدف إلى التمكن من الإنتاج وفقاً للمواصفات والمعايير الموضوعية مسبقاً دون أخطاء (Beah, 2015).

يذكر سيلفا وفيريرا (Silva & Ferreira, 2017) أن جودة المنتجات أو الخدمات تعتبر من أهم العوامل التي تساهم في نجاح أو فشل الشركات وبالتالي فهي تسعى إلى تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة يمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية وتحقيق رضا العملاء والحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة، ولغرض توضيح ماهية الجودة، فقد تم اقتراح العديد من مفاهيم الجودة، بما في ذلك تلك السلع والخدمات المناسبة للاستخدام، ودرجة رضا المستهلك عن المنتج أو الخدمة وتلبية احتياجات العميل، ودرجة مطابقة المنتج لمواصفات التصميم الفني والهندسي (Moses, 2014).

خلاصة القول، إن الجودة قدرة الشركة على إنتاج منتجات مطابقة للمواصفات المحددة والتي تلبية متطلبات العملاء وفقاً لتوقعاتهم مع عدم وجود عيوب والحفاظ على الميزة التنافسية،

(٢-٢-٢-٥) التكلفة:

هي ما تتحمله الشركة من أجور المواد والعمال والنفقات الأخرى في إنتاج السلع والخدمات أي تقديم منتجات بأسعار أقل مما يقدمه المنافسون مما يؤدي إلى زيادة حصتها في السوق، وهذا يتطلب الانتباه إلى جميع العناصر التي تؤدي إلى خفض التكاليف، مثل تكاليف العمالة والمواد، ونسبة الضرر، والتحكم في العمليات التي تحدث داخل المنظمة (Beah, 2015). هذا يساهم في تقليل تكاليف الإنتاج للسلع والخدمات. ينص كيندي (Kindie, 2017) على أن التكلفة هي إحدى الأولويات التنافسية الأساسية، على الرغم من أنه لا يمكن تحقيقها إلا من خلال اعتماد واحدة أو أكثر من الاستراتيجيات التالية:

❖ **قيادة التكلفة:** هي عبارة عن قدرة الشركة على تقديم منتجات بنفس المواصفات يمكن تنفيذها بتكلفة أقل من باقي المنافسين بطريقة متماسكة وموحدة لمنتجات فعالة حيث تتطلب استراتيجية قيادة التكلفة الإشراف على العمل، ومراقبة صارمة للتكلفة، وإعداد تقارير متكررة، والقدرة على الاستجابة.

❖ **التباين:** يتم وصفه على أنه تفرد في إنتاج المنتج وتركيز السوق من خلال البحث والهيكل المرنة.

❖ **التركيز:** يعتمد على هدف استراتيجي ضيق مثل خط الإنتاج أو السوق الجغرافي أو البيع الجماعي، ويعتبر أن أقل تكلفة تعتبر أولوية تنافسية عندما يكون هامش الربح منخفضاً.

بالنسبة إلى سينكل وآخرون (Şengül, et. al, 2015)، فإنه يجب على أي شركة التركيز على بُعد التكلفة من أجل جعل تكاليف الإنتاج والتسويق لمنتجاتها أقل من المنافسين. وكذلك فإن الشركات التي تسعى للحصول على حصة أكبر من السوق كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها لذا تقوم بتقديم منتجاتها بتكلفة أقل من منافسيها (Santa, et. al, 2010). لذلك فإن تحقيق أقل تكلفة هو الهدف الأساسي للشركات التي

تتنافس مع التكلفة ويأتي ذلك من خلال خفض أسعار المنتجات التي تساهم في زيادة الطلب عليها، بالإضافة إلى ذلك قد تقلل من هامش الربح إذا لم تنتج الشركة منتجاتها بتكاليف منخفضة (Beah, 2015).

نستنتج مما سبق، إن التكلفة هي القدرة على الإنتاج بأقل جهد ومواد ووقت بدون عيوب.
(٥-٢-٣) التسليم:

للباحثين آراء مختلفة حول تعريف التسليم مثل ذكر راوه وآخرون (Rao, et. al, 2011) أن أداء التسليم يعني مستوى سلسلة التوريد الناجحة عندما يقدمون الخدمات للعملاء. ذكر كينيو (Kinyua, 2015) أن أي شركة تقدم وقت تسليم أقصر تحصل على حصة كبيرة في السوق وستزيد من الخدمات.

ذكر كونغ وآخرون (Kong, et. al, 2018) أن التسليم هو عملية الربط بين التصنيع في الموقع والتركيب خارج الموقع.

أوضح راسي وآخرون (Rasi, et. al, 2015) بأن الإبداع والابتكار في المنتجات الجديدة ، والمسؤولية تجاه المجتمع، والتقنيات التكنولوجية الحديثة وهناك العديد من التدابير غير المالية التي تستخدم عادة في نماذج مختلفة لتقييم الأداء، بما في ذلك النسبة المئوية لمبيعات المنتجات الجديدة ووقت التسليم ورضا العملاء والاحتفاظ بالجودة.

وذكر أيضاً أن الشركات التي تختار الأولوية يجب أن تركز على تقليل الوقت في أنشطة التنفيذ، وقد يكون من الضروري أيضاً تقييد العمليات مثل تخطيط المنتج وتصميمه وتطويره وكذلك الحد من عملية الإنتاج لتحقيق تسليم موثوق وسريع.

إذن يمكن ملاحظة، إن التسليم هو عملية تساعد على تسريع عملية الإنتاج فقط عندما يطلب العملاء في الوقت المحدد ويستلمون البضائع حسب الحاجة فقط.

(٥-٣) الشراء الأخضر:

يُعدُّ الشراء الأخضر واحداً من الممارسات الجوهرية في سلسلة التوريد الخضراء حيث يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء البيئي والأداء الاقتصادي من خلال خفض تكاليف المعاملات، وبالتالي فإنه يُسهل الوصول إلى التكنولوجيات الخضراء (Mitra & Datta, 2014).

ويتعلق الشراء الأخضر بشراء المنتجات التي تتبثق من كفاءة الطاقة والمحتوى الحيوي والقابل لإعادة التدوير ولا يؤدي إلى التلوث بكل أنواعه ويدعم الطاقة الخضراء والحفاظ على البيئة ويشير الشراء الأخضر إلى صنع القرارات الواعية بيئياً خلال عملية الشراء بدءاً من تصميم المنتجات والعمليات وصولاً إلى



التخلص من هذه المنتجات، ومن المفترض أن يعالج الشراء الأخضر بعض المشكلات البيئية في سلسلة التوريد مثل تآكل طبقة الأوزون وارتفاع درجة الحرارة عالمياً والنفايات الخطيرة (Mathu, 2019). يرى الباحث مما سبق أن الشراء الأخضر هو المشتريات المهمة بالبيئة التي تتضمن الأنشطة المشاركة في الحد من الهدر وخفض وإعادة الاستخدام وإعادة تدوير المواد في عملية الشراء واستبدال المواد ووضع معايير والتزامات محددة بهدف المحافظة على البيئة.

٦- الدراسات السابقة واشتقاق الفروض:

(٦-١) الدراسات التي تناولت العلاقة بين ممارسات نظام تخطيط موارد المؤسسات والأداء التشغيلي:

قامت دراسة مادابوسي ودسوزا (Madapusi & D'Souza, 2012) بتطوير نموذج قائم على الأدبيات والنظرية لفحص العلاقة بين حالة تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة والأداء التشغيلي، حيث تم جمع البيانات من خلال دراسة ميدانية لاختبار العلاقات المفترضة، تشير النتائج إلى أن تنفيذ كل وحدة من وحدات نظام تخطيط موارد المؤسسة يؤثر على مقاييس الأداء التشغيلي بشكل مختلف، بالإضافة إلى ذلك، تسلط النتائج الضوء على التأثير المتفاوت لتنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة، ككل، على مقاييس الأداء التشغيلي، و تشير النتائج التي توصلنا إليها إلى أنه يمكن الحصول على فهم أفضل لمساهمة أنظمة تخطيط موارد المؤسسة في الأداء التشغيلي.

كما تهدف دراسة (مزهوده، ٢٠١٦) إلى تسليط الضوء على دور نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في شركة ENTP، من خلال فحص العلاقة بين متطلبات تطبيق ERP ومؤشرات تحسين الأداء، تكونت عينة الدراسة من جميع مستخدمي ERP في ENTP، اعتمد البحث على المنهج الوصفي والتحليلي لإبراز المفاهيم التي تتعلق بموضوع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع ٥٦ استبانة، تم تحليل البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS V22 باستخدام عدة طرق إحصائية مثل الوسائل الحسابية ومعامل الارتباط والانحدار الخطي المتعدد، وجدت الدراسة مجموعة من الاستنتاجات، بما في ذلك أن ENTP لا تهتم بالتغيير وهندسة معالجة الأعمال، كما أنها لا تعمل على تحقيق رضا الموظفين، وخلصت الدراسة إلى أن تحسين الأداء يتأثر بأربعة عوامل: دعم موردي النظام، ودعم الإدارة العليا، والتواصل، والوعي بفوائد النظام.

في حين كشفت دراسة صالح وتومي (Saleh & Thoumy 2020) تأثير حالة تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على الأداء التشغيلي، من خلال استخدام الاستبيان، أشارت البيانات التي تم جمعها إلى أن حالة تنفيذ وحدات تخطيط موارد المؤسسة لها تأثير إيجابي متفاوت على مقاييس الأداء التشغيلي (السيطرة ٣٧,٥٪، المبيعات والتوزيع ٣٧,٤٪، إدارة علاقات العملاء ٣٧,٤٪، نظام المؤسسة ٢٨,٤٪،

الخدمات اللوجستية العامة ٢٤,٧٪، إدارة المواد ٢٤,١٪، مخطط مسبق ومحسن / مخطط مسبق ومجدول ١٩,٦٪، مالي ١٨,٧٪)، أظهرت النتائج أيضًا أنه عند دراستها كنظام كامل، يكون لتخطيط موارد المؤسسة تأثير أكبر على الأداء التشغيلي أي ٣٩,٨٪، وأيضًا عندما يتم تقييم الوحدات المهمة فقط لوحظ تأثير أعلى بنسبة ٥٠,٣٪، ولهذا السبب يجب على المديرين تقييمهم بوضوح لمتطلبات العمل ومواءمة احتياجات وحدات تخطيط موارد المؤسسة الخاصة بهم وفقًا لذلك من أجل زيادة أدائهم التشغيلي.

وهدف دراسة وشاح (Weshah, 2020) تحديد تأثير أبعاد أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) ممثلة بـ (إدارة الأداء، وخصائص المهمة، وخصائص التكنولوجيا والخصائص الفردية) على أبعاد أداء المدقق الداخلي المتمثلة في (التوحيد والجودة والتسليم)، وقد تم تطوير نموذج افتراضي ليعكس العلاقة بين المتغيرات وفرضية الدراسة وتم جمع البيانات من (٢١٥) استبانة موزعة بإجابة (٨٦,٥٪)، ثم باستخدام الأساليب الوصفية والإحصائية المعتمدة على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، كشفت الدراسة عن عدد من النتائج أبرزها: مستوى تنفيذ أنظمة (ERP) كان عاليًا داخل البيئة المصرفية وهناك دلالة معنوية، تأثير أنظمة (ERP) على الأداء التشغيلي للمدققين الداخليين في البنوك الأردنية، ووجدت الدراسة وجود اختلافات في مستوى الأداء التشغيلي تتعلق بخبرات المدققين الداخليين والتي تتوافق مع مجال العمل، وقدمت هذه النتائج مجموعة من التوصيات أهمها تزويد المدققين الداخليين في البنوك الأردنية بالتدريب الكافي للتعامل مع البيئة الإلكترونية الجديدة حتى يتمكنوا من مواجهة التحديات ودعم أدائهم التشغيلي.

فيما اختبرت دراسة المحيفض والشعيطي (AlMuhayfith & Shaiti, 2020) تأثير استخدام تخطيط موارد المؤسسة على الأداء المالي وغير المالي للشركات السعودية الصغيرة والمتوسطة، وقد تم استخدام دراسة استكشافية لتحديد العوامل التي تساهم في فاعلية ونجاح استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة، وتشير النتائج إلى وجود سبعة عوامل، بناءً على نتائج الدراسة الاستكشافية، وقد تم تطوير ثلاث فرضيات واختبارها في دراسة كمية، حيث تم استخدام الأسلوب المسحي وفق قوائم استقصاء تم إنشاؤها وإرسالها إلى ٢٠٠ شركة سعودية صغيرة ومتوسطة تتبنى أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP)، كانت هنالك حوالي ١٢٠ إجابة صالحة تم استقبالها، لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وقد تم اعتماد طريقة نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM)، وكانت النتائج تصور أن الدعم الإداري، ورضا المستخدم، والتدريب لها تأثير كبير على استخدام تخطيط موارد المؤسسة، والتوصل إلى نتائج هامة هي أن أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) تعزز أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة.

وقد هدفت دراسة (عبد الله & رضا، ٢٠٢٠) إلى أن نظام تخطيط موارد المؤسسة هو توحيد قاعدة بيانات الشركة وربط مختلف الأقسام والوحدات بنظام موحد وقد تم استخدام المنهج الكمي باستخدام استمارة



الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع عدد ٣٣٠ استمارة استقصاء على عينة من العاملين بشركات السياحة التي تطبق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP، و كانت عدد الاستمارات القابلة للتحليل ٣١٠ استمارة بنسبة ٩٣،٩%، وإن من أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن نظم تخطيط موارد المؤسسة مجموعة من البرامج الجاهزة التي تتكامل فيما بينها لتكوين قاعدة بيانات واحدة عملها توفير احتياجات جميع الوظائف في الشركة من المعلومات و تسهيل عملية الاتصال والمشاركة في المعلومات، بما يضمن للشركة إدارة مواردها بكفاءة وفاعلية وتحقيق مزايا تنافسية.

وقامت دراسة (إبراهيم، ٢٠٢٠) إلى تقييم أثر تطبيق نظم تخطيط موارد المنشأة (ERP) على قيمة المنظمة، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بإعداد استمارة استبيان تضم مجموعة من العبارات تمثل متغيرات الدراسة، وذلك تمهيداً لاختبار فروض الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، ولقد كانت أهم فروض الدراسة: "لا توجد علاقة معنوية بين آراء الفئات المستقصي منهم حول مفهوم وأهمية وخصائص نظم تخطيط موارد المنشأة (ERP) وقيمة المنظمة"، "لا توجد علاقة معنوية بين المنافع المترتبة على استخدام نظم تخطيط موارد المنشأة ERP وقيمة المنظمة"، وقد أسفرت تلك الدراسة عن مجموعة من النتائج كان أهمها: يعتمد نجاح وجود نظم تخطيط الموارد على ثقافة المنشأة ومدى دعم الإدارة العليا واقتناع العاملين بأهمية تطبيق نظم تكنولوجيا المعلومات، والضغوط التنافسية التي تتعرض لها المنشأة، ومدى توافق تلك النظم مع احتياجاتها، وحجم المنشأة وعدد العاملين بها وهيكل ملكيتها، وكفاءة موردي الأنظمة، والخبرات الاستشارية، تعمل النظم الإلكترونية لتخطيط موارد المنشأة على توفير العديد من عناصر النجاح لمنشآت الأعمال، الأمر الذي يترتب عليه تحقيق مكانة تنافسية متقدمة مما يساهم في دعم قيمة المنظمة، وفي النهاية أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات لعل أهمها: ضرورة العمل على توضيح مفهوم وأهمية وخصائص نظام تخطيط موارد المنشأة بشكل أكبر، وتوضيح أوجه الاستفادة منها لكافة الأطراف ذات الصلة للحصول على النتائج المرجوة والمتوقعة من تطبيقها، مما يزيد من قيمة المنظمة.

وقاموا بوترا وآخرون (Putra et al, 2021) بدراسة تأثير موارد الشركة تنفيذ نظام التخطيط (ERP) على أداء الشركة مع القدرات التنظيمية كمتغير وسيط، باستخدام ١١٧ عينات من شركات التصنيع المدرجة في IDX من ٢٠١٣ إلى ٢٠١٨، استخدم التحليل والاختبار في هذه الدراسة SEM-PLS لاختبار تأثير تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على أداء الشركة مع القدرات التنظيمية كمتغير وسيط، أظهرت النتائج أن تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة كان له تأثير إيجابي كبير على أداء الشركة والقدرات التنظيمية، كما كان للقدرات التنظيمية تأثير إيجابي كبير على أداء الشركة، إلى جانب ذلك، وجد أن القدرات التنظيمية توسط العلاقة بين تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة وأداء الشركة.

ومن مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت تأثير ممارسات تخطيط موارد المؤسسة على الأداء التشغيلي، يتضح منها وجود تباين في نتائج الدراسات السابقة فيما يتعلق بطبيعة العلاقة بين تخطيط موارد المؤسسة والأداء التشغيلي، حيث اشارت بعض الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين تخطيط موارد المؤسسة والأداء التشغيلي (Saleh & Thoumy, 2020; Putra et al., 2021; Weshah, 2020; AlMuhayfith & Shaiti, 2020).

من خلال الدراسات السابقة نشق الفرض الأول للدراسة:

الفرض الأول (ف ١): تؤثر ممارسات نظام تخطيط موارد المؤسسات على الأداء التشغيلي،

(٦-٢) الدراسات التي تناولت العلاقة بين ممارسات نظام تخطيط موارد المؤسسة والشراء الأخضر:

تناولت العديد من الدراسات السابقة تحليل ودراسة للعلاقة بين ممارسات نظام تخطيط موارد المؤسسة والشراء الأخضر، وقد هدفت دراسة نديريتو ونغوي (Nderitu & Ngugi, 2014) إلى تحديد مساهمة مفاهيم المشتريات الخضراء في أداء مصانع الجعة الشرقية الأفريقية المحدودة (EABL)، حيث كان مجتمع الدراسة مكوناً من ١٢٢ موظفاً في EABL بينما كان حجم العينة ٣٧ موظفاً وهو ما يمثل ٣٠ % من مجتمع الدراسة، واعتمدت الدراسة تصميم البحث الوصفي، حيث تم استخدام كل من البيانات الأولية والثانوية وتحليل البيانات باستخدام كل من التحليل الوصفي والإحصائيات الاستدلالية، وكذلك استخدام تحليل الانحدار لتحديد تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع؛ وقد كشفت النتائج أن أداء التصنيع في هذه الصناعة تعتمد على العديد من العوامل، حيث تساهم المشتريات الخضراء على التميز في الأداء، ولقد كانت كفاءة الموظفين في مفهوم المشتريات الخضراء عامل أساسي وتأثيرها على الأداء، حيث أن المتغيرات التي تمت دراستها هي كفاءة الموظفين على البيئة الخضراء ومفاهيم الشراء ودور تكنولوجيا المعلومات وكان لها دور إيجابي في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، ومشاركة الموردين في المشتريات الخضراء، والإنفاق الرأسمالي على المشتريات الخضراء في الأداء.

فيما أشارت نتائج دراسة رودريغيز إسكوبار وغونزاليس بينيتو (Rodríguez-Escobar & González-Benito, 2015) والمطبقة على عينة (١٥٦) من مُدراء المشتريات للشركات الصناعية في إسبانيا، وقد هدفت إلى وجود تأثير إيجابي لتكنولوجيا المعلومات على ممارسات الشراء، حيث تم جمع البيانات من خلال استخدام دراسة مسحية للأعضاء من الرابطة الإسبانية لمتخصصي إدارة المشتريات والتوريد، وقد أظهرت النتائج أن التأثير لتكنولوجيا المعلومات يحدث من خلال تنفيذ ممارسات الشراء التي بدورها تحسن نتائج وظيفة الشراء.

بينما استهدفت دراسة رشيد (Rasyid et al., 2018) تأثير أنظمة المشتريات الخضراء على تخطيط موارد المؤسسات (ERP) في وحدة المشتريات (في شكل وحدات شراء ووحدات جرد) باستخدام نظام Odoo



(حزمة أدوات برمجية لإدارة الأعمال). حيث تم دمج نظام المشتريات الخضراء مع نظام الإنتاج والمبيعات والتوزيع الأخضر في نظام تكنولوجي واحد متكامل (Odoo). وكان نتيجة تجميع هذه الأنظمة إيجاد نظام مشتريات خضراء متكامل وإيجابي، مما يُسهل لهذا التطبيق إدارة أنشطة العمليات التجارية للشركة في PT إندونيسيا.

كما ركزت دراسة كارولينا (Karlina et al., 2019) على أثر تخطيط موارد المؤسسات (ERP) على الشراء الأخضر من خلال تشغيل نظام مشتريات أخضر تُوفر فيه المشتريات الخضراء حلولاً لاختيار المواد والخدمات التي يُمكن أن تقلل من التأثير على البيئة وتُوفر فوائد للشركة، وعند تنفيذ نظام المشتريات الخضراء كانت هناك حاجة إلى بيانات جودة ISO 14000 لتحديد المورد الأخضر وبيانات عن مواصفات المواد الخضراء التي يُمكن استخدامها في تقرير مؤشر الأداء الرئيسي (KPI)، وكذلك يُمكن للتطبيق المُستند إلى تخطيط موارد المؤسسات إنشاء تقرير مؤشر الأداء الرئيسي (KPI) للمواد الخضراء والموردين المعتمدين لمُساعدة الشركة على مراقبة العمليات التجارية في المشتريات الخضراء.

حيثُ تناولت دراسة شاهار الدين وآخرون (Shaharudin et al., 2021) خطة حول كيفية تحسين الكفاءة التشغيلية للشركة خلال فترة (Covid-19) وقد تمت مراجعة الأبحاث من أجل اكتساب المزيد من المعرفة بالمشكلة، في المقام الأول على الأداء التشغيلي، وكذلك على إدارة سلسلة التوريد للشركة، حيثُ أظهرت النتائج بناءً على تحليل الشبكة الاجتماعية، أن مُدير المُشتريات هو الشخص الأكثر تأثيراً في إدارة المعلومات داخل المنظمة، حيث يكون مدير المشتريات هو الموظف الذي لديه ارتباط قوي بنقل البيانات بالنسبة للإدارة العليا، ويُشير البحث أن البيئة الحالية هي السبب الرئيسي لمشاكل الشركة في العثور على المنتجات، إضافة إلى ذلك سيعمل نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) على تعزيز إدارة سلسلة التوريد الخضراء حيثُ سيساعد على تقليل ضياع الوقت في انتظار أو معالجة مواد الشركة، وبالتالي تقليل التكلفة أيضاً.

ومن مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت تأثير ممارسات نظام تخطيط موارد المؤسسة على الشراء الأخضر، يتضح منها وجود علاقة إيجابية بين ممارسات نظام تخطيط موارد المؤسسة والشراء الأخضر (Rodríguez-Escobar & González-Benito, 2015; Shaharudin et al., 2021; Karlina et al., 2019).

من خلال الدراسات السابقة نشق الفرض الثاني للدراسة:

الفرض الثاني (ف ٢): تؤثر ممارسات نظام تخطيط موارد المؤسسة على الشراء الأخضر.

(٦-٣) الدراسات التي تناولت العلاقة بين الشراء الأخضر والأداء التشغيلي:

من خلال المراجعة للأدبيات التي تطرقت إلى العلاقة بين الشراء الأخضر والأداء التشغيلي، قامت دراسة جانيشكومار وموهان (Ganeshkumar & Mohan, 2015) باختبار أبعاد ممارسة سلاسل التوريد الخضراء (إدارة البيئة الداخلية والمشتريات الخضراء والتعاون مع العملاء وتصميم صديق للبيئة واسترداد الاستثمار)، الميزة التنافسية وأبعاد الأداء (أداء بيئي والأداء الاقتصادي والأداء التشغيلي) حيث تم تجميع هذه الدراسة من ٦٢ منظمة تصنيع، وتم اختبار العلاقات المقترحة في هذا الإطار باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية وتعديلها التأثيرات من خلال اختبار سوبل، حيث أشارت النتائج إلى أن ممارسات سلاسل التوريد الخضراء لها تأثير إيجابي على الميزة التنافسية وأداء مؤسسات التصنيع سواء (الأداء البيئي والأداء الاقتصادي والأداء التشغيلي).

كما هدفت دراسة العنزة (Alananzeh et al., 2017) إلى تحديد الارتباطات بين تصور الموظفين لتنفيذ إدارة سلسلة التوريد الخضراء من خلال سبع متغيرات وهي: (الإدارة البيئية الداخلية، ونظم المعلومات الخضراء، والشراء الأخضر، وتصورات السائحين، والنشاط الصديق للبيئة، وسلوك الموظف العاطفي، والتشريعات البيئية) مع الأداء الاقتصادي والتشغيلي للفندق، وتم استخدام أداة المسح لفحص العلاقات في النموذج المقترح باستخدام تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM). وقد تم إجراء تحليل للبيانات الأولية (ن = ١٥٠) التي تم جمعها من الموظفين في فنادق العقبة الواقعة في الأردن لاختبار العلاقة بين التركيبات الخارجية والداخلية المعبر عنها في النموذج الهيكلي المقترح، وكشفت النتائج أنه أن أنظمة المعلومات الخضراء وسلوك الموظفين العاطفي والتشريعات البيئية أثرت على الأداء الاقتصادي للفنادق، والإدارة البيئية الداخلية، والمشتريات الخضراء، والتصورات السياحية والنشاط الصديق للبيئة لم تؤثر، وكذلك أثر الأداء الاقتصادي للفنادق بشكل إيجابي على الأداء التشغيلي، ونظرًا لأن معامل التحديد (R^2) لمتغيرات البحث الداخلية للأداء الاقتصادي والأداء التشغيلي كان ٠.١٦ و ٠.١٧ على التوالي، لم يتم دعم العلاقات بين التركيبات الخارجية والداخلية، الآثار العملية، كما ستساهم هذه الدراسة في فهم أفضل لتصورات الموظفين لتنفيذ إدارة سلسلة التوريد الخضراء والأداء الفندقي في مدينة العقبة.

من ناحية أخرى هدفت دراسة (سلطان، ٢٠١٩) إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على أداء المنظمة في الشركات العاملة في قطاع البترول المصري في محافظة الإسكندرية وقد بلغ مجتمع البحث من ٢٣ شركة تم دراستها بطريقة الحصر الشامل وللوصول للهدف من البحث تم وضع ثلاثة مجموعات من الفروض، وتم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية، وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير لكل من الإدارة البيئية الداخلية، والتصميم الصديق للبيئة، واستعادة الاستثمار على كل من الأداء البيئي والأداء التشغيلي، وتوصلت أيضاً إلى عدم وجود تأثير لكل من الشراء الأخضر، والتعاون مع



العملاء على الأداء البيئي، وتوصلت أيضاً إلى عدم وجود تأثير للتعاون مع العملاء على الأداء التشغيلي، ووجود تأثير لكل من الإدارة البيئية الداخلية، والتصميم الصديق للبيئة على الأداء الاقتصادي. وأخيراً توصلت إلى عدم وجود تأثير لكل من التعاون مع العملاء، واستعادة الاستثمار على الأداء الاقتصادي.

اختبرت دراسة سياجيان وتاريجان (Siagian & Tarigan, 2020) تأثير التزام الإدارة العليا والشراء الأخضر وممارسات إدارة سلسلة التوريد على الأداء التشغيلي، حيث تم توزيع استبيانات على ١٥٠ شركة تصنيع في جاوة الشرقية بإندونيسيا، وتم إعادة واستكمال ١٣٥ استبانة بشكل صحيح، تم اعتبار ٨١ استبياناً فقط صالحاً نظراً لملاءمة الملف الشخصي للمجيب، استخدم لتحليل البيانات المربعة الجزئية الصغرى، باستخدام برنامج SmartPLS. وتوصلت النتائج أن التزام الإدارة العليا يؤثر بشكل مباشر على ممارسات الشراء وسلسلة التوريد الخضراء، ومع ذلك لا يؤثر التزام الإدارة العليا بشكل مباشر على الأداء التشغيلي، ويؤثر الشراء الأخضر على ممارسات إدارة سلسلة التوريد والأداء التشغيلي، وتؤثر ممارسات سلسلة التوريد بشكل مباشر على الأداء التشغيلي، لذا توفر هذه الدراسة نظرة ثاقبة للمديرين لتحسين الأداء التشغيلي للشركة.

بينت دراسة خان وآخرون (Khan et al., 2022) تأثير أساليب إدارة سلسلة التوريد الخضراء (GSCM) (التصنيع الأخضر، والتصميم البيئي، واستعادة الاستثمار، وأنظمة المعلومات الخضراء، والشراء الأخضر) على الأداء التشغيلي بواسطة الابتكار التكنولوجي، في سياق شركات التصنيع الباكستانية، حيث تم اعتماد طريقة النمذجة الهيكلية المربعة الجزئية وتم جمع البيانات من ٢٢٣ شركة تصنيع مختلفة في باكستان ثم تحليلها بين هذه المتغيرات، أظهرت البيانات صحة وموثوقية جيدة، ويوضح النموذج الهيكلي ٦١% من التباين في الأداء التشغيلي و ٤٥.٤% من التباين في الابتكار التقني، مما يدل على صحتها التنبؤية، تصنف معايير R-square كإشارات R-square من ٠.٦٧ و ٠.٣٣ و ٠.١٩ على أنها كبيرة ومتوسطة وضعيفة على التوالي، تم إثبات أن جميع قيم f-square أكبر من ٠.٠٢٠ و ٠.٣٥، مما يشير إلى وجود تأثير كبير على صحة النموذج، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن ممارسات GSCM لها تأثير إيجابي كبير على كل من الابتكار التكنولوجي والأداء التشغيلي، للابتكار التكنولوجي تأثير مباشر على الأداء التشغيلي وله تأثير وسيط جزئي على العلاقة بين ممارسات GSCM والأداء التشغيلي.

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت تأثير الشراء الأخضر على الأداء التشغيلي، يتضح منها وجود تباين في نتائج الدراسات السابقة فيما يتعلق بطبيعة العلاقة بين الشراء الأخضر على الأداء التشغيلي، حيث أشارت بعض الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين الشراء الأخضر والأداء التشغيلي (Khan et al., 2022; Siagian & Tarigan, 2021; Alananzeh et al., 2017; Ganeshkumar & Mohan, 2015).

من خلال الدراسات السابقة نشق الفرض الثالث للدراسة:

الفرض الثالث (ف٣): يؤثر الشراء الأخضر على الأداء التشغيلي،

(٦-٤) الدراسات التي تناولت الدور الوسيط للشراء الأخضر في العلاقة بين ممارسات نظام تخطيط موارد

المؤسسة والأداء التشغيلي:

تستكشف دراسة شافيز وآخرون (Chavez et al., 2016) الروابط لتنفيذ إدارة سلسلة التوريد الخضراء (GSCM) التي تتمحور حول العميل، مع العوامل السابقة (أي ضغط العملاء) ونتائج الأداء (أي الأداء التشغيلي ورضا العملاء)، وقد تم الحصول على بيانات هذه الدراسة من خلال مسح ١٢٦ مصنع سيارات في الصين، تشير النتائج إلى أن ضغط العملاء له تأثير إيجابي على تنفيذ GSCM التي تركز على العملاء، والتي بدورها تؤدي إلى تحسينات متعددة في الأداء التشغيلي (أي المرونة والتسليم والجودة والتكلفة)، بينما يبدو أن مرونة الإنتاج والتكلفة ليس لهما تأثير كبير على رضا العملاء، لذا فإن جودة المنتج والتسليم ترتبط بشكل كبير وإيجابي برضا العملاء، وعلى الصعيد العملي، توفر هذه الورقة إرشادات للمديرين في تنفيذ GSCM التي تركز على العملاء للاستجابة لضغوط العملاء وتحسين أداء الشركة، ولصناع السياسات لتشجيع جهود GSCM التي تركز على الشركاء في السياسة، تشير نتائجنا إلى أن ضغط العملاء له تأثير إيجابي كبير على تنفيذ GSCM التي تركز على العملاء، والتي بدورها تؤدي إلى تحسينات متعددة في الأداء التشغيلي (أي المرونة والتسليم والجودة والتكلفة).

في حين بينت دراسة اكار وآخرون (Acar et al., 2017) التفاعلات بين تخطيط موارد المؤسسة وتوجيه سلسلة التوريد (SCO) والأداء التشغيلي (OPER) من خلال تشكيل الماكرو، وهو منظور قائم على أساس علمي مدعوم من وجهة نظر قائمة على الموارد، فقد تم استخدام تحليلات العوامل الاستكشافية والتأكيديّة للتحقق من الأبعاد الأساسية لممارسات منظمة شنغهاي للتعاون وتخطيط موارد المؤسسة، وكانت نمذجة المعادلة الهيكلية القائمة على التباين تُستخدم لاختبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لممارسات SCO و ERP على OPER، وكشفت النتائج أن SCO لها تأثيرات كبيرة وإيجابية على OPER، بينما كانت ممارسات تخطيط موارد المؤسسة (ERP) غير فعالة، بالإضافة إلى ذلك، فإن التأثير غير المباشر لممارسات تخطيط موارد المؤسسة مع التأثيرات الوسيطة لـ SCO أقوى من التأثيرات المباشرة، بالإضافة إلى ذلك، تم العثور على كون ممارسات تخطيط موارد المؤسسة كعامل نجاح مهم وحاسم.

أيضاً ركزت دراسة هاشمي وأكرم (Hashmi & Akram, 2021) على العلاقة بين GSCM والأداء البيئي والمالي للشركات، إضافة إلى ذلك تفحص الدراسة الدور الوسيط للأداء التشغيلي بين علاقات الأداء البيئي GSCM والأداء المالي GSCM و كذلك، تم فحص الدور الوسيط للضغوط الخارجية (الضغوط التنظيمية

والعملاء) على علاقة GSCM والأداء التشغيلي، حيث تم جمع بيانات من ٢٧٧ من المديرين التنفيذيين العاملين في صناعات مختلفة في باكستان (حيث تم اعتماد ممارسات GSCM) للدراسة وتؤكد نتائج تحليل الانحدار الوسيط التوسط الجزئي للأداء التشغيلي بين GSCM والأداء البيئي والمالي، ونلاحظ أيضاً تحليل الانحدار المعتدل أن وجود ضغوط خارجية يعزز العلاقة بين GSCM والأداء التشغيلي، وتشير هذه النتائج إلى أن اعتماد ممارسات GSCM في باكستان يمكن أن يكون مثمراً للشركات ويمكن أن تكون المتطلبات الإلزامية من قبل السلطات التنظيمية مفيدة أيضاً في اعتماد ممارسات GSCM التي تضمن الأداء البيئي للشركات وبالتالي تحسين البيئة العامة.

