WSJ
Warith Scientific Journal

مجلة وارث العلمية

مجلة علمية محكمة (فصلية) تعنى بنشر البحوث العلمية

رقم الايداع في دار الكتب والوثائق
المكتبه الوطنية: بغداد 2297 لسنة 2018م

المجلد الرابع - العدد (9)

ISSN: 2618-0278 VOL.4 NO. 9 March 2022

ISSN: 2618-0278 Vol. 4 No. 9 March 2022

 ISSN: 2618-0278 Vol. 4 No. 9 March 2022

رئيس هيئة التحرير

أ.د عواد كاظم شعلان الخالدي / كلية الادارة والاقتصاد / العراق - كربلاء

مدير التحرير

م.د. هبة الله مصطفى السيد علي / كلية الادارة والاقتصاد / العراق – كربلاء

هيئة التحرير

أ.د. عباس كاظم جاسم الدعمي / ادارة واقتصاد / العراق

أ.د قاسم نايف المحياوي/ كلية الادارة والاقتصاد / العراق - بغداد

أ.د عامر علي حسين العطوي / كلية الادارة والاقتصاد / العراق - المثنى

أ.د حيدر علي جراد المسعودي/ كلية الادارة والاقتصاد / العراق - كربلاء

أ.د هاشم مرزوك علي الشمري/ كلية الادارة والاقتصاد / العراق – كربلاء

أ.م.د رغد محمد الجبوري / كلية الادارة والاقتصاد / العراق – بغداد

ا.د حسن علي عبد الزعبي / كلية الاعمال /جامعة عمان العربية - الاردن

أ.د خالد محمد طلال بني حمدان/ كلية الاعمال /جامعة عمان العربية - الاردن

أ.د تقي العبدواني / كلية الخليج للأعمال / سلطنه عمان - مسقط

أ.د عبد العظيم محمود مصطفى / مدير مركز بحوث واستشارات جامعة الفيوم/ مصر

م.د أفضل عباس مهدي الشامي / كلية الادارة والاقتصاد / العراق - كربلاء

م.د نضال عبد الله ياسين المالكي/ كلية الادارة والاقتصاد / العراق - كربلاء

أ.م.د فهد مغيمش حزيران الشمري/ كلية الادارة والاقتصاد / العراق - كربلاء

م.د ضياء فالح بناي / كلية الادارة والاقتصاد / العراق - كربلاء

م.د محمد نبيل هادي الحبوبي/ كلية الادارة والاقتصاد / العراق - كربلاء

م.د محمد مجيد جواد الحمداني / كلية الادارة والاقتصاد / العراق - كربلاء

التدقيق والتصحيح اللغوي

اولا: اللغة العربية

م.د صالح مجيد علي م.د خير الله مهدي

ثانيا: اللغة الانكليزية

م.د تحسين عبد الرحمن م.م ايمان جواد

مسؤول موقع المجلة

عباس جواد كاظم

م.م قيصر عبد الحسين رشك

م.م محمد هاشم الموسوي

الادارة المالية

م.د صلاح مهدي اليساري

محمد حمود حبيب

التنضيد والتصميم

م.م علي عزيز الكلكاوي

مهند مهدي الجبوري

المتابعة والتنسيق

م.د رجاء جابر الجبوري

م.د حسين محمد علي كشكول

م.م ابتسام سرحان صهود

م.م مرتضى معطي هادي

ISSN: 2618-0278 Vol. 4 No. 9 March 2022

نبذة عن المجلة

مجلة وارث العلمية (Warith Scientific Journal)، تعد مجلة وارث العلمية مجلة دولية محكمة حاصلة على الرقم المعياري الدولي (ISSN:2618-0278). تصدر عن كلية الادارة والاقتصاد - جامعة وارث الانبياء (ع) بصفة دورية (فصلية)، ويشرف عليها اعضاء هيئة تحرير أكاديميين متخصصون في مجال العلوم الاقتصادية والادارية وينتمون الى جامعات محلية ودولية.

تهتم مجلة وارث الانبياء العلمية بنشر ابحاث ومقالات علمية متخصصة في المجالات الادارية والمالية والاحصائية والاقتصادية. وتخضع جميع البحوث المنشورة في هذه المجلة لمراجعة دقيقة لمحكمين علميين، ويستند التحكيم الى قواعد وسياسات منظمة بشكل علمي ومهني بغية اثراء عملية التقييم العلمي للأبحاث المقبولة للنشر بالمجلة.

رؤية المجلة

تحقيق التميز في مجال نشر الأبحاث العلمية التخصصية في العلوم الاقتصادية والادارية لتكون خيار الباحثين لنشر ابحاثهم الرصينة وبما يحقق الانتشار العالمي في مجال النشر العلمي، والارتقاء بالمجلة نحو الريادية العالمية.

رسالة المجلة

تقديم الأبحاث والمقالات العلمية التخصصية للأكاديميين والمهتمين في مجال العلوم الاقتصادية والادارية ووفقا للمعايير والمنهجية التي تدعم الإبداع والابتكار الفكري التي تحقق التوجه العالمي للمجلة.

أهداف المجلة

1. نشر الأبحاث العلمية التخصصية في مجال العلوم الاقتصادية والادارية للمشاركة في بناء مجتمع اقتصاد المعرفة.
2. المساهمة في تحقيق التقدم في التصنيفات المحلية والعالمية عن طريق البحث العلمي.
3. . تحقيق الجودة المطلوبة في مجال البحث العلمي.
4. بناء اواصر التواصل مع الجامعات والمراكز البحثية المحلية والعالمية المتخصصة في نطاق بحوث المجلة.

سياسة النشر في مجلة وارث العلمية

تنهج مجلة وارث العلمية مجموعة من الخطوات العامة التي تكون بمجموعها سياسة النشر في اعدادها وهي:

1. تعنى المجلة بنشر الابحاث الخاصة بالدراسات العلمية من داخل العراق وخارجه.

2. تعبر جميع الافكار المنشـــورة في المجلة عن آراء بـاحثيهـا، ولا تعبر بـالضـــرورة عن وجهـة نظر المجلة.

3. تخضـــع جميع الابحـاث المســـتلمـة لبرنـامج الاستلال العلمي **Turnitin**.

4. تخضـــع الابحاث لتقويم ســـري لبيان صـــلاحية نشـــرها، ولاتعاد البحوث الى أصـــحابها ســـواء أقبلت للنشر أم لم تقبل، وفق الآلية الآتية:

أ- يبلغ الباحث بتسلم المادة المرسلة للنشر خلال مدة أقصاها أسبوعان من تاريخ التسلّم.

ب- يخطر أصحاب الابحاث المقبولة للنشر بموافقة هيأه التحرير على نشرها.

ج- الأبحاث التي يرى المقوّمون وجوب إجراء تعديلات أو إضافات عليها قبل نشرها، تعاد الى أصحابها مع الملاحظات المحددة لإجراء التعديلات النهائية عليها.

5. الأبحـاث المرفوضـــة يبلغ أصـــحـابهـا من دون ضرورة إبداء أسباب الرفض.

6. يخضع ترتيب الابحاث المنشـورة لموجبات فنية، ويراعى في أسبقية النشر.

7. لا يجوز للباحث أن يطلب عدم نشـــر بحثه بعد عرضه على هيئة التحرير، إلا لأسـباب تقتنع بها هيأه التحرير، على أن يكون خلال مدة أسبوعين من تاريخ تسليم بحثه.

8. تلتزم المجلـة بـالحفـاظ على حقوق الملكيـة الفكرية للباحثين.

اجراءات النشر

تتضمن هذه الفقرة مجموعة من التعليمات التي يتوجب على الباحث اتباعها وهي كالاتي:

اولا: - في يتعلق في عنوان البحث باللغة العربية والانجليزية يتوجب ان يكون في

حجم الخط 16، الخط الغامق، توسيط نوع الخط Helvetica.

ثانيا - كتابة اسم الباحث (الباحثين) وجهة انتمائه في اللغة العربية والانجليزية كالاتي:

الاسم الأول[1]، الاسم الثاني[2]، الاسم الثالث[2]

[1] جهة الانتماء، المدينة، الدولة

[2] جهة الانتماء، المدينة، الدولة

البريد الالكتروني للمؤلفين

ثالثا: المستخلص: يكتب مستخلص البحث في اللغة العربية والانجليزية، ويحتوي المستخلص عن المحتوى الكلي للورقة البحثية والذي يتلخص بـ(150-250) كلمة، تكتب بخط Times New Roman، حجم الخط 11.

رابعا: الكلمات المفتاحية: ينبغي ذكر كلمات افتتاحية تدل على الورقة البحثية بما لا يزيد عن خمس كلمات افتتاحية بينها فواصل ومرتبة ابجديا في اللغتين العربية والانجليزية.

خامسا: المقدمة: ينبغي ان تتضمن مقدمة البحث بيانا عن المشكلة والادبيات ذات الصلة في الموضوع الذي يتوجب حل مشكلته، فضلا عن ان خاتمة المقدمة يتوجب ان تشتمل عن عرض هيكلية البحث.

ISSN: 2618-0278 Vol. 4 No. 9 March 2022

سادسا: المنهجية: يتطلب من الباحث (الباحثون) الوصف الدقيق لمنهجية البحث بما في ذلك تحديد مشكلة وفرضية واهداف واهمية وعينة ومجتمع البحث واساليب الدراسة المستخدمة.

سابعا: النتائج والمناقشة: ينبغي مناقشة النتائج التي توصل اليها الباحث في اسلوب علمي ويتوجب مراعاة عدم وجود اسهاب او تكرار في النتائج.

ثامنا: - الجداول والاشكال: ينبغي ان تكون واضحة ومرقمة بشكل متسلسل مع مراعاة التميز في كتابة عناوين الجداول تكون في اعلى الجدول بينما عناوين الشكل يكون في أسفل الشكل مباشرة. وتكتب عناوين الاشكال والجداول بخط Times New Roman، الخط الغامق bold حجم الخط (10)، مع ضرورة توسيط العناوين أسفل الشكل أو الصورة. ويتوجب كتابة مصدر الشكل(الجدول) ادناه.

تاسعا: - المعادلات: ينبغي ترقيم المعادلات ووضع الرقم بين اقواس، فضلا عن ذلك يتوجب التأكد من ان رموز المعادلات معرفة مباشرة بعد كل معادلة.

عاشرا: -الاستنتاجات والتوصيات: ينبغي ان تكون الاستنتاجات والتوصيات في نهاية الورقة البحثية. وتتضمن الاستنتاجات النظرية والعلمية التي توصل اليها الباحث في دراسته فضلا عن ان الخاتمة ستكون الفحوى وهي لاهم توصيات الدراسة، بوفق الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث.

الحادي عشر: المصادر: تتضمن قائمة المراجع والمصادر فقط الأوراق البحثية التي تم نشرها أو قبولها بواسطة دار نشر معروف. كما وينبغي على المؤلفين ضمان دقة اكمال جميع المصادر المثبتة في المتن قبل تسليم الورقة البحثية. ويتوجب ان تكون طريقة الاستشهاد في المصادر طريقة. APA style فضلا عن ذلك يتوجب على الباحث أن يكتب قائمة المصادر بخط (Times New Roman) حجم الخط 10، كما موضح في المصدر المذكور في قائمة المصادر ادناه. يمكن الاطلاع على مزيد من التفاصيل حول نمط مراجع APA على الرابط التالي:

http://libguides.library.usyd.edu.au/c.php?g=508212&p=3476096

ومثلا على ذلك:

McKenzie, H., Boughton, M., Hayes, L., & Forsyth, S. (2008). Explaining the complexities and value of nursing practice and knowledge. In I. Morley & M. Crouch (Eds.), Knowledge as value: Illumination through critical prisms (pp. 209-224). Amsterdam, Netherlands: Rodopi.

الارشادات الخاصة بالملكية الفكرية واخلاقيات النشر العلمي

يتوجب على الباحث الالتزام بالضوابط الأكاديمية والاخلاقية المتعارف عليه في النشر العلمي وان يتحمل المسؤولية الكاملة من خلال كتابة تعهد خطي (نموذج تعهد متاح على موقع المجلة) يتعهد بموجبه ان الباحث ان يكون بحثه المرسل بحثاً اصيلا وغير منتحل من بحث او دراسة اخرى، او قد تم نشره كليا او جزئيا في مجلة او اي جهة اخرى.

ارسال البحوث العلمية

ترسل البحوث بصورة الكترونيه وورقية وكالاتي:

أ- الكترونيه عبر البريد الالكتروني للمجلة editor.wj@uowa.edu.iq

ويمكن ارسال البحوث مباشرة ايضا من خلال موقع المجلة الالكتروني wjsr.uowa.edu.iq عبر

ISSN: 2618-0278 Vol. 4 No. 9 March 2022

استمارة معدة لذلك في موقع المجلة ويمكن متابعة البحث من قبول نشر، رفض، او نشر البحث.

ب – في امكان الباحث ان يرسل البحث ورقياً عبر موقع المجلة والكائن في: العراق- كربلاء المقدسة، طريق كربلاء بغداد / جامعة وارث الانبياء- كلية الادارة والاقتصاد.

التحكيم والمراجعة

تسعى المجلة لتبني سياسة مراجعة فاعلة وقوية للبحوث المستلمة بغية ضمان نشر ابحاث عملية رصينة. بعد استلام البحث من قبل الباحث يطلع عليه مدير التحرير للإجازة في مدى صلاحيتها من عدمه، ثم ترسل البحوث المستلمة الى محكمين (بعد استكمال اجراءات التعهد وكذلك الفحص (الاستلال) الالكتروني) وتتبع المجلة اجراءات عدة بخصوص التحكيم من اهمها الاتي:

1- يرسل البحث الى التحكيم بعد رفع اسماء الباحثين وجهة الانتساب.

2- يخضع البحث الواحد الى محكمين اثنين أحدهما داخلي والاخر خارجي من ذوي الالقاب العلمية ويتم اختيارهم بشكل سري من قبل ادارة المجلة، فضلا عن عدم التصريح في اسماء المحكمين الى الباحث. وفي حال اختلاف نتيجة التقييم يحال البحث الى مقوم ثالث للفصل ويعتبر قراره هو القرار النهائي.

3- تلتزم المجلة في احترام خصوصية الباحث والأمانة العلمية في التعامل مع البحث وعدم عرض اي معلومات تخص اسم الباحث والباحثون المشاركون او اي معلومات اخرى خلال المرحلة السابقة للنشر.

4- تلتزم المجلة في الافصاح عن قرارها المتعلق بالبحث وفقا لتوصيات المحكمين.

رسوم النشر

تخضع الابحاث التي تحمل القاب علمية (مدرس مساعد، مدرس، مدرس دكتور) لرسوم نشر بمقدار (50000) ألف دينار عراقي للبحث الواحد.

تخضع الابحاث التي تحمل القاب علمية (استاذ مساعد دكتور، استاذ دكتور) لرسوم نشر بمقدار (65000) ألف دينار عراقي للبحث الواحد.

رسوم الاستلال من خلال برنامج (Turnitin) هي (10000) دينار.

الاتصال بالمجلة

في حالة وجود استفسار حول مجلة وارث الانبياء العلمية بإمكانك الاتصال بالآتي:

رئيس هيئة التحرير أ. د عواد كاظم الخالدي

رقم الموبايل 009647818017908

البريد الالكتروني: awad.alkhalidi@uokerbala.edu.iq

مدير هيئة التحرير م. د هبة الله مصطفى

رقم الموبايل 009647725977275

البريد الالكتروني: Hibtallah.mustafaa@uowa.edu.iq

رقم الإيداع في دار الكتب والوثائق / المكتبة الوطنية: بغداد 2297 لسنة 2018 م

عنوان البريد الإلكتروني: info@uowa.edu.iq

ت	عنوان البحث	اسم الباحث	رقم الصفحة
.1	تكامل إطار COBIT المحدث وبطاقة العلامات المتوازنة لتحقيق التقويم للأداء الاستراتيجي	نهلة عبيس طلال الشمري، صلاح مهدي جواد الكواز	1-29
.2	دور استراتيجية التصنيع الفعَّال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة	حيدر علي جراد المسعودي، محمد ديوان شنيور الجابري	30-49
.3	انموذج مقترح للتدقيق المستند للأهداف - تدقيق العقود الحكومية انموذجاً	نجلاء سادة حسون الربيعي	50-73
.4	التكامل بين ادارة الجودة والكلفة المستهدفة الخضراء لتحسين قيمة المنتج	حسام محمد علي العويد، الهام علي مهدي الكناني	74-93
.5	التنمية الريعية في العراق: مسارات متعثرة.. الو اقع والحلول	حسين علي عبد، سلطان جاسم سلطان	94-108
.6	تأثير الولاء التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة استطلاعية لعينة من المطارات الدولية العر اقية)	نوفل عبد الرضا الكلابي، حيدر عبد زيد خضر	109-125
.7	المحاسبة عن أسهم الخز انة على وفق النظام المحاسبي الموحد	عبد الكريم محمد سلمان	126-149
.8	دور انواع الشبكات الاستراتيجية في تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مجموعة شركات كرونجي في كركوك	مثنى سعد ياسين	150-162
.9	تأثير الافصاح الاستباقي على جوده التقارير المالية (دراسة تطبيقية من الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية)	امل محمد سلمان التميمي، بسام علي عبد الله النافعي	163-180
.10	ممارسات التفكير الرشيق ودورها في تعزيز التمويل الاخضر للمؤسسات المصرفية دراسة تطبيقية في المصرف العراقي للتجارة فرع محافظة كربلاء	مرتضى معطي الفتلاوي	181-193
.11	أثر العمليات المصرفية الإلكترونية في تعزيز الاستراتيجيات التنافسية المصرفية -دراسة استطلاعية لعينة من المؤسسات المصرفية العاملة في محافظة كربلاء	سليم رشيد عبود فياض	194-211
.12	أنظمة التسويات المصرفية الالكترونية ودرورها في تعزيز الكفاءة المصرفية دراسة تطبيقية في مصرفي بغداد التجاري والتجاري العراقي	مصطفى سلام عبد الرضا، حيدر محمد الكريم، علياء كاظم عيال	212-221
.13	المقدرات الاستراتيجية ودورها في تعزيز الاداء المستدام / دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة – محافظة النجف الاشرف	علي زيدان فنجان الشرماني	222-232
.14	سيناريوهات خارطة الطريق لأعاده تنظيم القطاع الصناعي العراقي	مؤيد عبد الحسين الفضل، هديل مهدي كاظم الشكري	233-250
.15	التنويع الاقتصادي في العراق الو اقع والتحديات والحلول	ابتهال ناهي شاكر، حامد عبد الحسين خضير، علي نعمة محمد	251-273

ISSN: 2618-0278 Vol. 4 No. 9 March 2022

Warith Scientific Journal

تكامل اطار COBIT المحدث وبطاقة العلامات المتوازنة لتحقيق التقويم للأداء الاستراتيجي

Integration of the updated COBIT framework and balanced scorecard to achieve evaluation of strategic performance

الباحثة نهلة عبيس طلال الشمري
Nahla .u.Talal .ALSHmmari
nahla.talal@atu.edu.iq

أ. د صلاح مهدي جواد الكواز
Dr. Salah Mahdi Jawad Al-Kawaz
جامعة كربلاء – كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص

يهدف البحث الى بيان المرتكزات المعرفية لاطار(COBIT) المحدث المتكامل لحوكمة تقنية المعلومات مع بيان اهداف هذا الاطار ومبادئه , كذلك ابراز دوره في مجال تقويم إدارة تقنية المعلومات اذا ما تم تكامله مع بطاقة العلامات المتوازنة وبالشكل الذي ينعكس في تعزيز الرقابة الداخلية في ظل تطبيق إجراءات حوكمة تقنية المعلومات وبالنتيجة اضفاء المصداقية على القوائم المالية . ولتحقيق هذا الهدف فقد اعتمد الباحثان عند تطبيق انموذج التكامل بين اطار (COBIT) وبطاقة العلامات المتوازنة على بيانات تم الحصول عليها من سجلات المصرفين عينة البحث والمعايشة الميدانية في هذين المصرفين والمقابلات الشخصية مع المسؤولين والعاملين فيهما فضلا عن الاستبانة , وقد توصل البحث الى جملة استنتاجات اهمها ان التكامل بين إطار COBIT وبطاقة العلامات المتوازنة يمكن ان يساهم مساهمة فاعلة في مجال تقويم إدارة تقنية المعلومات فضلا عن دور هذا التكامل في زيادة الاجراءات الاحترازية للرقابة الداخلية وبالنتيجة زيادة فاعلية تطبيق إجراءات حوكمة تقنية المعلومات , وفي هذا المجال توصل الباحثان الى عدة توصيات اهمها ما يؤكد على ضرورة الاهتمام باطر الرقابة الداخلية واهمها إطار COBIT والذي بتكامله مع بطاقة العلامات المتوازنة من شانه ان يساهم في تقويم إدارة تقنية المعلومات فضلا عن زيادة متانة تطبيق إجراءات الحوكمة وبالنتيجة سد الثغرات أو نقاط الضعف التي قد تنشأ نتيجة استعمال تقنية المعلومات في ظل إجراءات الحوكمة وايضا ضرورة استعمال الشركات بطاقة العلامات المتوازنة مع إطار COBIT المحدث لتقويم أداء أقسام تقنية المعلومات والتأكد من تحقيق أهدافها الاستراتيجية للوقوف على نقاط الضعف في أداء هذه الأقسام واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها والسيطرة عليها.

الكلمات المفتاحية: اطار COBIT , بطاقة العلامات المتوازنة , حوكمة تقنية المعلومات

Abstract

The research aims to demonstrate the knowledge pillars of the updated integrated information technology governance framework (COBIT) with an indication of the objectives and principles of this framework, as well as highlighting its role in the field of evaluating information technology management if it is integrated with the balanced scorecard in the form that is reflected in strengthening internal control under the application Information technology governance procedures and as a result, adding credibility to the financial statements. In order to achieve this goal, the researchers adopted when applying the model of integration between the COBIT framework and the balanced score card on data obtained from the records of the two banks, the research sample and field coexistence in these two banks, personal interviews with officials and their workers, as well as the questionnaire. , The research has reached a number of conclusions, the most important of which is that the integration between the COBIT framework and the balanced score card can contribute effectively to the field of evaluating information technology management, as well as the role of this integration in increasing the precautionary measures for internal control and as a result, the effectiveness of the application of information technology governance procedures, and in this field. In this field, the two researchers reached several recommendations, the most important of which confirms the need to pay attention to internal control frameworks, the most important of which is the COBIT framework, which, by integrating it with the Balanced Score Card, will contribute to the evaluation of information technology management as well as increase the durability of implementing governance procedures and as a result fill gaps or weaknesses that may It arises as a result of using information technology in light of governance procedures, as well as the necessity for companies to use the balanced score card with the updated COBIT framework to evaluate the performance of IT departments and ensure

that their strategic objectives are achieved to identify weaknesses in the performance of these departments and take the necessary measures to address and control them.
Keywords: COBIT framework, balanced scorecard, IT governance

المقدمة

ان التطورات الكبيرة التي حدثت في الشركات[1] من ناحية الحجم واتساع الانشطة الاقتصادية كرد فعل للتطورات التي تشهدها بيئة الاعمال وابرزها المنافسة الشديدة , التقدم التكنلوجي , وغيرها وما ترتب على ذلك من تزايد المعلومات قد كانت من الاسباب المهمة في ضعف الرقابة الداخلية في الشركات ودرجة المخاطر التي تواجهها والتي انعكست سلباً على مجالات متعددة أهمها تقويم الاداء الاستراتيجي لتلك الشركات ، مما أدى إلى اتخاذ الاجراءات اللازمة لإصدار قواعد وقوانين وتعليمات لتوجيه ومتابعة الشركات خاصة في ظل تطبيق تقنية المعلومات والتي ولدت الحاجة الى تطبيق اطر رقابية حديثة تعنى بالرقابة الداخلية واهمها هو اطار (COBIT) المحدث الذي يصف أفضل تطبيقات او ممارسات الحوكمة وإدارة تقنية المعلومات على نحو فاعل , اذ إنّ هذا الإطار يستند على ست مبادئ أساسية لحوكمة وإدارة تقنية المعلومات ، وهذه المبادئ تساعد الشركات في بناء إطار يساعد في فرض إجراءات إدارية من شانها ان تفرض الحماية على استثمارات حملة الأسهم وتوليد معلومات يمكن للشركة توظيفها في مجالات متعددة, وبالنتيجة فان الامر يستلزم تقويم الشركات من زاوية ادارتها لتقنية المعلومات وبتطبيق احدى تقنيات المحاسبة الادارية التي تستعمل في هذا المجال والمتمثلة في بطاقة العلامات المتوازنة , وعليه يمكن القول ان التكامل بين اطار (COBIT) المحدث وبطاقة العلامات المتوازنة من شانه ان يساهم في تقويم ادارة تقنية المعلومات في الشركات . وعليه فان المشكلة التي يطرحها هذا البحث تتمحور حول نقطة اساسية وهي ان الشركات العراقية بصورة عامة تعاني من عدم وجود منهجية متكاملة لتطبيق تقنية المعلومات والاطر الرقابية التي تحكمها وخاصة الداخلية التي تحكم تلك التقنية في ظل ما تشهده بيئة الاعمال من تطورات كبيرة فضلا عن افتقار الشركات لتطبيق تقنيات حديثة يمكن تطبيقها في تقويم الاداء الاستراتيجي للشركات من زاوية ادارتها لتقنية المعلومات . واعتماداً على المشكلة اعلاه تحاول الباحثة التحقق من الفرضية الآتية :يفضي التكامل بين اطار (COBIT) المحدث وبطاقة العلامات المتوازنة الى تقويم اداء ادارة تقنية المعلومات في الشركات .

المبحث الأول – منهجية البحث ودراسات سابقة

أولاً – منهجية البحث

1 – مشكلة البحث : فان المشكلة التي يطرحها هذا البحث تتمحور حول نقطة اساسية وهي ان المصارف العراقية بصورة عامة تعاني من عدم وجود منهجية متكاملة لتطبيق تقنية المعلومات والاطر الرقابية التي تحكمها وخاصة الداخلية التي تحكم تلك التقنية في ظل ما تشهده بيئة الاعمال من تطورات كبيرة فضلا عن افتقار المصارف لتطبيق تقنيات حديثة يمكن تطبيقها في تقويم الاداء الاستراتيجي للمصرف من زاوية ادارتها لتقنية المعلومات

2 – هدف البحث: تقديم تأطير علمي وفلسفي لاهم اطر الرقابة الحديثة والمتمثلة باطار(COBIT) المحدث فضلا عن تناول المرتكزات المعرفية لاحدى تقنيات المحاسبة الإدارية التي تعنى بتقويم الأداء الاستراتيجي والمتمثلة في بطاقة العلامات المتوازنة .وايضا بيان اوجه التكامل بين اطار(COBIT) المحدث وتقنية بطاقة العلامات المتوازنة ودوره في تقويم الاداء الاستراتيجي للشركات .

3 – فرضية البحث : اعتماداً على المشكلة يحاول الباحثان اثبات او دحض الفرضية الآتية : يحقق التكامل بين اطار (COBIT) المحدث وبطاقة العلامات المتوازنة الوسيلة الفعالة لتقويم اداء ادارة تقنية المعلومات في المصارف عينة البحث فضلا عن تعزيز اجراءات تطبيق الحوكمة في بيئة تقنية المعلومات .

4 – أهمية البحث: تتجسد أهمية البحث في تركيزه على اهمية تطبيق اطار (COBIT) المحدث كاطار مرجعي متكامل لحوكمة تقنية المعلومات فضلا عن اهمية بطاقة العلامات المتوازنة لتقويم اداء ادارة تقنية المعلومات في عملية تكاملية مع اطار COBITالمحدث وما يشكله تطبيق منهجية هذا التكامل في عينة من المصارف العراقية المتمثلة في المصرف الاهلي العراقي والمصرف الدولي الاسلامي من دور في مساعدة الادارة العليا في الموازنة بين انشطة الرقابة والمخاطر وانعكاس ذلك بالنتيجة في دعم وتنمية النشاط الاقتصادي عن طريق المحافظة على استقراره النقدي والمالي ,

5 - حدود البحث :

أ- الحدود الزمانية: تم الاعتماد على بيانات عام (2019 – 2020) لغرض انجاز ما يهدف إليه البحث .

ب- الحدود المكانية: لأن البحث يتعلق بالمصرف الاهلي العراقي والمصرف الدولي الاسلامي لذا عدَ كعينة للبحث .

المبحث الثاني – الجانب النظري

اولاً – مفهوم تقنية المعلومات :

ان مفهوم تقنية المعلومات , ينبغي الاشارة انّ كلمة التقنية Technology تتكون من مقطعين الأول Techno ويعني التطبيق أو الفن أو المهارة والثاني logy ويعني العلم أو الدراسة , وبذلك فإنّ المعنى اللغوي للتقنية يعني علم المهارات أو الفنون أي دراسة المهارات بشكل منطقي لتأدية الوظائف المحددة ، وهي التطبيق النظامي للمعرفة العلمية من أجل أغراض عملية (الزبيدي16:2019)

[1]. سيتم اعتماد تسمية (شركة) للاشارة الى المنظمات او الوحدات الاقتصادية بكافة انواعها.

، اما (البكوع ، 2006 ، 31-32) فيذكر ان التقنية هي العلم التطبيقي أو الطريقة الفنية التي تسعى لتحقيق غرض عملي وباستعمال جميع الوسائل المستخدمة التي توفر كل ما هو ضروري لمعيشة الناس وتحقيق رفاهيتهم

ثانيا- مكونات تقنية المعلومات :

يشير(Laudon&Laudon,2004:14)،(krajewski&Ritzman,2002:19) , (اللامي,2007: 169) ، (العبادي ،30:2012) , ان تقنية المعلومات تشتمل على المكونات الاتية :

اولا. المكونات المادية (Hardware) : تتألف المكونات المادية من ست مكونات وهي كالاتي:

1.وحدة المعالجة المركزية (CPU) : وهي التي تختص بمعالجة البيانات والسيطرة على باقي أجزاء الحاسوب.

2.الخزن الأولي :ومهمته خزن البيانات والتعليمات والبرامج خلال عمليات المعالجة المنطقية المتسلسلة في النظام.

3.الخزن الثانوي : ويتعلق بخزن البيانات والبرامج عندما لا تكون هنالك عمليات معالجة في النظام .

4.أدوات الإدخال : ومهمتها القيام بتحويل البيانات والتعليمات لوحدة المعالجة في الحاسوب.

5. وسائل الإخراج : وتتمثل في جميع الوسائل ذات العلاقة بمعالجة البيانات بصيغ يفهمها الأفراد.

6.أدوات الاتصالات : ومهمتها السيطرة على مرور المعلومات ، وهي تشمل المعدات (التي تستعمل لإدخال المعلومات وخزنها ونقلها واستقبالها وبثها للمستفيدين), الحاسبة وما يرتبط بها من الأجهزة , وحدة المعالجة المركزية , (cup) اللوحة الأساسية , الشاشة , وغيرها .

ثانيا. البرمجيات (Software) : يشير (Krajewski & Ritzman , 2005: 513) أن البرمجيات هي التي تجعل جهاز الحاسوب يعمل وينفذ المهام المطلوبة منه، ويتعامل مع هذه البرمجيات مستخدمو الحاسوب , فضلا عن انها تقوم بتسجيل المعلومات ومعالجتها وتقديم المخرجات الى الجهات التي تبغي الاستفادة منها , اذ لولا هذه البرمجيات لما أمكن الإفادة من أجهزة الحاسوب, بل وان هذه الاجهزة ستعد مجرد آلة صماء . اما (O'Brien,2000:69) فيرى ان البرمجيات يمكن ان تقسم الى انواع مختلفة وهذا يعتمد أساساً على نوع الحاسوب والشبكات المستخدمة، وعلى نوع المهام التي يحاول المستخدم النهائي إنجازها ، ولكنها بصورة عامة يمكن تقسيمها إلى برامج التطبيقات التي تشمل كلاً من تطبيقات البرامج للأغراض العامة، وتطبيقات البرامج الخاصة. وبرامج النظام التي تضم برامج تطوير النظام وبرامج إدارة النظام.

ثالثا. شبكات الاتصال (Communication networks): وهي المكون الأخير لتقنية المعلومات ويعتقد البعض أنها الأكثر أهمية فهي أدوات أو وسائل الاتصال عن بعد مثل الهواتف , الفاكس , والألياف الضوئية (Fiber optics) ومكوناتها الأخرى التي تكون الشبكات الالكترونية والتي تمكن مستخدمي أجهزة الحاسوب من الاتصال بأي موقع بصورة مباشرة ، والاتصال باي مستخدم أخر للحاسوب في أي موقع أخر. كما تعد شبكة الانترانت (Intranet) شبكة انترنت داخلية للشركة ويمكن استعمالها للأغراض المختلفة , وكمثال على ذلك قيام شركة جنرال إلكترونيك باستخدامها للأغراض الأمنية للربط بين مختلف النظم الالكترونية للشركة .كما يمكن ربط عدة شركات بشبكة من الحواسيب مثل الارتباط مع المجهزين والتي تعمل على أساس شبكة الانترنت المفتوحة . من جانب آخر يرى (العبادي ،33:2012)

رابعا. الموارد البشـــرية (الأفراد) (Human Resources) : هم الأفراد الذين يمثلون الجزء الحيوي والمهم في تطبيقات تقنية المعلومات ، ويرى (O'Brien,2000:24) أن الموارد البشرية تشمل الخبراء (المتخصصون) الذين هم حاصلين على التعليم الرسمي في واحد من استخدامات الحاسوب والاتصالات كالمبدعين , والمستفيدون النهائيين وهم الأشخاص ذو المعرفة التقنية الغنية بتقنية المعلومات ، ويضيف (مخلوف ،30:2010) بهذا الشأن ان المستخدمين النهائيين (End Users) هم الأفراد الذين يستخدمون النظام أو المعلومات التي ينتجها النظام، مثل المديرون، والمحاسبون، والزبائن...وغيرهم فضلا عن ذلك فقد يستخدم الحاسوب للأغراض العلمية والتعليمية أو تأدية مهام لها علاقة بالعمل.

خامسا. البنية التحتية لتقنية المعلومات : تشكل البنية التحتية لتقنية المعلومات نقطة الانطلاق لها وهي تتكون من عناصر بيئة التقنية المستندة إلى الحاسوب , عناصر بيئة التقنية المستندة إلى الشبكات , والمعرفة التقنية .

ثالثا- أهمية تقنية المعلومات :

يرى (العنزي ونعمة ،2001 :33) ان أهمية الثورة التقنية للمعلومات والاتصالات تتمثل باعتمادها على المعرفة العلمية والمعرفة المكتسبة من الخبرات والمهارات ، والاستخدام الملائم للمعلومات , اذ أنها لا تعتمد على المكونات المادية فقط بل ان محورها ومحركها الأساس هو العقل البشري المتمثل بالمورد البشري والذي يطلق عليه برأس المال الفكري وتتمثل اهمية تقنية المعلومات في ما ياتي:

1.تعد مدخل يمتد تقريبا إلى كل انشطة الشركة من حيث قدرته على الاستخدام في عدد لا متناهي من المواقع والأغراض .

2. التنسيق بين الأقسام المختلفة على مستوى الشركة او بين الشركات المختلفة ، الأمر الذي يقود إلى تقليل كلف المقابلات الشخصية التي قد تتطلب انتقال الأفراد من منطقة إلى أخرى، اضافة الى الوقت المستغرق لإنجاز ذلك عن طريق ما توفره الشبكات المحلية والعالمية وإمكانية ربط الحواسيب التابعة للشركات مع بعضها البعض (Daft,2001:246-247) .

رابعا- فوائد تقنية المعلومات:

يرى ان لتقنية المعلومات فوائد كبيرة اهمها ما يلي :(Wilson ,2000,20) ,(Turbon &etal,2002,4))

1. خزن كميات كبيرة من المعلومات بالطريقة التي يسهل الوصول اليها واسترجاعها .

2. السرعة العالية في الاداء والدقة من خلال استخدام الاتمتة والمكننة الحديثة .
3. الاتصال السريع والدقيق بين الشركات وبكلفة قليلة.
4. امكانية الحصول على معلومات هائلة وبالسرعة العالية ومن جميع انحاء العالم .
5. زيادة الكفاءة والفاعلية للأفراد العاملين داخل الشركة.
6. تقديم معلومات ذات صلة بالموضوعات المطلوبة والتي يتم عرضها بصورة واضحة ومميزة.

خامسا- استخدامات تقنية المعلومات :

يطلق على عصر تقنية المعلومات مسميات مختلفة، فهناك من يطلق عليه عصر المعلومات أو ثورة الاتصالات أو الانفجار المعلوماتي , وقد انتشرت في ادبيات تقنية المعلومات تعريفات ومفاهيم كثيرة منها على سبيل المثال نظرية المعلومات، والمعلوماتية، والمدخل المعلوماتي، وغيرها وهذا دليل واضح على تزايد وعي الناس بمكانة المعلومات وأهميتها للنشاط الإنساني وتعاظم دورها في ظل ظروف التغيرات البيئية المتسارعة التي يشهدها عالمنا المعاصر (شمس الدين، 2001، 10) ، وتم استخدام تقنية المعلومات في شتى ميادين الأعمال وأحدثت تطبيقات الحاسوب وتقنية الاتصالات ثورة في طبيعة الشركات وترتيب إعمالها. إذ انه أصبح بإمكان المعنيين في الشركات استخدام تقنية المعلومات في تصميم المنتجات وتقديم الخدمات وفقا لرغبات الزبائن .

سادسا- خصائص تقنية المعلومات :

تتميز تقنية المعلومات بالعديد من الخصائص ويمكن تحديدها بالاتي (العبادي ،29:2012) :

1. تقليص المكان : حيث تنتج وسائل التخزين لاستيعاب الحجم الهائل من المعلومات المخزونة التي يمكن التوصل اليها بيسر وسهولة .
2. تقليص الوقت: اذ أنه مع كل تطور تقني سيتناقص الوقت المطلوب للاستجابة لطلبات الزبائن .
3. اقتسام المهام الفكرية مع الآلة: وذلك نتيجة حدوث تفاعل بين الباحثين والنظم المختلفة .
4. تزايد النظم الشبكية : اذ يمكن ربط النظم الداخلية مع بعضها البعض فضلا عن إمكانية قيام الربط بين أنواع من النظم الداخلية المختلفة في نظام شبكي .
5. تطوير البيئة الالكترونية فكريا : حيث إن التفاعل لوقت طويل مع نظم المعلومات سيسهم في تشكيل السلوك الفكري للأفراد.

سابعا- مفهوم تقويم الاداء الاستراتيجي:

قبل التطرق الى مفهوم تقويم الاداء الاستراتيجي يستلزم تسليط الضوء على مفهوم تقويم الاداء يسبقه توضيح معنى الاداء ، اذ يعد الاداء مفهوما اساسيا للشركات وعنصرا اساسيا مهما لكافة فروع وحقول المعرفة الادارية فضلا عن كونه الاكثر اهمية لمختلف الشركات والذي يتمحور حوله وجود الشركة من عدمه , وقد وردت عدة تعريفات لمفهوم الاداء , اذ يعرف (السعدون ،49:2018) الاداء بانه انعكاس لقدرة الشركة للوصول الى اهدافها المرسومة بفاعلية وكفاءة من خلال تحقيق اهدافها عن طريق الاستعمال الامثل للموارد المتاحة باعتبار ان الاداء يمثل نظام متكامل وديناميكي يتطلب التحسين المستمر وانسجامه مع معاييره المتمثلة بالجودة والوقت والكلفة ، اما (Dobrin,et.,al.,2012:4) فيعرف الاداء بانه البحث عن الكفاءة من خلال انتاج اكبر ما يمكن والبحث عن الفاعلية وذلك بالقيام بأفضل عملية لتحقيق النمو الدائم ،

اما بالنسبة لمفهوم تقويم الاداء , فيعرفه (Crosson&Needles,2011:302) بأنه عملية استخدام الأدوات الكمية لقياس أداء الشركة فيما يتعلق بهدف محدد أو نتيجة متوقعة , او هو عملية مراجعة منتظمة تقوم بها الشركة للتحقق من مدى وصول الشركة لأهدافها (Chenet.al,2011:909) . اما (Lin,et,al,2013:1917) , (Shaout&Yousif,2014 : 966) فيعرفون تقويم الاداء بانه عملية مقارنة الاداء المتحقق مع الاداء المستهدف من اجل تمكين الشركة من اتخاذ القرارات اللازمة التي تؤدي الى تحسين اداءها المستقبلي سواء ما يتعلق بمواردها البشرية او ادارتها لتقنية المعلومات .

اما تقويم الاداء الاستراتيجي , فقد تم تعريفه بعدة تعريفات , منها بانه تقويم كل من الاداء المالي والاداء غير المالي و ذلك عن طريق تحويل رؤية ورسالة الشركة الى اهداف استراتيجية (Garrison&Noreen,2003:449) ، كما عرف بانه العملية المنظمة التي تهتم بجميع المعلومات لغرض تحديد درجة تحقق الاهداف واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها لمعالجة جوانب الضعف وتحقيق النمو السليم من خلال تعزيز جوانب القوة (Blocher,et.,al.,2005:819). او انه نظام رقابي يقوم بتحديد مدى فاعلية وكفاءة الجهود المبذولة في التنظيم لتحقيق الاهداف الاستراتيجية (Kinney,2006:789) ، كما يعرف تقويم الاداء الاستراتيجي بانه نشاط يهتم بمقارنة نتائج اداء الشركة الفعلية مع النتائج المستهدفة سواء كان هذا الاداء يتعلق بمواردها البشرية او تقنية المعلومات وتوفير التغذية العكسية للإدارة من اجل مساعدتها في تقويم النتائج المتحققة واتخاذ القرارات اللازمة بشان الانحرافات الحاصلة (Hunger&Wheelem,2004:230) .

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن عملية تقويم الأداء الاستراتيجي هي عملية ضرورية تهدف إلى تطوير أداء الشركة ومعرفة مدى تقدمها من ناحية تحقيقها للأهداف المحددة مسبقا بكفاءة وفاعلية من خلال قياس أدائها الحالي سواء على مستوى مواردها البشرية او التقنية ومقارنته بالأداء المستهدف لتحديد الانحرافات وبيان أسبابها والمسؤولين عنها ومعالجتها فضلا عن تحديد مدى كفاية استغلال الشركة للموارد المتاحة وبأسلوب رشيد يحقق عائد اكبر وبتكاليف اقل وبأعلى جودة .

ثامنا- اهمية تقويم الأداء الاستراتيجي :

يشير (Jaimbalvo,2001:362) ان اهمية تقويم الاداء الاستراتيجي تكمن في الاتي:

1. التعرف على العمليات والاجراءات الناجحة والمطابقة للتقويم من اجل تحديد المساحات التي تحتاج الى عمليات التحسين وبالشكل الذي سيعزز من امكانية المدير في الاستمرار وتحقيق النجاح في ادارة العمليات المختلفة للشركة وتطويرها فضلا عن تحديد العمليات التي لم تقابل التوقعات.
2. الاقرار بضرورة او عدم ضرورة اجراء توسيع او تقليص في الاداء وهل ينبغي اجراء التغييرات في بعض العمليات ذلك لان عملية تقويم الاداء ما هي الا فحص واتخاذ المواقف اللازمة التي تعمل على تعزيز وتغطية قيمة الشركة.

اما (Kinney,2006:791) فيرى ان اهمية تقويم الاداء الاستراتيجي تكمن في النواحي الاتية:

1. العمل على تحقيق الاتجاه النظامي لاستراتيجية الشركة.
2. تحقيق المنافع التي تنعكس في الإيرادات والارباح.
3. يعكس درجة التطابق والانسجام بين اهداف الشركة وخططها الاستراتيجية.
4. التخصيص الامثل لموارد الشركة وبالشكل الذي يعمل على استغلالها افضل استغلال.

ويضيف (الكواز والخفاجي، 100:2019) ان اهمية تقويم الاداء الاستراتيجي تكمن في الاتي:

1. مساعدة الشركة على التوجيه الصحيح لتنفيذ استراتيجيتها.
2. يبين مدى انسجام و مواءمة اهداف الشركة مع استراتيجيتها.
3. تحقيق الايرادات و الارباح من خلال تخصيص موارد الشركة بشكل كفوء .

مما تقدم يرى الباحثان ان اهمية عملية تقويم الاداء الاستراتيجي تكمن في دورها الرئيسي في اظهار مدى تحقيق الشركات للأهداف المخططة مع تحديد جوانب القوة و الضعف في اداءها والتي تعد كتمهيد للخطوات التالية وهي اتخاذ القرارات التي تعنى بتحسين الاداء الاستراتيجي فضلا عن ان تطبيق تقنية المعلومات سيعزز من اهمية تقويم الاداء باعتبارها عامل محفز للشركات الباحثة عن التميز في انتاجها وعن الكفاءة والفاعلية في ادائها .

تاسعا- نماذج قياس الاداء الاستراتيجي :

يحدد كل من (الكواز والخفاجي، 100:2019) ، (Glunk&Wilderom,2000:1) , (Jermanis,2006:18-46) نموذجين لتقويم الاداء الاستراتيجي وكالآتي:

1- انموذج الاداء الاقتصادي / المالي: في ظل هذا الانموذج يتم تقويم الاداء باستخدام مؤشرات محاسبية مثل العائد على الاستثمار والعائد على المبيعات ومؤشرات تستند على اساس السوق مثل عوائد سوق الاسهم او مزيج من المؤشرات المحاسبية والمؤشرات التي تستند على اساس السوق مثل نسبة السعر الى العائد.
2- انموذج الجودة : ان عدم الاقتناع بمؤشرات الاداء الاقتصادي/ المالي وتأكيد الجودة في الثمانينات كبعد استراتيجي قد اعاد النظر في التفكير في تقويم الاداء على اساس ان الاداء الاستراتيجي هو اكثر من كونه اداء اقتصادي/مالي موجه نحو المخرجات، لذا فأن هنالك مؤشرات اوسع اصبحت تأخذ حيز من تفكير الباحثين في الفكر الاستراتيجي اهمها:

اولا : مؤشرات الاداء التشغيلي: علاوة على مؤشرات الاداء الاقتصادي/المالي، يتم التركيز على مؤشرات الاداء التشغيلي مثل (الحصة السوقية، الفاعلية التسويقية، تقديم المنتجات الجديدة), فهذه المؤشرات موجهة نحو تقويم الاداء الناتج من عمليات التحسين والتطوير لأنشطة الشركة.

ثانيا: مؤشرات الاداء الاجتماعي: اذ تعتمد الشركة بشكل اكبر على العمليات التشغيلية ورضا اصحاب المصالح (العاملين، المجهزين، والزبائن) كلما اصبحت المنافسة اقوى بتضمين المنتفعين من الجمهور ضمن عمليات تقويم الاداء الاستراتيجي . وهذا الرأي يؤكد ان الاداء الاقتصادي/المالي ما هو الا جزء واحد فقط من اجزاء عملية تقويم الاداء الاستراتيجي المبني على اساس انموذج الجودة والذي يركز على (فاعلية وتأثير العملية، حملة الاسهم الخارجيين، المقارنة المرجعية، الموارد البشرية، التكامل بين نظم الشركة) . وفي الوقت الحاضر، اخذت كثير من الشركات تربط المؤشرات المالية مع مؤشرات اخرى غير مالية تعكس دور هذه الشركات في المجتمع من حيث التأثير فيه والتأثر به وذلك عند رسم رؤيتها المستقبلية واتجاهها الاستراتيجي ، وفي هذا الشأن برزت تقنية بطاقة العلامات المتوازنة التي تعنى بتقويم الاداء والتي كانت اكثر اهتماما بوصفها احدى التقنيات الحديثة للمحاسبة الادارية الاستراتيجية التي تساعد في توفير المؤشرات المالية وغير المالية اللازمة لتقويم الاداء الاستراتيجي الشامل للشركة وذلك لاعتمادها على اربعة مناظير تعد الاساس لتطبيقها وهي المنظور المالي, منظور الزبائن, منظور العمليات الداخلية , ومنظور التعلم و النمو . بهذا الصدد ان فائدة هذا النوع من المؤشرات قد جعلت من عملية تقويم الاداء تأخذ ابعادا اعمق لتشمل التقويم الذاتي ، التخطيط الاستراتيجي، العلاقة مع الزبائن، الاعمال الداخلية، تعلم العاملين , بمعنى آخر ان المؤشرات المالية يجب ان تربط مع مؤشرات اخرى غير مالية من اجل ان تكون هنالك تغطية شاملة وواسعة للأداء الاستراتيجي (chai,2009:18) ، ان تطورات كثيرة قد ادخلت على تقنية بطاقة العلامات المتوازنة بعد ظهورها وتحديدا في عام (1996) حينما تم التأكيد على ضرورة ان تكون هنالك موائمة بين هذه التقنية واستراتيجية الشركة عن طريق ترجمة اهدافها الاستراتيجية بكفاءة الى اهداف ومؤشرات وفق اربعة عمليات ادارية مترابطة وكالآتي: (Ismail,2007:2) (Hoque,2004:3)

1. توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية الشركة.
2. توصيل و ربط الرؤية والاستراتيجية بالمؤشرات الاستراتيجية.

3. متابعة الاداء الاستراتيجي في ظل نتائج التقويم.
4. تعزيز التغذية المرتجعة الاستراتيجية .

وفي عام (2001) كانت مجالات التطوير في تقنية بطاقة العلامات المتوازنة تتجه نحو تقديم خمسة مبادئ اساسية تحكم عملية تطبيق هذه التقنية والتي من شأنها ان تحافظ على استراتيجية الشركة و التركيز على عمليات الادارة التنظيمية وهي كالآتي: (Braam&nijssen,2004:4)

1. ترجمة الاستراتيجية الى المصطلحات التشغيلية .
2. مواءمة اهداف الشركة مع استراتيجيتها.
3. وضع الاستراتيجية لكل المسارات والانشطة.
4. جعل الاستراتيجية عملية مستمرة.
5. تكثيف الجهود من خلال القيادة التنفيذية ،

ثالثا . مؤشرات الاداء الاستراتيجية : ان عملية تحديد مؤشرات الاداء انما تعد احد الاركان المهمة لتنفيذ استراتيجية الشركة والتي على اساسها يتم الربط بين ركنين اساسيين للاستراتيجية اولهما تحديد الانشطة المطلوبة التي يستلزم الامر تحديد مؤشرات لتقويم اداءها وثانيهما رسم الاهداف والخطط المرتبطة بالأنشطة المطلوبة (Simons,2000:32).

وهنالك عدة تصنيفات لمؤشرات الاداء الاستراتيجية والتي تناولتها الادبيات المحاسبية والادارية ،منها التصنيف الذي كان اكثر شمولا في هذا الميدان, اذ صنف مؤشرات الاداء الى الاتي(الكواز، 2011: 14 -15) :

أ ـــ مؤشرات مالية تقليدية : وتتضمن مجموعة من المؤشرات التي تعبر عن قدرة الشركة على تحقيق الارباح وهي العائد على راس المال المستثمر، ربحية السهم الواحد، العائد على حق الملكية.

ب ـــ مؤشرات اصحاب المصالح: وتتضمن مجموعة مؤشرات من شانها ان تحدد الاثر المباشر وغير المباشر لنشاطات الشركة في اهتمامات اصحاب المصالح.

رابعا : قيمة ملكية حماية الاسهم : تعرف قيمة ملكية حملة الاسهم على انها القيمة الحالية للمجرى النقدي المستقبلي المتوقع مضافا اليه قيمة الشركة عند التصفية. ويرتكز هذا النوع من المؤشرات على المجرى النقدي كمعيار رئيسي في قياس اداء الشركة وفعالية الادارة الاستراتيجية فيها. اذ يخصم المجرى النقدي المستقبلي عند احتساب القيمة الحالية وفق معدلات الخصم المحددة لكل طريقة من طرائق احتساب القيمة الحالية. ولعل من اشهر هذه الطرائق هي طريقة القيمة الاقتصادية المضافة Economic Value Added التي تعتمد على حساب الفرق بين قيمة الشركة على وفق استراتيجيتها السابقة وبين قيمتها على وفق استراتيجيتها الحالية وحسب المعادلة الاتية:

القيمة الاقتصادية المضافة = الدخل بعد الضريبة – (الاستثمار في الموجودات × الكلفة الموزونة لراس المال)

وبنفس الوقت يمكن الاعتماد على طريقة القيمة السوقية المضافة Market Value Added التي تعتمد بدورها على حساب الفرق بين القيمة السوقية للشركة وبين راس مال المساهمين والدائنين .

عاشرا- التطور التاريخي لاطار COBIT :

يعد إطار COBIT من أهم الاطر الذي جاء لتحقيق الاهداف الرقابية للمعلومات وما يتعلق بها من تقنيات مع اخضاعها لقواعد الحوكمة , وقد جاءت تسميته من الأحرف الاولى لـ Control Objectives for Information and Related Technologies والتي تعني الأهداف الرقابية للمعلومات والتقنيات المتعلقة بها ، والمقصود بالأهداف الرقابية (الهدف الرقابي) أي إجراء أو ممارسة أو هيكلية سواء أكانت يدوية أم آلية يتم تصميمها وضبطها لتضمن بطريقة مقبولة تحقيق أهداف الشركة ، ومنع وقوع أي أحداث غير مرغوبة أو يتم اكتشافها وتصحيحها عند حدوثها (COBIT 4.1, 2007: 5) . ويرى (العبيدي ،79:2019) ان مراحل التطور التي انبثقت منها اصدارات اطار COBIT يوضحها الجدول (1).

جدول (1) مراحل تطور اطار COBIT

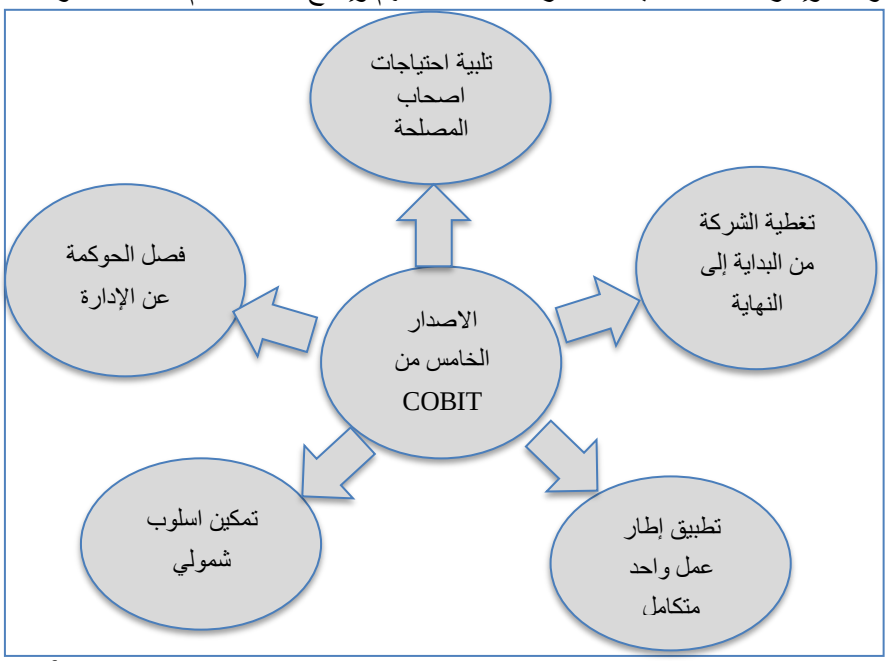
ت	الاصدار	نبذه عن الاصدار
1	الاصدار الاول COBIT1	تم إصدار هذا الإطار من قبل مؤسسة تدقيق ورقابة نظم المعلومات (ISACF) في عام 1996 ،وتم تطوير اطار COBIT في البداية كاطار لتنفيذ مهام التدقيق في بيئة تقنية المعلومات حيث كان الهدف الأساس منه هو تدقيق (Audit) نظم تقنية المعلومات.
2	الإصدار الثاني COBIT2	تم إصداره بعد تأسيس معهد حوكمة تقنية المعلومات (ITGI) في عام 1998 ،اذ شهدت هذه النسخة العديد من التطورات التي استندت بمجملها على اساس تدقيق تقنية المعلومات , وكان الهدف الأساس منه هو الرقابة على نظم تقنية المعلومات (Control) ، وتضمنت هذه النسخة أيضاً ارشادات للإدارة .
3	الإصدار الثالث COBIT3	صدرت هذه النسخة في عام 2000 ،وتناولت هذه النسخة مقاييس وعوامل النجاح الاساسية ونموذج النضج لعمليات تقنية المعلومات , وقد عد هذا الاصدار كنسخة متكاملة وشاملة هدفها الأساس لها هو إدارة نظم تقنية المعلومات(Management)، وتضمن هذا الاصدار أنموذج نضج القدرة.
4	الإصدار الرابع COBIT4	تم إصدار نسخة رابعة في عام 2005 ، وهي النسخة المعمول بها والمطبقة من قبل الشركات والمصارف ، وهي تتعلق بإيجاد إطار رقابي على نظم تقنية المعلومات من خلال إخضاعها لقواعد حوكمة الشركات ، وتحتوي هذه النسخة على مجموعة من الأهداف والتي تمثل مجموعة من الضوابط المهمة لنجاح تطبيق الحوكمة . وقد تضمن هذا الاصدار أربع مجالات وهي التخطيط والتنظيم ،

	الاقتناء والتنفيذ ، التوصـــيل والدعم ، والمتابعة ، ويقدم الإطار مؤشـــرات أداء ومنهجية للتقييم والمراجعة ، كما تتكامل الأهداف مع احتياجات الشركة وأعمالها.

المصدر: (العبيدي ،79:2019) التكامل بين إطار حوكمة تقنية المعلومات (COBIT5) وإطار الرقابة الداخلية المتكامل المُحدث ودوره في تعزيز مصداقية القوائم المالية .

الاصدار الخامس لاطار COBIT5

شـهد عام 2012 صـدور النسـخة او الاصـدار الخامس من اطار COBIT 5 ، وقد ركز هذا الاصـدار على مفهوم حوكمة تقنية المعلومات داخل الشـركات , ووفقا لجمعية تدقيق ومراقبة نظم المعلومات (ISACA) , فقد عد هذا الاصـدار بمثابة نسـخة شـاملة تسـاعد الشـركات في تحقيق اهدافها الخاصـة بالحوكمة وادارة تقنية المعلومات , وقد وفر ذلك الدعم اللازم للشـركة في ادارة تقنية المعلومات بطريقة شـاملة مع الاخذ بالاعتبار كافة الجوانب والمسـؤوليات الوظيفية المتعلقة بتقنية المعلومات ، مع مراعاة مصـالح المســتفيدين الداخليين والخارجيين من تقنية المعلومات , و يحتوي هذا الاطار على جميع الجوانب التي تؤكد على معقولية موارد امن المعلومات وانها مناسـبة فضـلا عن انشـاءها يتم على مجموعة من المبادئ التي يجب على الشـركة الالتزام بها واختيار المعايير والارشـــادات وســـياســـات الامن التي تحقق الرقابة على تلك المبادىء عند تطبيقها (Olzak,2013:12) ويرى (COBIT5,2012:14) ان إطار COBIT للرقابة الداخلية يعد واحد من أهم التطورات في مجال حوكمة تقنية المعلومات والذي يهدف إلى اقتراح مجموعة من أفضل ممارسات الحوكمة والعمليات التدقيقية لنظم المعلومات الالكترونية والتقنية المتصلة بها مع التأكيد على تحقيق التوافق بين أهداف تقنية المعلومات المطبقة في الشـركات وأهداف تلك الشـركات , فضـلا عن مساعدة المسؤولين عن تقنية المعلومات في الشركة في معرفة مدى تطبيق حوكمة تقنية المعلومات فيها وبالنتيجة مساعدة الشركة في الحصول على فائدة كاملة من معلوماتها ، معرفة الأخطار المحيطة بها ، والوصول الى أفضل الفرص المتعلقة بتقنية المعلومات ، مثل الزبائن والمســتثمرين وإنتاجية الموظفين وتوقيت الإنتاج والخدمة الســريعة. ويشــير (Hardy, 2006: 5) ان إطار COBIT5 يستند على خمسة مبادئ أساسية لحوكمة وإدارة تقنية المعلومات يوضحها الشكل ( )، اذ تساعد هذه المبادئ الشركة في بناء إطار يوفر حوكمة وإدارة فاعلة لحماية استثمارات حملة الأسـهم وإنتاج أفضـل نظم ممكنة للمعلومات . شـكل (1) مبادئ اطار COBIT5



Source: COBIT® 5, figure. © 2012 ISACA®

ويوضح الجدول (2) الأنموذج الاسترشادي لعمليات COBIT5

	الابعاد	إجراءات إدارة تقنية المعلومات
1	التقييم والتوجيه والمراقبة (EDM)	1.التأكد من وضع وصيانة إطار الحوكمة 2. التأكد من تحقيق الفوائد (المنافع) 3. التأكد من تحسين المخاطر 4. التأكد من استخدام المصادر 5. التأكد من شفافية أصحاب المصلحة
2	المواءمة والتخطيط والتنظيم (APO)	1.إدارة إطار عمل إدارة تقنية المعلومات 2. الإدارة الاستراتيجية 3. الإدارة المعمارية المؤسسية 4. إدارة الابتكار 5. إدارة المحفظة 6. إدارة الموازنة والتكاليف

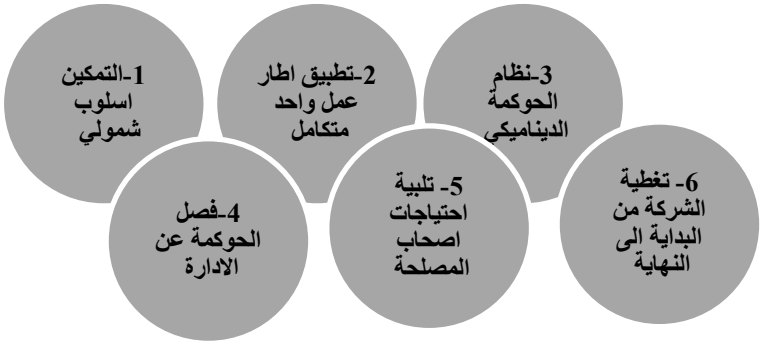
		7. إدارة الموارد البشرية 8. إدارة العلاقات 9. إدارة اتفاقيات الخدمات 10. إدارة الموردين 11. إدارة الجودة 12. إدارة المخاطر 13. إدارة الأمن .
3	البناء والاستحواذ والتنفيذ (BAI)	1.إدارة البرامج 2. إدارة تعريف المتطلبات 3. إدارة بناء الحلول وتعريفها 4. إدارة التوافر والقدرة 5.إدارة تمكين التغيرات المؤسسية 6.إدارة التغييرات 7. إدارة القبول والتحولات 8. إدارة المعرفة 9. إدارة الاصول 11.إدارة التوليفات .
4	التقديم والخدمة والدعم (DSS)	1.إدارة العمليات 2. إدارة طلبات الخدمة والحوادث 3. إدارة المشاكل 4. إدارة الاستمرارية 5. إدارة الخدمات الأمنية 6. إدارة ضوابط إجراءات الأعمال.
5	المراقبة التقييم والتقدير (MEA)	1.مراقبة وتقييم وتقدير الكفاءة والتوافقية 2. مراقبة وتقييم وتقدير ضوابط الأنظمة الداخلية 3. مراقبة وتقييم وتقدير التوافقية مع المتطلبات الخارجية .

(Source : COBIT 5, 2012, p33)

الاصدار السادس لاطار COBIT المحدث :

صدرت هذه النسخة في عام 2019 ، وهي تمثل احدث الاتجاهات والتقنيات الحديثة التي تعالج اطار العمل والاحتياجات الامنية للشركات بما في ذلك اطر ادارة تقنية المعلومات، وقد تم تجميع أهداف الحوكمة والإدارة في اطار COBIT المحدث إلى خمسة مجالات وهذه المجالات لها أسماء تعبر عن الغرض الرئيسي ومجالات النشاط للأهداف الواردة فيها. ويعتبر اطار COBIT المحدث هو إطار لحوكمة تقنية المعلومات وادارتها الذي يستهدف الشركة بأكملها, فضلا عن انه يصف أفضل تطبيقات او ممارسات الحوكمة المتعلقة بهذا الشأن . إنّ إطار COBIT المحدث يستند على ست مبادئ أساسية لحوكمة وإدارة تقنية المعلومات ، وهذه المبادئ تساعد الشركات في بناء إطار يوفر حوكمة وإدارة فاعلة لحماية استثمارات حملة الأسهم وإنتاج أفضل نظم ممكنة للمعلومات . والشكل (2) يوضح مبادى إطار COBIT المحدث .