فيما تختبر دراسة تاريغان وآخرون (Tarigan et al., 2021) تأثير التخطيط المحسن لموارد الشركة (ERP) على أداء الشركة من خلال إدارة سلسلة التوريد الخضراء، وتكامل الموردين، والتكامل الداخلي، وكان المجتمع هم الشركة المصنعة التي يقع مقرها في جاوة الشرقية بإندونيسيا، والتي نفذت تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وتم اعتمادها من قبل المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) في نظام الإدارة البيئية، وقد استخدم لجمع البيانات استبياناً مصمماً بمقياس ليكرت المكون من خمس نقاط من ٢٤٣ مصنعا، تم توزيع ١٥٠ استبياناً، واعتبر ١٣٥ استبانة صالحة للتحليل، يستخدم تحليل البيانات برنامج PLS الذكي، وقد أشارت النتيجة إلى دعم الفرضيات الثمانية المحددة مسبقاً، حيث يؤثر تخطيط موارد المؤسسة (ERP) المحسن على تكامل الموردين والتكامل الداخلي وإدارة سلسلة التوريد الخضراء، ويؤثر التكامل الداخلي على إدارة سلسلة التوريد الخضراء وأداء الشركة، ويؤثر تكامل الموردين على إدارة سلسلة التوريد الخضراء وأداء الشركة، وتؤثر إدارة سلسلة التوريد الخضراء على أداء الشركة، و من النتائج المثيرة للاهتمام أن إدارة سلسلة التوريد الخضراء والتكامل الداخلي وتكامل الموردين تتوسط تأثير تخطيط موارد المؤسسة المحسن على أداء الشركة.

من ناحية أخرى تقدم دراسة سانتوسو وآخرون (Santoso et al., 2022) فائدة اعتماد تقنية تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وممارسة إدارة سلسلة التوريد الخضراء نحو الأداء التشغيلي في الصناعة التحويلية، كانت هذه الدراسة ضرورية لتقديم نظرة ثاقبة للصناعة التحويلية فيما يتعلق بعواقب وفوائد ممارسة سلسلة التوريد الخضراء واعتماد تكنولوجيا تخطيط موارد المؤسسة وسط القيود الحالية لقضية حماية البيئة ووباء COVID-19، شملت الدراسة ١٢٢ شركة مقرها إندونيسيا، استخدم جمع البيانات استبياناً مصمماً بمقياس ليكرت المكون من سبع نقاط، استبيان تم إنشاؤه في نموذج Google وطباعته وتوزيعه باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي والبريد العادي، يستخدم تحليل البيانات الإصدار ٣،٠ من برنامج SmartPLS، وقد كشفت النتيجة أن اعتماد تخطيط موارد المؤسسة يتيح الشراء الأخضر والإنتاج والتوزيع والأداء التشغيلي

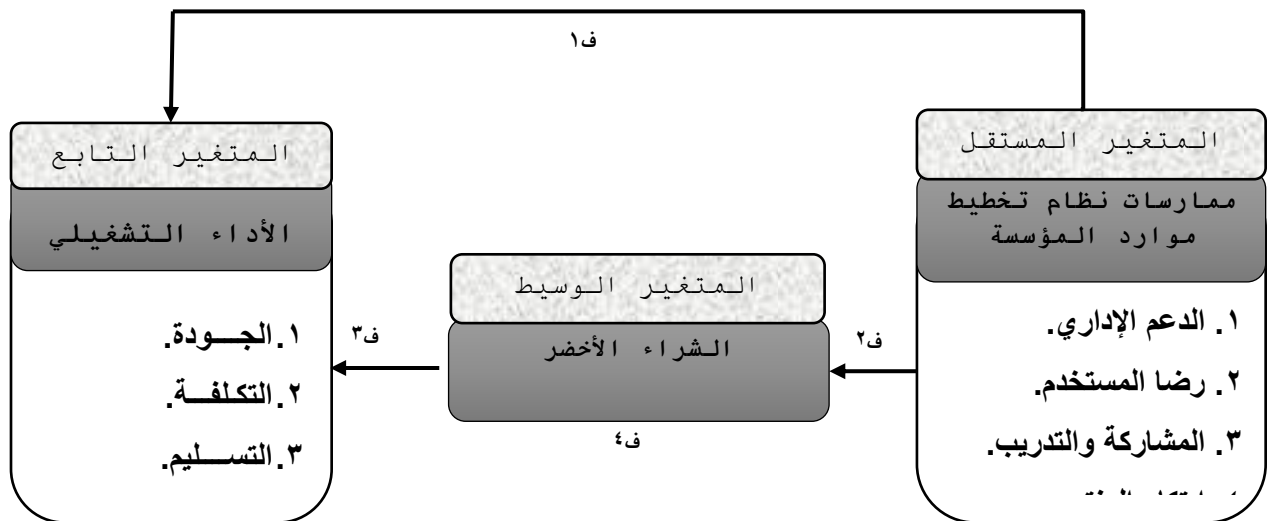
علاوة على ذلك، يتأثر أداء التشغيل بشكل مباشر بالشراء الأخضر والإنتاج الأخضر، ومع ذلك لم يكن الأداء التشغيلي مدعوماً بالتوزيع الأخضر، بالإضافة إلى ذلك يؤدي اعتماد تخطيط موارد المؤسسة (ERP) إلى تحسين الأداء التشغيلي بشكل غير مباشر من خلال الشراء الأخضر والإنتاج الأخضر، لكن اعتماد تخطيط موارد المؤسسة لم يؤثر على الأداء التشغيلي من خلال التوزيع الأخضر.

ومن مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت الدور الوسيط لممارسات سلاسل التوريد الخضراء في العلاقة بين ممارسات نظام تخطيط موارد المؤسسة والأداء التشغيلي، يتضح منها وجود تباين في اعتماد تخطيط موارد المؤسسة (ERP) إلى تحسين الأداء التشغيلي، حيث أشارت بعض الدراسات إلى وجود علاقة بشكل غير مباشر من خلال الشراء الأخضر والإنتاج الأخضر (Santoso et al, 2017; Acar et al, 2022) في حين أشارت بعض الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين نظام تخطيط موارد المؤسسة وممارسات سلاسل التوريد الخضراء والأداء التشغيلي (Tarigan et al., 2021; Chavez et al, 2016). في حين أشارت بعض الدراسات الأخرى إلى وجود علاقة بين ممارسات سلاسل التوريد الخضراء والأداء التشغيلي والأداء (Hashmi & Akram, 2021).

من خلال الدراسات السابقة نشق الفرض الرابع للدراسة:

الفرض الرابع (ف٤): يؤثر ممارسات نظام تخطيط موارد المؤسسة على الأداء التشغيلي من خلال الشراء الأخضر.

استناداً لفروض الدراسة وبمراجعة الدراسات السابقة، تم تصميم النموذج المقترح للدراسة والذي يوضح العلاقات الثلاثة (نظام تخطيط موارد المؤسسة- الشراء الأخضر - الأداء التشغيلي) ويوضح الشكل رقم (١) نموذج العلاقة بين جميع متغيرات الدراسة.



يوضح الشكل رقم (١)

النموذج المقترح للدراسة.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على

(Tarigan et al, 2021 ,Acar et al, 2017 ,Santoso et al, 2022)

٧- منهجية الدراسة:

(٧-١) اسلوب جمع البيانات

تم الرجوع في قياس متغيرات الدراسة إلى عدد من المقاييس، حيث تم الاستعانة بهذه المقاييس لإعداد قائمة الاستقصاء المتعلقة بالدراسة، والتي استخدمت كأداة لجمع البيانات، وقد تم ترجمة هذه المقاييس من اللغة الانكليزية إلى اللغة العربية وذلك من خلال الاستعانة بذوي الاختصاص للقيام بترجمة القائمة من اللغة العربية إلى اللغة الانكليزية (الترجمة العكسية)، للتأكد من دقة العبارات ووضوح المعاني، والوصول إلى أكبر قدر ممكن من السلامة اللغوية، وقد تم التأكد من دقة وضوحها وسلامة صياغتها وصدق محتواها من خلال عرضها على مجموعة من الاساتذة في كلية التجارة قسم إدارة الأعمال جامعة الاسكندرية والتعديل عليها وتصحيحها من ناحية المضمون والناحية اللغوية والاخذ بملاحظاتهم القيمة للتمكن من الوصول إلى الشكل الذي ظهرت به هذه القائمة.

وقد تكونت قائمة الاستقصاء من ثلاثة أقسام، حيث تم تخصيص القسم الأول لقياس المتغير المستقل (ممارسات تخطيط موارد المؤسسة)، وخصص القسم الثاني لقياس المتغير الوسيط (الشراء الأخضر)، في حين تم تخصيص القسم الثالث لقياس المتغير التابع (الأداء التشغيلي).

(٧-٢) مجتمع وعينة الدراسة

(٧-٢-١) مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة من مجموعة الشركات الصناعية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن العراقية في محافظة بغداد، ويرجع اختيار الشركات العاملة في القطاع الصناعي وتحديدًا الصناعات الكهربائية والإلكترونية كونه واحداً من القطاعات الهامة والذي تسعى الحكومة العراقية إلى النهوض بواقع هذا القطاع وتحسين مستوى إنتاجيته للمشاركة في الاعتماد عليه في الارتفاع بمعدل الناتج القومي من خلال تفعيل أنظمة الإنتاج الحديثة (نظام تخطيط موارد المؤسسة) وتحسين عملية الاداء التشغيلي، وكذلك من أجل تطبيق المشتريات الخضراء على هذه القطاع باعتباره واحداً من أكثر المجالات التي تتسبب انشطتها الصناعية في تلوث البيئة (ابو خشبة، ٢٠١٨).

ويعد مجال الدراسة من المتغيرات مجتمعةً واحداً من الدراسات التي يحتاجها قطاع الصناعات وبصورة ملحة لتطوير العمليات الصناعية وفقاً لعمليات الشراء الأخضر الصديق للبيئة.

وتكونت وحدة المعاينة من رئيس قطاع الإنتاج ونائب رئيس الإنتاج، ومدير عام الشركة، ومدير المصنع، ومدير الانتاج، ومدير التسويق، ومدير المشتريات، ومدير البحث والتطوير (سلطان، ٢٠١٩).

(٧-٢-٢) عينة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على أسلوب العينة الميسرة (convenience sampling) في جمع البيانات من مجتمع الدراسة، ونظراً لصعوبة الحصول على إطار للمعاينة يمكننا من تحديد المجتمع بدقة، وذلك لصعوبة تجميع البيانات بسبب الظروف الأمنية التي تستدعي المحافظة على سرية المعلومة، فقد تم الوصول لهذه العينة من بعض الشركات والمصانع التابعة لوزارة الصناعة والمعادن في محافظة بغداد والعاملة في نطاق الصناعات الكهربائية والإلكترونية في القطاعين العام والخاص والمتمثلة بما يلي:

جدول رقم (١) الشركات والمصانع التابعة لوزارة الصناعة والمعادن في محافظة بغداد والعاملة في نطاق الصناعات الكهربائية والإلكترونية للقطاع الحكومي والخاص،

القطاع الخاص	القطاع الحكومي
١. الحارس لصناعة الأجهزة الإلكترونية والمواد الكهربائية	١. الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية
٢. شركة الامل للأجهزة الكهربائية	٢. مصنع المكيفات
٣. الشركة العالمية للكهربائيات	٣. مصنع محركات الجهد العالي والواطى
٤. شركة النهرين للتبريد والتكييف	٤. مصنع المحولات والمولدات
٥. النجاح لصناعة الأجهزة الإلكترونية	٥. مصنع الصناعات المغذية
٦. الحافظ لصناعة الإلكترونيات	٦. مصنع المحركات والأجهزة المنزلية
٧. شركة الماسة للأجهزة الكهربائية	٧. مصنع معدات السلامة والإطفاء والوقاية الصحية
٨. معمل الروى لصناعة أجهزة الحماية الكهربائية والمنزلية	٨. مصنع الطاقة الاقتصادية والمتجددة
٩. الموجة لصناعة أجهزة التحويل المنزلي والحماية	٩. مصنع القابلات الكهربائية
١٠. شركة اطلس لايت للكهربائيات	١٠. مصنع الأجهزة الإلكترونية والاتصالات
١١. مبردات العالمية	١١. مصنع المعدات الكهرو ميكانيكية
	١٢. مصنع المصابيح الكهربائية
	١٣. شركة اور العامة
	١٤. الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة
	١٥. الشركة العامة للأنظمة الإلكترونية
	١٦. شركة الزوراء العامة
	١٧. الشركة العامة للصناعات الإلكترونية "قيثارة"

ومن خلال ما تقدم تم اعتماد العينة الميسرة ويرجع هذا الاعتماد ايضاً كونها تتصف بإمكانية الوصول لأكبر عدد من المفردات من خلالها (Taherdoost, 2016). وقد تم توزيع الاستبيانات عن طريق النسخ الإلكترونية من خلال استخدام مواقع (Google form) الذي ساعد في التواصل مع بعض أعضاء الإدارة والذين بدورهم قاموا بتعميم العينات إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني أو وسائل التواصل الاجتماعي، حيث يتصف هذا النوع من الاستبيانات بالحيادية وعدم التحيز، فضلاً عن توفير الوقت والجهد المبذول لتفريغ القوائم على العكس من قوائم الاستقصاء الورقية.

(٧-٢-٣) حجم العينة:



تم تحديد حجم العينة عن طريق تحديد عدد العبارات لمتغيرات الدراسة المدرجة في قائمة الاستقصاء، حيث يتراوح عدد المستجيبين لكل عنصر من (٥ - ١٠) مفردة و يتم سحب العينة وفق المعادلة التالية:
عدد العبارات الموجودة في قائمة الاستقصاء مضروب في ٥ (٣٥٠ = ٧٠ * ٥) مفردة . (Hair et al., 2014).

كما أشار كل من سيكاران وبوجي (Sekaran & Bougie, 2016) إن حجم العينة الذي يعد أكثر من ٣٠ مفردة وأقل من ٥٠٠ هو حجم ملائم لمعظم الأبحاث، وقد بلغت عينة الدراسة (٤١٥) مفردة.

(٧-٢-٤) الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحليل البيانات التي تم جمعها يمكن استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية ومن هذه الأساليب التي سوف يتم استخدامها ما يلي:

١. الأساليب الإحصائية الوصفية (Descriptive Statiscs) من أجل تلخيص البيانات، ووصفها من الناحية الكمية بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري.
٢. استخدام اختبار معامل كرونباخ الفا (Cronbach alpha) للاتساق الداخلي لفقرات أداة القياس.
٣. الإعتدال على أسلوب التحليل العاملي التأكيدي (Confirmatory factor analysis) لاختبار الصدق التطابقي للمقياس.
٤. استخدام نموذج المعادلات الهيكلية (Structural Equations Model) لاختبار فروض الدراسة.

٨- اختبار ثبات وصدق المقاييس المستخدمة:

قام الباحث بقياس ثبات أبعاد الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ ومعامل معامل التحديد R^2 وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٢) نتائج اختبار ثبات وصدق متغيرات الدراسة

م	أبعاد الدراسة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ Reliability Statistics Cronbach's Alpha	معاملات التحميل loading factor
المتغير المستقل	نظام تخطيط موارد المؤسسة	٢٠	0.871	-----
البعد الأول	الدعم الإداري	٥	0.632	0.869
البعد الثاني	رضا المستخدم	٥	0.667	0.899
البعد الثالث	ابتكار المنتج	٥	0.669	0.785
البعد الرابع	المشاركة والتدريب	٥	0.736	0.880
المتغير الوسيط	الشراء الأخضر	٩	0.831	0.849

المتغير التابع	الأداء التشغيلي	١٧	0.782	-----
البعد الاول	الجودة	٦	0.786	0.938
البعد الثاني	التكلفة	٥	0.731	0.958
البعد الثالث	التسليم	٦	0.803	0.868
المقياس ككل		٤٦	٠.٨٢٨	-----
Squared Multiple Correlations معامل التحديد R^2		الأداء التشغيلي	0.818	
		الشراء الأخضر	0.846	
CMIN/DF	2.243			
RMR	0.039	GFI	0.732	
RMSEA	0.055	CFI	0.758	

المصدر : من إعداد الباحث استنادا إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS .

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

إن معامل ألفا كرونباخ أكبر من ٦٠% تقريبا لمُعظم أبعاد الدراسة، بالإضافة إلى أن معامل ألفا كرونباخ للمقياس ككل أكبر من ٦٠%، حيث جاء يساوي (٨٢,٨%) وعلى ذلك يُمكن الاعتماد عليها في قياس أبعاد الدراسة.

كذلك يحتوي الجدول على معاملات التحميل للتحليل العاملي التوكيدي CFA لكل عبارة من العبارات ولكل بعد فرعي والتي لم يقل أي منها عن ٠.٤.

كذلك توضح قيم مربع معامل الارتباط "معامل التحديد" لكل متغير تابع بالنموذج، فإنها تزيد جميعاً عن ٨٠% وهي نسبة عالية جداً مما يُشير إلى التغيرات التي تحدث بالمتغيرات التابعة يمكن تفسيرها من خلال علاقته بالمتغيرات المستقلة "المفسرة" بالنموذج

كما توضح معايير الجودة الكلية للنموذج وفقاً للمعايير المعتمدة على نسب الأخطاء ومنها CMIN/DF , RMR , RMSEA إن النموذج جيد بينما وفقاً لمعايير الجودة والتي تتعلق بجودة التوفيق مثل GFI , CFI فيعد النموذج بحاجة إلى مزيد من التطوير حيث يوجد العديد من المتغيرات المفسرة التي لم تؤخذ في الاعتبار.



وهذا يؤكد على أن الاستبيان يقيس ما بني من أجله وأن جميع البنود والأبعاد واضحة للمبحوثين وليس فيها غموض ولو قام الباحث بتطبيق الاستبيان مرة ثانية على نفس العينة ستعطي نفس النتائج تقريباً.

جدول رقم (٣) الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

Maximum الحد الأعلى للمقياس	Minimum الحد الأدنى للمقياس	Kurtosis معامل التفطح	Skewness معامل الالتواء	Std. Deviation الانحراف المعياري	Mean الوسط الحسابي	المتغيرات
5.00	1.60	1.765	-0.610	0.529	4.023	الدعم الإداري
5.00	1.80	0.712	-0.624	0.575	4.005	رضا المستخدم
5.00	2.20	0.732	-0.545	0.538	4.076	ابتكار المنتج
5.00	1.60	1.026	-0.578	0.607	3.992	المشاركة والتدريب
5.00	2.45	0.752	-0.332	0.458	4.024	نظام تخطيط موارد المؤسسة
5.00	1.78	0.971	-0.591	0.560	4.026	الشراء الأخضر
5.00	1.67	1.153	-0.653	0.585	4.061	الجودة
5.00	1.20	0.980	-0.640	0.623	4.001	التكلفة
5.00	1.33	1.490	-0.704	0.594	4.091	التسليم
5.00	1.57	1.964	-0.746	0.528	4.051	الأداء التشغيلي

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS .

(١-٨) وصف متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية وعلاقة الارتباط بين المتغيرات

كشفت النتائج التي يوضحها الجدول السابق أن الأداء التشغيلي أعلى قيمة متوسط من بين المتغيرات وتبلغ ٤.٠٥١ بينما متغير نظام تخطيط موارد المؤسسة كان له أقل قيمة والتي بلغت ٤.٠٢٤. كما يوجد تقارب إلى حد ما في نتائج الانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة، حيث كانت قيم الانحرافات المعيارية لهذه المتغيرات تتراوح بين ٠.٤٥٨ إلى ٠.٥٦٠. مما يشير إلى أن الاختلافات في ادراكات المستجيبين نحو العبارات المتعلقة بمتغيرات الدراسة كان محدوداً، مما يعني أن عينة الدراسة من العاملين في الشركات والمصانع التابعة لوزارة الصناعة والمعادن في محافظة بغداد والعاملة في نطاق الصناعات الكهربائية والإلكترونية للقطاع الحكومي والخاص متوافقون في الآراء.

يتضح من الجدول (٤-١٣) إن توزيع المتغيرات يقترب من شكل التوزيع الطبيعي، حيث تتراوح قيمة كل من معاملي الالتواء والتقاطح لجميع المتغيرات بين (+٢ و -٢) وتشير هذه النتائج إلى أن بيانات الدراسة ضمن المستوى المقبول.

(٨-١) مصفوفة ارتباط بيرسون لاختبار معنوية الارتباط بين المتغيرات

جدول رقم (٤) مصفوفة ارتباط بيرسون لاختبار معنوية الارتباط بين المتغيرات

الدعم الإداري	رضا المستخدم	ابتكار المنتج	المشاركة والتدريب	موارد المؤسسة	نظام تخطيط	الشراء الأخضر	الجودة	التكلفة	التسليم	الأداء التشغيلي
1										الدعم الإداري
.516**	1									رضا المستخدم
.437**	.584**	1								ابتكار المنتج
.593**	.597**	.548**	1							المشاركة والتدريب
.777**	.833**	.786**	.852**	1						نظام تخطيط موارد المؤسسة
.555**	.569**	.525**	.598**	.692**	1					الشراء الأخضر
.449**	.558**	.440**	.583**	.628**	.617**	1				الجودة
.461**	.596**	.475**	.559**	.646**	.640**	.679**	1			التكلفة
.475**	.461**	.455**	.568**	.605**	.594**	.660**	.638**	1		التسليم
.525**	.613**	.520**	.648**	.712**	.703**	.884**	.883**	.870**	1	الأداء التشغيلي

توضح مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين المتغيرات وجود علاقات ايجابية ومعنوية بين جميع متغيرات الدراسة و بين الابعاد الفرعية.

(٩) اختبار فروض الدراسة المباشرة وغير المباشرة:

بعد أن تم التأكد من صحة وثبات مقاييس الدراسة، حيث يوضح هذا الاختبار درجة ارتباط وتأثير تلك المتغيرات مع بعضها، ولإجراء تحليل المسار تم الاعتماد على برنامج (AMOS.V.22) لغرض اختبار



الفرضيات إذ أن معاملات هذا النوع من التحليل مماثلة لمعاملات تحليل الانحدار أي أن تحليل المسار يقدم النتائج نفسها التي يقدمها تحليل الانحدار.

(٩-١) نتائج اختبار الفرض الأول:

الفرض الأول (ف١): تؤثر ممارسات نظام تخطيط موارد المؤسسة على الأداء التشغيلي.

جدول (٥) نتائج التحليل للعلاقة المباشرة بين ممارسات نظام تخطيط موارد المؤسسة والأداء التشغيلي

مسار الفرضية	Standardized Weights Estimate معامل المسار المعياري المقدر	S.E. الخطأ المعياري	C.R. احصائية الاختبار	P Value القيمة الاحتمالية	القرار
نظام تخطيط موارد المؤسسة <--- الأداء التشغيلي	0.457	0.488	1.113	0.266	علاقة غير معنوية

اختبر الفرض الأول للدراسة، والذي ينص على أنه: تؤثر ممارسات نظام تخطيط موارد المؤسسة على الأداء التشغيلي. حيث أوضحت النتائج أن متغير نظام تخطيط موارد المشرع ذو تأثير سلبي على المتغير التابع الأداء التشغيلي، حيث بلغت معاملات المسار المعياري ٠.٤٥٧، والخطأ المعياري بنسبة ٠.٤٨٨، إضافة إلى القيمة الإحصائية لهذا العامل C.R والتي تقابل قيمة T في تحليل الانحدار ١.١١٣، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥، إذ بلغت القيمة الاحتمالية ٠.٢٦٦، وهذا ما يؤكد ذلك التأثير السلبي بين المتغيرين.

(٩-٢) نتائج اختبار الفرض الثاني:

الفرض الثاني (ف٢): تؤثر ممارسات نظام تخطيط موارد المؤسسة على الشراء الأخضر.

جدول (٦) نتائج التحليل للعلاقة المباشرة بين نظام تخطيط موارد المؤسسة والشراء الأخضر

مسار الفرضية	Standardized Weights Estimate معامل المسار المعياري المقدر	S.E. الخطأ المعياري	C.R. احصائية الاختبار	P Value القيمة الاحتمالية	القرار
نظام تخطيط موارد المؤسسة ← الشراء الأخضر	0.92	0.149	7.688	***	يوجد علاقة طردية ومعنوية

اختبر الفرض الثاني للدراسة، والذي ينص على أنه: تؤثر ممارسات نظام تخطيط موارد المؤسسة على الشراء الأخضر. حيث بينت النتائج إن ممارسات نظام تخطيط موارد المؤسسة لها تأثير إيجابي على

الشراء الأخضر، حيث بلغت معاملات المسار المعياري ٠.٩٢، والخطأ المعياري بنسبة ٠.١٤٩، إضافة إلى القيمة الإحصائية لهذا العامل C.R والتي تقابل قيمة T في تحليل الانحدار ٧.٦٨٨، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥، إذا بلغت القيمة الاحتمالية ٠.٠٠٠، وهذا ما يؤكد ذلك التأثير الموجب بين المتغيرين.

(٩-٣) نتائج اختبار الفرض الثالث:

الفرض الثالث (ف٣): يؤثر الشراء الأخضر على الأداء التشغيلي.

جدول (٧) نتائج التحليل للعلاقة المباشرة بين الشراء الأخضر والأداء التشغيلي

مسار الفرضية	Standardized Weights Estimate معامل المسار المعياري المقدّر	S.E. الخطأ المعياري	C.R. احصائية الاختبار	P Value القيمة الاحتمالية	القرار
الشراء الأخضر ← الأداء التشغيلي	-0.051	0.147	-0.333	0.739	علاقة غير معنوية

اختبر الفرض الخامس للدراسة، والذي ينص على أنه: يؤثر الشراء الأخضر على الأداء التشغيلي. حيث أوضحت النتائج إن متغير الشراء الأخضر ذو تأثير سلبي مباشر على المتغير التابع الأداء التشغيلي، حيث بلغت معاملات المسار المعياري -٠.٠٥١، والخطأ المعياري بنسبة ٠.١٤٧، إضافة إلى القيمة الإحصائية لهذا العامل C.R والتي تقابل قيمة T في تحليل الانحدار -٠.٣٣٣، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥، إذا بلغت القيمة الاحتمالية ٠.٧٣٩، وهذا يشير إلى عدم وجود تأثير الشراء الأخضر على الأداء التشغيلي.

(٩-٤) نتائج اختبار الفرض الرابع:

الفرض الرابع (ف٤): تؤثر ممارسات نظام تخطيط موارد المؤسسة على الأداء التشغيلي من خلال الشراء الأخضر.

جدول (٨) نتائج التحليل للعلاقة الغير المباشرة بين ممارسات نظام تخطيط موارد المؤسسة والشراء الأخضر في الأداء

التشغيلي

Indirect Effects الاثار غير المباشرة	تقدير الاثر غير المباشر	تقدير الاثر غير المباشر المعياري	Two Tailed Significance (BC) P Value القيمة الاحتمالية	القرار
نظام تخطيط موارد المؤسسة ← الشراء الأخضر ← الأداء التشغيلي	-0.05601	-0.04692	0.05	علاقة غير معنوية



اختبر الفرض الحادي عشر للدراسة، والذي ينص على أنه: تؤثر ممارسات نظام تخطيط موارد المؤسسة على الأداء التشغيلي من خلال الشراء الأخضر. وقد كشفت نتيجة التحليل، وجود تأثير سلبي حيث بلغت تقدير الأثر غير المباشر -0.05601، تقدير الأثر غير المباشر المعياري -0.04692، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، إذا بلغت القيمة الاحتمالية 0.05، مما يعني وجود تأثير سلبي للشراء الأخضر كوسيط للعلاقة بين تخطيط موارد المؤسسة والأداء التشغيلي ويمكن تلخيص مدى قبول فروض الدراسة كالآتي:

جدول رقم (٩) ملخص نتائج اختبار فروض الدراسة

النتيجة	فروض الدراسة
رفض	الفرض الأول (ف١): تؤثر ممارسات نظام تخطيط موارد المؤسسة على الأداء التشغيلي.
قبول	الفرض الثاني (ف٢): تؤثر ممارسات نظام تخطيط موارد المؤسسة على الشراء الأخضر.
رفض	الفرض الثالث (ف٣): تؤثر الشراء الأخضر على الأداء التشغيلي.
رفض	الفرض الرابع (ف٤): تؤثر ممارسات نظام تخطيط موارد المؤسسة على الأداء التشغيلي من خلال الشراء الأخضر.

(١٠) النتائج:

(١٠-١) نتائج التحليلات الإحصائية اللازمة:

بعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، توصل الباحث إلى نتائج الدراسة التالية:

(١٠-١-١) معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات لأبعاد الدراسة:

عند قياس ثبات أبعاد الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، فقد أوضحت النتائج أن معامل ألفا كرونباخ أكبر من ٦٠% لمعظم أبعاد الدراسة ممارسات نظام تخطيط موارد المؤسسة كمغير مستقل وأبعاده (الدعم الإداري، رضا المستخدم، المشاركة والتدريب، ابتكار المنتج) والأداء التشغيلي كمغير تابع وأبعاده (الجودة، التكلفة، لتسليم)، والشراء الأخضر كمغير وسيط يتوسط العلاقة بين المتغيرين، وعلى ذلك يمكن الاعتماد عليها في قياس محاور الدراسة، وعلى مستوى المقياس ككل فإن معامل ألفا كرونباخ الإجمالي بلغ (٠.٨٢٨)، ومن ثم يمكن الاعتماد على جميع العبارات في قياس الأبعاد الخاصة بهما.

(١٠-١-٢) الإحصاءات الوصفية:

أكدت نتائج الإحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، اختبار "T-test") على موافقة معظم أفراد العينة على الأبعاد الرئيسية لمحاور الدراسة (ممارسات نظام تخطيط موارد

المؤسسة، الأداء التشغيلي، الشراء الأخضر)، حيث أن متوسط العبارات لجميع الأبعاد يُشير إلى اتجاه رأى المستقصي منه نحو (الموافقة) مع انخفاض التشتت في استجابات العينة للعبارات، وأيضاً معامل الاختلاف لمعظم العبارات جاء اقل من (٤٠%) وأن مستوى المعنوية لاختبار **T-test** أقل من ١% لجميع عبارات الأبعاد.

(١٠-٢) نتائج اختبارات الفروض:

وبناء على ما سبق وبعد إجراء التحليلات للفروض اللازمة توصل الباحث إلى النتائج التالية:

الفرض الاول: تؤثر ممارسات نظام تخطيط موارد المؤسسة على الأداء التشغيلي. يتبن من النتائج الوارد في جدول (٥) ان قيمة معامل المسار بين المتغيرات بلغت ٠.٤٥٧، والخطأ المعياري بنسبة ٠.٤٨٨، إضافة إلى القيمة الإحصائية لهذا العامل C.R والتي تقابل قيمة T في تحليل الانحدار ١.١١٣، عند مستوى معنوية 0.266 وهى علاقة سلبية وغير معنوية وهذا يفسر رفض الفرض الأول بعدم وجود علاقة لمتغير ممارسات نظام تخطيط موارد المؤسسة على الأداء التشغيلي في الشركات محل الدراسة. وتتفق نتائج الدراسة في هذا الصدد مع نتائج العديد من الدراسات مثل (مزهوده، ٢٠١٦، إبراهيم، ٢٠٢٠؛ Weshah, 2020; Madapusi & D'Souza, 2012).

الفرض الثاني: تؤثر ممارسات نظام تخطيط موارد المؤسسة على الشراء الأخضر. يتبن من النتائج الوارد في جدول (٦) ان قيمة معامل المسار بين المتغيرات بلغت ٠.٩٢، والخطأ المعياري بنسبة ٠.١٤٩، إضافة إلى القيمة الإحصائية لهذا العامل C.R والتي تقابل قيمة T في تحليل الانحدار ٧,٦٨٨، وهى علاقة موجبة ومعنوية أقل من ١% وهذا يفسر قبول الفرض الثاني بوجود تأثير لمتغير ممارسات نظام تخطيط موارد المؤسسة ولها تأثير إيجابي على الشراء الأخضر في الشركات محل الدراسة. وتتفق نتائج الدراسة في هذا الصدد مع نتائج العديد من الدراسات مثل (Rodríguez-Escobar & González-Benito, 2015; Shaharudin et al., 2021; Karlina et al., 2019; Ikhsan et al., 2020; Qureshi, 2022; Santoso et al., 2022; Ajayi et al., 2021; Starostka-Patyk., 2021; Oltra-Badenes., 2019; Hwang & Min., 2015).

الفرض الثالث: يؤثر الشراء الأخضر على الأداء التشغيلي. يتبن من النتائج الوارد في جدول (٧) إن قيمة معامل المسار بين المتغيرات بلغت ٠.٠٥١، والخطأ المعياري بنسبة ٠.١٤٧، إضافة إلى القيمة الإحصائية لهذا العامل C.R والتي تقابل قيمة T في تحليل الانحدار ٠.٣٣٣، عند مستوى معنوية ٠.٧٣٩ وهى علاقة سلبية وغير معنوية وهذا يفسر رفض الفرض الثالث بعدم وجود علاقة لمتغير الشراء الأخضر على الأداء التشغيلي في الشركات محل الدراسة. وتتفق نتائج الدراسة في هذا الصدد مع نتائج العديد من الدراسات



مثل (Khan et al., 2022; Siagian & Tarigan., 2021; Alananzeh et al., 2017; Ganeshkumar & Mohan., 2015;) (Jabbour et al, 2016).

الفرض الرابع: تؤثر ممارسات نظام تخطيط موارد المؤسسة على الأداء التشغيلي من خلال الشراء الأخضر. يتبن من النتائج الوارد في جدول (٨) ان هناك وجود تأثير سلبي حيث بلغت تقدير الاثر غير المباشر ٠,٠٥٦٠١-، تقدير الاثر غير المباشر المعياري ٠,٠٤٦٩٢-، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٠٥، اذا بلغت القيمة الاحتمالية ٠,٠٥>، مما يعني وجود تأثير سلبي للشراء الأخضر كوسيط يتوسط العلاقة بين تخطيط موارد المؤسسة والأداء التشغيلي وهذا يفسر رفض الفرض الرابع. وتتفق نتائج الدراسة في هذا الصدد مع نتائج العديد من الدراسات مثل (Santoso et al., 2022; Acar et al., 2017)

وأخيرا يلاحظ أن قيمة معامل التحديد R^2 تزيد عن ٨٠% وهي نسبة عالية جدا مما يشير إلى التغيرات التي تحدث بالمتغيرات التابعة (الأداء التشغيلي) يمكن تفسيرها من خلال علاقته بالمتغيرات المستقلة الممثل في ممارسات نظام تخطيط موارد المؤسسة "المفسرة" بالنموذج.

الجدول التالي ملخص نتائج اختبار فروض الدراسة:

جدول رقم (١٠) ملخص نتائج اختبارات فروض الدراسة

النتيجة	الفرض
عدم ثبوت صحة الفرض	الفرض الاول: تؤثر ممارسات نظام تخطيط موارد المؤسسة على الأداء التشغيلي.
ثبوت صحة الفرض	الفرض الثاني: تؤثر ممارسات نظام تخطيط موارد المؤسسة على الشراء الأخضر.
عدم ثبوت صحة الفرض	الفرض الثالث: يؤثر الشراء الأخضر على الأداء التشغيلي.
عدم ثبوت صحة الفرض	الفرض الرابع: تؤثر ممارسات نظام تخطيط موارد المؤسسة على الأداء التشغيلي من خلال الشراء الأخضر.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج اختبارات الفروض.

(١١) التوصيات:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها يمكن القول بأن هناك مجموعة من التوصيات، والتي تساهم بشكل عملي في دعم قدرة الشركات على تطبيق أبعاد ممارسات نظام تخطيط موارد المؤسسة، ويستعرض الباحث في الجدول التالي خطة عمل تنفيذية مقترحة لتنفيذ تلك التوصيات وذلك كما يلي:

١. اعتماداً على نتائج واستنتاجات الدراسة الحالية والتي أبرزت وجود تأثير إيجابي في العلاقة المباشرة لممارسات نظام تخطيط موارد المؤسسة على الشراء الأخضر مما يستوجب:
 - ضرورة العمل على الاستغلال الأمثل للبيانات التي يوفرها نظام تخطيط موارد المؤسسة بما يساعد على الوصول إلى المخرجات التي تلبي احتياجات المستخدمين لتوفير المناخ الملائم للسيطرة على عمل هذا النظام بالطريقة الملائمة.
 - التركيز على تثقيف وتدريب ودعم الموردين والموزعين على أنظمة تكنولوجيا المعلومات بما يمكنهم من التواصل مع نظام تخطيط موارد المؤسسة وبما يتناسب والأنشطة الصديقة للبيئة.
 - اجراء الدراسات والأبحاث التي تركز على تقليص جميع العوامل التي من شأنها التأثير على البيئة بطريقة سلبية من خلال تطوير تكنولوجيا المعلومات.
٢. أشارت الدراسة إلى وجود تأثير سلبي في العلاقة المباشرة للشراء الأخضر على الأداء التشغيلي الأمر الذي يتطلب:
 - الاهتمام بالممارسات البيئية الخضراء التي تعتبر واحدة من الركائز الأساسية في عمل الشركات الصناعية من خلال زيادة الوعي لدى العاملين عن طريق زيادة الدورات التوعوية والتثقيفية.
 - ضرورة المواكبة والاطلاع على جميع العمليات الحديثة في الدول المتقدمة وخصوصاً التي تؤدي إلى تحسين الأداء التشغيلي بما يخدم مجال البيئة الخضراء.
٣. معالجة الأماكن التي يلاحظ فيها ظهور نوع من القصور في عمل الشركات بما يخدم عمل الشركات من خلال الاهتمام بالتغذية الراجعة وعدم إهمال أي جانب يمكن أن يوفر إيرادات إضافية.
٤. ضرورة الاهتمام بتنمية وعقد ورش العمل والدورات التدريبية التي تساعد على توجيه العاملين وزيادة تطلعاتهم وتوعيتهم بنظم التكنولوجيا الحديثة التي من شأنها تطوير الأداء الوظيفي.
٥. تطوير الأنشطة التي تهتم بعمليات الشراء الصديق للبيئة ومحاولة تقليل جميع المخلفات البيئية الضارة من خلال استخدام نظم المعلومات الحديثة في أداء وعمل الشركات.
٦. الالتزام بالتعليمات والتوصيات والسياسات التي تصدر من الجمعيات العامة والتي تخص الجوانب البيئية في إعادة تدوير المنتجات وتوفير فرص تحسين الأداء التشغيلي من خلال تكنولوجيا المعلومات.

(١٢) دراسات مستقبلية مقترحة:

- ١- أثر نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على جودة الخدمة: الدور الوسيط للإنتاج في الوقت المحدد.
 - ٢- أثر سلاسل التوريد الخضراء على الأداء المؤسسي: الدور الوسيط لنظام تخطيط موارد المؤسسة.
 - ٣- قياس تأثير نظام تخطيط موارد المؤسسة على اللوجستيات العكسية الخضراء.
 - ٤- دراسة دور تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة في تحسين سلسلة التوريد سلاسل التوريد العكسية: الدور الوسيط للأداء المتوازن.
- ويلاحظ الباحث أن هناك قصور تناول الدقيق العلمي والمنهجي والتحليلي على قدر علم الباحث بالدراسات التطبيقية والميدانية في بعض القطاعات ومنها: (قطاع الأسمدة، قطاع الغزل والنسيج، قطاع المواد الغذائية، قطاع الإسمنت، قطاع البترول، القطاع الصحي).

(١١) المراجع:

١. إبراهيم، طارق وفريق. (٢٠٢٠). تقييم أثر العلاقة بين تطبيق نظم تخطيط موارد المنشأة (ERP) وقيمة المنظمة (دراسة ميدانية). الفكر المحاسبي. 480-542, 24(3),
٢. أبو خشبة، محمد محمود، (٢٠١٨) تأثير ضغوط أصحاب المصالح على ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء لتحسين أداء المنظمة: دراسة تطبيقية عينة من المنظمات الصناعية المصرية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، العدد الأول، المجلد (٢٥) ص ٣٠-١.
٣. رشوان، أحمد احمد. (٢٠٢١). تأثير ممارسات التصنيع الأخضر على الأداء المستدام: الدور الوسيط لتكامل إدارة سلسلة التوريد الخضراء: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مصر. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية. 407-444, 2(2),
٤. سلطان، أشرف فؤاد. (٢٠١٩). تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على أداء المنظمة بالتطبيق على شركات قطاع البترول المصري. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية. 1-41, 56(1),
٥. عبد الله محمد، & رضا فرحات، (٢٠٢٠). أثر فاعلية تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة علي تميز الأداء التشغيلي في شركات السياحة. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة. 72-94, 14(1),

٦. مزهوده، نور الدين (٢٠١٦) دور نظام تخطيط موارد المؤسسات في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية. ٢٠١٥-٢٣٨، (٩).

References

1. Abazeed, R. (2017). Benchmarking culture and its impact on operational performance: a field study on industrial companies in Jordan. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 6(1), 162-177.
2. Abd Elghany, M., Abd Elghany, M., & Khalifa, N. (2015). Best-of-Breed of ERP Systems: Pros and Cons. *systems, integration*, 4(03).
3. Abdallah, A. B., & Al-Ghwayeen, W. S. (2019). Green supply chain management and business performance: The mediating roles of environmental and operational performances. *Business Process Management Journal*.
4. Abdallah, A. B., Obeidat, B. Y., & Aqqad, N. O. (2014). The impact of supply chain management practices on supply chain performance in Jordan: The moderating effect of competitive intensity. *International Business Research*, 7(3), 13.
5. Acar, M. F., Zaim, S., Isik, M., & Calisir, F. (2017). Relationships among ERP, supply chain orientation and operational performance: An analysis of structural equation modeling. *Benchmarking: An International Journal*.
6. Acquier, A., Daudigeos, T., & Pinkse, J. (2017). Promises and paradoxes of the sharing economy: An organizing framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 125, 1-10.
7. Agrawal, A., Singh, R.K., & Murtaza, Q., (2016). Triple bottom line performance evaluation of reverse logistics. *An International Business Journal*, 26 (3) 405- 406.
8. Alcivar, I., & Abad, A. G. (2016). Design and evaluation of a gamified system for ERP training. *Computers in Human Behavior*, 58, 109-118.
9. Al-Ghwayeen, W. S., & Abdallah, A. B. (2018). Green supply chain management and export performance: The mediating role of environmental performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*.
10. AlMuhayfith, S., & Shaiti, H. (2020). The impact of enterprise resource planning on business performance: With the discussion on its relationship with open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 87.



11. Bagher, A. (2018). The effect of supply chain capabilities on performance of food companies. *Journal of Finance and Marketing*, 2(4), 1-9.
12. Bahrin, A., & Sundram, V. (2014). "The green supply chain management practices: A green approach", Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2493252>.
13. Beah, Z. Y. (2015). Impact of JIT practices and lean practices on operational performance in Malaysia packaging industry: Internal integration as a mediator (Doctoral dissertation, Universiti Sains Malaysia).
14. Bingi, P., Sharma, M. K., & Godla, J. K. (1999). Critical issues affecting an ERP implementation. *Inf. Syst. Manag.*, 16(3), 7-14.
15. Calisir, F., & Calisir, F. (2004). The relation of interface usability characteristics, perceived usefulness, and perceived ease of use to end-user satisfaction with enterprise resource planning (ERP) systems. *Computers in human behavior*, 20(4), 505-515.
16. Camarotto, J. A., Lopes, M. T. R., & Alves Filho, A. G. (2007). Development Of A model Of Operational Performance Indicators. In 19th International Conference On Production Research (Pp. 1-7).
17. Chandy, R. K., & Tellis, G. J. (2000). The incumbent's curse? Incumbency, size, and radical product innovation. *Journal of marketing*, 64(3), 1-17.
18. Chanias, S., Myers, M. D., & Hess, T. (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(1), 17-33.
19. Chavez, R., Yu, W., Feng, M., & Wiengarten, F. (2016). The effect of customer-centric green supply chain management on operational performance and customer satisfaction. *Business Strategy and the Environment*, 25(3), 205-220.
20. Cherrafi, A., Garza-Reyes, J. A., Kumar, V., Mishra, N., Ghobadian, A., & Elfezazi, S. (2018). Lean, green practices and process innovation: a model for green supply chain performance. *International Journal of Production Economics*, 206, 79-92.
21. Choi, Y. & Zhang, N. (2011). Assessing the sustainable performance of Chinese Industrial sector. *African Journal of Business Management*. Vol.5(13): 5261-5270.
22. Christopher, M. (2005). *Logistics and supply chain management: creating value-added networks*. Harlow, England: Prentice Hall.
23. Coens, T., & Jenkins, M. (2000). *Abolishing performance appraisals: Why they backfire and what to do instead*. Berrett-Koehler Publishers.

- 24.Cormican, K., & O'Sullivan, D. (2004). Auditing best practice for effective product innovation management. *Technovation*, 24(10), 819-829.
- 25.Costa, C. J., Aparicio, M., & Raposo, J. (2020). Determinants of the management learning performance in ERP context. *Heliyon*, 6(4), e03689.
- 26.Costa, C. J., Ferreira, E., Bento, F., & Aparicio, M. (2016). Enterprise resource planning adoption and satisfaction determinants. *Computers in Human Behavior*, 63, 659-671.
- 27.Das, S., & Dayal, M. (2016). Exploring determinants of cloud-based enterprise resource planning (ERP) selection and adoption: A qualitative study in the Indian education sector. *Journal of Information Technology Case and Application Research*, 18(1), 11-36.
- 28.Davenport, T. H. (1998). Putting the enterprise into the enterprise system. *Harvard business review*, 76(4).
- 29.Dezdar, S., & Ainin, S. (2011). Critical success factors for ERP implementation: insights from a Middle-Eastern country. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 10(6), 798-808.
- 30.Dezdar, S., & Ainin, S. (2011). ERP systems implementation success: A study on Iranian organizations. *International Journal of Current Research and Review*, 3(5), 78-100.
- 31.Dorantes, C. A., Li, C., Peters, G. F., & Richardson, V. J. (2013). The effect of enterprise systems implementation on the firm information environment. *Contemporary Accounting Research*, 30(4), 1427-1461.
- 32.El Mohadab, M., Khalene, B. B., & Safi, S. (2017, November). Enterprise resource planning: Introductory overview. In *2017 International Conference on Electrical and Information Technologies (ICEIT)*. pp. 1-4.
- 33.Eltayeb TK, Zailani S, Ramayah T.(٢٠١١) Green supply chain initiatives among certified companies in Malaysia and environmental sustainability: Investigating the outcomes. *Resources, Conservation and Recycling*.;55(5):495-506
- 34.eOctopus ERP System. 2018. International integrated solutions .Available: <https://iisco.uk/blog/3eOctopus-ERP-System.html>. Accessed 02 June 2021.
- 35.Fan, L., Liu, X., Wang, B., & Wang, L. (2017). Interactivity, engagement, and technology dependence: understanding users' technology utilisation behaviour. *Behaviour & Information Technology*, 36(2), 113-124.
- 36.Flynn, B. B., Huo, B., & Zhao, X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. *Journal of operations management*, 28(1), 58-71.



37. Franceschini, F., Galetto, M., Maisano, D., & Mastrogiacomo, L. (2008). Properties of performance indicators in operations management: A reference framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57(2), 137-155.
38. Govindan, K., Azevedo, S. G., Carvalho, H., & Cruz-Machado, V. (2015). Lean, green and resilient practices influence on supply chain performance: interpretive structural modeling approach. *International Journal of Environmental Science and Technology*, 12(1), 15-34.
39. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). Multivariate data analysis (MVDA). *Pharmaceutical Quality by Design: A Practical Approach*. <https://doi.org/10.1002/9781118895238.ch8>.
40. Hashmi, S. D., & Akram, S. (2021). Impact of green supply chain management on financial and environmental performance: Mediating role of operational performance and the moderating role of external pressures. *LogForum*, 17(3).
41. Hazen, B. T., Kung, L., Cegielski, C. G., & Jones-Farmer, L. A. (2014). Performance expectancy and use of enterprise architecture: training as an intervention. *Journal of Enterprise Information Management*.
42. Hwang, D., & Min, H. (2015). Identifying the drivers of enterprise resource planning and assessing its impacts on supply chain performances. *Industrial Management & Data Systems*.
43. Hwang, G., Han, S., Jun, S., & Park, J. (2014). Operational performance metrics in manufacturing process: based on SCOR model and RFID technology. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 5(1), 50-55.
44. Ifinedo, P. (2006). Extending the Gable et al. enterprise systems success measurement model: a preliminary study. *Journal of Information Technology Management*, 17(1), 14-33.
45. Ifinedo, P. (2008). Impacts of business vision, top management support, and external expertise on ERP success. *Business Process Management Journal*.
46. Kabergey, M., & Richu, S. (2015). Effect of reverse logistics on operational performance of sisal processing firms in Nakuru County, Kenya. *International Journal of Economics, Finance and Management Sciences*, 3(5), 556.
47. Kaliani Sundram, V. P., Rajagopal, P., Bahrin, A. S., & Subramaniam, G. (2018). The role of supply chain integration on green practices and

- performance in a supply chain context. A conceptual approach to future research. *International Journal of Supply Chain Management*, 7(1), 95-104.
48. Kanellou, A., & Spathis, C. (2013). Accounting benefits and satisfaction in an ERP environment. *International Journal of Accounting Information Systems*, 14(3), 209-234.
49. Khan, S. A. R., & Qianli, D. (2017). Impact of green supply chain management practices on firms' performance: an empirical study from the perspective of Pakistan. *Environmental Science and Pollution Research*, 24(20), 16829-16844.
50. Khan, S. A. R., Zhang, Y., Anees, M., Golpîra, H., Lahmar, A., & Qianli, D. (2018). Green supply chain management, economic growth and environment: A GMM based evidence. *Journal of Cleaner Production*, 185, 588-599.
51. Kindie, S. (2017). The Effect of Supply Chain Management Practices on the Operational Performance: The Case of ethio telecom (Doctoral dissertation, Doctoral dissertation, Addis Ababa University. 1-81).
52. Kinyua, B. K. (2015). An assessment of just in time procurement system on organization performance: a case study of corn products Kenya limited. *European Journal of Business and Social Sciences*, 4(5), 40-53.
53. Kirmizi, M., & Kocaoglu, B. (2021). The influencing factors of enterprise resource planning (ERP) readiness stage on enterprise resource planning project success: a project manager's perspective. *Kybernetes*.
54. Klaus, H., Rosemann, M., & Gable, G. G. (2000). What is ERP? *Information systems frontiers*, 2(2), 141-162.
55. Klein, K. J., Conn, A. B., & Sorra, J. S. (2001). Implementing computerized technology: an organizational analysis. *Journal of applied Psychology*, 86(5), 811.
56. Kong, L., Li, H., Luo, H., Ding, L., & Zhang, X. (2018). Sustainable performance of just-in-time (JIT) management in time-dependent batch delivery scheduling of precast construction. *Journal of cleaner production*, 193, 684-701.
57. Kuo, C. (2014). Effect of enterprise resource planning information system on business performance: An empirical case of Taiwan. *Journal of Applied Finance and Banking*, 4(2), 1.
58. Laurel, B. (2013). *Computers as theatre*. Addison-Wesley.



59. Leitch, C., Hill, F., & Neergaard, H. (2010). Entrepreneurial and business growth and the quest for a "comprehensive theory": tilting at windmills? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), 249-260.
60. Li, S., & Wei, Y. (2011). "Environmental logistics development: the comparison of Chinese environmental logistics and developed country's logistics." Bachelor's Thesis in Industrial Management and Logistics, University of Gävle, Faculty of Engineering and Sustainable Development.
61. Lin, R. J., Tan, K. H., & Geng, Y. (2013). Market demand, green product innovation, and firm performance: evidence from Vietnam motorcycle industry. *Journal of Cleaner Production*, 40, 101-107.
62. Madapusi, A., & D'Souza, D. (2012). The influence of ERP system implementation on the operational performance of an organization. *International journal of information management*, 32(1), 24-34.
63. Mady, M. T. (2008). The impact of plant size and type of industry on manufacturing competitive priorities: An empirical investigation. *Competitiveness Review: An International Business Journal*.
64. Masudin, I., Wastono, T., & Zulfikarijah, F. (2018). The effect of managerial intention and initiative on green supply chain management adoption in Indonesian manufacturing performance. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1485212.
65. Matende, S., & Ogao, P. (2013). Enterprise resource planning (ERP) system implementation: a case for user participation. *Procedia Technology*, 9, 518-526.
66. Monappa, A. and Saiyadain, M.S. (1996), *Personnel Management*, Tata McGraw-Hill, New Delhi.
67. Mousazadeh, M., Torabi, S. A., & Pishvaei, M. S. (2014). Green and reverse logistics management under fuzziness. In *Supply chain management under fuzziness* (pp. 607-637). Springer, Berlin, Heidelberg.
68. Mu, J., Peng, G., & MacLachlan, D. L. (2009). Effect of risk management strategy on NPD performance. *Technovation*, 29(3), 170-180.
69. Munyao, M. S. (2014). Effect of service quality management practices on operational performance of petroleum distributing firms in Kenya (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
70. Nah, F. F. H., Tan, X., & Teh, S. H. (2004). An empirical investigation on end-users' acceptance of enterprise systems. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 17(3), 32-53.

- 71.Negahban, S. (2008). Utilization of enterprise resource planning tools by small to medium size construction organizations: A decision-making model. University of Maryland, College Park.
- 72.Ngai, E. W., Law, C. C., & Wat, F. K. (2008). Examining the critical success factors in the adoption of enterprise resource planning. *Computers in industry*, 59(6), 548-564.
- 73.Ninlawan. C et al., (2011) "The Implementation of Green Supply Chain Management Practices in Electronics Industry", Proceedings of the International Multiconference of Engineers and Computer Scientists
- 74.O'Brien, H. & Toms, EG (2008). What is user engagement? A conceptual framework for defining user engagement with technology.
- 75.Oltra-Badenes, R., Gil-Gomez, H., Guerola-Navarro, V., & Vicedo, P. (2019). Is it possible to manage the product recovery processes in an ERP? Analysis of functional needs. *Sustainability*, 11(16), 4380.
- 76.Pramono, R., Sondakh, L. W., Bernarto, I., Juliana, J., & Purwanto, A. (2021). Determinants Of The Small And Medium Enterprises Progress: A Case Study Of Sme Entrepreneurs In Manado, Indonesia. *The Journal Of Asian Finance, Economics And Business*, 8(1), 881-889.
- 77.Purba, J., Samuel, S., & Budiono, S. (2021). Collaboration of digital payment usage decision in COVID-19 pandemic situation: Evidence from Indonesia. *International Journal of Data and Network Science*, 5(4), 557-568.
- 78.Putra, D. G., Rahayu, R., & Putri, A. (2021). The influence of Enterprise Resource Planning (ERP) implementation system on company performance mediated by organizational capabilities. *Journal of Accounting and Investment*, 22(2), 221-241.
- 79.Rao, M. C., Rao, P. K., & Muniswamy, V. V. (2011). Delivery performance measurement in an integrated supply chain management: case study in batteries manufacturing firm. *Serbian Journal of Management*, 6(2), 205-220.
- 80.Rasi, R. Z. R., Rakiman, U. S., & Ahmad, M. F. B. (2015, May). Relationship between lean production and operational performance in the manufacturing industry. In *IOP conference series: Materials science and engineering* (Vol. 83, No. 1, p. 012016). IOP Publishing.
- 81.Rudyanto, R., Pramono, R., & Purwanto, A. (2021). The influence of antecedents of supply chain integration on company performance. Bagchi,



- PK & Chun HB (2005). Supply Chain Integration: a European survey. The International Journal of Logistics Management, 16(2), 275-294.
- 82.Saharia, A., Koch, B., & Tucker, R. (2008). ERP systems and internal audit. Issues in Information Systems, 9(2), 578-586.
- 83.Saleh, T., & Thoumy, M. (2020). The impact of ERP systems on operational performance in Lebanese wholesale engineering companies. International Journal of Services and Operations Management, 37(4), 509-529.
- 84.Santa, R., Vemuri, R., Ferrer, M., Bretherton, P., & Hyland, P. (2010). Understanding the impact of strategic alignment on the operational performance of post implemented technological innovations. In Proceedings of the 11th International CINet Conference: Practicing Innovation in the Times of Discontinuity(pp. 902-916). CINet.
- 85.Santoso, R. W., Siagian, H., Tarigan, Z. J. H., & Jie, F. (2022). Assessing the benefit of adopting ERP technology and practicing green supply chain management toward operational performance: An evidence from Indonesia. Sustainability, 14(9), 4944.
- 86.Saruchera, F., & Asante-Darko, D. (2021). Reverse logistics, organizational culture and firm operational performance: Some empirical evidence. Business strategy & development, 4(3), 326-342.
- 87.Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research methods for business: A skill building approach. John Wiley & Sons.
- 88.Şengül, M., Alpkın, L., & Eren, E. (2015). Effect of globalization on the operational performance: A survey on SMEs in the Turkish electric Industry. International business research, 8(7), 57-67.
- 89.Siagian, H., & Tarigan, Z. (2021). The central role of it capability to improve firm performance through lean production and supply chain practices in the COVID-19 era. Uncertain Supply Chain Management, 9(4), 1005-1016.
- 90.Silva, A. A., & FERREIRA, F. C. (2017). Uncertainty, flexibility and operational performance of companies: modelling from the perspective of managers. RAM. Revista de Administração Mackenzie, 18, 11-38.
- 91.Soliman, M. S. M., Karia, N., Moeinzadeh, S., Islam, M. S., & Mahmud, I. (2019). Modelling intention to use ERP systems among higher education institutions in Egypt: UTAUT perspective. International Journal of Supply Chain Management, 8(2), 429-440.
- 92.Somers, T. M., & Nelson, K. G. (2004). A taxonomy of players and activities across the ERP project life cycle. Information & Management, 41(3), 257-278.

93. Squire, B., Brown, S., Readman, J., & Bessant, J. (2006). The impact of mass customisation on manufacturing trade-offs. *Production and Operations Management*, 15(1), 10-21.
94. Starostka-Patyk, M. (2021). The use of information systems to support the management of reverse logistics processes. *Procedia Computer Science*, 192, 2586-2595.
95. Suh, A., Wagner, C., & Liu, L. (2018). Enhancing user engagement through gamification. *Journal of Computer Information Systems*, 58(3), 204-213.
96. Sundar, S. S., Bellur, S., Oh, J., Jia, H., & Kim, H. S. (2016). Theoretical importance of contingency in human-computer interaction: Effects of message interactivity on user engagement. *Communication Research*, 43(5), 595-625.
97. Sundram, V. P. K., Bahrin, A. S., Munir, Z. B. A., & Zolait, A. H. (2018). The effect of supply chain information management and information system infrastructure: The mediating role of supply chain integration towards manufacturing performance in Malaysia. *Journal of Enterprise Information Management*
98. Taherdoost, H. (2016). Validity and reliability of the research instrument; how to test the validation of a questionnaire/survey in a research. How to test the validation of a questionnaire/survey in a research (August 10, 2016).
99. Tan, K. C., Kannan, V. R., & Narasimhan, R. (2007). The impact of operations capability on firm performance. *International Journal of Production Research*, 45(21), 5135-5156.
100. Tarigan, Z. J. H., Siagian, H., & Jie, F. (2020). The role of top management commitment to enhancing the competitive advantage through ERP integration and purchasing strategy. *International Journal of Enterprise Information Systems (IJEIS)*, 16(1), 53-68.
101. Tarigan, Z. J. H., Siagian, H., & Jie, F. (2021). Impact of enhanced Enterprise Resource Planning (ERP) on firm performance through green supply chain management. *Sustainability*, 13(8), 4358.
102. Tarigan, Z. J. H., Siagian, H., & Sebayang, P. (2020). The impact of implementing enterprise resources planning (ERP) project on firm performance and organizational citizenship behavior as a moderating (Doctoral dissertation, Petra Christian University).



103. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
104. Truong, H., Sampaio, P., Carvalho, M. D. S., Fernandes, A. C., & An, D. T. B. (2014). The role of quality management practices in operational performance: An empirical study in a transitional economy.
105. Tseng, S. M., & Lee, P. S. (2014). The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. *Journal of enterprise information management*.
106. Varasteh, Z., Mirabolghasemi, M., & Hosseinihah, S. (2018). A Proposed Model for Assessing the Determinants of Enterprise Resource Planning Adoption and Satisfaction. *International Journal of Information, Security and Systems Management*, 7(2), 851-859.
107. Wailgum, T. (2008). ERP definition and solutions. Retrieved November, 25, 2009.
108. Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European journal of innovation management*.
109. Weshah, S. R. (2020). The Impact of Enterprise Resources Planning (ERP) Systems on Internal Auditors' Operational Performance (Case study in Jordanian Banks). *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 9(2), 469-481.
110. Younis, H., Younis, H., Sundarakani, B., Sundarakani, B., Vel, P., & Vel, P. (2016). The impact of implementing green supply chain management practices on corporate performance. *Competitiveness Review*, 26(3), 216-245.
111. Yu, Z., Tianshan, M., & Din, M. F. U. (2018). The impact of reverse logistics on operational performance. *American Journal of Mechanical and Industrial Engineering*, 3(5), 99-104.
112. Zhang, Q., Pan, J., Jiang, Y., & Feng, T. (2020). The impact of green supplier integration on firm performance: The mediating role of social capital accumulation. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 26(2), 100579.
113. Zvolcka, L., Palgan, Y. V., & Mont, O. (2019). How do sharing organisations create and disrupt institutions? Towards a framework for institutional work in the sharing economy. *Journal of Cleaner Production*, 219, 667-676.



تحليلُ وقياسُ تأثير الناتج المحليّ الاجمالي

لتطوّر القطاع المصرفي في العراق للمدّة (٢٠٢٢-٢٠٠٤)

Analysis and measurement of the impact of GDP on the development of the banking sector in Iraq for the period (2004-2022)

الأستاذ الدكتور

زهير بن علي حازق

كلية العلوم الاقتصادية والتصرف / جامعة صفاقس

الباحثة

غصون تلفان مدلول العزاوي

كلية العلوم الاقتصادية والتصرف / جامعة صفاقس

Professor Dr. Zuhair bin Ali

Hazek Faculty of Economics

and Management / University

of Sfax

Researcher

Ghosoun Talfan Madlul Al-

Azzawi

**Faculty of Economics and
Management / University of Sfax**

٢٠٢٥م

١٤٤٦هـ

الملخص

تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي يمكن إجمالها بشكل مختصر، وأهمها هو التعرف على الواقع المصرفي العراقي وإمكانية إيجاد التوضيحات والتسويات الموائمة لبعض من العوائق التي تواجه اجراءات تطوره، وتحليل التأثيرات التي تسببها تقلبات GDP على تطور القطاع المصرفي العراقي خلال ٢٠٠٤ - ٢٠٢٢ , كذلك التعرف على تأثيرات تقلبات أسعار الصرف على تطور العمل المصرفي العراقي خلال المدة ٢٠٠٤ - ٢٠٢٢, فضلاً عن تحليل تأثيرات تقلبات أسعار الفائدة (الإيداع والاقتراض) على تطور القطاع المصرفي العراقي للمدة ٢٠٠٤ - ٢٠٢٢.

اعتمدت الدراسة الحدود المكانية للدراسة على الاقتصاد العراقي والبورصة، أما تلك الزمانية فقد شملت البيانات الفصلية للمدة (٢٠٠٤ - ٢٠٢٢) وقد توصلت الدراسة الى جملة من الاستنتاجات والتوصيات.

الكلمات المفتاحية: القطاع المصرفي العراقي - الناتج المحلي الاجمالي - أسعار الصرف

Abstract

The study seeks to achieve a set of objectives that can be summarized briefly, the most important of which is to identify the Iraqi banking reality and the possibility of finding appropriate clarifications and settlements for some of the obstacles facing its development procedures, and to analyze the effects caused by GDP fluctuations on the development of the Iraqi banking sector during 2004-2022, as well as to identify the effects of exchange rate fluctuations on the development of Iraqi banking work during the period 2004-2022, in addition to analyzing the effects of interest rate fluctuations (deposit and lending) on the development of the Iraqi banking sector for the period 2004-2022.

The study relied on the spatial boundaries of the study on the Iraqi economy and the stock exchange, while the temporal ones included quarterly data for the period (2004-2022). The study reached a set of conclusions and recommendations.

Keywords: Iraqi banking sector - gross domestic product - exchange rates

المقدمة:

يُعد القطاع المصرفي العراقي من الركائز الأساسية لرسم السياسات " المالية والنقدية " بالاقتصاد العراقي إذ يمتاز هذا القطاع بوجود هيكلية قوية تمتد إلى تاريخ تأسيس الدولة العراقية مطلع القرن العشرين وبانطلاقة قوية معتمداً معايير دولية منذ بدايته. ومنذ ذلك التاريخ إلى الآن شهد القطاع المصرفي حقبات عدة، وكل حقبة أثرت على هذا القطاع بأبعادها السلبية والإيجابية إلى أن وصلنا العقد التسعين من القرن الماضي الذي اتسم بفقدان الاستقلالية التامة وجعل السياسة النقدية والقطاع المصرفي تابعاً بشكل تام لتوجهات الدولة ومنفذاً لسياستها المالية غير المضبوطة، بالمحصلة فقد ارتفعت معدلات التضخم بشكل كبير جداً مع انخفاض في (GDP) وهو "الناتج المحلي الاجمالي"، والقيمة غير الحقيقية لسعر الصرف، كل هذا أدى إلى تحقيق تدهور وتراجع بمؤشرات القطاع المصرفي وانخفاض في مؤشرات العمق المالي لهذا القطاع في الاقتصاد العراقي. الأمر الذي دفع المعنيين بالسماح لخصخصة بعض المصارف وتأسيس المصارف الخاصة في عام ١٩٩٢ وهذا الامر قد حقق بعض النتائج الإيجابية ولكنها ضئيلة مقارنة بحجم الاقتصاد العراقي.

وبعد عام ٢٠٠٤ فقد استعادت السياسة النقدية استقلاليتها مع صدور التشريع رقم ٥٦ في عام ٢٠٠٤ وقانون المصارف العراقية وتأسيس رابطة خاصة لها تتولى إدارة شؤون القطاع المصرفي الخاص، فكل هذا من شأنه أن يطور ويوجد الحلول اللازمة للمشاكل التي تعترض عمل القطاع المصرفي العراقي. وقد أثمرت هذه الاجراءات عن تحسن كبير وملحوظ في عدد المصارف العاملة في العراق المحلية منها والأجنبية وارتفاع حجم الائتمان الممنوح وإجمالي الودائع وارتفاع مؤشر العمق المالي الذي يعبر عن درجة تأثير الجهاز المصرفي في الاقتصاد الكلي.

إن العمل المصرفي في بيئة غير مستقرة يؤدي إلى نشوء سياسة نقدية ومالية متلكئة ومتخبطة وبالتالي ستعكس آثار تلك السياسات على الاستقرار المالي في الاقتصاد ومن ثم ستظهر لدينا مشاكل في الوصول إلى حالة التوازن المالي والنقدي على صعيد الاقتصاد الكلي.

مشكلة الدراسة: يمكننا مناقشة إشكالية الدراسة من خلال التساؤل الآتي: هل يوجد تأثير للتغيرات

الحاصلة بالناتج الاجمالي على تطور القطاع المصرفي؟

أهمية الدراسة تكمن الأهمية من الدور الذي أُعطي للجهاز المصرفي بتبني مضامين التدعيم الاقتصادي وتمويلها عبر القنوات الأساسية للتمويل، وهذا الأمر جعل إمكانية الجانب المصرفي بتنفيذ تلك التنمية متوقعة على محددات أساسية، تحد من قدرة ذلك القطاع في توفير التمويل اللازم لتحقيق معدلات نمو اقتصادي، ومن ثم تغيير الأعمدة المتأصلة للاقتصاد الكلي، أو ما يسمى بالتنمية الاقتصادية. ومن هنا تبرز أهمية هذه الدراسة في الوقوف على أهم المحددات التي تساهم بتراجع القطاع المصرفي أو التوقف عن تطوره وهذا الأمر يسمح للجهات المختصة ولرأسمي السياسة الاقتصادية للبلد ومسؤولي الجهاز المصرفي تلافي المؤثرات السلبية التي تتركها تلك المحددات، وهذا من شأنه الحد من قدرتها على إضعاف إمكانية التطور، وهذا ما يساعدها على تحقيق معدلات نمو ملحوظة في مؤشرات الائتمان الممنوح وإجمالي الودائع وغيرها من المؤشرات المعبرة عن تطور القطاع المصرفي العراقي.

١-١-٣- أهداف الدراسة

تسعى دراستنا إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي يمكن إجمالها بما يأتي:

- التعرف على واقع القطاع المصرفي العراقي وإمكانية إيجاد الرؤى المتسقة لبعض من العقبات التي تواجه عملية تطوره.
- تقدير التأثيرات إحصائياً التي تسببها تقلبات (GDP) على تطور القطاع المصرفي العراقي خلال ٢٠٠٤-٢٠٢٢ .
- إعطاء صورة عامة عن المراحل التي مرّ بها القطاع المصرفي العراقي منذ نشأته إلى آخر مدة الدراسة.

فرضيات الدراسة: لا توجد علاقة أثر دالة بين تقلبات الناتج المحلي الاجمالي وتطور القطاع

المصرفي إحصائياً. للمدة ٢٠٠٤-٢٠٢٢.

الدراساتُ السابقة :

١-دراسة 2008 (السبئي، صادق أحمد عبد الله)، بعنوان: تقييم كفاءة وفعالية أداء المؤسسات المصرفية العمومية في اليمن (البنك اليمني للإنشاء والتعمير أنموذجاً)، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية والقانونية، جامعة محمد الخامس الرباط.