شكل (2) مبادى إطار COBIT المحدث



Reference: COBIT® 2019 Framework: p27

والآتي توضيح لهذه المبادئ:
المبدأ الأول : التمكين أسلوب شمولي (كلي) : تتطلب حوكمة تقنية المعلومات المؤسسية وإدارتها بفاعلية وكفاءة اسلوباً شمولياً ، مع الأخذ في الحسبان المكونات العديدة المتشابكة والمتداخلة معاً ، ويحدد اطار COBIT المحدث نفس مجموعة عناصر التمكين التي جاءت في اطار COBIT5 لدعم تطبيق نظام شامل للحوكمة المؤسسية وإدارة تقنية المعلومات.
المبدأ الثاني : : تطبيق إطار عمل واحد متكامل : هناك الكثير من المعايير والممارسات المثلى المتعلقة بتقنية المعلومات ، كل منها يقدم ارشادات حول مجموعة فرعية من أنشطة تقنية المعلومات ، إذ إنّ إطار COBIT المحدث يتماشى على مستوى عالٍ مع المعايير واطر العمل الأخرى ذات الصلة ، وبذلك يمكنه أن يكون إطاراً جامعاً لحوكمة تقنية المعلومات المؤسسية وما يتعلق بإدارتها.
المبدأ الثالث : تطبيق اطار عمل ديناميكي للحوكمة : يوفر إطار COBIT المحدث القابلية للتحديث والتطوير لمواكبة التغيرات في الشركة , ففي حال تغيير اي من عوامل تصميم هذا الاطار , فانه سيؤثر في نظام الحوكمة بالعمل على تحديثه لمواكبة واستيعاب هذه التغيرات وتلبية الاحتياجات الجديدة .
المبدأ الرابع : : فصل الحوكمة عن الإدارة : يميز هذا الإطار بوضوح بين الحوكمة والإدارة ، إذ إنّ هذان المجالان يتضمنان انواعاً مختلفة من الأنشطة ، ويتطلبان هياكل تنظيمية مختلفة ، ويخدمان أغراضاً مختلفة .
المبدأ الخامس : تلبية احتياجات أصحاب المصلحة : يساعد COBIT المحدث المستخدمين على تكييف أو مواءمة عمليات الشركة وإجراءاتها لتكوين نظام معلومات يضيف قيمة لأصحاب المصلحة ، وكذلك يسمح للشركة بتكوين موازنة مناسبة بين المخاطر والمكافآت , وكما في اطار COBIT5 فان اطار COBIT المحدث يعمل على التكيف بمبادئه التي تحكمه ليناسب سياقه جميع الاطراف وذلك من خلال توضيح عملية تتابع الدوافع والاحتياجات والأهداف وفق أولوياتها مع قابلية إدارتها ومن ثم ربطها بعمليات وممارسات محددة ، وهذا التتابع يتم بخطوات متتالية وهي كالاتي (COBIT, 2019:):
الخطوة الأولى : دوافع أصحاب المصلحة تؤثر في احتياجاتهم : أنّ احتياجات اصحاب المصلحة تتأثر بمجموعة من الدوافع مثل التغييرات في الاستراتيجية ، وتغيير بيئة الأعمال والقواعد التنظيمية ، والتقنيات الجديدة.
الخطوة الثانية : احتياجات أصحاب المصلحة : يمكن الربط بين احتياجات أصحاب المصلحة ومجموعة من الأهداف المؤسسية العامة والتي تم تطويرها باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة (BSC) ، وهي تمثل قائمة من الأهداف كثيرة الاستخدام التي تضعها الشركة لنفسها، ويمكن توضيحها من خلال الجدول (3) الآتي:
جدول (3) العلاقة بين الأهداف المؤسسية وأهداف الحوكمة ومنظورات بطاقة العلامات المتوازنة

مناظير بطاقة العلامات المتوازنة	أهداف المعلومات والتقنيات ذات العلاقة	
المنظور المالي	1	محفظة من المنتجات والخدمات التنافسية.
	2	إدارة مخاطر الاعمال .
	3	التوافق بين القوانين والقواعد التنظيمية الخارجية .
	4	جودة المعلومات المالية.
منظور الزبائن	5	ثقافة خدمية موجهة نحو الزبائن .
	6	استمرارية خدمات الاعمال واتاحته.
	7	جودة المعلومات الادارية
منظور العمليات الداخلية	8	ثقافة الخدمة الموجهة نحو الزبائن
	9	تحسين تكاليف العمليات التجارية .
	10	مهارات الموظفين والتحفيز والانتاجية .
	11	توافق تقنية المعلومات مع السياسات الداخلية.
منظور التعلم والنمو	12	افراد ذو مهارة ومتحمسون.
	13	ثقافة الابتكار في المنتجات والاعمال .

Reference: COBIT® 2019 Framework: p18
الخطوة الثالثة: الأهداف المؤسسية تتسلسل الى أهداف لتقنية المعلومات: يتطلب تحقيق الأهداف المؤسسية عدداً من النتائج المتعلقة بتقنية المعلومات أي الأهداف المؤسسية المتعلقة بتقنية المعلومات ، إذ يتم هيكلة المعلومات والتقنيات ذات الصلة بها وأهدافهما بالمواءمة مع ابعاد بطاقة العلامات المتوازنة ، والجدير بالذكر أنّ النتائج المتعلقة بتقنية المعلومات هي ليست فقط الفوائد المباشرة الوحيدة اللازمة لتحقيق الأهداف المؤسسية وذلك لوجود مجالات وظيفية أخرى في الشركة مثل المالية والتسويق ..الخ ، والتي تساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية ، والجدول ( ) يوضح الأهداف المتعلقة بتقنية المعلومات وأبعاد بطاقة العلامات المتوازنة .

مناظير بطاقة العلامات المتوازنة	أهداف المعلومات والتقنيات ذات العلاقة	
المنظور المالي	1	توافق تقنية المعلومات ودعمها لتتوافق مع القوانين والقواعد التنظيمية الخارجية.

	2	إدارة مخاطر العمل المتعلقة بتقنية المعلومات.
	3	تحقيق الفوائد من الاستثمارات ومحفظة الخدمات المدعومة بتقنية المعلومات.
	4	جودة المعلومات المالية المتعلقة بتقنية المعلومات .
منظور الزبائن	5	تقديم خدمات تقنية المعلومات بما يتوافق مع متطلبات العمل .
	6	الاستخدام المناسب لتطبيقات الأعمال والمعلومات والحلول التقنية.
	7	امن المعلومات ، تجهيز البنية التحتية والتطبيقات والخصوصية
منظور العمليات الداخلية	8	تمكين ودعم العمليات التجارية من خلال دمج التطبيقات و تقنية المعلومات
	9	تقديم البرامج في الوقت المحدد ووفقا لمتطلبات الميزانية مع تلبية متطلبات الجودة .
	10	جودة ادارة تقنية المعلومات .
	11	توافق تقنية المعلومات مع السياسات الداخلية.
منظور التعلم والنمو	12	افراد اكفاء ومتحفزون في إدارة الأعمال وتقنية المعلومات.
	13	معرفة وخبرة ومبادرات تدعم الابتكارات في العمل.

جدول (4) الأهداف المتعلقة بتقنية المعلومات ومنظورات بطاقة العلامات المتوازنة

Reference: COBIT® 2019 Framework: p19

الخطوة الرابعة : الأهداف المتعلقة بتقنية المعلومات تتابع الى أهداف عناصر التمكين: يتطلب تحقيق الأهداف المتعلقة بتقنية المعلومات تطبيق عدد من عناصر التمكين واستخدامها بنجاح ، وتشمل عناصر التمكين الإجراءات ، والهياكل التنظيمية ، والمعلومات .والشكل رقم( ) يوضح تتابع الاهداف في اطار COBIT المحدث,

6- المبدأ السادس : تغطية الشركة من بدايتها الى نهايتها : يعمل اطارCOBIT المحدث على تكوين تكامل بين حوكمة تقنية المعلومات والحوكمة المؤسسية بحيث يغطي جميع الوظائف والعمليات داخل الشركة , كما إنّ هذا الاطار لا يركّز فقط على وظيفة تقنية المعلومات ، وإنّما يحول الشركة الى التعامل مع المعلومات والتقنيات ذات الصلة كأصول يجب على كل فرد في الشركة التعامل معها تماما مثل أي أصول أخرى. وينبغي الاخذ بالحسبان أنّ جميع عناصر التمكين الخاصة بالحوكمة والإدارة المتعلقة بتقنية المعلومات تكون على امتداد الشركة من بدايتها الى نهايتها أي أنّها شاملة لكل شيء وكل فرد (داخلياً وخارجياً) ذو صلة بحوكمة المعلومات المؤسسية والتقنيات ذات الصلة وإدارتها. وكما في اطار COBIT5

احد عشر : مفهوم تقنية بطاقة العلامات المتوازنة

وردت عدة تعاريف لبطاقة العلامات المتوازنة منها هي اداة يتم بموجبها ترجمة استراتيجية الشركة الى مجموعة متكاملة من مؤشرات الاداء التي تعكس مدى تحقيق هذه الشركة لاستراتيجيتها (garrison,et.,al.,2015:490) ، اوانها نظام اداري يهدف الى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات شركاتهم الى مجموعة من الاهداف والمؤشرات الاستراتيجية المترابطة (المغربي وغريبة ،192:2006) ، كما تعرف بانها احدى التقنيات الرائجة في مجال تقويم الاداء الاستراتيجي لاحتوائها على المؤشرات المالية وغير المالية التي تعكس محاور مختلفة للأداء المتعلق بالشركات ,(Weygand,et.,al.,2002:270) (gardiner&simmons,2003:6)) اما (الرفاتي ،28:2011) فقد عرف بطاقة العلامات المتوازنة بانها اطار متكامل لتقويم الاداء الاستراتيجي يعتمد على مجموعة مركزة من مؤشرات الاداء المالية كمؤشرات للمخرجات ومؤشرات الاداء غير المالية كمسببات اداء هذه المخرجات بمؤشراتها المستقبلية ، وتعرف بانها ترجمة لرؤية ورسالة الشركة واستراتيجيتها عن طريق اعداد مؤشرات اداء تهيء الاطار العام لتضمين استراتيجية الشركة(Horngren,et.,al.,2009:48) .

ويرى الباحثان من خلال التعاريف السابقة ان بطاقة العلامات المتوازنة هي احدى التقنيات المهمة التي تساعد على ترجمة رؤية الشركة واستراتيجيتها الى مجموعة من الاهداف والمعايير والمؤشرات المالية وغير المالية والتي تعطي صورة واضحة وشاملة وسريعة عن اداءها الاستراتيجي

اهمية تقنية بطاقة العلامات المتوازنة :

ان اهمية بطلقة العلامات المتوازنة تتبلور من منافع العديد من استخدامها التي جاءت نتيجة لتوظيفها في الشركات المختلفة ويمكن اجمالها بالاتي (الخولي،6:2001) (Christinian&Beiman,2007:24):

1.تزويد المدراء بمؤشرات السبب والنتيجة عن شركاتهم .

2.ان تحديد المؤشرات في بطاقة العلامات المتوازنة يمثل الدافع الاساسي للأهداف الاستراتيجية للشركة وتحقيق متطلبات التنافس .

3.تمكين الشركة من مراقبة النتائج المالية ومراقبة التقدم عن طريق بناء القدرات واكتساب الاصول غير الملموسة

اثنى عشر : اهداف بطاقة العلامات المتوازنة:

يشير (المسعودي والقصير ،126:2019 -127) ان اهداف بطاقة العلامات المتوازنة هي كالآتي :

1.توضيح رؤية واستراتيجية الشركة .

2.التواصل والترابط بين الاهداف والمؤشرات المالية وغير المالية .

3.التخطيط وتحديد الاهداف ومواءمة المبادرات الاستراتيجية .

4.المحافظة على الأداء المالي على المدى الطويل وذلك باستعمال المؤشرات غير المالية كمؤشرات دالة للأداء المالي عن البنود التي يصعب قياسها في المدى الطويل .

5.تحويل واشراك العوامل غير المادية والاصول غير الملموسة في النجاح المالي على المدى الطويل وبالتالي السيطرة عليها .
6.تعزيز التغذية المرتجعة ورؤية الشركة الاستراتيجية .
7.التعبير عن اداء الشركة بأبعاده المتكاملة (التمويل ،التشغيل ،التسويق ،النمو ،والبيئة والمجتمع) .

ثلاث عشر: منظورات تقنية بطاقة العلامات المتوازنة:

يشير(Butler,et.,al.,2011:4) ان تقنية بطاقة الاداء المتوازن تضم اربعة منظورات لأغراض تقويم الاداء الاستراتيجي للشركة وكما اقترحها (Kaplan & Norton, 1996) وهي كالاتي:

1.المنظور المالي: ان بطاقة العلامات المتوازنة تبقي على المنظور المالي لان المؤشـــرات المالية لها قيمة في تلخيص النتائج الاقتصـادية للأنشـطة التي حدثت فضـلا عن انها تشـير الى ما اذا كانت اسـتراتيجية الشـركة و تنفيذها تسـهم في تحقيق الارباح وتعزيزها وبهذا الصـدد , فان المنظور المالي يتعلق بقياس الربحية, الدخل التشـغيلي, العائد على الاسـتثمار , القيمة الاقتصـادية المضـــافة , وغيرها (Horngren,et.,al.,2009:3) (الكواز والخفاجي ،101:2019)، كما ان هذا يحدد الكيفية التي تنظر من خلالها الشركة الى حملة الاسهم (Norreklit,2000:3) ، (Pietrza,et.,al.,2015:2).

2. منظور الزبون: ان التطورات التي حدثت في بيئة الاعمال والتي اهمها زيادة شـدة المنافسـة ، قد جعل من منظور هو الاسـاس في الوصـول لتوليفة الايرادات المتعلقة بالأهداف المالية للشـركة وبالتالي نجاحها, كما ان من اسـباب بقاء الشـركة في بيئة الاعمال التنافسـية وتحقيقها للنجاح في ظلها هو التركيز على الزبون وتلبية متطلباته (Hansen&Mowen,2003:408) ، ويتضـمن هذا المنظور بعض المؤشـرات الاسـاسـية التي تعكس هدفه ابرزها رضـا الزبون, خدمات ما بعد البيع، التكلفة المنخفضـة، الاسـتجابة لرغبات الزبائن، اكتساب زبائن جدد، الاحتفاظ بالزبائن، تسليم المنتجات في الوقت المحدد , والحصـة السـوقية (الكواز والخفاجي ،101:2019) ,(hopf,et.,al.,2012:7) .

3. منظور العمليات الداخلية: ان المدراء التنفيذيون يحددون معايير العمليات الداخلية التي عندما تنفذ فأن الشـــركة تحقق التفوق في مجالها , وتتعلق هذه المعايير بتقديم مقترحات من شـــأنها ان تبقي و تحافظ على الزبائن في الاســـواق المســـتهدفة ودراســـة كافة المتطلبات والامكانيات التي تسـاعد في تلبية متطلبات الزبائن , اما مؤشـرات بعد العمليات الداخلية فهي تتركز في معدلات التلف، وقت الانتظار، دوران المخزون، التســليم الفوري، معدلات اعادة الفحص، النمو في جودة الخدمات المقدمة ، و عدد المنتجات الجديدة المخططة , وكل هذا يتمحور ضمن سلسلة القيمة التي تركز على ثلاث عمليات رئيسية وهي الابتكار, العمليات ، وخدمات ما بعد البيع (الكواز والخفاجي 101:2019).

4. منظور التعلم و النمو: ان تحقيق افضـل العمليات الداخلية التي تسـتهدف تحسـين قيمة المنتج في السـوق وتحقيق النمو والتحسـين في اداءهـا يســـتلزم من الشـــركـة توافر البنيـة التحتيـة المتمثلـة في القـدرات , القـابليـات ,المهـارات , والطـاقـات (sainaghi,et.,al.,2013:4), (Horngren,et.,al.,2003:451) ، وان المؤشـــرات التي تنطوي تحت هذا المنظور تركز على قدرة الشركة على الابتكار من خلال تقديم منتجات او خدمات جديدة، تعديل مواصفات المنتجات او الخدمات، القدرة على التعلم من خلال تدريب واستخدام الموارد البشرية في تحقيق اهدافها الاستراتيجية الان وفي المستقبل، مدة التطوير والابتكار والتجديد، عدد الاضافات التقنية الحديثة وبراءات الاختراع المسجلة (butler,et.,al.,2011:4).

وفضـــلا عن ان التطورات التي تمر فيها بيئة الاعمال الحديثة قد جعلت هذه التقنية غير مقيدة ولا تقتصـــر على اسـتعمال المناظير الاربعة فقط ، وقد تم تطوير هذه التقنية بإضافة منظور خامس الى المناظير الاربعة لغرض توسيع نطاق هذه التقنية في مجال تقويم الاداء الاسـتراتيجي وهذا يتمثل بمنظور المخاطر , كما ان من الدراسـات ما اضـافت منظور سـادس وهو منظور البيئة المجتمعية ليصبح عدد هذه المناظير ستة، ويضيف (Butler,et.,al.,2011:4) ان كل بعد من هذه الابعاد يتكون من مؤشرات عدة للأداء فضلا عن اهداف تتعلق باستراتيجية الشركة طويلة المدى , ويمكن توضيح الابعاد الجديدة :

1.منظور المخاطر: ان الشـــركات تتعرض لأنواع المخاطر التي تؤثر بشـــكل كبير على ادائها المالي و التشـــغيلي, لذا يجب على الشركات ان تأخذ بالحسبان هذه المخاطر وان تقوم بإعداد الخطط الكفيلة بإدارتها و التنبؤ بها ومعالجة اثارها وتشير (سرور & كريكور,2013 : 4) ان المخاطر ما هي الا تعبير عن الفعاليات التي لا تضـــيف اي قيمة للزبون او انها اي نشـــاط لا يتوافق مع اهداف الشركة فيصبح غير مرغوب فيه لان اثاره ستسبب المخاطر في موارد الشركة وبالنتيجة فانه يعد كتهديد لها , لذلك يستهدف هذا البعد تقليل هذه المخاطر من خلال وضـع الحلول اللازمة لها وحسـب طبيعتها , اذ هنالك مخاطر عامة ترتبط بحدوث اوضـاع اقتصـادية وسياسـية كبيرة مثل الحروب التي تسـبب عرقلة عمل الشـركات واغلاقها , وهنالك المخاطر المهنية التي تحدث كحدوث نقص في المواد , تغيير احد نظم الانتاج , ضعف في مهارات العاملين , وارتفاع اعداد العاملين التاركين للعمل .

2.منظور البيئة المجتمعية: ان الاداء المجتمعي اصبح من الاهداف التي تسعى لتحقيقها اي شركة , وهو يعكس الالتزام الاخلاقي بين الشـركة والمجتمع وعن طريقه تسـتهدف الشـركة تقوية علاقاتها مع المجتمع الذي بدوره يعد اسـاس نجاحها وعلى اسـاسـه يتم تحديد اسـتراتيجيتها المستقبلية (الحمدي,2003: 40) ، بهذا الصـدد ان الشـركات وطالما هي جزء من مهم من المجتمع الذي تعمل فيه وتمارس نشـــاطها من خلاله , فان الامر يتطلب منها المســـاهمة في تحقيق رفاهية ذلك المجتمع وان يكون ذلك من اولوياتها وضـمن مسـؤولياتها الاجتماعية وهذا ينعكس في توفير منتجات او خدمات تتمتع بالجودة العالية فضـلا عن تحقيق السـلامة البيئية والمحافظة على صحة المواطنين والعاملين فيها (الغبان وحسين,2009: 12).

اربعة عشر : تحليل اطار COBIT وبطاقة العلامات المتوازنة لتطبيق منهج التكامل لتقويم اداء ادارة تقنية المعلومات

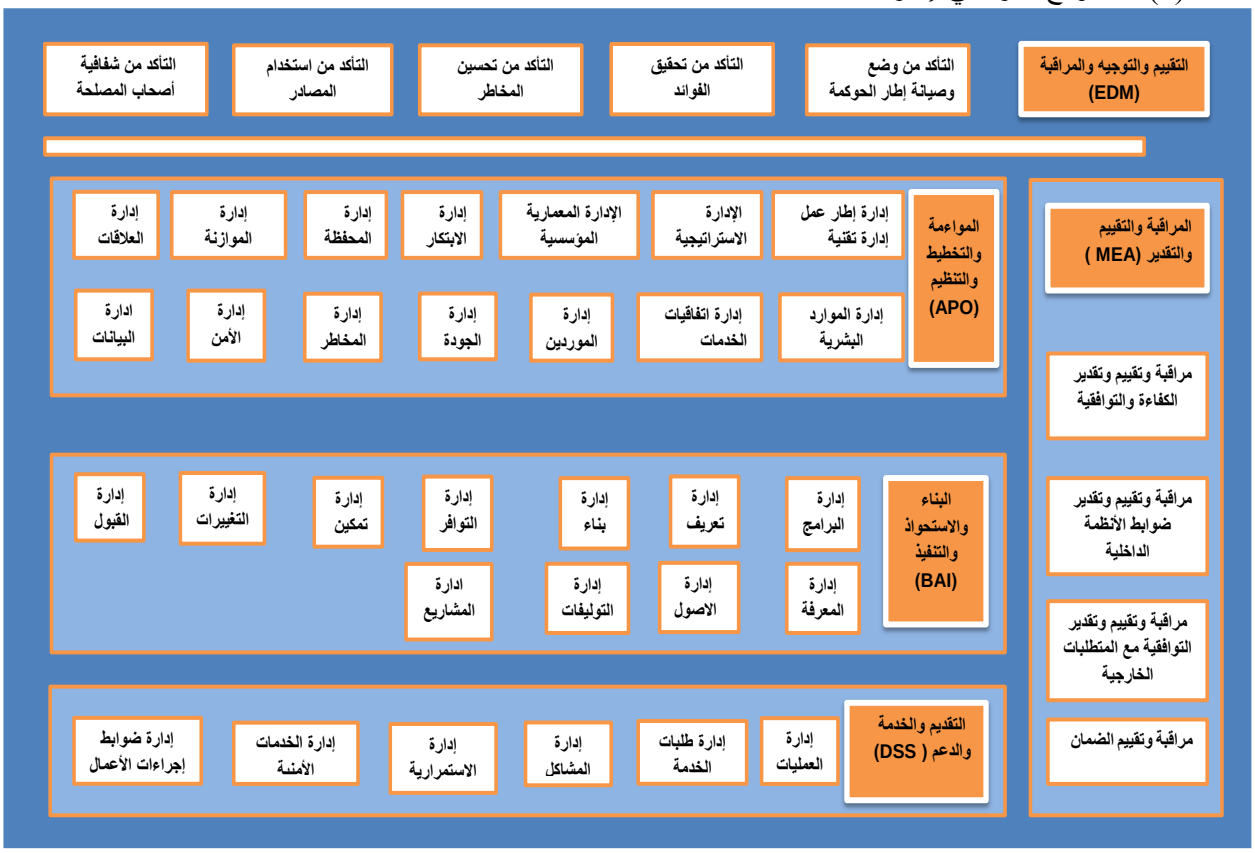
اولا: توضيح العلاقة بين أبعاد إطار COBIT وإجراءات تقنية المعلومات: إنّ إطار COBIT إطار شامل يساعد الشركة في تحقيق حوكمة تقنية المعلومات وإدارة الأهداف وهذه الشمولية هي واحدة من عناصر القوة الموجودة في هذا الاطار، والذي يكمن وراء تنامي القبول الدولي كإطار للإدارة والرقابة على تقنية المعلومات ، وهذا الاصدار من اطار عمل(ISACA)المقبولة عالميا حيث يوفر رؤية اعمال شاملة لحوكمة تقنية المعلومات الخاصة بالشركات ويساعد في تحقيق اهدافها المتعلقة بالحوكمة والادارة بدءا من احتياجات اصحاب المصلحة فيما يتعلق بالمعلومات والتقنية وببساطة يساعد الشركات على انشاء قيمة مثالية من تقنية المعلومات من خلال الحفاظ على التوازن بين تحقيق الفوائد وتحسين مستويات المخاطر واستخدام الموارد ويفيد الشركات من جميع الاحجام سواء كانت تجارية او غير هادفة للربح او في القطاع العام (ISACA ,2012) وقد اكدت(ISACA , 2012;2) ست مزايا ساعدت جميع انواع الشركات ومن جميع الاحجام وهي :

1. الاحتفاظ بمعلومات عالية الجودة لدعم قرارات العمل
2. تحقيق الاهداف الاستراتيجية وتحقيق الفوائد التجارية من خلال الاستخدام الفعال والمبتكر لتقنية المعلومات
3. تحقيق التميز من خلال تطبيق تقنية المعلومات
4. الحفاظ على المخاطر المتعلقة بتقنية المعلومات عند مستوى مقبول
5. تحسين تكلفة خدمات تقنية المعلومات
6. دعم الامتثال للقوانين واللوائح والاتفاقيات التعاقدية والسياسات

تم الاعتراف من قبل الباحثين أنه ليس من السهل فهم إطار عمل COBIT فهو يشرح كيف ينظم COBIT حوكمة تقنية المعلومات وأهداف الإدارة والرقابة والممارسات الجيدة من خلال مجالات وعمليات تقنية المعلومات ، وربطها بمتطلبات العمل وهي الاهداف الرقابة: تتضمن توفر أهداف إدارة الممارسات الجيدة العامة لعمليات تقنية المعلومات ؛ إرشادات الإدارة: تتضمن توفر أدوات للمساعدة في تحديد المسؤولية ، وقياس الأداء ، ومعالجة الفجوات في القدرات ؛ نموذج النضج: تتضمن توفر ملفات تعريف لعمليات تقنية المعلومات التي تصف الحالات الحالية والمستقبلية المحتملة ويتطلب قدرًا كبيرًا من الوقت لتعلم جميع مفاهيمه وأدواته.

يوضح الشكل (3) الأنموذج الاسترشادي لعمليات COBIT المحدث(2019) ،إذ يحدد الأنموذج خمسة مبادئ للحوكمة ، و35 من العمليات الإدارية ، يتكون كل مجال من المجالات الخمسة المذكورة أعلاه العديد من العمليات التفصيلية التي توصي بأهداف التحكم من أجل إنشاء رسم خرائط بين المجالات المختلفة داخل الشركة .

الشكل (3) النموذج المرجعي لإجراءات COBIT 2019



Reference : COBIT2019Core Model :GOVERNANCE SYSTEM AND COMPONENTS:P(21)

ثانيا : العلاقة بين المناظير الأربعة لبطاقة العلامات المتوازنة :

يوضح الجدول (5) العلاقة بين المنورات الاربعة لبطاقة العلامات المتوازنة واهداف تقنية المعلومات مع عمليات COBIT 2019

جدول (5) مقابلة أهداف تقنية المعلومات مع عمليات COBIT 2019 وبطاقة العلامات المتوازية

ت	اهدف المعلومات والتقنيات ذات العلاقة	ابعاد بطاقة العلامات المتوازنة	اجراءات عمليات COBIT 2019	
1	توافق تقنية المعلومات ودعمها لتتوافق مع القوانين والقواعد التنظيمية الخارجية	المنظور المالي	ادارة اطار عمل ادارة تقنية المعلومات ادارة المخاطر ادارة الامن ادارة التوليفات ادرة الخدمات الامنية مراقبة وتقييم وتقدير ضوابط الانظمة الداخلية مراقبة وتقييم وتقدير التوافقية مع المتطلبات الخارجية	APO01 APO12 APO13 BAI10 DSS05 MEA02 MEA03
2	إدارة مخاطر العمل المتعلقة بتقنية المعلومات.	المنظور المالي	التأكد من تحسين المخاطر ادارة الموردين ادارة المخاطر ادارة الامن ادارة البرامج ادارة التغيرات ادارة العمليات ادارة طلبات الخدمة والحوادث ادارة المشاكل ادارة الاستمرارية ادارة الخدمات الامنية ادارة وتقييم وتقدير التوافقية مع المتطلبات الخارجية مراقبة وتقييم وتقدير الكفاءة والتوافقية مراقبة وتقييم وتقدير ضوابط الانظمة الداخلية ،مراقبة وتقييم وتقدير التوافقية مع المتطلبات الخارجية	EDM03 APO10 APO12 APO13 BAI01 BAI06 DSS01 DSS02 DSS03 DSS04 DSS05 DSS06 MEA01 MEA02 MEA03
3	تحقيق الفوائد من الاستثمارات ومحفظة الخدمات المدعومة بتقنية المعلومات.	المنظور المالي	التأكد من تحقيق الفوائد ادارة الابتكار ادارة المحفظة ادارة الموازنة والتكاليف ادارة الجودة ادارة البرامج	EDM02 APO04 APO05 APO06 APO11 BAI01
4	جودة المعلومات المالية المتعلقة بتقنية المعلومات	المنظور المالي	ادارة الموازنة والتكاليف ادارة الاصول	APO06 BAI09
5	تقديم خدمات تقنية المعلومات بما يتوافق مع متطلبات العمل .	منظورالزبائن	التأكد من وضع وصيانة اطار الحوكمة التأكد من تحقيق الفوائد التأكد من شفافية اصحاب المصلحة الادارة الاستراتيجية ادارة العلاقات ادارة اتفاقيات الخدمات ادارة الموردين ادارة الجودة ادارة تعريف المتطلبات ادارة بناء الحلول وتعريفها ادارة التوفر والقدرة ادارة التغييرات ادارة العمليات ادارة طلبات الخدمة والحوادث ادارة المشاكل ادارة الاستمرارية ادارة ضوابط اجراءات الاعمال مراقبة وتقييم وتقدير الكفاءة والتوافقية .	EDM01 EDM02 EDM05 APO02 APO08 APO09 APO10 APO11 BAI02 BAI03 BAI04 BAI06 DSS01 DSS02 DSS03 DSS04 DSS06 MEA01
6	الاستخدام المناسب لتطبيقات الأعمال والمعلومات والحلول التقنية.	منظور الزبائن	ادارة الابتكار ادارة تمكين التغيرات المؤسسية	APO04

			ادارة القبول والتحولات	BAI05 BAI07
7	أمن المعلومات والبنية التحتية والتطبيقات والخصوصية	منظور الزبائن	التأكد من تحسين المخاطر ادارة المخاطر ادارة الامن ادارة التوليفات ادارة الاستمرارية ادارة الخدمات الامنية	EDM03 APO12 APO13 BAI10 DSS04 DSS05
8	تمكين إجراءات الأعمال ودعمها من خلال دمجها بالتطبيقات والتقنيات.	منظور العمليات الداخلية	ادارة العلاقات ادارة تعريف المتطلبات ادارة القبول والتحولات	APO08 BAI02 BAI07
9	تقديم البرامج ذات الفائدة للأعمال في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية مع تلبية المتطلبات	منظور العمليات الداخلية .	ادارة المحفظة ادارة الموارد البشرية ادارة الجودة ادارة المخاطر ادارة البرامج ادارة تمكين التغيرات المؤسسية	APO05 APO07 APO11 APO12 BAI01 BAI05
10	جودة ادارة تقنية المعلومات	منظور العمليات الداخلية	التأكد من شفافية اصحاب المصلحة ادارة الجودة ادارة البيانات مراقبة وتقييم وتقدير الكفاءة والتوافقية	EDM05 APO11 APO14 MEA01
11	توافق تقنية المعلومات مع السياسات الداخلية.	منظور العمليات الداخلية	التأكد من تحسين المخاطر دارة اطار عمل ادارة تقنية المعلومات مراقبة وتقييم وتقدير الكفاءة والتوافقية مراقبة وتقييم وتقدير ضوابط الانظمة الداخلية	EDM03 APO01 MEA01 MEA02
12	افراد أكفاء ومحفزون في إدارة الأعمال وتقنية المعلومات.	منظور التعلم و النمو	التأكد من استخدام المصادر ادارة اطار عمل ادارة تقنية المعلومات ادارة الموارد البشرية	EDM04 APO01 APO07
13	معرفة وخبرة ومبادرات تدعم الابتكارات في العمل.	منظور النمو والتعلم	التأكد من تحقيق الفوائد ، ادارة اطار عمل ادارة تقنية المعلومات الادارة الاستراتيجية ادارة الابتكار ادارة الموارد البشرية ادارة العلاقات ادارة تمكين التغيرات المؤسسية ادارة المعرفة	EDM02 APO01 APO02 APO04 APO07 APO08 BAI05 BAI08

Goals Cascade: Enterprise Goals and Metrics (P:30)
Reference: COBIT® 2019 Framework: Introduction and :
Methodology, Basic Concepts: Governance Systems and Component

وبعد تناول تطبيق منهج التكامل بين اطار (COBIT) وتقنية العلامات المتوازنة لتقويم اداء ادارة تقنية المعلومات في هذا المبحث سيتم في المبحث القادم تحديد خطوات وضع الانموذج المقترح للتكامل بين إطار COBIT المحدث وبطاقة العلامات المتوازنة, فضلا عن تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة لفحص مدى تحقق الاهداف ذات العلاقة بحوكمة تقنية المعلومات وانعكاس ذلك بالنتيجة في تقويم اداء ادارة هذه التقنية .

المبحث الثالث – الجانب التطبيقي

نبذة مختصرة عن المصرف الاهلي العراقي

يعد المصرف الاهلي العراقي وهو عينة البحث احدى المصارف التجارية التي كانت متميزة منذ تأسيسها برأسمال قدره (400) مليون دينار عراقي , وفي 3/28/ 1995 حصلت موافقة البنك المركزي العراقي بقيام هذا المصرف بممارسة الصيرفة الشاملة باعتباره مصرف استثماري وقد اطلق عليه تسمية (المصرف الاهلي للاستثمار والتمويل الزراعي) ، وبناءً عليه اتخذ مجلس إدارة المصرف بتاريخ 25 / 1 / 1998 قراراً بتعديل عقد التأسيس ليشمل ممارسة الصيرفة الشاملة، وحصلت موافقة البنك المركزي العراقي على التعديل بكتابه المؤرخ في 1 / 10 / 1998 .اما عن فروع المصرف فقد بلغ عددها (14) فرعا موزعة على عموم محافظات العراق وهي تعمل على تقديم مختلف الخدمات المصرفية لزبائنها

نبذة مختصرة عن المصرف الدولي الاسلامي :

اولا - تأسيس المصرف : تأسس المصرف الدولي الاسلامي بموجب شهادة التأسيس الصادرة من دائرة تسجيل الشركات قسم الشركات المساهمة بموجب الكتاب المرقم 10305 في 2016/6/1 وذلك بتعديل المادة الاولى اسم الشركة من(الشركة العراقية للتحول المالي / م خ) الى (شركة المصرف الدولي الاسلامي / م خ) برأسمال مدفوع قدره 100 مائة مليار دينار وممارسة العمل المصرفي الاسلامي بموجب الاجازة الممنوحة من البنك المركزي العراقي بكتابه المرقم 2016/9/19 وقد باشر المصرف عمله بتاريخ 2016/10/11

صياغة رؤية المصرف من منظور حوكمة تقنية المعلومات : تعد هذه الخطوة الاساس في بناء الانموذج المقترح وذلك لاشتمالها على الفقرات المهمة الاتية التي تعكس توجهات وطموحات المصرف لما يجب ان يكون عليه بتطبيق اجراءات حوكمة تقنية المعلومات :

1.إنّ تكون اجراءات الحوكمة شاملة لكل أنشطة المصرف وبالشكل الذي يحقق الرقابة عليها.

2.إنّ تشغل حوكمة تقنية المعلومات بما تتضمنه من اجراءات حيز مهم من حيث جعل المصرف قادر على إدارة المخاطر والوصول بها الى المستوى المقبول.

3.إنّ تمكن حوكمة تقنية المعلومات المصرف من الاستفادة من الفرص التي تتاح لتحقيق اقصى ما يمكن من المنافع .

4.العمل وفق مبدأ الموازنة بين التهديدات لتقليل التكاليف وتحسين استغلال الموارد.

5.العمل على تحسين قيمة المصرف عن طريق تلبية احتياجات أصحاب المصالح.

تحديد الاهداف من منظور حوكمة تقنية المعلومات : تتمثل اهداف المصرف من منظور حكومة تقنية المعلومات بالاتي :

1.الالتزام بالقوانين والتشريعات والاتفاقيات التعاقدية.

2.الاستعمال الفاعل للموارد ذات العلاقة بتطبيق حوكمة تقنية المعلومات.

موجهات الأداء المستعملة لبناء الانموذج المقترح : تتضمن موجهات الاداء كافة الاجراءات التي يتم تطبيقها في ظل اطار COBIT المحدث والتي تستهدف الوصول لأهداف المصرف من زاوية ادارته لحوكمة تقنية المعلومات فضلا عن جميع المؤشرات ذات العلاقة بالأبعاد الست لتقنية بطاقة العلامات المتوازنة والتي تستعمل لتقويم اداء ادارة تقنية المعلومات .

وضع المؤشرات : يتم في هذه الخطوة الربط بين أهداف تقنية المعلومات ومنظورات بطاقة العلامات المتوازنة عن طريق مجموعة من المؤشرات التي يتم من خلالها التعرف على مدى تحقيق أهداف تقنية المعلومات في المصارف عينة البحث ، مع الاشارة ان تحديد أهمية منظورات بطاقة العلامات المتوازنة قد تم من خلال المقابلات الشخصية مع المختصين العاملين في القطاع المصرفي بشكل عام والمصارف عينة البحث على وجه الخصوص فضلاً عن اراء بعض الأكاديميين المختصين في هذا المجال لتحديد الأوزان وتقسيماتها لكل بعد من منظورات البطاقة , واما بالنسبة للمؤشرات التي يتم اعتمادها لتقويم الاداء في ظل كل منظور من منظورات البطاقة , فان الباحثان يقترحان مجموعة منها بشكل يتوافق وينسجم مع طبيعة البيانات التي أمكن التوصل إليها التي هي ذات صلة بالمصارف عينة البحث. وفيما يخص الأهمية النسبية لكل بعد من منظورات بطاقة العلامات المتوازنة فقد تم تحديدها وفقا لاهميته في القطاع المصرفي الصناعي وبالرجوع الى اراء المختصين في هذا المجال خلال المقابلات الشخصية التي تم إجراؤها مع مجموعة من ذوي الاختصاص في مجال تقنية المعلومات , إدارة المخاطر , الرقابة والتدقيق , والإدارة المالية في المصرف الاهلي العراقي والمصرف الدولي الاسلامي والبنك المركزي , اذ بلغت أهمية المنظورات الست للبطاقة وهي (المالي ,الزبائن ,العمليات الداخلية , والنمو والتعلم ،المخاطر ،البيئة المجتمعية) بنسبة (20% ، 10 % ، 20% ، 20% ، 20% ، 10%) على التوالي , اما مجموع الدرجات الكلية للمنظورات الست فكان 360 درجة وتم استخراج الدرجة الخاصة لكل بعد من المنظورات الستة لبطاقة العلامات المتوازنة حسب نسب اهميته وكالاتي ،المنظور المالي(360*20%=72) ، منظور الزبائن(360*10% =36)، منظور العمليات الداخلية (360*20% =72)، منظور التعلم والنمو(360*20%=72) ، منظور المخاطر (360*20%=72) ، منظور البيئة المجتمعية (360*10%=36) ، وبذلك يكون مجموع المنظورات الستة (360 درجة) ، وبالنسبة لفئات مؤشرات الاداء فقد تم تقسيمها الى خمس فئات لذلك تم احتساب الدرجة لكل فئة بقسمة الدرجات التقويمية التي تم وضعها لكل مؤشر على العدد (5) .ولغرض تحديد مستوى أداء كل بعد أو منظور من المنظورات الستة ، ترى(الجوهر ، محمد جواد ،2017 ، 197) انه يمكن اعتماد المقياس الموضح في الجدول (6) لتحقيق هذه الغاية

جدول (6) مستويات الأداء لقسم تقنية المعلومات.

نسبة الأداء المتحقق	مستوى الأداء	التوجيه المطلوب
لغاية 49%	ضعيف	الأداء يتطلب تعديلات جذرية
50%- 59%	مقبول	الأداء يتطلب قدراً كبيراً من التعديلات
60%- 69%	متوسط	الأداء يتطلب تعديلات ضرورية
70%- 79%	جيد	الأداء يتطلب رقابة مستمرة
80%- 89%	جيد جدا	الأداء يتطلب مزيد من الدعم والتحفيز
90%- 100%	ممتاز	الأداء ممتاز

(الجوهر ، محمد جواد ،2017 ، 197) "تقويم اداء اجهزة التدقيق الداخلي باستعمال بطاقة العلامات المتوازنة- انموذج مقترح"، مجلة الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية ، 2017.

تطبيق الانموذج المقترح لتقويم ادارة تقنية المعلومات وتحليل النتائج

يتم في هذا المبحث استكمال تطبيق خطوات الأنموذج المقترح الذي بصدده الباحثة لتقويم إدارة تقنية المعلومات عن طريق التكامل بين اطار COBIT المحدث وبطاقة العلامات المتوازنة لفحص مدى تحقق الأهداف الخاصة بتقنية المعلومات في المصرف الاهلي العراقي والمصرف الدولي الاسلامي بوصفهما عينة البحث وفق المؤشرات التي تنطوي تحت كل منظور من مناظير بطاقة العلامات المتوازنة .

تقويم ادارة تقنية المعلومات

يتم تقويم اداء ادارة تقنية المعلومات في كل من المصرف الاهلي العراقي والمصرف الدولي الاسلامي للتحقق من مدى تحقيقهما للأهداف الاستراتيجية الخاصة بكل مصرف ووفق المنظورات الست وكما يأتي:

أولاً : المنظور المالي: يعد المنظور المالي من المناظير المهمة لبطاقة العلامات المتوازنة ، وقد حددت الأهمية النسبية لهذا المنظور بنسبة 20% وذلك عن طريق المقابلات الشخصية التي تمت مع مجموعة من ذوي الاختصاص المصرفي ، ويمكن تلخيص نتائج تقويم الاداء ذات الصلة بتقنية المعلومات في كل من المصرف الاهلي العراقي والمصرف الدولي الاسلامي في الجدول (7) وذلك وفق الاهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات.

جدول (7) الأهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات ونتائج تقويم الاداءوفق مؤشرات المنظور المالي لعام 2019

الاهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات	المؤشرات ونتائجها[2]	الدرجة التقويمية لكل مؤشر	فئات المؤشر	الدرجة لكل فئة	متوسط مستوى الاداء ذات الصلة بنتائج تقويم المصرف الاهلي العراقي	متوسط مستوى الاداء ذات الصلة بنتائج تقويم المصرف الدولي الاسلامي
المنظور المالي						
1.امتثال ممارسات تقنية المعلومات ومساهمتها في امتثال المصرف للقوانين والأنظمة والضوابط.	نسبة عدد البرامج المستعملة من قبل المصرف إلى عدد البرامج المفروضة من قبل البنك المركزي والجهات الخارجية (44%) ، (40%)	4	100-81%	4		
			80-61%	3.2		
			60-41%	2.4	2.4	
			40-21%	1.6		1.6
			20-01%	0.8		
	عدد التقارير المرفوعة من قبل قسم الامتثال التي تحتوي على مخالفات (4 مرات سنويا)، (4 مرات سنويا)	4	اقل من 2	4		
			4-3	3.2	3.2	3.2
			6-5	2.4		
			8-7	1.6		
			9 فاكثر	0.8		
	عدد مرات فرض الغرامات على المصرف من قبل البنك المركزي (3 مرة) ، (لا توجد)	4	2-1 مرة	4		4
			4-3 مرة	3.2	3.2	
			6-5 مرة	2.4		
			7- 8 مرة	1.6		
			9 مرة فاكثر	0.8		
	تحديد استغلال الموارد المالية والامكانات المتاحة بشكل يؤدي الى تحسين الاداء (مقابلة (ملحق/2،3))	4	5.00 -4.21	4	4	
			4.20 -3.41	3.2		3.2
			3.40 -2.61	2.4		
			2.6 -1.81	1.6		
			1.80 -1.00	0.8		
	تحديد مدى تطبيق المصرف للتقنيات المحاسبية والرقابية الحديثة (مقابلة (ملحق/2،3))	4	5.00 -4.21	4	4	
			4.20 -3.41	3.2		3.2
			3.40 -2.61	2.4		
			2.6 -1.81	1.6		
			1.80 -1.00	0.8		
	تحديد مدى وضوح وفهم معايير تقويم الاداء لجميع الموظفين (استبانة / ملحق 2،3))	4	5.00 -4.21	4	4	
			4.20 -3.41	3.2		3.2
			3.40 -2.61	2.4		
			2.6 -1.81	1.6		
			1.80 -1.00	0.8		
		4	40% فاكثر	4	4	

[2] تتمثل هذه النتائج بمخرجات عملية تقويم إدارة تقنية المعلومات في كل من المصرف الاهلي العراقي والمصرف الدولي الإسلامي على التوالي الناتجة من تطبيق المؤشرات ذات الصلة بالمنظور المالي (يسري هذا على بقية الجداول ذات الصلة بمناظير بطاقة العلامات المتوازنة).

	نسبة النمو في الايرادات المتحققة إلى نسبة الزيادة في موجودات تقنية المعلومات. (57%) ، (40%)		%40- %30	3.2		3.2
			%30 -%20	2.4		
			%20- %10	1.6		
			اقل من 10%	0.8		
	عدد مشاريع تقنية المعلومات والخدمات التي تم فيها مراقبة وقياس المنافع والقيمة المضافة خلال مدّة عمر المشروع . (5)، (7)	4	4 فاكثر	4	4	4
			4-3	3.2		
			3-2	2.4		
			2-1	1.6		
			1- 0	0.8		
	نسبة برامج أو خدمات تقنية المعلومات التي ثبت نجاحها إلى أجمالي البرامج والخدمات التي تم التعاقد عليها.(95%) ،(60%)	4	%81-100	4	4	
			%61-80	3.2		
			%41-60	2.4		2.4
			%21-40	1.6		
			%01-20	0.8		
2. ضمان تحقيق المنفعة والقيمة المضافة من محفظة موارد ومشاريع تقنية المعلومات	قياس مدى قدرة المصرف على البحث عن مجالات تعد كمصادر تمويل تؤدي الى تحسين الايرادات وتطويرها ونموها . (مقابلات)	4	5.00 -4.21	4	4	
			4.20 -3.41	3.2		3.2
			3.40 -2.61	2.4		
			2.6 -1.81	1.6		
			1.80 -1.00	0.8		
	معدل العائد على الاصول (18%) ، (-10%)	4	اكثر من 40%	4		
			%40-%31	3.2		
			%30-%21	2.4		
			%20-%10	1.6	1.6	
			اقل 10%	0.8		0.8
	نسبة الربحية المتحققة من توظيف موارد المصرف المختلفة (50%) (40%).	4	%81-100	4		
			%61-80	3.2		
			%41-60	2.4	2.4	
			%%21-40	1.6		1.6
			%01-20	0.8		
3.جودة المعلومات المالية المتعلقة بتقنية المعلومات	عدد مشاريع ادارة تقنية المعلومات المنفذة إلى عدد المشاريع الكلية المخططة ذات الصلة بالتقنية. (70%) (60%) .	4	%81-100	4		
			%61-80	3.2	3.2	
			%41-60	2.4		2.4
			%21-40	1.6		
			%01-20	0.8		
	تحديد مدى تحقيق الشفافية في الإفصاح عن تكاليف ومنافع ومخاطر مشاريع ادارة تقنية المعلومات. (مقابلة (ملحق/3،2))	4	5.00 -4.21	4	4	
			4.20 -3.41	3.2		3.2
			3.40 -2.61	2.4		
			2.6 -1.81	1.6		
			1.80 -1.00	0.8		
	تحديد مدى استغلال الموارد المالية والامكانيات المتاحة لادارة تقنية لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمصرف (مقابلة (ملحق 3،2))	4	5.00 -4.21	4	4	
			4.20 -3.41	3.2		
			3.40 -2.61	2.4		2.4
			2.6 -1.81	1.6		
			1.80 -1.00	0.8		
	تحديد مدى تناسب اسعار المنتجات مع عدد وجودة الخدمات المقدمة (مقابلة (ملحق/3،2))	4	5.00 -4.21	4		
			4.20 -3.41	3.2		3.2
			3.40 -2.61	2.4	2.4	
			2.6 -1.81	1.6		
			1.80 -1.00	0.8		
	المواضيع التي يتم مناقشتها في اجتماعات مجلس الادارة والمتعلقة بالحوكمة وتقنية المعلومات . (18) (3)	4	16 فاكثر	4	4	
			16-12	3.2		
			12-8	2.4		
			8-4	1.6		
			4-1	0.8		0.8
		4	20% فاكثر	4		

	نسبة الوظائف الموكلة الى ادارة تقنية المعلومات الى اجمالي الوظائف الموكلة لوظائف المصرف ككل . (15%)، (8%)		%20-%15	3.2	3.2	
			%15-%10	2.4		
			%10 - %5	1.6		1.6
			اقل من 5%	0.8		
مجموع المنظور المالي		72			61.6	47.2

يتضح من نتائج تطبيق مؤشرات المنظور المالي والتي تتعلق بتقويم إدارة تقنية المعلومات في كل مصرف من حيث مدى تحقيقها للاهداف التي انطوت تحت هذا المنظور والتي هي ثلاث اهداف أن متوسط الاداء الكلي والذي يتمثل بالدرجات المتحققة قد بلغ (61.6) درجة بالنسبة للمصرف الأهلي العراقي من اصل (72) درجة تم وضعها لمؤشرات تقويم اداء المصرف الاهلي العراقي اي بنسبة أداء مقدارها 86%(72/61.6) , وهذا يعني أن أداء ادارة تقنية المعلومات فيما يخص الأهداف الخاصة بالمنظور المالي كان جيد جدا وما يحتاجه هو مزيد من الدعم والتحفيز ، اما فيما يخص المصرف الدولي الاسلامي فقد حقق نتائج اقل من النتائج التي حققها المصرف الأهلي العراقي , اذ بلغ اجمالي متوسط الأداء والذي يتمثل بالدرجات المتحققة (47.2) درجة من اصل (72) درجة تم وضعها لمؤشرات تقويم اداء المصرف الدولي الاسلامي اي بنسبة أداء مقدارها 66% (72/ 47.2) وهذا مؤشر على أن أداء ادارة تقنية المعلومات فيما يخص الأهداف الخاصة بالمنظور المالي كان متوسط وهذا يتطلب بطبيعة الحال تعديلات ضرورية خاصة فيما يتعلق بالاهداف التي حققت نتائج متدنية والتي يتطلب من المصرف إعادة النظر بخططه الاستراتيجية وتحديد أسباب عدم الوصول للاداء الذي ينبغي الوصول اليه وتحليلها مع وضع المعالجات الكفيلة بتحسين الأداء مستقبلا .

ثانيا : منظور الزبائن: يعد منظور الزبائن من المناظير المهمة لبطاقة العلامات المتوازنة ، وقد حددت الأهمية النسبية لهذا المنظور بنسبة 10% وذلك عن طريق المقابلات الشخصية التي تمت مع مجموعة من ذوي الاختصاص المصرفي ، ويمكن تلخيص نتائج تقويم الاداء ذات الصلة بتقنية المعلومات في كل من المصرف الاهلي العراقي والمصرف الدولي الاسلامي في الجدول (8) وذلك وفق الاهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات والتي حددت بهدف واحد تحت منظور الزبائن.

جدول (8) الأهداف ذات الصلة باداء تقنية المعلومات والمؤشرات التي تقع ضمن منظور الزبائن

الاهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات	المؤشرات ونتائجها	الدرجات التقويمية لكل مؤشر	فئات المؤشر	الدرجة لكل فئة	الدرجات المرجحة ذات الصلة بنتائج تقويم الاداء للمصرف الاهلي العراقي 2019	الدرجات المرجحة ذات الصلة بنتائج تقويم الاداء للمصرف الدولي الاسلامي 2019
منظور الزبائن						
4.الاستخدام المناسب للبرمجيات وحلول تقنية المعلومات.	تحديد مدى رضا الزبائن عن خدمات المصرف من خلال مستخدمي تقنية المعلومات في أقسام المصرف . (استبانه (ملحق /3،2))	3	5.00-4.21	3	3	
			4.20-3.41	2.4		
			3.40-2.61	1.8		1.8
			2.6-1.81	1.2		
			1.80-1.00	0.6		
	تحديد مدى وجود ادلة ارشادية واضحه تساعد على استعمال التقنيات. (استبانة (ملحق/3،2))	3	5.00 -4.21	3	3	
			4.20 -3.41	2.4		
			3.40 -2.61	1.8		1.8
			2.6 -1.81	1.2		
			1.80 -1.00	0.6		
	تحديد مدى رضا مسؤولي الإدارات والعمليات عن خدمات تقنية المعلومات. (مقابلة (ملحق/3،2))	3	5.00 -4.21	3		
			4.20 -3.41	2.4	2.4	
			3.40 -2.61	1.8		1.8
			2.6 -1.81	1.2		
			1.80 -1.00	0.6		
	تحديد مستوى فهم مسؤولي عمليات المصرف من خصائص البرمجيات وحلول تقنية المعلومات على دعم عملياتهم. (استبانة (ملحق/3،2))	3	5.00 -4.21	3		
			4.20 -3.41	2.4		
			3.40 -2.61	1.8	1.8	1.8
			2.6 -1.81	1.2		
			1.80 -1.00	0.6		
	تحديد مستوى رضا الزبائن عن اداء تقنية المعلومات وعن مدى كفاية دليل استخدام البرمجيات والحلول المختلفة. (استبانة (ملحق/3،2))	3	5.00 -4.21	3		
			4.20 -3.41	2.4	2.4	
			3.40 -2.61	1.8		1.8
			2.6 -1.81	1.2		
			1.80 -1.00	0.6		
		3	5.00-4.21	3		

	تحديد مدى رضا الزبائن عن خدمات المصرف من خلال مستخدمي تقنية المعلومات في أقسام المصرف . (مقابلة (ملحق/3،2))		4.20-3.41	2.4	2.4	
			3.40-2.61	1.8		1.8
			2.6-1.81	1.2		
			1.80-1.00	0.6		
	تحديد مدى قدرة المصرف على دراسة وتحليل ما يحتاجه الزبائن من خدمات . (مقابلة (ملحق/3،2))	3	5.00-4.21	3	3	
			4.20-3.41	2.4		
			3.40-2.61	1.8		1.8
			2.6-1.81	1.2		
			1.80-1.00	0.6		
	عدد مرات توقف علميات المصرف بسبب حوادث وانقطاع خدمة تقنية المعلومات. (مقابلة ، (2 مرة)،(5مرة))	3	اقل من 2 مرة	3	3	
			3-4 مرة	2.4		
			5-6 مرة	1.8		1.8
			7-8 مرة	1.2		
			9 مرة فاكثر	0.6		
	تحديد المصرف بدراسة وتحليل شكاوى الزبائن من اجل العمل على ارضائهم . (مقابلة (ملحق/3،2))	3	5.00- 4.21	3		
			3.41- 4.20	2.4	2.4	
			2.61- 3.40	1.8		1.8
			1.81- 2.6	1.2		
			1.00- 1.80	0.6		
	تحديد عدد الشكاوى المقدمة من الزبائن ضمن الحدود المتوقعة (مقابلة (ملحق/3،2))	3	5.00- 4.21	3		
			3.41- 4.20	2.4		
			2.61- 3.40	1.8	1.8	1.8
			1.81- 2.6	1.2		
			1.00- 1.80	0.6		
	تحديد مدى قدرة المصرف على توفير خدماته الى زبائنه في وقت قصير بمساعدة ادارة تقنية المعلومات . (استبانة (ملحق/3،2))	3	5.00- 4.21	3		
			3.41- 4.20	2.4	2.4	
			2.61- 3.40	1.8		1.8
			1.81- 2.6	1.2		
			1.00- 1.80	0.6		
	تحديد مدى قدرة المصرف على استخدم مؤشرات الرضا عن الخدمات المقدمة للزبائن . (استبانة (ملحق/3،2))	3	5.00- 4.21	3		
			3.41- 4.20	2.4	2.4	2.4
			2.61- 3.40	1.8		
			1.81- 2.6	1.2		
			1.00- 1.80	0.6		
مجموع منظور الزبائن		36			30	22.2

يتضح من نتائج تطبيق مؤشرات منظور الزبائن والتي تتعلق بتقويم إدارة تقنية المعلومات في كل مصرف من حيث مدى تحقيق كل منهما للهدف الذي انطوى تحت هذا المنظور أن متوسط الاداء الكلي والذي يتمثل بالدرجات المتحققة قد بلغ (30) درجة بالنسبة للمصرف الأهلي العراقي من اصل (36) درجة تم وضعها لمؤشرات تقويم اداء المصرف الاهلي العراقي اي بنسبة أداء مقدارها 83%(36/30) , وهذا يعني أن أداء ادارة تقنية المعلومات فيما يخص الهدف الخاصة بمنظور الزبائن كان جيد جدا وما يحتاجه هو مزيد من الدعم والتحفيز ، اما فيما يخص المصرف الدولي الاسلامي فقد حقق نتائج اقل من النتائج التي حققها المصرف الأهلي العراقي , اذ بلغ اجمالي متوسط الأداء والذي يتمثل بالدرجات المتحققة (22.2) درجة من اصل (36) درجة تم وضعها لمؤشرات تقويم اداء المصرف الدولي الاسلامي اي بنسبة أداء مقدارها 62% (22.2 /36) وهذا مؤشر على أن أداء ادارة تقنية المعلومات فيما يخص الهدف الخاصة بمنظور الزبائن كان متوسط وهذا يتطلب بطبيعة الحال تعديلات ضرورية تتعلق بعملية الوصول الى هذا الهدف فضلا عن ضرورة قيام المصرف بإعادة النظر بخططه الاستراتيجية وتحديد أسباب عدم الوصول للاداء الذي ينبغي الوصول اليه وتحليلها مع وضع المعالجات الكفيلة بتحسين الأداء مستقبلا .

ثالثا : منظور العمليات الداخلية: يعد منظور العمليات الداخلية من المناظير المهمة لبطاقة العلامات المتوازنة ، وقد حددت الأهمية النسبية لهذا المنظور بنسبة 20% وذلك عن طريق المقابلات الشخصية التي تمت مع مجموعة من ذوي الاختصاص المصرفي ، ويمكن تلخيص نتائج تقويم الاداء ذات الصلة بتقنية المعلومات في كل من المصرف الاهلي العراقي والمصرف الدولي الاسلامي في الجدول (9) وذلك وفق الاهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات .

الجدول (9)الأهداف ذات الصلة باداء تقنية المعلومات والمؤشرات التي تقع ضمن منظور العمليات الداخلية

الاهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات	المؤشرات ونتائجها	الدرجات التقويمية لكل مؤشر	فئات المؤشر	الدرجة لكل فئة	الدرجات المرجحة ذات الصلة بنتائج تقويم الاداء للمصرف الاهلي العراقي 2019	الدرجات المرجحة ذات الصلة بنتائج تقويم الاداء للمصرف الدولي الاسلامي 2019
منظور العمليات الداخلية						
5. دعم آليات العمل من خلال تكامل البرمجيات التطبيقية وموارد التقنية ضمن عمليات المصرف	عدد حوادث تعطل عمليات المصرف بسبب تعطل برمجيات تقنية المعلومات . (2 حادث) (2حادث).	3	1-2 حادث	3	3	3
			3-4 حادث	2.4		
			5-6 حادث	1.8		
			7-8 حادث	1.2		
			9 حادث فاكثر	0.6		
	عدد البرمجيات والحلول غير المكتملة والتي تعمل بمعزل عن باقي البرمجيات والحلول. (6) ، (5) .	3	1-2	3		
			3-4	2.4		
			5-6	1.8	1.8	1.8
			7-8	1.2		
			9 فاكثر	0.6		
	عدد الحوادث الناتجة بسبب الاخطاء الناتجة عن تكامل او الدمج في البرمجيات او التقنيات. (لاتوجد) ،(1)	3	اقل من 2 حادث	3	3	3
			3-4 حادث	2.4		
			5-6 حادث	1.8		
			7-8 حادث	1.2		
			9 حادث فاكثر	0.6		
	تحديد مدى قدرة المصرف على تقويم العمليات التي تعمل على تحقيق اهدافه. (استبانة (ملحق/3،2))	3	5.00 -4.21	3		
			4.20 -3.41	2.4	2.4	2.4
			3.40 -2.61	1.8		
			2.6 -1.81	1.2		
			1.80 -1.00	0.6		
	نسبة التخفيض في تكاليف الخدمات المقدمة للزبائن . (50%) ، (40%) .	3	%81-100	3		
			%61-80	2.4		
			%41-60	1.8	1,8	
			%21-40	1.2		1.2
			%01-20	0.6		
	تحديد مدى قدرة ادارة المصرف على الوفاء بالتزاماته المالية تجاه الغير . (مقابلة (ملحق/3،2))	3	5.00 -4.21	3	3	3
			3.40 -2.61	2.4		
			4.20 -3.41	1.8		
			2.6-1.81	1.2		
			1.80 -1.00	0.6		
6. تنفيذ المشاريع ضمن الزمن والموازنات المالية المحددة مسبقا ضمن إطار إدارة محفظة المشاريع المتوافقة مع القواعد والمعايير الدولية المتبعة بهذا الخصوص	عدد المشاريع المنفذة ضمن حدود المبالغ المرصودة في الموازنة .(48)، (25)	3	اكثر من 40 مشروع	3	3	
			30- 40 مشروع	2.4		
			20 -30 مشروع	1.8		1.8
			10 – 20 مشروع	1.2		
			اقل من 10 مشروع	0.6		
	تحديد مدى رضا مدراء الأقسام عن جودة إدارة مشاريع تقنية المعلومات. (مقابلة (ملحق/3،2))	3	5.00 -4.21	3	3	
			4.20 -3.41	2.4		2.4
			3.40 -2.61	1.8		
			2.6 -1.81	1.2		
			1.80 -1.00	0.6		
	عدد المشاريع التي تتطلب إعادة بسبب ضعف جودة الأداء . (لا يوجد)، (2)	3	اقل من 3 مشروع	3	3	3
			3-4 مشروع	2.4		
			5-6 مشروع	1.8		
			6-8 مشروع	1.2		
			9 مشروع فاكثر	0.6		
	تحديد مدى قدرة ادارة المصرف على التطوير المستمر لجودة المنتجات المقدمة وتوفرها في الوقت المناسب. (استبانة (ملحق/3،2))	3	5.00 -4.21	3	3	
			4.20 -3.41	2.4		2.4
			3.40 -2.61	1.8		
			2.6 -1.81	1.2		
			1.80 -1.00	0.6		

	تحديد عمليات التحسين والتطوير المستمر فضلا عن تحديد معدل الضياع في الوقت. (استبانة (ملحق/3،2))	3	5.00 -4.21	3	3	3
			4.20 -3.41	2.4		
			3.40 -2.61	1.8		
			2.6 -1.81	1.2		
			1.80 -1.00	0.6		
	تحديد مدى قدرة ادارة تقنية المعلومات في المساهمة في تقديم الخدمات الجديدة المستحدثة من اجل استخدام الموارد الحالية بأقصى طاقة ممكنة.(استبانة (ملحق/3،2)	3	5.00 -4.21	3	3	
			4.20 -3.41	2.4		2.4
			3.40 -2.61	1.8		
			2.6 -1.81	1.2		
			1.80 -1.00	0.6		
7. جودة ادارة تقنية المعلومات .	تحديد مدى رضا دوائر المصرف عن جودة المعلومات واتاحتها من قبل ادارة تقنية المعلومات. (استبانة (ملحق/3،2))	3	5.00 -4.21	3		3
			4.20 -3.41	2.4	2.4	
			3.40 -2.61	1.8		
			2.6 -1.81	1.2		
			1.80 -1.00	0.6		
	عدد حوادث عمليات المصرف بسبب قلة توافر المعلومات التي تخص ادارة تقنية المعلومات . (لا يوجد) ،(1)	3	اقل من 3 حادث	3	3	3
			4-3 حادث	2.4		
			6-5 حادث	1.8		
			8-7 حادث	1.2		
			9 حادث فاكثر	0.6		
	نسبة أهمية قرارات المصرف الخاطئة بسبب قلة أو الضعف من ناحية توافر المعلومات التي تخص ادارة تقنية المعلومات .(لا توجد) ،(30%)	3	%01-20	3	3	
			%21-40	2.4		2.4
			%41-60	1.8		
			%61-80	1.2		
			%81-100	0.6		
	تحديد مدى استجابة ادارة المصرف لشكاوي الزبائن من اول مرة وكيفية معالجة الخلل بوقت قصير .(استبانة (ملحق/3،2))	3	5.00 -4.21	3		3
			4.20 -3.41	2.4	2.4	
			3.40 -2.61	1.8		
			2.6 -1.81	1.2		
			1.80 -1.00	0.6		
	تحديد مدى قدرة المصرف على تطوير الخدمات الادارية اللازمة ومدى التسهيلات التي تحقق للموظفين عنصري الاستقرار والانسجام . (استبانة(ملحق/3،2))	3	5.00 -4.21	3		
			4.20 -3.41	2.4	2.4	2.4
			3.40 -2.61	1.8		
			2.6 -1.81	1.2		
			1.80 -1.00	0.6		
	تحديد مدى قدرة المصرف على تقويم العمليات الداخلية ذات الصلة بالأهداف التي تم التخطيط لها.(استبانة(ملحق/3،2))	3	5.00 -4.21	3	3	3
			4.20 -3.41	2.4		
			3.40 -2.61	1.8		
			2.6 -1.81	1.2		
			1.80 -1.00	0.6		
8. امتثال ممارسات تقنية المعلومات للسياسات الداخلية للمصرف.	عدد حوادث تقنية المعلومات نتيجة عدم الامتثال للسياسات. (لا يوجد) ، (7مرات)	3	2 مرة فاقل	3	3	
			4-3 مرة	2.4		
			6-5 مرة	1.8		
			8-7 مرة	1.2		1.2
			9 مرة فاكثر	0.6		
	نسبة السياسات المعتمدة وفق معايير وممارسات عمل فاعلة. (%90) ،(%70)	3	%81-100	3	3	
			%61-80	2.4		2.4
			%41-60	1.8		
			%21-40	1.2		
			%01-20	0.6		
	معدل تكرار مراجعة وتحديث السياسات. (مرة سنويا) ،(مرة سنويا)	3	5 مرة فاكثر	3		
			4 مرة	2.4		
			3 مرة	1.8		
			2 مرة	1.2		

			1 مرة	0.6	0.6	0.6
	تحديد مدى قدرة المصرف على تحقيق التميز وتحقيق القيمة التي يتوقعها الزبائن بكفاءة وفاعلية . (استبانة (ملحق/3،2))	3	5.00 -4.21	3		
			4.20 -3.41	2.4	2.4	2.4
			3.40 -2.61	1.8		
			2.6 -1.81	1.2		
			1.80 -1.00	0.6		
	معدل النمو في ايراد الخدمات المصرفية للسنة الحالية مقارنة بالسنة السابقة(31%)، (9%) .	3	اكثر من 40%	3		
			%40-%31	2.4	2.4	
			%30-%21	1.8		
			%20-%10	1.2		
			اقل 10%	0.6		0.6
	تحديد العمليات الداخلية التي يجب تحسينها في المصرف لتحقيق اهداف المصرف الاستراتيجية . (مقابلة (ملحق/3،2))	3	5.00 -4.21	3		
			4.20 -3.41	2.4	2.4	2,4
			3.40 -2.61	1.8		
			2.6 -1.81	1.2		
			1.80 -1.00	0.6		
مجموع منظور العمليات الداخلية		72			63	56.4

يتضح من نتائج تطبيق مؤشرات منظور العمليات الداخلية والتي تتعلق بتقويم إدارة تقنية المعلومات في كل مصرف من حيث مدى تحقيقها للأهداف التي انطوت تحت هذا المنظور والتي هي اربعة اهداف , أن متوسط الاداء الكلي والذي يتمثل بالدرجات المتحققة قد بلغ (63) درجة بالنسبة للمصرف الأهلي العراقي من اصل (72) درجة تم وضعها لمؤشرات تقويم اداء المصرف الاهلي العراقي اي بنسبة أداء مقدارها 87.5 %(72/63) , و هذا يعني أن أداء ادارة تقنية المعلومات فيما يخص الأهداف الخاصة بمنظور العمليات الداخلية كان جيد جدا وما يحتاجه هو مزيد من الدعم والتحفيز ، اما فيما يخص المصرف الدولي الاسلامي فقد حقق نتائج اقل من النتائج التي حققها المصرف الأهلي العراقي , اذ بلغ اجمالي متوسط الأداء والذي يتمثل بالدرجات المتحققة (55.8) درجة من اصل (72) درجة تم وضعها لمؤشرات تقويم اداء المصرف الدولي الاسلامي اي بنسبة أداء مقدارها 77.5% (72/55.8) وهي ضمن فئة الاداء الجيد , وعليه فإنّ أداء ادارة تقنية المعلومات فيما يخص الأهداف الخاصة بمنظور العمليات الداخلية بحاجة إلى رقابة مستمرة خاصة فيما يتعلق بالأهداف التي حققت نتائج متدنية والتي يتطلب من المصرف إعادة النظر بخططه الاستراتيجية وتحديد أسباب عدم الوصول للإداء الذي ينبغي الوصول اليه وتحليلها مع وضع المعالجات الكفيلة بتحسين الأداء مستقبلا .

رابعا : منظور التعلم النمو : يعد منظور التعلم والنمو من الأبعاد المهمة لبطاقة العلامات المتوازنة ، وقد حددت الأهمية النسبية لهذا المنظور بنسبة 20% وذلك عن طريق المقابلات الشخصية التي تمت مع مجموعة من ذوي الاختصاص المصرفي ، ويمكن تلخيص نتائج تقويم الاداء ذات الصلة بتقنية المعلومات في كل من المصرف الاهلي العراقي والمصرف الدولي الاسلامي في الجدول (10) وذلك وفق الاهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات .

الجدول (10)الأهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات والمؤشرات التي تقع ضمن منظور التعلم والنمو

الاهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات	المؤشرات ونتائجها	الدرجات التقويمية لكل مؤشر	فئات المؤشر	الدرجة لكل فئة	الدرجات المرجحة ذات الصلة بنتائج تقويم الاداء للمصرف الاهلي العراقي 2019	الدرجات المرجحة ذات الصلة بنتائج تقويم الاداء للمصرف الدولي الاسلامي 2019
منظور التعلم والنمو						
9. مستوى المهارات والتنافسية لكوادر المصرف بشكل عام وكوادر تقنية المعلومات.	نسبة عدد الموظفين الذين يمتلكون مهارات في تقنية المعلومات كافية لمتطلبات العمل إلى أجمالي عدد الموظفين في المصرف (90%) (81%).	6	%81-100	6	6	6
			%61-80	4.8		
			%41-60	3.6		
			%21-40	2.4		
			%10-20	1.2		
	شخصية لتحديد نسبة رضا الموظفين للمهام المتعلقة بتقنية المعلومات المنوطة بهم. (استبانه (ملحق /3،2))	6	5.00-4.21	6		
			4.20-3.41	4.8	4.8	4.8
			3.40-2.61	3.6		
			2.6-1.81	2.4		
			1.80-1.00	1.2		
	نسبة عدد الدورات الخاصة بتقنية المعلومات المنجزة لموظفي المصرف	6	اكثر من 40%	6	6	6
			%40-%31	4.8		
			%30-%21	3.6		

	إلى أجمالي عدد الدورات التي تم التخطيط لتنفيذها خلال السنة. (%50) (%70)		%20-%10	2.4		
			اقل 10%	1.2		
	نسبة الموظفين الذين يتركون العمل وينتقلون الى اماكن اخرى (%10) ،(%20)	6	اقل من 5%	6		
			%10-%5	4.8	4.8	
			%15-%10	3.6		
			%20-%15	2.4		2.4
			20% فاكثر	1.2		
	تحديد مدى اشراك العاملين في المصرف في عملية صنع القرار في مختلف المجالات . (مقابلة (ملحق/3،2))	6	5.00-4.21	6	6	
			4.20-3.41	4.8		4.8
			3.40-2.61	3.6		
			2.6-1.81	2.4		
			1.80-1.00	1.2		
	نسبة عدد من الموظفين الذين يمتلكون خبرات خاصة ومفيدة للعمل والذي يشكل وجودهم في المصرف قيمة مضافة (90%)،(83%).	6	%81-100	6	6	6
			%61-80	4.8		
			%41-60	3.6		
			%21-40	2.4		
			%10-20	1.2		
10. امتلاك المعرفة والخبرة في الابتكار التقنية الممكن توفريها لتطوير عمليات المصرف.	تحديد الحلول المقترحة من قبل موظفي تقنية المعلومات التي ساهمت في حل المشكلات وتطوير العمل في المصرف إلى أجمالي عدد المشكلات ومتطلبات الدوائر داخل المصرف. (مقابلة (ملحق/3،2)	6	5.00-4.21	6		6
			4.20-3.41	4.8	4.8	
			3.40-2.61	3.6		
			2.6-1.81	2.4		
			1.80-1.00	1.2		
	عدد المرات التي تم بها التعاقد مع جهات خارجية لتقديم تقنيات جديدة أوحل مشكلات ترتبط بالتقنية (6 مرات) ،(6 مرات) .	6	2-1 مرة	6		
			4-3 مرة	4.8		
			6-5 مرة	3.6	3.6	3.6
			8-7 مرة	2.4		
			9 مرة فاكثر	1.2		
	عدد كتب الشكر أو الحوافز المقدمة لأشخاص قدموا إبداعات ترتبط بالتقنية. (لا يوجد)،(لا يوجد)	6	9 فاكثر	6		
			8-7	4.8		
			6-5	3.6		
			4-3	2.4		
			2 فاقل	1.2	1.2	1.2
	تحديد مستوى الرضا عن الأفكار والابتكارات التقنية المقدمة. (مقابلة (ملحق/3،2))	6	5.00-4.21	6	6	
			4.20-3.41	4.8		4.8
			3.40-2.61	3.6		
			2.6-1.81	2.4		
			1.80-1.00	1.2		
	تحديد مستوى البرامج والدورات التدريبية وانها كافية وملائمة للموظفين . (مقابلة (ملحق/3،2))	6	5.00-4.21	6	6	
			4.20-3.41	4.8		4.8
			3.40-2.61	3.6		
			2.6-1.81	2.4		
			1.80-1.00	1.2		
	تعمل ادارة المصرف على استخدام التقنيات الحديثة والمتوافقة مع عصر تقنية المعلومات (مقابلات (نعم) كلا المصرفين ملحق 3،2)	6	5.00-4.21	6	6	6
			4.20-3.41	4.8		
			3.40-2.61	3.6		
			2.6-1.81	2.4		
			1.80-1.00	1.2		
مجموع منظور التعلم والنمو		72			61.2	56.4

يتضح من نتائج تطبيق مؤشرات منظور التعلم والنمو والتي تتعلق بتقويم اداء إدارة تقنية المعلومات في كل مصرف من حيث مدى تحقيقها للاهداف التي انطوت تحت هذا المنظور والتي هي هدفين أن متوسط الاداء الكلي والذي يتمثل بالدرجات المتحققة قد بلغ (61.2) درجة بالنسبة للمصرف الأهلي العراقي من اصل (72) درجة تم وضعها لمؤشرات تقويم اداء المصرف الاهلي العراقي اي بنسبة أداء مقدارها 85 %(72/61.2) , وهذا يعني أن أداء ادارة تقنية المعلومات فيما يخص الأهداف الخاصة بمنظور العمليات الداخلية كان جيد جدا وما يحتاجه هو مزيد من الدعم والتحفيز ، اما فيما يخص المصرف الدولي الاسلامي فقد حقق نتائج اقل من النتائج التي حققها المصرف الأهلي العراقي , اذ بلغ اجمالي متوسط الأداء والذي يتمثل بالدرجات المتحققة

(56.4) درجة من اصل (72) درجة تم وضعها لمؤشرات تقويم اداء المصرف الدولي الاسلامي اي بنسبة أداء مقدارها 78% (72/56.4) وهي ضمن فئة الجيدة , وعليه فإنّ أداء ادارة تقنية المعلومات فيما يخص الأهداف الخاصة بمنظور العمليات الداخلية بحاجة إلى رقابة مستمرة خاصة فيما يتعلق بالاهداف التي حققت نتائج متدنية والتي يتطلب من المصرف إعادة النظر بخططه الاستراتيجية وتحديد أسباب عدم الوصول للاداء الذي ينبغي الوصول اليه وتحليلها مع وضع المعالجات الكفيلة بتحسين الأداء مستقبلا .

خامسا : منظور المخاطر : يعد منظور المخاطر من المناظير المهمة لبطاقة العلامات المتوازنة ، وقد حددت الأهمية النسبية لهذا المنظور بنسبة 20% وذلك عن طريق المقابلات الشخصية التي تمت مع مجموعة من ذوي الاختصاص المصرفي ، ويمكن تلخيص نتائج تقويم الاداء ذات الصلة بتقنية المعلومات في كل من المصرف الاهلي العراقي والمصرف الدولي الاسلامي في الجدول (11) وذلك وفق الاهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات .

جدول (11)الأهداف ذات الصلة باداء تقنية المعلومات والمؤشرات التي تقع ضمن منظور المخاطر

الاهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات	المؤشرات ونتائجها	الدرجات التقويمية لكل مؤشر	فئات المؤشر	الدرجة لكل فئة	الدرجات المرجحة ذات الصلة بنتائج تقويم الاداء للمصرف الاهلي العراقي 2019	الدرجات المرجحة ذات الصلة بنتائج تقويم الاداء للمصرف الدولي الاسلامي 2019
منظور المخاطر						
11.إدارة مخاطر تقنية المعلومات لعمليات المصرف.	نسبة عمليات المصرف الحساسة المرتكزة على الموارد والبنية التحتية لتقنية المعلومات المشمولة ضمن عمليات تقييم المخاطر (50 %)، (40%)	6	%100-81	6		
			%80-61	4.8		
			%60-41	3.6	3.6	
			%40-21	2.4		2.4
			%20-01	1.2		
	نسبة حوادث تقنية المعلومات الرئيسة التي لم تؤخذ بالحسبان عند تقييم المخاطر. (لا توجد)، (لا توجد)	6	اقل من 1%	6	6	6
			%2- %1	4.8		
			%3 - %2	3.6		
			%4- %3	2.4		
			%4 فاكثر	1.2		
	نسبة العمليات التي تم فيها تقييم مخاطر تقنية المعلومات إلى مجموع العمليات المشمولة ضمن تقييم المخاطر. (50%) ، (40%).	6	%40 فاكثر	6	6	6
			%40- %30	4.8		
			%30- %20	3.6		
			%20 - %10	2.4		
			اقل من 10%	1.2		
	نسبة عدد مرات تحديث ملف المخاطر إلى متوسط عدد مرات التحديث في المصارف. (4/4)، (4/4)	6	4/4	6	6	6
			3/4	4.8		
			2/4	3.6		
			1/4	2.4		
			4/0	1.2		
	هل توجد اقسام متخصصة لإدارة المخاطر في المصرف. مقابلة (نعم توجد ومنها مخاطر ائتمان ،مخاطر السوق ،مخاطر التشغيل ،مخاطر امن المعلومات) ولكلا المصرفين .	6	%100-81	6	6	6
			%80-61	4.8		
			%60-41	3.6		
			%40-21	2.4		
			%20-01	1.2		
	تصنيف المخاطر على اساس تقليل مخاطر العجز وعدم سداد الزبائن للقروض الممنوحة لهم من قبل المصرف . مقابلة (يوجد نظام تصنيف الزبائن)	6	%81-100	6	6	6
			%61-80	4.8		
			%41-60	3.6		
			%21-40	2.4		
			%01-20	1.2		
12. امن المعلومات ، تجهيز البنية التحتية والتطبيقات والخصوصية	عدد حوادث امن المعلومات التي تسببت بخسائر مالية او انقطاع في العمليات او التأثير على سمعة المصرف. (لاتوجد)، (لا يوجد)	6	اقل من 2 حادث	6	6	6
			4-3 حادث	4.8		
			6-5 حادث	3.6		
			8-7 حادث	2.4		
			9 حادث فاكثر	1.2		

	نسبة الخدمات التي تقدمها تقنية المعلومات والمتطلبات الامنية لتقنية المعلومات الى اجمالي عدد خدمات تقنية المعلومات . (85%)، (55%)	6	%81-100	6	6	
			%61-80	4.8		
			%41-60	3.6		3.6
			%21-40	2.4		
			%01-20	1.2		
	الوقت اللازم لتعديل امتيازات الاستخدام والوصول الى مستوى الخدمات الموضوعة والمتفق عليها. (8 ساعة)، (16 ساعة)	6	8 ساعة	6	6	
			16 ساعة	4.8		4.8
			24 ساعة	3.6		
			32 ساعة	2.4		
			40 ساعة واكثر	1.2		
	معدل تكرار عملية تقويم امن المعلومات مقارنة بتطبيق المعايير الدولية المقبولة. (10 مرة) ،(8 مرة)	6	9 مرة فاكثر	6	6	
			8-7 مرة	4.8		4.8
			6-5 مرة	3.6		
			4-3 مرة	2.4		
			اقل من 2 مرة	1.2		
	نسبة الدورات التي يقيمها المصرف لقسم امن المعلومات مقارنة بالدورات الكلية (10%)، (15%)	6	%81-100	6		
			%61-80	4.8		
			%41-60	3.6		
			%21-40	2.4		
			%10-20	1.2	1.2	1.2
	تحديد رضا الزبائن عن الخدمات التي تقدمها تقنية المعلومات . (استبانة (ملحق/3،2))	6	5.00-4.21	6	6	6
			4.20-3.41	4.8		
			3.40-2.61	3.6		
			2.6-1.81	2.4		
			1.80-1.00	1.2		
مجموع منظور المخاطر		72			64.8	58.8

يتضح من نتائج تطبيق مؤشرات منظور المخاطر والتي تتعلق بتقويم إدارة تقنية المعلومات في كل مصرف من حيث مدى تحقيقها للأهداف التي انطوت تحت هذا المنظور والتي هي هدفين أن متوسط الاداء الكلي والذي يتمثل بالدرجات المتحققة قد بلغ (64.8) درجة بالنسبة للمصرف الأهلي العراقي من اصل (72) درجة تم وضعها لمؤشرات تقويم اداء المصرف الاهلي العراقي اي بنسبة أداء مقدارها 90 %(72/64.8) , وهذا يعني أن أداء ادارة تقنية المعلومات فيما يخص الأهداف الخاصة بمنظور العمليات الداخلية كان ممتاز وهو ما تسعى له ادارة المصرف ، اما فيما يخص المصرف الدولي الاسلامي فقد حقق نتائج اقل من النتائج التي حققها المصرف الأهلي العراقي , اذ بلغ اجمالي متوسط الأداء والذي يتمثل بالدرجات المتحققة(58.8) درجة من اصل (72) درجة تم وضعها لمؤشرات تقويم اداء المصرف الدولي الاسلامي اي بنسبة أداء مقدارها 82% (72/58.8) وهي ضمن فئة الجيد جدا وعليه فإنّ أداء ادارة تقنية المعلومات فيما يخص الأهداف الخاصة بمنظور المخاطر بحاجة إلى مزيد من الدعم والتحفيز، خاصة فيما يتعلق بالأهداف التي حققت نتائج متدنية والتي يتطلب من المصرف إعادة النظر بخططه الاستراتيجية وتحديد أسباب عدم الوصول للإداء الذي ينبغي الوصول اليه وتحليلها مع وضع المعالجات الكفيلة بتحسين الأداء مستقبلا , ومن الملاحظ ان منظور المخاطر قد حصل على اعلى الدرجات وللمصرفين مما يدل على اهمية هذا المنظور لهذين المصرفين من حيث ان هدفهما جل ما يكون تركيزه هو الحد من المخاطر المحتملة .

سادسا : منظور البيئة المجتمعية : يعد منظور البيئة المجتمعية من المناظير المهمة لبطاقة العلامات المتوازنة ، وقد حددت الأهمية النسبية لهذا المنظور بنسبة 10% وذلك عن طريق المقابلات الشخصية التي تمت مع مجموعة من ذوي الاختصاص المصرفي ، يمكن تلخيص نتائج تقويم الاداء ذات الصلة بتقنية المعلومات في كل من المصرف الاهلي العراقي والمصرف الدولي الاسلامي في الجدول (12) وذلك وفق الاهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات والتي حددت وفق هذا المنظور بهدف واحد فقط.

جدول (12)الأهداف ذات الصلة بإداء تقنية المعلومات والمؤشرات التي تقع ضمن منظور البيئة المجتمعية

الاهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات	المؤشرات ونتائجها	الدرجات التقويمية لكل مؤشر	فئات المؤشر	الدرجة لكل فئة	الدرجات المرجحة ذات الصلة بنتائج تقويم الاداء للمصرف الاهلي العراقي 2019	الدرجات المرجحة ذات الصلة بنتائج تقويم الاداء المصرف الدولي الاسلامي 2019
منظور البيئة المجتمعية						
13. تقديم خدمات تقنية المعلومات التي تلبي متطلبات عمليات المصرف.	تحديد الامكانية للمصارف لتوفير الكادر المتخصص لتقديم افضل الخدمات للزبائن . (مقابلة (ملحق/3،2))	3	5.00-4.21	3	3	
			4.20-3.41	2.4		2.4
			3.40-2.61	1.8		
			2.6-1.81	1.2		
			1.80-1.00	0.6		
		3	5.00-4.21	3	3	

مقابلات لتحديد حرص المصـــارف على توظيف اموال الزبائن في مجالات الاستثمار الخالية من المخاطر. (مقابلة (ملحق/3،2))		4.20-3.41	2.4		2.4
		3.40-2.61	1.8		
		2.6-1.81	1.2		
		1.80-1.00	0.6		
مقابلات لتحديد مدى قدرة المصـــرف على دراســـة توفير الخدمات وبكل المحافظات ولجميع افراد المجتمع . (مقابلة (ملحق/3،2))	3	5.00-4.21	3		
		4.20-3.41	2.4	2.4	2.4
		3.40-2.61	1.8		
		2.6-1.81	1.2		
		1.80-1.00	0.6		
مقابلات لتحديد عدد الشـــكاوى المقدمة من الزبائن وحل جميع المشكلات في وقت قصير وبمساعدة ادارة تقنية المعلومات. (مقابلة (ملحق/3،2))	3	5.00-4.21	3		3
		4.20-3.41	2.4	2.4	
		3.40-2.61	1.8		
		2.6-1.81	1.2		
		1.80-1.00	0.6		
مقابلات لتحديد مســـتوى التوازن بين تقديم خدمات للزبائن والمحافظة على حقوق حملة الاسهم (استبانة (ملحق/3،2))	3	5.00-4.21	3	3	
		4.20-3.41	2.4		2.4
		3.40-2.61	1.8		
		2.6-1.81	1.2		
		1.80-1.00	0.6		
مقـابلات لتحـديـد تمويـل المشـــروعـات لإصحاب الحرف والمشاريع الصغيرة . (استبانة (ملحق/3،2))	3	5.00-4.21	3		
		4.20-3.41	2.4	2.4	2.4
		3.40-2.61	1.8		
		2.6-1.81	1.2		
		1.80-1.00	0.6		
مقابلات لتحديد القروض الميسـرة لشـريحة الشباب للحد من البطالة. (مقابلة (ملحق/3،2))	3	5.00-4.21	3		
		4.20-3.41	2.4	2.4	2.4
		3.40-2.61	1.8		
		2.6-1.81	1.2		
		1.80-1.00	0.6		
مقـابلات لتحـديـد تقـديم المنح والقروض للمواطنيين الدارسين خارج العراق. (مقابلة (ملحق/3،2))	3	5.00-4.21	3		
		4.20-3.41	2.4	2.4	2.4
		3.40-2.61	1.8		
		2.6-1.81	1.2		
		1.80-1.00	0.6		
مقابلات لتحديد الدعم والتشـجيع للمسـتثمرين لبناء الاماكن الترفيهية والمحافظة على البيئة من التلوث . (مقابلة (ملحق/3،2))	3	5.00-4.21	3		
		4.20-3.41	2.4	2.4	
		3.40-2.61	1.8		1.8
		2.6-1.81	1.2		
		1.80-1.00	0.6		
مقابلات لتحديد تقديم وتعزيز النمو للخدمات المالية والصحية لتلبية طلب السوق . (مقابلة (ملحق/3،2))	3	5.00-4.21	3		
		4.20-3.41	2.4	2.4	2.4
		3.40-2.61	1.8		
		2.6-1.81	1.2		
		1.80-1.00	0.6		
مقـابلات لتحـديـد مـدى توفير فرص العمـل للشباب من الذكور والاناث على حد سواء. (مقابلة (ملحق/3،2))	3	5.00-4.21	3		
		4.20-3.41	2.4	2.4	2.4
		3.40-2.61	1.8		
		2.6-1.81	1.2		
		1.80-1.00	0.6		
مقـابلات لتحـديـد ودعم المســـتثمرين لبنـاء المجمعات السكنية واطئة الكلفة . (مقابلة (ملحق/3،2))	3	5.00-4.21	3		
		4.20-3.41	2.4	2.4	
		3.40-2.61	1.8		1.8
		2.6-1.81	1.2		
		1.80-1.00	0.6		

مجموع منظور البيئة المجتمعية		36			30	28.2
مجموع الدرجات الكلية للمناظير الستة		360			309	268

يتضح من نتائج تطبيق مؤشرات منظور البيئة المجتمعية والتي تتعلق بتقويم إدارة تقنية المعلومات في كل مصرف من حيث مدى تحقيقها للهدف التي انطوت تحت هذا المنظور والتي هي هدف واحد أن متوسط الاداء الكلي والذي يتمثل بالدرجات المتحققة قد بلغ (30) درجة بالنسبة للمصرف الأهلي العراقي من اصل (36) درجة تم وضعها لمؤشرات تقويم اداء المصرف الاهلي العراقي اي بنسبة أداء مقدارها 83%(30 /36) , وهذا يعني أن أداء ادارة تقنية المعلومات فيما يخص الهدف الخاصة بمنظور البيئة المجتمعية كان جيد جدا وما يحتاجه هو مزيد من الدعم والتحفيز ، اما فيما يخص المصرف الدولي الاسلامي فقد حقق نتائج اقل من النتائج التي حققها المصرف الأهلي العراقي , اذ بلغ اجمالي متوسط الأداء والذي يتمثل بالدرجات المتحققة(28.2) درجة من اصل (36) درجة تم وضعها لمؤشرات تقويم اداء المصرف الدولي الاسلامي اي بنسبة أداء مقدارها 78% (36/28.2) وهي ضمن فئة الجيد , وعليه فإنّ أداء ادارة تقنية المعلومات فيما يخص الأهداف الخاصة بمنظور العمليات الداخلية بحاجة إلى رقابة مستمرة ، خاصة فيما يتعلق بالأهداف التي حققت نتائج متدنية والتي يتطلب من المصرف إعادة النظر بخططه الاستراتيجية وتحديد أسباب عدم الوصول للأداء الذي ينبغي الوصول اليه وتحليلها مع وضع المعالجات الكفيلة بتحسين الأداء مستقبلا .

ويمكن تلخيص نتائج تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة لتقويم أداء ادارة تقنية المعلومات في تحقيق أهدافه لكل من المصرف الاهلي العراقي والمصرف الدولي الاسلامي في الجدول (13)الآتي :

جدول (13)خلاصة نتائج بطاقة العلامات المتوازنة

ت	المنظور	المصرف الاهلي العراقي			المصرف الدولي الاسلامي		
		الدرجات المستهدفة الاجمالية لكل منظور[3]	متوسط الاداء الذي يتمثل بالدرجات المتحققة	نسبة الاداء المتحقق للمنظور الى الاداء الاجمالي المستهدف	الدرجات المستهدفة الاجمالية لكل منظور	متوسط الاداء الذي يتمثل بالدرجات المتحققة	نسبة الاداء المتحقق للمنظور الى الاداء الاجمالي المستهدف
1	المنظور المالي	72	61.6	%17	72	47.2	%13
2	منظور الزبائن	36	30	%8	36	22.2	%6.5
3	منظور العمليات الداخلية	72	63	%17.5	72	55.8	%15.5
4	منظور التعلم والنمو	72	61.2	%17	72	56.4	%15.5
5	منظور المخاطر	72	64.8	%18	72	58.8	%16
6	منظور البيئة المجتمعية	36	30	%8	36	28.2	%7.5
المجموع		360	310.6	%86	360	268.6	%74

تأسيسا على ذلك فقد تم اختبار فرضية البحث يحقق التكامل بين اطار (COBIT) المحدث وبطاقة العلامات المتوازنة الوسيلة الفعالة لتقويم اداء ادارة تقنية المعلومات في المصارف عينة البحث فضلا عن تعزيز اجراءات تطبيق الحوكمة في بيئة تقنية المعلومات .

الاستنتاجات

1. ان التكامل بين إطار COBIT وبطاقة العلامات المتوازنة يمكن ان يساهم مساهمة فاعلة في مجال تقويم إدارة تقنية المعلومات
2. دور هذا التكامل في زيادة الاجراءات الاحترازية للرقابة الداخلية وبالنتيجة زيادة فاعلية تطبيق إجراءات حوكمة تقنية المعلومات

التوصيات

1. ضرورة الاهتمام باطر الرقابة الداخلية واهمها إطار COBIT والذي بتكامله مع بطاقة العلامات المتوازنة من شانه ان يساهم في تقويم إدارة تقنية المعلومات
2. زيادة متانة تطبيق إجراءات الحوكمة وبالنتيجة سد الثغرات أو نقاط الضعف التي قد تنشأ نتيجة استعمال تقنية المعلومات في ظل إجراءات الحوكمة وايضا ضرورة استعمال الشركات بطاقة العلامات المتوازنة مع إطار COBIT المحدث لتقويم أداء أقسام تقنية المعلومات
3. التأكد من تحقيق أهدافها الاستراتيجية للوقوف على نقاط الضعف في أداء هذه الأقسام واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها والسيطرة عليها.

المراجع

اولا : الكتب

1. العبادي ,والعارضي ,هاشم فوزي ، خليل كاظم ,(2012)، (**نظم أدارة المعلومات , منظور استراتيجي**) , عمان , دار صفاء للنشر والتوزيع , الطبعة الأول
2. اللامي , غسان قاسم داود ,(2007) , (**أدارة التكنولوجيا ,مفاهيم ومداخل وتقنيات وتطبيقات عالمية**), دار المناهج للنشر والتوزيع , الطبعة الأولى ، عمان ، الاردن .

[3]. تم تحديد هذه الدرجات في المبحث الثاني وهي تمثل متوسط الأداء الذي ينبغي الوصول اليه .

3.المغربي ،عبد الحميد عبد الفتاح ،وغريبة ،رمضـــان فهيم (2006) (**التخطيط الاســـتراتيجي بقياس بطاقة الاداء المتوازن**) المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، مصر .
4..ادريس ،وائل محمد صـبحي والغالبي، طاهر محسـن منصـور (2009) سـلسـلة ادارة الاداء الاسـتراتيجي (**اسـاسـيات الاداء وبطاقة الاداء المتوازن**) دار وائل للنشر ، الاردن ،الطبعة الاولى
5..المغربي وغريبة ،عبد الحميد عبد الفتاح ، رمضـــان فهيم (2005) **(التخطيط الاســـتراتيجي بقياس بطاقة الاداء المتوازن**) المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، مصر.

ثالثاً- البحوث والدوريات:

1. الكواز ، صـــلاح مهدي ، علي تحســـين الخفاجي ،(2019) ، **(تطبيق تقنية بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الاداء الاســـتراتيجي)** ، دراســـة تطبيقية في مصـــنع اطارات الديوانية للمدة 2016-2017 مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد 9 العدد3
2. الكواز ، صلاح مهدي ، (2011) ،**(دور تقنية بطافة الاداء المتوازن في تقويم الاداء الاستراتيجي**) دراسة تطبيقية في مصرف الاستثمار العراقي ، المجلة العراقية للعلوم الادارية المجلد 7 العدد28
3. الجوهر ، كريمة علي كاظم و محمد جواد ، هدى محمد رضـــا ، **"تقويم اداء اجهزة التدقيق الداخلي باســـتعمال بطاقة العلامات المتوازنة- انموذج مقترح"**، مجلة الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية ، السنة الاربعون ، العدد مئة وثلاث عشر ، 2017.
4. الخولي ، هالة عبد الله (2001)،(**اســـتخدام نموذج القياس المتوازن للأداء الاســـتراتيجي لمنشـــئات الاعمال)** مجلة المحاسبة الادارية والتامين العدد 57
5. المسعودي ، حيدر علي ، القصير، علي عباس حمزة ، **التكامل بين تقنيات المحاسبة الرشيقة وبطاقة الاداء الاستراتيجي المتوازن المستدامة** ، المجلة العراقية للعلوم الادارية المجلد 12، العدد 50
6. .العنزي ، ,سعد ونعمة ، نغم حسين ,(2001) ، (**أثر رأي المال الفكري في أداء المنظمة ودراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط)** ,مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ,العدد (28) مجلد (8)
7. الغبان, ثائر صبري, حسين, نادية شاكر , (2009) , **"التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الاســـتراتيجي في الوحدات الاقتصـــادية"** دارســـة تطبيقية في شـــركتي الصـــناعات الكهربائية في الوزيرية وديالى., مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد , (22).

ثالثا - الرسائل والأطاريح الجامعية :

1. العبيدي ، احمد جاســـم ، **(التكامل بين إطار حوكمة تقنية المعلومات (COBIT5) وإطار الرقابة الداخلية المتكامل المُحدث ودوره في تعزيز مصـــداقية القوائم المالية)** – دراســـة تطبيقية أُطروحة مقدمة إلى مجلس كلية الادارة والاقتصـــاد الجامعة المستنصرية وهي جزء من متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه فلسفة في المحاسبة ،2019
2. العبيدي ، ندى أسماعيل ، **(تقويم الاداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن)** ، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لخدمات الثروات الحيوانية ، اطروحة دكتوراه مقدمة الى المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية جامعة بغداد 2009
3. الحمدي, فؤاد محمد حسـين , **"الأبعاد التسـويقية للمسـؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاسـاتها على رضـا المسـتهلك"** , أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية, (2003).
4. السـعدون ،هدى مؤيد حاتم ،**" اسـتخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقويم الاداء الاسـتراتيجي في جامعة القادسـية"** ،رسـالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة القادسية ،2017

Foreign References

First: Books

1-Butler, J. B., Henderson, S. C., & Raiborn, C. (2011) , "Sustainability and the balanced scorecard: integrating green measures into business reporting" Management Accounting Quarterly, 12(2), 1.
2-Pietrzak,M, Pietrzakiewicz,J,&Klepacki ,B,(2015) ,The application of the balanced scorecard (BSC)in the higher education setting of a polish university ,Online Journal of Applied Knowledge Mangmement .3(1) ,
3-Horngren, C. T., Datar, S. M., & Foster, G. (2003). "Managerial accounting". Prentice Hall
4-Hopf, Richard H., Litman, David J., Pratsch, Lloyd W., Ustad, Ida M., Welch, Robert A., Tychan, Terrence J., & Denett, Pauk A. (2012) , "Guide to aBalanced Scorecard Performance Management Methodology: Moving from Performance Measurement to Performance Management ", Procurement Executives Association.

5-Christinian, J., & Beiman, I. (2007) , "Balanced Scorecard for State-owned Enterprise, Driving Performance and corporate Governance" Asian Development Bank, Philippines.
6-Sainaghi, R., Phillips, P., & Corti, V. (2013) , "Measuring hotel performance: Using a balanced scorecard perspectives' approach". International Journal of Hospitality Management, 34, 150-159.
7-Norreklit ,H,(2000) ,the balance on the balanced scorecard critical analysis of some of its assumptions Management Accounting Research ,11
8. William Mair, "ESAC Risk and Control Environment" ,IIA, Vol 5, April 2002. www. Theiia,org.

Warith Scientific Journal

دور استراتيجية التصنيع الفعَّال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

The role of effective manufacturing strategy in achieving sustainable competitive advantage

أ.د حيدر علي جراد المسعودي[1] محمد ديوان شنيور الجابري[2]
Dr.Hayder Ali Jarad Al-massudi Mohammed Diwan Shaniwar Al jabri
[1] جامعة كربلاء- كلية الادارة والاقتصاد، كربلاء، العراق
[2] جامعة كربلاء- كلية الادارة والاقتصاد، كربلاء، العراق
Email: hayder.jarad@yahoo.com[1] Email: m93diwan@gmail.com[2]

المستخلص

تشهد بيئة الأعمال في العصر الحالي تطوراً كبيراً وملحوظاً على وسائل وطرق وتقنيات الإنتاج، إذ اتسع حجم الإنتاج وازدادت المنتجات تعقيداً وتنوعاً، وعلى أثر ذلك أصبحت طلبات الزبائن متغيرة ومتنوعة باستمرار، ولهذا فقد ظهرت استراتيجية التصنيع الفعَّال التي تسعى الى توفير درجة عالية من المرونة والقدرة على الاستجابة لمتطلبات الزبائن، ويهدف البحث الى بيان الدور الذي تلعبه استراتيجية التصنيع الفعَّال في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة للوحدات الاقتصادية والمتمثلة بتخفيض كُلفة المنتجات، ووقت وصول المنتجات الى الزبائن، وعليه فإن الهدف الرئيس من هذا البحث يتمثل بتطبيق استراتيجية التصنيع الفعَّال لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة عن طريق تنفيذ عدداً من تقنيات الكلفة الاستراتيجية الحديثة والمتمثلة بتقنية كلفة دورة حياة المنتج وتقنية الكلفة على اساس النشاط وتقنية الكلفة المستهدفة وتقنية الادارة على اساس النشاط، ومن أجل تحقيق هذا الهدف فقد وقع الاختيار على القطاع الصناعي كمجتمع للبحث لما يمثله هذا القطاع من أهمية كبيرة في دعم الاقتصاد المحلي، فضلاً عن ضعف المراكز التنافسية لهذا القطاع مقارنة بالقطاع الصناعي في دول العالم، وقد أُختيِرت الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات/ مصنع البطاريات كعيِّنة للبحث، لتطبيق استراتيجية التصنيع الفعَّال.

وقد اتبع الباحث منهجين هما المنهج الاستنباطي والمنهج الاستقرائي، في إثراء جانبي البحث النظري والعملي، وتوصل الباحث الى العديد من الاستنتاجات ومن أهمها أن الوحدة الاقتصادية محل البحث لا تطبق اي استراتيجيات خاصة بها وانما تعمل بالنظم التقليدية القديمة، التي اصبحت غير مؤهلة لمواجهة التطورات الكبيرة الحاصلة في بيئة الاعمال، فضلاً عن أن تطبيق استراتيجية التصنيع الفعَّال يسهم بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية التصنيع الفعَّال، الكلفة، الميزة التنافسية المستدامة، الوقت

Abstract.

The business environment in the current era is witnessing a great and remarkable development in the means, methods and techniques of production, as the volume of production expanded and the products became more complex and diversified, and as a result, the demands of customers became constantly changing and diversified, and for this, an agile manufacturing strategy appeared that seeks to provide a high degree of flexibility and ability to Responding to the requirements of customers, and the research aims to demonstrate the role that the agile manufacturing strategy plays in achieving sustainable competitive advantages for economic units represented in reducing the cost of products, and the time for products to reach customers. Implementation of a number of modern strategic costing techniques represented by product life cycle costing technology, activity-based costing technology, target costing technology and activity-based management technology. In addition to the weak competitive positions of this sector compared to the domestic sector industrial in the countries of the world, and the State Company for the manufacture of cars and equipment / battery factory was selected as a sample for research, to implement the agile manufacturing strategy.

The researcher has followed two approaches, the deductive approach and the inductive approach, in enriching both sides of the theoretical and practical research. In the business environment, in addition to the fact that the implementation of the agile manufacturing strategy contributes to achieving sustainable competitive advantage.

Keywords: agile manufacturing strategy, sustainable competitive advantage, cost, time

1. المقدمة

شهدت العقود الاخيرة تغيراً كبيراً في بيئة الاعمال المعاصرة، إذ تطورت التكنولوجيا وتطورت معها الوحدات الاقتصادية من حيث نُظم واساليب وحجم انتاجها، وصاحب هذا التطور والتغير الواسع نمو واضح في متطلبات الزبائن، إذ تزايدت احتياجاتهم وتعقدت واتسمت بالتنوع المستمر من حيث طلب المنتجات ذات الجودة العالية والمواصفات الدقيقة وكميات الطلب على المنتجات، فضلاً عن المطالبة بأسعار منخفضة.

وعليه فإن الاستراتيجيات والنظم التقليدية القديمة اصبحت عاجزة عن رسم الطرق التي من شأنها أن تسير بالوحدات الاقتصادية الى مراكز تنافسية مهمة في ظل هذا التطور والتغير الواسع الذي تشهده بيئة الاعمال، لذلك اتجهت هذه الوحدات الى تبني استراتيجيات تتلاءم مع هذه التغيرات والاحتياجات المتعددة للزبائن، ومن هذه الاستراتيجيات هي استراتيجية التصنيع الفعَّال.

إذ تُعد استراتيجشية التصنيع الفعَّال واحدة من الاستراتيجيات المهمة التي تهدف الى تمكين الوحدات الاقتصادية من مواجهة التغيرات المستمرة في طلبات الزبائن وظروف السوق المتغيرة، فتعمل هذه الاستراتيجية على تحقيق العديد من المزايا التنافسية المستدامة ومن أبرز هذه المزايا هي تحقيق تخفيض في كُلف المنتجات فضلاً عن تخفيض وقت وصول المنتجات الى الزبائن، ويتم ذلك الامر عن طريق الاهتمام بتخفيض الكُلف والوقت اللازمين لجميع مراحل حياة المنتجات، أن لتنفيذ استراتيجية التصنيع الفعَّال هنالك العديد من التقنيات المحاسبية الكلفوية الملائمة، ومن هذه التقنيات هي تقنية كلفة دورة حياة المنتجات (Product Life Cycle Costing)، التي تعمل على تحليل المنتج الى مراحل متعددة تمثل دورة حياته، فضلاً عن دعم هذه التقنية بمجموعة من ادوات الكلفة الاستراتيجية الحديثة (TC & ABC & ABM) لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وتحقيق اهداف البحث وبالنتيجة فإن هذه التطبيق التكاملي لهذه التقنيات يتلاءم مع الاهداف المبتغاة من تطبيق استراتيجية التصنيع الفعَّال، وعليه فإن المشكلة الرئيسة للبحث تتمثل بـ " كيف يؤثر تطبيق استراتيجية التصنيع الفعَّال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؟وبناءً على المشكلة اعلاه يضع الباحث فرضية البحث الرئيسة التي تنص على:

"تسهم استراتيجية التصنيع الفعَّال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة "

وعليه فقد قُسِّم البحث الى اربعة مباحث، تناول المبحث الاول منهجية البحث، بينما تناول المبحث الثاني مفهوم استراتيجية التصنيع الفعَّال، ومفهوم الميزة التنافسية المستدامة، و دور التصنيع الفعَّال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، أما المبحث الثالث فقد اختص بالجانب العملي من البحث، وفي الختام تناول المبحث الرابع والاخير من البحث الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها الباحث.

2. منهجية البحث

1.2 مشكلة البحث: تعاني اغلب الوحدات الاقتصادية من التغيرات الكبيرة والمتنوعة في طلبات السوق من حيث السعر والجودة والمواصفات والوقت وغيرها، الامر الذي ادى الى ضعف المراكز التنافسية لهذه الوحدات مقارنة مع الوحدات الاقتصادية الاجنبية المنافسة، وعليه ظهرت عدد من الاستراتيجيات التي تسعى الى ردم هذه الفجوة ومن هذه الاستراتيجيات هي استراتيجية التصنيع الفعال، وبناءً على ذلك تتمثل مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:-

أ- هل يمكن تطبيق استراتيجية التصنيع الفعَّال لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة؟

ب- كيف يؤثر تطبيق استراتيجية التصنيع الفعَّال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؟

2.2 **أهداف البحث:** يهدف البحث الى:-

أ- بيان أهمية تطبيق استراتيجية التصنيع الفعَّال والتي من شأنها أن تسهم بشكل فاعل في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة للوحدات الاقتصادية على الأمد القريب والبعيد.

ب- زيادة الوعي والادراك لدى القيادات الادارية بأهمية تطبيق استراتيجية التصنيع الفعَّال لأثره الفاعل والايجابي في تخفيض كلف الانتاج ووقت وصول المنتج الى الزبون.

3.2 **أهمية البحث:** تبرز أهمية البحث عن طريق الجوانب الآتية:

أ- تقديم تأطير نظري عن مفهوم استراتيجية التصنيع الفعَّال وابعادها ومكوناتها.

ب- مواكبة التطورات التي تحدث في بيئة الاعمال عن طريق تعزيز دور تقنيات المحاسبة الادارية الاستراتيجية بتطبيق استراتيجية التصنيع الفعَّال واسهامها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

4.2 **فرضية البحث:** يستند البحث الى فرضية رئيسة مفادها " تسهم استراتيجية التصنيع الفعال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة"

5.2 **حدود البحث:** وهي كالآتي:-

أ- الحدود المكانية: أُختيرت الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات/ مصنع البطاريات التابعة الى وزارة الصناعة والمعادن والكائنة في منطقة الوزيرية ببغداد.

ب- الحدود الزمانية: اعتُمدت البيانات والتقارير الخاصة بالوحدة الاقتصادية محل البحث لعام 2020.

3. دراسات سابقة

في هذه الفقرة يستعرض الباحث عدد من الدراسات السابقة (التي تسنى للباحث الاطلاع عليها) والتي تخص استراتيجية التصنيع الفعال وعلى النحو الآتي

اسم الباحث	عنوان الدراسة
Dischler & ( )Hug, 2011	"The Relevancy of Agile Manufacturing in Small and Medium Enterprises" "ملاءمة التصنيع الفعَّال في الوحدات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة"
Goswami & ( )Kumar, 2011	An Investigation of Agile Manufacturing Enablers In Indian Automotive "SMES Using Structural Equation Model "التحقق من عوامل تمكين التصنيع الفعَّال للشركات الهندية الصغيرة والمتوسطة الحجم للسيارات باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية"
Kumar, et al., ( )2016	Assessing the awareness of the agile manufacturing for organizational " "change in Indian small manufacturing firms An empirical investigation "تقييم وعي التصنيع الفعَّال للتغيير التنظيمي"
Iqbal et al., (2018)	Agile manufacturing relationship building with TQM, JIT, and firm " "performance: An exploratory study in apparel export industry of Pakistan "بناء علاقة التصنيع الفعَّال مع إدارة الجودة الشاملة TQM، و الإنتاج في الوقت المحدد JIT ، وأداء الشركة"
Gelmez & ( )Zerenler, 2020	The Effect of Agile Manufacturing on Logistics Performance: The Case " "of Textile Sector " تأثير التصنيع الفعَّال في الأداء اللوجستي: دراسة حالة قطاع النسيج"

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المؤشرة إزاءها

يتضح من الدراسات التي تسنى للباحث الاطلاع عليها أن تركيز اغلب الدراسات السابقة للتصنيع الفعال على مدى ملائمته للشركات المتوسطة او الصغيرة وكذلك على تأثيره في التغيير التنظيمي، أو دراسة علاقته مع ادارة الجودة الشاملة والانتاج في الوقت المحدد واداء الشركة، او تأثيره على الاداء اللوجستي للشركات، لكن وعلى حد علم الباحث لم تتطرق الدراسات السابقة الى دور استراتيجية التصنيع الفعَّال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وهو ما سيتطرق اليه الباحث في هذا البحث.

4. **المبحث الثاني**: التأصيل النظري للبحث

1.4 استراتيجية التصنيع الفعَّال

مع حلول القرن الحادي والعشرين أصبح نجاح التصنيع وبقاء و استمرارية وحدات الاعمال امراً صعباً أكثر فأكثر، هذه الحقيقة اصبحت واضحة بظهور حقبة عمل جديدة والتي يُعد التغيير احد خصائصها الرئيسة، أدى ذلك بالوحدات الاقتصادية إلى مراجعة كبيرة لأولويات العمل، والرؤية الاستراتيجية، وإمكانية استمرار النظم والأساليب التقليدية وحتى المعاصرة نسبياً، لذا فقد توجب على الوحدات الاقتصادية الصناعية أن تقوم بإعادة هيكلة وهندسة نفسها استجابةً لتحديات ومتطلبات السوق، وللوصول الى ذلك ظهرت العديد من الاستراتيجيات ومنها استراتيجية التصنيع الفعَّال التي تعمل على الاستجابة بسرعة وكفاءة لمتطلبات الزبائن المتغيرة والمتنوعة باستمرار.

فقد عُرِفت هذه الاستراتيجية على أنها استراتيجية تهدف الى تلبية طلبات السوق بأقل مدة زمنية ممكنة، فهي تهتم في المقام الاول بالقدرة على التوفيق بين العرض والطلب في الاسواق التي لا يمكن التنبؤ بها حيث تنوع الطلب مرتفع جداً (Wang & Koh, 2010: 5)، وكذلك عُرِّفت على انها أدوات وتقنيات ومبادرات تمكّن مصنع ما أو وحدة اقتصادية من الازدهار في ظل ظروف التغيير غير المتوقع، ولا يمكّن التصنيع السريع المصنع من تحقيق استجابة سريعة لاحتياجات الزبائن فحسب، بل يشمل القدرة على إعادة تكوين العمليات بسرعة - والتحالفات الاستراتيجية - للاستجابة بسرعة للتحولات غير المتوقعة في السوق (Stern, 2017: 38)، وأن لهذه الاستراتيجية العديد من الابعاد التي ذكرها (Swamidass, 2014: 510) وكالآتي:

-1 الكلفة: هي مورد مُضحى به أو مُتخلى عنه لتحقيق هدف محدد، عادةً ما تُقاس على أنها المبلغ النقدي الذي يجب دفعه للحصول على السلع أو الخدمات (Datar & Rajan, 2018: 29)

-2 الجودة: هي التوافق المتسق مع توقعات الزبائن، او القيام بالأشياء بشكل صحيح، او بعبارة اخرى هي الاستمرار بإنتاج الخدمات والمنتجات على وفق المواصفات (Slack, et al., 2010: 40).

-3 المرونة: القدرة على تغيير العملية بطريقة ما، فقد يعني هذا تغيير ما تفعله العملية، أو كيف تقوم بها، أو عندما تقوم بها، وتنقسم المرونة الى مرونة المنتجات/ الخدمات، ومرونة مزيج المنتجات، ومرونة الحجم، ومرونة التسليم (Slack, et al., 2010: 46).

-4 الموثوقية: تلبية مواعيد التسليم الموعودة، فقد تؤدي عمليات التسليم المتأخرة إلى فقدان مبيعات المنتجات الداخلية الناتجة عن هجرة الزبائن إلى المنافسين (Drury, 2018: 755).

وأن لهذه الاستراتيجية مجموعة من المكونات وكالآتي: (Kovach, et al.,2005 :3)

فلسفة التغيير Philosophy of change: يشير (Kovach, et al., 2005: 3) الى أن فلسفة التغيير الموجودة في التصنيع الفعَّال لها مهمة نهائية تتمثل في الاستمرار في المنافسة والحصول على حصة سوقية أكبر، حتى مع التطور المستمر للسوق، إذ تُعد الركيزة الرئيسة للتصنيع الفعَّال التي تستند إلى الشركاء المتحدين، وتكنولوجيا المعلومات (IT)، والعاملون الاذكياء.

1- تكنولوجيا المعلومات Information Technology: تعد تكنولوجيا المعلومات (IT)، أكثر أنواع التكنولوجيا شيوعاً داخل العمليات، وتشمل أي جهاز يجمع المعلومات أو يعالجها أو يخزنها أو يوزعها (Slack, et al., 2010: 211).

2- الشركاء المتحدون Corporate Partners: وتعد الشراكات من المكونات الهامة في استراتيجية التصنيع الفعَّال ولها اتجاهين هما: (Gunasekaran, et al., 2018: 4)

أ- التحالفات الداخلية ب- التحالفات الخارجية

3- العاملون الاذكياء Intelligence Workers: أن أهمية المعرفة التي يمتلكها العاملين والمتمثلة برأس المال الفكري (Intellectual capital) الذي تمتلكه الوحدة الاقتصادية و الذي يُعد من المفاهيم الرئيسة في انطلاق الوحدات الاقتصادية اليوم نحو الابتكار والابداع (Daft, 2001: 254).

الخلاصة: وفي ختام هذا المبحث يتضح ان استراتيجية التصنيع الفعَّال مجموعة من المبادئ و الادوات والتقنيات التي توظفها الوحدة الاقتصادية عن طريق تبني فلسفة تغيير شاملة واستخدام تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية فضلاً عن تعزيز العلاقات على المستويين الداخلي والخارجي لمواجهة التغيرات المتسارعة والاستجابة لمتطلبات الزبائن المتغيرة والمتنوعة باستمرار، وبالنتيجة تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

2.4 الميزة التنافسية المستدامة

نتيجة للانفتاح والتطور الواسع والتغيرات المتسارعة التي تطرأ على بيئة الاعمال، اصبحت المنافسة الشديدة هي السمة الرئيسة بين الوحدات الاقتصادية، وعليه اصبح لزاماً على هذه الوحدات ايجاد / أو تعزيز الميزة التنافسية لها، ليس كذلك وحسب بل و العمل على استدامتها لضمان البقاء مدة اطول في المنافسة، وعليه يصبح لزاماً على الوحدات الاقتصادية دراسة بيئة الاعمال وتحديد الاستراتيجيات التنافسية الملائمة ومن ثم بناء القدرات التنافسية لها.

وقد عُرِّفت على أنها الحالة التي تقوم فيها الوحدة الاقتصادية بتنفيذ استراتيجية تخلق قيمة لها ولا تُنفذ بشكل متزامن من منافسيها الحاليين، يقال إن هذه الميزة مستدامة إذا تعذر تكرار الاستراتيجية أو تقليدها بشكل جوهري من المنافسين الحاليين أو المحتملين للوحدة الاقتصادية (Baumann, 2017: 64)، وقد اشار(Thompson, et al., 2020: 9) الى أن جاذبية الاستراتيجية التي تنتج ميزة تنافسية مستدامة هي أنها توفر إمكانية لميزة أكثر ديمومة من ميزة مؤقتة على المنافسين، لكن الاستدامة مصطلح نسبي، مع استمرار بعض المزايا لفترة أطول من غيرها، وبغض النظر عن مدى استدامة الميزة التنافسية، فإن الظروف تتغير، حتى الميزة التنافسية الجوهرية على المنافسين قد تنهار في مواجهة التحولات الجذرية في ظروف السوق أو الابتكارات التخريبية، لذلك يجب أن يكون مديرو كل الوحدات الاقتصادية مستعدين لتعديل الاستراتيجية استجابة لظروف السوق المتغيرة، والتقدم التكنولوجي، والتحركات غير المتوقعة من المنافسين، وتغير احتياجات الزبائن، وفرص الأسواق الناشئة، والأفكار الجديدة لتحسين الاستراتيجية، وقد قدّم (Porter, 1998: 11-16) مجموعة استراتيجيات رئيسة لتحقيق الميزة التنافسية وهي كالآتي:

1- استراتيجية قيادة الكلفة: هي قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق كلف أقل مقارنة بالمنافسين عن طريق تحسين الإنتاجية والكفاءة، والتخلص من النفايات، والتحكم الصارم في الكلف (Horngren, et al., 2015: 474).

2- استراتيجية التمايز: تسعى الوحدة الاقتصادية عن طريق هذه الاستراتيجية إلى تقديم منتجات أو خدمات يَعُدّها زبائنها متفوقة وفريدة مقارنة بمنافسيها، كجودة المنتج أو موثوقيته، وخدمة ما بعد البيع، والتوافر الواسع للمنتج، ومرونة المنتج (Drury, 2018: 561).

3- استراتيجية التركيز: تختار الوحدة الاقتصادية شريحة أو مجموعة من القطاعات وتصمم استراتيجيتها لخدمتهم مع استبعاد الآخرين (Porter, 1998: 15).

وقد اضاف (Reider, 2015: 43-45) بعض الاستراتيجيات الاخرى وكالآتي:

4- الاستراتيجية الوقائية: تهدف الى خلق ميزة تنافسية تكون بمنع المنافسين من مطابقة أو مواجهة المنتجات أو الخدمات المقدمة من الوحدة الاقتصادية، كربط الموزعين الرئيسين في منطقة سوق جديدة قبل أن يتمكن المنافسين من اتخاذ هذه الخطوة.

5- استراتيجية التآزر: تحدث فوائد التآزر عندما تتمتع الوحدة الاقتصادية بميزة تنافسية نتيجة ارتباطها بكيان تنظيمي آخر سواء أكان داخلياً أم خارجياً، إذ يجوز للكيانين تبادل جهود المبيعات والتسويق، وقدرات البحث والتطوير، والتخزين، وما إلى ذلك.

يوضح مفهوم الميزة التنافسية المستدامة قدرات وإمكانيات الوحدات الاقتصادية في تلبية متطلبات ورغبات السوق بشكل مستمر عن طريق الاستثمار الامثل لمواردها بشكل لا يمكن للمنافسين تقليده أو الوصول إليه، وتختلف توجهات هذه الوحدات في تنفيذ العديد من الاستراتيجيات التنافسية التي تمكّنها من الوصول الى الميزة التنافسية المستدامة كاستراتيجية قيادة الكلفة أو التمايز أو التركيز أو التآزر أو الاجراءات الوقائية لتوفير الميزات التنافسية المختلفة كالكلفة والجودة والمرونة والوقت والابداع والخدمة.

3.4 دور استراتيجية التصنيع الفعَّال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

يشير (Heizer, et al., 2017: 77) الى ان قدرة الوحدات الاقتصادية على الاستجابة السريعة للتغيرات الهائلة والمستمرة لمتطلبات الزبائن من حيث التصميم و الكلفة و الحجم تؤدي الى بناء ميزة تنافسية مستدامة لهذه الوحدات، وهذا ما يؤكده (Gunasekaran, 2018: 1) الذي أشار الى أن التصنيع الفعَّال هو جوهر تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، لاسيما في ضوء عدم الاستقرار الحالي غير المسبوق في السوق المقترن بمتطلبات الزبائن المعقدة، وفي هذا الصدد، فإن المحور الذي يركز عليه التصنيع الفعَّال هو التكيف السريع في الاستجابة لمتطلبات الزبائن الذي من شأنه أن يتصدى للتأثير المزعزع للاستقرار نتيجةً للضغوط التنافسية على معايير أداء الوحدات الاقتصادية، ويوضح (Al-Khazraji, et al., 2020: 107) أن المنافسة بين الوحدات الاقتصادية الصناعية في الوقت الحاضر هي أكثر من الجودة والتسليم والسعر وخدمة المنتجات، إنها تدور حول كيفية الاستجابة للتغيير في الأسواق بسرعة، و أن التصنيع الفعَّال هو نظام إنتاج تم تطويره استجابة للتغيرات غير المتوقعة والطلب الديناميكي كأساس لتوفير ميزة تنافسية مستدامة.

وبعد اشتداد المنافسة بين الوحدات الاقتصادية وخصوصاً في العقود الاخيرة، اصبحت النظم التقليدية لإدارة الكلفة غير مجدية في تطبيق مثل هكذا استراتيجيات بسبب آلية عملها التي تركز على مرحلة تصنيع المنتج بشكل كبير مع اهمال باقي مراحل حياة المنتج والتي تمثل كُلف عالية تتكبدها الوحدات الاقتصادية، وبالنتيجة لا توفر هذه النظم معلومات دقيقة للإدارة تسهم باتخاذ القرارات الملائمة، وعليه سيطبق الباحث تقنية كُلفة دورة حياة المنتج PLCC التي يرى أنها الانسب لتطبيق استراتيجية التصنيع الفعَّال، وستُدعم هذه التقنية بمجموعة من تقنيات ادارة الكلفة الاستراتيجية الحديثة لتحقيق المزايا التنافسية المستدامة وهذه التقنيات هي (تقنية الكلفة المستهدفة، و تقنية الكلفة على اساس النشاط، تقنية الادارة على اساس النشاط)[1].

وقد أشارت العديد من الادبيات الى تقنية كلفة دورة حياة المنتج (PLCC) على أنها تسلسل الأنشطة داخل الوحدة الاقتصادية التي تبدأ بالبحث والتطوير متبوعاً بالتصميم والتصنيع (أو تقديم الخدمة) والتسويق والتوزيع وخدمة الزبائن، وبتعبير آخر إنها دورة حياة المنتج أو الخدمة من وجهة نظر الكُلف المتكبدة (Blocher, et al., 2019: 528)، أما (Jansen, et al., 2020: 2) فقد أشار الى أنها تقنية لحساب الكلفة الإجمالية "من المهد إلى اللحد"، أو خلال فترة زمنية محددة، والتي تدعم عمليات صنع القرار خلال مرحلة تطوير المنتجات، وتتمثل مراحل دورة حياة المنتج بالآتي:-

1- مرحلة البحث والتطوير: توليد وتجريب الأفكار المتعلقة بالمنتجات أو الخدمات أو العمليات الجديدة (Horngren, 2015: 28).
2- مرحلة التصميم: تُحدد طرق الإنتاج والمواد وعمليات التحويل، و تُعيَّن العديد من مؤشرات الجودة والكلفة والآثار البيئية مع القرارات المتخذة في هذه المرحلة (Kinney& Raiborn 2011: 789- 790).
3- مرحلة التصنيع: تتضمن هذه المرحلة عمليات الإنتاج - والشراء والنقل والتخزين "اللوجيستيات الداخلية" وتنسيق وتجميع "العمليات" الموارد لإنتاج منتج أو تقديم خدمة (Horngren, et al., 2015: 28).
4- مرحلة التسويق والتوزيع:
أ- التسويق: أن عملية التسويق تركز على قضايا معينة كتحديد الزبائن المستهدفين، وكيفية استهدافهم، والخدمات أو المنتجات التي يجب تقديمها وكيفية تسعيرها، وكيفية إدارة الحملات الترويجية (Krajewski, 2016: 581).
ب- التوزيع: أن الغرض من مرحلة التوزيع هو دمج جهود التصميم والتصنيع والمبيعات عن طريق تخطيط تدفق القنوات الاحترافية من الإنتاج، عبر مركز التوزيع، إلى الزبائن (Slack, et al., 2010: 28).
5- مرحلة خدمات ما بعد البيع: تساعد مرحلة خدمة الزبائن في الإجابة على الأسئلة المتعلقة بالخدمة أو المنتج، وتحل المشكلات، وتوفر بشكل عام معلومات لمساعدة الزبائن، إذ أنها تُعد نقطة اتصال مهمة بين الوحدة الاقتصادية وزبائنها (Krajewski, 2016: 582).

ويرى الباحث أن من أنسب التقنيات لتنفيذ استراتيجية التصنيع الفعَّال هي تقنية كلفة دورة حياة المنتج (PLCC) التي تعمل على تحليل دورة حياة المنتج الى خمسة مراحل وتحاول تعزيز القدرات وزيادة المرونة وسرعة الاستجابة لمتطلبات الزبائن خلال كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج، ويقترح الباحث ايضاً دعم هذه التقنية بمجموعة من تقنيات الكلفة الاستراتيجية الحديثة لتحقيق

[1] **لم يتطرق الباحث الى مفاهيم هذه التقنيات بسبب وفرة المصادر التي تناولتها.**

الميزة التنافسية المستدامة كتخفيض كلفة المنتجات و ووقت الانتاج، ومن هذه التقنيات هي تقنية الكلفة المستهدفة وتقنية الكلفة على اساس النشاط وتقنية الادارة على اساس النشاط.

5. المبحث الثالث: دور استراتيجية الانتاج الانظف بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات/ مصنع البطاريات

بعد أن استعرضنا في المبحث الثاني مفهوم استراتيجية التصنيع الفعَّال ومفهوم الميزة التنافسية المستدامة، و دور التصنيع الفعَّال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، سنتناول في هذا المبحث امكانية تنفيذ استراتيجية التصنيع الفعَّال بواسطة تقنية كلفة دورة حياة المنتج (Product Life Cycle Costing) ودعمها بمجموعة من أدوات الكلفة الاستراتيجية الحديثة للوصول الى الاهداف المرجوَّة وتتمثل هذه الادوات بـ (الكلفة المستهدفة، والكلفة على اساس النشاط، والادارة على اساس النشاط) لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، إذ وقع الاختيار على القطاع الصناعي كمجتمع للبحث، والشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات/ مصنع البطاريات كعيِّنة للبحث، ومن الجدير بالذكر أن المصنع عيِّنة البحث يضم مجموعة من المعامل ستُذكر في الفقرة اللاحقة وسيعتمد الباحث على معمل بابل1 المتخصص بإنتاج بطاريات السيارات الجافة عديمة الادامة.

5 1. التعريف بالشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات/ مصنع البطاريات

في عام (1975) تأسس مصنع البطاريات، إذ صُمِّم المصنع بواسطة شركة كلورايد الانكليزية التي نفذت الأعمال الإنشائية فضلاً عن تجهيز المصنع بالمعدات التي تشاركت في تجهيزها شركة ماك الأميركية وانجل النمساوية، ووفقاً لقانون رقم (91) لعام (1969) تأسست الشركة العامة لصناعة البطاريات، وفي عام 2015 ووفقاً للأمر الوزاري المرقم (411/24/53461) اندمجت هذه الشركة مع الشركة العامة لصناعة السيارات (الاسكندرية)، والشركة العامة للصناعات الميكانيكية (الانبار/ الفلوجة)، تحت مسمى الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات، وعليه اصبح مصنع البطاريات جزءاً من مصانع الشركة ويضم عدَّة معامل وكالآتي:

1- معمل بابل1 لإنتاج بطاريات السيارات الجافة عديمة الادامة، (بغداد/ الوزيرية).
2- معمل بابل2 لإنتاج بطاريات السيارات السائلة الحامضية، (بغداد/ الوزيرية).
3- معمل النور لإنتاج بطاريات الحركة الجافة، (بغداد/ ابو غريب).
4- مسبك الرصاص لإنتاج الرصاص النقي والسبائكي، (بغداد/ خان ضاري).