هدفت الدراسة إلى الآتي: تقييم مستوى الأداء التجاري والتنموي للبنك اليمني للإنشاء والتعمير، الاطلاع على تجربة البنك في مراحل القوة والنمو، وتحديد مواقع الضعف والإشكاليات التي واجهت البنك، إضافة إلى دراسة وتحليل تجربة البنك بين أعوام 1997-2006، التأكّد من درجة كفاءة البنك وموقعه من البنوك اليمنية. تمّ اتباع المنهج المقارن بالدراسة، كما تمّ تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من العاملين في المصرف. خلصت الدراسة إلى الآتي: تتدهور الحصة السوقية للبنك اليمني للإنشاء والتعمير خلال سنوات الدراسة بالنسبة (الودائع، الاستثمارات، الائتمان، أرباح النشاط)، لم يستطع البنك اليمني للإنشاء والتعمير من استعادة هويته كبنك مؤثّر وإنما أصبح مجرد وعاء ادخاري للبنك المركزي، يفنّد البنك اليمني للإنشاء والتعمير للتطوير في عمله خلال فترة الدراسة.

٢- دراسة (أسعد ، سراج) بعنوان: أثر تطبيق الاتفاقية العامة لتحرير التجارة في الخدمات على القدرة التنافسية للقطاع المصرفي السوري، ٢٠٠٤ أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق .

هدفت الدراسة إلى الآتي: معالجة القدرة التنافسية للقطاع المصرفي السوري في ظل الاتفاقية العامة لتحرير التجارة، بيان الاستراتيجيات اللازمة لتطوير العمل المصرفي ورفع كفاءته وقدرته لمواجهة تحديات الاتفاقية العامة لتحرير التجارة في الخدمات، تحديد طرق إنماء وتحسين أداء المصارف السورية والمنتجات الجديدة التي يجب التركيز عليها وطرحها. أعتد الاستقرائي والتحليلي كمنهج، كما تمّ الاعتماد على البيانات الأولية والثانوية من

مؤشرات واستبانة وُزعت في المصارف. أنتجت الدراسة الآتي: إن القطاع المصرفي السوري غير قادر على منافسة القطاعات المصرفية الأخرى الإقليمية والعالمية، مستوى أداء وكفاءة القطاع المصرفي السوري بحاجة لتحسين وتطوير، عدم وجود قدرة كبيرة لدى إدارات المصارف السورية بتطبيق الرؤى التي تعمل على تحسين وتطوير القطاع المصرفي بسرعة، من المتوقع أن يواجه النشاط المصرفي السوري تحديات كبيرة في المستقبل بسبب الحرب والعقوبات المفروضة.

٣- دراسة (الخضر بن احمد ، ٢٠١٢) بعنوان: (متطلبات تطوير وتحسين الخدمات المصرفية في الجزائر الواقع والآفاق)، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.

هدفت الدراسة إلى الآتي: بيان الواقع المصرفي وإمكانياته خلال فترة الانتقال إلى اقتصاد السوق والعولمة، بيان إمكانية إنشاء منظومة مصرفية تتماشى مع المتطلبات خلال الآنية، التعرف على الدور الذي تقوم به المصارف في الاقتصاد ومدى مساهمتها في التنمية والنمو الاقتصادي. تمّ التنبؤ بالمنهج التاريخي والوصفي. وخلصت الدراسة إلى: على الرغم من الإصلاحات المصرفية في القطاع العام في الجزائر إلا أن المصارف الخاصة ما زالت تسيطر على الحصة الأكبر من السوق، الانفتاح المالي العالمي وظهور العولمة تضع المصارف الجزائرية العامة بوضعية صعبة نتيجة عدم قدرتها على التنافس، ضعف المكونات التكنولوجية المرتبطة بقطاع المصارف سوف يؤثر على إمكانياتها بالمنافسة الخارجية، لم تؤثر التعديلات التشريعية بالشكل المطلوب على حرية وأداء المصارف ودرجة تطورها.

٤- دراسة (أبو رحمة ، إبراهيم أحمد، ٢٠١٥) بعنوان: دور الاستخبارات التسويقية في تطوير خدمات القطاع المصرفي الفلسطيني. كلية التجارة، جامعة قناة السويس.

هدفت الدراسة إلى الآتي: بيان مفهوم وأهمية الاستخبارات التسويقية بإنماء خدمات النشاط المصرفي، تحديد دور الاستخبارات التسويقية بتنمية الخدمات المصرفية، حيث تمّ استخدام ستة أبعاد للاستخبارات التسويقية وهي الأبعاد (موظفي المصرف، مراكز التوظيف، التشريعات، معلومات السوف، المنافسون، العملاء)، تمّ تصميم ثلاثة استبانات وتوزيعها على العملاء، موظفي المصارف والإدارات العليا للمصارف باعتماد الوصفي التحليلي كمنهج. خلصت الدراسة إلى: وجود علاقة بين الاستخبارات التسويقية وتطوير الخدمات المصرفية لدى العملاء، ووجود علاقة بين الاستخبارات التسويقية وتطوير الخدمات المصرفية لدى الموظفين، وجود علاقة بين الاستخبارات التسويقية وتطوير الخدمات المصرفية لدى الإدارة العليا. عدم وجود فروقات جوهرية بين آراء العينة.

المبحث الأول

نشأة وأهمية القطاع المصرفي العراقي

تقوم المصارف بعدد من الوظائف أهمها توفير معلومات مسبقة عن الاستثمارات المحتملة، وتخصيص رأس المال، ومراقبة الاستثمارات، وممارسة حوكمة الشركات بعد تقديم الائتمان، وتسهيل المتاجرة، وإدارة المخاطر، وتسهيل تبادل السلع والخدمات، ويشير تطوير القطاع المصرفي إلى زيادة قدرة القطاع المصرفي على العمل بكفاءة (Aluko and Ajayi, 2017, p122). وعلى العكس من ذلك؛ فإن ضعف القطاع المصرفي يُعدّ من العوامل التي تعرّضه للخطر، وتؤثّر على استدامة الاقتصاد، كما يمكن أن يكون سبباً لأزمة مالية يمكن أن تؤدي إلى أزمات اقتصادية كبيرة (Mhadhbi et al, 2017, p3). انطلاقاً مما سبق؛ سيتناول المبحث الأول مراحل تطوّر القطاع المصرفي العراقي، فضلاً عن التعرف على هيكله، وأهم الصعوبات التي تقف أمام تطويره.

1.1.2 التطور التاريخي للجهاز المصرفي في العراق:

كانت بداية التطور المصرفي بعد عام ١٩٣٨؛ إذ تمّ إنشاء أول مصرف تجاري عراقي ١٩٤١ باسم مصرف الرافدين، وقد كانت مهمته بالإضافة إلى قيامه بالأعمال التجارية الاعتيادية؛ هي حفظ حسابات الحكومة، ويعد تأسيس مصرف الرافدين بمثابة بداية إشراك رأس المال الوطني الحكومي بالصيرفة التجارية، وذلك بقصد العمل كمصرف للحكومة، وكمنافس للمصارف الأجنبية العاملة في العراق، ثم تمّ بعد ذلك تأسيس المصرف الوطني العراقي في عام ١٩٤٧، والذي كان من مهامه مراقبة المصارف، ولذلك فقد كان من أولى أعماله هي دراسة النواقص العملية، والتشريعية لقانون المراقبة رقم ٦١ لسنة ١٩٣٨، وعليه فقد أصدرت الحكومة في شهر شباط ١٩٥٠ المرسوم رقم (١) الذي تمّ تشريعه في نفس السنة باسم قانون مراقبة المصارف رقم ٣١ لعام ١٩٥٠، إذ أن الفترة التي صدر بها هذا القانون لا تختلف عن تلك التي مرّ بها بعد صدور القانون رقم ٦١ لسنة ١٩٣٨، وذلك بسبب تأثير الوجود الأجنبي المتمثل بالخبراء الأجانب في أعمال المصرف المحلي العراقي (المركزي فيما بعد)، إضافة إلى بعض النواقص التي كانت تعترض عمل المصرف.

وقد أفتتح ثاني بنك عربي في العراق عام ١٩٥٣ باسم البنك اللبناني المتحد برأسمال قدره ربع مليون دينار، وكان عدد فروع ٥ (٥) فروع حتى عام ١٩٦٤، كما تمّ تأسيس أول مصرف تجاري عراقي من قبل القطاع الخاص في عام ١٩٥٤ باسم البنك التجاري العراقي، ثم توسّعت أعماله حتى بلغ عدد فروع ٩ فروع في عام ١٩٦٤، وبشكل عام فقد أعتبرت فترة الخمسينيات، فترة نشاط بالنسبة للمصارف التجارية، حيث ازداد عددها في تلك الفترة، كما اتّسع نطاق فعاليتها، ففي بداية هذه الفترة، وتحديدًا في عام ١٩٥٠ تولى أعمال الصيرفة بالعراق ٧ من المصارف التجارية، وهي مصرف الرافدين، والبنك العربي، والمصرف

الشرقي، والمصرف العثماني، والمصرف البريطاني لإيران، والشرق الأوسط، ومصرف زلخة، والكرديت بنك مع ١٧ فرعاً من فروع هذه المصارف في بغداد، والمدن الأخرى في العراق (جاسم، ٢٠٠٧، ص ١٣١)، وقد شهد العراق تحولات كثيرة، ومراحل عديدة في القطاع المصرفي بحيث يمكن إدراجها وفقاً لما يأتي:

أولاً: الفترة من ١٨٩٠-١٩٩٦:

تشمل هذه الفترة عدة مراحل وهي كالآتي (عبد صبار، ٢٠١٤، ص ٢٦٨):

المرحلة الأولى من ١٨٩٠-١٩٣٥:

كانت العلامة البارزة هي تأسيس أول فرع لمصرف أجنبي يعمل في العراق، وتأسيس فروع أخرى لمصارف أجنبية هدفها الأساسي الحصول على الربح لإغناء الأنشطة التجارية الخاصة بتلك الدول، ومعظمها كانت عثمانية ثم انكليزية، وتميّزت بسيطرة المصارف الأجنبية على النشاط الاقتصادي في العراق، وكان هدفها تحقيق الربحية السريعة التي تخدم بلادها.

المرحلة الثانية من ١٩٤٥-١٩٤١:

كانت بداية ظهور الصيرفة في العراق، وأول مصرف كان (الزراعي، الصناعي العراقي الحكومي).

المرحلة الثالثة من ١٩٤١-١٩٦٤:

بدأت المرحلة بتأسيس أول مصرف تجاري عراقي، وهو الرافدين، وتميّزت بتنامي أعمال الصيرفة، ففيها تعاضم دأب إنشاء المصارف، وكذلك زيادة أعدادها المتنوعة، ففي هذه المدة تمّ تأسيس العقاري (١٩٤٨)، والرهون (١٩٥١)، والتعاوني (١٩٥٤)، أضف لتأسيس عدد من المصارف الأهلية مثل الاعتماد، وبغداد، والبنك التجاري، والرشيد، إضافة أنه في هذه المرحلة بدأ ظهور نشاط الصيرفة المركزية في العراق

بتأسيس (الوطني ١٩٤٧)، وبسنة (١٩٥٦) تحوّل إلى المركزي، وكان مصرف الرافدين يمارس نشاط الصيرفة المركزية سابقاً.

المرحلة الرابعة ١٩٦٤ - ١٩٨٨:

تتميّز بتأميم المصارف بموجب القانون (١٠٠) لعام (١٩٦٤)، وخلالها كان التطوّر واضحاً لحدوث تغييرات في طبيعة الجهاز المصرفي، وحدث اندماجات، وتقليص الجهاز المصرفي بشكل كبير، وأصبحت ضمن أربع مجموعات رئيسية وهي (مجموعة بنك بغداد، والاعتماد، والبنك العراقي، والمصرف التجاري)، وقد تمّ دمج مصرف الرشيد مع مصرف الرافدين، وفي السبعينيات تمّ دمج مصارف بغداد، والاعتماد، والتجاري، وأسس ما يعرف بالمصرف التجاري العراقي، وفي عام ١٩٤٧ تمّ دمج المصرف التجاري العراقي مع الرافدين.

المرحلة الخامسة من ١٩٨٨ - ١٩٩٦:

شهدت هذه المرحلة تطوّرًا واضحًا لوجود نوع من الانفتاح، والتوسّع في هذا النطاق بإيجاد العديد من المؤسسات المصرفية الأهلية، والحكومية، والعلامة البارزة كانت التعددية في العمل المصرفي، فقد تمّ تأسيس مصرف الرشيد في سنة (١٩٨٨)، بموجب قانون (٥٢)، في هذه المرحلة تمّ صدور القانون رقم ١٢، وتعديل قانون البنك المركزي العراقي الذي أجاز للبنك المركزي السماح لجهات خاصة بالتأسيس.

ثانيًا: الفترة ما بعد ١٩٩٦:

تمّ في هذه المرحلة العديد من التطوّرات (سعد، ٢٠١٥، ص ٢٤):
في عام ١٩٩٧ تمّ تأسيس تسع شركات للاستثمار المالي، وكانت النتيجة هي مساهمة هذه الشركات، إذ تراوحت رؤوس أموال بين (١٠٠-٣٠٠) مليون دينار حتى عام ٢٠٠٣.



في عام ٢٠٠٠ تم تأسيس صندوق التنمية العراقي برأسمال قدره ٥٠ مليار دينار لدعم الكثير من المشاريع التي تدعم ظروف الحصار الاقتصادي، وفي نفس العام ازداد عدد المصارف الخارجية ٨٠ فرعاً شكلت ٢٣% من مجموع فروع المصرف التجاري، وأن كمية موجوداتها إلى إجمالي الموجودات المصرفية لم تتجاوز ٣.٤%.

أصدر المركزي قانون ٥٦ بعام ٢٠٠٤، وقانون المصارف ٩٤ بسنة ٢٠٠٤ الذي سمح للمصارف الأجنبية بالعمل، واستناداً إلى منهجية اقتصاد السوق تم إجراء بعض الإجراءات ومنها: تحديد قيمة الفائدة وتعطيل خطط الائتمان.

فتح باب العمل للصيرفة غير الوطنية سواء عن طريق التشارك بالمصارف المحلية، وبدون وضع أي حدود لنسبة المشاركة أو فتح فروع لها في العراق دون تحديد رأس المال إضافة إلى إمكانية فتح مكاتب تمثيل لها.

قام البنك المركزي عام ٢٠٠٤ بالعديد من الآليات والأدوات المختلفة وذلك من خلال: الاستقلال المكتسب بموجب القانون الجديد ٥٦ لعام ٢٠٠٤ والمتمثلة بارتباطه بمجلس النواب، وعدم اقراض الحكومة، ودوائرها وعدم كفايتها لدى التغير من المركزي في التعاقد مع مدقق أجنبي، إضافة إلى التدقيق الذي يقوم به ديوان الرقابة المالية وصلاحيته للنشر.

حصول العراق على موارد النقد الأجنبي (إيرادات النفط) بعد توقف دام خلال فترة التسعينات. توحيد فئات العملة العراقية (الدينار) بعد إصدار العملة العراقية الجديدة رقم ١٤ ذات المواصفات العالمية.

إصدار البنك المركزي قرارًا بزيادة رؤوس أموال المصارف لتصل إلى ٢٥٠ مليار دينار في غضون ثلاث سنوات اعتبارًا من ٢٠١٠/٦/٣٠، وقد استطاعت غالبية المصارف تحقيق ذلك، ويُعد هذا النمو إيجابيًا لاستقرارها المالي، وتعزيزًا لقدرتها في مواجهة المخاطر، وسعي البنك المركزي، لزيادة رؤوس أموال شركات التمويل المالي من ١٠ مليار في ٢٠١٠/٦/٣٠ إلى ١٥ مليار دينار في ٢٠١٣/٦/٣٠، وإلى ٤٥ مليار دينار في ٢٠١٤/٦/٣٠، وزيادة رأسمال شركات الصيرفة إلى ٥٠٠ مليون دينار، وواحد مليار دينار لشركة الاقتراض المصغرة، والوسطى، والمحددة، و٢ مليار دينار للشركات المساهمة، و١٠ مليارات لشركات إصدار البطاقات الالكترونية، ويستمر البنك في التأكيد على سياسة التواصل المستمر مع وحدات الجهاز المركزي، وخلق الشروط الكفيلة بإيجاد بيئة مصرفية داعمة للاستمرار النقدي، وإيجاد نظام مدفوعات وطني فعال، ومتطور في تقديم الخدمات المصرفية، والمالية محليًا ودوليًا.

2.1.2 أهمية القطاع المصرفي العراقي:

تكمن أهميته كغيره من المصارف في:

الربحية والأمان:

إن الربحية تبقى الأهمية الأساسية، والهدف الأساسي الذي تنشده إدارة أي مصرف، أو مؤسسة مالية من أجل البقاء، وإرضاء مالكي، أو أصحاب رؤوس الأموال، ويجب على المصرف أن يتأكد بأن أموال مودعيه تمّ توظيفها بالشكل السليم، والأمين الذي يكفل استردادها مع تحقيق عائد مناسب، وتحقيق الهدف الأساسي وهو البقاء والنمو، لذلك يسعى المصرف إلى توجيه الاستثمار إلى المصادر التي تحقق أعلى أرباح مستطاعة ليتمكن من سداد الفوائد المستحقة للمودعين، ولتحقيق معدلات أرباح مناسبة، تكفي لتكوين

الاحتياجات اللازمة لدعم المركز المالي للمصرف، وتوزيع الأرباح لأصحاب رأسمال المصرف، ولا بد من التوازن بين الربحية، ودرجة المخاطرة (البياتي وجاسم، ٢٠٢٢، ص ٢٠٥).

تقديم الخدمات المصرفية:

للمصارف أهمية كبيرة في تقديم الخدمات المصرفية المتميزة، والمتنوعة للزبائن، ومنها الخدمات غير المنظورة، معتمدة على أساليب الاتصال المختلفة، التي تضمن أعلى درجات الإقناع، وتقدم المصارف خدمة ملموسة ومنها: (البياتي وجاسم، ٢٠٢٢، ص ٢٠٥)

قبول الودائع: تُعد من الوظائف الأساسية، والمهمة للمصارف، ومن أهم أنواعها (ودائع لأجل، وودائع جارية، وودائع الادخار).

تقديم القروض: وهو ما يعرف بمنح الائتمان، تقوم المصارف بتقديم مبلغ لمدة معينة لأحد عملائه مقابل قيام العملاء بالالتزام بالشروط، وضمانات معينة، ودفع فائدة على المبلغ المقترض في الوقت المتفق عليه.

خصم الأوراق التجارية، وتعد من أهم الوظائف، وتزداد أهميته بزيادة المعاملات الآجلة بين الأفراد، فالبنائ يتصرف ويرجئ، ويحصل على كمبيالات واجبة التسديد بفترات مستقبلية مواجهه ببيوعه، وفي حال احتياجه للمال سيلجأ إلى المصرف ليخصمها له، ويحصل التاجر على مبلغ أقل من المبلغ الذي كان سيحصل عليه في تاريخ الاستحقاق للكمبيالة، ويستفيد المصرف من سعر الخصم في تاريخ استحقاق الكمبيالة، يقوم المصرف بالتعامل بالأوراق المالية سواء لصالح العملاء، أو لصالحه، ويقوم باستبدال العملات الوطنية بالأجنبية والعكس.

أهمية المصارف في النمو الاقتصادي:

تعد المصارف المتمثلة بالبنك المركزي، وتلك المتخصصة مؤسسات مالية محفزة للنمو الاقتصادي، من خلال تحويل المدخرات إلى استثمارات، وتقوم المصارف بإقراض الأموال إلى الهيئات المتنوعة التي تكون بحاجة إلى الأموال لإغناء برامجها، وتقديم التيسيرات الائتمانية للمشاريع التي تكون بحاجة إلى السيولة المالية لإتمام استثمارها، ومن ثم تساهم بحصول النمو الاقتصادي عبر الزيادة في الانتاج، وإحراز الأهلية الاقتصادية، ومن ثم رفع درجة الرخاء الاجتماعي. إذ يُعد هذا القطاع من أهم القطاعات الاقتصادية، ولا سيما بإجرائية تحقيق النمو اقتصاديًا، بدءًا من عملية الاستثمار، وزيادة رأس المال، وذلك لما يتحمله من التسابق السائد في السوق والتكاليف (البياتي وجاسم، ٢٠٢٢، ص ٢٠٥).

مؤشرات أداء المصارف:

تمثل نسب الربحية انعكاس لمدى قدرة المصرف وجودة إدارته، فضلًا عن الاستراتيجيات المستخدمة من قبل الإدارة في ظل المحيط التنافسي العامل فيه المصرف على رفع كفاءة العمل، وإدارة المخاطر التي قد تواجهه، وتُعد نسب الربحية في المصارف من أهم المقاييس الاقتصادية، والمالية التي يتم الاستفادة منها بتقييم أداء المصرف، ومن أهم هذه النسب (الجشعمي، ٢٠٢٢، ص ٢٦٤):

- **معدل العائد على الموجودات:** أو العائد على الأصول، وهو عبارة عن العائد على متوسط

إجمالي الأصول، والذي يوفر العديد من المعلومات عن الربحية، وهو من المعدلات التي تبيّن جودة الأرباح، والتي يتمثل بالاستخدام الأمثل لأصول المصرف، فهو يقيس مقدار الأرباح المتحققة من الأصول المستثمرة،

كما أنه يقيس كفاءة أداء الإدارة في توظيف مواردها المالية بطريقة يعظّم لها الأرباح، ويمكن قياس معدّل العائد على الموجودات من خلال المعادلة الآتية:

$$ROA = \frac{\text{صافي الدخل الضريبية بعد}}{\text{اجمالي الموجودات}} * 100\%$$

- **معدّل العائد على حقوق الملكية:** يعد مقياس لمقدار صافي الدخل الذي يتمّ تحققه مقابل كل دينار يساهم به المالكون، ويتمّ استخدامه لتوضيح مدى قدرة المصرف على تحقيق أرباح من خلال استخدام أموال المالكين، إذ أن انخفاض، أو ارتفاع هذه النسبة له العديد من الدلالات المالية، والتي توجب على المصرف أن ينظر إليها كي لا تتفاقم، بالشكل الذي يعرضه إلى مخاطر مالية نتيجة زيادة الرافعة المالية في حالة ارتفاع هذه النسبة، أما في حال الانخفاض فإن ذلك يدلّ على مخاطر التّمويل المتحفّظ، ويمكن قياس معدّل العائد على حق الملكية من خلال المعادلة الآتية:

$$ROE = \frac{\text{صافي الدخل بعد الضريبة}}{\text{حقوق اجمالي الملكية}} * 100\%$$

3.1.2 هيكل القطاع المصرفي العراقي:

شهد هذا القطاع بانتهاء ٢٠٠٣ تغييرًا نحو اقتصاد السوق، من خلال إصدار قانون البنك المركزي العراقي (٥٦) لعام ٢٠٠٤، والذي يمنحه التفرد التام بعيدًا عن التدخّل الحكومي في إدارة السياسة النقدية، أضف لإصدار قانون الدين العام، حول تداول الأوراق المالية حسب آلية السوق، كما تمّ إصدار قانون المصارف (٩٤) لعام ٢٠٠٤ لإرساء تنظيم مصرفي عصري، ينسجم مع الضوابط العالمية، واستمرت جهود البنك المصرفي العراقي طوال المدّة (٢٠٠٤-٢٠١٦) في التحسين بالنظم المالية، والرقابية لتقوية التنظيم

المالي بهدف إصلاحه، وعبر القيام بعدد من الإجراءات؛ منها إلزام المصارف التجارية برفع رأسمالها إلى ٢٥٠ مليار دينار لرفع ملائعتها، وبما يتوافق، والمعايير الدولية، إضافة إلى تنويع خدماتها المصرفية، علاوة على إصدار الإرشادات بخصوص اندفاع رؤوس الأموال الأجنبية للاستثمار، والسماح للمصارف بشراء العملة الأجنبية من مزايده المركزي بقصد المستوردات (حسين، ٢٠١٩، ص ٢٦٥)؛ وفي هذا السياق؛ فقد كانت المصارف ٧٧، منها ٧ حكومية بين (تجارية، ومتخصصة، وإسلامي واحد)، و ٢٤ أهلياً (خاصاً)، و ٢٦ إسلامياً أهلياً، و ١٨ فرعاً لأجنبية، وعربية (١٠ منهم لبنانية تدير ٢٧ فرعاً في العراق)، وبلغ عدد فروع المصارف ٨٤٣ بنهاية ٢٠١٧، ٤٣٠ منها فروع لتلك الحكومية (٥١% من كل الفروع)، أم تعداد الموظفين فيها ٣٠.٥٠٧ موظفاً بنهاية العام ٢٠١٧، منهم ٦٨% بالمصارف الحكومية، و ٣٢% بالخاصة، ويضمّ الجدول رقم (١) لائحة بالمصارف العاملة في العراق، ونوعها، وتاريخ تأسيس كل منها، وتتولى المصارف الحكومية نحو ٩٠% من مجمل الموجودات المصرفية، على حساب الخاصة ذات التعداد غير القليل إلا أن نطاقها ودأبها مازال محدودين، وفيما يلي الجدول الآتي: (تطوّرات القطاع المصرفي العراقي ٢٠١٩ ص ١-٣)

الجدول رقم (١): لائحة المصارف العاملة في العراق

مصارف حكومية	مصارف أهلية تقليدية عراقية	مصارف أهلية إسلامية عراقية	مصارف عربية وأجنبية
مصرف الرافدين (١٩٤١)	مصرف بغداد (١٩٩٢)	مصرف كردستان الدولي للاستثمار (٢٠٠٥)	المصرف الزراعي التركي (٢٠٠٦)
مصرف الرشيد (١٩٨٨)	مصرف الشمال للتّمويل والاستثمار (٢٠٠٤)	مصرف البلاد الإسلامي للاستثمار والتّمويل	بنك ملي إيران (٢٠٠٥)
المصرف العراقي للتجارة (٢٠٠٤)	مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار (١٩٩٣)	مصرف جيهان للاستثمار والتّمويل الاسلامي (٢٠٠٨)	بنك بيلوس (٢٠٠٦)



تحليل وقياس تأثير الناتج المحلي الاجمالي لتطور القطاع المصرفي في العراق للمدة (٢٠٠٤-٢٠٢٢)

بنك انتركونتيننتال لبنان (٢٠٠٨)	المصرف الوطني الإسلامي (٢٠٠٥)	مصرف التجاري العراقي (١٩٩٢)	المصرفي الزراعي التعاوني (١٩٣٥)
بنك بيروت والبلاد العربية (٢٠٠٩)	المصرف العراقي الإسلامي للاستثمار والتنمية (١٩٩٣)	مصرف الاستثمار العراقي (١٩٩٣)	المصرف العقاري (١٩٤٨)
مصرف وقفلر للمشاركة المساهمة التركية (٢٠١١)	مصر دجلة والفرات للتنمية والاستثمار (وصاية) (٢٠٠٥)	المصرف المتحد للاستثمار (١٩٩٤)	المصرف الصناعي (١٩٤٦)
أبو ظبي الاسلامي (٢٠١٠)	التعاون الاسلامي للتنمية والاستثمار (٢٠٠٧)	دار السلامة للاستثمار (وصاية) (١٩٩٩)	النهرين الاسلامي (٢٠١٥)
أيش التركي	مصرف أيلاف الاسلامي (٢٠٠١)	الموصل للتنمية والاستثمار (٢٠٠١)	
بنك البركة التركي (إسلامي) (٢٠١١)	مصرف العالم الإسلامي للاستثمار والتمويل (٢٠١٦)	مصرف بابل (١٩٩٩)	
بنك بارسيان (٢٠١١)	مصرف الجنوب الإسلامي للاستثمار والتمويل (٢٠١٦)	المصرف الأهلي العراقي (١٩٩٥)	
بنك بارسيان (٢٠١١)	مصرف الجنوب الاسلامي للاستثمار والتمويل (٢٠١٦)	المصرف الأهلي العراقي (١٩٩٥)	
بنك الاعتماد اللبناني (٢٠١١)	مصرف الرواحل الاسلامي للاستثمار والتمويل (وصاية) (٢٠١٦)	مصرف الائتمان العراقي (١٩٩٨)	
بنك البحر المتوسط (٢٠١١)	العربية المتحدة الإسلامي للاستثمار (٢٠١٦)	سومر التجاري (١٩٩٩)	

بنك عودة (٢٠١٦)	مصرف نور العراق الإسلامي للاستثمار والتمويل (٢٠١٦)	الخليج التجاري (٢٠٠٠)	
البنك اللبناني الفرنسي (٢٠١١)	مصرف زين العراق الإسلامي للاستثمار والتمويل (٢٠١٦)	مصرف الوركاء للاستثمار والتمويل (٢٠٠٠)	
ستاندرد تشارترد بنك (٢٠١٣)	مصرف الدولي الإسلامي (٢٠١٦)	مصرف الاتحاد العراقي (٢٠٠٤)	
فرنسبنك (٢٠١٤)	مصرف القابض الإسلامي للتمول والاستثمار (٢٠١٧)	مصرف آشور الدولي للاستثمار (٢٠٠٥)	
بنك لبنان والمهجر (٢٠١٤)	مصرف الانتصاري الإسلامي للاستثمار والتمويل (٢٠١٧)	مصرف المنصور للاستثمار (٢٠٠٦)	
بنك الشرق الأوسط وأفريقيا (٢٠١٤)	مصرف الثقة الدولي الاسلامي (٢٠١٧)	مصرف عبر العراق (٢٠٠٦)	
بنك آسيا التركي (تصفية)	مصرف الراجح الإسلامي للاستثمار والتمويل (٢٠١٧)	مصرف الاقليم التجاري للاستثمار والتمويل (٢٠٠٧)	
سيتي بنك (مكتب تمثيلي) (٢٠١٣)	مصرف القرطاس الإسلامي للاستثمار والتمويل (٢٠١٧)	مصرف الهدى (٢٠٠٨)	
بنك بيمو اللبناني (قيد التأسيس)	مصرف المشرق العربي الاسلامي للاستثمار (٢٠١٨)	مصرف أربيل للاستثمار والتمويل (٢٠١٠)	
بنك البلغاري الامريكي (قيد التأسيس)	أور الإسلامي للاستثمار (٢٠١٨)	مصرف التنمية الدولي للاستثمار والتمويل (٢٠١١)	

بنك كارافرين (قيد التأسيس)	مصرف المستشار الإسلامي للاستثمار والتمويل (٢٠١٨)	مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل (١٩٩٩)	
	مصرف آسيا العراق الإسلامي (٢٠١٨)	مصرف البصرة الدولي للاستثمار (تصفية) (١٩٩٣)	
	الطيب الإسلامي للاستثمار (٢٠١٨)		
	أمين العراق للتمويل المالي (٢٠١٨)		

المصدر: تطورات القطاع المصرفي العراقي: سياسات ناجحة للبنك المركزي وحاجة لتفعيل دور المصارف، اتحاد

المصارف العربية، الأمانة العامة-إدارة الأبحاث والدراسات، ٢٠١٩، ص ١-٣.

وقد تطور هيكل القطاع المصرفي العراقي أثناء عام ٢٠٢٠ بالرغم من مواجهة العالم لفيروس (Covid 19) بصورة عامة، والعراق بصورة خاصة، إلا أن ذلك لم يمنع من التوسع في منح رخص لمصارف جديدة، إذ أصبح عددها ٧٦ مصرف، منها ٧ حكومية، والأهلية ٦٩ تتضمن ٢٤ تجارياً، و٢٧ إسلامياً محلياً، ومصرفين إسلاميين أجنيين، و١٦ مصرفاً تجارياً أجنيياً، ومن الملاحظ أن الحصّة الأكبر من عدد المصارف هي من المصارف الخاصة، إذ بلغت نسبتها تقريباً ٧٠،٩٠٪، والمصارف الحكومية بنسبة ٣،٩٪، وشكلت نسبة المصارف التجارية ٥،٥٦٪، تليها المصارف الإسلامية بنسبة ٥،٣٩٪، والمصارف المختصة بنسبة ٤٪، من إجمالي المصارف في العراق، وأن أغلب المصارف الخاصة لم تحقق الهدف الذي تأسست لأجله، وهو دعم نشاط القطاع الاقتصادي، والقطاعات الأخرى، وذلك بتقديم التيسيرات الائتمانية المعطاة لها مقارنة بالحكومية، وقد جاء قانون المركزي ليوكب التطورات الحاصلة في التشريعات

ذات الصلة الدولية، والتغيرات بالنظام الاقتصادي العراقي، والذي يهدف إلى تحقيق الاستقرار في الأسعار، والإبقاء على التنظيم المالي متماسك يقوم على أساس التسابق بالسوق، وتعزيز الإنماء المستدام، وإتاحة مجالات العمل، وتحقيق الرفاه، وأهم التشريعات الصادرة عن المركزي خلال عام ٢٠٢٠ التي ساهمت باستقرار القطاع المصرفي خلال الجائحة كما يلي (حسان، ٢٠٢٢، ص ٧٩):

أصدر البنك المركزي العراقي تعليمات، وضوابط خاصة بالمبادرات الممولة، منها :

- مبادرة الواحد ترليون دينار الخاصة بتمويل البرامج الضخمة، والاعتيادية، وحتى المصغرة.
- محددات شكل الضمانة المالية الاسلامية.
- لائحة السيولة للمصارف الإسلامية.
- فرض ضوابط فيما يخص ضبط نشاط مزودي خدمات الدفع الالكتروني.
- تحديث وإصدار الضوابط الخاصة بترتيب شغل الممثلين الأساسيين، وإضافيين لمزودي خدمات التحويل الأجنبية.

4.1.2 واقع القطاع المصرفي في العراق:

يعاني هذا القطاع من اختلالات بنيوية لا تتلاءم أصلاً مع توجهات النظام الاقتصادي، والاجتماعي، ولا تتطابق، ولا تتوافق مع نهج الدولة برسم مسارات التنمية المستقبلية الجديدة، إلا أنه يمكن القول بأن النظام المصرفي في العراق هو نظام سائر بالأساس نحو التحرر، ويؤمن بتطوير وانضاج وتسريع الكيانات الخاصة بشتى المجالات اقتصادياً، وتُعد المصارف العراقية مؤسسات خدمية مدعومة لا تشترط في تقديم الخدمات تحقيق الأرباح، بل على أساس إشباع الرغبة سياسياً واقتصادياً، هذا الضعف في الجهاز المصرفي يعوق

الإصلاح الاقتصادي، ويحدّ من دور قطاع الأفراد في أخذ دوره المأمول بإنماء النشاط المصرفي ليرتقي إلى مستوى نشاط المصارف المتقدمة في العالم، وعلى الرغم من المساعي المتخذة من قبل السلطة النقدية، ووزارة المالية في دعم القطاع المصرفي، فلا تزال هذه المصارف تواجه بعض العراقيل، والمشاكل الهائلة بسبب ظروف البلد فضلاً عن ضعف هيكلية النظام المصرفي العراقي والمتمثلة في (دهيم، ٢٠١٦، ص ١٠-١١):

- تعاني المصارف من الأعمال المرهقة ليس فيها مغنم كإعطاء رواتب المتقاعدين، وشح بالفنيين والإداريين الكفوئين وتضخّم الموظفين بشكل كبير.
- ضعف استثمار التكنولوجيا: يلاحظ على الصناعة المصرفية بالعراق أنها تفتقد إلى متطلبات العمل والتكنولوجية الحديثة لممارسة عملها المصرفي، لذلك فإن العراق يحتاج إلى نماء حد التوظيف في التقانة ذات الصلة العصرية.
- ضعف كفاءة أنظمة المدفوعات: إن نظام المقاصة المعمول به في العراق، هو سجل للمقاصة يستند إلى النقل الفعلي لأدوات الدين، والائتمان، وإلى الأسلوب اليدوي في فحص هذه الأدوات، والتأكد منها، الأمر الذي أدى إلى بطء اجراءات حلول المدفوعات بين الجهاز المصرفي.
- سياسات الكبح المالي: استند نظام السياسة النقدية بصورة عامة في العراق إلى استخدام الضوابط الإدارية في حركة أسعار الفائدة، وحجم وتكوين الائتمان، ولقد تمّ شمول جانبي الودائع، والإقراض بالتحكم في أسعار الفائدة مما أدى إلى افتقار الربط اللازم بين هذه الأسعار، ومخاطر وآجال وسيولة الأدوات المالية.

- ضعف الإفصاح والرقابة: تفاوتت البيانات المصرفية في شموليتها، ودقتها بين مصرف، ومصرف آخر، ويفتقر العراق إلى الحد الأدنى المطلوب للإفصاح المالي، مما يجعل من الصعب إجراء المقارنة الموضوعية بينه وبين المصارف الإقليمية والدولية.

فضلاً عما سبق؛ ترى دراسة(حسين، ٢٠١٩، ص ٢٦٧) أن نشاط المصارف الخاصة قد اتسم بعدم كفاءته منذ تأسيسها في بداية عقد التسعينات، وحتى الوقت الحاضر نتيجة للأسباب الآتية:

- النقص بالملاكات الفنية ذات الخبرة في هذا النشاط من الناحية الأهلية.
- التقاطع بأولويات إدارتها التخصصية من ناحية، والأولويات المستهدفة من بعض المساهمين الأساسيين برؤوس أموال هذه المصارف، وانعكاسات ذلك على أداءها، وتعهداتها بالأسلوب المجري عليه، والقيود المصرفية النافذة من ناحية أخرى.
- عدم قدرتها على امتلاك التقانات اللازمة نتيجة محدودية مواردها المالية، خاصة في ضوء ارتفاع التقنيات التكنولوجية المعاصرة قياساً بالقيم الحقيقية لمواردها.
- قلة التفاعل مع المصارف الخارجية، الأمر الذي أدى إلى وجود فجوة معلوماتية كبيرة.

5.1.2 التحديات التي يواجهها القطاع المصرفي العراقي:

يعاني هذا القطاع في العراق من عدم تطبيق المصارف لقواعد صائبة حين منح الائتمان، والتوسع في منح الائتمان، وتوفير السيولة العالمية لدى المصارف، كما أن الظروف غير الطبيعية التي شهدتها العراق بعد عام ٢٠٠٣ والتي انعكست سلباً على القطاع المصرفي في العراق، والذي توقف عن النشاط معظمه

خلال فترة الحرب، وما بعدها مما أدى إلى بروز بعض المكابدات التي عانى منها القطاع المصرفي ومنه (سعد، ٢٠١٥، ص ٣١):

١- انخفاض الكثافة المصرفية التي تبلغ حالياً بحدود فرع ومصرف لكل ٣٢٠٠٠ فرد، وهو معدل متدني قياساً بالنسبة المعيارية العالمية البالغة مصرف واحد لكل ١٠٠٠ نسمة.

٢- اختفاء الخطط المصرفية الناجعة، والمخططات المفصلة السنوية لدى غالبية المصارف، والتي يتضمنها تشريع المصارف بمادته السادسة والعشرين.

٣- زوال الكيانات المؤازرة للجهاز المصرفي مثل هيئة التأمين على الودائع، وأخرى للتأمين على الودائع، وأخرى للتأمين على القروض الكبيرة، وشركة لدراسة مخاطر السوق.

٤- عدم تجانس الخدمات المصرفية مع المتطلبات، والحاجات الاقتصادية للعراق في ضوء توجهاته نحو اقتصاد السوق، حيث يبلغ عدد الخدمات بحدود ٢٠ خدمة مقارنة بما أتاحتها المادة ٢٧ من تشريع المصارف، والتي بلغت بما يتجاوز ٥٠ خدمة، وهي أقل مما تقدمه المصارف العربية والأجنبية.

٥- ضعف التقنيات المصرفية، أو عدم استخدامها على مدى واسع في عدد كبير من المصارف.

٦- ترهل الهيكل الإداري في الكثير من المصارف وخصوصاً في المصارف الحكومية.

٧- سياسة التمييز الحكومي في التعامل مع المصارف الخاصة، والذي يتمثل بمنع دوائر الدولة، وشركات القطاع العام إيداع أموالها في تلك المصارف، وعدم قبول الصكوك المصدقة، والعادية، وخطابات الضمان الصادرة عنها إلا ضمن حدود معينة لا تسمح بالمنافسة مع المصارف الحكومية.

٨- الإجراءات الروتينية الكلاسيكية التي تعتمد دوائر سجل الشركات، مما يسبب تأخر المصادقة على القراءات المتخذة من الهيئات العامة للمصارف، ومنها زيادة رؤوس الأموال.

٩- تأخر إعادة تداول أسهم المصارف الخاصة في جلسات التداول المنعقدة بالبورصة مما يسبب أضراراً أو خسائر للمساهمين، والمستثمرين.

١٠- تأخر المصارف الحكومية، والبعض من الخاصة في اقتناء أنظمة مصرفية شاملة أو ربط فروعها بشبكة اتصالات مع إدارتها العامة، وعدم قيامها باتخاذ الإجراءات المناسبة لتطبيق الصيرفة الالكترونية بما فيها الصكوك.

بالإضافة إلى ما سبق؛ ترى دراسة (حسين والمعموري، ٢٠١٦، ص ٢٠-٢٣) بأنه يوجد العديد من الأخطار والمشقات المواجهة للقطاع المصرفي العراقي وهي:

١- عدم الالتزام بتطبيق معيار CAMEL:

لا يتمّ الالتزام بمعيار Camel لتقييم المصارف، وعدم وجود منهج تدقيق شامل لتدقيق كافة المصارف وينسب متوازنة مما يتسبب في الآتي:

- عدم الحصول على أي تصنيف دولي، وقلة الثقة الدولية بالقطاع المصرفي العراقي.
- عدم استقرار النظام المصرفي، والتجانس في شروط المنافسة.
- ضعف العمل بمعايير الجودة التي تساعد على تحسين الأداء المصرفي.
- غياب المعايير الوطنية المتعلقة بقياس الأداء المصرفي.
- يُعدّ العراق بعيد عن التطورات الدولية في مجال العمل المصرفي، لا سيما ما يتعلق بمعايير التصنيف للمصارف.

- عدم الالتزام بمعيار متفق عليها دولياً لاستخدامه كحكم على السلامة المالية للمصارف.

- عدم تحديد الموقف الاستراتيجي، والآفاق المقبلة، والرؤيا الصحيحة لأهداف الجهاز المصرفي، والقرارات القادمة التي تساهم في أداء كفوء مقارنة بالمنافسين على المستوى العالمي، والمحلي.

٢- صعوبات في تطبيق مقررات بازل (١، ٢، ٣):

إن المصاعب التي يواجهها المركزي في عدم تطبيق مقررات لجنة بازل بصورة كاملة، وواضحة كان نتيجة لما يلي:

- قلة الكوادر الفنية، والمهنية بحقل الرقابة، والإشراف المصرفي، وتأخرها في مسايرة التطورات في هذا المجال، وعدم المتابعة المستمرة.
- عدم الالتزام بمعايير الرقابة الإشرافية وفقاً للأساليب الحديثة للرقابة على أعمال المصارف.
- عدم وجود منهجيات واضحة حول قياس المخاطر في المصارف لتخفيف مخاطر (السوق، والتشغيل، والائتمان).
- ضعف في أنظمة الرقابة الداخلية للمصارف لتقييم كفاية رأس المال، والاحتياطيات في ضوء التهديدات المواجهة للمصرف.
- ضعف إجراءات الإشراف والرقابة التي تضمن توفر حد أدنى من الإفصاح والشفافية للمتعاملين.
- عدم توفر نظام للإفصاح والشفافية.
- إضعاف دور المصارف في تقوية وتعميق الاستقرار المصرفي في البلاد.

٣- عدم تطبيق الرقابة الوقائية التحوطية:

عدم تطبيق هذه الرقابة عند الإشراف على الأنشطة المصرفية كان نتيجة عدم الالتزام بأساليب الرقابة الإشرافية بتقييم المصارف، أو الالتزام بمعايير لجنة بازل يؤدي إلى ضعف إجراءات الرقابة الوقائية التحوطية الأمر الذي يتسبب في:

- عدم تأمين نظام الانذار المبكر للتنبيه بالانحرافات، والاختلالات المهددة للسلامة المصرفية.
- ضعف في تشخيص المشاكل المالية، والإدارية، والتشغيلية التي تواجهها المصارف.
- ضعف إجراءات الرقابة المشتركة بين البنك المركزي والمصارف.

٤- ضعف مساهمة القطاع المصرفي الخاص في التنمية الاقتصادية:

إنَّ القطاع المصرفي الخاص محدود التأثير بالاقتصاد، وعملية التنمية، وقلة معدل مشاركته في GDP للأسباب التالية:

- عدم وضوح دور المصارف الخاصة في السوق.
- الافتقار لاستراتيجيات جلية ومناسبة للتصدي للعراقيل الداخلية والخارجية.
- عدم وجود احصائيات واضحة بشأن المصارف، لا سيما المصارف الخاصة مثل شركة للتأمين على القروض الكبيرة، والتأمين على الودائع، وشركة متخصصة بدراسة مخاطر السوق.
- توجد شروط تقديم ضمانات على عمليات الإقراض، والتسهيلات كالممتلكات المستمرة، والعقارات لمشاريع التنمية، وقد لا تتمكّن هذه المشاريع من تقديم التعهدات الوافية لتشمل مبلغ الاقتراض.
- انخفاض معدل الائتمان المعطى إلى (GDP)، إذ يصل المعدل إلى (١٠%) منه، مقارنة بالبيانات التي توافرت لدينا عن تقرير البنك الدولي عن القطاع المالي بالعراق ٢٠١١، والذي يبيّن أن هذه

النسبة تصل إلى (٥٥%) في منطقة دول (MENA)، كما أن نسبة الائتمان إلى رؤوس أموال المصارف، واحتياطاتها السليمة لا يشكّل أكثر من (١,٢) مرة منهما، في حين تجيز تعليمات البنك المركزي للمصارف أن يصل الائتمان إلى ٨ أضعاف رأسمال المصرف واحتياطاته السليمة.

- وجود سيولة عالية لدى المصارف الخاصة تصل إلى (٦٠%) مما يدلّ على عدم قدرة هذه المصارف في استثمار ممتلكاتها من موجوداتها النقدية، أو تشغيل الودائع لديها بما يسهم في بإجراءات الإنماء الاقتصادي، إضافة الى أثر ذلك على نتيجة نشاط المصارف بعدم استغلال فرص الاستثمار المتاحة لها.

- تمتلك المصارف الخاصة نسبة عالية لكفاية رأس المال تفوق النسبة المعيارية لمقررات لجنة بازل المحددة بنسبة (٨%)، كما تفوق تعليمات البنك المركزي العراقي المحددة بنسبة (١٢%) من موجوداته المرجّحة للمخاطر، مما يدلّ على عدم قدرة القطاع باستثمار موجوداته وضعف العمق المالي له.

٥- ضعف في مستوى الأداء المصرفي ومخالفة القوانين:

- تعاني المصارف من ضعف في مستوى أدائها كما تمّ تأشير بعض المخالفات للقوانين نتيجة:
- عدم التزام المصارف باتخاذ الإجراءات التصحيحية الموصي بها في تقارير التفتيش.
- انخفاض في مستوى أداء المصارف، وممارسة مهام أخرى غير المهام التي تأسست من أجلها.
- عدم حماية المودعين والدائنين والمساهمين من حالات الإعسار، أو عجز المصارف عن مقابلة مسحوبات أصحاب الودائع حسب الطلب أو الأجل.
- عدم كفاية العقوبات المفروضة على المصارف المخالفة للقوانين أو تعليمات البنك المركزي العراقي.

• ضعف إجراءات متابعة الجزاءات المقررة على المصارف المخالفة، والمتابعة الصارمة لمدى تطبيق المصارف للقوانين والأنظمة الصادرة.

• ضعف الاحتكاك بأجهزة الرقابة والإشراف المصرفي في دول أخرى.

• قلّة الخدمات المصرفية المتاحة مقارنة بما جاء بقانون المصارف، وعدم تناسب الخدمات المصرفية مع المتطلبات، والحاجات الاقتصادية للعراق في ضوء توجهات نموّ اقتصاد السوق، إذ تشير البيانات التي توافرت أن عدد الخدمات تبلغ بحدود (٢٠) خدمة، في حين سمحت المادة (٢٧) من قانون المصارف إلى وصول عدد هذه الخدمات إلى أكثر من ٥٠ خدمة مصرفية.

تشير بعض البيانات المتوفرة إلى وجود مخالفات للتعليمات أو القوانين حيث وجد تجاوز في نسب الائتمان الممنوح من قبل بعض المصارف عن النسب البالغة (٨٠٠%)، كما يتمّ منح ائتمانات لشركات تابعة لأعضاء مجلس إدارة المصارف دون موافقة من قبل البنك المركزي، أو نسب السيولة، أو نسب كفاية رأس المال.

في ظل تلك الصعوبات؛ ترى دراسة (حسين، ٢٠١٩، ص ٢٧٤-٢٧٦) أنه ولتطوير القطاع المصرفي العراقي ينبغي أن تكون عملية الإصلاح شاملة تبدأ بإعادة هيكل صنيع الخدمات المصرفية، والتحوّل نحو البنوك الشاملة، وتوسيع القاعدة الرأسمالية للمصارف التجارية، إضافة إلى زيادة كثافتها المصرفية من أجل تيسير تلك الخدمات للجمهور، ومن جانب آخر يجب أن يعمل الجهاز المصرفي على جذب ودائع المدخرين من خلال أسعار فائدة مجزية، وحوافز تشجيعية، وفيما يلي أهم الطرق:

١- إعادة هيكلة صناعة الخدمات المصرفية:

من خلال قيام المصارف العراقية بتقديم خدماتها، التي لم تكن تقم بها سابقاً مثل كفالة القروض، والتأجير التمويلي، والاستثمار في المشاريع الإسكانية، إذ أن مثل هذه الأعمال تؤدي إلى انخفاض النصيب النسبي للودائع في إجمالي الخصوم للمصارف، وزيادة نصيب الخصوم القابلة للمتاجرة إلى إجمالي خصوم المصارف نتيجة لتزايد نشاط المصارف في الأنشطة غير الإقراضية مما يؤدي إلى انخفاض نصيب القروض، وارتفاع النصيب النسبي للموجودات الأخرى.

٢- التحول نحو البنوك الشاملة:

من خلال تنوع الخدمات المصرفية على مستوى مصادر التمويل مثل (إصدار شهادات إيداع قابلة للتداول، والاقتراض طويل الأجل من خارج القطاع المصرفي)، وعلى مستوى الاستخدامات، والتوظيفات المصرفية، يجب تنويع القروض الممنوحة، وإنشاء الشركات المصرفية الكبرى، والتوريق، أي تحويل المديونيات المصرفية إلى مساهمات في شكل أوراق مالية، والدخول في مجالات استثمارية جديدة مثل الإسناد، وأداء أعمال الصيرفة الاستثمارية، ودعم عمليات الخصخصة، والاتجار بالعملية، وتعميق نشاط إصدار الأوراق المالية، وإنشاء صناديق الاستثمار، وإدارة الاستثمار لصالح العملاء.

٣- الالتزام بمقررات لجنة بازل فيما يتعلق برأس المال والاحتياطيات:

لغرض الاحتياط للمخاطر المصرفية فيما يتعلق بالسيولة، وسلامة الموقع المالي للمصارف يُفترض تدعيم رأس المال، والاحتياطيات للمصارف التجارية العراقية، لذلك ينبغي الاهتمام بمعيار كفاية رأي المال والالتزام به كمعيار عالمي، خصوصاً بعد إجراء تعديلات عليه فيما يعرف بمقررات بازل II والذي تسعى من

خلاله لجنة بازل إلى وضع إطار جديد، وشامل لكفاية رأس المال، بحيث يركّز على الأهداف الرقابية لضمان الاستمرار في تعزيز أمان، وسلامة النظام المالي.

٤- الاندماج المصرفي:

إن عملية الاندماج المصرفي أصبحت ظاهرة عالمية تأثرت بها كل المصارف في العالم، وبالتالي فإن المصارف العراقية يجب أن تقدم على هذه الخطوة كونها تقدّم ميزات كثيرة منها تحقيق وفورات الحجم (زيادة حجم موجودات المصارف وتقوية قاعدة رأسمالها)، والتوسع في الأنشطة المصرفية، وتحسين الربحية، وقد حققت مصارف كثيرة مقومات نجاح بالاندماج مثل المصارف الجزائرية، كما ينبغي العمل على الحُصّ للتوسع في الاندماج المصرفي خاصة مع الدول العربية لمواجهة تنافس البنوك الأجنبية.

دور الناتج المحلي الإجمالي في تطوير القطاع المصرفي العراقي:

مفهوم الناتج المحلي الإجمالي: يُعرّف بأنه إجمالي القيمة النقدية لكل السلع، والخدمات بشكلها

النهائي، المجهزة ضمن النطاق الجغرافي للبلد، والتي يقدمها المواطنون المقيمون، بالإضافة إلى المواطنين

الأجانب بغترة معلومة عمومًا عام، ويُعدّ GDP هو من المؤشرات الأكثر وضوحًا لمستوى النشاط

الاقتصادي، وأي تطوّر سينعكس على تطوّر الدخل القومي، الأمر الذي يؤدي إلى تحسّن مستوى الرفاهية

الاجتماعية للفرد (طه وخلف، ٢٠٢١، ص ٦٩). فيما تعرّفه دراسة (محمد، ٢٠١٧، ص ٢٩) بأنه المقدار

السوقي لأي منتج وخدمات بالصيغة الختامية التي ينتجها المجتمع، أو الاقتصاد المحلي مهلة معلومة.

أهمية GDP:

تكمن الأهمية الأساسية بأنه:

مؤشرًا هامًا على كفاءة اقتصاد البلد ومستوى معيشته منها (سمية، ٢٠٢١، ص ٣١).

- متابعة التقلبات الاقتصادية قصيرة ومتوسطة، وطويلة الأجل.
- تشخيص واقع الاقتصاد موضوع الدراسة، ومقارنته بالاقتصاديات الأخرى من حيث التخلف أو التقدم في كفاءة النمو.
- يمكن الاعتماد على التنبؤات الاحتمالية، والإسقاطات القياسية بمؤشرات GDP (الدخل القومي، وسطي قسط الشخص من الدخل القومي، والتوزيع بين الاستهلاك والادخار، أو الاستثمار، والعلاقة بين الأجور والدخول الرأسمالية).
- تشخيص واقع النظام الاقتصادي من خلال تحديد الرباط أو المعدل بين القطاعين الحكومي والأهلي باستخدام مؤشر GDP.
- يُعدّ GDP مؤشرًا هامًا بإعداد السياسات الخاصة بالسكان، وذلك لأن معدل نمو السكان يمثل دورًا سلبيًا عند تحديد معدلات حصة الإنسان من الدخل القومي.
- GDP يعد تلميحًا اقتصاديًا هامًا يمكن التعويل عليه للتشخيصات الاقتصادية والسياسية التنموية، واتضاح الملامح الحالية للاقتصاد.

طرق قياس GDP:

هناك ثلاثة طرق لقياس الناتج المحلي الإجمالي، وهي (احمد ومحفوظ، ٢٠١٩، ص ٣٧٣):

طريقة الانتاج: يتمّ قياسه عن طريق قياس الدخل القومي الذي يقاس وفق هذه الطريقة بطريقتين، طريقة المنتج النهائي، والتي يتمّ قياس الدخل القومي فيها عن طريق حسابان ثمن المنتج بشكله النهائي، أي المنتجة بالاقتصاد خلال الحول بدون عد مقادير تلك الوسيطة، ويضاف إليها قيمة إنتاج الشركات الوطنية العاملة في الخارج، وي طرح منها قيمة إنتاج الشركات الأجنبية العاملة في الداخل، أما طريقة القيمة المضافة، فإن قيمة GDP تساوي مجموع تلك القيم بجميع القطاعات.

طريقة الدخل: يتمّ فيها قياس GDP وفقاً لاحتساب مجمل الايرادات، أو مردود الإنتاج مواجه إسهامها في الانتاج، وبالتالي يمكن صياغتها كالآتي:

قيمة الدخل المحلي الإجمالي = قيمة الرواتب والأجور المدفوعة خلال السنة + صافي الفوائد المدفوعة خلال الحول + المقادير التقديرية لإيجارات المساكن التي يسكنها أصحابها + قيمة الأرباح الموزعة وغير الموزعة.

طريقة المصروف: تركز هذه الطريقة على احتساب جميع أوجه الإنفاق في الاقتصاد، كالإنفاق العائلي، وإنفاق القطاع الأهلي، والإنفاق الحكومي، وصافي الإنفاق الأجنبي.

أنواع GDP:

يوجد نوعان من GDP وهي (محمد، ٢٠١٧، ص ٤٤):

GDP الاسمي: كامل المبالغ النقدية بأثمان السنة الجارية للمنتجات النهائية داخل الاقتصاد المحلي، بواسطة عناصر الانتاج الموجودة بالمحيط الجغرافي بمدة معينة تكون عادة سنة، وتحسب بضرب المقادير المنتجة في السعر الحالي، أي بالأسعار السائدة للسوق في الحول الذي حُسِبَ الناتج به.

GDP الحقيقي: المقادير النقدية الشاملة وفق الثمن بعام الأساس للمنتجات داخل الاقتصاد المحلي

بواسطة عناصر الإنتاج الموجودة بالمحيط الجغرافي بمدة معينة تكون عادة سنة، وتحسب بضرب المنتج الكمي في المبالغ المستقرة، أي بأثمان عام أساس، يتم الاعتماد عليه لباقي السنوات.

العوامل المحددة GDP:

- هناك العديد من محددات GDP ، وفيما يلي أهمها (محمد والبنّي، ٢٠٢٢، ص ٣١٤):
- مستجدات الطبيعة غير المسيطر عليها، أو التكهن بها كالهزات الأرضية، وظروف الطقس، المختلفة.
- الأوضاع المستقرة للبلاد، والتي تؤثر على كمية، وقدر ما ينتج من السلع والخدمات، فالحروب مثلاً لها أثر مدمر على GDP اذا تم تخريب المعامل.
- الإيرادات الاقتصادية كمّاً ونوعاً، والتي تحدد المنتج من حيث ذلك، وبناء عليه حجم GDP.
- علاقة عوامل الإنتاج والوسط المحيط، وبُعد تفعيل الدولة لمفهوم قسمة الأعمال في الإنتاج، والارتقاء التقني.

دور GDP في تطوير القطاع المصرفي العراقي:

شهد الاقتصاد العراقي نمواً في GDP بالفترة من ٢٠٠٤ حتى ٢٠٢٠، إذ يلاحظ من الجدول رقم

- (٢) أن النمو في GDP منه خلال (٢٠٠٤-٢٠١٩)، إذ أن هناك اختلاف جلي بين الفائض، والقلّة لل GDP بهذه السنوات، حيث قُدّر في عام ٢٠٠٥ ب (٧٣.٥) مليار دينار، أي بفائض سنوي بنسبة (٣٨.١%)، مقارنة مع العام ٢٠٠٤، كما بلغ وسطي حصة الفرد من الناتج المحلي الإجمالي (٢.٦) مليون

دينار، وبذلك حقق فائض سنوي ٣٠% عن العام ٢٠٠٤. وقد ارتفع مقدار GDP في عام ٢٠٠٧ بنسبة ١٦.٦% مقارنة مع العام ٢٠٠٦، وحصّة الشخص من GDP من ٣.٣ مليون بعام ٢٠٠٦ إلى ٣.٨ مليون بعام ٢٠٠٧ أي بنسبة ١٥.٢%، وأن هذا التصاعد بـ GDP هي نتيجة التغيّر الملحوظ بالأحوال الأمنية والاقتصادية للعراق، وعلو العائدات النفطية المصدّرة جراء ارتفاع الأسعار العالمية للنفط. أما بالنسبة لعام ٢٠١١ فقد ارتفع GDP إلى ٢١٧.٣ مليار مقابل ١٦٢.١ مليار للعام ٢٠١٠ أي بزيادة ٣٤%، وارتفع وسطي جزء الواحد من GDP ليصبح ٦.٥ مليون عام ٢٠١١ مقابل ٥ مليون عام ٢٠١٠، أي بزيادة ٣٠%. وبالنسبة لعام ٢٠١٤، فإن الناتج المحلي الإجمالي انخفض قياساً بالعام ٢٠١٣ من ٢٧٣.٦ مليار إلى ٢٦٦.٣ مليار أي انخفض بمعدل (٢.٦٥) %، وتقلّص حظّ الواحد من GDP من (٧.٨) مليون بعام ٢٠١٣ إلى ٧.٦ مليار عام ٢٠١٤، ويعود ذلك إلى التطوّرات التي حصلت بالظروف السياسية غير المستبينة، واستمرار تدهور الحال الأمني، والتعبئة القتالية ضد الإرهاب (داعش)، والتي تواجدت في عدة محافظات عراقية أدّت إلى خراب وتدمير المناطق. أما بالنسبة إلى عام ٢٠١٨ فقد ارتفع قدر GDP ، وكذلك جزء الشخص من GDP بمعدل ٨.٢ % ، وقد بلغ إلى ٦.٦ مليون في عام ٢٠١٨ مقارنة بعام ٢٠١٧، وأن الارتفاع الحاصل بـ GDP نتيجة ارتفاع بدلات النفط، وكذلك ارتفاع وتيرة تصدير البترول بالقياس بعام ٢٠١٧ ، وفيما يلي جدول نموّ GDP (هاجاني، ٢٠٢١، ص ٦٢-٦٤):

الجدول رقم (٣): نموّ GDP في العراق

السنوات		GDP بالأسعار الجارية		GDP بالأسعار الثابتة		وسطى حصة الشخص	
مليار دينار (١)	ل	مليار دينار (٣)	دَل	مليار دينار	ل	معدّ النمو %	



تحليل وقياس تأثير الناتج المحلي الاجمالي لتطور القطاع المصرفي في العراق للمدة (٢٠٠٤-٢٠٢٢)

(٦)	(٥)	النمو % (٤)		النمو % (٢)		
-	2.00	-	845.10 1	-	253.5 3	٢٠.٠٤
30.0	2.60	1.7	551.10 3	38.1	533.7 3	٢٠.٠٥
26.9	3.30	5.6	389.10 9	30.0	587.9 5	٢٠.٠٦
15.2	3.80	1.9	455.11 1	6.6	455.1 11	٢٠.٠٧
34.2	5.10	8.2	626.12 0	40.9	26.15 7	20.08
-19.6	4.10	3.4	702.12 4	-16.8	643.1 30	٢٠.٠٩
22.00	5.00	6.4	687.13 2	24.1	64.16 2	٢٠.١٠
30.0	6.50	7.5	7.142	34.1	327.2 17	٢٠.١١
13.8	7.40	13.9	587.16 2	17.0	225.2 54	٢٠.١٢
5.4	7.80	7.6	99.174	7.6	587.2 73	٢٠.١٣
-2.6	7.60	2.3	951.17 8	-2.7	332.2 66	٢٠.١٤
-27.6	5.50	2.6	616.18 3	-26.9	680.1 94	٢٠.١٥
-1.8	5.40	13.8	932.20 8	1.2	924.1 96	٢٠.١٦

13.	6.	-	59.201	14.	722.2	٢٠
0	10	3.8		6	25	١٧
8.2	6.	-	129.19	11.	254.8	٢٠
	70	1.0	9	2	70	١٨
.	6.	6	211.78	3.1	262.9	٢٠
	70	.3	9	5	17	١٩
-	٥.	-	٢٠٦,٩١	٣.٠	٢١٩.٨	٢٠
١٩,٩	٣٧	٢,٣	٧	- ٥٩	٩	٢٠
٣٦,	٧.	٧	٢٢٢,٦٤	٣.٠	٣٠١.٤	٢٠
١	٣١	٦,	٢	٠.٤	٢	٢١
٢,٩	٧.	١	٢٢٦,٤٢	٠.١	٢٥٣.٧	٢٠
	٥٢	٧,	٦	- ٥٨	٨٩	٢٢

عمل الباحثة بالإعتماد على دراسة (هاجاني، ٢٠٢١، ص ٦٤)

- يلاحظ من الجدول السابق:
- ارتفع معدّل GDP بعد السنوات التي تلت الحرب على العراق ليسجل أعلى قيمة له في عام ٢٠٠٥، ليصل معدل النموّ إلى ٣٨.١٪، وازداد وسطي حظّ الشخص من GDP إلى ٣٠٪، من ثم انخفض بالعام التالي ليعاود الارتفاع في عام ٢٠٠٦ نتيجة تحسّن الأوضاع.
- حقق نموّ GDP معدّلات سالبة بعامي ٢٠١٤ و ٢٠١٥، لينخفض معدّل النموّ إلى -٢٦.٩٪ وانخفض وسطي حظوة الشخص من GDP بمعدل -٢٧.٦٪ وذلك بسبب العمليات العسكرية التي شهدتها البلاد، أما GDP بالاسعار الثابتة فقد شهد أكبر تراجع بنسبة -٣.٨٪ في عام ٢٠١٧.

- شهد GDP تحسّن بعد ٢٠١٧ نتيجة الاستقرار الأمني وتحسّن الاوضاع الاقتصادية في البلاد ليبلغ GDP ٣٠١ مليار دينار في عام ٢٠٢١ بمعدّل نموّ بلغ ٣%، وانعكس ذلك على وسطي حطوة الشخص من GDP ليصل تقريباً إلى ٧ مليون دينار ٢٠٢١ بمعدّل نموّ ٣٦.١%.
- يمكن أن تستنتج الباحثة مما سبق؛ أن نموّ GDP يزيد من قسط الشخص من GDP في الاقتصاد العراقي، الأمر الذي يزيد من رفاهيته، ويدفع بعجلة النموّ الاقتصادي المؤثرة للأفضل على الاقتصاد ككل، وبالتالي تنعكس أيضاً بشكل إيجابي على تطوير القطاع المصرفي العراقي بشكل خاص.

المبحث الثالث

الإحصاء الوصفي

أولاً: التحليل الوصفي لبيانات GDP

جدول (١١) نسبة التغير في GDP للمدة ٢٠٢٢ - ٢٠٠٤

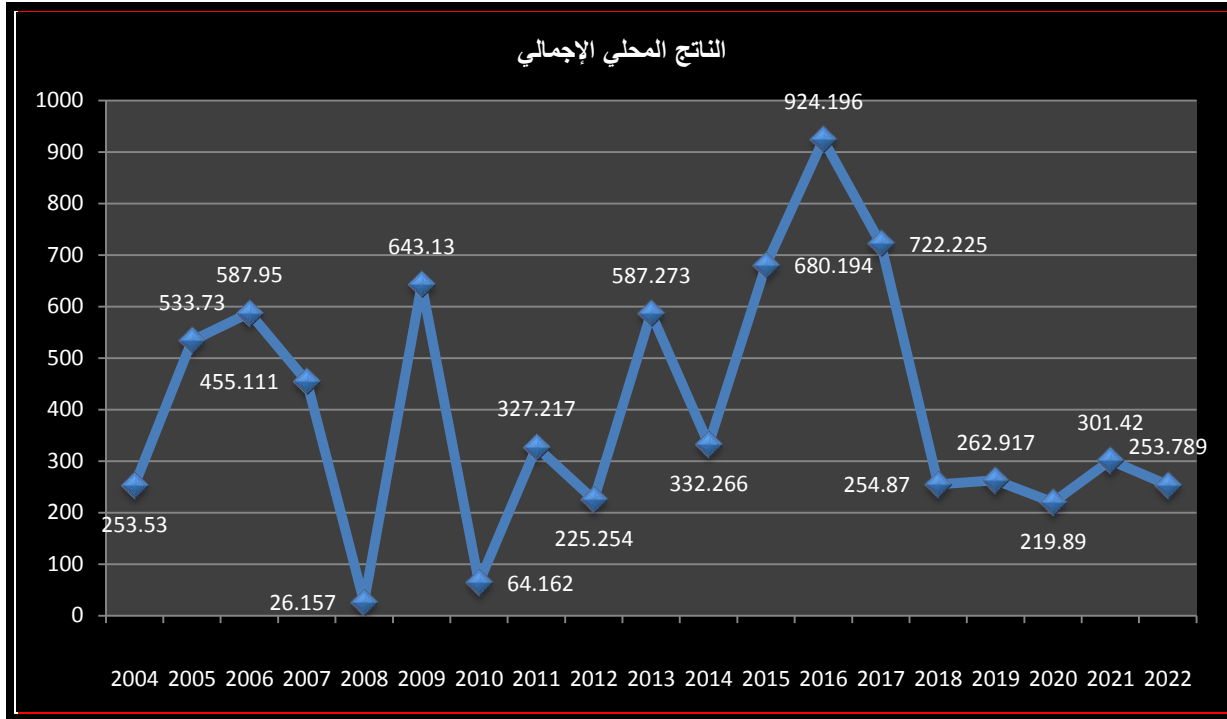
السنوات	GDP	نسبة التغير المئوي في GDP
2004	253.53	-----
2005	533.73	110.5
2006	587.95	10.16
2007	455.111	-22.6
2008	26.157	-94.3
2009	643.13	2359

-90	64.162	2010
410	327.217	2011
-31.2	225.254	2012
160.7	587.273	2013
-43.4	332.266	2014
104.7	680.194	2015
35.87	924.196	2016
-21.9	722.225	2017
-64.7	254.87	2018
3.157	262.917	2019
-16.4	219.89	2020
37.08	301.42	2021
-15.8	253.789	2022

الباحثة وفق التحليل الإحصائي.