ومن الجدير بالذكر أن الباحث سيعتمد على معمل بابل1 لإثبات فرضية البحث وتحقيق أهدافه، إذ أن الطاقة التخطيطية لهذا المعمل هي 25,000 بطارية سنوياً.

2.5 مبررات اختيار عيِّنة البحث

يمثل القطاع الصناعي أحد أهم موارد البلدان المتقدمة في العصر الحالي، فضلاً عن أن صناعة البطاريات تُعد من الصناعات المتطورة في العالم، لكن هذا على عكس ما نراه في العراق الذي يمتلك مصنعاً واحداً للبطاريات يعود تاريخ تأسيسه الى مطلع السبعينيات من القرن الماضي، إذ يعاني من الاهمال وعدم القدرة على المنافسة مع المنتجات المستوردة، كما وأن من المبررات الاخرى التي دعت الباحث لاختيار عيِّنة البحث هي امكانية تطبيق فرضيات البحث واثباتها وتحقيق اهدافها، إذ تتوفر في المعمل عيِّنة البحث أهم مقومات تطبيق استراتيجية التصنيع الفعَّال والمتمثلة بالعاملين الاذكياء والشركاء المتحدون.

3.5 التعريف بالمنتج عيِّنة البحث

اعتمد الباحث في دراسته على منتج البطارية الجافة (عديمة الادامة حجم A62): وهي احدى البطاريات الاكثر مبيعاً والاكثر طلباً في الاسواق[2]، وتستخدم في معظم السيارات الصالون صغيرة الحجم، وعليه وقع اختيار الباحث على هذا المنتج كعيِّنة للبحث، إذ يتخصص معمل بابل1 بإنتاج هذا المنتج ولذلك سيعتمد الباحث على بيانات هذا المعمل للإثبات فرضيات البحث وتحقيق أهدافه، علماً أن الوحدة الاقتصادية عيِّنة البحث قد حددت سعر بيع المنتج عيِّنة البحث (البطارية الجافة حجم A62) بـ (62,000 دينار/ وحدة)، فضلاً عن أن سياساتها التسعيرية تنص على حساب هامش ربح يتراوح بين 10 -20 % من سعر البيع، وأن الوحدة الاقتصادية محل البحث تنتج كمية من المنتج عيِّنة البحث تصل الى 8500 بطارية سنوياً.

4.5 الكلفة الحالية للمنتج عيِّنة البحث

تعمل الوحدة الاقتصادية محل البحث على حساب الكلفة الكلية للمنتج عن طريق تحليلها الى كُلف مباشرة وكُلف غير مباشرة، إذ تضم الاولى المواد الاولية المباشرة والاجور المباشرة، فيما تضم الثانية الكُلف الصناعية غير المباشرة والكلف التسويقية والكلف الادارية، و يعرض الجدول (1) الكُلفة الكلية للبطارية عيِّنة البحث وكالآتي:-

جدول 1: كلفة البطارية عيِّنة البحث

[2] **بالاعتماد على المقابلة الميدانية للباحث مع مسؤولة قسم التسويق في المصنع**

البيان	الكلفة الكلية	كلفة الوحدة الواحدة
الكلفة المباشرة:		
المواد الاولية	235,586,000	27,716
الاجور المباشرة	89,250,000	10,500
اجمالي الكلفة المباشرة	324,836,000	38,216
الكلفة غير المباشرة		
الكُلف الصناعية	115,801,819	13,624
الكُلف التسويقية	55,941,225	6,581
الكُلف الادارية	18,950,748	2,229
اجمالي الكلفة غير المباشرة	190,693,792	22,434
الكلفة الكلية للبطارية	515,529,792	60,650

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات شعبة الكلفة في المصنع.

ويلاحظ من الجدول (1) ارتفاع كلفة المنتج عيّنة البحث مقارنة بسعر بيعه مما يؤثر سلباً على هامش الربح للوحدة الواحدة الذي يبلغ في الوضع الحالي 2% من سعر البيع فقط، وأن من أهم اسباب ارتفاع كلفة المنتج عيّنة البحث هو ان المصنع عيّنة البحث ذو عمالة كثيفة مما يسهم برفع كلفة الرواتب والاجور الامر الذي يؤدي الى رفع مستوى الكلفة الكلية.

5.5 نظام الكلفة في الوحدة الاقتصادية محل البحث

يمر المنتج بعدد من المراحل قبل أنْ يصبح منتجاً تاماً ومعداً للبيع، ولغرض حساب وادارة الكُلف وبعد الاطلاع على سجلات الكلفة في قسم الشؤون المالية (شعبة الكلفة) اتضح أن المصنع يطبق النظم التقليدية في ادارة وحساب الكُلف وبالتحديد نظام الاوامر الإنتاجية، إذ أخذ المصنع بالاعتماد على هذا النظام بعدما وصل مستوى الطلب على منتجات المصنع الى مستويات متدنية جداً، فقد كان المصنع قبل ذلك يستخدم نظام المراحل الانتاجية عندما كانت مستويات الانتاج مرتفعة نوعاً ما، وفضلاً عن ذلك فإن المصنع يستخدم النظام المحاسبي الموحد في عرض حساباته، إذ تُبوب الكلف الفعلية على وفق طبيعتها على مراكز الكلفة على وفق النظام المحاسبي الموحد، وتُصنف إدارة المصنع الكلفة الكلية الى مراكز كُلف، إذ تُبَوب وتُرمَّز/بأربع مجاميع/رئيسة كالآتي:

أ- مراكز الكلفة الإنتاجية (5): وتتمثل بالأقسام الإنتاجية للمصنع وتضم (الاوكساید، والعجن، والشريط، والتثقيب والتقطيع واللبخ، والتعمير، والتجميع، والشحن والفحص).

ب- مراكز خدمات الإنتاج (6): وتشمل الأقسام الداعمة وتضم (السيطرة النوعية، والصيانة، والتخطيط والمعلومات، والموارد البشرية، والدائرة الفنية).

ج- مراكز التسويق (7): وتشمل (التسويق، والتجارية، وخدمات ما بعد البيع، ومعارض البيع، وبحوث السوق).

د- مراكز الإدارة (8): وتضم (الإدارية، والمالية، والقانونية، والمعلومات، والرقابة الداخلية).

لكن تبين للباحث عند الاطلاع على سجلات المصنع وبياناته وكذلك من المعايشة والمقابلات مع الأفراد أصحاب العلاقة، أنّ المصنع لا يتبع ايّة استراتيجية تصنيع علمية تمكّنه من المنافسة مع المنتجات المستوردة، مما أثر ذلك بشكل واضح على تحقيق أهداف المصنع المرجوَّة، وتحقيق مزاياه التنافسية المستدامة، وفي مقابلة مع مسؤولة التخطيط في الوحدة الاقتصادية محل البحث أشارت فيها الى أن السوق العراقي يستهلك ما يقارب (30 مليون) بطارية جافة سنوياً، فيما أن الطاقة التخطيطية للمعمل تبلغ (50,000) وهي نسبة ضئيلة جداً مقارنة بحجم الاستهلاك الكلي للبلد من البطاريات الجافة' وعليه يتضح وبشكل واضح جداً ضعف المركز التنافسي للوحدة الاقتصادية محل البحث مقارنة بالمنتجات المستوردة من خارج البلد، سيسعى الباحث الى محاولة رفع القدرة التنافسية للمعمل عن طريق تطبيق استراتيجية التصنيع الفعَّال التي تعمل على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للوحدة الاقتصادية محل البحث.

6. تطبيق استراتيجية التصنيع الفعَّال في الوحدة الاقتصادية محل البحث

يسعى الباحث في هذه الفقرة الى بيان الدور الذي تلعبه استراتيجية التصنيع الفعَّال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للوحدة الاقتصادية محل البحث، ولأن الميزة التنافسية المستدامة تتمثل بالعديد من الجوانب كـ (قيادة الكلفة وزيادة المرونة والابتكار وتخفيض وقت وصول المنتجات الى الزبائن وغيرها) وسيعتمد الباحث في بحثه على تحقيق ميزتي قيادة الكلفة وتخفيض وقت وصول المنتج الى الزبائن، وسيحاول الباحث تحقيق هذه الميزتين عن طريق تطبيق مجموعة من ادوات الكلفة الاستراتيجية الحديثة والمتمثلة بـ (تقنية كلفة دورة حياة المنتج، وتقنية الكلفة على اساس النشاط، وتقنية الكلفة المستهدفة، وتقنية الادارة على اساس النشاط) وكالآتي:-

1.6 تطبيق تقنية الكلفة على اساس النشاط

لتطبيق تقنية ABC في الوحدة الاقتصادية محل البحث هنالك مجموعة من الخطوات ينبغي تطبيقها للوصول النتائج المطلوبة وكالآتي:

أ- تحديد الكلف المباشرة للمنتجات: وفي هذه الخطوة يُحدَد اجمالي الكُلف المباشرة للمنتج والمتمثلة بالمواد المباشرة والاجور المباشرة، والجدول (2) يبين هذه الكُلف بالتفصيل

جدول 2: الكلف المباشرة للمنتج عيّنة البحث

الكُلف المباشرة	الاجمالي	للوحدة الواحدة	النسبة
المواد المباشرة	235,586,000	27,716	%72.5
الاجور المباشرة	89,250,000	10,500	%27.5
الاجمالي	324,836,000	38,216	% 100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات شعبة الكلفة في المصنع.

يلاحظ من الجدول (2) أن كُلفة المواد الاولية تمثل النسبة الاكبر من اجمالي المواد الاولية للبطارية وبنسبة 72.5% من إجمالي الكُلف المباشرة، بينما تمثل الاجور المباشرة 27.5% من اجمالي الكُلف المباشرة ايضاً.

ب- تحديد وتصنيف كل الانشطة التي تسهم بإنتاج المنتج: تُعد هذه الخطوة هي الخطوة الاولى لتوزيع الكلف غير المباشرة، إذ يتم في هذه الخطوة تحديد الانشطة التي تسهم في انتاج المنتج وكلفها، وموجهات الكلفة الخاصة بكل نشاط من أجل تخصيص الموارد على الأنشطة، إذ سندرج جميع الانشطة التي يمر بها المنتج خلال مراحل دورة حياته وكما يعرضها الجدول (3).

ج- تقدير كلفة الموارد لكل نشاط: بعد أن تم تحديد الأنشطة التي تسهم بإنتاج المنتج، وكذلك تحديد الكُلف غير المباشرة وموجهاتها، تقوم هذه الخطوة بتوزيع الكُلف غير المباشرة على الأنشطة التي تستهلكها على وفق الأُسس الملائمة لكل مركز من مراكز الكُلفة والجدول (4) يوضح الكُلف غير المباشرة للأنشطة بعد توزيعها.

د- تحديد محرك الكلفة لكل نشاط وتقدير كمية كل محرك تكلفة: في هذه الخطوة سيتم التوزيع الثاني للكُلف لكن هذه المرة ستوزع على أهداف الكُلفة (المنتجات)، تعيين موجهات الكلفة (Cost Driver) على وفق الأساس الذي يناسب كل نشاط وعلاقته بالمنتج، ويعرض الجدول (5) موجهات الكُلفة الملائمة لكل نشاط.

ه- حساب معدل كلفة النشاط لكل نشاط: ويُحسب عن طريق المعادلة الآتية:-

$$\text{معدل تحميل الكُلف غير المباشرة} = \frac{\text{اجمالي الكُلف غير المباشرة المخصصة لكل نشاط}}{\text{اجمالي كمية موجه الكلفة لكل نشاط}}$$

بعد أن تم تحديد الكُلف غير المباشرة للبطارية في الجدول (4)، وكذلك بعد أن تم تحديد موجهات الكلفة الخاصة بكل نشاط وتعيين كمياتها في الجدول (5)، نقوم في هذه الخطوة بحساب معدل تحميل الكُلف غير المباشرة الخاصة بكل نشاط عن طريق المعادلة في أعلاه، والجدول (6) يعرض معدل تحميل الكُلف غير المباشرة وآلية حسابها.

و- تعيين الكُلف لأهداف الكلفة بناءً على مستوى النشاط المطلوب لصنع المنتج أو تقديم الخدمة: ويحسب عن طريق المعادلة أدناه:

$$\text{كلفة استخدام الموارد حسب المنتج} = \text{معدل كلفة النشاط} \times \text{كمية موجهات الكلفة التي يستهلكها المنتج}$$

بعد أن تم تحديد موجهات الكلفة الإجمالية لمنتجات المعمل كافة في الجدول (5)، في هذه الخطوة تُحدد موجهات الكلفة لكل نشاط الخاصة بالمنتج عيّنة البحث (البطارية حجم A62)، وتُضرب كمية هذه الموجهات بمعدل كلفة النشاط والمستخرج في الجدول (6) للوصول الى الكُلفة غير المباشرة للمنتج عيّنة البحث، ومن ثم تجمع هذه الكلف مع الكلفة المباشرة والمستخرجة في جدول (2) للوصول الى كلفة المنتج على وفق تقنية ABC.

الجدول 3: الكُلف غير المباشرة وموجهاتها

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات أقسام التخطيط والانتاج وشعبة الكلفة

الأنشطة / مراكز الكُلفة	الكُلف غير المباشرة	أساس التحميل	مرحلة البحث والتطوير	مرحلة التصميم	مرحلة التصنيع						مرحلة التسويق والتوزيع		مرحلة خدمات ما بعد البيع
			نشاط البحوث العلمية	نشاط تغيير التصميم	نشاط الشريط	نشاط الأوكسايد	نشاط العجن	نشاط التثقيب والبخ	نشاط التعمير	نشاط التجميع	نشاط الشحن والفحص	نشاط التعبئة والتغليف	نشاط الإعلان	نشاط استبدال البطاريات
كُلف الخدمات وكُلف أخرى	108,179,841	المساحة المشغولة لكل نشاط/ م^2	8	10	250	200	230	266	260	276	217	180	249	854
كُلف التخزين	92,089,011	عدد مستندات الصرف/ مستند	------	------	246	181	166	119	100	142	119	171	------	151
كُلف القسم الفني	62,799,160	عدد ساعات الرقابة والتفتيش الهندسي/ ساعة	------	------	68	104	86	95	58	78	99	70	------	106
كُلف قسم الصيانة	121,107,733	عدد ساعات اشتغال المكائن/ ساعة	------	------	1275	1148	1530	1275	1020	765	1275	1020	------	1148
الكُلف الإدارية والقانونية	181,688,347	عدد العاملين/ عامل	4	4	23	15	11	22	20	21	16	18	7	17

الجدول 4: تحديد الأنشطة اللازمة لإنتاج المنتج عيّنة البحث وتعيين كلفها الغير مباشرة

ت	مراحل دورة حياة المنتج	الأنشطة	الكُلف غير المباشرة					المجمـــــوع
			كُلف الخدمات وكُلف أخرى	كلف التخزين	كُلف القسم الفني	كُلف قسم الصيانة	الكُلف الادارية والقانونية	
1	مرحلة البحث والتطوير	نشاط البحوث العلمية لتطوير المنتج أو العملية الإنتاجية	288,480	-----	-----	-----	4,082,884	4,371,364
2	مرحلة التصميم	نشاط تغيير تصميم المنتج أو العملية	360,599	-----	------	-------	4,082,884	4,443,483
3	مرحلـــة التصنيع	نشاط الشريط	9,014,987	16,249,972	5,589,454	14,767,823	23,476,584	69,098,820
		نشاط الاوكساید	7,211,989	11,942,213	8,548,577	13,296,832	15,310,816	56,310,427
		نشاط العجن	8,293,788	10,931,843	7,069,015	17,721,388	11,227,932	55,243,966
		نشاط تثقيب ولبخ الاشرطة	9,591,946	7,848,351	7,808,796	14,767,823	22,455,863	62,472,779
		نشاط التعمير	9,375,586	6,581,845	4,767,475	11,814,259	20,414,421	52,953,586
		نشاط التجميع	9,952,545	9,402,394	6,411,433	8,860,694	21,435,142	56,062,208
		نشاط الشحن والفحص	7,825,008	7,824,094	8,137,587	14,767,823	16,331,537	54,886,049
4	مرحلة التسويق والتوزيع	نشاط التعبئة والتغليف	6,490,790	11,309,955	5,753,850	11,814,259	18,372,979	53,741,833
		نشاط الإعلان	8,978,927	------	--------	-------	7,145,047	16,123,974

5	مرحلة خدمات ما بعد البيع	نشاط استبدال البطاريات المتعطلة خلال فترة الضمان	30,795,195	9,998,344	8,712,972	13,296,832	17,352,258	80,155,601
المجمـــــــــوع			108,179,840	92,089,011	62,799,159	121,107,733	181,688,347	565,864,090

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات قسم المالية وقسم التخطيط في المصنع.

الجدول 5: الأنشطة الخاصة بالمنتج عيّنة البحث وموجهات الكلفة
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد بالاعتماد على المعايشة الميدانية والمقابلات والبيانات الخاصة بقسمي الإنتاج والتخطيط

ت	مراحل دورة حياة المنتج	الأنشطة	موجهات الأنشطة	كمية موجهات الكلفة	حصة موجه الكلفة للمنتج عيّنة البحث	مستوى النشاط
1	مرحلة البحث والتطوير	نشاط البحوث العلمية لتطوير المنتج أو العملية الإنتاجية	عدد البحوث	10 بحث	4 بحث	المنتج
2	مرحلة التصميم	نشاط تغيير تصميم المنتج أو العملية	عدد مرات تغيير تصميم المنتج أو العملية	4 مرة	1 مرة	المنتج
3	مرحلة التصنيع	نشاط الشريط	ساعات اشتغال المكائن المتخصصة بإذابة سبائك الرصاص وتشكيل الشريط	1530 ساعة	520.2 ساعة	الوحدة
		نشاط الاوكساید	كمية الرصاص النقي	269,820 كغم	71,548.75 كغم	الوحدة
		نشاط العجن	ساعات اشتغال ماكنة الخبط	1276 ساعة	433.5 ساعة	الوحدة
		نشاط تثقيب ولبخ الاشرطة	عدد الصفائح في البطارية	2,388,000 صفيحة	612,000 صفيحة	الوحدة
		نشاط التعمير	المساحة المشغولة داخل غرف التعمير	150 متر	51 متر	الوحدة
		نشاط التجميع	عدد البطاريات المصنعة	25,000 بطارية	8,500 بطارية	الوحدة
		نشاط الشحن والفحص	عدد ساعات الشحن	180,250 ساعة	51,000 ساعة	الوحدة
4	مرحلة التسويق والتوزيع	نشاط التعبئة والتغليف	عدد البطاريات المباعة	20,000 بطارية	6,800 بطارية	الوجبة
		نشاط الإعلان	عدد مرات الإعلان	50 مرة	17 مرة	عام
5	مرحلة خدمات ما بعد البيع	نشاط استبدال البطاريات المتعطلة خلال فترة الضمان	عدد البطاريات المراد استبدالها لتعطلها خلال فترة الضمان.	625 بطارية	212 بطارية	المنتج

جدول 6: معدل تحميل الكُلف غير المباشرة

ت	مراحل دورة حياة المنتج (1)	الأنشطة (2)	موجهات الأنشطة (3)	كمية موجهات الكلفة (4)	إجمالي التكاليف غير المباشرة للأنشطة (5)	معدل تحميل التكاليف غير المباشرة (6) = 5 ÷ 4
1	مرحلة البحث والتطوير	نشاط البحوث العلمية لتطوير المنتج أو العملية الإنتاجية	عدد البحوث	10 بحث	4,371,364	437,136.4 لكل بحث
2	مرحلة التصميم	نشاط تغيير تصميم المنتج أو العملية	عدد مرات تغيير تصميم المنتج أو العملية	4 مرة	4,443,483	1,110,871 لكل مرة تغيير في التصميم
3	مرحلة التصنيع	نشاط الشريط	ساعات اشتغال المكائن المتخصصة بإذابة سبائك الرصاص وتشكيل الشريط	1530 ساعة	69,098,820	45,163 لكل ساعة تشغيل لمكائن الاذابة والتشكيل
		نشاط الاوكساید	كمية الرصاص النقي	269,821.75 كغم	56,310,427	209 لكل كغم رصاص
		نشاط العجن	ساعات اشتغال ماكنة الخبط	1276 ساعة	55,243,966	43,295 لكل ساعة تشغيل لماكنة الخبط
		نشاط تثقيب ولبخ الاشرطة	عدد الصفائح في البطارية	2,388,000 صفيحة	62,472,779	26 لكل صفيحة
		نشاط التعمير	المساحة المشغولة داخل غرف التعمير	150 متر	52,953,586	353,024 لكل متر
		نشاط التجميع	عدد البطاريات المصنعة	25,000 بطارية	56,062,208	2,243 لكل بطارية مصنعة
		نشاط الشحن والفحص	عدد ساعات الشحن	180,250 ساعة	54,886,049	304 لكل ساعة شحن
4	مرحلة التسويق والتوزيع	نشاط التعبئة والتغليف	عدد البطاريات المباعة	20,000 بطارية	53,741,833	2,687 لكل بطارية مباعة
		نشاط الإعلان	عدد مرات الإعلان	50 مرة	16,123,974	322,479 لكل مرة إعلان
5	مرحلة خدمات ما بعد البيع	نشاط استبدال البطاريات المتعطلة خلال فترة الضمان	عدد البطاريات المراد استبدالها لتعطلها خلال فترة الضمان.	625 بطارية متعطلة	80,155,601	128,249 لكل بطارية مستبدلة

المصدر: من إعداد الباحث على الجدولين (4) و (5).

الجدول 7: كلفة البطارية حجم A62 على وفق تقنية ABC

البيان	معدل تحميل التكاليف غير المباشرة (1)	موجهات الكلفة غير المباشرة الخاصة بمنتج البطارية حجم A62 (2)	كلفة منتج البطارية حجم A62	
			الإجمالي/ دينار 2×1 = (3)	للوحدة الواحدة/ دينار 8500 ÷ 3 = (4)
الكُلف المباشرة:				
المواد الاولية			235,586,000	27,716
الاجور المباشرة			89,250,000	10,500
إجمالي الكلف المباشرة			324,836,000	38,216
الكلف غير المباشرة:				
نشاط مرحلة البحث والتطوير:				
نشاط البحوث العلمية لتطوير المنتج أو العملية الإنتاجية	437,136.4	4 بحث	1,748,546	206
نشاط مرحلة التصميم:				
نشاط تغيير تصميم المنتج أو العملية	1,110,871	1 مرة	1,110,871	131
أنشطة مرحلة التصنيع:				
نشاط الشريط	45,163	520.2 ساعة	23,484,566	2,763
نشاط الاوكساید	209	71,548.75 كغم	14,932,009	1,757
نشاط العجن	43,295	433.5 ساعة	18,789,876	2,211
نشاط تثقيب ولبخ الاشرطة	26	612,000 صفيحة	16,010,612	1,884
نشاط التعمير	353,024	51 متر	18,004,219	2,118
نشاط التجميع	2,243	8,500 بطارية	19,061,151	2,242
نشاط الشحن والفحص	304	51,000 ساعة	15,529,478	1,827
أنشطة مرحلة التسويق والتوزيع:				
نشاط التعبئة والتغليف	2,687	6,800 بطارية	18,272,223	2,150
نشاط الإعلان	322,480	17 مرة	5,482,151	645
نشاط مرحلة خدمات ما بعد البيع:				
نشاط استبدال البطاريات المتعطلة خلال فترة الضمان	128,249	212 بطارية	27,188,780	3199
إجمالي الكلف غير المباشرة			179,614,482	21,131
إجمالي الكلفـــة			504,450,482	59,347

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدولين (2) و(6).

يلاحظ أنه بعد التوزيع العادل للكلف على وفق تقنية ABC خلال مراحل دورة حياة المنتج اصبحت الكلفة الكلية للوحدة الواحدة بعد من المنتج عيّنة البحث تبلغ 59,347 دينار/ وحدة.

2.6 قياس وقت أنشطة التصنيع

وتتمثل بتحديد الوقت الذي يستهلكه كل نشاط من أنشطة التصنيع بدءاً من نشاط الشريط ولغاية نشاط الشحن والفحص، والتي حددها الباحث عن طريق المعايشة الميدانية في المعمل عيّنة البحث وتتبع العمليات الانتاجية لإنتاج وجبة واحدة مكونة من 40 بطارية، والجدول (8) يعرض الاوقات المستغرقة لكل نشاط وعلى النحو الآتي:

الجدول 8: الاوقات المستغرقة لكل نشاط

ت	التفاصيل	الوقت (وجبة واحدة)		الوقت للوحدة الواحدة	
		ساعة	دقيقة	ساعة	دقيقة
1	نشاط الشريط	3	35	0	5
2	نشاط الاوكساید	0	45	0	1
3	نشاط العجن	1	40	0	3
4	نشاط تثقيب ولبخ الأشرطة	3	30	0	5
5	نشاط التعمير	75	0	1	53
6	نشاط التجميع	2	0	0	3
7	نشاط الشحن والفحص	1	20	0	2

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المعايشة الميدانية

يلاحظ من الجدول (8) أن أعلى الانشطة من حيث استهلاكه للوقت هو نشاط التعمير بواقع 75 ساعة للوجبة الواحدة المتكونة من 40 بطارية، وفي المركز الثاني من حيث استهلاك الوقت هو نشاط الشريط والذي يستهلك 3 ساعة و35 دقيقة للوجبة الواحدة، أما أقل الانشطة استهلاكاً للوقت و نشاط الاوكساید بواقع 45 دقيقة للوجبة الواحدة، وعليه سيسعى الباحث عن طريق تقنية ABM الى تخفيض وقت تصنيع المنتج على ضوء استراتيجية التصنيع الفعَّال.

بعد أن تم تحديد كلفة المنتج عيّنة البحث على وفق تقنية الكلفة على أساس النشاط، سيعتمد الباحث على تقنية الكلفة المستهدفة في تحديد مقدار تخفيض الكلفة المستهدف للوصول الى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

3.6 تحديد التخفيض المستهدف عن طريق تقنية الكلفة المستهدفة: لتحقيق ميزة تخفيض الكلفة ينبغي تحديد الكلفة المستهدفة الواجب الوصول اليها لتحقيق مراكز تنافسية مهمة، وعليه فإن تطبيق هذه التقنية يتم عن طريق الخطوات الآتية:

أ- تحديد السعر المستهدف: بعد الاطلاع على واقع سوق البطاريات بشكل عام اتضح للباحث أن هناك العديد من العلامات التجارية للمنتجات المماثلة المنافسة في السوق المحلي والجدول (9) يعرض بعض من أهم العلامات التجارية المنافسة وأسعارها فيما يخص المنتج عيّنة البحث (البطارية الجافة عديمة الادامة حجم A62).

جدول 9: أسعار بعض من أهم المنتجات المماثلة للمنتج عيّنة البحث

ت	العلامة التجارية	بلد المنشأ	سعر البيع/ دينار
1	Solite	كوريا الجنوبية	58,000
2	Andeco	كوريا الجنوبية	60,000
3	Atlas	كوريا الجنوبية	58,000
4	Rocket	تركيا	55,000
5	Declear	صيني	53,000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المقابلات الميدانية مع بعض شركات بيع البطاريات

ونظراً لوجود العديد من المنافسين في السوق ومن أجل تحديد السعر المستهدف اعتمد الباحث على متوسط أسعار المنافسين، وعليه فإن السعر المستهدف هو كالآتي:-

متوسط مجموع اسعار بيع المنتجات المماثلة = 284,000 ÷ 5

السعر المستهدف = 57,000 دينار/ وحدة

ب- وعليه فإن الكُلفة المستهدفة = السعر المستهدف – هامش الربح المستهدف

= 57,000 - (57,000 * 10%)

الكلفة المستهدفة = 51,300 دينار/ وحدة

التخفيض المستهدف = 60650 – 51300

= 9350 دينار/ وحدة

4.6 تطبيق تقنية الادارة على أساس النشاط ABM

إن الفقرة التالية بعد تطبيق تقنية ABC هي تطبيق تقنية ABM لتخفيض الكلفة و تخفيض وقت وصول المنتج الى الزبائن والعمليات الانتاجية وأن خطوات تطبيق هذه التقنية هي كالآتي:-

1 – تحديد الانشطة المضيفة وغير المضيفة للقيمة:

الجدول 10: تحديد الأنشطة المضيفة وغير المضيفة للقيمة

ت	المرحلة	الانشطة المضيفة للقيمة		الأنشطة غير المضيفة للقيمة	
		النشاط	كلفته/ دينار	النشاط	كلفته/ دينار
1	مرحلة البحث والتطوير			نشاط البحوث العلمية لتطوير المنتج أو العملية الإنتاجية	1,748,546
2	مرحلة التصميم			نشاط تغيير تصميم المنتج أو العملية	1,110,871
3	مرحلة التصنيع	نشاط الشريط	23,484,566		
		نشاط الاوكسايد	14,932,009		
		نشاط العجن	18,789,876		
		نشاط تثقيب ولبخ الاشرطة	16,010,612		
		نشاط التعمير	18,004,219		
		نشاط التجميع	19,061,151		
		نشاط الشحن والفحص	15,529,478		
4	مرحلة التسويق والتوزيع			نشاط التعبئة والتغليف	18,272,223
				نشاط الاعلان	5,482,151
5	مرحلة خدمات ما بعد البيع	نشاط استبدال البطاريات المتعطلة خلال فترة الضمان	27,188,780		
اجمالي كلفة الأنشطة المضيفة للقيمة			153,000,691	اجمالي كلفة الأنشطة غير المضيفة للقيمة	26,613,791

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على جدول (7)

يلاحظ من الجدول (10) أن الأنشطة المضيفة للقيمة تمثل النسبة العظمى من اجمالي الكلفة غير المباشرة وبما نسبته 85% من اجمالي الكلفة غير المباشرة، وعليه سيسعى الباحث في الخطوات القادمة الى اضافة مقترحات من شأنها أن تحسن من هذه الأنشطة على وفق استراتيجية التصنيع الفعَّال لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، أما الأنشطة غير المضيفة للقيمة فقد بلغت ما نسبته 15% من إجمالي الكلفة غير المباشرة، لكن يتضح للباحث أن جميع هذه الأنشطة هي أنشطة ضرورية للوحدة الاقتصادية محل البحث وعليه سيسعى الباحث الى تحسين هذه الأنشطة ايضاً على وفق الاستراتيجية أعلاه لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

2- تطبيق التعديلات المقترحة لتقنية ABM على وفق استراتيجية التصنيع الفعَّال وعن طريق مراحل دورة حياة المنتج وكالآتي:-

(أولاً) مرحلة البحث والتطوير

يقترح الباحث الاستعانة بخبراء ومختصين من الجامعات أو الشركات المشابهة النشاط أو ذات الخبرة، وعليه ستزداد كلفة هذه المرحلة وأن هذه الزيادة ستنعكس على تخفيض كلفة باقي مراحل دورة حياة المنتج كالتصنيع والتسويق والتوزيع وخدمات ما بعد البيع، فضلاً عن تقديم منتجات مبتكرة وحديثة بوتيرة أسرع، وبعد المداولات مع مسؤول شعبة البحث والتطوير في الوحدة الاقتصادية محل البحث اتضح أن المقترح أعلاه سيكلف ما يقارب 6,000,000 دينار سنوياً.

(ثانياً) مرحلة التصميم

يقترح الباحث في هذه المرحلة الاستعانة بخبراء في مجال الميكانيك والالكترونيك والكمبيوتر للانتقال الى التصنيع المؤتمت، وبالنتيجة تصميم عمليات انتاجية تتسم بالسرعة والمرونة، وبعد المداولات مع مسؤول شعبة التصاميم في الوحدة الاقتصادية محل البحث أن المقترح أعلاه سيكلف ما يقارب 6,000,000 دينار سنوياً.

(ثالثاً) مرحلة التصنيع

أ- من المعايشة الميدانية للباحث في المعمل لاحظ وجود ترهل كبير بأعداد العاملين في المعمل إذ يبلغ عدد العاملين (178) عاملاً وهي أعداد لا تتناسب والطاقة الاستيعابية للمعمل، فالتصميم الأساس للمعمل قد قدَّر اعداد العاملين اللازمين للإنتاج الفعلي (100) عمَّال فقط، وعليه يقترح الباحث الاستفادة من اعداد العاملين الفائضين عن الحاجة في تطوير العمليات الإنتاجية وعمليات التسويق، فضلاً عن الاعتماد على وجبتي عمل من أجل زيادة الإنتاج.

ب- استخدام ادارة سلسلة التوريد (Supply Chain Management) لتخفيض كلفة المخزون لجميع الأنشطة المستفيدة من هذه الكُلف، إذ ستخفض هذه التقنية ما يقارب 9%[3] من إجمالي الكُلف غير المباشرة.

ج- استخدام تقنية إدارة الجودة الشاملة (TQM)[4] لتحسين جودة المنتجات والعمليات الانتاجية والوصول الى مرحلة العيب الصفري[5] في المنتجات والعمليات الانتاجية، وبالنتيجة ضمان انتاج منتجات ذات جودة عالية من جميع الجوانب.

د- الاستعانة بعمليات إعادة تدوير المواد البلاستيكية في تصنيع الأجزاء البلاستيكية للبطارية بدلاً من الاعتماد على شرائها من الأسواق، وعليه فإن هذا الأمر سيحقق للوحدة الاقتصادية تخفيضاً في كلفة هذه الأجزاء التي سيعرضها الجدول (11)، وزيادة على المنافع المالية المتحققة من عملية إعادة التدوير، فإن هذه العملية توفر القدرة للوحدة الاقتصادية محل البحث على سرعة توفر هذه المواد بدلاً من الاعتماد على الموردين، فضلاً عن امكانية تغيير شكل هذه الاجزاء حسب التغير الحاصل على المنتجات استجابة لطلب الزبائن.

جدول 11: كلفة الاجزاء البلاستيكية بعد تطبيق استراتيجية التصنيع الفعَّال ضمن تقنية ABM و TC

التفاصيل	كُلفة الشراء	كلفة إعادة التدوير	التخفيض المتوقع
كلفة الأجزاء البلاستيكية الداخلة في صناعة البطارية	7,250 دينار/ وحدة	5,000 دينار/ وحدة	2,250 دينار/ وحدة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات المصنع والمداولات مع مسؤول قسم الانتاج ومسؤول شعبة الكلفة

يتضح من الجدول (11) أن استخدام عمليات اعادة تدوير المواد البلاستيكية في صناعة الاجزاء البلاستيكية الداخلة للبطارية عيِّنة البحث يسهم بتخفيض كلفة هذه الاجزاء بمقدار 2,250 دينار/ وحدة، مما يسهم بتخفيض كلفة المواد المباشرة الى 25,466 دينار/ وحدة، وبالنتيجة تخفيض اجمالي الكلفة المباشرة الى 35,966 دينار/ وحدة.

ه- تكوين فرق أو (دوائر الجودة) للقيام بعمليات صيانة للآلات والمعدات الخاصة بالمعمل على نحو دوري والعمل على تحقيق الصيانة الوقائية لهذه الآلات والمعدات مما يسهم بضمان جودة الخطوط الانتاجية وضمان استمراريتها وتحسين استهلاكها للطاقة.

و- من واقع المعايشة الميدانية للباحث في المعمل عيِّنة البحث لاحظ أنه في نشاط الشريط يُعتمد على الأعمال اليدوية لقشط الترسبات والشوائب العالقة في مادة الرصاص، وأن هذا الأمر من شأنه أن يسهم باستهلاك أكبر للوقت والكلفة، وعليه يقترح الباحث استثمار مبلغ (20,000,000) دينار من أجل اضافة ماكنة للقيام بهذه الأعمال التي ستُسهم بالآتي:-

1- بتخفيض كلفة نشاط الشريط، وكما يعرضها الجدول (10) وعلى النحو الآتي:-

جدول 10: كلفة عملية القشط في نشاط الشريط بعد تطبيق استراتيجية التصنيع الفعَّال ضمن ABM و TC

التفاصيل	اندثار الماكنة	المصاريف التشغيلية للماكنة	الغرامات البيئية	الخدمات	المجموع
كلفة عملية القشط قبل شراء الماكنة	0	0	5,000,000	1,500,000	19,604,441
كلفة عملية القشط بعد شراء الماكنة	2,000,000	2,000,000	0	0	17,104,441
مقدار التخفيض المتوقع	(2,000,000)	(2,000,000)	5,000,000	1,500,000	2,500,000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات المصنع والمقابلات الشخصية مع مسؤول قسم الانتاج.

يلاحظ من الجدول (10) أن الاستثمار في ماكنة القشط سيحقق للوحدة الاقتصادية محل البحث تخفيضاً في اجمالي الكُلف غير المباشرة لنشاط الشريط بمقدار (2,500,000) دينار، فضلاً عن لمرونة الكبيرة التي توفرها هذه الماكنة من حيث سرعة العمل ودقته.

---

[3] حصة المنتج من كُلف التخزين = 92,089,011 * (8500 ÷ 25,000) = 31,310,263 دينار موزعة على جميع أنشطة التصنيع، ونشاط التعبئة والتغليف ونشاط استبدال البطاريات المتعطلة، وبعد التداول مع مسؤول قسم المخازن في المصنع أشار الى أن استخدام هذه التقنية سيسهم في تخفيض ما نسبته 50% من هذه الكُلف، وعليه فإن مقدار تخفيض كُلف الخزن بعد استخدام ادارة سلسلة التوريد= 31,310,263 * 50%= 15,655,132 دينار، وبالنتيجة فإن نسبة التخفيض في الكُلف غير المباشرة لأنشطة أعلاه= 15,655,132 ÷ 171,272,914 =9%.

[4] هي فلسفة تكاملية للإدارة من أجل التحسين المستمر لجودة المنتجات والعمليات، يعتقد المدراء الذين يطبقون إدارة الجودة الشاملة أن كل شخص في سلسلة القيمة مسؤول عن تقديم المنتجات والخدمات التي تتجاوز توقعات الزبائن (Horngren et, al., 2015: 30).

[5] هي سياسة عدم وجود عيوب، مع هذه السياسة ينصب التركيز على التحسين المستمر مع الهدف النهائي المتمثل في تحقيق صفر عيوب والقضاء على جميع كُلف الفشل الداخلية والخارجية (Drury, 2018: 611)

2- بتخفيض وقت التصنيع بمقدار 20%[6] من وقت نشاط الشريط، وذلك بسبب سرعة الأداء العالية للماكنة مقارنة بالأيدي العاملة، وعليه سيتم تعزيز سرعة عملية التصنيع وبالنتيجة سرعة الاستجابة لمتطلبات الزبائن.

3- استبدال بكرات لف الاشرطة لنشاط الشريط بأخرى ذات حجم أكبر، فالبكرة الواحدة المستخدمة حالياً تتسع لما يقارب 500 متر من الاشرطة، بينما البكرات المقترحة الجديدة تتسع لما يقارب 1500 متر[7]، وسيسهم هذا الأمر بتخفيض وقت التصنيع الخاص بنشاط الشريط بمقدار 15%[8] من وقته الأصلي، وتخفيض وقت نشاط تثقيب ولبخ الأشرطة بواقع25 %[9] من وقته الاصلي، فضلاً عن تخفيض وقت نشاط التعمير بواقع 15% من وقت الاصلي بسبب سرعة نقل هذه البكرات من والى هذا النشاط وداخله.

(رابعاً) مرحلة التسويق والتوزيع

1- الاعتماد على الاعلان والترويج الرقمي كإنشاء مواقع في وسائل التواصل الاجتماعي والقنوات الفضائية ومواقع الانترنيت لكونه أقل كلفةً ولا توجد به أي آثار بيئية ضارة، إذ سيسهم بتخفيض كلفة هذا النشاط الى حوالي 50%[10] من كلفتها الحالية، فضلاً عن سرعة وصوله الى الزبائن.

2- تطوير عمل ادارة شعبة التسويق للقيام بأعمالها اللازمة على أكمل وجه ومن هذه الأعمال مراجعة وتقييم المزيج التسويقي للمنتجات، وتطوير برامج تسويقية جديدة من شأنها أن تسهم بجذب الزبائن، فضلاً عن القيام بدراسة ردود افعال الزبائن تجاه المنتجات ومعرفة متطلباتهم لتقديم التغذية الراجعة لشعبتي البحث والتطوير والتصميم.

3- استغلال اعداد العاملين الفائضة عن الحاجة في فتح منافذ تسويقية وتوزيعية جديدة، بدلاً من الاعتماد على المنفذ التسويقي الوحيد والرئيس للوحدة الاقتصادية محل البحث والكائن في مقر المصنع.

4- بعد اطلاع الباحث على انواع زبائن المعمل الذين يتمثلون بالقطاع العام (الدوائر الحكومية والوزارات) فضلاً عن القطاع الخاص المتمثل بالشركات والمؤسسات المختلفة، وكذلك الافراد، يرى الباحث أنه ينبغي على ادارة قسم التسويق تسعير المنتج على وفق قيمة الزبون لضمان تحقيق اعلى معدل ارباح ممكن، وعروض للأسواق المختلفة وعدم الاعتماد على سوق واحدة.

(خامساً) مرحلة خدمات ما بعد البيع

أ- نشاط استبدال البطاريات المتعطلة خلال فترة الضمان: بعد تطبيق تقنيات (TQM) والوصول الى مرحلة العيب الصفري في أنشطة مرحلة التصنيع ينبغي أن تنخفض كلفة هذا النشاط الى ما يقارب 70%[11]، مع الاخذ بنظر الاعتبار صرف نسبة الـ 30% المتبقية من كلفة هذا النشاط على تقديم خدمات أخرى تتمثل بالرد على استفسارات الزبائن عن طريق الاتصالات أو الانترنيت، فضلاً عن تقديم خدمات فحص وصيانة للبطاريات في مواقع الزبائن.

ب- تكوين قاعدة بيانات بواسطة الكمبيوتر لهذه الشعبة من أجل توفير بيانات عن أنواع العيوب الفنية التي قد تحصل للبطارية بعد بيعها لتوفير تغذية راجعة الى قسم الإنتاج لتلافي هذه العيوب، وأن هذه القاعدة ستوفر سرعة في الاستجابة لطلبات الزبائن بتبديل أو إصلاح هذا الخلل.

بعد أن تم تحليل عمل الوحدة الاقتصادية محل البحث على وفق تقنية دورة حياة المنتج، واقتراح الباحث عن طريق تقنية ABM بعض المقترحات التي من شأنها أن تسهم بتخفيض الكلفة، وتخفيض وقت وصول المنتج الى الزبون، بواسطة تطبيق استراتيجية التصنيع الفعَّال ستصبح الكلف غير المباشرة للوحدة الواحدة بعد المقترحات في أعلاه كما يعرضها الجدول (13) وعلى النحو الآتي:-

جدول 13: الكُلفة غير المباشرة للمنتج عيّنة البحث قبل وبعد تطبيق استراتيجية الانتاج الأنظف

ت	المرحلة	الأنشطة	الكلفة الإجمالية للنشاط		كلفة الوحدة الواحدة
	1	2	3		8500 ÷3 =4
			قبل التطبيق	بعد التطبيق	قبل التطبيق / بعد التطبيق

[6]من واقع المعايشة الميدانية ومتابعة الباحث للوقت المستغرق لكل نشاط

[7] من واقع المداولات مع مسؤول قسم الإنتاج.

[8] من واقع المعايشة الميدانية ومتابعة الباحث للوقت المستغرق لكل نشاط

[9] من واقع المعايشة الميدانية ومتابعة الباحث للوقت المستغرق لكل نشاط

[10] بعد المداولات مع مسؤولة قسم التسويق في الوحدة الاقتصادية محل البحث

[11] حُدِّدت هذه النسبة بعد نتائج المناقشات مع مسؤولة قسم التخطيط ومسؤول قسم الانتاج ومسؤول قسم خدمات ما بعد البيع.

1	مرحلة البحث والتطوير	نشاط البحوث العلمية لتطوير المنتج أو العملية الإنتاجية	1,748,546	7,748,546	206	912
2	مرحلة التصميم	نشاط تغيير تصميم المنتج أو العملية	1,110,871	7,110,871	131	837
3	مرحلة التصنيع	نشاط الشريط	23,484,566	18,870,955	2,763	2,220
		نشاط الاوكساید	14,932,009	13,588,128	1,757	1,599
		نشاط العجن	18,789,876	17,098,787	2,211	2,012
		نشاط تثقيب ولبخ الاشرطة	16,010,612	14,596,657	1,884	1,714
		نشاط التعمير	18,004,219	16,383,839	2,118	1,928
		نشاط التجميع	19,061,151	17,345,647	2,242	2,041
		نشاط الشحن والفحص	15,529,478	14,131,825	1,827	1,663
4	مرحلة التسويق والتوزيع	نشاط التعبئة والتغليف	18,272,223	16,627,723	2,150	1,956
		نشاط الإعلان	5,482,151	2,741,076	645	322
5	مرحلة خدمات ما بعد البيع	نشاط استبدال البطاريات المتعطلة خلال فترة الضمان	27,188,780	8,156,634	3,199	960
إجمالي الكلفة غير المباشرة			179,614,482	154,400,688	21,133	18,164

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على جدول (8) والمقترحات ضمن تقنية ABM

أنّ الكُلفة غير المباشرة للوحدة الواحدة قبل تطبيق استراتيجية التصنيع الفعَّال كانت 21,133 ديناراً/ وحدة، أما بعد تطبيق الاستراتيجية في أعلاه انخفضت هذه الكُلفة الى 18,164 ديناراً/ وحدة، أي بمقدار انخفاض وصل الى 2,969 ديناراً/ وحدة، هذا بالنسبة الى الكُلف غير المباشرة أما بالنسبة للكُلف المباشرة فيعرض الجدول (14) هذه الكُلف بعد تطبيق استراتيجية التصنيع الفعَّال وعلى النحو الآتي:

جدول 14: الكُلف المباشرة للمنتج عيّنة البحث قبل وبعد تطبيق استراتيجية التصنيع الفعَّال

الكُلفة المباشرة	الإجمالي		للوحدة الواحدة	
	قبل التطبيق	بعد التطبيق	قبل التطبيق	بعد التطبيق
المواد المباشرة	235,586,000	216,461,000	27,716	25,466
الأجور المباشرة	89,250,000	89,250,000	10,500	10,500
الإجمالي	324,836,000	305,711,000	38,216	35,966

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على جدول (2) والمقترحات ضمن تقنية ABM

وبعد أن تحددت الكُلف المباشرة وغير المباشرة للمنتج عيّنة البحث عن طريق تطبيق استراتيجية التصنيع الفعَّال ضمن تقنية ABM، سيعرض الجدول (15) إجمالي كلفة المنتج بعد تطبيق هذه الاستراتيجية مع بيان مقدار التخفيض المتحقق وعلى النحو الآتي:-

الجدول 15: الكُلفة الكلية للمنتج قبل وبعد تطبيق استراتيجية التصنيع الفعَّال

البيان	قبل التطبيق	بعد التطبيق	نسبة التخفيض
الكلفة المباشرة	38,216 دينار/ وحدة	35,966 دينار/ وحدة	%6
الكلفة غير المباشرة	22,434 دينار/ وحدة	18,164 دينار/ وحدة	%19
الإجمالي	60,650 دينار/ وحدة	54,130 دينار/ وحدة	%11

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجداول (1) (13) و (14)

يلاحظ من الجدول (15) أن تطبيق استراتيجية التصنيع الفعَّال ضمن تقنية ABM و تقنية TC قد حقق تخفيضاً في الكلفة الكلية بما يعادل 11% من كلفة المنتج قبل تطبيق الاستراتيجية اعلاه، إذ أصبحت الكلفة الكلية للمنتج عيّنة البحث 54,130 دينار/ وحدة وهذا يعني أن مقدار التخفيض في الكُلفة الكلية للوحدة الواحدة من المنتج عيّنة البحث قد وصل الى مستوى مقارب من الكلفة المستهدفة التي سبق وحُدِدَت بواقع 51,300 دينار/ وحدة، هذا من الجانب الكلفوي، أما من جانب تخفيض الوقت فقد أسهم تطبيق استراتيجية التصنيع الفعَّال على تخفيض وقت التصنيع والجدول (16) يوضح اوقات الانشطة بعد تطبيق استراتيجية التصنيع الفعَّال ضمن تقنيتي ABM و TC وعلى النحو الآتي:-

الجدول 16: الاوقات المستغرقة لأنشطة التصنيع قبل وبعد تطبيق استراتيجية التصنيع الفعَّال ضمن ABM وTC

ت	التفاصيل	قبل التطبيق				بعد التطبيق			
		الوقت (وجبة واحدة)		الوقت للوحدة الواحدة		وقت تصنيع الوجبة واحدة		وقت تصنيع الوحدة الواحدة	
		ساعة	دقيقة	ساعة	دقيقة	ساعة	دقيقة	ساعة	دقيقة
1	نشاط الشريط	3	35	0	5	2	20	0	3
2	نشاط الاوكساید	0	45	0	1	0	45	0	1
3	نشاط العجن	1	40	0	3	1	40	0	3
4	نشاط تثقيب ولبخ الأشرطة	3	30	0	5	2	38	0	4
5	نشاط التعمير	75	0	1	53	63	40	1	36
6	نشاط التجميع	2	0	0	3	2	0	0	3
7	نشاط الشحن والفحص	1	20	0	2	1	20	0	2
	اجمالي وقت الانشطة	87:50 ساعة		2:12 ساعة		74:23 ساعة		1:52 ساعة	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على جدول (8) والمقترحات ضمن ABM و TC

يلاحظ من الجدول (16) أن وقت التصنيع بعد تطبيق استراتيجية التصنيع الفعَّال ضمن تقنية ABM قد انخفض بواقع (74) ساعة و (23) دقيقة للوجبة الواحدة، بعدما كان قبل تطبيق هذه الاستراتيجية (87) ساعة و (50) دقيقة للوجبة الواحدة المكونة من 40 بطارية، أما بالنسبة لوقت تصنيع البطارية الواحدة فقد انخفض بعد تطبيق الاستراتيجية بواقع (1) ساعة و (52) دقيقة للبطارية الواحدة، بعدما كان قبل تطبيق الاستراتيجية يبلغ (2) ساعة و (12) دقيقة.

وفي الختام وبعد تحقيق قيادة الكلفة والوصول الى تخفيضها مع تخفيض وقت وصول المنتج الى الزبون فقد تم اثبات فرضية البحث التي تنص على " تسهم استراتيجية التصنيع الفعَال بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للوحدات الاقتصادية "

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1- تُعد استراتيجية التصنيع الفعَّال من أكثر الطرق فعَّالية وكفاءة لزيادة قدرة الوحدات الاقتصادية على الاستجابة للتغيرات في بيئة الاعمال ومتطلبات الزبون.

2- تُساعد استراتيجية التصنيع الفعَّال على بناء ميزة تنافسية مستدامة عن طريق التكيُّف والاستجابة السريعة لمتطلبات الزبون والتغيرات في الاسواق.

3- تُسهم استراتيجية التصنيع الفعَّال بشكل مباشر في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة للوحدات الاقتصادية عن طريق توفير مقومات الاستجابة السريعة والفعَّالة لطلبات السوق المتغيرة والمتنوعة.

4- أن تقنية كلفة دورة حياة المنتجات (PLCC) تُعد من التقنيات المناسبة لتنفيذ استراتيجية التصنيع الفعَّال لأنها تجزء عملية الانتاج الى مراحل عديدة يمكن عن طريق هذه المراحل التحكم في مرونة المنتجات والعمليات الانتاجية وفقاً لمتطلبات الزبائن المتغيرة.

5- أن الوحدة الاقتصادية محل البحث لا تطبق أي استراتيجية صناعية لإدارة عملياتها الانتاجية، بل تعتمد على النظم التقليدية التي اصبحت عاجزة عن تلبية متطلبات الزبائن المتنوعة والمتغيرة باستمرار.

6- اسفر تطبيق استراتيجية التصنيع الفعَّال عن تخفيض كلفة البطارية عيّنة البحث، إذ كانت كلفة البطارية قبل تنفيذ استراتيجية التصنيع الفعَّال تبلغ 60,650 دينار/ وحدة، وبعد تنفيذ الاستراتيجية أعلاه انخفضت هذه الكلفة لتبلغ 54,130 دينار/ وحدة، أي بنسبة تخفيض تعادل 11%.

7- تخفيض الوقت الخاص بتقديم منتجات جديدة ومبتكرة عن طريق التحسينات المقترحة على مرحلتي البحث والتطوير والتصميم، فضلاً عن تخفيض وقت تصنيع المنتج ووصوله الى الزبون عن طريق التحسينات المقترحة على مرحلة التصنيع، إذ انخفض وقت تصنيع المنتج عيّنة البحث بعد تطبيق استراتيجية التصنيع الفعَّال الى (1) ساعة و (52) دقيقة للوحدة الواحدة، بعدما كان الوقت المستغرق لتصنيع الوحدة الواحدة قبل تطبيق استراتيجية التصنيع الفعَّال يبلغ (2) ساعة و (12) دقيقة.

ثانياً: التوصيات

1- تقديم الدعم اللازم تطبيق استراتيجية التصنيع الفعَّال AM في الوحدة الاقتصادية محل البحث لما توفره هذه الاستراتيجية من مزايا عديدة ومنها تخفيض الكلفة والوقت وزيادة درجة المرونة للاستجابة لمتطلبات الزبائن المتغيرة والمتنوعة باستمرار.

2- الاعتماد على ادوات الكلفة الاستراتجية الحديثة في حساب وادارة كُلف المعمل ومنها تقنيات (PLCC & TC & ABC & ABM) بدلاً من الاعتماد على النظم التقليدية التي اصبحت غير مجدية في بيئة الاعمال الحالية التي تتسم بالتغير المستمر والمنافسة الشديدة.

3- تقديم الدعم اللازم لشعبة البحث والتطوير من أجل مواكبة آخر التطورات في مجال صناعة البطاريات، وتقديم منتجات مبتكرة ومطورة باستمرار للزبائن للمحافظة على المراكز التنافسية للوحدة الاقتصادية محل البحث.

4- الاهتمام بشعبة التصميم في المصنع وتقديم كل انواع الدعم اللازم لها للقيام بأداء اعمالها على أحسن وجه، وأن من ابرز انواع الدعم اللازم لهذه الشعبة هو الاستعانة بخبراء ومصممين ذوي خبرة بهذا المجال من الجامعات والمعاهد العراقية أو من الشركات المشابهة النشاط.

المصادر

1- Al-Khazraji, Huthaifa & Sohaib Khlil & Zina Alabacy, (2020), "Agile manufacturing assessment model using multi-grade evaluation", Journal of Engineering, Number 11, Volume 26.

2- Baumann, Chris & Susan Hoadley & Hamin Hamin & Albert Nugraha, (2017), "Competitiveness vis-à-vis service quality as drivers of customer loyalty mediated by perceptions of regulation and stability in steady and volatile markets", Journal of retailing and consumer services (36).

3- Blocher, Edward J. & David E. Stout & Paul E. Juras & Steven D. Smith,)2019(, "Cost Management A Strategic Emphasis", Eighth Edition, Published by McGraw-Hill Education, 2 Penn Plaza, New York, USA.

4- Daft, Richard, (2001), "Organization Theory & Design", 7th Ed, South Western College Publishing. New York.

5- Datar, Srikant M. & Madhav V. Rajan, (2018), "Horngren's Cost Accounting: A Managerial Emphasis", Hoboken, Nj : Pearson, Sixteenth Edition.

6- Dischler, Verena & Antoine Hug, (2011), "The Relevancy of Agile Manufacturing in Small and Medium Enterprises", Master Thesis Linköping University, Department of Management and Engineering Strategy and Management in International Organizations.

7- Drury, Colin, (2018), "Management and Cost Accounting,", 10th Edition, Cengage Learning EMEA, United Kingdom.

8- Gelmez, Emel & Muammer Zerenler, (2020), "The Effect of Agile Manufacturing on Logistics Performance: The Case of Textile Sector", Journal of Business Research-Turk, VOL. 12, NO. 4.

9- Goswami, Mohit & Gopal Kumar, (2018), "An investigation of agile manufacturing enablers in Indian automotive SMEs using structural equation model", Measuring Business Excellence, Volume 22 Issue 3.

10- Gunasekaran, Angappa & Yahaya Y. Yusuf & Ezekiel O. Adeleye & Thanos Papadopoulos & Dharma Kovvuri & Dan'Asabe G. Geyi, (2018), "Agile manufacturing: an evolutionary review of practices", International Journal of Production Research.

11- Heizer, Jay & Barry Render & Chuck Munson, (2017), "Operations Management Sustainability and Supply Chain Management", Twelfth Edition, Global Edition, published by Pearson Education, USA.

12- Horngren, Charles T. & Srikant M. Datar & Madhav V. Rajan, (2015), "Cost Accounting A Managerial Emphasis", Fifteenth Edition, Pearson Education, Inc., United States of America.

13- Iqbal, Tahir & Faizul Huq & M.Khurrum S. Bhutta, (2018), "Agile manufacturing relationship building with TQM, JIT, and firm performance: An exploratory study in apparel export industry of Pakistan", International Journal of Production Economics, Volume 203.

14- Jansen, Bas Wouterszoon & Anne van Stijn & Vincent Gruis & Gerard van Bortel, (2020), "A circular economy life cycle costing model (CE-LCC) for building components", Resources, Conservation & Recycling 161.

15- Kinney, Michael R.& Cecily A. Raiborn, (2011), "Cost Accounting: Foundations and Evolutions", South-Western Cengage Learning, USA.

16- Kovach, Jami, Paris Stringfellow, Jennifer Tuner And B. Rae Cho, (2005), "The Houseof Competitiveness: The Marriageof Agile Manufacturing, Design For Six Sigma, And Lean Manufacturing With Quality Considerations", Journal of Industrial Technology, Vol. (21), No (3).

17- Krajewski, Lee J., & Ritzman, Larry P., & Malhotra, Manojk, (2016), "Operations Management: Processes And Supply Chains", Eleventh Edition, Pearson Education Limited, England.

18- Kumar, Varun & Ganesh Babu & Saravanan Muthusamy, (2016), "Assessing the awareness of the agile manufacturing for organizational change in Indian small manufacturing firms An empirical investigation", Journal of Organizational Change Management, Vol. 29, No. 5.

19- Nicholas, John, (2018), "Lean Production for Competitive Advantage", Taylor & Francis Group, LLC.

20- Porter, Michael E., (1998), "Competitive advantage creating and sustaining superior performance", a division of Simon & Schuster Inc.

21- Reider, Rob, (2015), "Developing Successful Business Strategies Gaining the Competitive Advantage", Business Expert Press, LLC, New York, USA.

22- Slack, Nigel & Stuart Chambers & Robert Johnston, (2010), "Operations Management", sixth edition, Pearson Education Limited, England.

23- Stern, Terra Vanzant, (2017), "Lean And Agile Project Management", Crc Press Is An Imprintof Taylor & Francis Group, An Informa Business.

24- Swamidass, Paul M., & William T. Newell, (2014), "Manufacturing Strategy, Environmental Uncertainty And Performance: A Path Analytic Model", Management Science Vol. 33, No. 4.

25- Thompson, Arthur A., & Margaret A. Peteraf & John E. Gamble & A.J. Strickland III, (2020), "Crafting & executing strategy the quest for competitive advantage : concepts and cases", 22nd Edition, Published by McGraw-Hill Education.

26- Wang, Lihui, S.C. Lenny Koh, (2010), "Enterprise Networks And Logistics For Agile Manufacturing", Springer London Dordrecht Heidelberg New York.

انموذج مقترح للتدقيق المستند للاهداف - تدقيق العقود الحكومية انموذجاً

Proposed Model for Objective-Based Auditing - Auditing Governmental Contracts As a Model

م.د.نجلاء سادة حسون الربيعي
Dr. Naglaa Sada Hassoun Al-Rubaie
جامعة النهرين- كلية اقتصاديات الاعمال
najlaasada1979@gmail.com
07717243900 -07902542996

المستخلص

يهدف البحث الى وضع انموذج للتدقيق المستند للاهداف وتطبيقه على العقود الحكومية العراقية أنموذجاً لتطوير اداء اجهزة التدقيق الداخلية والخارجية نظراً لما تعانيه من ضعف وعدم وضوح في الاجراءات التحليلية والمنهجية المتبعة في عملها على الرغم من قيام وزارة التخطيط العراقية بدورها بتقديم كل ما من شأنه تصويب التعاقدات الحكومية (بصفتها المسؤولة عن اصدار القوانيين والتعليمات والانظمة والضوابط ..الخ)، فتمثلت مشكلة البحث في عدم وجود منهجية والية واضحة للتدقيق تستند على الاهداف الخاصة بالعمليات الخاضعة للتدقيق، وهدف البحث بيان مدى تأثير تطبيق نظام محكم للرقابة والتدقيق على التعاقدات الحكومية لتحقيق الاهداف المنشودة، وبيان مدى كفاية القوانيين والانظمة والتعليمات والبرامج المعتمدة في الدولة في مجال التعاقدات الحكومية لتفعيل الية تعاقد تضمن تحقيق أفضل منفعة وأجود خدمة بأفضل كلفة من خلال فهم طبيعة المخاطر التي تتعرض لها الوحدات الحكومية العراقية عند ابرامها للعقود الحكومية، ولتحقيق اهداف البحث تم تحليل للتشريعات العراقية المتعلقة بالعقود الحكومية من خلال اعتماد نماذج للعقود الحكومية العراقية ونتائج تدقيق تلك العقود لسنوات عدة اضافة الى خبرة عدد من المختصين في عمل العقود الحكومية وخبراء مجالات المحاسبة والتدقيق. وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها ضعف فعالية الاجراءات التحليلية الخاصة بأكتشاف الانحرافات المتحققة نتيجة مخالفة القوانين والضوابط والتعليمات النافذة، ضعف بعض الادارات التنفيذية بالحفاظ على المال العام وغياب لدور المدقق الداخلي في تفعيل الالتزام بكافة القوانيين والضوابط والانظمة والتعليمات، اما ابرز التوصيات فكانت العمل على تطوير انموذج التدقيق المستند للاهداف ليغطي جميع جوانب التعاقدات الحكومية، ضرورة وضع ادلة متكاملة لتدقيق العقود الحكومية لتكون خارطة طريق لكل المدققين والقانونيين .

الكلمات المفتاحية: انموذج، التدقيق المستند للاهداف، العقود الحكومية.

Abstract The research aims to develope a model for objective-based auditing and its application to Iraqi governmential contracts and external, owing to its weak and unclear analytical and methodological procedures In turn, by providing everything that would correct government engagements (as the author of laws Instructions, regulations, controls, etc. The problem with research was that there was no clear methodology and auditing mechanism based on operational objectives Subject to scrutiny, the purpose of the search is to show the extent of the impact The application of a strict system of control and scrutiny to government engagements in order to achieve the desired objectives; and indicate the adequacy of the laws, regulations, instructions and programmes adopted by the State in the area of contracts Government to activate a contracting mechanism that ensures the best benefit and best service at the best cost by understanding the nature of risks Iraqi government units are exposed to the conclusion of government contracts To achieve the objectives of the research, Iraqi contract legislation was analysed. Government through the adoption of models of Iraqi government contracts and the results of the audit of those contracts for several years in addition to the expertise of a number of specialists in the work of government contracts and experts in the areas of accounting and auditing. It was delivered Research into a range of questionnaires, the most important of which is the weak effectiveness of special analytical procedures By detecting deviations made as a result of violations of laws, regulations and regulations in force, The weakness of some executive departments in the maintenance of public funds and the absence of the role of the internal investigator in activating the commitment With all laws, regulations, regulations and instructions, The most prominent recommendations were the development of a model. Objective-based scrutiny

to cover all aspects of government engagements The need to develop integrated manuals to check government contracts as a road map for all auditors and lawyers.

Keywords: model, objective-based scrutiny, government contracts.

1 المقدمة

في السنوات الأخيرة تم أستحداث صيغات تعاقدية لم تكن مألوفة سابقاً ألقت بظلالها على طبيعة الوحدات الاقتصادية على إختلاف أشكالها، أذ كبر°حجمها وإتسع نطاق أعمالها وتعددت عملياتها، الأمر الذي فرض تحدياً كبيراً على الأدارات العليا لهذه الوحدات، وبات من الضروري دعمَّ الهيكل الرقابي لهذه الوحدات ومساعدة الأدارات العليا في تحقيق أهدافها، وذلك بما تتضمنه من ارساء نظم وسياسات واجراءات تعمل على ضبط الأعمال وتمنع وقوع الأخطاء والانحرافات، أو أكتشافها فوراً، والمساعدة في سرعة اتخاذ القرارات لمعالجتها، والتوائم مع المتغيرات والمستجدات اولاً بأول. نظراً لما تميز به اسلوب التدقيق المستند للاهداف من وضوح في الالية والمنهجية فأن هذا البحث يهدف الى صياغة انموذج يتم تطبيقه في العقود الحكومية، ولغرض تحقيق هدف البحث سيتم تناوله من خلال المباحث الاتية:

المبحث الاول : منهجية البحث

المبحث الثاني: مدخل نظري في التدقيق.