تؤكد المعطيات المعروضة في الجدول (١١) والشكل (١) أن السلسلة الزمنية للنتائج الإجمالي المحلي سجلت تذبذباً واضحاً خلال المدة من ٢٠٠٤ إلى ٢٠٢٢ ولا سيما أن السلسلة سجلت ارتفاعاً واضحاً من ٢٠٠٤ لغاية العام ٢٠٠٦ مسجلة (٥٨٧.٩٥ مليار دينار) بنسبة زيادة في غضون ثلاثة أعوام بلغت (١٣١.٩١ %) ثم انخفضت قيمة **GDP** بسنة ٢٠٠٧ إلى (٤٥٥.١١١ مليار دينار) تبعه انخفاضاً حاداً بالسلسلة الزمنية في عام ٢٠٠٨ لتسجل قيمة **GDP** (٢٦.١٥٧ مليار دينار) بانخفاض بلغت نسبته (٩٤.٢٥ %) مسجلة بذلك أقل قيمة لل **GDP** خلال المدة ٢٠٠٤ - ٢٠٢٢ ، فيما عادت قيمة **GDP**

للاارتفاع بشكل كبير في عام ٢٠٠٩ مسجلاً (٦٤٣.١٣ مليار دينار) بزيادة بلغت نسبتها (٢٣٥٨.٧٣ %) ثم عادت قيمة **GDP** للانخفاض الحاد في عام ٢٠١٠ مسجلة (٦٤.١٦٢ مليار دينار) بانخفاض بلغت نسبته (٩٠.٠٢ %) ثم عادت السلسلة الزمنية للناتج المحلي بالارتفاع في عام ٢٠١١ مسجلة (٣٢٧.٢١٧ مليار) بزيادة بلغت نسبتها (٤٠٩.٩٩ %) ثم انخفضت قيمة **GDP** إلى (٣٢٧.٢١٧ مليار دينار) بانخفاض بنسبة (٣١.٩٥ %) بينما عادت قيمة **GDP** للارتفاع في عام ٢٠١٣ مسجلاً (٥٨٧.٢٧٣ مليار دينار) بزيادة بلغت (١٦٠.٧٢ %) فيما عادت السلسلة الزمنية للناتج المحلي بالانخفاض في عام ٢٠١٤ مسجلة (٣٣٢.٢٦٦ مليار دينار) بانخفاض بنسبة (٤٣.٤٢ %) ثم ارتفعت قيمة **GDP** إلى (٦٨٠.١٩٤ مليار) بسنة ٢٠١٥ بزيادة بلغت نسبتها (١٠٤.٧١ %) لتواصل السلسلة ارتفاعها في عام ٢٠١٦ بنسبة (٣٥.٨٧ %) لتبلغ قيمة **GDP** بنفس السنة (٩٢٤.١٩٦ مليار) مسجلة أعلى قيمة لل **GDP** خلال المدة ٢٠٠٤ - ٢٠٢٢ ، فيما عادت السلسلة للانخفاض خلال العام ٢٠١٧ بنسبة تراجع بلغت (٢١.٨٥ %) إذ كان قدر **GDP** (٧٢٢.٢٢٥ مليار) لتواصل السلسلة الزمنية لل **GDP** بالتراجع خلال العام ٢٠١٨ مسجلة (٢٥٤.٨٧ مليار دينار) بنسبة انخفاض بلغت (٦٤.٧١ %) ثم ارتفعت في عام ٢٠١٩ بنسبة (٣.٢٧ %) وتخفض في عام ٢٠٢٠ بنسبة (١٦.٣٦٧ %) لترتفع بنسبة (٣٧.٠٨ %) في عام ٢٠٢١ فيما انخفضت قيمة **GDP** عام ٢٠٢٢ إلى (٢٥٣.٧٨٩ مليار دينار) بنسبة تراجع بلغت (١٥.٨٠ %).



الشكل (١) توزيع قيمة GDP / ٢٠٠٤ - ٢٠٢٢

ثانياً: التحليل الوصفي لبيانات حجم الموجودات.

جدول (١٧) معدل التغير بحجم الموجودات للمدة ٢٠٠٤ - ٢٠٢٢

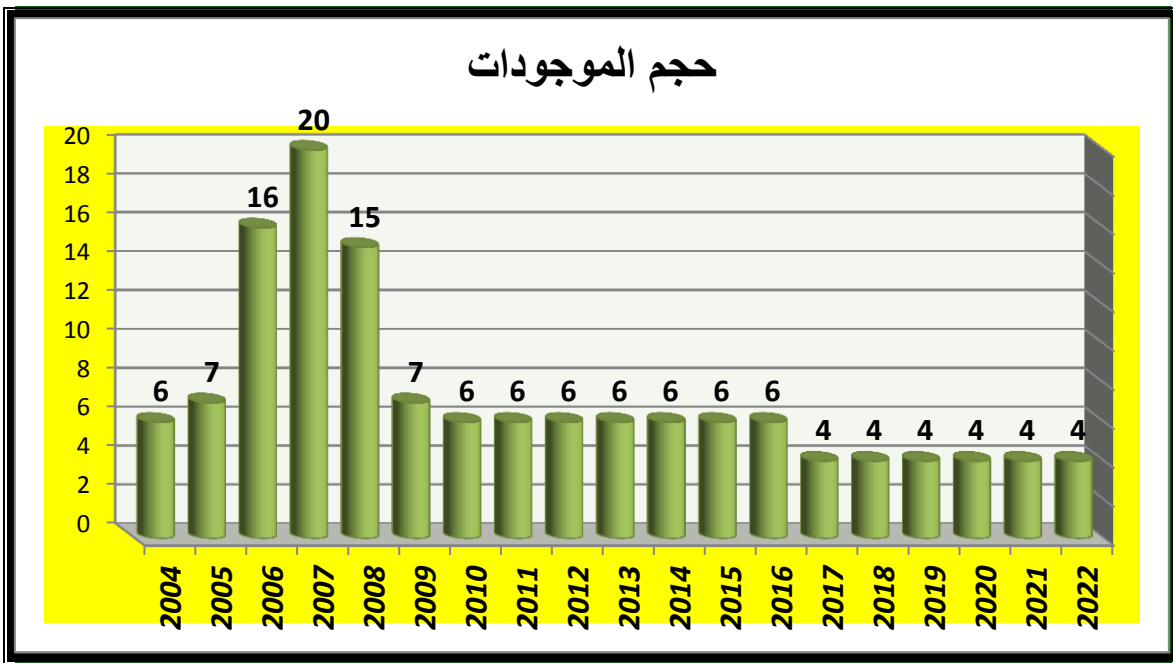
السنوات	حجم الموجودات	نسبة التغير المئوي في حجم الموجودات
2004	6	-----
2005	7	16.67
2006	16	128.6
2007	20	25
2008	15	-25
2009	7	-53.3
2010	6	-14.3

0	6	2011
0	6	2012
0	6	2013
0	6	2014
0	6	2015
0	6	2016
-33.3	4	2017
0	4	2018
0	4	2019
0	4	2020
0	4	2021
0	4	2022

المصدر: اعداد الباحثة وفق التحليل الاحصائي.

تؤشر معطيات التحليل الوصفي المعروضة في الجدول (١٧) والشكل (٧) أن السلسلة لحجم الموجودات سجلت هبوطاً واضح في ٢٠٠٩ استمر متذبذباً لغاية ٢٠٢٢ إذ أن حجم الموجودات سجل عام ٢٠٠٤ (٦) فيما سجلت السلسلة ارتفاعاً بنسبة (١٦.٦٧ %) في عام ٢٠٠٥ ليصل حجم الموجودات إلى (٧) بينما سجلت السلسلة الزمنية لحجم الموجودات ارتفاعها كبيراً في عام ٢٠٠٦ بزيادة بنسبة سنوية (١٢٨.٦ %) ليصل حجم الموجودات إلى (١٦) فيما واصلت السلسلة الزمنية لحجم الموجودات بالتصاعد الواضح وبنسبة (٢٥ %) في عام ٢٠٠٧ ليصل حجم الموجودات إلى (٢٠) لتسجل بذلك السلسلة الزمنية لحجم الموجودات أعلى مستوياتها في عام ٢٠٠٧ ، بينما سجل حجم الموجودات تراجعاً إلى حجم موجودات

بقیمة (١٥) عام ٢٠٠٨ بنسبة نزول في غضون عام سجل (٢٥ %) لیستمرّ النزول في عام ٢٠٠٩ لیصل حجم الموجودات إلى (٧) بتراجع بلغت نسبته (٥٣.٣٣ %)، فیما واصلت السلسلة الزمنية لحجم الموجودات الانخفاض وبنسبة (١٤.٢٩ %) عام ٢٠١٠ لیصل حجم الموجودات إلى (٦)، لتستقر السلسلة الزمنية لحجم الموجودات على حجم الموجودات بواقع (٦) من عام ٢٠١٠ حتى عام ٢٠١٦ بینما تراجع حجم الموجودات عام ٢٠١٧ إلى (٤) بتراجع في غضون عام بنسبة (٣٣.٣٣ %) لتستقر السلسلة الزمنية لحجم الموجودات على حجم الموجودات بواقع (٤) من عام ٢٠١٧ حتى عام ٢٠٢٢ ، كما یؤكد الشكل (٧) أن السلسلة الزمنية لحجم الموجودات في المدة ما بین ٢٠١٧ وحتى عام ٢٠٢٢ سجلت أدنى مستوى لحجم الموجودات، إلا أن السلسلة الزمنية لحجم الموجودات سجلت أعلى مستويات حجم الموجودات في سنة ٢٠٠٧.



الشكل (٧) توزيع حجم الموجودات للمدة ما بین ٢٠٠٤ - ٢٠٢٢

ثالثاً: التحليل الوصفي لبيانات العائد على الموجودات.

جدول (١٨) معدل التغيير في العائد على الموجودات / ٢٠٠٤ - ٢٠٢٢

السنوات	العائد على الموجودات	نسبة التغيير المئوي في العائد على الموجودات
2004	0.02	-----
2005	0.1	400
2006	0.24	140
2007	0.45	87.5
2008	0.34	-24.4
2009	0.25	-26.5
2010	0.21	-16
2011	0.59	181
2012	0.01	-98.3
2013	1.16	11500
2014	0.82	-29.3
2015	0.76	-7.32
2016	0.85	11.84
2017	1.19	40
2018	0.53	-55.5
2019	0.82	54.72
2020	0.89	8.537
2021	0.57	-36

40.88	0.803	2022
-------	-------	------

الباحثة وفق التحليل الاحصائي.

تشير المعطيات المعروضة في الجدول (١٨) والشكل (٨) إلى أن السلسلة الزمنية للعائد على الموجودات سجلت تذبذباً واضحاً خلال المدة من ٢٠٠٤ إلى ٢٠٢٢ ولاسيما أن السلسلة سجلت ارتفاعاً واضحاً من ٢٠٠٤ إلى ٢٠٠٧ مسجلة (٠.٤٥) بنسبة زيادة في غضون أربعة أعوام بلغت (٢١٥٠ %) ثم انخفضت قيمة العائد على الموجودات في عام ٢٠٠٨ إلى (٠.٣٤) بنسبة انخفاض بلغت نسبته (٢٤.٤٤ %)، لتستمر قيمة العائد على الموجودات بالانخفاض في عام ٢٠٠٩ مسجلة (٠.٢٥) بانخفاض بلغت نسبته (٢٦.٤٧ %) لتستمر السلسلة الزمنية للعائد على الموجودات بالتراجع في عام ٢٠١٠ مسجلة (٠.٢١) بانخفاض بلغت نسبته (١٦ %) ثم عادت السلسلة الزمنية للعائد على الموجودات بالارتفاع بشكل كبير في عام ٢٠١١ مسجلة (٠.٥٩) بزيادة بلغت نسبتها (١٨٠.٩٥ %) ثم هبطت قيمة العائد على الموجودات إلى (٠.٠١) بانخفاض كبير بنسبة (٩٨.٣١ %) بينما عادت قيمة العائد على الموجودات للارتفاع بقفزة كبيرة في عام ٢٠١٣ مسجلاً (١.١٦) بزيادة بلغت (١١٥٠٠ %) فيما عادت السلسلة الزمنية للعائد على الموجودات بالانخفاض في عام ٢٠١٤ مسجلة (٠.٨٥) بانخفاض بنسبة (٢٩.٣١ %) لتستمر السلسلة الزمنية للعائد على الموجودات إلى (٠.٧٦) في عام ٢٠١٥ بتراجع بلغت نسبته (٧.٣٢ %) بينما سجلت السلسلة ارتفاعاً في عام ٢٠١٦ بنسبة (١١.٨٤ %) لتبلغ قيمة العائد على الموجودات في نفس العام (٨٥) فيما عادت السلسلة للصعود خلال العام ٢٠١٧ بنسبة ارتفاع بلغت (٤٠ %) إذ بلغت قيمة العائد على الموجودات (١.١٩) بينما هبطت السلسلة الزمنية للعائد على الموجودات خلال العام

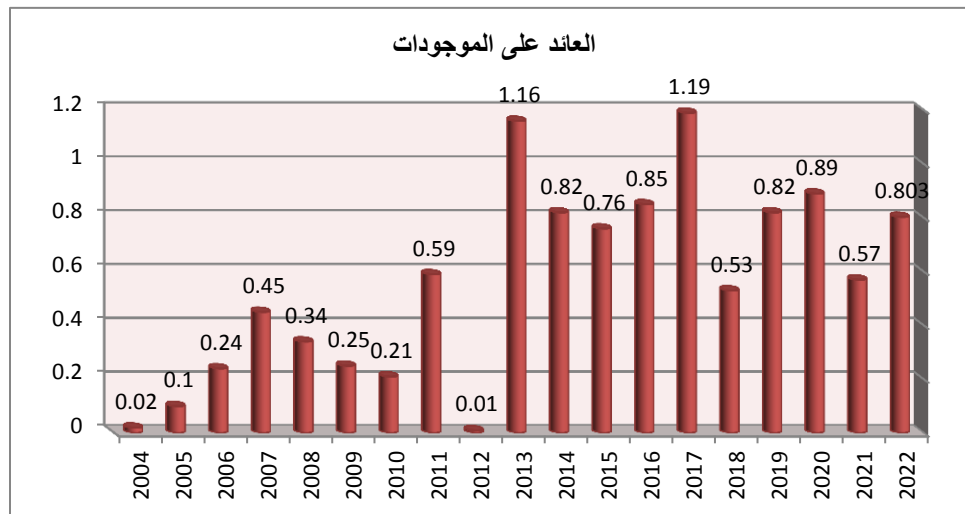
٢٠١٨ مسجلة (٠.٥٣) بنسبة انخفاض بلغت (٥٥.٤٦ %) ثم ارتفعت في عام ٢٠١٩ بنسبة (٥٤.٧٢%) لتسجل قيمة العائد على الموجودات (٠.٨٢) بينما ارتفعت قيمة العائد على الموجودات في عام ٢٠٢٠ بنسبة (٨.٥٤%) لتصل قيمة العائد على الموجودات إلى (٠.٨٩) لترتفع بنسبة (٣٥.٩٦%) في عام ٢٠٢١ مسجلة (٠.٥٧) فيما ارتفعت قيمة العائد على الموجودات عام ٢٠٢٢ إلى (٠.٨٠٣) بنسبة تراجع بلغت (٤٠.٨٨ %). كما يظهر الشكل (٨) أن عام ٢٠١٧ سجلت فيه السلسلة الزمنية للعائد على الموجودات خلال المدة ٢٠٢٢ - ٢٠٠٤ أعلى مستوياتها وبواقع (١.١٩) فيما سجلت السلسلة الزمنية للعائد على الموجودات أدنى مستوياتها خلال المدة ٢٠٢٢ - ٢٠٠٤ في ٢٠١٢.

الشكل (٨) توزيع العائد على الموجودات في غضون المدة ٢٠٢٢ - ٢٠٠٤

رابعاً: التحليل الوصفي لبيانات العائد على حقوق الملكية.

جدول (١٩) نسبة التغير في العائد على حقوق الملكية / ٢٠٢٢ - ٢٠٠٤

السنوات	العائد على حقوق الملكية	نسبة التغير المئوي في العائد على حقوق الملكية
2004	16	-----
2005	32	100



113.75	68.4	2006
53.801	105.2	2007
-44.96	57.9	2008
-37.82	36	2009
-25.56	26.8	2010
-21.64	21	2011
28.095	26.9	2012
-20.07	21.5	2013
-37.21	13.5	2014
-24.44	10.2	2015
-5.882	9.6	2016
-4.167	9.2	2017
-52.17	4.4	2018
61.364	7.1	2019
2.8169	7.3	2020
-28.77	5.2	2021
45.827	7.583	2022

المصدر: اعداد الباحثة وفق التحليل الاحصائي.

توثق النتائج المعروضة بالجدول (١٩) والشكل (٩) أن السلسلة الزمنية للعائد على حقوق الملكية

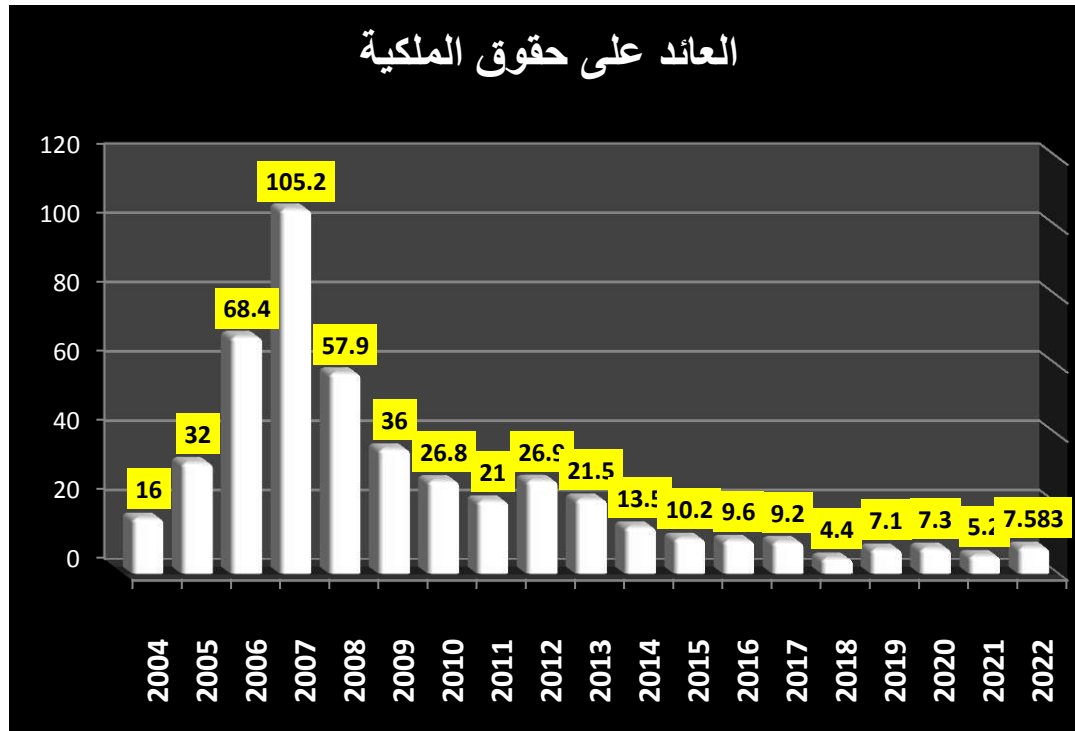
سجلت صعودًا واضح في ٢٠٠٧ استمر متذبذبًا لغاية ٢٠٢٢ إذ أن العائد على حقوق الملكية سجل عام

٢٠٠٤ (١٦) فيما سجلت السلسلة صعودًا بنسبة (١٠٠ %) في عام ٢٠٠٥ ليصل العائد على حقوق

الملكية إلى (٣٢) لتواصل السلسلة الزمنية للعائد على حقوق الملكية ارتفاعها في عام ٢٠٠٦ بزيادة بنسبة

سنوية (١١٣.٧٥ %) ليصل العائد على حقوق الملكية إلى (٦٨.٤) فيما واصلت السلسلة الزمنية للعائد على حقوق الملكية بالازدياد الواضح ونسبة (٥٣.٨٠ %) في عام ٢٠٠٧ ليصل العائد إلى (١٠٥.٢) لتسجل بذلك السلسلة الزمنية أعلى مستوياتها في عام ٢٠٠٧ ، بينما سجل العائد على حقوق الملكية تراجعاً إلى عائد بواقع (٥٧.٩) عام ٢٠٠٨ بنسبة نزول في غضون عام سجل (٤٤.٩٦ %) ليستمر النزول في عام ٢٠٠٩ ليصل العائد على حقوق الملكية إلى (٣٦) بتراجع بلغت نسبته (٣٧.٨٢ %)، فيما واصلت السلسلة الانخفاض ونسبة (٢٥.٥٦ %) عام ٢٠١٠ ليصل العائد على حقوق الملكية إلى (٢٦.٨)، لتواصل السلسلة تراجعاً ونسبة (٢١.٦٤ %) في عام ٢٠١١ ليصل العائد على حقوق الملكية إلى (٢١) بينما عادت السلسلة الزمنية للعائد بعام ٢٠١٢ بالارتقاء إلى (٢٦.٩) بزيادة في غضون عام بنسبة (٢٨.١ %) بينما سجلت السلسلة تراجعاً في عام ٢٠١٣ ونسبة (٢٠.٠٧ %) ليصل العائد على حقوق الملكية إلى (٢١.٥)، بينما تراجعت السلسلة الزمنية في عام ٢٠١٤ ليصل العائد إلى (١٣.٥٤) بانخفاض في غضون عام بلغت نسبته (٣٧.٢١ %) لتستمر السلسلة الزمنية للعائد على حقوق الملكية التراجع في عام ٢٠١٥ ونسبة (٢٤.٤٤ %) ليصل العائد على حقوق الملكية إلى (١٠.٢)، وواصلت السلسلة تراجعها عام ٢٠١٦ ليصل إلى (٩.٦) بانخفاض في غضون عام سجل (٥.٨٨ %) ليستمر التراجع في العائد على حقوق الملكية بنسبة (٤.١٧ %) في عام ٢٠١٧ ليصل العائد على حقوق الملكية إلى (٩.٢)، وتستمر السلسلة الزمنية للعائد على حقوق الملكية بالتراجع عام ٢٠١٨ ليصل إلى (٤.٤) بتراجع سنوية بلغت (٥٢.١٧ %) وسجلت السلسلة ارتفاعاً إلى (٧.١) عام ٢٠١٩ بزيادة في غضون عام بلغت نسبتها (٦١.٣٦ %) لتستمر السلسلة الزمنية للعائد على حقوق الملكية بالنهوض عام ٢٠٢٠ بنسبة (٢.٨٢ %) في غضون عام ليصل إلى (٧.٣) بينما تراجعت السلسلة الزمنية للعائد على حقوق الملكية عام ٢٠٢١

بترجع سنوية بلغت نسبته (٢٨.٧٧ %) ليصل إلى (٥.٢) بينما ارتفعت السلسلة إلى (٧.٥٨٣) عام ٢٠٢٢ بارتفاع في غضون عام واحد بلغت نسبته (٤٥.٨٣ %). كما تظهر السلسلة ان عام ٢٠١٨ سجل أدنى مستوى للعائد على الحقوق بينما سجلت السلسلة أعلى مستويات العائد على الحقوق في سنة ٢٠٠٧.



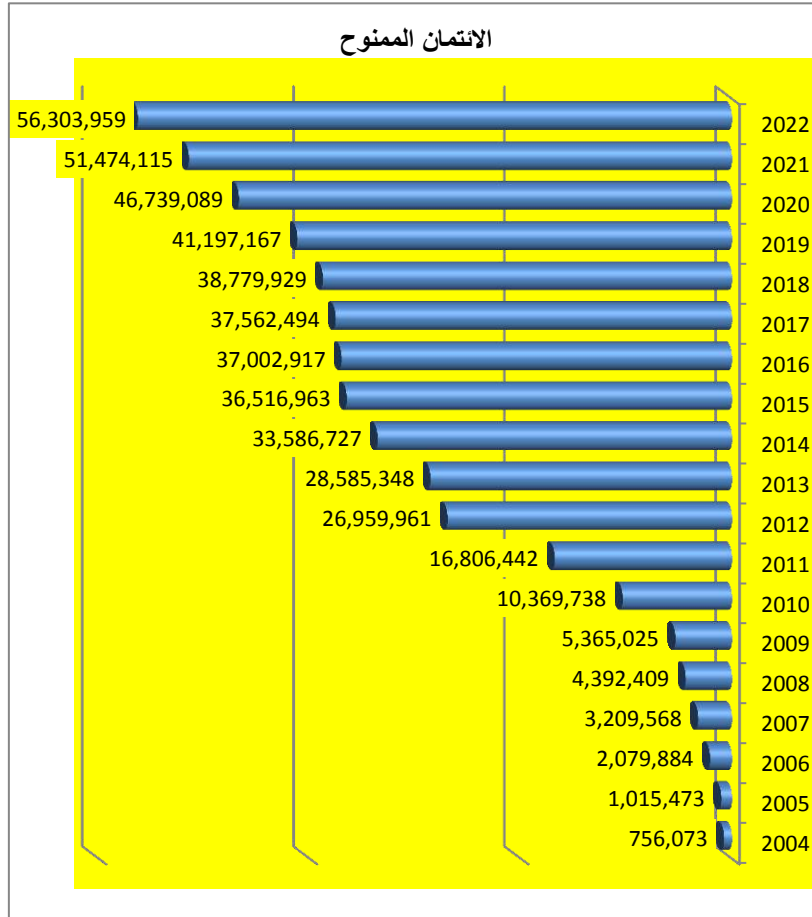
الشكل (٩) توزيع العائد على الحقوق بغضون المدة ٢٠٠٤ - ٢٠٢٢

خامسا: التحليل الوصفي لبيانات الائتمان الممنوح

تحقق المعطيات المعروضة فيما سلف أن السلسلة الزمنية للائتمان الممنوح سجلت تصاعداً واضحاً مستمراً خلال المدة من ٢٠٠٤ لغاية ٢٠٢٢ ولاسيما أن الائتمان الممنوح سجل في ٢٠٠٤ (٧٥٦.٧٣) لترتفع في ٢٠٠٥ بنسبة زيادة في غضون عام بلغت (٣٤.٣١ %) ليصل الائتمان الممنوح إلى (١٠١٥٤٧٣) ليستمر الارتفاع في عام ٢٠٠٦ بنسبة زيادة سجلت (١٠٤.٨٢ %) ليبلغ حجم الائتمان

الممنوح (٢٠٧٩٨٨٤) فيما بلغت نسبة الزيادة في عام ٢٠٠٧ (٥٤.٣١ %) ليبلغ حجم الائتمان الممنوح (٣٢٠٩٥٦٨) وسجلت نسبة الزيادة في السلسلة الزمنية للائتمان الممنوح في ٢٠٠٨ (٣٦.٨٥ %) ليصل حجم الائتمان الممنوح إلى (٤٣٩٢٤٠٩) ليستمر الارتفاع في عام ٢٠٠٩ بنسبة زيادة سجلت (٢٢.١٤ %) ليبلغ حجم الائتمان الممنوح (٥٣٦٥٧٣٨) فيما بلغت نسبة الزيادة في عام ٢٠١٠ (٩٣.٢٨ %) ليبلغ حجم الائتمان الممنوح (١٠٨٠٦٧٣٨) وسجلت نسبة الزيادة في السلسلة الزمنية للائتمان الممنوح في ٢٠١١ (٦٢.٠٧ %) ليصل حجم الائتمان الممنوح (١٦٨٠٦٤٤٢) ليستمر الارتفاع في عام ٢٠١٢ بنسبة زيادة سجلت (٦٠.٤٢ %) ليبلغ حجم الائتمان الممنوح (٢٦٩٥٩٩٦١) فيما بلغت نسبة الزيادة في عام ٢٠١٣ (٦.٠٣ %) ليبلغ حجم الائتمان الممنوح (٢٨٥٨٥٣٤٨) وسجلت نسبة الزيادة في السلسلة الزمنية للائتمان الممنوح في ٢٠١٤ (١٧.٥٠ %) ليصل حجم الائتمان الممنوح إلى (٣٣٥٨٦٧٢٧) ليستمر الارتفاع في عام ٢٠١٥ بنسبة زيادة سجلت (٨.٧٢ %) ليبلغ حجم الائتمان الممنوح (٣٦٥١٦٩٦٣) فيما بلغت نسبة الزيادة في عام ٢٠١٦ (١.٣٣ %) ليبلغ حجم الائتمان الممنوح (٣٧٠٠٢٩١٧) وسجلت نسبة الزيادة في السلسلة الزمنية للائتمان الممنوح في ٢٠١٧ (١.٥١ %) ليصل حجم الائتمان الممنوح (٣٧٥٦٢٩٢٩) ليستمر الارتفاع في عام ٢٠١٨ بنسبة زيادة سجلت (٣.٢٤ %) ليبلغ حجم الائتمان الممنوح (٣٨٧٧٩٩٢٩) فيما بلغت نسبة الزيادة في عام ٢٠١٩ (٦.٢٣ %) ليبلغ حجم الائتمان الممنوح (٤١١٩٧١٦٧) وسجلت نسبة الزيادة في السلسلة الزمنية للائتمان الممنوح في ٢٠٢٠ (١٣.٤٥٢ %) ليصل حجم الائتمان الممنوح إلى (٤٦٧٣٩٠٨٩) ليستمر الارتفاع في عام ٢٠٢١ بنسبة زيادة سجلت (١٠.١٣ %) ليبلغ حجم الائتمان الممنوح (٥١٤٧٤١١٥) فيما بلغت نسبة الزيادة في عام ٢٠٢٢ (٩.٣٨ %) ليبلغ حجم الائتمان الممنوح (٥٦٣٠٣٩٥٩) . كما يؤكد الشكل (١٠) أنه في سنة

٢٠٢٢ سجلت السلسلة أعلى مستوى في غضون المدة ٢٠٠٤ - ٢٠٢٢ بينما سجلت السلسلة أقل مستوى في غضون المدة ٢٠٠٤ - ٢٠٢٢ عام ٢٠٠٤.



الشكل (١٠) توزيع الانتماء الممنوح في غضون المدة ٢٠٠٤ - ٢٠٢٣

سادسا: التحليل الوصفي لمعدل التغيير ما بين بداية السلسلة ونهايتها

يؤكد الشكل (١١) أن حجم GDP سجل ارتفاعاً قدره (٠.٠٠١) في عام ٢٠٢٢ مقارنة بما كان

عليه حجم GDP عام ٢٠٠٤.

ويحقق الشكل (١١) أن مقدار الإنفاق العام سجل ارتفاعاً بواقع (٢.٥١٧) في عام ٢٠٢٢ مقارنة بما كان عليه حجم الإنفاق العام عام ٢٠٠٤.

ويؤشر الشكل (١١) أن عرض النقد سجل ارتفاعاً بواقع (١.٣٧٥) في عام ٢٠٢٢ مقارنة بما كان عليه عرض النقد عام ٢٠٠٤.

ويشخص الشكل (١١) أن سعر الصرف سجل تراجعاً بواقع (- ٠.٠٠٢) في عام ٢٠٢٢ مقارنة بما كان عليه سعر الصرف عام ٢٠٠٤.

ويستخلص من الشكل (١١) أن سعر الفائدة على الإقراض سجل انخفاضاً بلغت نسبة التغيير له (-٠.١٢٣٥٦) في عام ٢٠٢٢ مقارنة بما كان عليه سعر الفائدة على الإقراض عام ٢٠٠٤.

ويستدل من الشكل (١١) أن سعر الفائدة على الإيداع سجل انخفاضاً بلغت نسبة التغيير له (-٠.٣٣٧٣٨) في عام ٢٠٢٢ مقارنة بما كان عليه سعر الفائدة على الإيداع عام ٢٠٠٤.

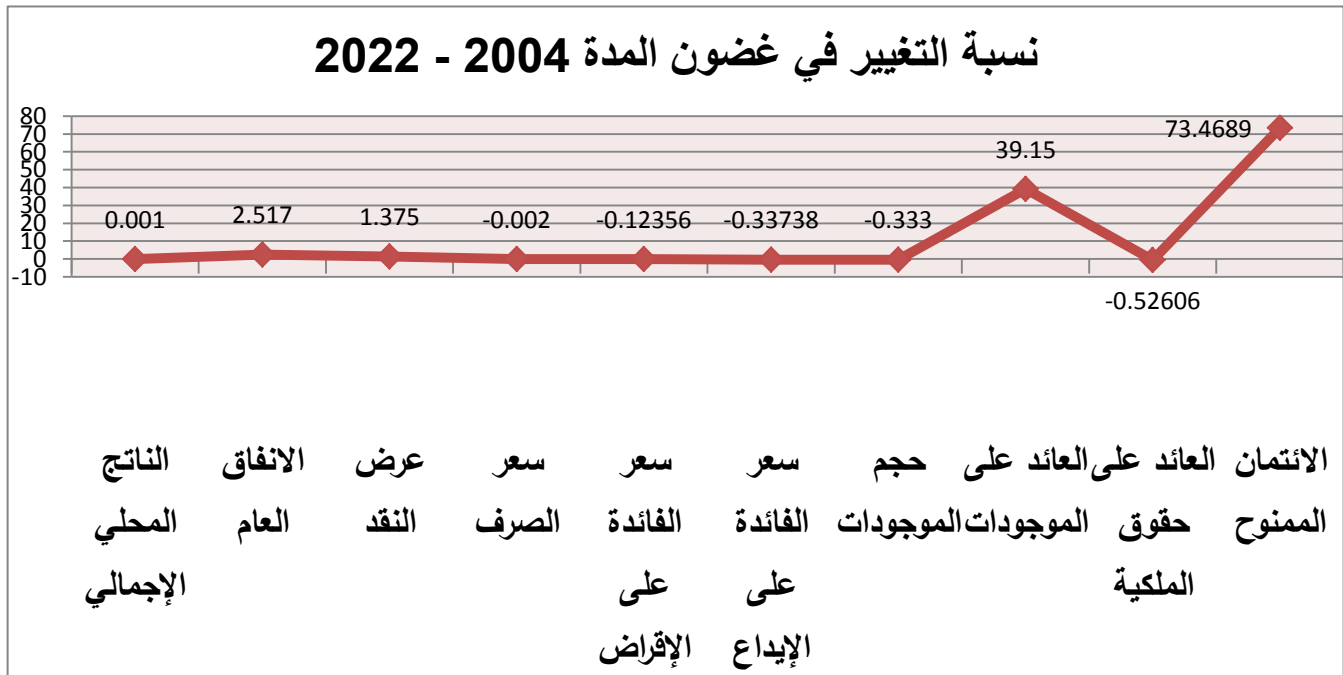
ويستشف من الشكل (١١) أن حجم الموجودات سجل انخفاضاً بلغت نسبة التغيير له (-٠.٣٣٣) في عام ٢٠٢٢ مقارنة بما كان عليه سعر الفائدة على الإيداع عام ٢٠٠٤.

ويؤشر الشكل (١١) أن العائد على الموجودات سجل ارتفاعاً بواقع (٣٩.١٥) في عام ٢٠٢٢ مقارنة بما كان عليه العائد على الموجودات عام ٢٠٠٤.

ويستدل من الشكل (١١) أن العائد على حقوق الملكية سجل انخفاضاً بلغت نسبة التغيير له (-٠.٥٢٦٠٦) في عام ٢٠٢٢ مقارنة بما كان عليه العائد على حقوق الملكية عام ٢٠٠٤.

ويؤشر الشكل (١١) أن الائتمان الممنوح سجل ارتفاعاً بواقع (٧٣.٤٦٨٩) في عام ٢٠٢٢ مقارنة بما كان عليه الائتمان الممنوح عام ٢٠٠٤.