المبحث الثالث : الية عمل التدقيق المستند للاهداف.

المبحث الرابع : انموذج مقترح للتدقيق المستند للاهداف.

المبحث الخامس : الاستنتاجات والتوصيات.

2 المبحث الأول منهجية البحث

2-1 **مشكلة البحث** تتركز المشكلة في عدم وجود منهجية والية واضحة للتدقيق تستند على الاهداف الخاصة بالعمليات الخاضعة للتدقيق بسبب ضعف أنظمة الرقابة والتدقيق و عدم توافر انموذج للتدقيق المستند للاهداف يستند إليه المدققون في تنفيذ واجباتهم.

2-2 **أهمية البحث** ترتبط أهمية البحث بأهمية الرقابة والتدقيق في القطاع العام في ظل تطور حجم النشاط الذي يؤديه وتداخلاته في مختلف مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والخدمية وزيادة أعبائه ونفقاته. وكذلك تقديم أدوات للإدارة العليا في الوزارات العراقية لتساعدها في تصميم أنظمة للرقابة والتدقيق، وفي التخطيط ورسم السياسات لبلوغ الأهداف المتوقعة، وضمان حسن إدارة المال العام، نظراً لاهمية ومحدودية الموارد، والتقليل من أمكانية تعرض المال العام إلى سوء الاستخدام أو الضياع وتعزيز ثقة المجتمع بأداء تلك الوزارات من خلال وضع انموذج التدقيق المستند للاهداف مختص بالعقود الحكومية.

2-3 **أهداف البحث** يهدف البحث الى صياغة انموذج للتدقيق المستند للاهداف وذلك من خلال التطبيق على العقود الحكومية من خلال :

أ- بيان مدى تأثير تطبيق نظام محكم للرقابة والتدقيق على التعاقدات الحكومية لتحقيق الاهداف المنشودة.

ب- بيان مدى كفاية القوانيين والانظمة والتعليمات والبرامج المعتمدة في الدولة في مجال التعاقدات الحكومية لتفعيل الية تعاقد تضمن تحقيق أفضل منفعة وأجود خدمة بأفضل كلفة .

2-4 **فرضية البحث** مستند على فرضية رئيسية هي "أن وجود انموذج للتدقيق المستند للاهداف يساعد في انجاز الوظائف بصورة فاعلة وكفؤة".

2-5 **حدود البحث**

أ- **الحدود المكانية** تتمثل الحدود المكانية للبحث بعينة من التعاقدات الحكومية .

ب- **الحدود الزمانية** تمتد الحدود الزمانية للبحث من عام /2014 الى عام /2021 (بسبب استمرارية العمل بالعديد من القوانيين والضوابط والانظمة والتعليمات الخاصة بالعقود الي تاريخ تقديم البحث).

2-6 **منهج البحث** أعتمد البحث للتوصل إلى نتائج منطقية تدعم فرضياته وتوجد حلول ملائمة له لتحقق أهداف البحث في الجانب النظري تم الاستعانة بالمصادر العلمية التي تشمل الأدبيات التي تناولت الموضوع وكذلك ما تم نشره من أبحاث ورسائل علمية ومقالات في الدوريات المتخصصة وكذلك القوانين والتشريعات المرتبطة بالموضوع ، في حين تم الاعتماد على تقارير ديوان الرقابة المالية الخاصة بالتعاقدات الحكومية .

2-7 **مصادر جمع البيانات** استند البحث على مجموعة من المصادر :

أ- القوانين والتعليمات والضوابط والانظمة ذات العلاقة.

ب- البحوث والرسائل والاطاريح الجامعية.

ت- عينة من العقود الحكومية وتقارير ديوان الرقابة المالية الاتحادي لعينة من التشكيلات الحكومية.

2-8 **مجتمع البحث وعينته** نماذج من العقود الحكومية و تقارير نتائج اعمال الرقابة والتدقيق لحسابات ونشاطات عدة دوائر حكومية (لسنوات مختلفة)، اضافة الى أراء الخبراء المختصين في مجال العقود الحكومية والخبراء في مجالات المحاسبة والتدقيق.

3 المبحث الثاني مدخل نظري في التدقيق

يلعب التدقيق دور كبير في الأوساط المالية و الحكومية وفي الاقتصاد، فالمعلومات المالية التي يعتمد عليها ضرورية لأي مجتمع، فبناءاً عليها يقوم المستثمر بأتخاذ قرار الشراء او البيع لاستثماراته او كلاهما، والبنوك تتخذ قرارات كمنح القروض، و السلطات الضريبية تقوم بأحتساب مقدار الدخل الخاضع للضريبة، ومبلغ الضريبة، و دخول وخروج شريك ما في شركات التضامن، ومعرفة مبلغ التركات الخ ، كل هذه الأمور وغيرها تعتمد على المعلومات المجهزة أو المحضرة من قبل الآخرين، و ربما تتضارب مصالح هذه الجهات مع مصالح الجهات المستفيدة من هذه المعلومات، و لهذا نشأت الحاجة الى خدمة المدققين المستقلة والمحايدة الذين سيقومون باعلام الاطراف الاخرى فيما ان كانت هذه البيانات و المعلومات المالية ممثلة باعتدال أو بوضوح من جميع جوانبها المادية للمركز المالي (التميمي،22:2004) .

3- 1 تعريف التدقيق

عرف التدقيق بعدة تعاريف منها "انها عملية منتظمة للحصول على القرائن بالعناصر الدالة على الأحداث الاقتصادية و تقييمها موضوعية لغرض التأكد من درجة مسايرة هذه العناصر للمعايير الموضوعة ثم توصيل نتائج ذلك إلى الأطراف المعنية" (الصحن واخرون ،13:2004) . "فحص أنظمة الرقابة الداخلية والبيانات والمستندات والحسابات والدفاتر الخاصة بالمؤسسة تحت التدقيق فحصاً انتقادياً منظماً، بقصد الخروج برأي فني محايد عن مدى دلالة القوائم المالية عن الوضع المالي للمؤسسة في نهاية فترة زمنية معلومة ومدى تصويرها لنتائج أعماله من ربح أو خسارة عن تلك الفترة " (عبد الله ،2014:7) . وعرف ايضاً بأنه "عملية منظمة، تتعلق بتأكيدات عن تصرفات وأحداث اقتصادية للتحقق من درجة التطابق بين هذه التأكيدات ومعايير محددة وتوصيل النتائج للمستخدمين المعنيين" كما اوردته لجنة مفاهيم المراجعة التابعة لجمعية المحاسبة الامريكية تعريفا للتدقيق بأنه (الديب، وشحاته،29:2013). وعرف بأنه " تجميع وتقييم الدليل على المعلومات لتحديد وتقرير درجة التوافق تين المعلومات والمعايير الموضوعة ، ويجب أن يقوم بها شخص مستقل ذو كفاءة " (Arens ,al et,26,2014). " هو عملية فحص للدفاتر والسجلات المحاسبية للوقوف على صحتها و مصداقية المعلومات المنشورة بعد وصول المدقق لقناعة تثبت أن العمليات كلها تمت وفق المعايير المحاسبية المتعارف عليها في البلد محل تواجد المنشأة المدققة، في تقرير معد وفق معايير دولية للتدقيق يبرز فيه المدقق رأيه الفني المحايد" (لونيسة،2017: 89).

3-2 اهمية التدقيق

تعود الى كونه وسيلة تهدف إلى خدمة العديد من الطوائف المستخدمة للقوائم المالية المدققة والتي تعتمد في اتخاذ قراراتها ورسم سياستها، وهذه الوسيلة لا تكون فعالة إلا إذا كان من يقوم بها هو شخص خارجي مستقل عن المؤسسة و أهم هذه الطوائف المؤسسة و المساهمين والموردين وادارة الضرائب ونقابة العمال و تسيير الموارد المتاحة (جمعه،3:2000) .

وادناه الجهات المهتمه بالتدقيق والمتمثلة في الفئات التالية :

أ. **اهمية التدقيق لإدارة الوحدة** تعتمد إدارة المؤسسة على البيانات المحاسبية التي تستخدم للتخطيط للمستقبل لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، والقرارات المتعلقة بالتخطيط حيث أنها تعتمد اعتمادا أساسيا على البيانات المحاسبية الصحيحة لرسم الخطط والسياسات بشكل محكم ودقيق وليس هناك من ضمان لصحة ودقة البيانات المحاسبية الا عن طريق فحصها من قبل هيئة فنية محايدة (الشنطي ،333:2011) .

ب. **أهمية التدقيق للملاك و المساهمين** إن ظهور الشركات المساهمة ذات الامتداد الاقليمي و انفصال الملكية عن الإدارة عزز من اهمية التدقيق، فكان لابد من طرف يضمن التسيير الامثل لاموال المساهمين و منع حدوث اختلاسات و تلاعبات، و أن تقرير مدقق الحسابات يسهم في جلب المستثمرين الجدد بما يضمن لهم أكبر عائد ممكن (مازون، 10:2011) .

ت. **اهمية التدقيق للموردين** تسمح لهم المراجعة بالإطلاع على الوضعية المالية الحقيقية للمؤسسة مما يحدد درجة التعامل معها، فإذا اتضح للمورد أن الوضعية المالية جيدة بالنسبة للمؤسسة و أنها قادرة على الوفاء بالتزاماتها في آجال استحقاقها فإن المورد سيوسع نطاق التعامل معها وتكون درجة الثقة كبيرة، أما إذا كان العكس فان المورد سيكون اكثر حذراً في تعامله مع المؤسسة (خلاصي،12:2001).

ث. **اهمية التدقيق للنقابات العمالية** حيث تعتمد على البيانات المحاسبية في القوائم المالية المعتمدة في مفاوضاتهم مع الادارة لرسم السياسة المالية للأجور والحقوق العمالية ولتحقيق أفضل المزايا العمالية (الشنطي،334:2011) .

ج. **أهمية التدقيق للزبائن** تهنم شريحة الزبائن بالمعلومات بحدود معرفتها باستمرارية الوحدة من عدمه ، و خاصة عند ارتباط الزبائن بمعاملات تكون طويلة الاجل (الجعفري، القريشي،14:2006).

ح. **أهمية التدقيق لإدارة الضرائب** فهي تعتمد عليها في تحديد الوعاء الضريبي و احتساب الضريبة التي تحصل عليها من إدارة المؤسسة، فإذا كانت هذه المعلومات صحيحة والنتائج مبنية بشكل سليم وتعكس الحقيقة فإن قيمة الضرائب تكون حقيقية و العكس صحيح، فإذا كانت إدارة المؤسسة تعمل على إخفاء الحقيقة عن إدارة الضرائب قصد التهرب أو التقليل من مبلغ الضريبة، فإن إدارة الضرائب لا يمكنها التعرف على ذلك إلا إذا قام شخص موثوق فيه و مستقل عن المؤسسة بفحص عمليات المؤسسة و نتائجها مما يعطي لإدارة الضرائب صورة واضحة عن المركز المالي و نتائج المؤسسة، مما يساعدها في تحديد مبلغ الضريبة الحقيقي (خليل،5:1986) .

خ. **اهمية التدقيق للبنوك و مؤسسات الإقراض الأخرى** بغرض توسع نشاطاتها و لمواجهة اي عسر مالي، تلجأ المؤسسات للاقتراض من المؤسسات المالية، غير أن الاخيرة عليها معرفة درجة الخطر المصاحب و قدرة المؤسسة على سداد القرض مستقبلا و تعود في ذلك الى تقرير مدقق الحسابات الذي يؤكد صدق القوائم المالية وتمثيلها الصادق للمركز المالي (مازون،10:2011) .

د. **اهمية التدقيق للجهات الحكومية** تعتمد بعض أجهزة الدولة على البيانات التي تصدرها المؤسسات في العديد من الاغراض منها مراقبة النشاط الاقتصادي أو رسم السياسات الاقتصادية للدولة أو فرض الضرائب، ولا يمكن للدولة القيام بتلك الاعمال دون بيانات موثوق فيها ومعتمدة من جهات محايدة تقوم بفحص هذه البيانات فحصاً دقيقاً وابداء الرأي الفني المحايد والعادل لها (جربوع، صباح،9:2015) .

مما سبق يتضح على مدى أهمية التدقيق باعتباره الركيزة والأداة الأساسية في التدقق من صحة البيانات والمعلومات المحاسبية، بحيث انها تتلاءم مع خاصيات وحاجيات طالبي خدماتها (Hayward1991:16) .

3-3 أهداف التدقيق

يمكن تقسيم أهداف التدقيق إلى الاتي :

أ. **الأهداف التقليدية** و تتمثل في الآتي : (التأكد من صحة البيانات المحاسبية المثبتة في الدفاتر و مدى الاعتماد عليها، اكتشاف ما قد يوجد بالدفاتر والسجلات المحاسبية من أخطاء و غش، إبداء الرأي الفني بالاستناد الى ألادلة و البراهين المعبرة عن عدالة القوائم المالية، و مساعدة الادارات على وضع سياسات و اتخاذ قرارات ادارية مناسبة تتلائم مع احتياجاتها، و تقليل فرص ارتكاب الأخطاء من خلال التاكد من وجود رقابة داخلية جيدة، مساعدة الادارات المالية على وضع سياساتها و اتخاذ القرارات الادارية المناسبة، مساعدة الجهات الحكومية في تخطيط الاقتصاد الوطني ، مساعدة الدوائر المالية لتحديد وعائها الضريبي ومن ثم مبلغ الضريبة الواجب دفعه) (القاضي و دحدوح، 15:1999).

ب. **الأهداف الحديثة** تتلخص في **:** (رقابة خطط وسياسات و متابعة درجة تنفيذها و أسباب انحرافها، تقييم الاداء و نتائج الاعمال المحققة من قبل تلك المؤسسات، تحقيق أقصى كفاية انتاجية ممكنة، مصادقة الوثائق المالية و التقارير المودعة من طرف الادارة لاعطائها اكبر مصداقية حتى تساعد مستخدميها في اتخاذ القرارات، والمشاركة في تخطيط الاقتصاد الوطني بمساعدة الجهات الحكومية) **(**لطفي،24:2004**)**

ت. **الأهداف العملية (الميدانية)** و تتمثل في الآتي **:**

- **عرض و افصاح**

هدف هذا البند التاكد من أن الادارة عرضت بياناتها وقوائمها المالية وفقا لما هو مطبق في معايير اعداد التقارير المالية، ولذلك وجب على المدقق التحقق فيما ان كانت الارصدة بالحسابات والقوائم المالية للوحدة معروضة ومفصح عنها بشكل ملائم وفقاً لما هو مطبق بهذه المعايير(الشحنة،30:2015) .

- **الشمولية أو الاكتمال**

إنه من الضروري على النظام المحاسبي للمؤسسة أن يقوم بتوليد معلومات محاسبية تمتاز بالشمول و التعبير عن كل الأحداث النقدية التي جرت بالمؤسسة، كما يجب على المدقق أن يتحقق و يتأكد من صحة البيانات المحاسبية و الو ثائق المالية المسجلة بالدفاتر و السجلات، كما يقوم بمعالجة هذه البيانات معالجة تسمح له بإعطاء رأي فني محايد عن مصداقية المعلومات المتدفقة من النظام المحاسبي للمؤسسة و مدى تعبيرها عن الوضعية المالية (طواهر،صديقي،15:2003) .

- **التقييم و التخصيص**

يهدف التدقيق من خلال هذا العنصر إلى استعمال الطرق المحاسبية المعروفة عند تقييم الأحداث المحاسبية كحساب الاهتلاكات وإطفاء المصاريف الإعدادية وكذا تقييم المخزونات ومن ثم تخصيصها في الحسابات الخاصة بها وفقاً

للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها .إن هذا التقسيم و التخصيص للأحداث المحاسبية يؤدي إلى الحصول على الصورة الحقيقة للحالة المالية للمؤسسة و ذلك بالتطبيق الحسن للمبادئ المحاسبية (ميلود،10:2007).

- **الملكية و المديونية**

يجب على المدقق التاكد بالوثائق القانونية من ملكية الوحدة للأصول الواردة في ميزانيتها، و أن الديون مستحقة فعلاً لاطراف أخرى عن طريق المصادقات مثلاً (طواهر، صديقي،15:2003).

- **الوجود و التحقق**

يمثل التحقق والتأكد من الوجود هدفا من أهداف التدقيق، ويشمل التأكد كافة حسابات الاصول والخصوم، ويجب على المدقق أن يتحقق من الالتزامات الموجودة المسجلة بالدفاتر، حيث إن إجراءات التحقق من الوجود، تعتمد على طبيعة العنصر وفعالية تكلفة الحصول على الدليل (يوره،24:2015) .

- **التسجيل المحاسبي**

يتمثل هذا الهدف في التحقق من أن المبالغ الممثلة للأصل المعين تم تسجيلها بصورة صحيحة في السجلات و القوائم المالية، إذ يتأكد هنا المدقق من المبالغ المسجلة في اليومية و الأرصدة في دفتر الأستاذ، كما أن هذا الهدف له علاقة بالتأكد من الوجود الكمي و المادي ، وتتضمن الإجراءات التي يقوم بها المدقق للتحقق من الدقة المحاسبية ما يلي : (إجراء الجر د الفعلي و الحصر المادي لمختلف موجودات الوحدة، استلام المصادقات من العملاء ومطابقتها مع السجلات و المستندات التي تؤدي إليها، يقوم المدقق بالتحقق من العمليات الحسابية و يتأكد من دقتها، التحقق من صحة الحسابات الخاصة بأقساط اهتلاك الاستثمارات حتى يضمن المدقق التوزيع السليم لتكلفة الاستثمار على مدى حياة هذا الأخير) (لطفي،27:2004):

- **ابداء الرأي الفني**

يسعى المدقق من عملية التدقيق لابداء الراي الفني المحايد المتعلق بالمعلومات المحاسبية الناتجة عن النظام المولد لها، و في إطار ما يمليه التدقيق القيام بالفحص و التحقق من العناصر التالية : (الإجراءات و الطرق المطبقة، التسجيل السليم للعمليات، التسجيل السليم لكل الأعباء و النواتج التي تخص السنوات السابقة، محاولة كشف جميع انواع الغش والتلاعبات و الاخطاء، تقييم الاهداف و الخطط، تقييم الهيكل التنظيمي) (طواهر، صديقي،19:2003).

4 المبحث الثالث الية عمل التدقيق المستند للاهداف وذلك وفق المراحل الاتية :

4-1 أهمية تخطيط عملية التدقيق

تنبع من اعتماد الجهات المختلفة على التقارير التي يصدرها المدقق ، إذ يقدم خدماته المتنوعة لفئات متعددة مثل إدارة الوحدة والمالكين والجهات الحكومية والمستثمرين وغيرهم، تعد عملية التخطيط أداة مساعدة للمدقق للحصول على أدلة وقرائن لغرض ابداء رأيه في القوائم المالية، ومعرفة ما إذا كانت القوائم المالية خالية من الاخطاء ذات الاهمية النسبية (المطارنة،2011 :16)، كما ابرز معيار التدقيق رقم (300) أهمية التخطيط لعملية التدقيق كما يلي : (مساعدة المدقق في تولية الاهتمام الكافي للجوانب المهمة لعملية التدقيق، مساعدة المدقق في تحديد المشاكل المحتملة وحلها في الوقت المناسب، مساعدة المدقق في تنظيم وادارة عملية التدقيق بشكل مناسب ليتم اجراؤها بطريقة فاعلة، المساعدة في اختيار أعضاء فريق العملية بمستويات مناسبة من القدرة والكفاءة للاستجابة الى المخاطر المتوقعة في تحديد العمل المناسب لهم، تيسير وتوجيه وارشاد فريق العملية ومراجعة عملهم) (الاتحاد الدولي للمحاسبين،2010: 250). في حين يرى طلال ابو غزالة وشركاه ان مذكرة تخطيط عملية التدقيق تمثل وسيلة يتم من خلالها تحديد استراتيجية التدقيق والمدى التمهيدي لاختبارات التدقيق، والتي تتناول عند اعدادها الامور الادارية المتعلقة بتنفيذ عملية التدقيق مثل توقيت زيارات التدقيق، ومواعيد تقديم الحسابات والتقارير، ومما لا شك فيه ان اهمية التخطيط تظهر في تحقيق الاهداف التالية : (تنظيم اعمال التدقيق والرقابة عليها بشكل افضل، تخفيض وقت التدقيق، تقليل المفاجات المحتملة، جعل التدقيق يرتكز على الانجاز وليس على الاتعاب) (دليل التدقيق ، 2005 :5) .

4- 2 اسباب تخطيط المدقق لعملية التدقيق

ان تخطيط وتنفيذ اعمال التدقيق يتم للحصول على تاكيدات معقولة بان البيانات المالية خالية من الاخطاء المادية او الجوهرية ومن انجاز التدقيق بطريقة فعالة، وعليه فانه يعني بمستوى التخطيط لعملية التدقيق من خلال وضع وتحديد استراتيجيات شاملة لسلوك ونطاق الفحص المتوقع إداءه ، ونظراً لاهمية مرحلتي التخطيط والتنفيذ في عمل المدقق ينبغي الاخذ بعين الاعتبار المخاطر والاهمية النسبية في كلتا الحالتين الاتيتين:

أ. تخطيط عملية التدقيق وتصميم اجراءاته.

ب. تقويم ما اذا كانت القوائم المالية كل قد تم عرضها بصورة عادلة ومن كافة نواحيها الجوهرية وفقاً لمبادئ المحاسبة المتعارف عليها (الياسري،357:2017).

ت. اختلاف تقديرات المدقق للاهمية النسبية ولمخاطر التدقيق في بداية التخطيط لعمله وعند تقييمه لنتائج اجراءات التدقيق، يحدث ذلك بسبب تغير الظروف أو بسبب تغير المعرفة التي يمتلكها المدقق بسبب عملية التدقيق ذاتها، مثال في حالة كون التخطيط والتنفيذ لعملية التدقيق قد تمت قبل انتهاء الفترة، فإن المدقق سوف يتوقع نتيجة النشاط والمركز المالي، وفي حالة كون النتائج الفعلية للنشاط والمركز المالي مغايرة تماما، فان تقديرات الاهمية النسبية ومخاطر التدقيق قد تتغير أيضا، إضافة لذلك فان المدقق قد يقوم خلال تخطيط وتنفيذ اعماله وبشكل مقصود بتحديد مستوى مخاطر تدقيق مقبولة بمستوى ادنى من المستوى المراد استعماله لتقييم نتائج التدقيق، ان هذا الاجراء قد يتخذ لغرض التقليل من الاحتمال المرجح بعد اكتشاف معلومات خاطئة وتوفير هامش الامان للمدقق عند قيامه بتقييم تاثير المعلومات الخاطئة المكتشفة خلال عملية التدقيق (جربوع،88:2015). تعتبر المخاطر التي تتضمنها عملية التدقيق من العوامل المهمة التي يتعين على المدقق اخذها في الاعتبار لتحديد قبول المهمة الجديدة أو الاستمرار في المهمة القائمة من عدمه، أو عند تخطيط عملية التدقيق بعد قبول اداء مهمة التدقيق وعند تصميم اجراءات تنفيذ عملية التدقيق (رشوان،49:2017). لذلك وجب على المدقق تصميم وتنفيذ اجراءاته بما يتناسب وطبيعة العنصر أو نوع معين من المعاملات ومستوى الخطر المعرض له، حيث ان ذلك يقدم ضماناً معقولاً حول اكتشاف الاخطاء الجوهرية بالقوائم المالية نتيجة اكتشاف وتدني خطر التدقيق النهائي الى اقل مستوى يمكن قبوله، الامر الذي يترتب عليه تحقيق كفاءة وفعالية عملية التدقيق (مباركة، حنان،21:2019).

3-4 مراحل عملية التدقيق

عملية التدقيق هي عملية منتظمة تهدف لجمع وتقييم الادلة وتتكون من خطوات مدروسة من قبل مستمدة من الخبرة العملية للمدققين المبنية على مستويات معقولة من المؤهلات العلمية التي تمكن المدقق في نهاية عملية التدقيق من الخروج براي مناسب عن مدى عدالة القوائم المالية وحقيقة تمثيلها لواقع الوحدة (الذنيبات،2010 :133) .

وعادة تشتمل عملية التدقيق على المراحل الاتية :

المرحلة الاولى تخطيط وتوثيق عملية التدقيق، وتحديد استراتيجية التدقيق الشاملة .

المرحلة الثانية تنفيذ اختبارات الرقابة والاختبارات الاساسية للعمليات.

المرحلة الثالثة تنفيذ اجراءات التدقيق التحليلية والاختبارات التفصيلية للارصدة.

المرحلة الرابعة استكمال عملية التدقيق واصدار تقرير المدقق.

تعتبر مرحلة التخطيط اساس عملية التدقيق ومتطلب اساسي من متطلبات معايير التدقيق الدولية، وكذلك تمكن المدقق من دراسة تكاليف وعوائد عملية التدقيق قبل قبول للمهمة، اما مرحلة تنفيذ اختبارات الرقابة والاختبارات الاساسية للعمليات فيتم في هذه المرحلة الحصول على ادلة تدعم انواع الرقابة التي تساهم في تقدير المدقق لخطر الرقابة، بينما مرحلة تنفيذ الاجراءات التحليلية والاختبارات التفصيلية للارصدة فتتوقف على طبيعة نتائج المرحلتين الاولى والثانية حسب الادلة التي تم الوصول اليها وتقدير المخاطر، حيث يقوم المدقق ايضا في تلك المرحلة بتنفيذ الاجراءات التحليلية للتحقق من منطقية العمليات المالية والارصدة. أما مرحلة استكمال عملية التدقيق يقوم المدقق بالتاكد من ان يكون منظماً في عمله بجميع مراحل التدقيق والسير وفق انموذج التدقيق المخطط **"(87 :** Arens ,al et,2012) .

4-4 مراحل تخطيط عملية التدقيق المستند للاهداف

تم تقسيم مراحل عملية التدقيق لثلاث مراحل رئيسية هي :

4-4-1 تخطيط عملية التدقيق يجب على المدقق أن **يتفهم طبيعة نشاط العميل فهماً كافياً** وان يحصل على معلومات عن الصناعة التي يتبعها، و الحصول على معلومات كافية عن النظام المحاسبي المستخدم بواسطة العميل وسياساته و اجراءاته المحاسبية، وبعد فهم طبيعة نشاط العميل ودراسة نظامه المحاسبي يقوم المدقق بتصميم انموذج تدقيق تفصيلي ليلائم ظروف العملية، ويحدد الانموذج الخطوات أو الاعمال التي يجب القيام بها خلال عملية الفحص التي يطلق عليها فنيا اجراءات التدقيق (جربوع،118:2005)، عند اجراء عملية التخطيط للتدقيق يتم تحديد الاجراءات التي تتضمن معلومات عن العمليات التي تتعرض للمخاطر العالية ويتم تحديدها بناءا على دليل المخاطر، ويتم خلال مرحلة التخطيط تقييم مواضع التدقيق من منظور المخاطرة (بن شرودة،30:2015).

4-4-2 تنفيذ برنامج (انموذج) التدقيق يطلق عليها مرحلة العمل الميداني وجمع وتقويم ادلة الاثبات، وعادة يبدء تنفيذ التدقيق بدراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية للعميل وينتهي بفحص الارصدة النهائية التي تظهرها القوائم المالية (جربوع،118:2005).

4-4-3 التوصل إلى النتائج وكتابة التقرير ان اصدار ما من شأنه بيان مدى صدق وعدالة القوائم المالية للمركز المالي ونتائج الاعمال والتغيرات في المركز المالي وفقا للمبادئ المحاسبية (جربوع،118:2005). اذ يتم تلخيص النتائج التي يتم التوصل اليها من طرف المدقق وتتضمن تحديد للمخاطر والتوصيات اللازمة بشانه، ويرفع التقرير الى الادارة العليا (بن شرودة،31:2015). ومن ناحية اخرى فان (Arens., al.et, 2012) يرى ان تخطيط عملية التدقيق تتطلب المرور بثمانية مراحل رئيسية حسب الجدول المرفق:

جدول (1) تخطيط التدقيق وتصميم منهج التدقيق

المرحلة	طبيعتها	المرحلة	طبيعتها
الاولى	قبول العميل وأداء الانشطة الاولية	**الخامسة**	وضع حدود للاهمية النسبية وتقدير خطر التدقيق الممكن قبوله والخطر اللازم
الثانية	فهم مجال عمل ونشاط العميل	**السادسة**	فهم الرقابة الداخلية وتقدير خطر الرقابة
الثالثة	تقييم مخاطر أعمال العميل	**السابعة**	جمع المعلومات بهدف تقييم مخاطر الاحتيال
الرابعة	أداء الاجراءات التحليلية الاولية	**الثامنة**	وضع الخطة العامة للمراجعة وانموذج التدقيق

المصدر (Arens., al.et, 2012) بتصرف من الباحثة

اما الاعتبارات الواجب مراعاتها عند القيام بمهمة التخطيط

تقسم الى مجموعتين رئيسيتين هما (خليل،2004 : 35):

1- **اعتبارات فنية** تشمل مجموعة اعتبارات تتعلق بقيام المدقق بدراسة عناصر الخطر اثناء تاديته لعمله، وهذه العناصر هي (نتائج فحص نظام الرقابة الداخلية، الاهمية النسبية، درجة الخطر، ظروف وبيئة العميل، المنشأة محل التدقيق،نتائج أعمال التدقيق للسنوات السابقة، مستوى الجودة المرغوب فيه) .

2- **اعتبارات ادارية** تشمل مجموعة اعتبارات متعلقة بقيام المدقق باعداد انموذج تدقيق يمكن أن يتمثل اهمها فيما يلي (الوقت اللازم لاتمام عملية التدقيق، حجم مكتب التدقيق، طبيعة المنشاة محل التدقيق، نظام الاتصال مع المدققين السابقين، مشكلة التكلفة، مرونة انموذج التدقيق).

5-4 تنفيذ إختبارات الرقابة والاختبارات الاساسية للعمليات

يتم في هذه المرحلة تنفيذ اختبارات الرقابة والاختبارات الاساسية للعمليات للحصول على ادلة تدعم انواع الرقابة التي تساهم في تقدير المدقق لخطر الرقابة، والحصول على الادلة الداعمة لصحة الارصدة النقدية للعمليات لتقدير احتمالية وجود تحريفات في القوائم المالية، أن معظم المدققين يقومون بتنفيذ اختبارات الرقابة والاساسية للعمليات بشكل متزامن، وعندما لا يتم اعتبار انواع الرقابة على انها فعالة أو اكتشاف تحريفات في انواع الرقابة (Arens., al.et, 2012:52) .

1-5-4 تنفيذ اختبارات الرقابة تشكل الرقابة الداخلية عنصر هام من عناصر حوكمة الشركات بل ويمكن القول بأنها العنصر الاهم فيها، تضاعفت اهميتها في السنوات الاخيرة بعد تعرض عدد من الشركات الكبرى الى الانهيار نتيجة تفشي الفساد وضعف الرقابة. توفر الرقابة الداخلية اداة ضرورية لتزويد لجنة التدقيق بالمعلومات الاساسية المطلوبة لوضع الاجراءات الهادفة الى حماية امور الشركة وموجوداتها وتوفير الحماية للشركة من مخاطر العمل، اضافة إلى الادوات الاخرى والتي تساهم في زيادة الكفاءة لتحقيق اهداف الشركة، ويتأتى هذا من خلال تطبيق نظام فعال ودقيق يوفر القدرة على ممارسة الرقابة على التقارير المالية لهذه الشركات (جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين،2011).

2-5-4 الاختبارات الاساسية للعمليات يقوم المدقق ببعض الاختبارات الاساسية (بغض النظر عن النتائج التي يحصل عليها من إختبارات **الرقابة**) حيث إن الفرق بينها وبين اختبارات الرقابة عبارة عن اختبار الاخطاء أو المخالفات التي تؤثر بشكل مباشر على ارصدة القوائم المالية، وهناك بعض الاختبارات الاساسية التي يقوم بها بناء على ما تم التوصل اليه من اختبارات الرقابة (نظمي والعزب،2012 :12):

أ. **الوجود** يتم التحقق من عدم وجود عمليات مسجلة وغير مؤيدة بمستندات، مما قد يشير إلى انها عمليات وهمية، وكذلك التحقق فيما اذا كانت هناك عمليات مسجلة لاكثر من مرة، او فيما اذا كان هناك عمليات مسجلة لعملاء غير حقيقيين.

ب. **الاكتمال** الهدف من التدقيق التحقق من ان جميع العمليات التي تمت قد تم تسجيلها بالكامل ولم يتم حذف ايا منها، حيث يبدأ المدقق بالتدقيق من المستندات المؤيدة للعمليات وليس من الدفاتر.

ت. **التصنيف** على المدقق التحقق من تصنيف العمليات سواء العمليات النقدية أم الاجلة وان كانت هذه الاصناف أو الخدمات موجودة، وكذلك الفصل بين العمليات الايرادية والعمليات الرأسمالية، حيث إن عملية التصنيف المناسبة تساعد في الحصول على النسب والمؤشرات المالية ذات العلاقة بشكل أدق مما لو تم الفصل بين هذه الانواع من العمليات وبالتالي تمكين مستخدمي البيانات المالية من اتخاذ القرارات المناسبة الخاصة بالشركة.

ث. **الدقة** التحقق من ان العمليات مسجلة بشكل دقيق، اذ يقوم المدقق بالتحقق من ان العمليات المسجلة تشتمل على القيم الصحيحة وهذا يتطلب التحقق من المستندات من ناحية الكميات المسجلة والاسعار المحددة والتي تتفق مع الاسعار التي تم الاتفاق عليها، والتحقق من عمليات الاحتساب و التسجيل الصحيح للقيود بالكميات الفعلية.

ج. **التوقيت** على المدقق القيام بالتحقق من ان العمليات قد سجلت بالفترة المناسبة، وفي هذه الحالة من المهم ان يهتم المدقق بفترة الحد الفاصل، وهي الفترة التي تسبق وتلي نهاية السنة بحوالي أسبوعين، حيث يقوم المدقق بفحص عينة من

المستندات ومقارنة تواريخها مع تواريخ التسجيل في الدفاتر المحاسبية، حيث ان هذه العملية تمكن المدقق من التحقق من ان هذه العمليات غير مضخمة او مخفضة.

ح. **الترحيل والتلخيص** ويعني التاكد من ان العمليات سجلت قد تم ترحيلها بشكل صحيح وللحسابات الصحيحة.

6-4 تنفيذ إجراءات التدقيق التحليلية والاختبارات التفصيلية للارصدة (مرحلة)

تهدف المرحلة بشكل اساسي للحصول على ادلة اضافية كافية لتحديد مدى عدالة الارصدة الختامية والملاحظات الخاصة بالقوائم المالية، حيث **يقوم** المدقق بتدقيق العمليات والحسابات الرئيسية بشكل منفرد ومن ثم يتم اجراء اختبارات الارصدة لاختبار مدى وجود اخطاء او مخالفات نقدية في ارصدة القوائم المالية (Arens., al.et, 2012:54) .

1-6-4 اجراءات التدقيق التحليلية وهي الاختبارات الأساسية التي يلجأ إليها شاغلوا الوظائف الرقابية في أجهزة الرقابة، و ذلك عن طريق دراسة و تقييم العلاقات بين البيانات المالية و غير المالية و مقارنة هذه العلاقات للتحقق من وجود انحرافات ثم و ضع فرضيات تفسر هذه الانحرافات و اختبار الإجراءات المناسبة للتحقق من هذه الفرضيات و ذلك حسب خبرة شاغل الوظيفة الرقابية و حسه المهني في الرقابة و التدقيق (ديوان المحاسبة الكويتي،9:2009) . وتظهر أهمية استخدام الإجراءات التحليلية في الآتي (جمعة،261:2000):

- الأهمية النسبية للمفردات المعالجة.
- دقة التنبؤ بالنتائج المتوقعة من تطبيق الإجراءات التحليلية.
- تقدير المدقق للمخاطر الجوهرية .
- تقدير المدقق لمخاطر الرقابة.
- إجراءات المراجعة الأخرى الموجهة مباشرة لنفس أهداف التدقيق.
- تفهم مجال الجهة المراد التدقيق عليها لسنوات سابقة.
- تقدير قدرة الجهة المراد تدقيقها على الاستمرار.
- الاشارة إلى الاخطاء المحتملة في القوائم المالية.
- تقليل الاختبارات التفصيلية.

2-6-4 الاختبارات التفصيلية للارصدة الاختبارات التفصيلية للأرصدة تعني قيام المدقق باختبارات خاصة بأرصدة الحسابات النهائية في دفتر الاستاذ والتي تتعلق بقوائم الدخل و الميزانية،علما ان التركيز الرئيسي يكون على حسابات الميزانية، ويقوم المدقق بالاختبارات التفصيلية للأرصدة من اجل التحقق من الوجود والاكتمال والحقوق والالتزامات والتقييم والتنويع، وبناء على اختبارات الرقابة والاختبارات الاساسية للعمليات والاجراءات التحليلية يتم تحديد حجم تلك الاختبارات حيث تهدف الى التعرف على مدى عدالة القوائم المالية وصحة الارصدة الختامية بقائمة الدخل والمركز المالي من خلال الاتي (الذنيبات،2010 :153):

- التأكد من الوجود.
- التحقق من الاكتمال.
- التحقق من العرض .
- التحقق من الافصاح .
- التحقق من الدقة.
- التحقق من التصنيف و الحقوق والالتزامات.

7-4 مكونات و عناصر عملية التخطيط

على المدقق أن يهتم بعناصر عملية التخطيط ويوليها عناية فائقة حتى يصل لدرجة معقولة من الطمأنينة بان نتائج التدقيق قد وفرت قدراً من الطمأنينة لمستخدمي بياناتها المالية و بالتالي تقليل مخاطر التدقيق الى حد معقول، و فيما يلي توضيح خطوات عملية التخطيط (الذنيبات:142:2015) :

1. **الحصول على درجة معقولة من الفهم لطبيعة عمل المشروع و الصناعة التي ينتمي إليها** و العمليات القانونية للعميل تعتبر هذه الخطوة أول الخطوات لعملية التخطيط يجمع المدقق من خلالها المعلومات المناسبة حول طبيعة نشاط العميل والصناعة التي يعمل فيها، و تشتمل المعلومات على ما يلي :

أ. القيام بزيارة ميدانية لوحدة العميل للحصول على درجة فهم للعمليات التشغيلية و اجراء المقابلات مع الموظفين والحصول على المعلومات بشكل مباشر لمختلف النواحي الفنية.

ب. تحديد الاطراف ذات العلاقة و تشمل كل الجهات الرئيسة التي يتعامل معها العميل ويكون هناك تأثير مادي لأحد الطرفين على الاخر، و في حالة التعامل بعمليات ذات تاثير مادي فانه لابد من الافصاح عنها.

ت. الحصول على معلومات عن العمليات و التعاقدات والالتزامات القانونية للعميل، حيث يتم الحصول على هذه المعلومات من خلال تدقيق النظام الأساسي وعقد التأسيس و محاضر الاجتماعات و التعاقدات المختلفة و غيرها من الوثائق.

ث. الحصول على معلومات عن نظام الرقابة الداخلية و النظام المحاسبي بمختلف مكوناته.

2. **القيام بإجراءات التدقيق التحليلية الأولية** هي عملية فحص للمعلومات المتوفرة في حسابات وسجلات الوحدة ومقارنتها مع المعلومات الاخرى والبيانات الداخلية والخارجية بهدف الخروج براي حول مدى تجانس هذه المعلومات مع ما هو معروف عن هذه الوحدة ونشاطاتها، و يعتبر القيام بهذه الاجراءات في مرحلة التخطيط الزامياً ويهدف بشكل اساس إلى الحصول على فهم لنشاط العميل و تمكين المدقق من تقييم مخاطر وجود تحريفات مادية في البيانات المالية و بالتالي توجيه المدقق الى الامور التي قد تحتوي على تحريفات ما.
3. **تحديد المستويات الأولية للمادية و تقدير مخاطر التدقيق** أشار المعيار الدولي رقم 320 إلى ان المادية هي مقدار الحذف أو الانحراف في البيانات المالية والذي في ضوء الظروف المحيطة يجعل من الممكن تغيير القرار المتخذ من قبل مستخدم البيانات المالية عند علمه بهذا الحذف او الانحراف.

8-4 استكمال عملية التدقيق واصدار تقرير المدقق

بعد انتهاء من المراحل الثلاثة الاولى يكون من الضروري على المدقق في تلك المرحلة جمع ادلة اضافية عن القوائم المالية وتلخيص النتائج و اصدار تقرير المدقق وتنفيذ الاشكال الاخرى ذات العلاقة (سمور،2014 :6)

9-4 استعمال انموذج التدقيق المستند للاهداف وذلك حسب العمليات المراد تدقيقها *1

5 المبحث الرابع انموذج مقترح للتدقيق المستند للاهداف سيتم تطبيق الانموذج المقترح على عينة من العقود الحكومية لعينة من التشكيلات الحكومية

1-5 دراسة الاساس القانوني للتعاقد في القطاع العام (القوانين والأنظمة والتعليمات المطبقة)

تعود صلاحية اصدار الانظمة والتعليمات التي تؤمن حسن تطبيق وتنفيذ قوانين التعاقد العام الى وزارة التخطيط التي تعد المرجع الأساسي والتي تضم ضمن تنظيمها دائرة العقود الحكومية العامة المعتبرة بمثابة الادارة المركزية للعقود العامة، وقد صدر عنها عدد كبير من التعليمات التي تعنى بهذا الموضوع والتي تفصل عمليات التعاقد وكافة أموره. تقوم وزارة التخطيط باصدار وتحديث دورياً بتفسير الاساس القانوني والتنظيمي لتجهيز السلع وتنفيذ الاشغال والخدمات في العراق والذي يتم من خلال اعتماد الاطر القانونية التالية (دليل وزارة التخطيط،ج/ 1 ،2020: 17-29) :

1-1-5 البنود الواردة في الدستور العراقي يعد الدستور القانون الاسمى والاعلى في العراق، وهو ملزم في أحكامه ويقتضي تطبيقه دون اجتزاء أو تمييز أو إعفاء لناحية الإقليم الجغرافي وفئات الشعب، ولا يجوز سن قانون يتعارض معه، ويُعد باطلا كل نصٍ يرد في دساتير الاقاليم، او أي نص قانوني اخر يخالف الدستور. وهو عام دون تفصيل، يشير الى القواعد الاساسية والتأسيسية للبلد ويحدِد شكل الدولة وتقسيماتها الإدارية، والسلطات وصلاحياتها، ويكرس حقوق وحريات اساسية المدنية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية. وعندما يذكر الدستور القواعد الأساسية ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بالتعاقد العام، فانه بذلك يعطي هذه المبادئ والاحكام صفة دستورية وقيمة سامية تجعلها في رأس الهرم القانوني وتحصنها ضد الانتهاك او سوء الاستعمال.

2-1-5 أمر سلطة الائتلاف المؤقتة (المنحلة) رقم (87) لسنة 2004 (CPA Order No.87)

صدر هذا التشريع عن المدير الاداري لسلطة الائتلاف المؤقتة وهو يتمتع بصفة القانون، وقد وضع احكام اساسية ترعى العقود العامة في العراق. وقد استلهم هذا الأمر مصلحة العراق في تطبيق المبادئ العامة في التعاقد العام وتأثير تطبيقها على الاقتصاد والتجارة الحرة، وبذلك تأسس على القوانين العراقية والتعليمات الوزارية الموجودة في حينه، وعمل على تحديثها بما يتلاءم وافضل التطبيقات الدولية، فوضع القواعد والتنظيمات التي تعنى بالتعاقد العام (علَّق الأمر القوانين السائدة قبله) والتي لا تنسجم مع أحكامه وهي :

- تعليمات شراء وتجهيز دوائر الدولة والقطاع الاشتراكي الصادرة عن هيئة التخطيط – مجلس الوزراء- جمهورية العراق، 2001.
- تعليمات تنفيذ ومتابعة مشاريع خطط التنمية القانونية الصادرة من وزارة التخطيط- جمهورية العراق لسنة 1988.

3-1-5 التعليمات الصادرة عن وزارة التخطيط لتنفيذ العقود الحكومية رقم (2) لسنة 2014 او ما يحل محلها والضوابط الصادرة بموجبها

أصدر وزير التخطيط التعليمات اعلاه تطبيقاً لأحكام الفقرة رقم (1) من القسم (14) من أمر سلطة الائتلاف المؤقتة (المنحلة) رقم (87) لسنة/ 2004، وألغى بموجبها تعليمات تنفيذ العقود الحكومية رقم (1) لسنة 2008، واخضع العقود العامة الى القوانين العراقية وولاية القضاء العراقي. هدفت هذه التعليمات الى اقامة اجراءات العقود العامة على أسس من الشفافية والنزاهة والعدالة، والى توضيح المبادئ العامة لتنفيذ العقود الحكومية التي تبرمها دوائر الدولة والقطاع العام في مجالات الاشغال العامة والتجهيز للسلع والخدمات المختلفة والعقود الاستشارية مع الجهات العراقية وغير العراقية وتحديد اساليب تنفيذها والجهات المخولة صلاحية فتح العطاءات وتحليلها وارسائها واجراءات الطعن في قراراتها لدى المحكمة الادارية،

*1 **سيتم الاختبار للأنموذج في عنوان (صياغة برنامج للتدقيق المستند للاهداف وفق اهداف العقود الحكومية) .**

اضافة الى القرارات الحكومية التي تشمل (تعاميم ومخاطبات رسمية صادرة عن وزارة التخطيط، قرارات وتعاميم رئاسة مجلس الوزراء، تعاميم وزارة العدل).

4-1-5 آلية الشكاوى/الاعتراضات من قبل مقدمي العطاءات المغبونين/المتظلمين(المعترضين)

نظمت طرق الشكاوى والاعتراضات وحالاتها وشروط تقديمها وكيفية بتها بموجب أمر سلطة الإئتلاف رقم (87) لسنة /2004 وبموجب تعليمات وزارة التخطيط رقم (2) لسنة/2014، وهي تتأسس على افضل الممارسات الدولية وتهدف الى تامين سلامة اجراءات التناقص والتعاقد العمومي بشكل عام، وتقييم العدالة والتنافس الشريف على قاعدة تامين الثقة في التعامل وتحقيق افضل النتائج. ويمكن حدوث المنازعات في دورة التعاقد العام قبل وأثناء وبعد التعاقد، ويتم فض النزاعات السابقة للتعاقد عبر الشكوى والاعتراض، وبعد التعاقد عبر التحكيم والتوفيق والتقاضي.

2-5 دراسة اهداف اقرار التشريعات

وضع المشرِع العراقي نظام قانوني جديد للتعاقد العام على أسسٍ تجارب دولية وممارسات جيدة، وقد أثرت بيئة التشريع على مضمونه فكانت الأوضاع السياسية والامنية والاقتصادية والعمرانية وكافة المستجدات الحاصلة حاضرة وظاهرة في القوانين والانظمة. نتيجة هذه العوامل بدا ملحا وضع قواعد جديدة تضمن شفافية وعلنية، وتكون محل ثقة تجاه المواطنين والخارج، وتحقق غاية التعاقد العامة بفعالية واقتصادية وفاعلية، وبذلك تحددت للقانون الاهداف التالية (دليل وزارة التخطيط، ج/1 ،2020: 7) :

- وضع اجراءات تعاقد تقدم ارشادات واضحة ومفصلة لكل مراحل عملية التعاقد.
- توحيد اجراءات التعاقد لدى كافة الجهات المنفذة.
- تحديد طرق واساليب ترسية المناقصات المتبعة.
- تحديد الجهات المسؤولة داخل الادارة عن كافة العمليات والنشاطات.
- تشجيع الكفاءة والاقتصاد وتحقيق القيمة الموازية للمال المنفق.
- تشجيع الشفافية والمساءلة في عملية التعاقد العام.
- متابعة النشاطات ورفع التقارير حولها.
- تحديد جهات وصلاحيات الرقابة والمحاسبة .

3-5 مبادئ التعاقد الأساسية

الزمت وزارات الدولة والجهات غير المرتبطة بوزارة والاقاليم والمحافظات وكل التقسيمات الفرعية الاخرى ان تقوم بالانفاق العام وفقا للمبادئ الاساسية التالية:

1-3-5 التنافس والعلنية

تستوجب ان تكون اجراءات المناقصة العامة تنافسية وتامة وعادلة وعلنية الى اقصى حد ممكن، وان تتضمن على سبيل المثال لا الحصر الاعلان عن الدعوات بشكل واف، والموضوعية في معايير تقييم العطاءات والعلنية في فتح العطاءات، واستناداً لذلك يمنع وضع شروط للإشتراك والحد من التنافس دون مبررات تتعلق بجودة العمل المطلوب والغاية المنشودة منه، كما يجب اعتمادية المناقصة العامة كلما كان ذلك ممكناً، ويجب ان تكون مدة الاعلان كافية لقيام العارضين بالاطلاع على شروط المناقصة وتهيئة عطاءاتهم على هذا الأساس.

2-3-5 الشفافية ومنع تضارب المصالح

ويطبقا عبر الأخذ بالمعايير الدولية للشفافية وباتاحة معرفة الذي سيحصل، والإبلاغ والإفصاح ونشر التقارير، ويوجب اتسام اجراءات التعاقد بالامانة والاخلاقية وعدم تنازع للمصالح، ويبرز ذلك خاصة في ما يلي:

- عدم وجود اي افادة للموظف والمسؤول الحكومي من المقاول المرتبط مع الدولة بعقد عام.
- عدم ارتباط موظفي الحكومة والمسؤولين فيها باي علاقة او تبعية مع مكاتب ومؤسسات مستفيدة من تنفيذ العقد من قبل المتعاقد معه (دليل تنفيذ العقود الحكومية في العراق،2020: 14).

4-5 انشاء تشكيلات العقود في الجهات التعاقدية وتحديد صلاحياتها

1-4-5 انشاء تشكيلات العقود في الجهات التعاقدية

أنشأ هذا الامر تشكيلات مختصة بالتعاقد وادارة العقود في مراحله المختلفة، وحدد صلاحيات ومسؤوليات الجهات المعنية، والذي يبين اعتماد اللامركزية في التعاقد العام، وتجدر الاشارة الى اتسام الاحكام المؤسساتية هنا بالعمومية وعدم الحصر وهو ما اتاح المجال واسعاً لتعليمات وزارة التخطيط لتحديد الامور التفصيلية. ومن هذه التشكيلات والدوائر نذكر:

- دائرة العقود العامة الحكومية المشكلة في وزارة التخطيط.
- تشكيلات العقود المشكلة في جهات التعاقد الحكومية.
- المؤسسات المخولة بالتعاقد: تمارس حصرا المؤسسات الحكومية المؤهلة او اللجان في الوحدات الحكومية او المؤسسات المشكلة بموجب القانون صلاحية الالتزام بالوفاء باموال الحكومة وارساء وتوقيع العقود والدخول فيها واقرار التعديلات الهامة لمثل هذه العقود.

2-4-5 صلاحيات تشكيلات العقود في الجهات التعاقدية

حصرت صلاحية الجهات التعاقدية بالموظف العام المسؤول عن التعاقد وفقاً للقانون صلاحية توجيه الاوامر والتعليمات الى المتعاقد معه، واعتبار اي امر لا يجري على هذا النحو غير جائز وغير مؤثر في حقوق طرفي العقد العام (دليل وزارة التخطيط ج/2020،4: 16).

5-5 شروط العقد وتتمثل في :

5-5-1 الشروط المعيارية للعقود العامة

- تضع دائرة العقود الحكومية العامة انظمة التنفيذ التي تتضمن الشروط المعيارية للعقود العامة، وهي تكمل وتفسر القانون، وقد تطبق على بعض العقود دون الأخرى بحسب قيمة او نوع العقود العامة.
- قبل اصدار الانظمة تطبق المعايير والممارسات المثلى الدولية، كتلك المعتمدة في هيئة الامم المتحدة بشان قانون التجارة الدولية، وانظمة الاتحاد الاوروبي، ومنظمة التجارة العالمية وبما لا يتعارض مع التشريعات العراقية النافذة.
- توضع للعقود وثائق قياسية وشروط عامة وخاصة تحدد بالتفصيل المتطلبات التي سيتم تنفيذها وشروط المناقصة والمستندات والاستمارات الواجب تقديمها من قبل مقدمي العطاء، أو المتعاقدين مباشرة.
- وضع عدد من وثائق القياسية للتأهيل المسبق وللعطاءات المتعلقة بقطاعات عامة ومتخصصة.

5-5-2 الشروط الخاصة

اضافة الى معايير شروط العقود العامة التي تبنتها كل الجهات الحكومية او المؤسسات، يمكن لكل جهة بالاتفاق مع دائرة العقود العامة الحكومية ان تضع للمواضيع ذات الخصوصية شروط ومعايير خاصة تطبق عليها.

6-5 مراحل التعاقد

ادناه عرض مرحلي للاساس القانوني والتنظيمي لتقديم وتنفيذ العقود الحكومية في العراق

جدول (2) الاساس القانوني والتنظيمي لتقديم وتنفيذ العقود في العراق

المرحلة	المعنى	المرحلة	المعنى
اولى	تحديد الاحتياجات	رابعة عشر	تقييم الخدمات الاستشارية
ثانية	اعداد وصف المتطلبات	خامسة عشر	التتأهيل اللاحق
ثالثة	تخطيط التعاقد واختيار إسلوب التعاقد	سادسة عشر	اجأراء المفاوضات
رابعة	التأهيل المسبق وبيانات إبداء الإهتمام	سابعة عشر	عطاء المرحلتين
خامسة	إعداد إعلان الدعوة لتقديم العطاء	ثامنة عشر	التعاقد المباشر
سادسة	وثائق المناقصة	تاسعة عشر	إلغاء إجراءات التعاقد
سابعة	إعلان الدعوة للمناقصة	عشرون	إصدار خطاب القبول
ثامنة	إصدار وثائق المناقصة	واحد وعشرون	احأالة العقد
تاسعة	مؤتمر ما قبل تقديم العطاء وزيارة الموقع	اثنان و عشرون	نشر اعلان احالة العقد وبيان الاسباب
عاشرة	التعامل مع طلبات مقدمي العطاءات	ثلاثة و عشرون	إدارة العقد
حادية عشر	استلام العتطاءات	اربعة و عشرون	تعديل العقد
ثانية عشر	فتح العطاءات	خمسة و عشرون	اغلاق العقد
ثالثة عشر	تقييم السلع والاشغال	سادسة وعشرون	سحب العمل او انهاء العقد

الجدول اعداد الباحثة بالاعتماد على (دليل وزارة التخطيط، ج 2020،4: 25)

وادناه شكل توضيحي لعملية تعاقد قياسية

شكل (1) عملية تعاقدات قياسية

↓

الشكل بالاعتماد على (دليل وزارة التخطيط ، ج 4،2020: 22)

7-5 الاعتماد على مجموعة من المعايير في تدقيق تخطيط التعاقدات

1) تعليمات تنفيذ العقود الحكومية رقم (2) لسنة /2014 (المعدلة).
2) خضوع العقود العامة المشمولة بهذه التعليمات الى القانون العراقي و ولاية القضاء العراقي .
3) تعليمات تنفيذ الموازنة العامة الاتحادية.
4) قانون الادارة المالية والدين العام رقم (95) لسنة /2004 (المعدل).
5) الضوابط الملحقة بتعليمات تنفيذ العقود الحكومية الصادرة من وزارة التخطيط.
6) شروط المقاولات لاعمال الهندسة المدنية لسنة / 1987 وشروط المقاولات لاعمال الهندسة الكهربائية والميكانيكية والكيمياوية لسنة /1987 او ما يحل محلها واعتبارهما جزءا لا يتجزأ من العقد والصادرة عن وزارة التخطيط.
7) التعاميم والمنشورات التي تصدرها وزارات (التخطيط ، المالية، البنك المركزي، الهيئة العامة للضرائب،... الخ) والملزمة للتطبيق بموجب القانون.

وادناه جدول يبين تخطيط عملية تدقيق العقود الحكومية العراقية

جدول (3) قائمة تدقيق تخطيط التعاقد

ت	الإعتبار	الخيارات
1	السقف الزمني العام	تحديد سقف خطة التعاقد العامة، للتعرف على التأخير في الخطة والفترة الكلية الباقية لإكمال التعاقد.
2	اسلوب التعاقد ووثيقة المناقصة	تحديد اسلوب التعاقد ووثيقة المناقصة الواجب استخدامها مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف المتطلبات.
3	خطة التعاقد	التوصل إلى خطة تعاقد منفردة لإكمال التعاقد ومقارنته بخطة التعاقد الكاملة وإجراء التعديلات الضرورية.
4	المشورة التقنية/ المساعدة	تحديد المشورة التقنية المطلوبة لكتابة مسودة المواصفات والتقييم التقني (بمشاركة الجهة المستفيدة، اختصاصين مستقلين أو استشاريين)
5	ما قبل العطاء/ زيارة للموقع	تقييم اذا ما كان مؤتمر ما قبل العطاء أو زيارة الموقع ضرورية لمقدمي العطاء.
6	التأهيل المسبق/ وإبداء الاهتمام	تحديد الحاجة إلى التأهيل المسبق/ وإبداء الاهتمام لتعريف المصادر المحتملة للتجهيز، أو هل أن المصادر محدودة دولياً/ محلياً.
7	نوع إجراء التعاقد	هل أن إجراء التعاقد ذات مرحلة واحدة مناسب ؟و هل أن إجراء التعاقد ذات مرحلة واحدة والظرفين مناسب ؟ هل ان إجراء التعاقد ذو المرحلتين مناسب ؟
8	فترة تحضير العطاء	هل فترة تحضير العطاء تتناسب مع العطاء المعني؟

ت	الإعتبار	الخيارات			
9	فترة صلاحية العطاءات	زمن للتقييم والوصول إلى عملية الإحالة (يتضمن الوقت للموافقات والمراجعات الأولية) عادة من 60 إلى 90 يوماً			
10	منهجية التقييم	أقل الأسعار المُقَيَّم (السلع والاشغال)	اختيار حسب الجودة والكلفة (الخدمات الاستشارية)	اختيار حسب المؤهلات (الخدمات الاستشارية)	
		أقل تكلفة (الخدمات الاستشارية)	الميزانية الثابتة (الخدمات الاستشارية)	مؤهلات المستشار (الخدمات الاستشارية)	الحدود والتقييمات الدنيا
11	وثائق المناقصات القياسية	وثيقة التأهيل المسبق	وثائق المناقصات القياسية للسلع	تعاقد أنظمة المعلومات (إجراء واحد)	
		تعاقد الأعمال الصغيرة	تعاقد الخدمات غير الاستشارية	وثائق المناقصات القياسية للأعمال الصغرى	
		تعاقد الكتب ومواد القراءة	تعاقد أنظمة المعلومات (إجراءين)	وثيقة التعاقد القياسية (الخدمات الإستشارية)	
		تجهيز ونصب	وثائق المناقصات القياسية للأعمال	طلب عطاءات اسعار قياسية (اعمال او بضائع)	
12	اجراءات محتملة مطلوبة	مسودة الدعوة للتأهيل المسبق/طلب إبداء الاهتمام	مسودة وثيقة عطاءات/طلب عطاءات/طلب عطاءات أسعار	مسودة إشعار الإحالة	
		وثيقة التأهيل المسبق	إعداد القائمة المختصرة	جلسة فتح العطاءات	وثيقة مسودة العقد
		عملية تقييم واعداد تقرير به	مسودة إعلان الدعوة للعطاء	تقييم طلبات التأهيل المسبق/إبداء الاهتمام.	

الجدول اعداد الباحثة بالاعتماد على (دليل وزارة التخطيط ،ج2020،4: 79).

5-8 صياغة برنامج للتدقيق المستند للاهداف وفق اجراءات العقود الحكومية و يقسم الى :

1. توافق التخطيط لمتطلبات اعداد وثائق المناقصة واساليب التعاقد مع القوانيين والانظمة والتعاميم.
2. توافق مراجعة ومصادقة اللجنة المركزية على الاحالة و تحديد متطلبات لجان فتح وتحليل وتقييم العطاءات مع متطلبات القوانيين والانظمة والتعليمات.
3. توافق عملية ادارة العقود مع القوانين وآلانظمة و التعليمات والتعاميم.

هدف التدقيق الاول – توافق التخطيط لمتطلبات اعداد وثائق المناقصة واساليب التعاقد مع القوانيين والانظمة والتعاميم

المخاطر المحددة	المعايير	مصادر ادلة الاثبات	طرق جمع الادلة	اجراءات التدقيق
عدم وجود دراسة الجدوى الفنية والاقتصادية ودراسات الكلفة والمنفعة	المادة (2-اولاً-أ-د-) من تعليمات تنفيذ العقود الحكومية	تقارير قسم الرقابة الداخلية اوليات العقد	استفسارات مذكرات مقارنة	التأكد من وجود دراسة للحاجة الفعلية من جهة التعاقد تعد من الجهة ذات العلاقة مع وصف كامل للأجهزة والمعدات والمواد والمستلزمات.
				التأكد من وجود دراسة جدوى اقتصادية وفنية للأجهزة والمعدات والمواد والمستلزمات.
				التأكد من وجود بدائل واختيار الافضل (فنياً، مالياً) ودراسة مدى ملائمتها للبيئة العراقية .

المخاطر المحددة	المعايير	مصادر ادلة الاثبات	طرق جمع الادلة	اجراءات التدقيق
				التأكد من وجود متخصصين فنياً ومالياً في أعداد دراسة الجدوى بصورة مناسبة.
				التأكد من وجود كلفة تخمينية علنية محدثة معدة من جهة فنية مختصة مبنية على أساس دراسة شاملة لأسعار السوق السائدة عند أعدادها لأغراض الاحالة معززة بجداول الكميات المسعرة لأعتمادها كمقياس لتحليل العطاءات.
				التأكد من أختيار البديل الافضل من جهة مخولة.
عدم اعتماد جهة تعاقد متخصصة في الدائرة تحدد المواصفة والمناشئ للمواد المستوردة	مادة (2-اولاً-أ) من تعليمات تنفيذ العقود الحكومية	مستندات	استفسارات	التأكد من الاحتساب والملكية.
	مادة (2- اولا-د) من تعليمات تنفيذ العقود الحكومية			وجود دراسة اقتصادية وفنية.
				وجود كلفة تخمينية مبنية على اسعار السوق السائدة.
عدم وجود خطة او سياسة لتحديد الاحتياجات	مادة (2-اولاً-أ) من تعليمات تنفيذ العقود الحكومية	مستندات	استفسارات مذكرات	التأكد من الوجود.
	مادة (2-اولاً-ب) من تعليمات تنفيذ العقود الحكومية			وجود دراسة للحاجة الفعلية للمقاولة لعقود تجهيز المواد.
				تحديد متطلبات المقاولات وفق تقرير فني.
عدم وجود دليل لاجراءات عمل قسم العقود	مادة (3) من تعليمات تنفيذ العقود الحكومية	المستندات	استفسارات	التأكد من وجود سياسة مكتوبة ومعتمدة.
	مادة (7-جـ) من تعليمات تنفيذ العقود الحكومية			مراعاة صلاحيات الشراء وتنفيذ الاعمال للوزارات لغرض تنفيذ احتياجاتها.
	مادة (2-اولاً-ب) من تعليمات تنفيذ العقود الحكومية			الالتزام بمواعيد ادراج المشاريع الاستثمارية في الموازنة السنوية.
	مادة (2-اولا-و) من تعليمات تنفيذ العقود الحكومية			موافقة وزارة التخطيط على ادراج العقد ضمن الخطة الاستثمارية.
				موافقة الجهات الاخرى (الصحة، البيئة، السياحة والاثار) على موقع المشروع قبل ادراجه على المنهاج الاستثماري
	المادة (2-اولا-ز) من تعليمات تنفيذ العقود الحكومية			ازالة المشاكل القانونية والمادية لموقع العمل
	الفقرة(6) من الفصل الرابع من تعليمات تنفيذ الموازنة			تراعى نوع الموازنة التشغيلية او الاستثمارية ولايجوز استغلال التخصيصات لغير الاغراض المحددة لها.
الدخول في التزامات عقدي	المادة (2) من تعليمات تنفيذ العقود الحكومية	المستندات	استفسارات	التأكد من وجود تأييد دائرتي المالية والتخطيط.

المخاطر المحددة	المعايير	مصادر ادلة الاثبات	طرق جمع الادلة	اجراءات التدقيق
دون توفر تخصيص مالي	المادة (2-ثانيا-جـ) من تعليمات تنفيذ العقود الحكومية			التأكد من وجود تخصيص مالي قبل الدخول في الالتزامات العقدية.
عدم تشكيل لجنة مركزية للمراجعة والمصادقة على الاحالة	المادة (5) من تعليمات تنفيذ العقود الحكومية	مستندات	استفسارات مذكرات	التاكد من وجود الاوامر الادارية لتشكيل اللجان.
				التاكد من تشكيل اللجنة المركزية للمراجعة والمصادقة على الاحالة برئاسة رئيس جهة التعاقد لمراجعة اجراءات الاحالة لبعض انواع التعاقدات والبت بطلبات التمديد الاعتراضات.
عدم اعتماد اجراءات مكتوبة ومعتمدة من قبل الادارة العليا تتعلق بالضبط الداخلي	اجراءات الضبط الداخلي	تقارير قسم الرقابة الداخلية	الملاحظة	التأكد من تدقيق قسم الرقابة الداخلية لجميع اجراءات ومراحل التدقيق.
				وجود دليل اجراءات ضبط داخلي معتمدة من قبل الادارة العليا
ظهور مشكلات تتعلق بالصيغة العقدية والشكلية والقانونية	المادة (4) من تعليمات تنفيذ الموازنة لـ/2020	العقد المبرم	المقارنة	المقارنة بين معلومات العقد والمعلومات المطلوبة وفق معايير الرقابة.
				الالتزام بشروط العقد المبرمة من قبل الوزارات وفق الصيغة العقدية.
	ضوابط رقم (4) الملحقة بتعليمات تنفيذ العقود الحكومية			الالتزام بصيغة التعاقد القانونية والشكلية.
عدم الاعلان عن العطاءات بطريقة مناسبة	المادة رقم (3-اولا، ثانيا،ثالثا، رابعا) من تعليمات تنفيذ العقود الحكومية ضوابط رقم (2) الملحقة بتعليمات تنفيذ العقود الحكومية	مستندات	التدقيق المستندي لملف العقد	التاكد من أن الإعلان تم في ثلاث صحف محلية واسعة الانتشار، مع إرسال عدد من الإعلانات إلى سفارات وممثليات جمهورية العراق في الخارج للإعلان عنها عند توقع اشتراك مناقصين من الخارج لتحقيق المنافسة، على إن يتضمن الإعلان النقاط الاتية : - اسم المناقصة ورقمها. - موعد ومكان شراء مستندات المناقصة. - سعر شراء مستندات المناقصة غير القابل للرد. - موعد غلق العطاءات وفتحها. - الإشارة إلى عدم إلزام الوحدات أو المؤسسات الحكومية بقبول أوطأ الأسعار.
				إشارة إلى تحمل من ترسو عليه المناقصة أجور نشر الإعلان.
الاعلان بصحف محلية غير واسعة الانتشار				التاكد من تثبيت معلومات وافية عن نوع وكمية ومواصفات المادة أو الخدمة المطلوب تجهيزها.

المخاطر المحددة	المعايير	مصادر ادلة الاثبات	طرق جمع الادلة	اجراءات التدقيق
عدم اعتماد الاعلان على الانترنت او الاعلان الالكتروني.				الحصول (الاحتفاظ) على نسخ من الصحف المحلية والموقع الالكتروني التي تم الاعلان عن المناقصة فيها.
عدم وجود سبب كافي لاعادة الاعلان.				اجراءات الاعلان عن المناقصات والاحالة.
عدم اختيار طريقة أعلان العقود بالاستناد الى مبلغها وشروط اللجوء للاسلوب دون اخر		مستندات	استفسار مقارنة تحليل	التأكد من صحة اختيار طريقة أعلان العقود واستناداً إلى مبلغها وشروط اللجوء لذلك الاسلوب في الاختيار مناقصة : -عامة. -محدودة. -عامة. -بمرحلتين. -دعوة مباشرة. -عرض وحيد.
عدم ذكر التعليمات الخاصة بالعقود ضمن وثائق المناقصة والعقد.	ضوابط رقم (2) الملحقة بتعليمات تنفيذ العقود الحكومية	العقد المبرم	المقارنة	المقارنة بين معلومات العقد والمعلومات المطلوبة وفق معايير الرقابة.

هدف التدقيق الثاني – توافق مراجعة ومصادقة اللجنة المركزية على الاحالة وتحديد متطلبات لجان فتح وتحليل وتقييم العطاءات مع متطلبات القوانيين والانظمة والتعليمات

المخاطر المحددة	المعايير	مصادر ادلة الاثبات	طرق جمع الادلة	اجراءات التدقيق
عدم احتساب الكفالات والضمانات	ضوابط رقم (5- ثانيا- خامسا) الملحقة بتعليمات تنفيذ العقود الحكومية	مستندات	تدقيق مستندي ومحاسبي	تحديد الكفالات والضمانات الواجب تقديمها من المتعاقد (تأمينات حسن التنفيذ 5% من مبلغ العقد).
عدم اعداد العقد من قبل الدائرة المعنية	ضوابط رقم (4- ثانيا- ثالثا) الملحقة بتعليمات تنفيذ العقود الحكومية	مستندات	استفسار مقارنة تحليل تدقيق مستندي ومحاسبي	التأكد من اعداد العقود من قبل الدائرة المعنية وبإشراف الدائرة القانونية أو القسم القانوني متضمنا المعلومات الاتية: -رقم العقد وتاريخ إصداره. -أسم وعنوان الطرفين المتعاقدين. -صيغة العقد من ناحية احتواءه على المعلومات الضرورية التي تحفظ للوحده حقوقها.

المخاطر المحددة	المعايير	مصادر ادلة الاثبات	طرق جمع الادلة	اجراءات التدقيق
				-ادراج فقرة التحميلات الإدارية في مضمون العقد. -تأريخ بداية ونهاية العقد. -توقيع ومصادقة الطرف الأول والثاني على العقد. -تحديد قيمة العقد الإجمالية (رقما وكتابة) مع بيان نوع العملة.
عند حدوث اختلاف بتفسير بنود العقد بسبب اللغة	ضوابط رقم (4- عاشرا- ا) الملحقة بتعليمات تنفيذ العقود الحكومية	تقارير قسم الرقابة الداخلية	المقارنة	التاكد من اعتماد اللغات العربية والكردية والانكليزية في صيغ العقود كلما كان ذلك ممكناً مع اعتماد النسخة العربية عند الاختلاف في التفسير.
اللجوء الى اسلوب الشراء غير المناسب	المادة (3) من تعليمات تنفيذ العقود الحكومية	العقود المبرمة	المقارنة	المقارنة بين العقد والحاجة الفعلية للتعاقد وفق الاسلوب المعتمد وفقاً لتعليمات تنفيذ العقود لاختيار احد اساليب الشراء المناسبة.
عدم جاهزية الموقع للمباشرة بتنفيذ العمل.	المادة (2-اولا- ز) من تعليمات تنفيذ العقود الحكومية	تقارير قسم الرقابة الداخلية	الملاحظة استفسارات	التأكد من استلام موقع العمل خاليا من الشواغل بعد ازالة التبعات القانونية (في حالة الحاجة لموقع لنصب او للبناء).
عدم تشكيل لجنة مركزية للعقود	ضوابط رقم (18-ثالثا-1) الملحقة بتعليمات تنفيذ العقود الحكومية	مستندات	اوامر ادارية	التأكد من تشكيل لجنة مركزية للعقود في كل وزارة أو جهة غير مرتبطة بوزارة ومحافظة تتولى مراجعة ومصادقة العقود التي تكون قيمتها ضمن الصلاحيات الممنوحة لهم.
عدم تثبيت مبلغ العقد تحريريا	قانون العقود العامة رقم (87) (القسم -4) من لسنة 2004/ .	مستندات	استفسار،مقارنة تحليل	التأكد من تثبيت مبلغ العقد تحريريا من اللجنة المركزية للعقود المشكلة في كل وزارة أو جهة غير مرتبطة بوزارة ومحافظة وقبل المنافسة على إحالة العقود.
عدم تشكيل لجان فتح وتحليل العطاءات بامر اداري واستبدال الموظفين حال غيابهم عن الحضور في تلك اللجان	المادة (6-اولا) من تعليمات تنفيذ العقود الحكومية. -ضوابط رقم (3) الملحقة بتعليمات تنفيذالعقود	مستندات	مذكرات و استفسارات	التأكد من وجود اوامر ادارية . تشكيل لجان فتح وتحليل العطاءات.
اختيار الموردين دون منافسة. قائمة بالاعمال المماثلة والكفأة المالية والفنية لمقدم العطاء	-ضوابط رقم (3) الملحقة بتعليمات تنفيذالعقود -ضوابط رقم (12) الملحقة بتعليمات تنفيذالعقود	مستندات	التدقيق المستندي والحسابي	التأكد من وجود وصحة احتساب الدرجات الترجيحية المعتمدة لغرض الترسية. خضوع العطاءات المقدمة لمعايير تأهيل وترسية لمعرفة العطاء الافضل.
عدم وجود قاعدة معتمدة للشركات الرصينة	-ضوابط رقم (15) الملحقة بتعليمات تنفيذالعقود	مستندات	استفسارات	التأكد من اعتماد الحد الادنى للمعلومات الوابة لاعتماد رصانة الشركات. اعتماد الشروط المحددة للشركات الرصينة.

المخاطر المحددة	المعايير	مصادر ادلة الاثبات	طرق جمع الادلة	اجراءات التدقيق
عدم استيفاء اسعار كافية ومقبولة لوثائق المناقصة	المادة (4-اولا-ا) من تعليمات تنفيذ العقود الحكومية.	اهمية العقد قيمة العقد	المقارنة	التاكد من استلام الوثائق الخاصة بالمناقصة وقيمتها بالتناسب مع مبلغ العقد. يحديد ثمن وثائق المناقصة بسعر يتناسب واهميته بما يؤمن الجدية بالاشتراك.
عدم استيفاء التامينات الاولية او استيفائها خلافا للنسب المقررة	المادة (9-اولا-ا) من تعليمات تنفيذ العقود الحكومية. ضوابط رقم(3) الفقرة (ثانيا-إ) الملحقة بتعليمات تنفيذ العقود الحكومية	مستندات	الفحص المستندي. استفسارات	التاكد من استيفاء التامينات الاولية وفق النسب المقررة. التاكد من عدم قبول العطاءات التي لم تسدد تاميناتها الاولية. التاكد من تحديد التامينات الاولية بمبلغ مقطوع بين (3-1) %. استبعاد العطاء الذي لم يقدم التامينات الاولية.
عدم وجود خطابات الضمان	المادة (9-ثانيا-ا) من تعليمات تنفيذ العقود الحكومية.	مستندات	استفسارات و تدقيق مستندي	التاكد من وجود خطاب الضمان فضلاً عن الحصول على صحة صدور الخطاب من المصرف المعتمد.
خطاب الضمان لايحمل اسم الجهة المستفيدة ورقم المناقصة	المادة (9-ثالثا-ب) من تعليمات تنفيذ العقود الحكومية. المادة (9-ثالثا-ج) من تعليمات تنفيذ العقود الحكومية.	مستندات	استفسارات و تدقيق مستندي	التاكد من شكلية وقانونية خطاب الضمان وانه مسجل باسم الشركة وللعقد المبرم ذاته. التاكد من تقديم التامينات النهائية البالغ (5%) من قيمة العقد على شكل خطابات ضمان بعد التبليغ بالاحالة وقبل توقيع العقد التاكد من صحة صدور خطاب الضمان و القيام بتجديده وتغيير المبلغ عند حدوث متغيرات في العقد التحقق من وضوح صيغة الخطاب من حيث المبلغ وتحديد الجهة التي يصدر لصالحها.
مراعاة فترة تغطية خطابات الضمان	ضوابط خطابات الضمان رقم (2299) في 2013/3/4	مستندات	استفسارات و تدقيق مستندي	التاكد من تاريخ نفاذ الخطاب وتغطيته لفترة العقد والصيانة وتصفية الحسابات. التاكد من تغطية خطاب الضمان لفترة الصيانة وتصفية الحسابات.

هدف التدقيق الثالث- توافق عملية ادارة العقود مع ألقوانين وآلانظمة و إلتعليمات وإلتعاميم

المخاطر المحددة	المعايير	مصادر ادلة الاثبات	طرق جمع الادلة	اجراءات التدقيق
عدم إرسال نسخة عقد ممن تزيد قيمته عن (150) مليون دينار أو ما يعادله بالدولار الأمريكي	كتاب مجلس الوزراء/ الأمانة العامة رقم 17288 في 12/11/ 2005.	مستندات	تدقيق مستندي سجل الذمة	التأكد من إرسال نسخة من أي عقد تلتزم به الوزارات والدوائر غير المرتبطة بوزارة التي تزيد قيمته عن (150) مليون دينار أو ما يعادله بالدولار الأمريكي إلى ديوان الرقابة المالية/ بغداد أو الدوائر الرقابية في الديوان في المحافظات خلال مدة (15) يوماً من تاريخ توقيع العقد.

المخاطر المحددة	المعايير	مصادر ادلة الاثبات	طرق جمع الادلة	اجراءات التدقيق
عدم حفظ القيود والسلات والعينات والملفات الخاصة بعملية الشراء	نظام الضبط الداخلي	مستندات	تدقيق مستندي	التحقق من وجود القيود والسجلات والمحافظة عليها وترقيمها. حفظ القيود والجلات والعينات والملفات الخاصة بعملية الشراء
عدم فتح سجل لاستلام العطاءات .	ضوابط رقم (3) الفقرة (اولا- أ) الملحقة بنعليمات تنفيذالعقود	مستندات	سجل العطاءات	التأكد من فتح سجل استلام العطاءات متضمنا المعلومات الاتية: -أسم الدعوة ورقمها. -أسم مقدم الدعوة وعنوانه الكامل. - تأريخ ووقت استلام العطاء.
امكانية اطلاق التامينات قبل شهادة القبول النهائي وتصفية الحسابات. عدم تغطية خطابات الضمان لمدة العقد والصيانة وتصفية الحسابات.	المادة (9-ثالثا-ج) من تعليمات تنفيذ العقود الحكومية. ضوابط خطابات الضمان رقم (2299) في 2/4 /2013.	مستندات	تدقيق مستندي	التاكد من تغطية خطاب الضمان لمدة العقد وتصفية الحساب واطلاقه بعد صدور شهادة القبول النهائي. اطلاق التامينات النهائية بعد اصدار شهادة القبول النهائي وتصفية الحسابات.
عدم تشكيل لجنة فتح العطاءات	المادة (6-اولا-إ) من تعليمات تنفيذ العقود الحكومية	مستندات	اوامر ادارية	تشكيل لجنة فتح العطاءات برئاسة موظف لا تقل درجته عن مدير أو رئيس مهندسين وعضوية ممثلين من: - الشؤون المالية. - الشؤون القانونية. -تشكيلات العقود. - فني متخصص. - مقرر لا تقل وظيفته عن ملاحظ. -قسم الرقابة والتدقيق. -الجهة المستفيدة .
عدم مصادر التأمينات النهائية عند الاخلال بشروط التوريد	المادة (10-ثانيا-د) من تعليمات تنفيذ العقود الحكومية	مستندات	تدقيق مستندي	مصادرة التامينات النهائية الخاصة بحسن التنفيذ او الاحتفاظ بها عند عدم تنفيذ الاعمال الخاصة بالعقد او بنسبة انجاز متدنية.
تحديد مبلغ الغرامات التاخيرية في العقد والالتزام بالحد الادنى والاعلى للقيمة والمدة. الالتزام باستقطاع الغرامات التاخيرية للعقود سواء كانت بمرحلة واحدة او بمراحل منفصلة	المادة (9-رابعا-إ) من تعليمات تنفيذ العقود الحكومية	مستندات العقد المبرم	تدقيق مستندي وحسابي	التاكد من تثبيت الغرامات التاخيرية بموجب العقد المبرم. التاكد من صحة احتساب الغرامات التاخيرية التحقق من احتساب الغرامات التأخيرية بنسبة لاتقل عن (10%) ولاتزيد عن (25%).

المخاطر المحددة	المعايير	مصادر ادلة الاثبات	طرق جمع الادلة	اجراءات التدقيق
عدم اتخاذ الاجراءات القانونية الخاصة بالاحالة ونكول المقاول او عدم التزامه بشروط العقد او التعليمات النافذة (التاخر بتوقيع العقد، تقديم بيانات غير حقيقية، عدم تقديم خطاب ضمان حسن التنفيذ)	المادة (10-اولا-إ) من تعليمات تنفيذ العقود الحكومية	مستندات	استفسارات تدقيق مستندي	التاكد من اتخاذ الاجراءات اللازمة عند نكول المقاول. اعتبار المقاول ناكلاً اذا امتنع عن توقيع العقد او تقديمه لبيانات غير حقيقية او عدم التزامه بتقديم خطاب ضمان حسن التنفيذ.
عدم فرض تحميلات ادارية في حالة نكول المقاول وتشكيل لجنة للاسراع بالعمل	المادة (10-ثالثا) من تعليمات تنفيذ العقود الحكومية	اوامر ادارية مستندات	استفسارات تدقيق مستندي	التاكد من صحة احتساب التحميلات الادارية. التاكد من سحب العمل من المقاول مع تحميله التحميلات الادارية بنسبة لاتزيد عن (20%) من مبلغ العقد (عند اخلاله بشروط العقد). التاكد من تشكيل لجنة الاسراع بالعمل التاكد من فرض تحميلات ادارية .
عدم ادراج المقاول الناكل في القائمة السوداء	المادة (15) من تعليمات تنفيذ العقود الحكومية	مستندات	استفسارات	التاكد من ادرا المقاول الناكل في القائمة السوداء.
عدم فتح اعتماد مستندي (غير قابل للنقض) لتغطية اقيام العقود الاستيرادية.	ضوابط رقم (5) الفقرة (ثانيا) الملحقة بتعليمات تنفيذ العقود	الاعتماد المستندي. العقد المبرم	التدقيق المستندي. استفسارات	التاكد من فتح اعتماد مستندي غير قابل للنقض يغطي اقيام العقود الاستيرادية.
عدم تسديد مستحقات المقاولين سواء نقدا او بواسطة الاعتماد المستندي	المادة (4) من تعليمات تنفيذ الموازنة لـ/2020 ضوابط رقم (5) الفقرة (سادسا) الملحقة بنعليمات تنفيذ العقود	مستندات	التدقيق المستندي والحسابي المقارنة	التاكد من تسديد مستحقات العقود وفق الصيغة التعاقدية وبنفس العملة المثبة بموجب العقد. التاكد من صحة احتساب الذرعات المقدمة والمبالغ المدفوعة. التاكد من الالتزام بشروط العقد المبرم .
اطلاق دفعة مقدمة الى المقاول دون وجود كفالة مصرفية بقيمة الدفعة المقدمة	ضوابط رقم (5) الفقرة (ثامنا) الملحقة بنعليمات تنفيذ العقود	مستندات	التدقيق المستندي استفسارات	لا يجوز منح دفعة مقدمة الا بعد استلام كفالة مصرفية غير مشروطة بذات عملة الاعتماد. الحصول على تأييد مستندي بالكفالة المصرفية غير المشروطة مقابل الدفعة المقدمة.
اطلاق مستحقات المقاول دون التاكد من مطابقة المواد بحسب بنود العقد الموقع.	المادة التاسعة والاربعون من شروط الاعمال الهندسية المدنية والكهربائية و الميكانيكية .	مستندات	التدقيق المستندي والحسابي استفسارات	التاكد من احتساب مستحقات المقاولين واستحصال تأييدات الاستلام وفحص المواد قبل دفعها . ضرورة صدور شهادة الاستلام الاولي بموافقة من المهندس المقيم. التحقق من وجود موافقة جهة فاحصة رصينة معتمدة رسميا لغرض فحص المواد ومدى مطابقتها في (التعاقدات المباشرة).

المخاطر المحددة	المعايير	مصادر ادلة الاثبات	طرق جمع الادلة	اجراءات التدقيق
	المادة (3-سابعا- هـ) من تعليمات تنفيذ الموازنة لـ/2020			
عدم تشكيل لجنة المهندس المقيم لمتابعة انجاز الاعمال	المادة السادسة من شروط الاعمال الهندسية المدنية والكهربائية والميكانيكية. المادة الاربعون من شروط الاعمال الهندسية المدنية والكهربائية والميكانيكية	مستندات	استفسارات	الحصول على ما يؤيد تشكيل لجنة المهندس المقيم في عقود المقاولات والاوامر الادارية الخاصة بذلك. القيام بعرض الامر على المهندس المقيم ويكون قراره ملزماً (اذا تعارضت الخرائط مع المواصفات او جدول الكميات المسعر) امكانية المهندس المقيم على رفض العمل وابقافه بشكل دائمي او مؤقت
منح المتعاقد مدد اضافية ومدد توقف دون اتخاذ الاجراءات المناسبة.	ضوابط رقم (6) الفقرة (اولا-3) الملحقة بنعليمات تنفيذ العقود المادة الخامسة والاربعون من شروط الاعمال الهندسية المدنية والكهربائية والميكانيكية	مستندات	استفسارات	التاكد من منح المدد الاضافية ومدد التوقف بناءا على طلب من المقاول وبموافقة الرئيس الاعلى لجهة التعاقد وفقاً للمعايير الموجودة. امكانية تمديد الاعمال بموافقة المهندس المقيم والمسؤول عن الصرف في عقود المقاولات. وجود امر تحريري بتوقف العمل بناء على طلب المقاول خلال مدة (7) ايام (تبدأ من تاريخ نشوء سبب التوقف) على ان يتم البت بالموضوع خلال (14) يوم من تاريخ استلام الطلب.

6 المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

6-1 الاستنتاجات

1. ضعف فاعلية الاجراءات التحليلية الخاصة بأكتشاف الانحرافات المتحققة نتيجة مخالفة القوانين والضوابط والتعليمات النافذة.
2. ضعف بعض الادارات التنفيذية بالحفاظ على المال العام وغياب دور المدقق الداخلي في تفعيل الالتزام بكافة القوانيين والضوابط والانظمة والتعليمات.
3. ابرز التحليل الحاجة للتخطيط بشكل أفضل لعملية التدقيق والرقابة مما يقلل من مخاطر الاكتشاف.
4. عدم وجود اضبارة خاصة للعقد المنفذ ليتسنى للجهات المختصة مراجعة العقود بسرعة ودقة .
5. عدم وجود اتصال فعال بين الاجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية والمدققين الداخليين والقانونيين بهدف الوصول الى التنسيق والتعاون الفعال لتوضيح وتبسيط وتفعيل عمليات التعاقد الحكومي.
6. عدم امتلاك العاملين في تشكيلات العقود الحكومية للمهارات الكافية التي تمكنهم من تطبيق القوانيين والضوابط والتعليمات الخاصة بالتعاقدات الحكومية .

6-2 التوصيات

1. العمل على تطبيق انموذج التدقيق المستند للاهداف ليغطي جميع جوانب التعاقدات الحكومية.
2. ضرورة وضع ادلة متكاملة لتدقيق العقود الحكومية لتكون خارطة طريق لكل العاملين على التعاقات الحكومية.
3. ضرورة ان يقوم قسم التدقيق الداخلي باعداد تقارير تفصيلية عن الاخطاء والمخالفات المكتشفة عن التعاقدات الحكومية وبيان طرق معالجتها والمعوقات التي تواجه القسم وارسال نسخة من التقرير الى وزارة التخطيط وديوان الرقابة المالية الاتحادي .

4. ضرورة الاحتفاظ بأضبارة كاملة للعقود المنفذة.
5. ضرورة الاطلاع على القوانين والانظمة والضوابط والتعليمات واللوائح والنشرات الصادرة من الجهات ذات الصلاحية (وزارة التخطيط والجهات الاخرى) .
6. ضرورة ان يكون هناك اتصال مستمر وفاعل بين وزارة التخطيط والجهات المنفذة للعقود من (ادارات تنفيذية، اقسام القانون والرقابة الداخلية) من خلال تفعيل كافة قنوات الاتصال بما فيها عقد الاجتماعات الدورية وتذليل كافة العقبات التي تواجه الطرفين وخصوصا التدقيق الداخلي بهدف الوصول الى تنسيق وتعاون كفوء وفعال .
7. العمل على تحقيق مستوى مناسب من الإفصاح عن التقارير المالية بما يتوافق مع اهمية التعاقدات الحكومية ودورها في تحقيق التنمية الاجتماعية و الاقتصادية .
8. عمل دورات تدريبية تخصصية عن تنفيذ العقود الحكومية الجهات القانونية والمالية والرقابية.

المصادر

اولاً- القوانين والتعليمات والأنظمة والادلة

1. **شروط المقاولات لاعمال الهندسة المدنية و شروط المقاولات لاعمال الهندسة الكهربائية والميكانيكية والكيمياوية** لسنة /1987 او ما يحل محلها واعتبارهما جزءا لا يتجزأ من العقد والصادرة عن وزارة التخطيط.
2. **الضوابط الملحقة بتعليمات تنفيذ العقود الحكومية** الصادرة من وزارة التخطيط /1987.
3. **تعليمات تنفيذ ومتابعة مشاريع خطط التنمية القانونية** الصادرة من وزارة التخطيط / جمهورية العراق، 1988.
4. **تعليمات شراء وتجهيز دوائر الدولة والقطاع الإشتراكي** الصادرة عن هيئة التخطيط، مجلس الوزراء، جمهورية العراق، 2001.
5. **أمر سلطة الائتلاف المؤقتة** (المنحلة) رقم (87) لسنة 2004.
6. **قانون الادارة المالية والدين العام** رقم (95) لسنة /2004 (المعدل).
7. **تعليمات تنفيذ العقود الحكومية** رقم (2) لسنة /2014 (المعدلة).
8. دليل وزارة التخطيط ،(2020)، **"تنفيذ العقود الحكومية في العراق ، الإطار القانوني للتعاقد في القطاع العام"**، الجزء الأول.
9. دليل وزاره التخطيط ،(2020)، **"تنفيذ العقود الحكومية في العراق عملية التعاقد للسلع الأشغال والخدمات"**، الجزء الرابع.
10. **تعليمات تنفيذ الموازنة العامة الاتحادية** لعام /2021.

ثانياً- الكتب باللغة العربية

1. خليل ، أحمد ، (1968) ، **"المراجعة والرقابة المحاسبية"**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
2. القاضي، حسين ، دحدوح، حسين ،(1999)، **" أساسيات التدقيق في ظل المعايير الأمريكية والدولية"** مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
3. جمعة، أحمد حلمي ،(2000)، **" المدخل الحديث لتدقيق الحسابات"**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
4. خلاصي، رضا ،(2001)، **" المراجعة الجبائية، تقديمها منهجيتها مع دراسة حالة تطبيقية لمؤسسة تنشط في قطاع البناء"** ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر .
5. طواهر، محمد التهامي، و صديقي ،مسعود ، (2003)، **"المراجعة وتدقيق الحسابات"**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
6. التميمي، هادي، (2004)، **"مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية و العلمية"**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية.
7. لطفي، شعباني ،(2004)، **" المراجعة الداخلية مهمتها ومساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة مع دراسة حالة قسم تصدير الغاز التابع للنشاط التجاري لمجمع سونطراك، الدورة مبيعات مقبوضات"**،مذكرة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
8. الصحن، عبد الفتاح، الصبان، محمد سمير، حسن، شريفة علي ،(2004)، **" أسس المراجعة"** ، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر.

9. جربوع، يوسف محمود، (2005)، **" أساسيات الاطار النظري في مراجعة الحاسبات"** الطبعة الثالثة، غزة، فلسطين.
10. الجعفري، عبد الصمد نجم ، القريشي ،إياد رشيد ،(2006) ، **" دراسة حول دور مراقب الحسابات ومسؤوليته في تلبية احتياجات مستخدمي القوائم المالية"** المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، جامعة بغداد، العراق.
11. الذنيبات، علي عبد القادر،(2010)، **"تدقيق الحسابات في ضوء المعايير الدولية والانظمة والقوانين المحلية، نظرية وتطبيق"**. الطبعة الثالثة، عمان، الاردن، دار وائل للنشر.
12. الشنطي، ايمن محمد نمر ،(2011) ، **"دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير مهنة تدقيق الحسابات، دراسة تطبيقية على مكاتب التدقيق في المملكة الاردنية الهاشمية"**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، عدد (17) ، جامعة بغداد.
13. مازون، محمد أمين ،(2011)، **" التدقيق المحاسبي من منظور المعايير الدولية ومدى إمكانية تطبيقها في الجزائر"**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية 4 وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
14. نظمي، ايهاب، والعزب، هاني عبد الحافظ، (2012)، **"تدقيق الحاسبات الاطار النظري"** عمان، الاردن الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع.
15. الديب، عوض لبيب فتح الله و شحاتة، السيد شحاتة ،(2013)، **"أصول المراجعة الخارجية"**، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، مصر.
16. عبد الله، خالد أمين ، (2014)، **" تدقيق الحسابات"**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر.
17. جربوع، يوسف محمود، صباح، سالم أحمد، (2015)، **"مدى تأثير الاهمية النسبية ومخاطر المراجعة على تخطيط وجودة عمليات المراجعة دراسة تحليلية الاراء المراجعين الخارجيين في قطاع غزة فلسطين"**، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، عدد (8)، جامعة فلسطين.
18. الذنيبات، علي عبد القادر،(2015)، **"تدقيق الحسابات في ضوء المعايير الدولية، نظرية وتطبيق"**، المكتبة الوطنية الأردنية، عمان، الأردن، الطبعة الخامسة.
19. رشوان، عبد الرحمن محمد سليمان ،(2017)، **" تحليل العلاقة بين مخاطر المراجعة والاهمية النسبية وأثرها على تخطيط وتنفيذ عملية المراجعة"**، مجلة كلية فلسطين النقدية للأبحاث والدراسات، العدد رقم (4)، مجلة العلوم والتكنولوجية.
20. لونيسة، محمد أمين، (2017)، **"تطور مهنة التدقيق في الجزائر و أثره على تحسين جودة المعلومة المالية- دراسة عينة من مكاتب الخبرة المحاسبية "**، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،لنيل شهادة الدكتوراه.
21. الياسري، محمد فاضل نعمة، (2017)، **"أثر مخاطر التدقيق على كفاءة وفعالية تخطيط وتنفيذ عمل مراقب الحسابات"**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد رقم (14) ،العدد (2) .
22. مباركة، بورقعة، حنان، جلودي،(2019)، **"أثر مخاطر التدقيق على كفاءة وفعالية تخطيط وتنفيذ عمل مراقب الحسابات"** ، مذكرة ماجستير، جامعة جيلالي بونعامة بخميس مليانة كلية العلوم الاقتصادية، علوم مالية و محاسبية .

ثالثاً- الكتب باللغة الانكليزية

1. Hayward.S, (1991) ,"**Audit guide, butter worths**", 2end édition, London.
2. Arens, E. A., & Beasley, M. (2012**)." Auditing and Assurance Services".** 14.
3. Arens, Alvin A., Randal J. Elder & Mark S. Beasley: (2014), **Auditing and Assurance Services an Integrated Approach**, 15th edition, Pearson education, New York.

Warith Scientific Journal

التكامل بين ادارة الجودة والكلفة المستهدفة الخضراء لتحسين قيمة المنتج
Integration of green target costing and quality management to improve product value

د. حسام محمد علي العويد
جامعة كربلاء – كلية الادارة والاقتصاد- العراق
Dr. Hussam Muhammad Ali Al-Owaid
Husam.m@uokerbala.edu.iq

الهام علي مهدي الكناني
جامعة كربلاء – كلية الادارة والاقتصاد- العراق
Elham Ali Mahdi Al-Kinani
elham.a@s.uokerbala.edu.iq

المستخلص يهدف البحث إلى تعزيز المرتكزات النظرية للكلفة المستهدفة الخضراء عن طريق عرض نقاش معرفي مفصل، ومحاولة تطبيقها للتغلب على المشاكل البيئية من خلال تقديم منتج صديق للبيئية وبكلفة تطابق توقعات الزبائن، ولتحقيق هذا الهدف فقد اختيرت الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة ومن خلال احد معاملها المتمثل بمعمل الاكياس البلاستيكية والمنسوجة. ولتحقيق هذا الهدف فقد اعتمدت الباحثة على الزيارات والمعايشة الميدانية في المعمل عينة البحث، ومقابلة المسؤولين والعاملين فيه، بالإضافة الى تحليل البيانات الخاصة بعينة البحث واستمارة الاستبانة الموزعة على الزبائن بصورة عامة لأجل انجاز الجانب التطبيقي للبحث. وقد توصلت البحث إلى عدة استنتاجات منها اهمية كل من هدفي تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وحيث لا يوجد أسلوب يمكن استخدامه منفردا لتحقيق كلا الهدفين أصبح من الضروري أن يتكامل أسلوبان أو أكثر لتحقيق ذلك. لذلك فإن أهم التوصيات التي قدمها البحث هو ضرورة قيام الوحدة الاقتصادية باتباع التقنيات الكلفوية الحديثة في إحتساب تكلفة منتجاتها من اجل الوصول الى التكلفة الحقيقة لمنتج صديق للبيئة تتمثل تلك التقنيات بالكلفة المستهدفة الخضراء ونشر وظيفة الجودة.

الكلمات المفتاحية: ادارة الجودة ,الكلفة المستهدفة الخضراء.

Abstract The research aims to strengthen the theoretical foundations of the green target cost by presenting a detailed cognitive discussion, and trying to apply it to overcome environmental problems by providing an environmentally friendly product at a cost that matches the expectations of customers. Plastic and woven bags. To achieve this goal, the researcher relied on visits and field coexistence in the laboratory, the research sample, and the interview with the officials and workers in it, in addition to analyzing the data of the research sample and the questionnaire distributed to customers in general in order to accomplish the applied aspect of the research. The researcher reached several conclusions, including the importance of both the goals of quality improvement and cost reduction, and since there is no method that can be used alone to achieve both goals, it became necessary to integrate two or more methods to achieve this. Therefore, the most important recommendations made by the research is the necessity for the economic unit to follow modern cost-effective techniques in calculating the cost of its products in order to reach the real cost of an environmentally friendly product. These techniques are represented by the green target cost and the dissemination of the quality function.
Keywords: quality management, Green target Costing.

1- المقدمة

تتميز بيئة الأعمال الحديثة بالحركة والتغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية السريعة على مدى فترات زمنية قصيرة ، فضلاً عن ظهور العولمة التي حولت الكرة الأرضية إلى قرية وانفتاح الأسواق العالمية على بعضها البعض , نتج عن ذلك مجموعة واسعة من متطلبات المنتجات من الزبائن ، فضلاً عن رغبتهم في الحصول على هذه المنتجات بأقل تكلفة وأعلى جودة وأفضل سعر ممكن ، فضلاً عن زيادة وعي الزبائن بالمخاوف البيئية ورغبته في استخدام المنتجات الصديقة للبيئة من أجل حماية البيئة سواء من خلال الحفاظ على الموارد أو عن طريق منع الانبعاثات الغازية والتلوث بأشكال مختلفة ، نتيجة العواقب البيئية الخطيرة للمنتجات غير الصديقة للبيئة ، مثل قلة الموارد ، الاحتباس الحراري والانبعاثات الغازية وتلوث التربة وتلوث المياه .في ضوء هذه التطورات ، تبحث الوحدات الاقتصادية عن طرق وأساليب فعالة من حيث التكلفة لخفض تكاليف المنتجات الخضراء ، والتي لها أربعة أبعاد رئيسية: تقليل الطاقة ، وتقليل استهلاك الموارد ، ومنع التلوث ، واستخدام الطاقة المتجددة ، وكل ذلك مع الحفاظ على الجودة. وإرضاء الزبائن من أجل تحسين قيمة المنتج.

2- المبحث الاول: منهجية البحث

يُمْكن عَرض مَنْهَجِية البَحث على وِفقِ الآتي:

2-1 مُشكلة البحث

إن التَلوث البيئي قَد يُصيب الإنسان أو ممتلكاتهُ بصورة مباشرة عن طريق شراءهُ منتجات لا تَمْتلك خصائص صَديقةً للبيئة أو قد يُصيب البيئةَ ذاتِها ولا يَنْعَكسُ على الإنسان إلا بِصورةَ غَيرِ مباشرة.

لذلك تَكمُن مُشكلة البحث بقلة الوعي البيئي على المستوى المحلي، الذي يُمكن أن نَتَلَمَسْ مَلامِحهُ في إهمال الوحدات الاقتصادية العراقية من إستعمال تقنيات محاسبية تَسهُم في تَخفيض الأضرار البيئة وتصنيع منتجات صديقة للبيئية وبكلفة تلبي رغبات الزبون، في الوقت الذي أصبحت التوجهات العالمية تسعى بشكل كبير وجاد نحو تطوير التقنيات المحاسبية الحالية او ابتكار تقنيات تقلل من انتشار ظاهرة التلوث البيئي، وعلى وفق ما سبق ثمة تساؤلات يصطدم بها من يريد أن يسير في غور هكذا نوع من المشاكل والتي يسعى البحث للإجابة عنها وكالآتي.

1. هل يمكن اعتماد التقنيات المحاسبية الحديثة التي تأخذ المتطلبات البيئة بعين الاعتبار في الوحدات الاقتصادية العراقية، لما تحمله الاخيرة من مشاكل بسبب عدم مواكبتها للتطورات؟
2. هل يمكن توظيف معلومات نشر وظيفة الجودة ضمن تقنية الكلفة المستهدفة الخضراء؟
3. هل إن تَوظيف معلومات نشر وظيفة الجودة ضمن تقنية الكلفة المستهدفة الخضراء تسهم في تصنيع منتجات صديقة للبيئة وذات قيمة لدى الزبون؟

2-2 هدف البحث

بالاستناد إلى مُشكِلة البحث فان أهداف البحث هي كالآتي:

1- عَرض نقاش مَعرفي مُفصل لتقنية الكلفة المستهدفة الخضراء والتقنيات الداعمة لها، نشر وظيفة الجودة.
2- تطبيق الكلفة المستهدفة الخضراء للتغلب على التحديات البيئية.
3- توضيح الدور الذي يؤديه تطبيق الكلفة المستهدفة الخضراء في المساهمة بتقديم منتج صديق للبيئية وبكلفة تطابق توقعات الزبائن في أحد المعامل التابعة للشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة والمتمثلة بمعمل الاكياس البلاستيكية والمنسوجة.
4- زيادة وعي الوحدات الاقتصادية المحلية بأهمية التوجه نحو تقديم منتجات صديقة للبيئة لما لها من أثر ايجابي على صحة الانسان بشكل خاص والبيئية عموماً.

2-3 اهمية البحث:

يَستمد البحث أهمية من أهمية المحافظة على البيئة، أذ تَناولَ أحدى المشاكل التي تواجه الوحدات الاقتصادية، وهي كيفية تخفيض معدلات التلوث البيئي عن طريق التوجه نحو تطوير تقنيات محاسبية تُمَكّن الوحدات الاقتصادية من تصنيع منتجات صديقة للبيئة وبكلفة وفق توقعات الزبون تسهم في تقليل الاضرار البيئية، إذ أصبح الوعي البيئي ومدى احترام الانسان لمكونات البيئة ضرورة ملحة للحفاظ عليها من التدهور والنفاذ، إذ إن زيادة الوعي البيئي لدى الزبائن يؤدي في رفع سقف متطلباتهم نحو طلب منتجات تحمل خصائص تسهم في تقليل الاضرار البيئية.

2-4 فرضية البحث

بناءً على المشكلة المعروضة في هذا البحث والاهداف التي يسعى اليها فان البحث يستند الى فرضية اساسية مفادها:

إن تَطبيق تقنية الكلفة المستهدفة الخضراء بالاعتماد على نشر وظيفة الجودة يمكن أن يؤدي الى تقديم منتج صديق للبيئة وبكلفة وجودة ضمن توقعات الزبون وبالنتيجة خلق مزايا تنافسية تمكّن الشركة من الاستمرار في بيئة الاعمال التنافسية ومن ثم زيادة قدرتها التنافسية.

2-5 مصادر البيانات والمعلومات

تتمثل مصادر البيانات والمعلومات للبحث بمصادر تخص الجانب النظري للبحث والمتمثلة في البحوث والكتب والرسائل والأطاريح الأجنبية والعربية فضلا عن الانترنت , ومصادر تخص الجانب العملي (التطبيقي) للبحث من خلال تحليل البيانات الخاصة بعينة البحث واستمارة الاستبانة الموزعة على الزبائن بصورة عامة.

2-6 حدود البحث

1- الحدود الزمنية: لغرض إنجاز ما يهدف إليه البحث فقد تم الاعتماد على بيانات ,عام - 2020 -.
2- الحدود المكانية: لغرض اختبار فرضية البحث فقد تم اختيار الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة مجتمعاً للبحث, واحد معاملها المتمثل بمعمل الأكياس البلاستيكية والمنسوجة عينةً له، وذلك للدور الذي تلعبه الوحدة الاقتصادية في إنتاج منتجات ,ذات مساس مباشر ,بحاجة المواطن، فضلاً عن ما تواجهه الشركة من منافسة شديدة, نتيجة لانفتاح البلد على العالم ودخول, منتجات متنوعة تمتاز بجودتها العالية وأسعارها المنخفضة.

2-7 انموذج البحث

شكل (1) انموذج البحث
المصدر : من اعداد الباحثين

3- المبحث الثاني :الجانب النظري

3-1 نشر وظيفة الجودة

لم يعد الانتاج من دون عيوب كافٍ لضمان رضا الزبون، فهناك تحدي أمام الشركات يتمثل في استبدال التركيز التقليدي بإدخال أداة نشر وظيفة الجودة والتي تمثل نهجاً فعالاً لإعادة تصميم وتقديم منتج يلبي من البداية كل ما يرضي الزبون.

اولا: نشأة اداة نشر وظيفة الجودة

نظراً لأن المبادئ الأساسية لوظيفة الجودة كانت معروفة منذ 40 عاماً مضت، إلا إنهُ لم يتم تحديد أصول نشر وظيفة الجودة بدقة من حيث الوقت ، على الرغم من أن الأنموذج المستعمل ظهرَ في الولايات المتحدة وفي العالم الغربي في موعد لا يتجاوز 1986م عندما ظهر أول مقال تحت اسم *Quality Progress* تناول تاريخها، نشرته الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة (ASQC) (Zhang,et,al,1999:82).

ثانيا: مفهوم نشر وظيفة الجودة

أن الشرط الأساسي لنجاح المنتج قدرته على تقديم أكبر الفوائد للزبائن عن طريق تلبية رغباتهم، لذا فإن متطلبات الزبائن مطلوبة عند التصميم وهناك طرق وتقنيات مختلفة للإبلاغ عن متطلبات الزبائن وتحويلها إلى تعريف تقني، مثل طريقة نشر وظيفة الجودة (Kelety ,2006:148)

أذ تُعد نشر وظيفة الجودة طريقة لربط متطلبات الزبون بالمتطلبات الفنية على النحو المحدد من الزبون، وذلك عن طريق ترجمة اللغة العادية المستلمة من الزبائن وربطها مع المتطلبات التقنية التي يفهمها المهندسون ، فهي مفيدة جدًا، كونها تُسهل التفاعل بين التسويق والهندسة والتصنيع (Schroeder et al;2018:43), (Singh. et al; 2018:245).

ثالثا: مراحل بناء نشر وظيفة الجودة

أشار (Singh& Kumer,2014:16) ان نشر وظيفة الجودة تسير ضمن أربع مراحل من خلال تسلسل متتالي وعلى النحو الآتي:

1. **مرحلة تخطيط المنتج *Product Planning***

في هذه المرحلة ، تتم ترجمة متطلبات الزبون إلى متطلبات تقنية أو هندسية (وهذا يعني كيفية تلبية متطلبات الزبون).

2. **مرحلة نشر الجزء *Part Deployment***

هي تحويل المتطلبات التقنية أو الهندسية إلى خصائص الأجزاء ، أي التعرف على مكونات المنتج التي تلبي متطلبات الزبون.

3. **مرحلة تخطيط العملية *Process Planning***

تتضمن تحديد العمليات التي لها علاقة بمكونات المنتج التي حددت على وفق المتطلبات الهندسية .

4. مرحلة تخطيط الانتاج Production Planning

يتم استيفاء معايير التطوير من خلال عمليات الإنتاج الرئيسية.

وأكد *Terninko* على ان نشر وظيفة الجودة تتكون قسمين هي (Terninko,1997:58):

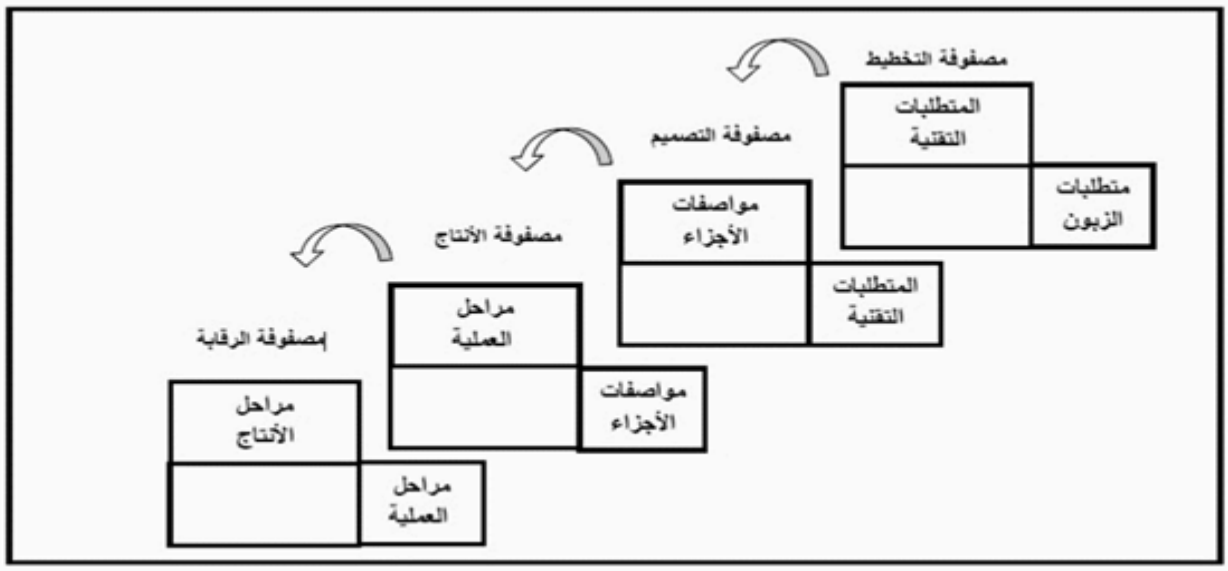
القسم الاول: نشر الجودة Deployment of Quality :

وهي تعمل على ترجمة متطلبات الزبائن ورغباتهم وتحويلها إلى متطلبات تصميم. يدعم قسم التسويق المنتج بمعلومات مثل متطلبات الزبائن وبيانات الضمان والفرص. المنافسة ، ومقاييس المنتج ، والقدرة الفنية للمؤسسة على تلبية متطلبات الزبائن وفي أي مرحلة مهمة يعتمد عليها أداء المراحل الأخرى.

القسم الثاني: نشر الوظيفة *Deployment of Function* **:**

تعمل على ترجمة متطلبات تصميم المنتج وتحويلها إلى مواصفات قطع غيار. وتحتاج ميزات العملية إلى الإبداع والابتكار ، بدعم من فريق من الخبراء والمهندسين وثم هناك مرحلة تخطيط العملية حيث يتم توثيق تسلسل عمليات الإنتاج والقيم المستهدفة بواسطة مخطط تدفق يتم استخدام فريق من مهندسي الإنتاج في الوحدة الاقتصادية ، وأخيراً يتم تحديد المؤشرات إدارة لمراقبة عمليات الإنتاج وجدولة الصيانة والمهارات المطلوبة من المشغلين.

على الرغم من أن تفاصيل نشر وظيفة الجودة قد تختلف بين المتغيرات المختلفة ، لكن بشكل عام ان المبدأ الشائع ، هو تحديد متطلبات الزبون لمنتج أو خدمة (على وفق أهميتها النسبية) وربطها بخصائص التصميم التي تترجم تلك المتطلبات بشكل تطبيقي ضمن الواقع ، ويمكن أن يستمر هذا المبدأ بجعل **كيف** *hows* في مرحلة تصبح **ماذا** *what* في المرحلة اللاحقة وان بعض المستخدمين وذوي الخبرة لديهم حتى أربع مصفوفات مرتبطة بهذه الطريقة إذا كانت هناك حاجة لإجراء المفاضلات الهندسية أو العملية في مرحلة لاحقة ، تمكن البيوت المترابطة من تحديد التأثير على متطلبات الزبائن (Slack, et al.2010:126). والشكل الآتي يوضح مراحل نشر وظيفة الجودة.



شكل(2) مراحل نشر وظيفة الجودة

Source: Jariri, F., & ZEGORDI, S. (2008). Quality function deployment, value engineering and target costing, an integrated framework in design cost management: a mathematical programming approach.

أثناء عملية تخطيط المنتج وإنشاءه وتجميعه وإدارته ، توفر المراحل الأربع نقلًا آليًا وتوزيعًا لصوت الزبون ، باستخدام العبارات الحقيقية. ينصب التركيز الرئيسي للجانب الوظيفي للدراسة على تحليل شامل للخطوة الأولى لتطوير QFD التي يمثلها First Quality Home.

رابعا: بيت الجودة

تم التركيز على بيت الجودة في الأدبيات الخاصة بإدارة الجودة، إذ يعتبر بيت الجودة جزءًا من عملية تنفيذ QFD ، وهو عبارة عن مصفوفة تستخدم لأغراض التخطيط التي تنقل التفاعل بين تفضيلات الزبائن وكيف تحاول الوحدة تلبية تلك الرغبات كونها أداة بيانية لوصف العلاقة بين رغبات الزبائن والمنتج.(Heizer & Render,2014:196).

خامسا: خطوات بناء بيت الجودة

ولبناء بيت الجودة هنالك سبع خطوات أساسية:(Heizer,2017: 167)

1. تحديد ما يريده الزبون. (ماذا يريد الزبائن في هذا المنتج).
2. التعرف على كيفية ارضاء الزبائن. (تحديد خصائص محددات المنتج وميزات أو سمات المنتوج).
3. ربط الزبون ببيت المنتج (بناء مصفوفة العلاقة).
4. تحديد العلاقات بين المنتج و الشركة أي هناك علاقة كبيرة بين المتطلبات و الانتاج.
5. تطوير تصنيفات الأهمية النسبية عن طريق الزبون في تقييمات الأهمية والأوزان للعلاقات المصفوفة.
6. تقييم المنتجات المنافسة و هل المنتجات المنافسة تلبي ما يريد الزبون.
7. تحديد الخصائص المرغوبة في التقنية وأدائك وأداء المنافس ضد هذه الصفات.

3-2 قيمة المنتج

اولا: مفهوم قيمة المنتج

وفقا لـ (جلاب والخالدي: 2014 ، 38) ، فإن القيمة هي الأساس الأساسي لوظيفة الوحدة الاقتصادية ، حيث تقوم بتنفيذ الخطط المطلوبة للمتطلبات والخصائص المتعلقة بمنتجاتها وخدماتها ، والتي من جهة ، المساهمة في تلبية احتياجات الزبون ورغباته وفي المقابل زيادة الأرباح.

ثانيا: تحسين قيمة المنتج

يشير (أبو رغيف ,2012: 67) ان التغيرات في عالم السوق الحالي ، وخاصة الاختلافات الواسعة في تفضيلات الزبون والتكلفة العالية للمنتج ، أجبرت الوحدة الاقتصادية على مواجهة المنافسة الشديدة ، مما أجبرها على تصنيع منتجات تضمن استدامتها في هذه البيئة واكتساب ميزة تنافسية في أن إنتاجها يلبي متطلبات الزبائن بأقل تكلفة ممكنة مع تحقيق جودة عالية وهذا يعني تحسين قيمة المنتج.

ويذكر(داود & عبد الرزاق ,2009 : 124) انه يتم تجسيد النماذج التي تمثل تعزيز قيمة المنتج في ما يلي :

اولا :تخفيض الكلفة :يتم ذلك عندما يكون المنتج مرتبط بالأنشطة والممارسات التي تضيف قيمة إلى إنتاجها.

ثانيا : جودة المنتج :أي نشر صوت الزبون عبر سلسلة التجهيز ، والذي يمثل مطالبه واحتياجاته.

والان سوف نتناول هذين النموذجين بالتفصيل:

تخفيض الكلفة

مفهوم تخفيض الكلفة

قد عرف JIN تخفيض التكاليف على إنه استثمار تنافسي ، وقد استخدم المصطلح الاستراتيجي للإشارة إلى أن الوحدات الاقتصادية تحاول على المدى الطويل التحكم في كمية وسعر منتجات المنافسين (Jin J. , 2001:1).

جودة المنتج

مفهوم جودة المنتج

يعرفها(محمد , 2006: 10 – 9) بأنها المستوى الذي يفي بها المنتج بمعايير الزبون عند استخدامها.

اما (Heizer et al., 2017:217)عرف جودة المنتج بانها قدرة المنتج على تلبية متطلبات الزبون .

3-3 الكلفة المستهدفة الخضراء

ظَهرَ في الآونة الأخيرة إعتناء بالمنتجات الخضراء نتيجة إدراك الوحدات الاقتصادية بزيادة وَعي الزبائن بإستخدام هذا النوع من المنتجات، لكن الوحدات الاقتصادية تواجه مشكلة في إرتفاع تكاليفها، بالنتيجة يكون سعرها عالي بالنسبة للزبون بالمقارنة مع سعر المنتج التقليدي، لذلك بدأ التوجه نحو تطوير التقنيات المحاسبية التقليدية ليتم إستخدامها في تخفيض تكاليف المنتجات الخضراء، وواحدة من هذه التقنيات التي تم العمل على تطويرها هي تقنية (التكلفة المستهدفة الخضراء) ولكن قبل البدء بتناول التكلفة المستهدفة الخضراء والخوض في هذا الموضوع يجب التعرف الى مفهوم المنتج الاخضر.

اولا: مفهوم المنتج الاخضر

أن معظم الوحدات الاقتصادية تسعى لتطوير وتسويق منتجات لمواجهة العديد من التحديات وأحدى التحديات الرئيسة التي تواجهها هي ابتكار منتج صديق للبيئة (أخضر) وهو دمج سمات وخصائص البيئة مع المنتج التقليدي (Dangelico & ،2010:480 Pujari).

وتعددت آراء الباحثين في تَفسير مَفهوم المُنتج الأخضر، إذ تُشير أحدى الدراسات بأنه إبتكار منتجات أو عمليات إنتاج تهدف الى معالجة المشاكل البيئية الناتجة في دورة حياة المنتج (Huang, 2011: 16).

ثانيا: اهمية وفوائد المُنتَج الاخضر:

تبرز أهمية المنتجات الخضراء عن طريق اهتمامها بتقليل التلوث، تحسين الأداء البيئي، تحسين إنتاجية الموارد، زيادة كفاءة استخدام الطاقة، تقليل النفايات، فضلاً عن تخفيض كلف المواد المنتجة (Huang , 2011: 17)، ويمكن إيجاز فوائد المنتج الأخضر بالآتي (Saunila, et.al, 2017: 2) , (Chang, 2011:9)

1. يُمكّن الوحدات الاقتصادية من الحصول على المكافأت التجارية من انشاء منتجات مستدامة بيئياً.
2. تحقيق فوائد مالية يمكن أن تزيد من القدرة التنافسية للشركات.
3. تحسين أداء الإدارة البيئة لتلبية المتطلبات والقوانين البيئية ويؤدي الابتكار الاخضر دور الوسيط بين الاخلاقيات البيئية والعوائد التنافسية.
4. يعد بمثابة المفتاح لتحسين الميزة التنافسية في عالم يزداد به الإهتمام بالبيئة.
5. يوفر فرصة كبيرة لتلبية طلبات الزبائن دون الإضرار بالبيئة.
6. يُمكن من تحسين أداء الشركة.
7. تحقيق الكفاءة في إستخدام الموارد والطاقة.
8. يُمكن الشركات من خفض التكاليف وزيادة الايرادات.

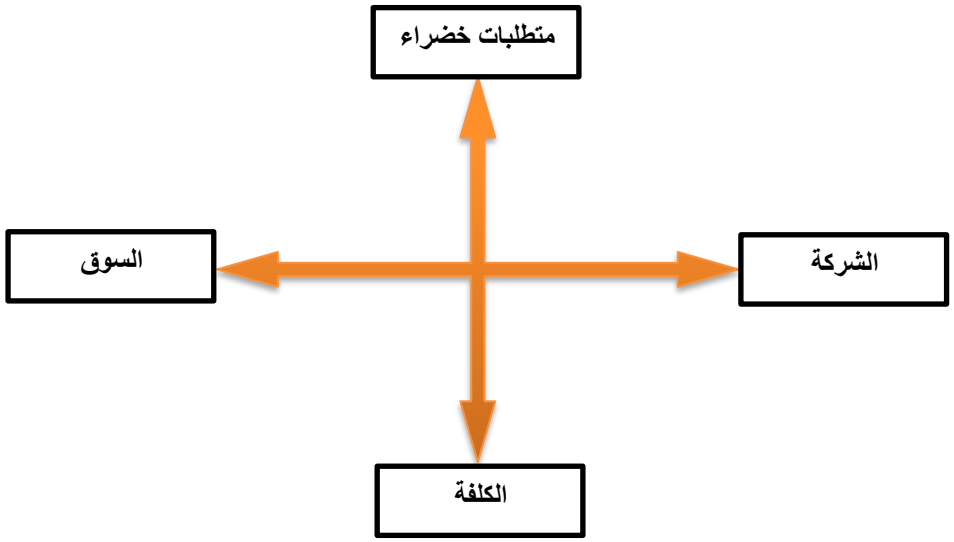
ثالثا: كلفة المنتج الاخضر

يوجد إجماعاً حول العديد من الفوائد المرتبطة بالمنتج الأخضر، إلا أن تكلفة إنتاجه الأولية مقارنةً بالنظير التقليدي لا تزال موضع نقاش، إذ خلصَ العديد من خبراء السوق إلى أن ممارسي الإنتاج الأخضر يعتقدون أن تكلفة أنتاجه أعلى بكثير من تكلفة انتاج نظيره التقليدي (Issa et a,2010:397), (Hwang& Tan,2012:397)، ولا تزال هناك الكثير من الأدلة تدعم هذا التصور العام المتشكل في عقلية المنتجين، ولا تزال قضية علاوة التكلفة الخضراء محل نقاش، وهذا ما وَلّدَ ثلاثة آراء مختلفة في الأدبيات.

يشير الرأي الأول إلى أنه لا يوجد فرق كبير بين تكلفة المنتجات الخضراء والمنتج التقليدي (Matthiessen&Morris,2007:379), أذ يرى المدافعون عن هذا الرأي بأن هناك زيادة في تكلفة المنتجات الخضراء وهذه الزيادة غير ذات أهمية، إذ أن المنتجات الخضراء يمكن تحقيقها بتكلفة قليلة أو بدون تكلفة إضافية (Kats,2006,397),(Langdon,2007:397).

رابعا: مفهوم التكلفة المستهدفة الخضراء

من منظور تطوير المنتج ، إن دعم وتطوير إدارة التكلفة التقليدية يكون عن طريق تحديد التكاليف المستهدفة ، في حين ان المنتج الاخضر، يحتاج إلى التعزيز بطريقة موجهة نحو البيئة، وأن الشركات قادرة على تمرير التكاليف المتكبدة للمتطلبات البيئية إلى الزبائن في شكل علاوة سعرية(Horvath& Berlin,2012:25) كما إن تحديد الكلفة المستهدفة الخضراء يتطلب نظرة نحو السوق تشتمل متطلبات الزبون للمنتج الاخضر واشتقاق التكاليف من واقع السوق فضلاً عن وجهة نظر الشركة التي تستند إلى الخيارات الحالية للشركة فيما يتعلق بالمنتج المصنع حاليًا والتكاليف المتكبدة. لذلك فهناك جمع بين منظور التكلفة والمتطلبات الخضراء بالإضافة إلى منظور السوق والشركة معًا في نظام إدارة التكلفة المستهدفة الخضراء،(Berlin et al,2011:9) ووفقا للشكل الآتي(3):



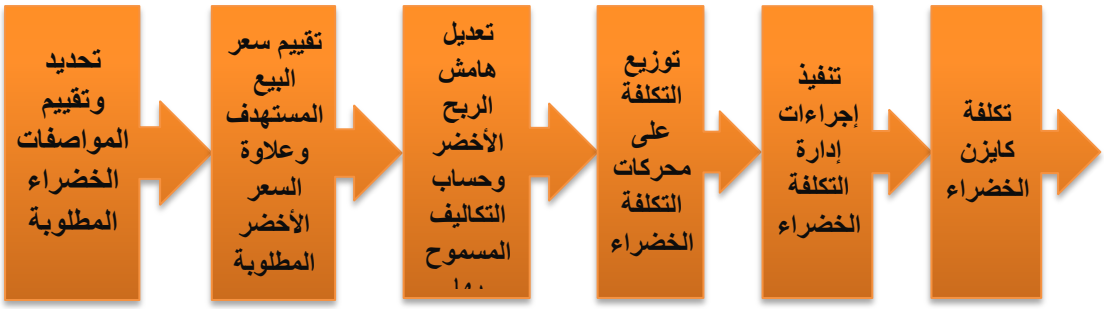
الشكل (3) أبعاد الكلفة المستهدفة الخضراء

Source: Berlin, S., Horvath, P., Kersten, W., Allonas, C., Brockhaus, S., & Wagenstetter, N. (2011). Leitfaden: Green Logistics Target Costing für kmU.

يبين الشكل أعلاه أن إدارة التكلفة المستهدفة الخضراء يكون عن طريق توسيع طريقة تحديد الكلفة المستهدفة التقليدية، والتي يتم فيها مقارنة التكاليف المسموح بها من قبل السوق مع التكاليف التي تُسببها حالياً، ولتشمل بُعداً اضافياً وهو المتطلبات البيئية بهدف تقليل الاعباء البيئية التي يُسببها المُنتج.

التكلفة المستهدفة الخضراء إن هذا الوصف إستند على عدت خطوات لتطوير الشكل التقليدي للتكلفة المستهدفة وهي كالآتي (26-Horvath& Berlin، 2012: 27):

1. تحديد وتقييم المواصفات والوظائف الخضراء.
2. تقييم سعر البيع المستهدف وعلاوة السعر الاخضر.
3. تعديل هامش الربح الاخضر وحساب التكاليف المسموح بها.
4. توزيع التكاليف على موجهات التكلفة.
5. تنفيذ مقاييس إدارة التكلفة
6. التحسين المستمر



الشكل (4) خطوات تنفيذ الكلفة المستهدفة الخضراء

Source: Horvath P., Berlin S .,(2012) "Green target cost :ready for the green challenge" ,Cost management , may:26.

الخطوة الاولى: تحديد وتقييم الخصائص والوظائف الخضراء المطلوبة

ضمن الكلفة المستهدفة التقليدية، يتم تحديد المنتج من حيث ميزات الأداء الوظيفي والجودة من وجهة نظر الزبون، وعلى وفق ميزات المنتج ، يتم فحص القيمة المدركة للزبون لكل ميزة، لكن بالنسبة للكلفة المستهدفة الخضراء هنا يتعلق الأمر بالمتطلبات الخضراء، إذ أن كثير من الزبائن ليس لديهم معرفة وإدراك بالمتطلبات البيئية، وفي كثير من الصناعات إن المتطلبات الخضراء تكون مدفوعة بالتشريعات البيئية(Horvath& Berlin،2012 :28-27).

الخطوة الثانية: تحديد سعر البيع المستهدف وعلاوة السعر الأخضر.

بعد تحديد وتقييم خصائص المنتج الفردية للزبون ، يجب تحديد السعر المستهدف للمنتج المراد تطويره، ويكون ذلك من خلال تحليل ظروف السوق التنافسية وتعليقات الزبائن، إذ تسلط العديد من الدراسات الضوء على رغبة الزبائن في دفع علاوة سعرية للمنتجات الخضراء، في حين خلصت دراسات أُخرى إلا أن تفسير رغبة الزبائن المختلفة في دفع علاوة سعرية يعتمد على ثقة الزبائن في الفوائد البيئية التي ينطوي عليها شراء المنتج.

الخطوة الثالثة: تعديل هامش الربح الأخضر وحساب التكاليف المسموح بها

بناءاً على السعر المستهدف ، يتم تحديد التكاليف المسموح بها عبر خصم هامش الربح المستهدف من السعر المستهدف، ومن أجل تحديد هامش الربح المستهدف ، عادة ما تستخدم خطط الربح طويلة الأجل للشركة ، والأرباح من السنوات السابقة ، والأرباح من الشركات المماثلة في الصناعة وغيرها، يعد العائد على المبيعات او العائد على راس المال مناسب في تحديد هامش الربح. ، وإن العائد على المبيعات هو المقياس الاكثر استعمالاً على نطاق واسع لأن حسابه غير معقد ويمكن ربطه بربحية كل منتج (Berlin et al,2011:64).