الشكل (١١) نسبة التغير ما بين بداية السلسلة ونهايتها



يؤكد الشكل (١١) ان الائتمان الممنوح سجل أعلى نسبة تغير صعوداً ما بين بداية ونهاية السلسلة الزمنية الممتدة من ٢٠٠٤ لغاية ٢٠٢٢ من بين جميع البيانات المدروسة والمتمثلة بـ (GDP ، الإنفاق العام، عرض النقد، سعر الصرف، سعر الفائدة على الإقراض، سعر الفائدة على الإيداع، حجم الموجودات، العائد عليها، العائد على حقوق الملكية، الائتمان الممنوح).

يوثق الشكل (١١) أن GDP سجل أقل معدل تغير بالارتفاع ما بين بداية ونهاية السلسلة الزمنية الممتدة من ٢٠٠٤ لغاية ٢٠٢٢ من بين جميع البيانات المدروسة والمتمثلة بـ (GDP ، الإنفاق العام،

عرض النقد، سعر الصرف، سعر الفائدة على الإقراض، سعر الفائدة على الإيداع، حجم الموجودات، العائد عليها، العائد على حقوق الملكية، الائتمان الممنوح).

يستخلص من الشكل (١١) أن العائد على حقوق الملكية سجل أكبر نسبة تغيير انخفاضاً ما بين بداية ونهاية السلسلة الزمنية الممتدة من ٢٠٠٤ لغاية ٢٠٢٢ من بين جميع البيانات المدروسة والمتمثلة بـ (GDP ، الإنفاق العام، عرض النقد، سعر الصرف، سعر الفائدة على الإقراض، سعر الفائدة على الإيداع، حجم الموجودات، العائد عليها، العائد على حقوق الملكية، الائتمان الممنوح).

يستدل من الشكل (١١) أن سعر الصرف سجل أقل نسبة تغيير انخفاضاً ما بين بداية ونهاية السلسلة الزمنية الممتدة من ٢٠٠٤ لغاية ٢٠٢٢ من بين جميع البيانات المدروسة والمتمثلة بـ (GDP ، الإنفاق العام، عرض النقد، سعر الصرف، سعر الفائدة على الإقراض، سعر الفائدة على الإيداع، حجم الموجودات، العائد عليها، العائد على حقوق الملكية، الائتمان الممنوح)

الاستنتاجات

- ١- لايزال القطاع المصرفي والمالي في العراق يعاني من ضعف في هيكله، وغياب الاستراتيجيات المصرفية الفاعلة على الأمد البعيد على الرغم من أن تاريخ تطوره قديم ويعود للقرن التاسع عشر.
- ٢- افتقار القطاع المصرفي العراقي إلى الخطط التفصيلية السنوية والمعاونة من المشاكل الادارية والمالية وعدم الاستقرار المالي بما يضمن استقرار عملها.
- ٣- تعرض القطاع المالي في العراق منذ عام ٢٠٠٣ لانتكاسات وتحديات نتيجة الحرب والاضعاف الأمنية التي خلفت آثار كارثية ونتج عنها تقلبات بالقوانين والتشريعات نتيجة تعاقب الحكومات المختلفة بالرؤى والاهداف.

٤- هناك تأثير بشكل كبير لاختلاف الأحوال اقتصاديًا وسياسيًا وكذلك المالية للعراق بفترة ما بعد ٢٠٠٣ وتدهور الأوضاع الأمنية، على تطوّر هذا القطاع.

٥- شهد القطاع المصرفي والمالي في العراق بعد عام ٢٠١٠ تحسّنًا، وخصوصاً فيما يتعلق بنشاط المصارف الاجنبية والتي حققت فروعها مستويات كفاءة جيدة.

التوصيات

١- العمل على حل الاشكاليات الإدارية والمالية في القطاع المصرفي العراقي من خلال تحديد الاستراتيجيات والسياسات والرؤى والآليات الخاصة بعمل هذه المصارف ومراقبة تنفيذها وتقويمها بشكل مستمر.

٢- تحديث التقنيات المصرفية في مجال تقديم الخدمات الرقمية والصيرفة، وتحديث نظام المدفوعات المصرفية.

٣- ضرورة تعزيز الثقة بين الزبون (العميل)، والمصارف من خلال الاهتمام بالإظهار وشفافية المعلومات والبيانات المتعلقة بعمل المصرف.

٤- العمل على ربط جميع المصارف مع المصرف المركزي ووزارة المالية من أجل الاشراف المباشر من قبلهما على عمل هذه المصارف.

٥- اعطاء دور أكبر للمصارف الخاصة لممارسة نشاطها في ظل آلية السوق كونها تمتلك مرونة أكبر على جذب الودائع ومنح الائتمانات.

٦- على الحكومة أن تعمل على تقوية النشاط الائتماني عن طريق السياسة النقدية في الحالات التي تستدعي التدخل بما ينعكس على تحسين النشاط الاقتصادي.

المصادر

- ١- أبو رحمة، إبراهيم أحمد، (٢٠١٥)، دور الاستخبارات التسويقية في تطوير خدمات القطاع المصرفي الفلسطيني. رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- ٢- احمد، محمد، محفوظ، عبد الرحمن، (٢٠١٩)، تأثير عرض النقود وسعر الصرف على الناتج المحلي الحقيقي "دراسة تطبيقية على الاقتصاد الليبي للفترة (١٩٩٠-٢٠١٧)، مجلة كليات التربية.
- ٣- البياتي، ستار، وجاسم، ديانا، (٢٠٢٢)، القطاع المصرفي العراقي، أهميته الاقتصادية وعلاقته بتمويل عجز الموازنة، مجلة الريادة للمال والأعمال.
- ٤- الجشعمي، فايزة، (٢٠٢٢)، تحليل نسب الربحية باستخدام (ROA-ROE) وأهم البنود المالية المؤثرة في الأرباح-دراسة مقارنة لعينة من المصارف الأهلية في العراق للمدة ٢٠١٧-٢٠٢٠، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، ٥(٢).
- ٥- حسان، زهراء، (٢٠٢٢)، مؤشرات السلامة المالية ودورها في تحسين أداء القطاع المصرفي في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية، ٦(١٩).
- ٦- حسين، هناء، المعموري، علي، (٢٠١٦)، المسار النموذجي لتدقيق أداء الدور الإشرافي للبنك المركزي العراقي على المصارف الخاصة على وفق معايير الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، بحث تطبيقي في ديوان الرقابة المالية الاتحادي، مجلة دراسات مالية ومحاسبية.
- ٧- الخضر بن أحمد، (٢٠١٢)، متطلبات تطوير وتحديث الخدمات المصرفية في الجزائر الواقع والآفاق، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

٨- دهيم، كوثر، (٢٠١٦)، الخصخصة ودورها في تطوير القطاع المصرفي في العراق، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط.

٩- سعد، منتظر، (٢٠١٥)، التحديات التي تواجه القطاع المصرفي في العراق، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية.

١٠- طه، حسام، خلف، حسن، (٢٠٢١)، قياس وتحليل أثر الناتج المحلي الإجمالي على الإنفاق الاستثماري في العراق للمدة ١٩٩٠-٢٠١٨، مجلة دراسات الأعمال والإدارة.

١١- عبد صبار، أزهار. (٢٠١٤). أثر الجهاز المصرفي العراقي في النمو الاقتصادي ومتطلبات معامل الاستقرار النقدي للمدة (٢٠٠٠-٢٠١٢)، مجلة الإدارة والاقتصاد، ٣(١١).

١٢- محمد، أيمن. (٢٠١٧). أثر الإنفاق العام في نمو الناتج المحلي الإجمالي "دراسة حالة الجمهورية العربية السورية"، جامعة بلاد الشام للعلوم الشرعية.

١٣- محمد، عمر. والبنّي، حازم. (٢٠٢٢). أثر التمويل المصرفي على الناتج المحلي الإجمالي في العراق دراسة قياسية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، ١٧(٦١)

١٤- هاجاني، دلشاد. (٢٠٢١). أثر القطاع المصرفي في النمو الاقتصادي في العراق للمدة ٢٠٠٤-٢٠٢٠.

15- Aluko, O. Ajayi, M. (2017). Determinants of banking Sector Development: Evidence from Sub Saharan African Countries, Borsa _Istanbul Review.

16- Mhadhbi, K. Terzi, C. and Bouchrika, A. (2017). Banking Sector Development and Economic Growth Developing Countries: a bootstrap panel Granger Causality analysis.

Sources

- 1- Abu Rahma, Ibrahim Ahmed, (2015), The Role of Marketing Intelligence in Developing the Services of the Palestinian Banking Sector. PhD Thesis, Faculty of Commerce, Suez Canal University.
- 2- Ahmed, Mohammed, Mahfouz, Abdul Rahman, (2019), The impact of money supply and exchange rate on real GDP "An applied study on the Libyan economy for the period (1990-2017), Journal of Faculties of Education.
- 3- Al-Bayati, Sattar, and Jassim, Diana, (2022), The Iraqi banking sector, its economic importance and its relationship to financing the budget deficit, Al-Riyada Journal of Finance and Business.
- 4- Al-Jashmi, Faiza, (2022), Analysis of profitability ratios using (ROA-ROE) and the most important financial items affecting profits - a comparative study of a sample of private banks in Iraq for the period 2017-2020, Journal of Contemporary Economic Research, 5(2).
- 5- Hassan, Zahraa, (2022), Financial soundness indicators and their role in improving the performance of the banking sector in Iraq, Journal of Economic Sciences, 6(19).
- 6- Hussein, Hanaa, Al-Maamouri, Ali, (2016), The model path To audit the performance of the supervisory role of the Central Bank of Iraq over private banks according to the standards of the supreme financial and accounting control bodies, an applied study in the Federal Financial Supervision Bureau, Journal of Financial and Accounting Studies.
- 7- Al-Khader bin Ahmed, (2012), Requirements for developing and liberalizing banking services in Algeria, reality and prospects, PhD thesis, Faculty of Economics, Commercial Sciences and Management Sciences, University of Algiers.
- 8- Dahim, Kawthar, (2016), Privatization and its role in developing the banking sector in Iraq, Al-Kut Journal of Economic and Administrative Sciences, University of Wasit.

- 9- Saad, Muntadhar, (2015), Challenges facing the banking sector in Iraq, Journal of Financial, Accounting and Administrative Studies.
- 10- Taha, Hussam, Khalaf, Hassan, (2021), Measuring and analyzing the impact of GDP on investment spending in Iraq for the period 1990-2018, Journal of Business and Management Studies.
- 11- Abdul Sabar, Azhar. (2014). The Impact of the Iraqi Banking System on Economic Growth and the Requirements of the Monetary Stability Factor for the Period (2000-2012), Journal of Management and Economics, 3(11).
- 12- Muhammad, Iman. (2017). The Impact of Public Spending on the Growth of the Gross Domestic Product "Case Study of the Syrian Arab Republic", University of Bilad al-Sham for Sharia Sciences.
- 13- Muhammad, Omar. and Al-Bani, Hazem. (2022). The Impact of Bank Financing on the Gross Domestic Product in Iraq, an Econometric Study, Journal of Accounting and Financial Studies, 17(61)
- 14- Hajani, Dilshad. (2021). The Impact of the Banking Sector on Economic Growth in Iraq for the Period 2004-2020.



تقييم الأداء المؤسسي بضوء معايير نموذج التميز الاوربي (EFQM) دراسة حالة ديوان الوقف السني

م.د عمر عبد القادر خليل العبيدي

م.م قاسم علي جاسم الزوبعي

Institutional Performance Evaluation in the Light of the European Excellence Model (EFQM): A Case Study of Sunni Endowment Diwan

Dr. Omer Abdul-Qadir Khaleel Al-Ubaydi

Asst. Lecturer Qasim Ali Jassim Al-Zoba'i

١٤٤٦ هـ ٢٠٢٥ م

الملخص

يهدف البحث لتسليط الضوء على مستوى الاداء المؤسسي لديوان الوقف السني باستعمال معايير نموذج التميز الاوربي EFQM، وتحديد الفجوة بين الواقع الفعلي لأداء الديوان والمعايير المعتمدة للنموذج، تمثلت مشكلة البحث بعدم وجود نظام محدد لتقييم الاداء المؤسسي في الديوان يتم على اساسه تشخيص نقاط القوة والضعف، ولذلك تم اعتماد منهج دراسة الحالة واستخدام قائمة الفحص (Check list)، التي تم اعدادها في ضوء معايير نموذج التميز الاوربي لإدارة الجودة بغية جمع البيانات عن أداء المنظمة والتي تتضمن معايير بالممكنات الخمس (القيادة، والاستراتيجية، والعاملين، والشراكات والموارد، والعمليات والمنتجات والخدمات) والنتائج الأربع (نتائج العاملين، ونتائج الزبائن، ونتائج المجتمع، ونتائج الاعمال) وتم اختيار الدائرة التخطيط احدى تشكيلات ديوان الوقف السني موقعا للدراسة، وقد تم معالجة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المتمثلة بالوسط الحسابي المرجح (المعدل) والنسبة المئوية لمدى المطابقة لتشخيص حجم الفجوة بين معايير نموذج التميز الاوربي لتقييم الأداء المؤسسي والاداء الفعلي للمنظمة المبحوثة، كما اكدت النتائج وجود فجوة حقيقية بين الاداء الفعلي لدائرة التخطيط والمتابعة وبين معايير نموذج التميز الاوربي، وكانت اكبر فجوة لنتائج مجتمع والاعمال واقل فجوة لنتائج المتعاملين، وتوصي الدراسة بضرورة تبني معايير نموذج التميز الاوربي كأداة حديثة معتمدة عالميا لتقييم الاداء وبشكل دوري .

الكلمات المفتاحية: الاداء المؤسسي، تقييم الاداء المؤسسي، نموذج التميز الاوربي EFQM

Abstract

The research aims to shed light on the level of institutional performance of the Sunni Endowment Diwan using the criteria of the European Excellence Model EFQM, and identifying the gap between the actual reality of the performance of the Diwan and the approved standards of the model. The case study methodology is adopted and the check list is used, which is prepared in light of the standards of the European Excellence Model for Quality Management in order to collect data on the performance of the organization, which includes criteria for the five enablers (leadership; strategy; employees; partnerships and resources; processes, products and services) and the four outcomes: (workers' outcome, customers'



outcome, community outcome, and business outcome) The planning department chose one of the Sunni Endowment Diwan formations as a site for the study. European Excellence is used to assess the institutional performance and the actual performance of the researched organization, and the results confirmed the existence of a real gap between the actual performance of the Planning and Follow-up Department, and the standards of the European Excellence Model. The largest gap is in the results of society and business and the least gap is in the results of customers. The study recommends the need to adopt the standards of the European Excellence Model as a modern globally approved tool to evaluate performance on a regular basis.

Keywords: institutional performance, institutional performance evaluation, European excellence model EFQM

أولاً: مشكلة البحث:

شهدت بيئة الاعمال تنافساً شديداً سعياً منها الى الارتقاء بمستوى الاداء والتميز من خلال تبني معايير التميز العالمية، ويعد نموذج التميز الاوربي من اكثر النماذج استعمالاً في العالم، كون معاييرها تستند الى التميز والجودة العالية وتحقيق النتائج المرغوبة، وتتبلور المشكلة في افتقار دائرة التخطيط والمتابعة في ديوان الوقف السني الى نظام لتقييم الاداء المؤسسي وفق انظمة التقييم المتطورة لتحديد نقاط القوة والضعف (مجالات التحسين)، اذ تشكل مشكلة البحث من خلال استئارة التساؤلات الآتية :

- ١- ما مدى وجود نظام لتقييم الاداء المؤسسي في المنظمة المبحوثة ؟
- ٢- ما قدرة استيعاب المنظمة المبحوثة لاستعمال نموذج التميز الاوربي لتقييم الاداء المؤسسي ؟
- ٣- ما مستوى الاداء الفعلي للمركز وفق معايير نموذج التميز الاوربي ؟
- ٤- ما مقدار الفجوة بين معايير نموذج التميز الاوربي والاداء الفعلي لدائرة التخطيط والمتابعة مجال البحث؟
- ٥- ما إمكانية قياس المتحقق الفعلي كنسبة مئوية من مجموع الأهمية النسبية لمعايير نموذج التميز الاوربي؟

ثالثاً: اهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ١- تقييم المعايير والأسلوب المعتمد في تقييم الأداء في المنظمة مجال البحث.
- ٢- تقييم الأداء التنافسي للمنظمة المبحوثة باستعمال نموذج التميز الأوربي (EFQM) من خلال قياس الفجوة بين أدائه الفعلي وبين المعايير الواردة في النموذج.
- ٣- قياس المتحقق الفعلي كنسبة مئوية من مجموع الأهمية النسبية لمعايير نموذج التميز الأوربي وتشخيص نقاط الضعف والقوة في المنظمة المبحوثة وتحديد مجالات التحسين.

رابعاً: أهمية البحث :

تتبع أهمية البحث من أهمية ما يلعبه ديوان الوقف السني من دورا هاما في المجتمع العراقي على وجه الخصوص، ويتطلب ذلك اجراء تقييم لأداء تشكيلاته باستمرار من خلال اجراء المقارنات مع المؤسسات المماثلة محلياً وعالمياً من أجل التحسين، وبما ينسجم مع التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال وقد استحوذ نموذج التميز الاوربي لإدارة الجودة (EFQM) على الاهتمام كونه أداة تستعمل للتقييم الذاتي وفق عدد من المعايير المرنة التي يسهم تطبيقها في تحقيق أهمية كبيرة للمؤسسات، يمكن تحديدها بالآتي:

- المساهمة العلمية الجادة في تشخيص مستوى الأداء الفعلي للمؤسسة وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف و التي تعاني منها، فضلاً عن اثاره دوافع المؤسسة في تحسين أدائها وصولاً للتميز من خلال تبني مناهج ادارية حديثة وتطبيقها .

خامساً : منهج البحث

استند البحث الى منهج (دراسة الحالة) كونه المنهج الأكثر ملاءمة وتطبيقاً من أجل تحقيق أهداف البحث الحالية، باستعمال معايير نموذج التميز الاوربي في تقييم الأداء المؤسسي مجال البحث وفق قوائم الفحص المعدة لجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى نتائج دقيقة وواقعية لتشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف (مجالات التحسين) .

سادساً: مجتمع وعينة البحث

تم اختيار دائرة التخطيط والمتابعة في ديوان الوقف السني كميدان للتطبيق كتجربة عملية بناءً على توجيهات الامانة العامة لمجلس الوزراء بشأن اعتماد نموذج التميز الاوربي في تقييم الاداء المؤسسي للوزارات والجهات الحكومية كافة .

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث :تم استعمال المقياس السباعي لقوائم الفحص للمتغيرين، إذ جرى تخصيص وزن لكل فقرة من فقرات المقياس وكما موضح في الجدول (١).



ت	فقرات المقياس	وزن الفقرة
١	مطبق كلياً موثق كلياً	٦
٢	مطبق كلياً موثق جزئياً	٥
٣	مطبق كلياً غير موثق	٤
٤	مطبق جزئياً موثق كلياً	٣
٥	مطبق جزئياً موثق جزئياً	٢
٦	مطبق جزئياً غير موثق	١
٧	غير مطبق غير موثق	٠

Sours: Al.Khateeb, S, K, (2008), "Total Quality Management and ISO Contemporary Approach", the first edition, Almutada Publishing and Distribution, Baghdad.

١- الوسط الحسابي المرجح = مجموع (الوزن * التكرارات) / مجموع التكرارات

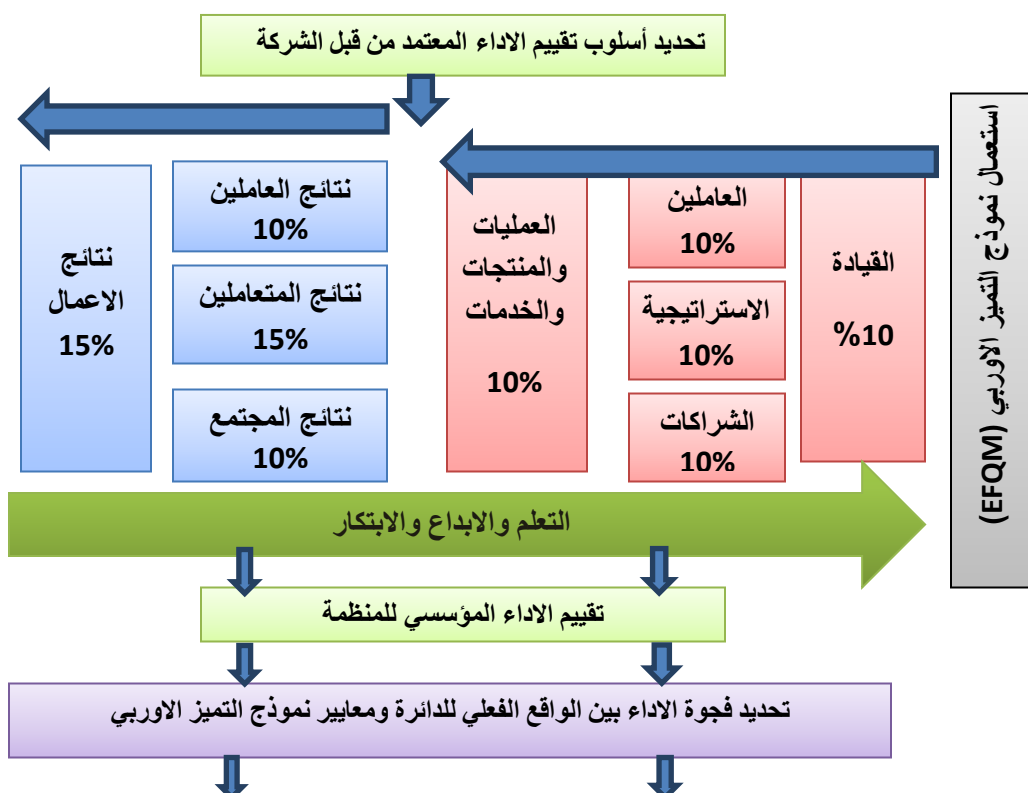
٢- النسبة المئوية المطابقة =

الوسط الحسابي المرجح
اعلى درجة في المقياس

٣- حجم الفجوة = 1 - النسبة المئوية لمدى المطابقة

٤- مقدار المتحقق الفعلي كنسبة مئوية = النسبة المئوية لمدى المطابقة × الأهمية النسبية لكل معيار

ثامنا : المخطط الاجرائي للبحث: يوضح الشكل رقم(1) المخطط الاجرائي المعتمد للبحث.



المبحث الثاني : الجانب النظري

أولاً: نشأة و مفهوم نموذج التميز الأوربي (EFQM) :

يعد نموذج التميز الأوربي (EFQM) من أهم وأبرز النماذج الشائعة الاستخدام في عالمنا الحالي ، وتأتي القاعدة الأساسية لهذا النموذج من فكرة الجودة الشاملة النابعة من فعاليات الاتحاد الأوربي للجودة الذي أنشئ عام 1988 م بعضوية سبعة دول اوربية ثم زاد عددها لتبلغ (250) عضواً في عام 1992 ، م (الربيعي، 2023 : 400)، والهدف من ذلك لتحفيز المنظمات في اوروبا لتحقيق رضا الزبون وجعل ادارة الجودة الشاملة هي العامل الاول للوصول الى التنافسية العالمية .(الطبطبائي، 2007 : 27) (المؤتمر العلمي الاول للكلية التقنية الادارية، 2010 : 64)، تم الإعلان الرسمي على نموذج التميز الأوربي عام (1991) بالاشتراك مع الهيئة الاوربية لإدارة الجودة مع المنظمة الأوربية للجودة ويكون مقرها الرئيسي في العاصمة البلجيكية بروكسل وقدمت الجائزة لأول مرة عام (1992) (Aldallal, 2005: 49) .

يعد نموذج التميز الاوربي اداة لتحسين الاداء استمدت من مبادئ ادارة الجودة الشاملة ويمثل اطار عمل يستخدم من قبل الكثير من المنظمات والشركات في القطاعين العام والخاص في اغلب دول العالم، و يمكن استخدامه في تحديد مستوى الاداء ويساعد المديرين في التشخيص الدقيق للجوانب الرئيسية التي يجب تحسينها لتحقيق التميز (Hemsworth, 2016: 130)

اختلف الباحثين في تعريف النموذج آنف الذكر، اذ سنورد عدد منها في الجدول (١) وكما يأتي :

ت	الباحث والسنة	التعريف
1	Abu Saada, 2013: 32	اداة عملية لمساعدة المؤسسات على انشاء نظام ادارة مناسب من خلال قياس مكانها على طريق التميز وتحديد الفجوات وتقديم الحلول
2	Anisimova, 2014 : 36	اطار شامل يتطلب الاهتمام من خلال عملية التنفيذ وبعدها يكون كونه نموذج شمولي من خلال تطبيق معايير النموذج في جميع اقسام المؤسسة لتقييم ادائها بشكل اكثر دقة .
3	Soltanifar, 2015: 12	اسلوب اداري حديث للتقييم الذاتي يستخدم في القطاعين الخاص والعام على حدأ سواء لمساعدة الادارة العليا في تحديد



		نقاط والضعف والتركيز على نقاط القوة ومجالات التحسين من اجل تحقيق التميز المستدام .
4	Bolboli& Reiche, 2015, 396	يمثل إطار إداري لتحقيق واستدام مستويات أداء متميزة تلبي أو تفوق توقعات جميع أصحاب المصلحة
5	Belkabar,2016:171	الممارسة الفعالة في ادارة المؤسسة وتحقيق النتائج للوصول الى مرتبة التميز من خلال الالتزام بانماط ادارية قائمة على الاسس والمعايير التي تستند اليها مفاهيم الجائزة .
6	Balhamar,2016:27	وسيلة للتطور والتميز وايجاد الحلول لاهم المعوقات ونقاط الضعف في المؤسسة مقابل التركيز على نقاط القوة والتفرد في المؤسسة .
7	العمودي، 2018 : 22	إطار يضم مجموعة من الاتجاهات والمعايير التي تركز على القيادة والثقافة والقيم التنظيمية، والإبداع، والاستراتيجيات، والخطط أو المعلومات، لتحقيق الممارسات الأفضل والأداء الفعال داخل المنظمات
8	قوت، 2021:228	مجموعة متكاملة من العناصر والمعايير الرئيسية القابلة للقياس الكمي التي تتفاعل فيما بينها لتحقيق التميز المؤسسي

ثانياً: أهداف نموذج التميز الاوربي (EFQM) : يهدف النموذج الى تحقيق غايات المنظمة وكما يأتي: (Tavana, et al., 2011: 645)

1. يساعد على تحديد أنشطة التحسين المناسبة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.
2. يوفر إطاراً يشجع التعاون والابتكار لتحقيق الهدف.
3. تحفيز ومساعدة المنظمات الاوربية في تحسين الإجراءات التي تهدف إلى التميز من خلال تحقيق رضا الزبائن والموارد البشرية والمجتمع.
4. ترويج فكرة الجودة كعملية أساس للتحسين المستمر بأي منظمة اوربية.

ثالثاً : المكونات الأساسية لنموذج التميز الأوربي (EFQM) يتكون نموذج التميز الأوربي من ثلاث مكونات أساسية: (: Calvo-Mora, et.al, 2018: 1263)

١- المفاهيم الأساسية للتميز :هي التي تشكل الأساس لتحقيق التميز المستدام في أي منظمة إضافة قيمة لصالح المتعاملين، بناء مستقبل مستدام، تنمية القدرة المنظمة، تسخير الإبداع والابتكار، القيادة من خلال الرؤيا والنزاهة، الإدارة بالكفاءة وسرعة التكيف مع التغيير، النجاح من خلال مواهب وقدرات العاملين، استدامة النتائج الباهرة. (الريعي، 2023: 401)

٢- معايير النموذج الاوربي للتميز :

يتكون نموذج التميز الأوربي (EFQM) من تسعة معايير خمسة منها يطلق عليها بالممكنات وتشمل (القيادة، والعاملين، والاستراتيجية، والموارد والشراكات، والعمليات) وأربعة أخرى يطلق عليها بالنتائج نتائج الموارد البشرية (العاملين)، نتائج الزبائن، ونتائج المجتمع، ونتائج الأعمال) وتتكون هذه المعايير التسعة من (32) معياراً فرعياً ، إذ تمثل معايير الممكنات ما تفعله المنظمة، أما معايير النتائج ما تحققه المنظمة، والتغذية الراجعة من النتائج تساعد على تحسين الممكنات وسنحاول من خلال هذه الفقرة استعراض ما يتضمنه النموذج من معايير والوزن النسبي لكل معيار مع النقاط الممنوحة لكل منهم وكما يأتي :

(عبود، 2009 : 18-) (Tavana et al, 2011: 648) (Sampaio et al, 2012: 183) الريعي، (401 : 2023 Álvarez) (et al, 2017:15-21)

أ -الممكنات

وتمثل طرق عمل تتبعها المنظمات لتكون بمثابة دليل عمل أو إجراءات تفصيلية على شكل خطوات عمل، وهياكل متعددة تمنح بموجبها الصلاحيات والمسؤوليات، والتي يجب أن تطبق بكل كفاءة وانتظام من خلال التخطيط المسبق، والاستراتيجيات التي تتوافق مع الأهداف التي وضعتها المنظمة، والتي يجب أن تخضع بصورة مستمرة لعملية المراجعة والتحسين والتطوير المستمر.

وتتضمن الممكنات مجموعة معايير والتي سيتم توضيحها على النحو الآتي:

■ القيادة :

عبارة عن منظومة من الإدارات العليا الموجودة في المنظمة ككل، والقادة المتميزون هم الذين يعملون على تطوير وتحقيق الرؤية، الرسالة، وتطوير القيم، النظم المنظمة، ويضم هذا المعيار على (٦) معايير فرعية و (٣٩) نشاطاً فرعياً، يبلغ وزنه النسبي ١٠ % أي ما يعادل ١٠٠ نقطة من ١٠٠٠)

■ السياسة الإستراتيجية :

تمثل الإطار العام الذي يتم من خلاله تحديد التوجه، الغايات، والأهداف طويلة المدى، إذ إن المنظمات المتميزة هي التي تطبق رؤيتها ورسالتها من خلال تطوير سياسة موجهة نحو أصحاب المصلحة، يتضمن



هذا المعيار (٤) معايير فرعية، فضلاً عن (٢٣) نشاطاً فرعياً . يبلغ وزنه النسبي ١٠ % اي ما يعادل ١٠٠ نقطة من ١٠٠٠ .

■ العاملین (الموارد البشرية) :

تعتبر الموارد البشرية في أي منظمة عن أهم موجوداتها وأثمنها حيث إن من خلال هذه الموارد تستطيع المنظمة أن تميز نفسها عن المنظمات المنافسة , كما تعمل هذه الموارد بكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة وتلبية توقعات الآخرين، يحتوي هذا المعيار على (٦) معايير فرعية فضلاً عن (٣٥) نشاط فرعوي ويبلغ وزنه النسبي ١٠ % أي ما يعادل ١٠٠ نقطة من ١٠٠٠ .

■ الشراكات و الموارد :

تخطط المنظمات المتميزة وتعمل على إدارة الشراكات الخارجية، الموارد الداخلية، الموردين، من اجل تعزيز السياسة والاستراتيجيات ودعمها وضمان فاعلية العمليات التشغيلية، ومن خلال عمليات إدارة الشراكات والموارد تقوم المنظمة بالموازنة بين احتياجاتها الحالية والمستقبلية والمجتمع والبيئة. ويضم هذا المعيار على معايير فرعية فضلاً عن (٢٧) نشاطاً فرعياً . ويبلغ وزنه النسبي ١٠ % أي ما يعادل ١٠٠ نقطة من ١٠٠٠ .

■ العمليات :

تصمم المنظمات المتميزة وتدير وتحسن العمليات من اجل إرضاء وزيادة قيمة الزبائن والجهات ذات العلاقة الأخرى، يحتوي هذا المعيار على (٤) معايير فرعية فضلاً عن (٢٧) نشاطاً فرعياً، ويبلغ وزنه النسبي ١٠ % أي ما يعادل ١٠٠ نقطة من ١٠٠٠ .

ب- النتائج (المخرجات)

■ نتائج المتعاملين:

ويضم هذا المعيار عنصرين فرعيين , فضلاً عن خمسة أنشطة فرعية، يبلغ وزنها النسبي ١٥ % أي ما يعادل ١٥٠ نقطة من ١٠٠٠ , ولنتائج المتعاملين نوعان :

- الانطباعات : وتشير إلى مقاييس رأي المتعاملين .
- مؤشرات أداء: وتشير إلى أداء المنظمة الفعلي تجاه المتعاملين .

■ نتائج العاملین (الموارد البشرية) :

ويحتوي هذا المعيار عنصرين، فضلاً عن تسعة أنشطة فرعية، ويبلغ وزنها النسبي ١٠ % أي ما

يعادل ١٠٠ نقطة من ١٠٠٠، ولنتائج الموارد البشرية نوعان:

- الانطباعات : وتشير إلى مقاييس رأي الملاكات العاملة.
- مؤشرات أداء : وتشير إلى أداء الملاكات العاملة الفعلي.

■ نتائج المجتمع :

يضم هذا المعيار عنصرين فضلاً عن تسعة أنشطة فرعية، يبلغ وزنها النسبي ١٠ % أي ما يعادل

١٠٠ نقطة من ١٠٠٠، ولنتائج المجتمع نوعان:

- الانطباعات: وتشير إلى مقاييس رأي المجتمع.
- مؤشرات أداء: وتشير إلى أداء المنظمة الفعلي نحو المجتمع.

■ نتائج الاعمال (الأداء المنظمي) :

ويحتوي هذا المعيار على عنصرين فضلاً عن ستة أنشطة فرعية , ويعد أهم معيار كونه يعد مؤشراً للأداء المنظمي بشكل كامل (النتائج النهائية للمنظمة) والتي تهدف عادة المنظمة تحقيقها بحسب خططها، يبلغ وزنها النسبي ١٥ % أي ما يعادل ١٥٠ نقطة من ١٠٠٠.

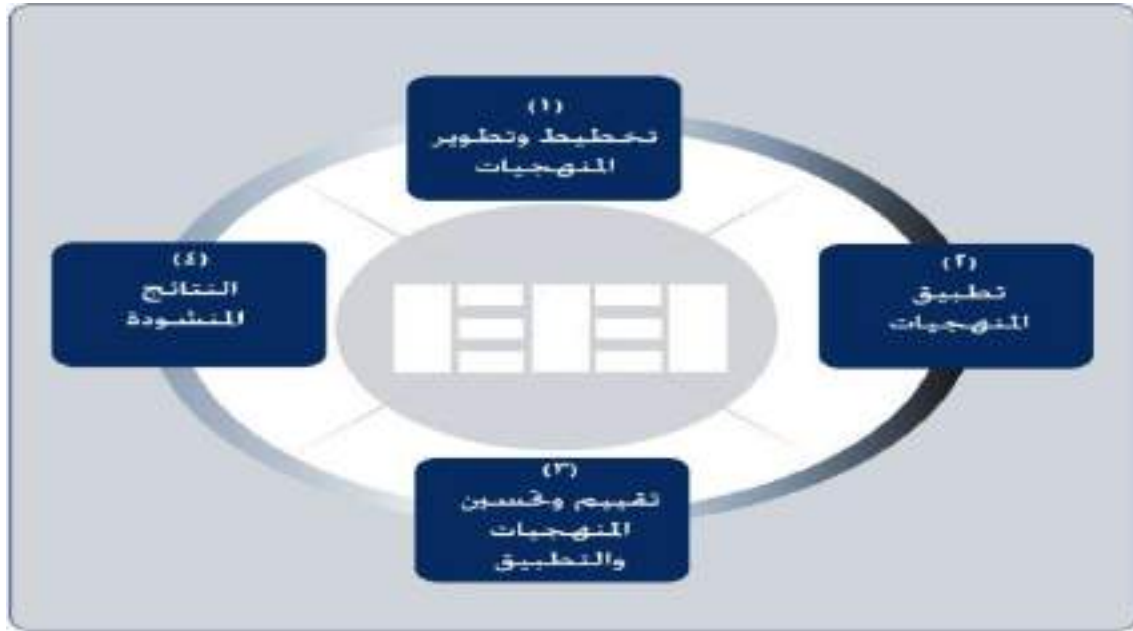
٣- منطق رادار RADAR

جاءت هذه الكلمة في اللغة الإنجليزية كاختصار للكلمات التي تدل على أوجه وعناصر القياس وهي : النتائج، المنهجيات، التطبيق، المراجعة والتقييم، وهي أداة لقياس وتقييم للمنهجيات المكونة للنظام الإداري وقيمه الابتكارية العالية تكمن في كونه يمكننا من القياس الكمي الدقيق للنظام الإداري الذي يعتبر شيء غير ملموس يمكن قياسه الكيفي ولكن يصعب قياسه الكمي، أما الرادار فيمكننا قياس النظم الإدارية بقياس كمي (قوت، 2021 : 228) .

يعبر منطق رادار الى حاجة المؤسسة الى الاتي : (الاخرس، 2016 : 67)

١. تحديد النتائج المراد تحقيقها كجزء من استراتيجيتها .
٢. الاعداد والتطوير والتخطيط لمجموعة متكاملة من المنهجيات السليمة لتحقيق الاهداف المطلوبة حالياً وفي المستقبل .
٣. تطبيق المنهجيات بطريقة منظمة لضمان التنفيذ .
٤. تقييم وتحسين المنهجيات المطبقة بناءً على مراقبة وتحليل النتائج المتحققة وأنشطة التعليم المستمر .

شكل (٢) منطق رادار في نموذج التميز الاوربي



المصدر : جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الاداء الحكومي والشفافية، 2013 : 26

المبحث الثالث

الجانب العملي

أولاً: تحليل نتائج قائمة الفحص لنموذج التميز الاوربي (EFQM) وتفسيرها :يهدف هذا البحث إلى استخدام نموذج التميز الأوربي (EFQM) في تطوير وتحسين الخدمة، إذ يتضمن هذا النموذج مجموعة من معايير يطلق عليها بالممكنات والنتائج وتمثل معايير الممكنات مجموعة من العوامل التي لا بد من توفرها كي تستطيع المنظمة المبحوثة من تحقيق نتائج عالية أي أن معايير الممكنات تمثل ما تفعله المنظمة المبحوثة، أما معايير النتائج هو ما تحققه المنظمة المبحوثة، ولكل من الممكنات والنتائج نقاط توزع على المعايير الموجودة في كل منهم، إذ تقسم ال (1000) نقطة الخاصة بنموذج التميز الأوربي إلى (500) نقطة لمعايير الممكنات موزعة على المعايير الرئيسة وبواقع (%) (10 لكل معيار أي ما يعادل (100) نقطة لكل من) القيادة، والاستراتيجية، والعاملين الموارد البشرية، والشراكات والمورد، والعمليات والمنتجات والخدمات)، و(500) نقطة لمعايير النتائج الأربعة وبواقع (100) نقطة لكل من) نتائج المجتمع، نتائج العاملين (وبواقع (150)نقطة لكل من) نتائج الزبائن، ونتائج الأعمال) وبهدف معرفة مدى تطبيق وتوثيق معايير نموذج التميز الأوربي (EFQM) وذلك

باعتتماد خطوات عدة تؤلف بمجموعها آلية العمل الآتية:

❖ اعتمدت قوائم الفحص (Checklists) الخاصة بمعايير نموذج التميز الأوربي (EFQM) إصدار 2013 .

❖ بهدف الوصول إلى أكثر دقة ممكنة في تحليل البيانات، سيستعمل المقياس السباعي لقوائم الفحص
❖ استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات في قائمة الفحص لغرض تقييم الواقع
الفعلي والحصول على الفرق بينه وبين درجات معايير نموذج التميز الأوربي (EFQM) من خلال تحديد
الواقع الفعلي وتشخيص الفجوة ونقاط القوة والضعف لكل معيار من معايير نموذج التميز الأوربي (EFQM)
(وهي):

الوسط الحسابي المرجح X : لمعرفة المعدل الحقيقي بعد التقريب من أجل توثيق وتطبيق معايير
نموذج التميز الأوربي (EFQM) ، إذ عدت عدد مرات تكرار الإجابة أساسا في حساب النتيجة
وجرى استعمال الصيغة الآتية:

الوسط او المعدل =

الاوزان =

وبعد مقارنتها بفقرات المقياس يمكن تحديد مستوى ذلك المعيار ومعرفة عدد المراحل المطلوبة للوصول الى
التطابق التام مع نموذج التميز الأوربي (EFQM) أي تطبيقا وتوثيقا تاما.

❖ النسبة المئوية لكل معيار :التي تعبر عن مقدار التطابق والاختلاف مع معايير نموذج التميز
الأوربي وذلك من خلال المعادلة الآتية:

ويشير الرقم (6) إلى أعلى وزن في المقاييس الذي يمثل حالة التطابق التامة مع متطلبات نموذج
التميز الأوربي (EFQM)

❖ لغرض الحصول على معدل الفجوة نسبة إلى المتحقق الفعلي لكل معيار طبق معادلتي أدناه:
المتحقق الفعلي لكل معيار :هو حاصل ضرب النسبة المئوية في قائمة الفحص لكل معيار بدرجته
بالنموذج التميز الأوربي (EFQM) طبقت وفقا للمعادلة الآتية:

A = المتحقق الفعلي

P = النسبة المئوية

D = درجة المعيار

معدل الفجوة: يعبر عنها بالفرق بين درجة المعيار في نموذج التميز الأوربي (EFQM) والمتحقق الفعلي من كل معيار:

❖ لاستخراج النسبة المئوية للمتحقق الفعلي ومعدل الفجوة يتم تطبيق المعادلتين الاتيتين:

ثانياً: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالممكنات :

١- **معيار القيادة:** وله (100) نقطة بما يعادل (10%) من المجموع الكلي. تبين نتائج قائمة الفحص الخاصة بمعيار القيادة أن دائرة التخطيط والمتابعة قد حققت معدل مقداره (4,5) من أصل (6) ، ويشير هذا المعدل إلى أن الدائرة المذكورة انفاً قد أقتربت من مستوى التطبيق الكلي وغير الموثق لفقرات معيار القيادة ونسبة تطبيق مئوية (76%) ومن ثم فإن المتحقق الفعلي لمعيار القيادة قدره (76) نقطة من مجموع نقاط معيار القيادة والبالغة (100) نقطة أي إننا بحاجة إلى (24) نقطة والتي تمثل الفجوة، ويمكن إيعاز هذه النتيجة إلى إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف المبينة أدناه والمتعلقة بهذا المعيار وكالاتي:

أ- نقاط القوة:

- تضمن الدائرة مستقبلها من خلال تحديد ونشر الغرض الرئيسي الذي تستند اليه رؤيتها ورسالتها وسلوكها، فضلاً عن تجسيد القيم المؤسسية المتمثلة بالنزاهة والمسؤولية والقوة الحسنة سعياً منها لتطوير وتعزيز سمعة ومكانة الدائرة داخلها وخارجها .
- تتجه دائرة التخطيط والمتابعة الى تطوير وبناء ثقافة القيادة التشاركية فضلاً عن تحسين ومراجعة فاعلية القادة .
- يتم مراجعة النتائج وتحديد الاولويات على المديين القصير والطويل .
- صناعة القرارات تتم بناءاً على معرفة و معلومات واقعية وموثقة مما سينعكس على تحديد مستوى الاداء الحالي والمستقبلي للعمليات التي تتعلق بالأداء الكلي .

ب- نقاط الضعف :

- انخفاض مستوى الشفافية وتحمل المسؤولية في اعداد التقارير المالية وغير المالية بما في ذلك اجراءات الحوكمة المؤسسية وبما يتناسب مع توقعات القادة .
- عدم توثيق تقييم الاداء بشكل رسمي واستدامته والاكتفاء بالتعلم والاستجابة للتغيير عند الحاجة.

- تتحلى الإدارة العليا في دائرة التخطيط والمتابعة بالمرونة والقدرة على صناعة القرارات الملائمة بضوء المعلومات المتوافرة والخبرة والمعرفة المتاحة يقابلها ضعف في توثيق هذه النتائج .
- وجود ضعف في توثيق انتاج الافكار الابداعية وترتيب الاولويات لدى الادارة العليا .
- ٢- معيار الاستراتيجية : وله (100) نقطة بما يعادل (10%) من المجموع الكلي.
- تبين نتائج قائمة الفحص الخاصة بمعيار الاستراتيجية أن دائرة التخطيط والمتابعة قد حققت معدل مقداره (5.3) من أصل (6) ، ويشير هذا المعدل إلى أن الدائرة المذكورة انفاً قد أقتربت من مستوى التطبيق الكلي والموثق جزئي لفقرات معيار الاستراتيجية ونسبة تطبيق مئوية (89%) ومن ثم فإن المتحقق الفعلي لمعيار الاستراتيجية قدره (89) نقطة من مجموع نقاط معيار الاستراتيجية والبالغة (100) نقطة أي إننا بحاجة إلى (11) نقطة والتي تمثل الفجوة، ويمكن إيعاز هذه النتيجة إلى إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف المبينة أدناه والمتعلقة بهذا المعيار وكالاتي:
- أ- نقاط القوة :
- يهتم المعنيين في دائرة التخطيط والمتابعة بتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية والتي تعتبر كمدخل اساسي في تطوير ومراجعة الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها فضلاً عن مواجهة التغيرات المحتملة .
- التطبيق الفعلي لتحليل احتياجات القدرات والامكانيات الحالية وكذلك فرص التحسين والتطوير مما سينعكس على تحقيق الاهداف الاستراتيجية .
- العمل وفق مبادئ الاستدامة في الاستراتيجية، فضلاً عن توفير الموارد اللازمة لتحقيق الاهداف المطلوبة .
- يتم تطبيق استراتيجية المنظمة المبحوثة الى مشاريع عمل وهياكل تنظيمية تأكيداً على قدرة المنظمة التكيف مع البيئة المتغيرة .
- ب- نقاط الضعف :
- تفقر المنظمة المبحوثة الى تطبيق نماذج اعمال جديدة تتماشى مع واقع وبيئة العمل لتحسين الاداء.
- عدم تطبيق اليات فعلية لإدارة المخاطر الاستراتيجية وفق السيناريوهات المحتملة وتوقع الحالة التشاؤمية والاكتفاء بالواقع الحالي .

٣- معيار الموارد البشرية : وله (100) نقطة بما يعادل (10%) من المجموع الكلي. تبين نتائج قائمة الفحص الخاصة بمعيار القيادة أن دائرة التخطيط والمتابعة قد حققت معدل مقداره (4.8) من أصل (6) ، ويشير هذا المعدل إلى أن الدائرة المذكورة انفاً قد أقتربت من مستوى التطبيق الكلي والموثق جزئي لفقرات معيار القيادة وبنسبة تطبيق مئوية (80%) ومن ثم فإن المتحقق الفعلي لمعيار الموارد البشرية قدره (80) نقطة من مجموع نقاط معيار الموارد البشرية والبالغة (100) نقطة أي إننا بحاجة إلى (20) نقطة والتي تمثل الفجوة، ويمكن إيعاز هذه النتيجة إلى إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف المبينة أدناه والمتعلقة بهذا المعيار وكالاتي:

أ- نقاط القوة :

- تهتم الدائرة التخطيط والمتابعة بمواءمة خطط الموارد البشرية مع استراتيجيتها وهيكلها التنظيمي والتقنيات الحديثة .
- تسعى الادارة العليا الى توفير الموارد ومبدأ تكافؤ الفرص للعاملين لتعظيم مساهماتهم في الدائرة .
- تطبق دائرة التخطيط والمتابعة سياسة تطوير ونشر الثقافة المؤسسية لتعميق التعاون المشترك وفق رؤية روح الفريق في معظم الاعمال .

ب- نقاط الضعف :

- انخفاض مستوى الدعم للأعمال الابداعية والمبتكرة على مستوى الهيكل التنظيمي والخدمات ونماذج الاعمال .
- تبين النتائج وجود ضعف في مستوى تشجيع العاملين لتحسين صورة الدائرة وسمعتها لدى الآخرين
- توضح النتائج بعد وجود تقييم اداء فعلي للعاملين يسهم في تحسين الاداء الوظيفي وبالتالي على اداء الدائرة ككل .

٤- معيار الشراكات والموارد : وله (100) نقطة بما يعادل (10%) من المجموع الكلي. تبين نتائج قائمة الفحص الخاصة بمعيار القيادة أن دائرة التخطيط والمتابعة قد حققت معدل مقداره (4.65) من أصل (6) ، ويشير هذا المعدل إلى أن الدائرة المذكورة انفاً قد أقتربت من مستوى التطبيق الكلي والموثق جزئي لفقرات معيار القيادة وبنسبة تطبيق مئوية (77%) ومن ثم فإن المتحقق الفعلي لمعيار الشراكات والموارد قدره (77) نقطة من مجموع نقاط معيار الشراكات والموارد والبالغة (100) نقطة أي

إننا بحاجة إلى (23) نقطة والتي تمثل الفجوة، ويمكن إيعاز هذه النتيجة إلى إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف المبينة أدناه والمتعلقة بهذا المعيار وكالاتي:

أ- نقاط القوة :

- تتبنى الدائرة استعمال استراتيجيات وسياسات وعمليات مالية تدعم من خلالها الاستراتيجية الشاملة وبالتالي ضمان المرونة المالية .
- تسعى الدائرة الى بناء علاقات مستدامة مع الشركاء وفق الثقة والاحترام المتبادل .
- تتبنى الدائرة تحويل الافكار الابداعية الى واقع عملي لغرض تحقيق الاستفادة القصوى منها.

ب- نقاط الضعف :

- سببت قلة التخصيصات المالية الى مشاكل تتعلق باستبدال الاليات القديمة باليات حديثة تسهم بترجمة الافكار الابداعية الى واقع ملموس وتحقيق الاستفادة القصوى منها.
- لوحظ عدم وجود الية متبعة في دائرة التخطيط والمتابعة لإدارة شبكات التعلم والتعاون بغية تحديد فرص الابداع والابتكار والتحسين .
- لا يوجد تطبيق حقيقي لقياس تأثير الاعمال والخدمات المقدمة على الصحة والسلامة المهنية

٥- معيار العمليات والخدمات : يتضمن (100) نقطة بما يعادل (10%) من المجموع الكلي. تفسر نتائج قائمة الفحص الخاصة بمعيار العمليات والخدمات أن دائرة التخطيط والمتابعة قد حققت معدل مقداره (5.7) من أصل (6) ، ويشير هذا المعدل إلى أن الدائرة المذكورة انفاً قد أقتربت من مستوى التطبيق الكلي والموثق كلي لفقرات معيار القيادة ونسبة تطبيق مئوية (96%) ومن ثم فإن المتحقق الفعلي لمعيار القيادة قدره (96) نقطة من مجموع نقاط معيار العمليات والخدمات والبالغة (100) نقطة أي إننا بحاجة إلى (4) نقطة والتي تمثل الفجوة، ويمكن إيعاز هذه النتيجة إلى إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف المبينة أدناه والمتعلقة بهذا المعيار وكالاتي:

أ- نقاط القوة :

- تعمل الادارة العليا للدائرة على تحديد العمليات الرئيسة بضوء الخطة التشغيلية والذي سينعكس على تحقيق الخطة الاستراتيجية .



- يوجد فهم واضح لدى العاملين في الدائرة بأداء مهامهم وادوارهم وتحديد مستوى المسؤوليات والمهام وفق اوامر تكليف رسمية وبما ينسجم مع تنفيذ استراتيجية الدائرة .
- يتم تصميم الخدمات التي تقدمها الدائرة بكفاءة وانسيابية وفق ما متوفر من كفاءات وموارد
- يتم تطوير وتفعيل اجراءات التواصل مع المتعاملين الحاليين والمستقبليين و بشكل دوري يضمن الشفافية من خلال الاعام والبريد الالكتروني والمقابلات الشخصية والورش التدريبية .

ب- نقاط الضعف :

- عدم وجود مؤشرات واضحة للأداء المؤسسي بغية قياس كفاءة الاداء والاقتصار على مقارنة الانجاز الفعلي بالمخطط .
- تفقر دائرة التخطيط والمتابعة الى استخدام نتائج التقييم الحالي باجراء المقارنة المرجعية مع المنظمات المشابهة والتي لها تجربة ناجحة في تشخيص الفجوة والانحرافات ومعالجتها

٦- نتائج المتعاملين :

يتضمن (150) نقطة بما يعادل (15%) من المجموع الكلي.

تفسر نتائج قائمة الفحص الخاصة بمقياس نتائج المتعاملين أن دائرة التخطيط والمتابعة قد حققت معدل مقداره (5.87) من أصل (6) ، ويشير هذا المعدل إلى أن الدائرة المذكورة انفاً قد أقتربت من مستوى التطبيق الكلي والموثق كلي لفقرات مقياس المتعاملين وبنسبة تطبيق مئوية (97%) ومن ثم فإن المتحقق الفعلي لمقياس نتائج المتعاملين قدره (145) نقطة من مجموع نقاط مقياس نتائج المتعاملين والبالغة (150) (نقطة أي إننا بحاجة إلى (5) نقطة والتي تمثل الفجوة، ويمكن إيعاز هذه النتيجة إلى إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف المبينة أدناه والمتعلقة بهذا المقياس وكالاتي:

أ- نقاط القوة :

- لدى الدائرة مكانة طيبة بين الدوائر الخرى وسمعة جيدة يتضح ذلك جلياً من خلال سهولة الاتصال والتواصل مع بقية الدوائر، فضلاً عن سهولة الاستجابة والمرونة لجميع المتعاملين .
- تعمل الدائرة على تقديم خدماتها الى المتعاملين بشكل علمي ومدرّس بما يحقق الاهداف المنشودة .

- يتم اشراك المتعاملين والشركاء في تقديم الخدمة وتصميمها وتقبل الافكار الحديثة بما يضمن تطوير وتحسين الاداء .

ب- نقاط الضعف :

- توضح النتائج عدم وجود الية محددة للاستجابة الى الشكاوى ويقتصر ذلك الى اجتهادات العاملين والمقابلات الشخصية .

٧- نتائج العاملين :

يتضمن (100) نقطة بما يعادل (10%) من المجموع الكلي. تبين نتائج قائمة الفحص الخاصة بمعيار **نتائج العاملين** أن دائرة التخطيط والمتابعة قد حققت معدل مقداره (5) من أصل (6) ، ويشير هذا المعدل إلى أن الدائرة المذكورة انفاً قد أقتربت من مستوى التطبيق الكلي والموثق كلي لفقرات معيار **العاملين** ونسبة تطبيق مئوية (83%) ومن ثم فإن المتحقق الفعلي لمعيار **نتائج العاملين** قدره (83) نقطة من مجموع نقاط معيار **نتائج العاملين** والبالغة (100) نقطة أي إننا بحاجة إلى (17) نقطة والتي تمثل الفجوة، ويمكن إيعاز هذه النتيجة إلى إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف المبينة أدناه والمتعلقة بهذا المعيار وكالاتي:

أ- نقاط القوة :

- يشعر العاملين في دائرة التخطيط والمتابعة بمستوى جيد من الاستقرار الوظيفي نتيجة وجود اليات مهنية في التمكين الوظيفي فضلاً عن تحقيق مبدأ العدالة في توزيع الاجور (المكافأة، كتب الشكر، الخ...).
- خطوط الاتصال والتواصل مع الادارة العليا متاحة و مفتوحة لكافة العاملين في الدائرة لسماع وجهات نظرهم والاستجابة لحاجاتهم ومشاركتهم الراي .
- وجود الية معتمدة لتقييم الاداء الوظيفي ومطبقة بشكل فعلي .
- تضمن الدائرة وجود نظام تدريبي لتطوير اداء العاملين وتحسين قدراتهم ومهاراتهم وفق برامج التدريبية حديثة .

ب- نقاط الضعف :

- عدم وجود اليات واجراءات مكتوبة و واضحة في اشراك العاملين في عملية صنع القرار .

٨- نتائج المجتمع :

يتضمن (100) نقطة بما يعادل (10%) من المجموع الكلي. تبين نتائج قائمة الفحص الخاصة بمقياس نتائج المجتمع أن دائرة التخطيط والمتابعة قد حققت معدل مقداره (4) من أصل (6) ، ويشير هذا المعدل إلى أن الدائرة المذكورة انفاً قد أقتربت من مستوى التطبيق الكلي والموثق كلي لفقرات مقياس المجتمع ونسبة تطبيق مؤوية (66%) ومن ثم فإن المتحقق الفعلي لمقياس نتائج المجتمع قدره (66) نقطة من مجموع نقاط مقياس نتائج المجتمع والبالغة (100) نقطة أي إننا بحاجة إلى (34) نقطة والتي تمثل الفجوة، ويمكن إيعاز هذه النتيجة إلى إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف المبينة أدناه والمتعلقة بهذا المقياس وكالاتي:

أ- نقاط القوة :

- تتمتع الدائرة بصورة طيبة من خلال وضوح الرؤية والمبادرات التي تسهم في تحسين الاداء الحالي والارتقاء به وتقديم النصح والارشاد .
- ان دائرة التخطيط والمتابعة هي احدى تشكيلات ديوان الوقف السني وفق قانون الوقف السني وملزمة بالقوانين والتعليمات الحكومية النافذة وكذلك تمتاز بصفة التعاون مع التشكيلات داخل وخارج الديوان .
- تعمل الدائرة بضوء التعليمات والتوجيهات الحكومية فيما يخص المشتريات وفق اوامر ومستندات قانونية وتحديد مصادرها، اما كدائرة فهي تقدم خدمة حكومية عامة تسهم في تميز عمل ديوان الوقف السني ككل .

ب- نقاط الضعف :

- لم يلاحظ وجود مؤشرات لمتابعة نتائج قياس الخدمة المقدمة الى المجتمع .
- ضعف في توثيق وتطبيق اجراءات الصحة والسلامة المهنية .

٩- نتائج الاعمال :

يتضمن المقياس (150) نقطة بما يعادل (15%) من المجموع الكلي. تبين نتائج قائمة الفحص الخاصة بمقياس نتائج الاعمال أن دائرة التخطيط والمتابعة قد حققت معدل مقداره (4) من أصل (6) ، ويشير هذا المعدل إلى أن الدائرة المذكورة انفاً قد أقتربت من مستوى التطبيق الكلي والموثق كلي لفقرات مقياس الاعمال ونسبة تطبيق مؤوية (66%) ومن ثم فإن المتحقق الفعلي لمقياس نتائج الاعمال قدره (99) نقطة من مجموع نقاط مقياس نتائج الاعمال والبالغة



(150) نقطة أي إننا بحاجة إلى (51) نقطة والتي تمثل الفجوة، ويمكن إيعاز هذه النتيجة إلى إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف المبينة أدناه والمتعلقة بهذا المعيار وكالاتي:

أ- نقاط القوة :

- لوحظ وجود درجة التزام عالية من قبل دائرة التخطيط والمتابعة في المخرجات المالية ورشيد النفقات بالرغم من قلة التخصيصات المالية مقارنة بمخرجات اداء الدائرة .
- لوحظ وجود نسبة اداء عالية مقارنة بالتخصيصات المالية .
- يتم اجراء مراجعة دورية للخطط الموضوعية وقارنتها بالاداء الفعلي يرافقها تصحيح مستمر للانحرافات والاختفاء .

ب- نقاط الضعف :

- عدم وجود اليات محددة وموثقة في تحديد نسب الابتكار والابداع لدائرة التخطيط والمتابعة .
- تحتاج دائرة التخطيط والمتابعة الى توسيع نطاق عملها الاشرافي فيما يتعلق بتوزيع الموارد على تشكيلات ديوان الوقف السني باليات علمية مدروسة لترشيد النفقات .
- الحاجة الى اعادة النظر ببعض مفردات الخطتين الاستراتيجية والتشغيلية بشكل دوري استجابة الى التغيرات البيئية المستمرة .

جدول (٣) مستوى تطبيق وتوثيق النموذج الاوربي للتميز في دائرة التخطيط والمتابعة

ت	المعايير	النقاط لكل معيار	الاهمية النسبية	المتحقق الفعلي بنسبة مئوية	المعدل	مدى المطابقة	مقدار الفجوة %
١	القيادة	١٠٠	١٠	٧.٦	٤.٥٨	٧٦%	٢٤%
٢	الاستراتيجية	١٠٠	١٠	٨.٩	٥.٣	٨٩%	١١%
٣	الموارد البشرية	١٠٠	١٠	٨	٤.٨	٨٠%	٢٠%
٤	الشراكات والموارد	١٠٠	١٠	٧.٧	٤.٦٥	٧٧%	٢٣%
٥	العمليات والخدمات	١٠٠	١٠	٩.٦	٥.٧	٩٦%	٤%
٦	نتائج المتعاملين	١٥٠	١٥	٩.٧	٥.٨٧	٩٧%	٣%
٧	نتائج العاملين	١٠٠	١٠	٨.٣	٥	٨٣%	١٧%
٨	نتائج المجتمع	١٠٠	١٠	٦.٦	٤	٦٦%	٣٤%
٩	نتائج الاعمال	١٥٠	١٥	٦.٦	٤	٦٦%	٣٤%
١٠	المجموع	١٠٠٠	١٠٠%	٨١%	—	٨٠.٩%	٢٠.١

المصدر : اعداد الباحثين

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات:

١ - الاستنتاجات

- عدم توثيق تقييم الاداء بشكل رسمي واستدامته والاكتفاء بالتعلم والاستجابة للتغيير عند الحاجة.
- تتحلّى الادارة العليا في دائرة التخطيط والمتابعة بالمرونة والقدرة على صناعة القرارات الملائمة بضوء المعلومات المتوافرة والخبرة والمعرفة المتاحة يقابلها ضعف في توثيق هذه النتائج .
- وجود ضعف في توثيق انتاج الافكار الابداعية وترتيب الاولويات لدى الادارة العليا .
- تقتقر المنظمة المبحوثة الى تطبيق نماذج اعمال جديدة تتماشى مع واقع وبيئة العمل لتحسين الاداء.
- عدم تطبيق اليات فعلية لإدارة المخاطر الاستراتيجية وفق السيناريوهات المحتملة وتوقع الحالة التشاؤمية والاكتفاء بالواقع الحالي .
- انخفاض مستوى الدعم للأعمال الابداعية والمبتكرة على مستوى الهيكل التنظيمي والخدمات ونماذج الاعمال .
- تبين النتائج وجود ضعف في مستوى تشجيع العاملين لتحسين صورة الدائرة وسمعتها لدى الآخرين
- توضح النتائج بعد وجود تقييم اداء فعلي للعاملين يسهم في تحسين الاداء الوظيفي وبالتالي على اداء الدائرة ككل .
- سببت قلة التخصيصات المالية الى مشاكل تتعلق باستبدال الاليات القديمة باليات حديثة تسهم بترجمة الافكار الابداعية الى واقع ملموس وتحقيق الاستفادة القصوى منها .
- لوحظ عدم وجود الية متبعة في دائرة التخطيط والمتابعة لإدارة شبكات التعلم والتعاون بغية تحديد فرص الابداع والابتكار والتحسين .
- لا يوجد تطبيق حقيقي لقياس تأثير الاعمال والخدمات المقدمة على الصحة والسلامة المهنية
- عدم وجود مؤشرات واضحة للأداء المؤسسي بغية قياس كفاءة الاداء والاقتصار على مقارنة الانجاز الفعلي بالمخطط .

- تفتقر دائرة التخطيط والمتابعة الى استخدام نتائج التقييم الحالي بإجراء المقارنة المرجعية مع المنظمات المشابهة والتي لها تجربة ناجحة في تشخيص الفجوة والانحرافات ومعالجتها .
- توضح النتائج عدم وجود الية محددة للاستجابة الى الشكاوى ويقتصر ذلك الى اجتهادات العاملين والمقابلات الشخصية .
- عدم وجود اليات واجراءات مكتوبة و واضحة في اشراك العاملين في عملية صنع القرار .
- لم يلاحظ وجود مؤشرات لمتابعة نتائج قياس الخدمة المقدمة الى المجتمع .
- ضعف في توثيق وتطبيق اجراءات الصحة والسلامة المهنية .
- عدم وجود اليات محددة وموثقة في تحديد نسب الابتكار والابداع لدائرة التخطيط والمتابعة .
- تحتاج دائرة التخطيط والمتابعة الى توسيع نطاق عملها الاشرافي فيما يتعلق بتوزيع الموارد على تشكيلات ديوان الوقف السني باليات علمية مدروسة لترشيد النفقات .
- يتبين ان الخطتين الاستراتيجية والتشغيلية لم يجري عليها تغييرات جوهرية في بعض مفرداتها بشكل دوري استجابة الى التغيرات البيئية المستمرة .

ثانياً : التوصيات

- ضرورة تبني نموذج التميز الاوربي (EFQM) بوصفه أداة إدارية معاصرة لتقييم الأداء المؤسسي وبشكل دوري من قبل الشركة.
- الحاجة الى اعادة النظر ببعض مفردات الخطتين الاستراتيجية والتشغيلية بشكل دوري استجابة الى التغيرات البيئية المستمرة
- الاشراف على تخصيص وتوزيع الموارد من خلال تشكيل فريق عالي المستوى يحدد الكلف المالية للإجراءات والمشاريع .
- تطبيق نظام توثيق متخصص لكافة الاجراءات والمهام يضمن قياس الاداء وعدم ترك النهايات سائبة.
- وضع قوائم فحص الصحة والسلامة المهنية بضوء المعايير العالمية حفاضاً على سلامة العاملين في الدائرة والتشكيلات الاخرى .
- تشجيع وتبني الافكار والاعمال الابداعية لدى العاملين من خلال تطبيقها عملياً مع وضع مؤشرات لتقييم النتائج المترتبة على هذه الاعمال .



- تفعيل اجراءات تقييم الاداء المؤسسي والوظيفي وعدم ترك النهايات سائبة بضوء المؤشرات والمعايير المعتمدة واعام النتائج لغرض تصحيح المسار وفق النتائج المتحققة .
- وضع الية لتوثيق الاجراءات والاعمال والمهام والانشطة بعد عملية التطبيق لضمان اجراء المعالجات وتحسين الاداء مستقبلاً الذي سينعكس على الاداء ككل .

المصادر

أولاً: المصادر العربية

١. الطبطباي، جلال، جائزة الخليج العربي للجودة، بحث مقدم الى المؤتمر الوطني للجودة- السعي نحو . الاتقان والتميز، الواقع والطموح، ٢٠٠٧ .
٢. العمودي، حنان صادق، (2018)، تقييم الأداء المؤسسي وفق معايير النموذج الاوربي للتميز، المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، المجلد (2)، العدد (1) : 19-26.
٣. قوت، سهام، (٢٠٢١)، دراسة تقييمية لجامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري في ظل النموذج الأوروبي للتميز E.F.Q.M وفق منطق R.A.D.A.R،مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد (7)، العدد (1) : 220-242 .
٤. عبود، علي احمد، (٢٠٠٩)، "دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي" ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي – المملكة العربية السعودية.
٥. الاخرس، جبر سيد عبد الله، (2016)، الادارة الاستراتيجية وفق النموذج الاوربي للتميز واثرها على الابداع الاداري في القطاع الحكومي الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاقصى، فلسطين .
٦. جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، 2013 .



ثانياً : المصادر الاجنبية

1. **Anisimova, Olga, (2014), "Quality Management in Purchasing", Thesis of Master in International Business, Faculty of Business Administration/Saimaa University of Applied Sciences.**
2. Aldallal, M, (2005), Performance Evaluation Using Self-Assessment Approach and EFQM Excellence Model: the Case of Abu Dhabi Police College, For Master Degree, United Kingdom: University of Bradford.
3. Álvarez, Luis & Sánchez, Diego & Aucancela, Estefanía & Castelo, Mónica & Hidalgo, Luis , "The Marco Dimensions of the Social balance from the perspective of the EFQM model ", Caribbean Journal, 2017, pp.1-40.
4. Balhamar, Alaa Abdel-Rahman Mohamed, (2016), **"The level of application of organizational excellence potential in public organizations (applied study on King Abdul Aziz University Hospital in Jeddah from the point of view of administrators)"**, Master Thesis in Public Administration, Faculty of Management and Economics / University King Abdulaziz.
5. **Belkabir, Khalida Mohamed, (2016), "Achieving Organizational Excellence through an Educated Organization", New Economy Journal, Vol. 1, No. 14, pp. 165-185.**
6. Bolboli, Seyed & Reiche, Markus, **"Introducing a concept for efficient design of EFQM excellence model"**, New York University, The TQM Journal, Vol. (27), No (4), 2015, pp. 382 – 396.
7. Calvo-Mora, Arturo & Domínguez-CC, Marta & Criado, Fernando, (2018), "Assessment and improvement of organisational social impact through the EFQM Excellence Model", Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 29, No. 11, p 1-20.
8. **Hemsworth, David, (2016), "An Empirical Assessment Of The EFQM Excellence Model In Purchasing", International Business & Economics Research Journal, Volume 15, No 4, p 127-146.**
9. Sampaio, Paulo Saraiva , Pedro and Mouterio , Ana , (2010). "A comparison and Usage Overview of Business Excellence Models", The TQM Journal, vol 24 ,iss:2, pp18-200.
10. **Soltanifar, Mehrdad, (2015), "A New Framework Based on EFQM to Achieve Continuous Improvement in Higher Education Institutions**



(HEIs)", A Thesis Master of Science in Industrial Engineering, Eastern Mediterranean University, Gazimagusa, North Cyprus.

11. Sours: Al.Khateeb, Sameer Kamil, (2008), "Total Quality Management and ISO Contemporary Approach", the first edition, Almutada Publishing and Distribution, Baghdad.
12. Tavana, Yazdi, Shiri and Rappaport, (2011), An EFQM-Rembrandt Excellence Model Based on the Theory of Displaced Ideal, Benchmarking: AN International Journal, vol 18, iss 5, pp 644-667.