الخطوة الرابعة: توزيع التكلفة على موجهات التكلفة الخضراء

تُستخدم هذه الخطوة لتحديد التكاليف المسموح بها لكل مكون من مكونات المنتج، ثم يتم تعيين القيمة المدركة لخصائص المنتج الخاصة بالزبون لكل مكون من مكونات المنتج، ويتم ذلك عادة من خلال عملية نشر وظيفة الجودة (QFD) ضمن عرض المصفوفة.

الخطوة الخامسة: تنفيذ اجراءات إدارة التكلفة المستهدفة الخضراء

وتتضمن ثلاث مراحل: (Horvath& Berlin،2012 :29)، (Kersten, 2011:445).

1. يتم تحديد التكاليف الفعلية للمكونات.
2. تتم مقارنة التكلفة الفعلية والتكلفة المسموح بها لكل مكون.
3. يتم تحديد وتحليل الانحراف لتحسين تصميم المكونات وخفض التكلفة الإجمالية دون تقليل الوظائف والجودة.

تكلفة كايزن الخضراء

بغض النظر فيما إذا كانت التكاليف المسموح بها قد تحققت أم لا ، يتم بذل جهود التحسين المستمر، اذ إن تكلفة كايزن الخضراء هي امتداد لتكلفة كايزن التقليدية بتجاه القضايا البيئة

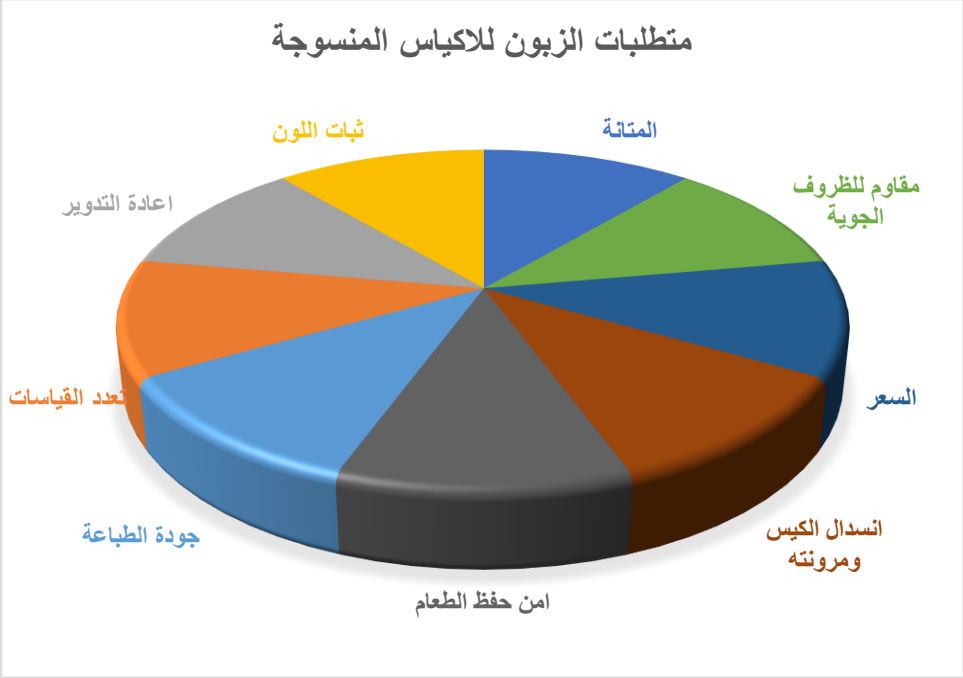
4- المبحث الثالث :الجانب التطبيقي

في هذا المبحث سيتم تطبيق خطوات الكلفة المستهدفة الخضراء كما وردت ضمن الجانب النظري، وبهدف اشتقاق القيم المستهدفة لسمات المنتج مع الاخذ بنظر الاعتبار القيم المتعلقة بالبيئة، اذ يتم اشتقاق القيم المستهدفة من معلومات السوق عن طريق نشر وظيفة الجودة لتحديد مستوى الجودة التي تلبي متطلبات الزبون بضمنها الصديقة للبيئة وثم يتم تحديد التكاليف باستعمال تقنية الكلفة المستهدفة الخضراء لتحسين قيمة المنتج وعلى وفق الخطوات الاتية:

4-1 تطبيق تقنية نشر وظيفة الجودة لتلبية متطلبات الزبون

يتبع معمل الاكياس البلاستيكية والمنسوجة انظمة الجودة التقليدية التي تركز على فجوات الجودة والتي تستهدف تقليل الاخطاء والعيوب في المنتج ، اما نشر وظيفة الجودة فتركز على تعزيز رضا الزبون عن طريق اكتشاف متطلباته بغية تحقيقها على وفق الخطوات الاتية:

1. **تحديد متطلبات الزبون بضمنها المتطلبات البيئية:** ان نشر وظيفة الجودة تبدأ بتحديد الاحتياجات الاساسية للزبون، بعد الاستفسار من موظفي قسم التسويق في الشركة وعدد من رجال البيع في السوق حُددت عدد من المتطلبات التي تمثل رغبات الزبون في الكيس والتي من شأنها ان تزيد من القيمة التي يدركها الزبون وهي (جودة الطباعة ، تعدد القياسات، ثبات اللون ، المتانة، مقاوم للظروف الجوية ، السعر ، انسدال الكيس ومرونته) في ما حُددت المتطلبات البيئية التي تجعل من المنتج الاخضر (اعادة التدوير، امن حفظ الطعام) وان تحقيق هذه المتطلبات تعزز من إتخاذ الزبون لقراره بشراء هذا المنتج، وقد قام الباحث بالاستفسار مع مدير معمل الاكياس البلاستيكية والمنسوجة ومجموعة من الزبائن بصوره عامة ، وعلى ضوئها حددت مجموعة من المتطلبات الاساسية الواجب توافرها في منتج الاكياس وكما في الشكل التالي (5):



شكل (5) متطلبات الزبون للأكياس المنسوجة

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مقابله مع موظفي تسويق معمل الاكياس البلاستيكية والمنسوجة وعدد من رجال البيع في السوق.

الشكل يوضح خواص منتج الاكياس التي تتحقق عبر مكوناته الاساسية التي سيكون لها قيمة يدركها الزبون إذا ما إشتملت متطلبات الزبون الأساسية والتي تعد الأساس الذي يعتمد عليه في إتخاذ قراره.

أ- **الاهمية النسبية لمتطلبات الزبون:** هذه الخطوة تتمثل بتحديد الاهمية النسبية لمتطلبات الزبون على وفق استمارة الاستبانة الموضحة في الملحق (1) التي وزعت على الزبائن بصوره عامة ، وقد اعتمد مقياس ليكرت Likert الخماسي لحساب مجموع تكرارات عينة البحث، إذ أُعطيت أوزان عدة للإجابات تعكس مستوى الاهمية ، ويوضح الجدول نتائج الاستبانة.

جدول (1) الأوزان حسب مقياس ليكرت Likert

اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
5	4	3	2	1

جدول (2) محتويات الاستبانة الفقرة (اولا) الخاصة باحتياجات الزبون للأكياس

ت	متطلبات الزبون	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	جودة الطباعة	24	21	6	2	1
2	تعدد القياسات	28	19	5	1	1
3	اعادة التدوير	26	22	3	1	2
4	ثبات اللون	17	18	14	3	2
5	المتانة	27	22	2	2	3
6	مقاوم للظروف الجوية	18	25	5	5	1
7	السعر	30	19	2		3
8	انسدال الكيس ومرونته	14	24	14		2
9	امن حفظ الطعام	34	15	3	1	1

المصدر :إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الاستبانة

بعد الحصول على نتائج الاستبانة الخاصة بمتطلبات الزبون أعد الباحث جداول للمجاميع التكرارية الخاصة بالنتائج والتي في ضوئها تتحدد الاهمية النسبية لمطالب الزبون، إذ أعطيت درجات على وفق ترتيب الاهمية النسبية، أي أن متطلب الزبون الذي يكون له أعلى أهمية نسبية يحصل9 درجات أما الذي يكون له أقل أهمية نسبية يحصل 1 درجة.

جدول(3) الاهمية النسبية وعدد درجات كل متطلب من متطلبات الزبون للأكياس المنسوجة

ت	متطلبات الزبون	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	المجموع الترجيحي	الاهمية النسبية	عدد الدرجات
1	جودة الطباعة	120[1]	84	18	4	1	227	%11.14[2]	4
2	تعدد القياسات	140	76	15	2	1	234	%11.48	6
3	اعادة التدوير	130	88	9	2	2	231	%11.33	5
4	ثبات اللون	85	72	42	6	2	207	%10.16	1
5	المتانة	135	88	6	4	3	236	%11.58	8
6	مقاوم للظروف الجوية	90	100	15	10	1	216	% 10.59	3
7	السعر	150	76	6		3	235	%11.53	7
8	انسدال الكيس ومرونته	70	96	42		2	210	%10.30	2
9	امن حفظ الطعام	170	60	9	2	1	242	%11.87	9
	المجموع						2038	%100	

المصدر: من اعداد الباحثة معتمدا على جدول(2) .

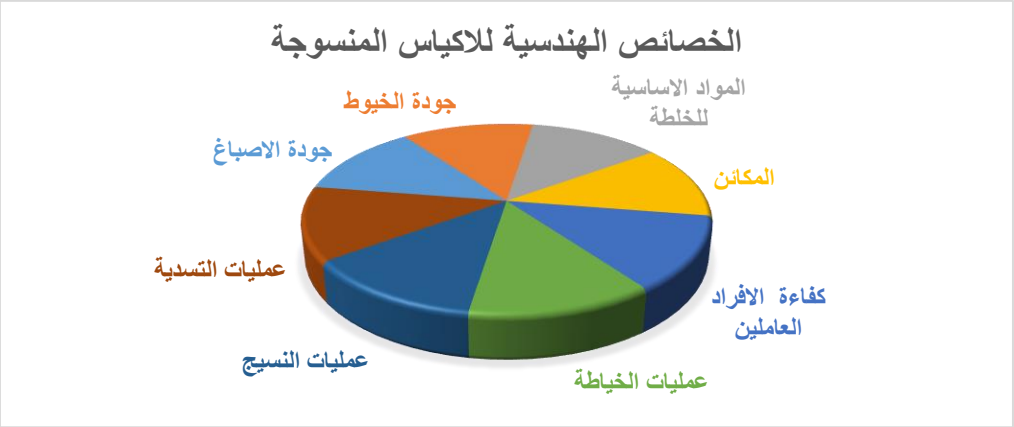
يُبيّن الجدول الأهمية النسبية لمتطلبات الزبائن(القيمة المدركة للزبون لمنتج الشركة)، الذي يُظهر فيه أن عنصر أمن لحفظ الطعام قد حاز على أهمية نسبية 11.87% من إجمالي متطلبات الزبون وحصل على 9 درجات في تلبية رغبات الزبون وهذا يدل على ان تركيز الزبون ينصب على عدم تفاعل الكيس مع المواد التي توجد بداخله، مما يؤكد زيادة وعيهم في الحصول على منتج صديق للبيئة لتجنب اصابتهم بالأمراض السرطانية، أما المتانة جاء بعده وقد حصل على نسبة 11.58% لرغبة الزبون في بعدم تمزق الكيس اثناء التحميل والتنقل، وهذا ما جعل الزبون يركز على أهمية عنصر المتانة لتكون المركز الثاني، وكذلك سجل متطلب السعر 11.53% وحصل على 7 درجات وجاء بالمرتبة الثالثة مما يدل على أن الزبون يركز على عناصر القيمة أكثر من الكلفة ومستعد لدفع سعر أعلى للمنتج الذي يحمل خواص تحقق قيمة عالية لديه، كما حصل تعدد القياسات على نسبة 11.48 % وحصل على 6 درجات وذلك لرغبة الزبون بكافة انواع القياسات ، أما إعادة التدوير فسجل 11.33% وهذا يدل على وجود وعي لدى الزبون بتقليل المعدلات التلوث مع تقليل الضغط على المواد الاولية لا نتاج المنتجات والحفاظ الطاقة ، أما عنصر جودة الطباعة فقد جاء بعده وحاز على أهمية نسبية بنسبة 11.14% وحصل على 4 درجات وذلك يدل على اهتمام الزبون بالجمالية ، فيما حقق انسدال الكيس ومرونته 10.59% وذلك للحصول على كيس ذات انسدال مضبوط دون وجود ثني او تكسرات اثناء التعبئة، وسجل عنصر مقاوم للظروف الجوية فسجل 10.30% وحصل على درجات 3 وذلك للحفاظ على المواد التي بداخله من التأثيرات الخارجية، وحصل متطلب ثبات اللون على 10.16 % لرغبة الزبون بثبات اللون دون تغير خلال فترة الاستعمال .

[1] 120 = 5 × 24

[2] 11.14 = 2038 ÷ 227

2. تحديد المواصفات الفنية للمنتج (صوت المهندس)

تتعلق هذه الخطوة بتحديد الخصائص او المتطلبات الهندسية لمنتج الاكياس المنسوجة في ضوء متطلبات الزبون التي تمثل تلبيتها اضافة قيمة له , اذ بعد قيام الباحث بالاستفسارات المتعددة من المهندسين العاملين في شعب التصميم والبرمجة والتحضيرات والخياطة عن الخصائص او المتطلبات الهندسية الاكثر تأثيراً في متطلبات الزبون اتضح انها تنحصر في ثمانية خصاص يوضحها الشكل (6)



شكل(6) الخصائص او المتطلبات الهندسية لمنتج الاكياس المنسوجة في المعمل عينة البحث

المصدر: إعداد الباحثة استنادا إلى آراء المهندسين في شعبة التحضيرات وشعبة الجودة وشعبة النسيج وشعبة الخياطة.

ولاحتساب الاهمية النسبية لكل واحدة من الخصائص الهندسية وعلاقتها مع متطلبات الزبون قامت الباحثة بالاتي :

أ- **بناء مصفوفة الارتباط الفني او الهندسي**: بعد تحديد متطلبات الزبون والمتطلبات الهندسية لمنتج الاكياس المنسوجة، يصبح بالإمكان اعداد المصفوفة التي توضح العلاقة بين كل متطلب زبون ومتطلب هندسي او فني وهي تعد قلب بيت الجودة الذي يعتمد على توافر هذين المتطلبين، ولغرض تحديد هذه العلاقة فقد تم أخذ آراء المهندسين العاملين في شعب التحضيرات والخياطة والنسيج والجودة للمعمل الذين اتفقوا في تحديد العلاقات بين متطلبات الزبون والمتطلبات الفنية والتي يمكن التعبير عنها برموز معينة واوزان تمثلها وكما موضح في الجدول (4) .

وهناك رموز توضيحية في المصفوفة تُبّن قوة العلاقة بين كل متطلب من متطلبات الزبون وكل متطلب من المتطلبات الهندسية اذ اعطيت هذه العلاقات وزن لتقييم قوتها كما في الآتي :

مصفوفة العلاقات	علاقة قوية	علاقة متوسطة	علاقة ضعيفة
الرمز			▪
الوزن	5	3	1

جدول(4) مصفوفة العلاقات بين متطلبات الزبون والمتطلبات الفنية

المتطلبات	المتطلبات الفنية							
الزبون	جودة الاصباغ	جودة الخيوط	المواد الاساسية للخلطة	المكائن	كفاءة الافراد العاملي ن	عمليات الخياطة	عمليات النسيج	عمليات التسدية
جودة الطباعة	•		•	•				
تعدد القياسات	•	•	•	•	○	•	•	•
اعادة التدوير			•	•	•			
ثبات اللون	•							
المتانة	▪	•	•	•	○	•	•	○
مقاوم للظروف الجوية		•	•			•	○	
السعر	•	•	•		•	•	•	
انسدال الكيس ومرونته		•	•	○	○	•	•	
امن حفظ الطعام	•	○	•	○	•	•	○	○

المصدر: اعداد الباحثة استناداً الى آراء المهندسين العاملين في شعب الجودة والتحضيرات والخياطة والنسيج.

بعد ان تم تحديد نوع العلاقات بين متطلبات الزبون والمتطلبات الهندسية يتم ترجمة قوة العلاقة وفق الاوزان المحددة لها وكما موضح في الجدول(5):

جدول(5) الأهمية النسبية للعلاقة بين المتطلبات الفنية ومتطلبات الزبون

متطلبات الزبون	الاهمية النسبية	المتطلبات الفنية								المجموع
		جودة الاصباغ	جودة الخيوط	المواد الاساسية للخلطة	المكائن	كفاءة الافراد العاملين	عمليات الخياطة	عمليات النسيج	عمليات التسدية	
جودة الطباعة	%11.14	55.7[1]		55.7	55.7					167.1
تعدد القياسات	%11.87	59.35	35.61	59.35	35.61	59.35	59.35	35.61	35.61	379.84
اعادة التدوير	%10.30		51.5	51.5	30.9	30.9	51.5	51.5		267.8
ثبات اللون	%10.16	55.8								55.8
المتانة	%11.58	11.58	57.9	57.9	57.9	34.74	57.9	57.9	57.9	393.72
مقاوم للظروف الجوية	% 10.59		52.95	52.95			52.95	31.77		190.62
السعر	%11.53	57.65	57.65	57.65		57.65	57.65	57.65		345.9
انسدال الكيس ومرونته	%11.33			56.65	56.65	56.65				169.95
امن حفظ الطعام	%11.48	57.4	57.4	57.4	57.4	34.44	57.4	57.4	57.4	436.24
	%100	297.48	313.01	449.1	294.16	273.73	336.75	291.83	150.91	2406.97
الاهمية النسبية للمتطلبات الفنية		%12.36[2]	%13.00	%18.66	%12.22	%11.37	%13.99	%12.12	%6.28	%100

المصدر : من اعداد الباحثة استنادا الى جدول(4)

يتضح من الجدول اعلاه المتطلب الفني المواد الاساسية للخلطة قد حقق اعلى اهمية نسبية وذلك لأهميتها في تقديم اكياس تلبي حاجات الزبائن والتي تؤثر بشكل كبير على قراره في شراء المنتج ، وايضا حصل المتطلب الفني عملية الخياطة على اهمية نسبية بالمرتبة الثانية وذلك لأهميتها في تقديم كيس عالي المتانة، وجاء المتطلب الفني جودة الخيوط بالمرتبة الثالثة و هذا يستدعي الاهتمام بالخيوط وانواعها وتأثيره على متانة الكيس ،اما المتطلب الفني جودة الاصباغ فجاء بالمرتبة الرابعة وذلك لأهميتها في الطباعة ،وكذلك سجل المتطلب الفني المكائن المرتبة الخامسة وذلك لان المكائن ذات التكنولوجيا المتقدمة يمكنها تنفيذ كافة التصاميم الحديثة لسعتها الكبيرة في استقبال التكرارات اللونية لابراز الطباعة المطلوبة فضلا عن اهمية السرعة في اجراء العمليات المطلوبة، وكذلك جاء المتطلب الفني عملية النسيج بالمرتبة السادسة كونها العملية المسؤولة عن تحويل المواد الاساسية للخلطة الى اشرطة ولتحكمها في التركيب النسيجي من تصميم الكيس وكثافة التركيب النسيجي ،اما كفاءة الافراد العاملين فقد احتل هذا المتطلب المرتبة السابعة و هذا يؤكد ان العمليات تتطلب وجود عاملين يتمتعون بالكفاءة لإنجازها بالجودة والوقت المناسب اما عملية التسدية فجاءت بالمرتبة الثامنة وذلك لأهميتها في تجهيز العمليات اللاحقة بأشرطة بأعداد وتكرارات لونية على وفق التصميم المطلوب.

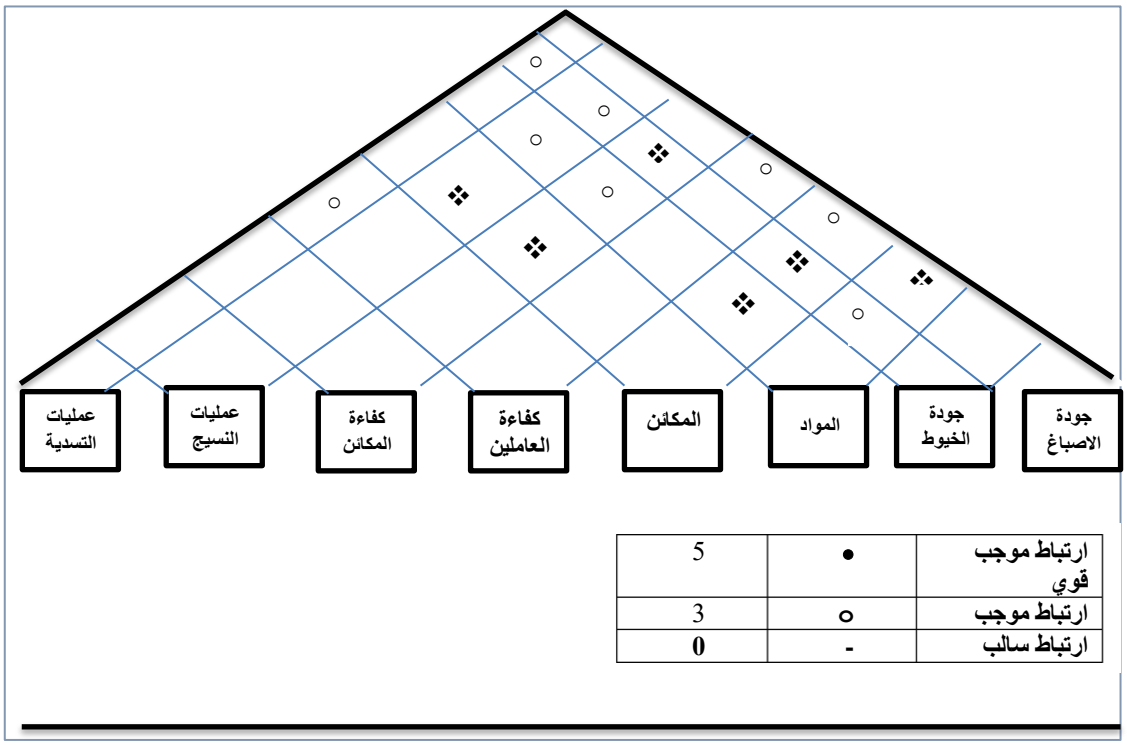
أ- بناء مصفوفة العلاقات التبادلية بين المتطلبات الفنية

بعد تحديد الخصائص الهندسية للمنتج يتم رسم مصفوفة المبادلات الفنية او الهندسية لتوضيح التفاعلات او التأثيرات التي تحدث بين تلك الخصائص سواء أكانت هذه التأثيرات سالبة أم موجبة وتفسير الارتباطات السالبة واتخاذ الاجراءات المناسبة لمعالجتها لان تجاهل ذلك من شأنه ان يؤثر في بعض نواحي متطلبات الزبون اللازم توفيرها في المنتج . ولغرض رسم مصفوفة المبادلات

[1] 55.7 = 11.14 × 5

[2] 12.36 = 2406.97 ÷ 297.48

التي تحدث بين المتطلبات الفنية فقد تم أخذ آراء بعض المهندسين العاملين في اقسام الجودة والنسيج والتحضيرات والخياطة للمعمل الذين اتفقوا في تحديد هذه المبادلات والتي يمكن التعبير عنها برموز معينة وكما موضح في الشكل(7)



الشكل (7) مصفوفة المبادلات الفنية لمنتج الاكياس المنسوجة في المعمل

المصدر : من اعداد الباحثة استنادا الى اراء المهندسين في قسم التحضيرات والنسيج والجودة والخياطة.

تشير المصفوفة اعلاه الى ان متطلب جودة الاصباغ له ارتباط موجب قوي مع المتطلب الفني المواد الاساسية للخطة وارتباط موجب مع كل من المتطلبات الفنية المكائن وكفاءة افراد العاملين ، اما جودة الخيوط له ارتباط موجب مع كل من المتطلبات الفنية المواد الاساسية للخلطة وعملية النسيج وعملية التسدية وارتباط موجب قوي مع كل من المكائن وعمليات الخياطة، وبالنسبة للمواد له ارتباط موجب قوي مع المكائن وارتباط موجب مع كل من عمليات الخياطة والنسيج ،اما المكائن له ارتباط موجب قوي مع عمليات الخياطة ، وبالنسبة لكفاءة افراد العاملين له ارتباط موجب مع عملية التسدية ، اما عملية الخياطة له ارتباط موجب قوي مع عملية النسيج .

ج- تحديد القيم المستهدفة وما يوفره منتج معمل الاكياس البلاستيكية والمنسوجة : في هذه الخطوة يجري تحديد درجة التقييم الفني لمتطلبات الزبون والمنتج التركي ومنتج المعمل لغرض تحسين قيمة المنتج ، وتتضمن هذه العملية حساب كل فقرة من فقرات الجدول (6) عن طريق ضرب كل علاقة مدرجة فيه بما يقابلها من درجات في الجدول (5) وكذلك متطلبات الزبون المترجمة على شكل درجات في الجدول(4) وكما موضح في الجدول (6) الاتي:

جدول(6) تحديد القيم المستهدفة

متطلبات الزبون	درجات التقييم			قوة العلاقة بين متطلبات الزبون والمتطلبات الفنية							
	متطلبات الزبون	المنتج التركي	معمل الاكياس البلاستكية والمنسوجة	جودة الاصباغ	جودة الخيوط	المواد الاساسية للخلطة	المكائن	كفاءة الافراد العاملين	عمليات الخياطة	عمليات النسيج	عمليات التسدية
جودة الطباعة	4	3	2	5		5	5	5		5	5
تعدد القياسات	6	7	9	5			5	3	5	3	
اعادة التدوير	5	6	4		3	5	5	5		3	3
ثبات اللون	1	4	3	5	3	5					
المتانة	8	2	8		5	5	5	3	5	5	3
مقاوم للظروف الجوية	3	8	7		5	5				3	
السعر	7	1	1	5	5	5		5	5	5	
انسدال الكيس ومرونته	2	5	6			5	3			5	3

امن حفظ الطعام	9	9	5	5	5	3					
التقييم الفني لمتطلبات الزبون				135[1]	153	195	166	122	105	147	65
التقييم الفني للمنتج التركي				120	130	190	150	77	50	118	54
التقييم الفني لمنتج معمل الاكياس البلاستيكية والمنسوجة				100	126	180	158	86	90	145	64

المصدر : اعداد الباحثة استنادا الى الجداول(4)،(5)،(6).

بعد احتساب التقييم الفني لكل من متطلبات الزبون والمنتج التركي ومنتج المعمل يتم تحديد الفجوة في درجات التقييم الفني ضوء المقارنة بين التقييم الفني للمعمل والمنتج المنافس (التركي) ومتطلبات الزبون، من اجل تسليط الضوء على جوانب القوة عند المعمل والعمل على تطويرها فضلا عن التعرف على جوانب الضعف بهدف ايجاد الطرق العلاجية لحلها، الجدول الآتي بين مقدار الفجوات.

جدول(7) مقدار الفجوات بين منتج المعمل والمنتج المنافس ومتطلبات الزبون

التقييم الفني	جودة الاصباغ	جودة الخيوط	المواد الاساسية للخلطة	المكائن	كفاءة الافراد العاملين	عمليات الخياطة	عمليات النسيج	عمليات التسدية
التقييم الفني لمتطلبات الزبون	**135**	**153**	**195**	**166**	**122**	**105**	**147**	**65**
مقدار الفجوة	(35)	(27)	(15)	(8)	(36)	(15)	(2)	(1)
التقييم الفني لمنتج معمل الاكياس البلاستيكية والمنسوجة	**100**	**126**	**180**	**158**	**86**	**90**	**145**	**64**
مقدار الفجوة	(20)	(4)	(10)	8	9	40	27	10
التقييم الفني للمنتج التركي	**120**	**130**	**190**	**150**	**77**	**50**	**118**	**54**

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول(6)

من الجدول أعلاه نلاحظ ظهور العديد من الفجوات السالبة بين منتج الشركة ومتطلبات الزبون ومقدارها مختلف، بعضها قليلة مثل التي ظهرت في عمليات التسدية واخرى كبيرة مثل جودة الاصباغ وجودة الخيوط والمواد الاساسية للخلطة والكفاءة الافراد، وكذلك ظهرت ثلاث فجوات سالبة بين منتج الشركة والمنتج المنافس(التركي) وهي في جودة الاصباغ وجودة الخيوط والمواد الاساسية للخلطة ، وان إجراء المعالجة لمحاولة ردم هذه الفجوات مع المنتج المنافس تسهم في جعل منتج الشركة يستطيع المنافسة في السوق، لذلك سجري البحث في الفجوات مع المنتج المنافس والعمل على إيجاد أسباب هذه الفجوات لمحاولة ردمها وكون هذه الفجوات الثلاث مع المنتج المنافس متعلقة بالأصباغ والخيوط والمواد الاساسية للخلطة ، سيتم في الخطوة القادمة تحديد مكونات المنتج عن طريق نشر الجزء لتحديد مكونات المنتج التي تسهم في زيادة القيمة المدركة للزبون.

3. تحديد مكونات المنتج التي تسهم في تحسين قيمة المنتج :

بعد إعداد بيت الجودة وتحديد المتطلبات الفنية لمنتج الاكياس المنسوجة في ضوء متطلبات الزبون سيتم في هذه الخطوة إعداد مصفوفة تصميم المنتج أو ما تسمى بنشر الجزء، وبعد المعايشة الميدانية للباحث والمقابلات التي أجراها مع المهندسين والفنيين العاملين في شعب التحضيرات والخياطة والنسيج والجودة في المعمل فضلا عن مديره، تم تحديد مكونات المنتج المتعلقة بهذه الفجوات، وعمل مصفوفة توضح العلاقة بين المتطلبات الفنية لمنتج الاكياس المنسوجة ومكوناته، كما في الجدول(8) وعلى وفق الاوزان الاتية.

ارتباط موجب قوي		**5**
ارتباط موجب		**3**
ارتباط سالب	**-**	**0**

جدول (8) العلاقة بين مكونات المنتج والمتطلبات الفنية

المتطلبات الفنية	*Master Batch(MB)*	*Poly Propylene(PP)*	*Calcium Carbonate(KC)*	*Low Density Poly Ethylene(LDPE)*	الخيوط
جودة الاصباغ	•	○	○	○	

[1] 135 = (5× 9) + (0 × 2)+ (5×7) + (0× 3) + (0 × 8) + (5 × 1) + (0 × 5)+ (5 × 6) + (5× 4)

جودة الخيوط		●	○	○	●
المواد الاساسية للخلطة	●	●	●	●	●
المكائن	○	●	●	●	●
كفاءة افراد العاملين		○			●
عمليات الخياطة	○	●	○		●
عمليات النسيج	●	●	●	○	
عمليات التسدية		●	○		

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد اراء المهندسين والفنيين

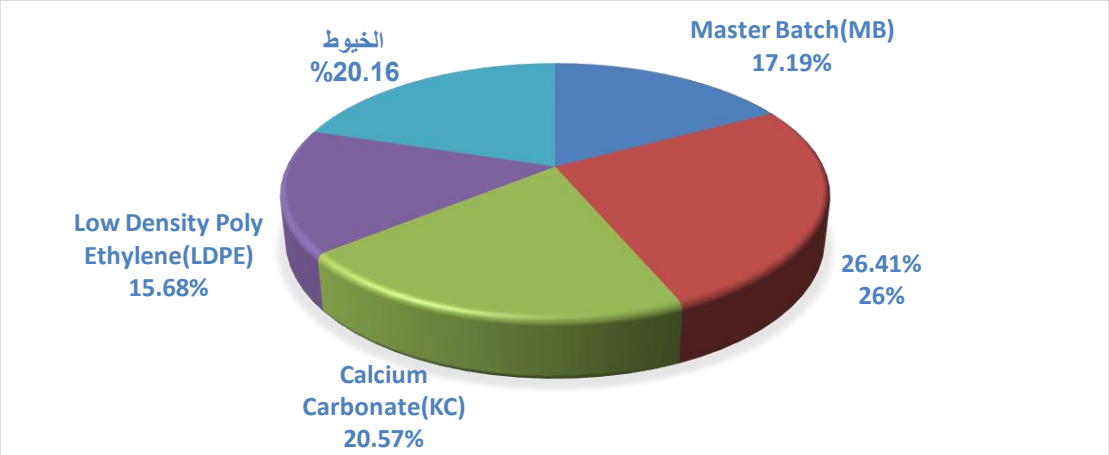
بعد اعداد مصفوفة العلاقة بين المتطلبات الفنية ومكونات منتج الاكياس المنسوجة يتم تحديد مقدار قوة العلاقة بينهما وترتيبها حسب اهميتها النسبية وكما هو موضح في الجدول(9).

جدول(9) الاهمية النسبية للعلاقة بين المتطلبات الفنية ومكونات المنتج

المتطلبات الفنية	الاهمية النسبية للمتطلبات الفنية	Master Batch(MB)	Poly Propylene(PP)	Calcium Carbonate(KC)	Low Density Poly Ethylene(LDPE)	الخيوط
جودة الاصباغ	12.36%	61.8[1]	37.08	37.08	37.08	0
جودة الخيوط	13%	0	65	39	39	65
المواد الاساسية للخلطة	18.66%	93.3	93.3	93.3	93.3	93.3
المكائن	12.22%	36.66	61.1	61.1	61.1	61.1
كفاءة افراد العاملين	11.37%	0	34.11	0	0	56.85
عمليات الخياطة	13.37%	40.11	66.85	40.11	0	66.85
عمليات النسيج	12.12%	60.6	60.6	60.6	36.36	0
عمليات التسدية	6.28%	0	31.4	18.84	0	0
المجموع	100%	292.5	449.44	350.03	266.8	343.1
الاهمية النسبية للمكونات		17.19%[2]	26.41%	20.57%	15.68%	20.16%
المجموع الكلي						*1701.88*[3]

المصدر: من اعداد الباحثة مستندا على الجداول (5) (8).

تُحدد العلاقة بين الاهمية النسبية للمتطلبات الفنية ومكونات المنتج كيف أن كل مكون من مكونات المنتج يسهم في ارضاء الزبون، ويمكن توضيح الاهمية النسبية للمكونات وفق الشكل البياني الاتي:



[1] 61.8 = 5 × 12.36

[2] %17.19 = 1701.88 ÷ 292.5

[3] 1701.88 = 343.1 + 266.8 + 350.03 + 449.44 + 292.5

شكل(8) مخطط بياني الاهمية النسبية للمكونات وفق متطلبات الزبون

المصدر: اعاد الباحثة بالاعتماد على الجدول (9)

يتضح من الشكل البياني أن مكون البولي بروبلين (***Poly Propylene(PP)***) احتل أعلى مية نسبية كونه المادة الأساسية للخلطة في تكوين الاكياس المنسوجة وله تأثير على المكونات الاخرى وكذلك تأثيره في عمليات التصنيع، وحقق مكون مادة كاربونات الكالسيوم (***Calcium Carbonate(KC)***) للتأثير هذا المكون في تلاصق الجزيئات فيما بينها مما يسه في اعطاء متانة للكيس، وحتل مكون الخيوط المرتبة الثالثة كونه ربط اجزاء المكونة للكيس كذلك عن طريقه يتم غلق الكيس بعد حفظ المواد داخله، وحتل مكون ماستر باتش المرتبة الرابعة وذلك لأهميته في جمالية الكيس عن طريق اعطاء الكيس اللون الذي يرغب به الزبون وكذلك هذه المادة مهمه في جودة الطباعة، فقد احتل المرتبة الثانية وذلك لأهميتها في اعطاء متانة للكيس الخيوط احتل اعلى اهمية نسبية وهذا يعني المعمل يستعمل خيوط ذات جودة عالية ، اما مادة كاربونات الكالسيوم فقد احتل المرتبة الثانية وذلك لأهميتها في اعطاء متانة للكيس ، اما مادة البولي بروبلين فقد احتلت المرتبة الثالثة وذلك لأهميته في تصنيع الكيس وايضا مقاوم جيد للرطوبة . وكذلك مادة ماستر باتش احتلت المرتبة الرابعة وذلك لأهميتها في اعطاء الكيس اللون الذي يريده الزبون وكذلك هذه المادة مهمه في الطباعة ، ، ومادة التحلل البيولوجي فقد احتلت المرتبة الاخيرة وهذه المادة مهمة كونها تتميز بعدم تفاعل الكيس مع المواد التي توجد بداخله . ومن اجل تقديم منتج صديق للبيئة وبتكلفة منخفضة تمكنه من منافسة المنتجات المستوردة في السوق سيتم البحث في مكونات المنتج على ضوء النتائج التي تم الحصول عليها واستعمالها كمدخلات تستخدمها الباحثة في الخطوة الثانية من تطبيق الكلفة المستهدفة الخضراء.

2-4 تطبيق الكلفة المستهدفة للمنتج الاخضر

ضمن الخطوة الأولى ، تم تحسين خصائص الاكياس المنسوجة لتصبح كمنتجات خضراء بإضافة خاصية امن لحفظ الطعام وقابل لإعادة التدوير، إذ تم اشتقاق القيمة المستهدفة عن طريق بحث السوق لتحديد متطلبات الزبائن، اذ تشير النتائج التي تم الحصول عليها من الخطوة السابقة إلى أن الزبائن سوف ينظرون إلى الاكياس المنسوجة كمنتج صديق للبيئة عندما تقييم القيمة المدركة للزبائن بعد إضافة الخصائص المرتبطة بالبيئة امن لحفظ الطعام وقابل لإعادة التدوير إلى خصائص المنتج المتانة و جودة الطباعة الخ.

تحديد سعر البيع المستهدف وعلاوة السعر الاخضر

تعتبر هذه الخطوة هي الخطوة الثانية لتقنية التكلفة المستهدفة الخضراء التي ستبدأ بالاستطلاع الميداني التي قامت به الباحثة في الاسواق العراقية ولدى وكلاء متعددين وبمناطق مختلفة من محافظة كربلاء والمحافظات المجاورة من ضمنها محافظة بغداد للبحث عن منتج الاكياس المنسوجة صديق للبيئة ويطبق مواصفات ومعايير بيئية يرغب بها الزبون فلم تجد ذلك المنتج لذا لجأت إلى المنتجات التقليدية المنافسة في السوق والموضحة في جدول (8) لاحتساب السعر المستهدف لمنتج الأكياس المنسوجة الذي تقدمه الشركة عينة البحث كخطوة أولى بهدف مقارنة هذا السعر مع سعر المنتج الحالي للشركة ثم إضافة علاوة سعرية خضراء للسعر المستهدف كون الشركة تسعى إلى إضافة خصائص بيئية إلى المنتج التقليدي.

جدول (10) أسعار السلع المنافسة (غير صديقة للبيئة) لكيس الطحين وزن 130غم

اسم المنتج	البلد المنشأ	السعر
منتج الشركة(عينة البحث)	عراقي	420
فاخر	تركي	350
سفير	عراقي	350
روبار	تركي	345
الجوهرة	مصري	435
FIOUR0000	كويتي	425
سياستا	عراقي	335
المجموع		2660

المصدر: إحتسابات الباحثة بالإستناد الى الاستطلاع الميداني للباحثة في مكاتب وكلاء البيع في العراق.

$$\text{السعر المستهدف} = \frac{\text{مجموع اسعار المنتجات المنافسة}}{\text{عدد المنتجات المنافسة}}$$

$$\text{السعر المستهدف} = \frac{2660}{7} = 380 \text{ دينار}$$

بما إن الشركة تسعى الى تقديم كيس منسوج أخضر (صديق للبيئة) يحقق ميزة تنافسية من خلال إضافة خصائص بيئية للمنتج ووفقاً للمعايير البيئية ، فهذا يتطلب من الزبائن دفع علاوة سعرية تسمى (بعلاوة السعر الأخضر) تضاف الى السعر المستهدف للمنتج التقليدي يتم استعمالها لتحقيق الخصائص البيئية للمنتج، و هذا سيعتمد على رغبات الزبائن ووعيهم بأهمية استعمال المنتجات الخضراء ومدى ثقتهم بتحقق المنافع البيئية عند شرائهم للمنتج، وبما إن المنتجات الخضراء تُعتبر منتجات غير منتشرة في البيئة العراقية، فإن هذا لن يمكن الشركة من إضافة علاوة سعرية كبيرة ، اذ تسعى الشركة الى تعزيز مكانتها في السوق بتقديم منتج متميز عن غيره من المنتجات وبسعر مقارب لسعر المنتج التقليدي وبعلاوة سعرية لا تؤثر بشكل كبير على الزبون، ووفقا لنتائج المداولات مع المهندسين وموظفي قسم التكاليف، تم حساب تكلفة مادة التحلل البايلوجي لكل كيس واضافتها بإعتبارها علاوة سعرية لتجنب الشركة

مخاطر عدم إقبال الزبائن على المنتج بسبب ارتفاع سعره مقارنةً بالمنتج التقليدي، وعليه تم حساب العلاوة السعرية وعلى وفق الجدول الاتي:

جدول(11) حساب تكلفة الكيس الواحد من مادة التحلل البايلوجي

سعر الكيلوغرام من مادة التحلل البايولوجي 100000 دينار عراقي
يضاف كيلو غرام واحد الى 160 كيلوغرام من مادة البولي بروبلين
160 كيلوغرام من مادة البولي بروبلين ينتج 2000 كيس بوزن 80غم للكيس
100000 دينار ÷ 2000 كيس = 50 دينار ما يتكبده الكيس الواحد من تكاليف مادة التحلل البايلوجي

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات المهندسين وقسم التكاليف

مقدار العلاوة السعرية هو **50 دينار** للكيس وهو نصيب كل كيس من تكاليف مادة التحلل البايلوجي .

لذلك يصبح **سعر البيع المستهدف الاخضر بعد اضافة العلاوة السعرية**:

سعر البيع المستهدف الاخضر = السعر المستهدف + العلاوة السعرية

سعر البيع المستهدف الاخضر = 380 + 50 = 430 دينار

تحديد هامش الربح الاخضر والكلفة المستهدفة الخضراء

بعد القيام بتحديد السعر المستهدف الأخضر ينبغي تحديد هامش الربح والكلفة المستهدفة كخطوة ثالثة من خطوات التكلفة المستهدفة الخضراء، اذ ينبغي تحديد نسبة أرباح منخفضة مقارنة بالمنافع التي سيحصل عليها الزبون نتيجة استعمال هذا المنتج لتجنب رفع سعر المنتج بهدف ترغيب الزبائن باستهلاك هذا النوع من المنتجات الغير منتشر في الأسواق ولا يملك الزبائن معلومات عنه في محاولة لزيادة الوعي البيئي في المجتمع العراقي، وبشكل عام حُدد هامش الربح بنسبة (10%) ، وهذه النسبة معقولة ، مقارنة بهوامش ربح الشركات الاخرى.

هامش الربح = سعر البيع لاخضر × هامش الربح

لذلك يكون هامش الربح على وفق المعادلة اعلاه كالاتي:

هامش الربح للكيس المنسوج (صديق البيئة) = 430 × 10% = 43 دينار للكيس الواحد

اما الكلفة المستهدفة الخضراء هي:

الكلفة المستهدفة الخضراء = سعر البيع الاخضر – هامش الربح

وتكون الكلفة المستهدفة الخضراء على وفق المعادلة اعلاه هو:

الكلفة المستهدفة الخضراء للكيس المنسوج = 430 – 43 = 387 دينار

اما الكلفة الحالية للكيس المنسوج **الخاص بالشركة** ليصبح صديق البيئة

كلفة الكيس المنسوج صديق البيئة الخاص بالشركة =

الكلفة الحالية للكيس المنسوج التقليدي الخاص بالشركة + كلفة مادة التحلل البايولوجي

375 + 50 =425 دينار

نلاحظ ان الكلفة المستهدفة الخضراء 387 دينار والكلفة الكيس المنسوج الخاص بالشركة 425 لذلك فان كلفة الشركة اعلى من الكلفة المستهدفة الخضراء بمقدار لذلك سيتم تحديد كلفة المكونات لتحديد الفجوة لكل مكون.

جدول(12) كلفة المكونات منتج الشركة حسب سجلات الشركة

اسم المكون	الكلفة
Master Batch(MB)	38
Poly Propylene(PP)	165
kalcium Carbonate(KC)	15
الخيوط	7
اجمالي كلفة مكونات الكيس المنسوج	**225**
تضاف له كلفة مادة التحلل الباولوجي ليصبح صديق البيئة	
Low Density Poly Ethylene(LDPE)	50

اجمالي كلفة الكيس المنسوج صديق البيئة الخاص بالشركة	275

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على سجلات الشركة.

نلاحظ من الجدول اعلاه ان كلفة المكونات 225 دينار بحسب سجلات الشركة ويضاف لها كلفة مادة التحلل البايلوجي 50دينار لتصبح كلفة المكونات لمنتج صديق البيئة للشركة هو 275 (225 + 50) ، أما الكلفة الكلية للمنتج 375 + 50= 425

اما الان فيتم استخراج نسبة مساهمة كلفة المكونات الى اجمالي كلفة الكيس المنسوج ويمكن ايجادها وفق المعادلة الاتية:

نسبة مساهمة كلفة المكونات الى اجمالي كلفة الكيس المنسوج = كلفة المكونات ÷ اجمالي كلفة الكيس

%65 = 425 ÷275

اما الكلفة الحالية للكيس المنسوج حسب سجلات الشركة الموضحة في الجدول (1) هي 375 دينار وكلفة الكيس المنسوج بعد اضافة العلاوة السعرية 50 دينار ليصبح صديق للبيئة هي:

كلفة الكيس المنسوج الحالية حسب سجلات الشركة + العلاوة السعرية

375 + 50 = 425 دينار

اما الفجوة بين التكاليف الحالية والتكاليف المستهدفة

فجوة الكلفة = الكلفة الحالية لمنتج الشركة صديق البيئة - الكلفة المستهدفة الخضراء

فجوة التكلفة = 425 – 387 = 38 دينار

لذلك يمكن استنتاج الكلفة المستهدفة الخضراء لمكونات الكيس المنسوج

الكلفة المستهدفة الخضراء × نسبة كلفة المكونات

387 × 65% = 243 دينار

اما الفجوة بين للكلفة المستهدفة لخضراء والكلفة الخاصة بالكيس المنسوج للشركة تكون وفق الجدول الاتي

جدول (13) فجوة الكلفة بين الكلفة المستهدفة الخضراء وكلفة الكيس المنسوج صديق البيئة للشركة

المكون	الكلفة الحالية لمكونات منتوج الشركة صديق البيئة	النسبة	الكلفة المستهدفة الخضراء	الفجوة
Master Batch(MB)	38	%[9]13.82	34[10]	4
Poly Propylene(PP)	165	%60	146	19
kalcium Carbonate(KC)	15	5.45%	13	2
الخيوط	7	2.55%	6	1
Low Density Poly Ethylene(LDPE)	50	18.18%	44	6
	275	%100	243	32

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول (12).

5- الاستنتاجات والتوصيات

5-1 الاستنتاجات

1- أصبح الهدف الرئيسي لأى منظمة ليس فقط جذب العملاء وانما العمل على الاحتفاظ بهم وضمان ولائهم من خلا ل تلبية احتياجاتهم المختلفة.

2- يؤدى تطبيق مصفوفة نشر الجودة الى تخفيض التعديلات على المنتج بعد بدء عملية الانتاج

3- نظرا لأهمية كل من هدف تحسين الجودة وهدف تخفيض التكلفة وحيث لا يوجد أسلوب يمكن استخدامه منفردا لتحقيق كلا الهدفين أصبح من الضروري أن يتكامل أسلوبان أو أكثر لتحقيق ذلك .

[9] %13.82 =275 ÷ 38

[10] 34 = %13.82 × 243

4- بتطبيق تقنية الكلفة المســـتهدفة , فأنها تعتمد في تحديدها للتخفيض المســـتهدف على الكلفة الحالية للمنتج والتي تحتسب بدورها بتطبيق تقنية نشر وظيفة الجودة وهندسة القيمة.

5- إن التكلفة المستهدفة الخضراء تعد من التقنيات المهمة في التحكم في المنتج في المراحل الأولية وقبل البدء بالإنتاج مما يتيح فرصة تحويل المنتجات التقليدية الى منتجات خضراء تحقق ميزة تنافسية للوحدة الاقتصادية.

6- إن التوجه العالمي نحو اســـتهلاك المنتجات الخضـــراء تعتبر دافعاً رئيســـياً لتوجيه التقنيات الكلفوية الحديثة نحو القضايا البيئية.

2-5 التوصيات

1- جمع بيانات صـوت الزبون عن طريق اجراء المقابلات مع الزبائن أو من خلال مجموعات التركيز، من أجل التحديد الدقيق للمتطلبات الحقيقية للزبون وتوقعاته الظاهرة والضـمنية لمختلف منتجات الشـركة ، ومن ثم نشـرها خلال عملية تصميم المنتج وتطويره بأعتماد أداة نشر وظيفة الجودة.

2- الاهتمام بتصميم المنتج في ظل اجواء لا تبتعد عن السوق التنافسي وتلبي متطلبات الزبائن وكمحاولة للبحث عن مجالات لتخفيض التكاليف من خلال معرفة مميزات المنتجات المنافسة وعمل المقارنة مع المنتج المحلي .

3- معرفة مميزات المنتجات المنافســـة ، ليتم مقارنتها مع المنتج المحلي ، كمحاولة للبحث عن مجالات التخفيض للكلفة ، فضلاً عن تصميم المنتج وفق مقتضيات السوق التنافسي ومتطلبات واحتياجات الزبائن .

4- من الضروري على الوحدة الاقتصادية ان تتبع التقنيات الكلفوية الحديثة في إحتساب تكلفة منتجاتها من اجل الوصول الى التكلفة الحقيقة للمنتج.

5- نتيجة لتوصـل الباحثة الى منتج اخضـر صـديق للبيئة وبتكلفة منخفضـة عن تكلفة المنتج التقليدي ممكن العمل على طرح هذا المنتج في الأسواق المحلية.

6- توصي الباحثة الشركة عينة البحث بضرورة إتباع أساليب ترويجية جديدة للمنتج الأخضر وشرح ميزات المنتج الأخضر وابعاده.

المصادر

1- أبو رغيف, إســـماعيل عباس منهل, (2012) , إســـتخدام تقنيتي الكلفة المســـتهدفة وهندســـة القيمة كأطار متكامل في تخفيض التكاليف ,اطروحة دكتوراة غير منشورة , جامعة بغداد.

2- جلاب, احسان دهش , & نهلة عبد الامير الخالدي,(2014) , "ادارة علاقات الشراكة الداخلية وتاثيرها في قيمة الزبون" ,مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية العدد , 4 ص(33 – 52)

3- داود، عمار سالم، عبد الرزاق، تارة (2009) "الهندسة القيمية وامكانية استخدامها في العمارة"، مجلة المخطط والتنمية، العدد (20)، 121 -123.

4- محمد, حيدر صـالح, (2006),أهمية ابعاد الجودة في د راسـة انموذج تصـميم المنتج السـلعي, مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصـادية الجامعة, العدد , 12 ص (1 – 27)

1- Zhang, C. et al.“ Green,(1999)" QFD-II: a life cycle approach for environmentally conscious manufacturing by integrating LCA and LCC into QFD matrices“, International Journal of Production Research, March 1999.

2- Kelety , Ibrahim Abd El Mageed ,(2006) **" Towards a Conceptual Framework for Strategic Cost Management – The Concepts , Objective and Instruments "** , Doctors of Philosophy Thesis , Chemnitz University of Technology , Germany

3- Singh .R,K, Rajput .V , Sahay.A ,**" A Literature Review on Quality Function Deployment (QFD)"**Iaetsd Journal for Advanced Reasearch in Applied Sciences, ISSN NO:2394-8442, vol. 5, Issue 8, August,2018, p:245

4- Singh, S., & Kumar, M., (2014), Integration of Quality Function Deployment and Target Costing, International Journal of computer Application.

5- Schroeder , Roger G.,& Goldstein, Susan M,(2018) " Operation Management " , Seventh Edition , McGraw-Hill Irwin Inc. , New York ,.

6- Terninko, John, Step- by- Step QFD: Customer Driven Product Design, 2nd ed., St. Luice Press, Florida, 1997.

7- Slack, Nigel, Chambers, Stuart, Johnston, Robert,2010 `` Operations Management``,6 th Ed , , Prentice Hall , USA.

8- Jariri , F. & Zegordi , S.H. , " **Quality Function Deployment, Value Engineering and Target Costing , an Integrated Framework in Design Cost Management: A Mathematical Programming Approach**" , Scientia Iranica , Vol. 15 , No. 3 , pp. 405-411 , June 2008, pp.406

9- Heizer , jay & Render, Barry ,(2014) " Operation Management " , Prentice-Hall Inc. , New Jersey , 2014

10- Heizer, Jay, Heizer, Render. Barry, Render & Munson,Chuck , Munson .(2017). "**Operations Management: Sustainability And Supply Chain Management**" . Pearson Education, Manufactured In The United States Of America,12th.

11- Jin J., " Strategic Cost Reduct ion and Cost Revelation", German Economic Review 2(2): 99 2001

12- Dungelice R., Pujari D., **''Mainstreaming green product innovation why & how integrate environmental sustainability''**, Journal of business ethice,2010

13-Huang, Jun-Jei, 2011, **The Research of Building Competitive Advantage Through Green Human Capital and Green Innovation,** Master Thesis, National Sun Yat-Sen University.

14-Chang Ching-Hsun,2011, **The Influence of Corporate Environmental Ethics on Competitive Advantage: The Mediation Role of Green Innovation**, Springer Science Business Media B.V.,Use http://www.ivsl.org/.

15-Saunila, Minna and Ukko, Juhani and Rantala, Tero, 2017, Sustainability as a Driver of Green Innovation Investment and Exploitation, Journal of Cleaner Production, Vol. XXX.

16-M.H. Issa, J.H. Rankin, a.J. Christian, **Canadian practitioners' perception ofresearch work investigating the cost premiums**, **long-term costs and healthand productivity benefits of green buildings**, Build. Environ. 45 (2010)1698–1711, http://dx.doi.org/10.1016/j.buildenv.2010.01.020.

17-B.-G. Hwang, J.S. Tan, **Green building project management: obstacles andsolutions for sustainable development**, Sustain. Dev. 20 (2012) 335–349, http://dx.doi.org/10.1002/sd.492.

18-L.F. Matthiessen, P. Morris, Cost of Green Revisited: Reexamining theFeasibility and Cost Impact of Sustainable Design in the Light of IncreasedMarket Adoption, Davis Langdon Management Consulting, 2007, http://www.usgbc.org/resources/cost-green-revisited_(Acessed 03.04.14

19-Kats, G., **Greening America's schools: Costs and benefits**. A capital E report._http://www.usgbc.org/Docs/Archive/General/Docs2908.pdf_, 2006 (accessed04. 04.14).

20- D. Langdon, The Cost & Benefit of Achieving Green buildings, Davis LangdonManagement Consulting, 2007 ,_http://www.aecom.com/deployedfiles/Internet/Geographies/Australia-New Zealand/PCC General content/InfoDataGreenBuildings.pdf_ (Info Data Report, accessed 24.03.14 .(

21-Berlin, S., Horvath, P., Kersten, W., Allonas, C., Brockhaus, S., & Wagenstetter, N. (2011). **industrieller Forschungsvereinigungen Otto von Guericke"** (AiF) e. V. im Rahmen des Programms zur Förderung der industriellen.

22-Horvath P. , Berlin S ., " Green target cost :ready for the green challenge " ,Cost management , may , 2012.

23-Kersten, W., Becker, J., Allonas, C., & Berlin, S. (2011). **Entwicklung von grünen Logistikdienstleistungen mit einem erweiterten Target Costing Ansatz**. *Controlling*—Zeitschrift *für erfolgsorientierte Unternehmensführung*, *23*, 443-450.

التنمية الريعية في العراق: مسارات متعثرة .. الواقع والحلول

Rentier Development in Iraq: Stumbling Paths.. Reality and solutions

م.د حسين علي عبد
Dr. Hussein Ali Abd
Imam al-kadhum college (IKC)
كلية الامام الكاظم (ع) الجامعة/ اقسام النجف الاشرف
hussein84ali@alkadhum-col.edu.iq

أ.م.د سلطان جاسم سلطان
Dr. Sultan Jassim Sultan
University of Karbala College of Administration and Economics
جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
Sultan.alnasrawi@yahoo.com

المستخلص:
ان يكون النفط نعمة فهو امر طبيعي كون ان الدولة التي تمتلك مورد طبيعي هي أفضل من حيث فرص التنمية لأنها تمتلك موارد مالية تستطيع بها تحقيق التطور والتقدم والازدهار، بالمقابل ان يكون النفط محنة ونقمة هو امر واقع ومتحقق لأنه كان سبباً لعدم الاستقرار وسبباً لتراجع التنمية وازدهار التخلف ناهيك عن افرازات نشوء أنظمة مستبدة وفاسدة.
وعلى الرغم من مرور أكثر من 100 عام على اكتشاف النفط في العراق، لا زال الاقتصاد العراقي دالة لتغير أسعار النفط، ولازال الريع النفطي هو المحدد الرئيس للموازنات العامة للبلد. وقد أدى ذلك الى نشوء نظام اقتصادي مشوه مصاب بلعنة الموارد وبتطرف، وقد اضحى البلد يحتل مراتب متقدمة في مؤشرات الدولة الفاشلة والهشة وانعدام الديمقراطية، وأصبح أكثر توتراً واسوء حالاً وعانى من حروب داخلية ونزاعات وصراعات وتراجع في مؤشرات التنمية البشرية أدت الى وقع العراق في فخ التخلف. وعادةً ما تُعزى هذه المآزق التنموية الى الاعتماد على مصدر واحد فقط للتمويل.
ويسعى البحث في عن بدائل الريع النفطي من خلال اقتراح استراتيجية للتنويع الاقتصادي وتنشيط القطاع الخاص للتخلص من لعنة الموارد وبناء اقتصاد قوي ومزدهر.
الكلمات المفتاحية: لعنة الموارد, التنمية الريعية, محنة النفط, اقتصاد الحرب, الاقتصاد العراقي, التنويع الاقتصادي.

Abstract
That oil be a blessing, as it is a natural matter, since the country that possesses a natural resource is better in terms of development opportunities because it possesses financial resources with which it can achieve development, progress and prosperity. Underdevelopment not to mention the secretions of the emergence of authoritarian and corrupt regimes. Although more than 100 years have passed since the discovery of oil in Iraq, the Iraqi economy is still a function of changing oil prices, and oil revenue is still the main determinant of the country's general budgets. This has led to the emergence of a distorted economic system infected with the curse of resources and extremism, and the country has advanced ranks in the indicators of the failed and fragile state and the lack of democracy, and has become more tense and worse than the case and suffered from internal wars, conflicts, conflicts and a decline in human development indicators that led to Iraq falling into the trap of underdevelopment. These development dilemmas are usually attributed to reliance on only one source of funding.
The search seeks alternatives to oil revenues through proposing a strategy for economic diversification and revitalizing the private sector to get rid of the resource curse and build a strong and prosperous economy.
Key words: resource curse, rentier development, oil distress, war economy, Iraqi economy, economic diversification.

المقدمة
لطالما اقترنت التنمية الاقتصادية في العراق بالريع النفطي، حتى أصبحت رهناً بحركة العوائد النفطية، وباتت هذه العوائد محدداً لاتجاهاتها، وتأثرت بالظروف السياسية والاحداث التي مر بها البلد منذ اكتشاف النفط وحتى وقتنا الحاضر. اذ اثرت حرب الثمان سنوات بشكل كبير في تراجع التنمية نتيجة تراجع العوائد النفطية وتحويل الجزء الاكبر من هذه الايرادات الى المجهود الحربي لإدامة الة الحروب، وما ان حطت الحرب العراقية الإيرانية اوزارها حتى دخل العراق في حرب مع الكويت تبعها عقد من الحصار الاقتصادي الذي اوقف نهائياً الصادرات النفطية وايراداتها من خلال فرض العقوبات الاقتصادية على العراق لتتوقف التنمية بشكل نهائي ولتبرز جراء ذلك العديد من المشاكل التي فتكت بالمجتمع العراقي كالبطالة وتفاقم الفقر فضلاً عن التضخم والمشاكل التنموية الأخرى، فأصبحت التنمية مسألة ثانوية في ظروف كان توفير لقمة العيش والدواء الهم الاكبر فيها.

تغييرات اقتصادية هدفت الى نقل الاقتصاد العراقي من مركزية الدولة الى اقتصاد السوق والحرية الاقتصادية بعيداً عن تدخل الدولة، الا ان الملاحظ خلال العقد والنصف الذي تلا التغيير ان تدخل الدولة لم يأخذ بالانحسار بل على العكس تزايد تدخل الدولة في الكثير من التفاصيل الاقتصادية، لتبقى الدولة هي المسيطر على الايراد النفطي والمتصرف به، ولتبقى التنمية رهينة بهذا المورد خصوصاً وان الاقتصاد العراقي الذي ورث الكثير من المشاكل قد تعمقت مشاكله والاختلالات الهيكلية فيه بعد توقف شبه كامل لمنشاته الكبيرة الانتاجية.

منهجية البحث:

تم تقسيم البحث على ثلاث محاور اذ يُفصل المحور الاول نشأة وتطور التنمية الريعية في العراق، ويناقش المحور الثاني التنمية الريعية بعد العام 2003 في ظل التحول من مركزية الاقتصاد الى حرية السوق، فيما اختص المحور الثالث بمناقشة البدائل المقترحة للسياسات التنموية والافاق المستقبلة للتنمية الاقتصادية في العراق.

مشكلة البحث :

يناقش البحث مشكلة ان التنمية الاقتصادية في العراق قد اقترنت بالعائدات الريعية لتتصبح تنمية ريعية متأثر بالعوائد النفطية وتذبذبها...

هدف البحث:

يهدف البحث الى الوقوف على مسارات التنمية الاقتصادية في العراق التي عانت من الظروف السياسية والامنية والتخبط في السياسات الاقتصادية مما جعلها متراجعة فضلاً عن اعتمادها على الايراد النفطي التي اصبحت دالة له، تنتعش بانتعاشه وتنكسر بانخفاض ايراداته، وكذلك يهدف البحث الى ايجاد بدائل للتنمية او وضع رؤية مستقبلة لتصحيح مسار التنمية الاقتصادية في العراق.

فرضية البحث:

وينطلق البحث من فرضية مفادها ان التنمية الاقتصادية في العراق قد باتت تتصف بالريعية كحال الاقتصاد بشكل عام، وان العراق يمتلك من الموارد والحلول الشيء الكافي للانتقال بالتنمية من الوضع الراهن الى تصحيح المسار واستدامة التنمية.

اهمية البحث:

تتجلى اهمية البحث في استعراضه للتطور التاريخي للتنمية في العراق واقترانها بالريع النفطي الذي بات يمثل الصفة البارزة في الاقتصاد العراقي لتكون التنمية ريعية, وكذلك يبين البحث مخاطر بناء هذه التنمية بطريقة التمويل الريعي, الامر الذي ادى الى تعثرها وانهيارها تبعاً للمتغيرات التي حدث في الاسواق النفطية والازمات السياسية المتتابعة.

اسلوب البحث:

استخدم في البحث اسلوب التحليل الوصفي لبيان تطور التنمية الريعية وأثرها في الاقتصاد العراقي.

حدود البحث:

يتمحور البحث حول الدولة الريعية والتنمية الاقتصادية في العراق ولمقتضيات بيان تطور التنمية الريعية ونشأتها فقد اصبحت حدود البحث الزمانية من العام 1958 ولغاية العام 2019.

المبحث الاول: إطار مفاهيمي للتنوع والتنمية الريعية

اولاً: التنويع الاقتصادي

فالتنويع الاقتصادي سياسة تنموية تهدف إلى التقليل من نسبة المخاطر الاقتصادية، ورفع القيمة المضافة، وتحسين مستوى الدخل، وذلك عن طريق توجيه الاقتصاد نحو قطاعات أو أسواق متنوعة أو جديدة عوض الاعتماد قطاع او سلعة واحدة فقط (باطويح وبانقا,2018: 48).

والتنويع الاقتصادي هو عملية توسيع نطاق الأنشطة الاقتصادية سواء في الإنتاج او التوزيع للسلع والخدمات، مما يعزز استقرار الاقتصاد بتنويع قاعدتهِ الاقتصادية، وينبغي النظر إلى مسألة التنوع الاقتصادي من منظور التنمية المستدامة لضمان الاستقرار على المدى الطويل، وإذا نظرنا إليها من هذه الزاوية، فإن التنويع الاقتصادي يعمل على تقوية قدرة الاقتصاد على التكيف بصورة أساسية وحماية آفاقه الطويلة الأجل في مواجهة نضوب الموارد الطبيعية الأساسية والتقلبات والصدمات الاقتصادية تحت ضغط المنافسة في زمن العولمة.

وللتنويع الاقتصادي ميل إلى تلبية الاحتياجات الأساسية للتنمية المستدامة، مثل توفير فرص العمل والغذاء والصحة والملبس والمأوى عن طريق فتح مجالات متنوعة للنشاط الاقتصادي الذي يستوعب طائفة واسعة من الناس (Anyaehie and Chukwudi , 2015: 89).

تقوم فكرة التنويع الاقتصادي على مبدأ –عدم وضع البيض في سلة واحدة- لتخفيف المخاطر وتنويع العوائد, أي ان الاقتصاد حتى يضمن تحقيق اكبر قدر من عوائد الانتاج وبالتالي ارتفاع الدخل القومي بما يشمل ذلك ايضاً رفع مستوى معيشة الافراد وتجنب

تدهور شروط تبادله التجاري في حال تركز صادراته على سلعة او خدمة معينة فانه لابد من وجود تنويع اقتصادي ينطوي على وجود قطاعات انتاجية سلعية او خدمية, وكما هو حال الدول الريعية والتي تعتمد بغير حدود على احد الموارد الطبيعية مثل النفط والغاز والفحم وتقدم هذه القطاعات منتجات مختلفة يتم تبادلها خارجياً. (الشمري وعبد الرضا,2016 :3)

ينظر الى التنويع بشكل عام هو تقليل الاعتماد على المورد الوحيد والانتقال الى مرحلة تقوية القاعدة الصناعية والزراعية وخلق قاعدة انتاجية وهو ما يعطي بناء اقتصاد وطني سليم يتجه نحو الاكتفاء الذاتي في أكثر من قطاع، ويعرف ايضاً بانه توزيع الاستثمار على قطاعات مختلفة من الاقتصاد ذلك للحد من مخاطر الاعتماد المفرط على مورد واحد او قطاع واحد او قطاعات قليلة جداً. (عبد المجيد,2018 :23)

لذا فان التنويع يعد ذا اهمية كبيرة لأنه يؤدي الى استخدام جميع الموارد المتوفرة وفي العديد من القطاعات الاقتصادية المختلفة، فضلاً عن انه يمثل الدعامة الاساسية لدفع الحركة التنمية الاقتصادية بأبعادها المختلفة باتجاه تحقيق اهدافها وتحقيق الاستقرار الاقتصادي، (رسن وحسين,2017 :119)

وتعود جذور التنوع الاقتصادي الى افكار المدرسة الكلاسيكية ابتداءً من افكار ادم سميث في نظريته "الميزة المطلقة في التبادل الدولي" لتفسر ان الميزة المطلقة تمنح الدولة فرصة للتخصص في العمل وتعزيز التبادل الدولي بناءً على هذه الميزة, وتطورت هذه الدراسات من خلال نظرية الميزة النسبية التي جاء بها ريكاردو حيث كان يرى بانه لا يوجد تخصص مطلق بل ان هناك ميزة نسبية لكل دولة تفضلها عن الدولة الاخرى ويرى ريكاردو ان التخصص الدولي في انتاج السلع هي حالة لا تخدم التنويع وينخفض فيها التنويع الاقتصادي, وتوالت الدراسات الاقتصادية التي تناقش التنويع الاقتصادي وظهرت الافكار التي تؤمن بان التنويع الاقتصادي من شأنه ان يؤدي الى تخفيض المخاطر في الاقتصاد الوطني وتنويع القاعدة الانتاجية وتنويع فرص الاستثمار وتنويع الصادرات وزيادة معدلات النمو.(نغيمش,2018 :6)

ويمكن التمييز بين ثلاث انواع للتنويع الاقتصادي، النوع الاول يسمى التنويع الافقي ويعتمد على خلق قطاع انتاجي جديد يعمل على خلق الثروة وهي أصعب الاستراتيجيات لأنها تحتاج الى انشطة جديدة في الاقتصاد، والثاني هو التنويع العمودي، ويعتمد على تبنى سياسة توسيع سلة المنتجات المصنعة في نفس القطاع بهدف تكوين قطاع متكامل. والنوع الثالث، التنويع التراكمي، وهي استراتيجية تعتمد على تطوير قطاعات متنوعة مستقلة فيما تخفف من مخاطر اصابة أحد القطاعات، (حسين,2021 :165)

ان التنوع الاقتصادي في البلدان المنتجة للنفط يهدف بشكل اساس لتنويع القاعدة الانتاجية من اجل ضمان استقرار ايرادات الدولة وعدم تعرضها للهزات والازمات الناتجة عن الاعتماد على سلعة وحيدة كمصدر للإيرادات, بمعنى ان التنويع الاقتصادي يحد من اثر الصدمات على الاقتصاد, ويوفر الاستقرار الاقتصادي الذي يعد هدفاً اساسياً لأية دولة, ولتحقيق ذلك يجب رفع مساهمة باقي القطاعات (غير النفطية) في الناتج المحلي الاجمالي مقابل انخفاض مساهمة القطاع الرئيسي(النفطي) لكن دون تخفيض الانتاج النفطي او الصادرات النفطية.(التميمي والجوارين,2018 :25-26)

ويتخذ التنوع اهميته من ضرورة التقليل من الاعتماد شبه الكامل على ايرادات القطاع النفطي التي تتميز بارتباطها بالعالم الخارجي الذي يولد مشكلة الانكشاف الاقتصادي ويجعل الاقتصاد عرضة للتقلبات الاقتصادية الدولية, ومن ناحية اخرى فان النفط كمورد طبيعي يعد من الموارد غير المتجددة أي لابد من ايجاد مصادر جديدة بديلة للإيرادات, فالتنويع يعمل على ظهور منتجات جديدة من مكائن ومعدات وسلع نهائية وادخال انماط جديدة ملائمة للظروف البيئية تأتي نتيجة تطويع وتطوير التكنلوجيا أي توسيع القاعدة التكنلوجية وتكثيف الشبكات الانتاجية من خلال فتح قنوات جديدة (أي توسع عمودي لنفس الصناعة) او الاندماج مع نشاطات جديدة ضمن المؤسسة الواحدة فيظهر التوسع الافقي, وكل ذلك سيدعم بالتأكيد ظهور ونمو مؤسسات انتاجية جديدة تسهم في تقليص التكاليف وتطوير نوعية الانتاج, اضافة الى ان التنويع يعطي مرونة بالجهاز الانتاجي ازاء التطورات الاقتصادية, فالتنويع هدف ضروري تسعى لتحقيقه معظم الدول لأنه يعطي الاقتصاد مرونة للتكيف مع الظروف المختلفة, فضلاً عن انه يخلق فرص عمل متنوعة لتستوعب الايدي العاملة وتقلص البطالة, كما يعمل التنويع على زيادة القيمة المضافة المحلية والناتج المحلي الاجمالي من خلال اقامة المشاريع الجديدة, ومن جانب اخر ان تقلبات الايرادات النفطية يمكن ان يؤدي الى اعاقة الكثير من البرامج التنموية لأنه يرفع من حالة عدم اليقين ويؤدي الى هدر في الاستثمار في فترات الازدهار او خفض الاستثمار عند هبوط اسعار النفط دولياً.(جاسم وعبد الزهرة,2019 :233-234)

ثانياً: التنمية الريعية

يتضمن مفهوم الريع بمعناه الواسع كافة أشكال الدخول التي تسببها الطبيعة, فهو ظاهرة عامة تعرفها جميع الاقتصادات, وينحصر الخلاف بينها فقط في مدى الأهمية النسبية التي يمثلها الريع بالمقارنة مع مصادر الدخل الاخرى, أما الحديث عن الدولة الريعية فإنه حديث عن الوظيفة أو السلوك الاجتماعي لفئة تحصل على نصيبها من الناتج, دون أن تكون لها مساهمة أو مسؤولية خاصة في تحقيق هذا الناتج لهذا فهو حديث عن نمط للسلوك الاجتماعي يفتقد النظرة الانتاجية، ويكاد ينعزل عن دورة الانتاج، وما تتحمله من جهود وتحمل للمخاطر .(البلاوي,1989 :279-28)

عادة ما تكون الدولة الريعية قوية ومسيطرة طالما إن احتياج الدولة للشعب في تغذية احتياجاتها من رأس المال عبر الضرائب او الإيرادات والخدمات هو في أدنى مستوى، لذا فان أنظمة الحكم تكون غالباً أما ملكية أو أميرية (انظمة حكم شمولية)، بحكم الواقع الاجتماعي والاقتصادي، فالحكومة مسيطرة على كل مصادر الثروة، والصناعات النفطية، ويتأثر التصرف بالدخل النفطي بشكل مباشر بالاتجاهات السياسية البيروقراطية للدولة من دون منازع.(شهاب, www.iqsj.net\iqsjfunc=fulltex &ald=50938 :3)

يرى مايكل روس ان الفرضيات التي وضعت بشأن الدولة الريعية تنقسم إلى صنفين، الاول يشير إلى ان ثروة النفط تجعل الدولة المالكة لهذه الثروة اقل ديمقراطية، والصنف الثاني يقول ان الثروة النفطية تتسبب في سوء عمل الحكومات في مجال التنمية الاقتصادية، وغالباً ما يقترن هذان الجانبان معاً.(روس,2007 :152)

تؤمن الدولة الريعية ميزانيتها بالاستناد إلى تصدير الموارد الاولية، فالدولة والمجتمع يعيشان في تبعية للمداخيل الناتجة من صادرات المصادر الطبيعية مثل النفط والغاز، التي تلعب دوراً بارزاً في كل مداخيل الدولة، لذا ارتبط الريع بمفهوم السلطوية في الدول المصدرة للنفط، إذ يعمل جزء أساسي من المؤسسات وقوة العمل في التوزيع، والاستهلاك، وتستطيع الدولة عن طريق التمركز والاحتكار ان تجعل مجموعه صغيرة مرتبطة بها تعمل في ميدان الاقتصاد والسياسة، إذ تؤدي مؤسسة السلطة والحكومة دوراً شاملاً في الدولة الريعية.(شهاب, www.iqsj.net\iqsjfunc=fulltex &ald=50938 :4)

ونتيجة لاستأثر الدولة بالمورد الرئيسي (المرود الريعي) فإنها بذلك قد سيطرت على الايرادات المالية، وكونها المسؤول الاول عن تقديم الخدمات والقيام بوضع الخطط الاستراتيجية للتنمية الاقتصادية، فان هذه التنمية قد اصبحت مرتبطة بمصدر تمويلها وهو المورد الريعي، وبذلك فان التنمية تنتعش وتتطور في اوقات زيادة المرد الريعي ويحث العكس في اوقات انخفاض اسعار المرد الريعي في الاسواق العامية, اذ تقل الايرادات المتأتية منه وبذلك تتلكأ مسيرة التنمية المعتمدة كلياً على ايراداته.. وبذلك فان التنمية الاقتصادية بل ان الاقتصاد بأكمله يعتبر دالة لأسعار المورد الريعي، ووسمت التنمية بسمة التنمية الريعية نتيجة ارتباط تطورها واستمرارها بأسعار المورد الريعي.

ثالثاً: جذور التنمية الريعية في العراق

بعد تزايد واردات النفط اثر زيادة حصة العراق من أرباح النفط بعد توقيع اتفاقية مناصفة الأرباح مع بريطانيا, استحدثت الدولة مجلس الإعمار لاستغلال موارد النفط واستثمارها بخطط تنموية عام 1952، وكان الهدف هو إقامة نوع من التكافل بين القطاعين الزراعي والنفطي، إلاّ أنّه وعلى الرغم من أنّ عائدات النفط تسهم في تنمية أهم القطاعات المنتجة في الاقتصاد العراقي فإنّها كانت تقوم بعملها في تخلف بنية القطاعات الاقتصادية الأخرى، وخاصة قطاعات الصناعة والتجارة الداخلية، وفي تشويه هيكل التجارة الخارجية (الياسري،2010: 56).

فمنذ عام 1952 بدأت عوائد صادرات النفط تشكّل المصدر الرئيسي للفائض الاقتصادي، اذ بلغت قيمتها 79.601 مليون دينار، تمثل نحو 81% من إجمالي قيمة الصادرات، واستمرت هذه العوائد بالتزايد، حتى بلغت 185.536 مليون دينار تمثل 93% من إجمالي قيمة الصادرات في عام 1958 (سالم,2001: 124).

يتضح من ذلك أنّ العراق لم يدخل دور النمو الاقتصادي والاستثمارات الإيجابية إلاّ منذ عام 1951، ولكن بالرغم من هذه الزيادة الكبيرة في الإنفاق الاستثماري وما قد يصاحبها من آثار على الحياة الاقتصادية، كانت مناهج مجلس الإعمار العمرانية، قاصرة على تعديل مشروعات وبيان إيرادات، وكان مجلس الإعمار يعمل بمعزل عن الاقتصاد العراقي، ولم يبحث آثار نفقاته على الحياة الاقتصادية (السامرائي,1976: 84).

كما استعانت الدولة في مجال التنمية بالخطط الاقتصادية بعد عام 1958 استكمالا لما بدأه مجلس الاعمار في الحقبة الملكية، إذ بعد تغير النظام السياسي تغيرت النظرة إلى التنمية الاقتصادية، فقد أعطي اهتماماً كبيراً للعنصر الانساني باعتبارها اجتماعية بالدرجة الاولى، تمثل ذلك بالاتجاه لزيادة الخدمات الصحية ونشر التعليم وبناء المساكن (زيني,2009: 78)، حل مجلس الاعمار في عام 1958 وأستحدث بدلاً عنه لجنة وزارية مؤقتة، ثم أُسِسَت وزارة التخطيط.

استولت الدولة العراقية على 99،5% من اراضي العراق المشمولة بامتيازات شركات النفط الاجنبية بموجب قانون رقم 80 لعام 1961، تمهيداً لاستثماره من قبل الدولة العراقية، لتأخذ الدولة حق تقرير سياستها النفطية دون الرجوع إلى تلك الشركات، مهد هذا القانون لإنشاء شركة النفط العراقية الوطنية التي انشئت في عام 1964 (الرميحي,1990: 132)، أدت زيادة عائدات الدولة من النفط إلى زيادة الانفاق الحكومي بصورة كبيرة، اذ ارتفعت عائدات النفط من (86.9) مليون دينار عام 1958 إلى (169.9) عام 1969، أي بزيادة قدرها (82،1) مليون دينار وبنسبة زيادة قدرها (95%)، تبعاً لذلك تزايد الانفاق الحكومي بزيادة قدرها (266) مليون دينار وبنسبة (203%)، أي اكبر من زيادة الدخل القومي ما يقارب الضعف خلال المدة ذاتها والتي بلغت (121%)، وبذلك تكون نسبة الانفاق الحكومي إلى الدخل القومي خلال المدة 1958-1969 قد ارتفعت من (35.1%) عام 1958 إلى (8.44%) عام 1967 وبعدها انخفضت، بسبب الاضطرابات السياسية التي حدثت في ذلك العام، إلى (8.1%) عام 1969 (السامرائي, 1967: 113-114).

في عام 1972 صدر قانون رقم (69) وهو قانون تأميم النفط العراقي، واستكملت الدولة بحكومتها الجديدة ذات التوجه الاشتراكي وضع الخطط التنموية، اذ قامت بإصدار خطتين للتنمية القومية، شملت الخطة الاولى المدة 1970- 1974 ومددت لسنة واحدة لتشمل عام 1975، وكانت الخطة الثانية تغطي المدة 1976-1980، تجلت في هذه الخطط السياسة الاقتصادية لنظام (البعث المباد)، إذ صيغت هذه الخطط بعبارات ثورية ووصفت بأنها خطة اقتصادية شاملة بنيت وفق استراتيجية واضحة ذات اهداف محددة، كما انها تميزت عن الخطط السابقة بمواكبتها عصر تصاعد الإيرادات النفطية بعد ارتفاع اسعار النفط (1972-1974)(رشيد,2002: 171).

كانت اهداف الخطط التنموية الخمسية خلال هذه المدة هي تنمية الدخل القومي بمعدل سنوي قدره (7.1%) سنويا في خطة التنمية الاولى إلى (16.8%) سنويا في خطة التنمية الثانية، وكذلك التركيز على تنويع الانتاج والصادرات من خلال تحقيق معدلات نمو في القطاعات السلعية ولا سيما الزراعة والصناعة بمعدل (7%) و(12%) على التعاقب في الخطة الاولى و(7.1%) و(32.9%) على التعاقب للقطاعين المذكورين في الخطة الثانية، كما اكدت الاهداف الاجتماعية على الاهتمام بزيادة الخدمات التعليمية والصحية التي تقدم للمواطنين(الياسري,2010: 62).

لقد شهد العراق في حقبة السبعينيات من القرن الماضي استقراراً نسبياً في النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وقد تزامنت هذه الحقبة مع بداية صعود حزب البعث إلى السلطة في العراق، ومعه أصبح دور الدولة هو المهيمن على النشاط الاقتصادي انطلاقاً من فلسفة الحكم الاشتراكية التي تبناها ويؤمن بها، وخلال هذه المرحلة تزايدت الموارد المالية بشكل كبير بفضل ارتفاع اسعار النفط في السوق العالمية ونجاح التأميم عام (1972) وقد نفذت خطتان للتنمية الاقتصادية، لتكون هذه الحقبة المرحلة الأهم في مسار تطور الاقتصاد العراقي، والتي أعطته دفعه مهمة في مواجهة متطلبات الاستمرار في ظل الحرب العراقية الإيرانية (1980-1988)(عبد الرضا,2007: 1).

استمر التخطيط التنموي في عقد الثمانينيات، إذ وضعت الخطة 1981-1985 والتي أُعدت في أواخر عام 1980، أثناء قيام الحرب العراقية – الايرانية، وكان التوسع في الانفاق العام سمة بارزة ذلك تحت شعار "الحرب والتنمية"، ولكن بحلول العام 1982 ظهر واضحاً ان الاحتياطي من العملة الاجنبية لدى البنك المركزي كان آيلاً إلى النفاذ وان العوائد النفطية تتراجع بسرعة نتيجة تراجع الانتاج والتصدير النفطي، لذلك أُهمل مشروع الخطة وتحول منظور السياسة الاقتصادية إلى منظور قصير الامد ينصرف إلى ادارة الموارد المالية المتداعية بهدف ادامة ماكنة الحرب وفي ذات الوقت ادامة الاستيرادات والنفقات الجارية(مرزا,2013: 4).

استمرت الحرب التي خاضها العراق مع ايران ثماني سنوات، اثرت كثيراً على اقتصاده، فقد توقفت الخطط التنموية ووجهت جميع الانشطة لخدمة آلة الحرب، لقد اندلعت الحرب العراقية - الايرانية في الوقت الذي كان فيه اقتصاد البلد في طريقة نحو الانتعاش، إذ بلغت صادرات النفط نحو (3.2) مليون برميل يومياً في بداية عقد الثمانينات، الا ان صادرات النفط العراقي توقفت بسبب الدمار الذي لحق بمنشآت هذا القطاع، أدى ذلك إلى أثر سلبي كبير على الاقتصاد العراقي، بسبب اعتماده الكبير على قطاع النفط في تكوين الناتج المحلي الاجمالي، إذ لم تعد ايرادات النفط قادرة على الاستمرار بتمويل التنمية ومواجهة الانفاق العسكري المتزايد، مما دفع الحكومة إلى اللجوء إلى المساعدات والقروض الخارجية للاستمرار في توفير احتياجات الحرب، خاصة بعد نضوب الاحتياطي من العملات الاجنبية(الياسري, 2010: 71).

يبرز أثر مهم للحرب هو نضوب احتياطي العراق من العملات الصعبة من 30 مليار دولار (1980) إلى 3 مليار دولار، وهكذا صارت البلاد تحت رحمة عائدات دول الخليج من النفط التي كانت تمول العراق للمجهود الحربي، لتدرج فيما بعد ضمن الديون التي كان على العراق تسديدها وفوائدها (سلوغلت,2003: 347)، فقد وصلت الديون و فوائدها إلى نحو (100) مليار دولار من بينها اكثر من (40) مليار دولار معدات عسكرية (Andrerson and Stansfeld ,2004: 62).

تتضح آثار الخسائر التنموية لهذه الحرب عند مقارنة كلفة الحرب بالناتج المحلي الاجمالي خلال السنوات (1980-1988)، إذ قدر الناتج المحلي الاجمالي المتراكم لتلك المدة بـ(433.3) مليار دولار وبمعدل سنوي (48.3) مليار دولار، في حين بلغت كلفة خسارة الحروب معدلاً سنوياً قدره (50.2) مليار دولار، أي ان كلفة الحرب خلال الثمان سنوات قد شكلت نسبة قدرها (104%) من الناتج المحلي الاجمالي(النصراوي,1995: 134-135) ، فضلاً عن أن التكلفة التنموية لتلك المدة قدرت بنحو (25) سنة(الزبيدي,2008: 51) ، وقد قدرت الاضرار التي لحقت بالبنية التحتية للعراق بنحو (200) مليار دولار، فضلاً عن انخفاض دخل الفرد العراقي إلى النصف عن مستواه في العام 1980(Andrerson and Stansfeld ,2004: 86) ، كما اضرت الحرب بالبنية التحتية الصناعية فقد بلغت الخسائر فيها (30) مليار دولار للمدة 1980-1988، إذ انخفضت معدلات النمو في القطاع الصناعي من (13.4) للمدة 1970-1980 إلى (0.3) للمدة 1980-1985 ثم ارتفعت بشكل متواضع لتصل إلى (3.1) للمدة 1985-1989(رفاس والمحنة, 2015: 119) ، قدرت خسارة العراق المالية بنحو (447.9) مليار دولار.

لقد تبلورت في هذا العقد بنية الاقتصاد العراقي بالاعتماد المتزايد على القطاع النفطي، والتوسع غير المستدام لقطاع الخدمات غي المنتجة وبخاصة الجهاز العسكري، واهمال القطاعات المنتجة كالزراعة والصناعة على نحو متواصل، وانهيار الاستثمار الانتاجي

في النشاطات الاقتصادية غير العسكرية، وتزايد السيطرة السياسية لبيروقراطية غير كفؤة وغير خاضعة للمحاسبة، والافراط في تقييم العملة العراقية، وقد ادت هذه الامور الى تعميق السمات الريعية للاقتصاد العراقي (ياسر,2013: 8).

بعد نهاية الحرب الاستنزافية في الثامن من آب عام 1988، وما كاد العراق واقتصاده يتنفس الصعداء حتى دخل في ضمار حرب جديدة (غزو الكويت) 1990 لتكون بداية الانهيار في مسيرة النمو الاقتصادي، بل لكل جوانب الاقتصاد العراقي، لأنها وضعت العراق تحت طائلة قرارات مجلس الامن الدولي الذي فرض على العراق، وفق القرار (5) المرقم (611) في (1990/8/6)، عقوبات اقتصادية جمدت كل ارصدته المالية في الخارج، كما جمدت صادراته النفطية التي تعد دعامة الاقتصاد العراقي الاساسية، كما مُنع عنه الاستيراد، هذا في ظل بنى تحتية مدمرة، وموارد بشرية منهكة، بسبب الحروب التي خاضها العراق، لتتعمق الاختلالات الهيكلية في الاقتصاد العراقي، فوصل التضخم إلى أعلى درجاته مصحوباً بالبطالة، ليكون أغلب سكان العراق تحت خط الفقر، فضلاً عن انتشار الفساد الإداري، وتزايد المديونية العراقية للخارج.

لقد تكبد العراق اضراراً فادحة أثناء حربه من الحلفاء في غضون ستة أسابيع، دمر خلالها القصف الجوي من البنية التحتية الاقتصادية في البلاد أكثر مما فعلته ثماني سنوات من الحرب مع ايران، فضلاً عن الديون التي نتجت عن هذه الحرب والأعباء المالية التي فرضتها الامم المتحدة كتعويضات للكويت (التقرير الستراتيجي العراقي, 2008: 273) ، فضلاً عن تدمير الآلة العسكرية العراقية، لتصل إلى ثلث ما كانت عليها قبل الحرب(تريب,2006: 340).

لقد حرم الاقتصاد العراقي ما يقارب (14) مليار دولار سنوياً، أي حوالي ثلثي ناتجه المحلي، نتيجة لتوقف الصادرات النفطية وتوقف الحركة التجارية والمالية وتقدر خسائر العراق حتى عام 1994 بما مقداره (70) مليار دولار من الموارد النفطية التي كانت ستأتيه لو استمر على انتاجه ما قبل اجتياح الكويت، وإذا اضيفت لها الصادرات غير النفطية التي تقدر بحوالي مليار دولار، فتكون خسارة العراق منذ بدء اجتياح الكويت وحتى تطبيق مذكره التفاهم عام 1996 ما لا يقل عن (100) مليار دولار(عبد المهدي,2013: 13).

لقد تبددت احلام التنمية والتقدم واللحاق بركب الحضارة والرفاه منذ ستينات القرن الماضي، مع دخول العراق في دوامة الدكتاتورية والاستبداد، والاقتصاد العراقي يترنح في حلقات ضارة من القفر وعدم الاستقرار، وان انتعش لبرهة في ظل الطفرة النفطية الاولى، الا ان الذي حصل كان تبديد هائلاً لموارد البلد ومقدراته، وضياعاً لفرص التقدم التي لاحت في الافق، فانشغلت نظم الحكم المتعاقبة بالصراعات الداخلة والخارجية التي كلفت الاقتصاد الكثير، لعل اكثرها فداحة ما نتجت عن الحروب الثلاثة التي خاضها النظام المباد، فقد حقق العراق خلال السنوات الخمسة والثلاثين التي سبقت احتلال العراق (2003-1968) عائدات من انتاج النفط وتصديره بلغت قيمتها 271.11 مليار دولار، لكن ما تم انفاقه خلال سنوات الحرب العراقية الايرانية (1980-1988) بلغ 178 مليار دولار طبقاً للبيانات الحكومية أي ما نسبته 65.7% من جميع عائدات النفط التي استلمها العراق خلال السنوات 1968-2003، وهو مبلغ يفوق اجمالي ديون الدول العربية الـ13 المدينة عام 1990 (الزبيدي,2016: 6). ان ذلك يعني ان تلك الحروب لم تبدد فقط متراكم سنوات طويلة، بل والتهمت الانجازات التنموية لقطاعات الاقتصاد الاخرى، وتعمقت الكارثة بحرب الخليج الثانية والحصار الاقتصادي (الوردي,2013: 40).

المبحث الثاني: تنمية الريع: انتكاسات ومخاطر وتحديات

ان يكون النفط نعمة فهو امر طبيعي كون ان الدولة التي تمتلك مورد طبيعي هي أفضل من حيث فرص التنمية لأنها تمتلك موارد مالية تستطيع بها تحقيق التطور والتقدم والازدهار، وهناك الكثير من التجارب في هذا الإطار كالنرويج وكندا وماليزيا وغيرها، بالمقابل ان يكون النفط محنة ونقمة هو امر واقع ومتحقق لأنه كان سبباً لعدم الاستقرار وسبباً لتراجع التنمية وازدهار التخلف ناهيك عن افرازات نشوء أنظمة مستبدة وفاسدة كما في العراق ونيجيريا والسودان وغيرها (اليوسف, 2015: 359).

وقد أدى الاعتماد المتزايد على الريع النفطي في العراق الى نشوء نظام اقتصادي مشوه مصاب بلعنة الموارد وبتطرف، وقد اضحى البلد يحتل مراتب متقدمة في مؤشرات الدولة الفاشلة والهشة وانعدام الديمقراطية، وأصبح أكثر توتراً واسوء حالاً وعانى من حروب داخلية ونزاعات وصراعات وتراجع في مؤشرات التنمية البشرية أدت الى وقع العراق في فخ التخلف. وعادةً ما تُعزى هذه المآزق التنموية الى الاعتماد على مصدر واحد فقط للتمويل.

وبالرغم من كل التغيرات التي حصلت في العراق بعد عام 2003 والتحول من اقتصاد مركزي الى نظام السوق والحرية الاقتصادية والانفتاح الا ان إخفاقات الاعتماد على النفط توالت بل ازدادت حدة سواءً فيما يتعلق بوعود تحقيق الإصلاح الاقتصادي او فيما يتعلق بتوفير شروط الانتقال نحو اقتصاد متنوع ذو ملامح واضحة يقوم على قاعدة واسعة ومتنوعة من القطاعات الاقتصادية.

ولم يستطع هذا النظام المعتمد على الإيرادات النفطية في تمويل التنمية في العراق وعجزت عن تحقيق الحد الأدنى من مستلزمات بناء اقتصاد واعد وقوي، كما لم يستطع هذا الأسلوب خلق الوظائف، ولم يستطيع النهوض بالقطاعات الإنتاجية لأنه يستورد كل شيء ويقوم بتمويل الاستيرادات من إيرادات النفط، كما يعمل هذا الأسلوب على التوزيع غير العادل للثروات، ومن ثم أصبح الاقتصاد العراقي اقتصاد هو نظام بازار ويعمل بنظام الصفقات لا أكثر. ان المتتبع لمسيرة الاقتصاد العراقي ومنذ اكتشاف النفط

يصل الى حقيقة مفادها ان الانسان العراقي يعيش واقع مزري ومتردي ويزداد ترديا وهناك هوة سحيقة بينه وبين دول العالم تجعله من بين أكثر دول العالم تخلفاً. لقد نجم عن تنمية الريع وتوسع الاعتماد على النفط واقع مرير واقتصاد مشوه وبنية تحتية هشة كما انعكس المال النفطي على العلاقات الاجتماعية والتماسك الاجتماعي

وأصبح التعثر والتجزئة الاجتماعية والصراع والانقسامات والنزوح بعد عام 2003 السمة البارزة للاقتصاد العراقي، ومن ثم أصبح تحقيق التنمية والرفاهية والتطور والتخفيف من الفقر امر بعيد المنال.

فقد صنف مؤشر الدولة الفاشلة او التي اصبحت تسمى تأدباً الدولة الهشة طبقاً لسمات عديدة بينها: عدم قدرة الحكومة المركزية في الدول التي فرضت سلطتها على ترابها الوطني وتامين حدودها او احتكار هذه المهمة, وعدم تمتعها بالشرعية اللازمة للحكم, تفشي الفساد وانعدام تداول السلطة فيها, غياب او ضعف النظم القانونية فيها وتهديد وحدتها واستقرارها بالانقسامات العرقية والدينية الحادة, وقد وضعت هذه السمات في 12 مؤشراً اجتماعياً واقتصادياً وسياسياً وعسكرياً, تراوح قيمة كل منها بين (10-0), وكلما حازت الدولة علامات اعلى كلما تصدرت الدول الفاشلة, وما يهمنا هنا هو موقع العراق في سلم الدول الفاشل التنموي، اذ ان اسوء ترتيب كان الثاني خلف السودان في عام 2007, اما افضل ترتيب احتله العراق كان المرتبة 12 عام 2014, ولما كان هذا المؤشر يختزن انجازاً تنموياً طويلاً وليس انياً, الامر الذي يكشف عمق الازمة التنموية التي يمر بها البلد, ان هذا يعني التدهور في الاوضاع التنموية للدولة وتحولها الى دولة فاشلة او رخوة, ويعني ان القوانين والقواعد المنظمة لعمل المجتمع والاقتصاد تمحى اغراضها ونتائجها بفعل الفساد وعدم الالتزام بالقانون, لذا تعجز السياسات عن الاتيان بثمار ايجابية, او ان تلك الثمار تكون ضئيلة جداً(الزبيدي, 2008: 5).

لقد اتضح جلياً إن الاقتصاد العراقي دالة لتغيرات اسعار النفط في الاسواق العالمية، وهو أمر غاية في الخطورة في ظل تذبذب الاسعار في الاسواق العالمية, والاتجاهات الحديثة الرامية الى تقليل الاعتماد على النفط كمصدر للطاقة, والبحث عن بدائل للطاقة (كالطاقة النووية او الشمسية ..الخ)، وبذلك فهو عرضة لأنواع الصدمات الخارجية المتعلقة بأسعار النفط، فقد اصبح الاقتصاد العراقي مرتبط ارتباطاً ايجابياً مع العوائد النفطية ويسير بخط موازي لهذه الايرادات ارتفاعا وانخفاضاً, فهي تشكل المورد الرئيسي لإيرادات الموازنة بنسب تتجاوز 95% غالباً, وتشكل جميع ايرادات الصادرات تقريباً بنسبة 99% من مجموع الصادرات, فضلاً عن تشكيله نسبة تتجاوز (80-75%) من الناتج المحلي الاجمالي في اغلب السنوات, والمفارقة ان قطاع النفط كثيف رأس المال إذ ان نسبة العمالة فيه لا تتجاوز (3%) من مجموع القوى العاملة, وهي نسبة لا تتناسب مع مساهمته في GDP، في مقابل تخلف باقي القطاعات التي هي كثيفة اليد العاملة، مما ولد موجات من البطالة آخذة بالتزايد عاماً بعد عام نتيجة الاعتماد الكلي على القطاع الحكومي في توفير فرص العمل لهذه الافواج في ظل محدودية القطاع الخاص ونشاطاته.

إن ريعية الاقتصاد والخضوع لهيمنة النفط كانت وما زالت عقبة في طريق تطوير الاقتصاد الوطني على أساس التنويع والتوازن, فالزراعة والصناعة والسياحة مجالات مهمة يجب الاهتمام بها واعطائها موقعًا كبيراً في خلق الناتج المحلي الاجمالي, ولعل الاستمرار في الخضوع للنفط، سيؤدي الى اتساع ما يسمى بـ "نقمة الموارد" او " تناقص الوفرة" الامر الذي يلقي مسؤولية كبيرة على الدولة لتدارك هذه الحالة مستفيدة من تجارب البلدان الاخرى التي شهدت حالات مماثلة, ولعل العراق الان في اسوأ حالة الامر الذي يستدعي حلولا شاملة وعميقة(الحافظ,2015: 3).

وكحالة تاريخية، كشفت التجربة العراقية إنه لا في مدة الخمسينيات خلال برامج الاعمار أو خطط التنمية الوطنية في الستينيات أو مركزية تخطيط التنمية العالية المدعمة بالسياسات الاقتصادية المختلطة خلال المدة (1970- 2003)، ولا السياسات الكلية الليبرالية المنفتحة لما بعد 2003، قد انتفعت بكفاءة مع اختلاف الدرجات من الثروة النفطية لتحقيق نمو اقتصادي وتشغيل مستدام، فضلاً عن تقليل اعتماد البلاد الكبير على الإيرادات النفطية (السعدي, 2008: 70).

ان ما تجدر الاشارة إليه, إن الدولة العراقية قد اهتمت بعد عام 2003 بشكل كبير بكمية النفط المنتج وحجم الايرادات المتحققة, حتى تمول الموازنات لغرض تغطية النفقات المتنامية, حتى وصفت الموازنات العراقية لأغلب السنوات بـ(الانفجارية), ويقدر ان الايرادات النفطية التراكمية التي أنفقتها الحكومة العراقية في الاعوام 2003-2015 تصل الى (650) مليار دولار, إلا ان الملاحظ ان الدولة فشلت في ترجمة الثروة النفطية الى رخاء ورفاهية للبلد والمجتمع, او تنمية القطاعات الاقتصادية غير النفطية, او تحقيق معدلات نمو عالية او القضاء على الفقر ومعالجة الاختلالات الهيكلية في الاقتصاد العراقي بشكل عام.

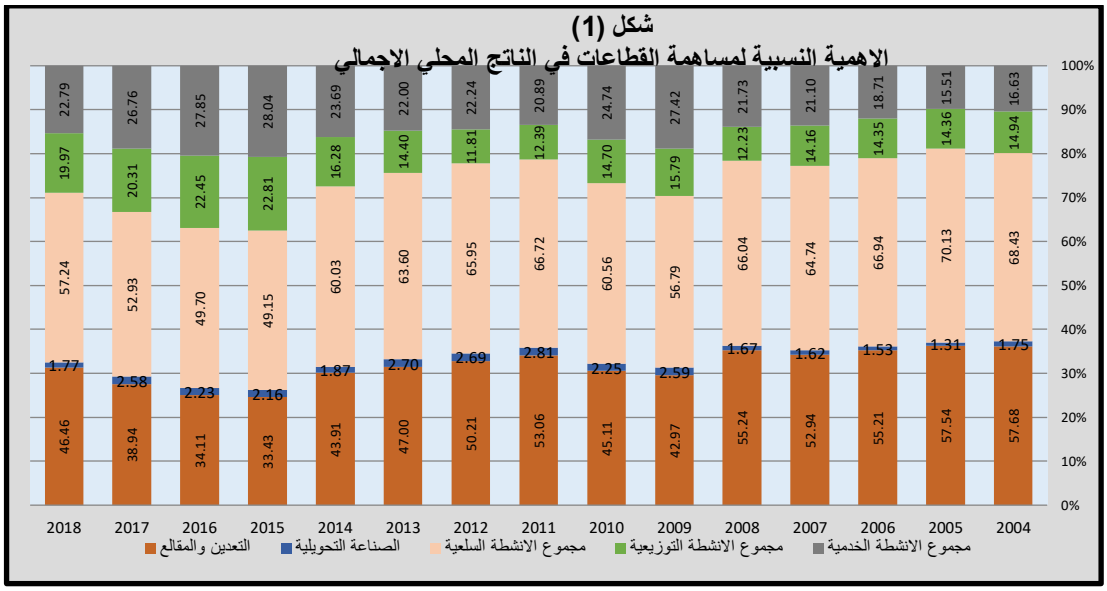
ان الاقتصاد العراقي يتبع النفط وإيراداته بأي طريق يسلك ارتفاعاً او انخفاضاً, ومن ملاحظة الشكل (1) يتبين مدى اعتماد العراق على المورد النفطي, اذ انه يشكل نسبة كبيرة من الناتج المحلي الاجمالي فقد تأثرت مساهمة القطاعات الاقتصادية فيه تبعاً للأحداث السياسية والاقتصادية التي مرت على البلاد خلال هذه المدة, فقد شكلت نسبة مساهمة قطاع النفط الخام والتعدين نسب كبيرة في الناتج المحلي الاجمالي قاربت النصف او تجاوزت هذه النسبة في بعض السنوات, وهو ما يؤشر هيمنة القطاع النفطي في الناتج المحلي الاجمالي, وتراجع ادوار القطاعين الزراعي والصناعة التحويلية, ما عدا السنوات 2014- 2017 فقد تراجعت هذه النسب بسبب تراجع كمية الصادرات النفطية بسبب العمليات العسكرية لمحاربة داعش في اغلب مناطق العراق إضافة الى انخفاض

اسعار النفط العالمية بعد منتصف عام 2014, ثم ارتفعت نسبة مساهمة قطاع النفط في GDP مرة اخرى في العام 2018 بعد انتهاء العمليات العسكرية وارتفاع أسعار النفط عما كانت عليه في السنوات السابقة.

في حين ان قطاع الخدمات حضي بالجزء الاكبر من اجمالي الناتج المحلي بعد قطاع النفط اذ شكل حوالي 20% منه على مدى أغلب سنوات الدراسة، وباستبعاد قطاع النفط ترتفع نسبة مساهمة القطاع الخدمي في الناتج المحلي الاجمالي الى 60%, وذلك يؤشر ان الاقتصاد العراقي اقتصاداً ذا طابع خدمي وضعيف الانتاج في ذات الوقت.

شكل (1)

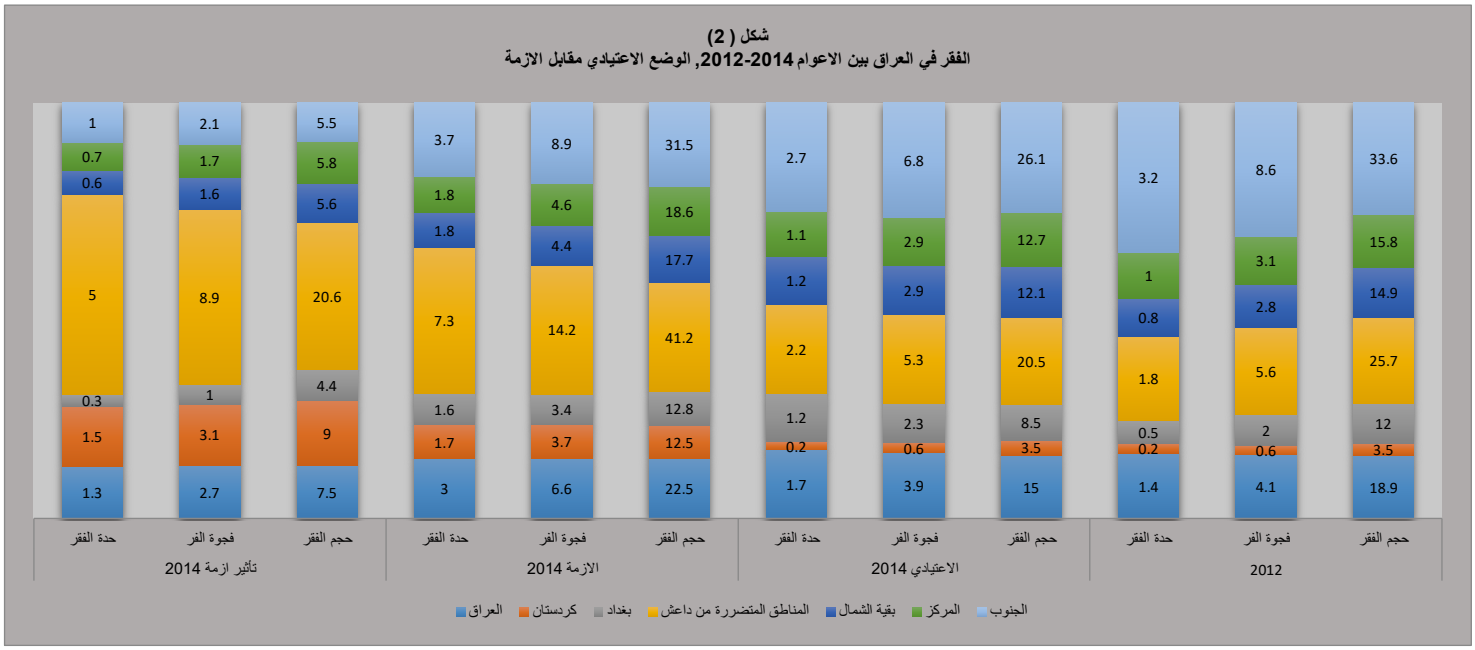
الاهمية النسبية لمساهمة القطاعات في الناتج المحلي الاجمالي



المصدر: من عمل الباحثين بالاعتماد على الاحصائيات السنوية الصادرة من وزارة التخطيط العراقية، الجهاز المركزي للإحصاء، سنوات متفرقة.

ومن جانب آخر لقد ادى الصراع الذي اقترن بالقيود الاقتصادية في السنوات الاخيرة الى آثار خطيرة على المستوى المعاشي للمواطنين, فقد أدى الى عكس المكاسب التي تحققت في الحد من الفقر بين عامي 2007 و2012، فقد انخفض معدل الفقر في العراق الى (19.8%) في عام 2012 بعد ان كان (23.6%) في عام 2007، إلا أن هذا الانخفاض في معدلات الفقر قد تم عكسه بحلول عام 2014, إذ يقدر معدل الفقر في عدد السكان في ذات العام نحو (22.5%)، وهو ما يقارب المستوى المسجل في العام 2007 ويشير ذلك الى ان الفقر يتناسب طردياً مع فقدان الامن والنزاع والعنف, وكذلك انخفاض اسعار النفط او النقصان في الايراد النفطي نتيجة الاعتماد المطلق على وارداته.

لقد تبين الاثر السلبي للازمة المزدوجة في العراق على جميع مناطق العراق, إلا ان شدتها تباينت بين منطقة وأخرى, فقد كان التأثير اشد حدة في المناطق المتضررة من ارهاب داعش وكردستان من المناطق الاخرى, اذ يقدر ان مستويات الفقر قد تضاعفت اربع مرات في تلك المناطق عما كانت عليه قبل الازمة, في حين زاد بالمركز بمقدار (6%)، وكانت الزيادة في الفقر في بقية الشمال والجنوب مقارب لما في المركز، وكان التدهور في مستويات الرفاه للفقراء في جميع المناطق وفقاً لفجوة الفقر وحدته كبيراً، التي يبينها الشكل (2)، إذ يتضح ان فجوة الفقر قد ازدادت بعد الازمة الى (14.2%) عام 2014 بعد ان كانت (5.3%) عام 2012, وكذلك الحال بالنسبة لشدة الفقر فقد ارتفعت مؤشراته بعد الازمة ليبلغ (7.3%) بعد أن كان (2.2%) لذات الاعوام على التوالي.



المصدر من عمل الباحثين بالاعتماد على:

Iraq Systematic Country Diagnostic Februar 3, Report No. 112333-Iq ,World Bank Group, 2017, p36

وبالنظر إلى مؤشر آخر وهو سهولة ممارسة الأعمال* الذي يصدره البنك الدولي يتبين المركز المتدني الذي يحتله العراق على مدى أكثر من عقد من الزمن بعد عام 2003، ويلعب العامل الأمني دوراً رئيسياً في تدني واقع العراق الاقتصادي، وكما في الجدول الآتي الذي يوضح موضع العراق في مؤشر سهولة ممارسة الأعمال بين الدول المتضمنة في المؤشر.

جدول (1)

موقع العراق من الدول المنضوية في مؤشر تقرير ممارسة الأعمال 2004-2019

السنة	2007	2009	2012	2014	2019
موقع العراق من الدول	175/140	183/150	185/165	189/156	190/172

Source: The World Bank, Doing Business, International bank ofreconstution and Development, the word bank, Washington, sporadic years

وبالنظر إلى مؤشر سهولة ممارسة الأعمال، يلحظ من خلال البيانات الموضحة في الجدول (1) بأن العراق قد احتل مراتب متدنية في هذا المؤشر، وهذا يدل على إن الإطار المؤسسي والتنظيمي في العراق لا يوفر بيئة صالحة لممارسة أنشطة ومشاريع كبيرة كانت أو متوسطة، فبالإضافة إلى العامل الأمني فقد تغلل الفساد إلى أغلب مرافق الدولة وعمل كحاجز ضد سهولة الإجراءات فضلاً عما ولد من روتين داعم لبيئة الفساد.

وبعد عام 2003، اتخذ الفساد في العراق أشكالاً متعددة ومستويات مختلفة، إذ اتخذ شكلاً مالياً وإدارياً وحتى سياسياً، ووصل إلى أعلى المستويات في ظل إدارة الائتلاف المؤقتة متمثلة برئيسها السفير (بول بريمر)، الذي يعد مسؤولاً بصورة مباشرة عن اختفاء ما يقدّر ب -(8.8) مليار دولار- بحسب ما يذكر مكتب المفتش العام ستيوارت براون- وقد أفيد حينها بأنها أنفقت على شكل رواتب ونفقات تشغيلية ورأسمالية ومشاريع إعادة الاعمار خلال المدة بين تشرين الأول 2003 إلى حزيران 2004، وإن أصل هذا المبلغ يعود إلى ما تحقق من عوائد برنامج الأمم المتحدة السابق (النفط مقابل الغذاء والدواء) أي إنها أموال عراقية خالصة، ولا تشمل أموال المساعدات سواء الأمريكية أو تلك التي قدمتها الدول المانحة(التقرير الستراتيجي العراقي2009,2008: 321).

ظهر الفساد جلياً بإساءة استعمال سلطة الاحتلال للبنى التحتية المؤسسية، وسرقة المحتويات النقدية للبنوك والمصارف، ونهب محتويات الخزين الغذائي والإنشائي والدوائي، وتدمير المباني الحكومية كافة (باستثناء وزارة النفط)، وقد عمدت قوات الاحتلال إلى إتاحة الفرصة للسارقين للعبث بالرموز الحضارية والثقافية للدولة, في الأيام الأولى للاحتلال مستهدفة إضعاف الدولة وبنيتها

* وفقاً لهذا المؤشر تعني المرتبة العالية سهولة القيام بأنشطة الأعمال، وإن البيئة التنظيمية أكثر مؤاتية لبدء وإدارة شركة محلية، ويتم تحديد ترتيب الاقتصادات عبر قياس المسافة الإجمالية للفصول إلى الحد الأعلى للأداء في 10 مواضيع، يتألف كل منها من عدة مؤشرات مع إعطاء وزن متساوي لكل موضوع.

التحتية(النجفي, 2006: 817)، وتجلّت أوضاع الفساد في مرحلة أخرى، في نمط توزيع وإبرام العقود بين الشركات الساعية إلى اعمار العراق وسلطة الائتلاف، إذ على الرغم من إن منافع الاعمار تأتي من الامتيازات الممنوحة إلى شركات محددة ومعروفة في الأوساط الاقتصادية الرأسمالية، فإن هذه العقود قد تمت خارج الاجراءات القانونية المتعارف عليها في هكذا نسق من العلاقات الاقتصادية، ومن جانب آخر، فإن هذه الشركات قد وزعت التزاماتها من الداخل إلى شركات ومقاولين أدنى منها في المقدرة الرأسمالية، وذلك بما نسبته (90%) من الأعمال(النجفي, 2006: 819).

لقد أدى الفساد الإداري في العراق إلى هدر مليارات الدولارات، تبين ذلك في تقديرات مفوضية النزاهة في العراق، إذ صرّح رئيس هذه الهيئة بذلك، مقدّراً ما هدر من أموال بنحو (5) مليارات دولار للمدة من حزيران 2004 حتى كانون الثاني 2007(التقرير الاستراتيجي العراقي 2009,2008: 323).

وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها الحكومة في محاربة الفساد، من خلال خلق بيئة ملائمة وإنشاء بعض المؤسسات التي أخذت على عاتقها محاربة الفساد بأشكاله كافة مثل إنشاء هيئة النزاهة ومكاتب المفتّشين العاميّن في الوزارات وديوان الرقابة المالية ومنظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام، إلاّ إن العراق ما يزال ضمن الدول الأكثر فساداً في العالم, إذ احتل العراق المرتبة 170 من أصل 194 دولة حسب مؤشر مدركات الفساد* في عام 2005، وقد حصل على مؤشر 2.2 حسب مؤشر الفساد, ثم حصل على المرتبة 160 من مجموع 176 دولة في عام 2012، وبمؤشر 1.8, كما في الجدول الاتي.

جدول (2)

مؤشر الفساد العالمي وموقع العراق منه 2003 – 2019

السنوات	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2019
عدد الدول المشتركة	130	146	194	163	180	180	180	178	183	176	175	174	167	176	162
تسلسل العراق	113	129	170	160	178	178	176	175	175	160	171	170	161	166	180
مؤشر مدركات الفساد*	2.2	2.1	2.2	1.9	1.5	1.3	1.5	1.5	1.8	1.8	1.6	1.6	1.6	1.7	

*يمنح مؤشر مدركات الفساد الدول درجات من صفر الى عشرة، الصفر يعني وجود مستويات مرتفعة من الفساد، العشرة تعني وجود مستويات منخفضة منه

source: Transparency International (TI), Corruption Perception Index (CPI). www.transparency.org/cpi

المبحث الثالث: التنمية: ركائز واسس جديدة.ان مظاهر الازمة الاقتصادية في العراق (نقمة الموارد) ليست حديثة العهد، ولا تحتاج الى تحليل معمق، ولا الى تأصيل فكري لأنها واضحة للجميع، وهي حقيقة تعايش معها الفرد العراقي، الا انها أصبحت أكثر خطورة مع تواتر الازمات وليس آخرها الأزمة المزدوجة وما نجم عنهما من تداعيات خطيرة أصبحت اكثراً تعقيداً واخذت منعطفات جديدة وخطيرة للغاية في ظل التحولات والتغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي شهدها بعد عام 2003. وتشير التجارب والدلائل فشل نموذج النمو الذي يعتمد على الإيرادات النفطية في العراق، فلم يستطع هذا النموذج ان يبني اقتصاد قوي ومتين ينافس اقتصادات الدول الناشئة والمتقدمة، بل على العكس من ذلك أصبح الاقتصاد العراقي يعاني من انتكاسات خطيرة

* لم يدخل العراق في جدول مدركات الفساد في العالم إلاّ بعد العام 2003، بسبب استحالة الوصول إلى المعلومة في ظل النظام السياسي السابق، وهو ما دفع المنظمة إلى استبعاده من مؤشر مدركات الفساد في تقاريرها السنوية قبل هذا التاريخ. من جانب آخر، يمكن وصف طبيعة تقارير منظمة الشفافية الدولية بالآتي:

1- تقارير سنوية تقيس مدركات الفساد في الدول عبر مقياس ليمتد (13 معياراً) موحدة لجميع الدول.
2- يرتب التقرير الدول تنازلياً ابتداءً من الدول الأقل مدركات فساد فيها وانتهاءً بأكثرها مدركات.
3- يعتمد المقياس درجة (10 من 10) أعلى درجة نزاهة في الدول وحتى (0) بوصفها الأكثر فساداً.
4- لا يمثل التقرير حجم الفساد ولا طبيعته وإنما مدركات (أي الإحساس بوجوده).
5- تعتمد المنظمة في تعاملها للوصول إلى هذه المدركات على المنظمات غير الحكومية بوصف الحكومة هي الجهة محل نظر المدركات فيها.

انظر في ذلك: حسن كريم عاتي، العراق في مؤشر مدركات الفساد في لقاء منظمة الشفافية الدولية أضواء ومعالجات، مجلة النزاهة والشفافية للبحوث والدراسات، السنة الرابعة، العدد السادس، 2013، ص71-72.

تتمثل في ارتفاع معدلات البطالة، وانخفاض مساهمة القطاعات الأخرى في الناتج المحلي الإجمالي وفي الموازنة العامة للبلد، وزيادة نسبة الفقر، ناهيك عن الانتكاسات السياسية والامنية والاجتماعية (سوء توزيع الدخل، الانقسام الطبقي، تركز الثروات بيد السياسيين...الخ).

ومن ثمَّ، فان النهوض بالاقتصاد العرقي وتحقيق التنمية فيه يتطلب ركائز ومقومات جديدة بعيداً عن الاعتماد على النفط كمصدر وحيد، وينبغي ان يصبح مسؤولية أساسية للحكومات العراقية، إذا رغبت في الاستفادة من تجارب واخفاقات السياسات التنموية السابقة، فحتى نهاية عام 2019 فان مسار التنمية في العراق يمر بطريق متعرج ينطوي على خلل كبير.

وحتى يمكن مواجه هذه التحديات ومعالجة أوجه القصور والخلل ينبغي وضع الخطط والاستراتيجيات لبناء اقتصاد قوي ومتنوع ومستدام، يستطيع اللحاق بركب الدول المتطورة او على الأقل اللحاق بالدول التي هي في طور التطور. وعليه، يمثل التنويع الاقتصادي Economic diversification الخيار الأمثل للاقتصاد العراقي من أجل التخلص من لعنة الريع النفطي ومساوئه، وبناء اقتصاد مستدام يقوم على أسس متينة وقوية.

ان التنويع الاقتصادي ذات القاعدة العريضة أمر حاسم لتحقيق التنمية الاقتصادية وبناء اقتصاد مستدام لا سيما في الدول النامية التي تتصف بالريعية، وذلك لان ارتفاع تركز الصادرات على سلعة واحدة يجعل اقتصاد البلد عرضة لتقلبات أسعار هذه السلعة او المورد، مما يولد انكماش مفاجئ في الموارد المالية للبلد (لعل ما مر به الاقتصاد العراقي خلال المدة منتصف 2014-2018 بعد انخفاض أسعار النفط خير دليل على ذلك)، فضلاً عن ذلك تتسم القطاعات الاستخراجية بانها ذات كثافة رأسمالية عالية لكنها ذات روابط ضعيفة مع القطاعات الأخرى، ومن ثم فان حجم هذه الاستثمارات لها تأثير ضئيل على نمو وانتاجية القطاعات الأخرى، وعلى تحقيق التقدم والتطور، والمحصلة النهائية هي زيادة تركز الموازنة العامة للبلد على الريع النفطي.

ولكي يتحقق التنويع في الاقتصاد العراقي ينبغي وضع استراتيجية طويلة الأمد تهدف احداث تغيرات هيكلية عميقة وتقوم على قاعدة عريضة وواسعة من القطاعات الاقتصادية، وتتمثل اهم محاور هذه الاستراتيجية بالآتي:

1- التحول بالزراعة نحو التنويع الاقتصادي

يعد تطوير القطاع الزراعي شرطاً اساسياً في رؤية اقتصاد عراقي متنوع يقوده القطاع الخاص، إذ تساهم الزراعة بنحو 5% من الناتج المحلي الإجمالي، وهي أكبر مصدر للعمالة في البلد، ويعيش نحو 30% من السكان في المناطق الريفية وتعتمد مداخيلهم وسبل عيشهم على الإنتاج الزراعي، ومن ثم الزراعة تمثل مساراً مستداماً لتوفير فرص العمل(Iraq Economic Monitor ,2019: 1). وعليه ينبغي الاهتمام بهذا القطاع وايلاءه أهمية قصوى من خلال بناء القدرات المؤسسية له، وتحسين القدرة التنافسية، وتعزيز الوصول الى الأسواق، والاستثمار وجذب المعرفة والتكنولوجيا الحديثة المستخدمة في الزراعة، ووضع الخطط المتوسطة والطويلة الاجل لبناء قطاع زراعي يساهم وقوة في تحقيق التنمية الاقتصادية في العراق.

2- تنويع الهيكل الإنتاجي وتنويع السياسات الصناعية

يعاني العراق من اختلال عميق في الهيكل الإنتاجي، فهو اقتصاد ريعي يعتمد على سلعة واحدة فقط وهي (النفط) ومن ثم فهو يقع ضحية التقلبات المتفاجئة في أسعارها، مما ينعكس على هبوط في معدلات النمو وعدم استقرار وتقلبات الموارد المالية للبلد. وثمة اتفاق واسع بين الخبراء والاقتصاديين على ان تنويع الاقتصاد وتحقيق التنافسية وضمان الاستدامة يتطلب وضع سياسات لتنويع وتطوير الهياكل الإنتاجية. وعليه، ينبغي صياغة وتوظيف سياسات صناعية قطاعية (صناعية، زراعية، خدمية) تركز على اختيار قطاعات تستطيع تحقيق الريادة، تركز على الأنشطة الواجب تطويرها كنقطة انطلاق، من جانب، وسياسات صناعية تحقق الاستقرار الاقتصادي من جانب آخر. وتجدر الإشارة الى ان هناك نوعين من السياسات الصناعية الحديثة، السياسات الصناعية الافقية Horizontal Industrial Policy والتي تؤثر في كافة القطاعات والأنشطة كالتعليم والصحة والاتصالات والبحث والتطوير والبنية التحتية وتوسيع وتعميق القطاع المالي، ومن ثم تحقيق الاستقرار الاقتصادي، والسياسات الصناعية الرأسية Vertical Industrial Policy والتي تركز على قطاع او نشاط معين دون غيرهُ بهدف تعزيز قدرتهُ التنافسية وزيادة مستويات انتاجيته وتائر نموهُ (ابو شمالة,2017: 7).

ان اعتماد السياسات الصناعية الحديثة (الافقية والراسية) من خلال استنهاض القطاعات وتطويرها وزيادة انتاجيتها قادرة على تحقيق التنويع الاقتصادي وضمان بناء اقتصاد قوي ومستدام وقادر على المنافسة في الأسواق العالمية، ومواجه تحديات العولمة والمنافسة العالمية.

3- الشراكة بين القطاع الخاص والقطاع العام (Public–Private Partnership (PPP

يحظى موضوع الشراكة بين القطاع العام والخاص (عقود الخدمة، عقود الإدارة، عقود الايجار، عقود الامتياز، عقود البناء والتشغيل ونقل الملكية BOTT) بأهمية كبيرة في الاقتصادات المعاصرة، اذ تشير الدلائل والتجارب التاريخية الى ان التنمية الاقتصادية والنمو لا يعتمد على القطاع العام فقط او على القطاع الخاص، وانما هي عملية تستلزم حشد كافة إمكانيات وموارد وخبرات المجتمع (القطاع العام والخاص) من اجل تحقيق الأهداف المنشودة، فالشراكة (وبحسب وجهة نظر البنك الدولي) من

شأنها ان تخفف من الوطأة المالية التي يعاني منها القطاع العام، كما انها توفر راس مال القطاع الخاص وما يمتلكه من خبرة ومعرفة في إدارة المشاريع، الى جانب توزيع المخاطر الناجمة عن إقامة المشروعات، والشراكة تدعم المنافسة والابتكار.
وتمثل الشراكة أحد القنوات الرئيسة لتوفير التمويل اللازم للقيام بالاستثمارات في ظل التحديات والمصاعب التي يواجهها العراق، لا سيما بعدما تم كبح الاستثمار والانفاق الاستثماري العام في إطار الجهود الرامية الى تصحيح وضبط أوضاع المالية العامة استجابة للازمة المزدوجة التي مر بها البلد، فضلاً عن انخفاض المدخرات العامة وزيادة الانفاق العام الجاري، وتشير التقديرات الى ان العراق يحتاج الى أكثر من 88 مليار دولار، مما يجعل البلد غير قادر توفير احتياجات البنية التحتية ما يكفل استمرارية أوضاع المالية العامة. وعليه، يتمثل إمكانية تعبئة موارد القطاعين العام والخاص للإنفاق على مجالات الاستثمار وضمن إطار اقتصادي كلي سليم يضمن تحقيق الاستدامة المالية. وفي ضوء ذلك، ينبغي العمل على تبني هذا النمط في الاقتصاد العراقي من اجل تحقيق التنافسية وتعزيز الاستقرار الاقتصادي.

4- تعبئة الموارد المحلية.

يتميز الاقتصاد العراقي بظاهرة فريدة من نوعها الا وهي (ظاهرة الاكتناز Hoarding) والتي كانت ولازالت مصدر قلق للاقتصاديين، لا سيما في ظل التطورات التقنية والتكنلوجية ورقمنه القطاع المالي. والاكتناز هو حبس النقود عن التداول، وجعلها في سبات خارج دائرة الاستثمار والإنتاج، واقتطاع جزء من دورة الدخل مما ينعكس بشكل سلبي على الاقتصاد بسبب وجود ارصدة نقدية جامدة وغير مستغلة. ويتمثل السبب الرئيس لاستفحال هذه الظاهرة في العراق هو ضعف أداء القطاع المصرفي وعدم الثقة به، وعدم مواكبته للتطورات التكنولوجية والرقمية التي يشهدها العالم. وقد أسهمت الصدمة المزدوجة في تفاقم هذه الظاهرة وتزايدها بسبب ازمة السيولة النقدية التي انتابت الأسواق العراقية.
وعليه، وحتى يتم تعبئة الموارد المحلية المُعطلة وإدخالها الى دائرة النشاط الاقتصادي المنتج لابد من العمل على تطوير القطاع المصرفي فنياً وتكنولوجياً، وبناء جسور الثقة بين المواطن والمصارف، ولابد من العمل على زيادة الكثافة المصرفية (النسبة المعيارية العالمية فرعاً مصرفياً لكل 10000 شخص يقدم الخدمات المالية)، فالملاحظ انخفاض هذه النسبة في العراق (فرعاً لكل 35000 شخص) الامر الذي ينعكس بشكل سلبي على الاقتصاد العراقي.

5- قطاع خاص مساهم في التنمية

إن الاقتصاد العراقي في ظروفه الريعية الراهنة هو أحوج ما يكون إلى دور اقتصادي للدولة يسهل الشراكة والاندماج مع النشاط الخاص، عبر تركيبة فكرية ومنهجية اقتصادية تمثل عودة إلى الماركنتيلية الاقتصادية الجديدة والترويج لأيديولوجيا النشاطات الخالقة للتسوق أو ما يسمى بحركة مناصري نشاط الشركات المشتركة المؤلفة من ملكية الدولة وملكية الفرد معاً، أو بالأحرى ما يمكن تسميته بالماركنتاليين الجدد، وهي النظرة التي ترى في التحالف الاقتصادي بين نشاط الدولة وقطاع الأعمال هو بمثابة تحول حاسم نحو أداء اقتصادي واجتماعي أمثل وعالي الانسجام والتوافق في توليد نمط راسخ من التنمية المستدامة(قاسم, 2010: 120).
وفي الوقت الراهن فان العراق أمام أحد خيارين وفي كليهما فإن القطاع الخاص يجب أن يكون له الدور الكبير في إدارة الاقتصاد، ذلك للتخلص من أزمة الاقتصاد العراقي وجعله اقتصاداً مندمجاً يعمل بمصاف الاقتصادات المتطورة، من خلال إصلاح المؤسسات المملوكة للدولة، وضمن هذا الاطار فإن الدولة العراقية ستكون بين أمرين، الاول هو اختيار الوضع الحالي وقيام الدولة بتحسين وضع المؤسسات التي هي تحت سيطرتها، وهو أمر مستبعد، وما يؤكد ذلك هو السنوات التي تلت عام (2003) إذ لم يحدث أي تغير إيجابي في هذه المؤسسات بالمعنى الاقتصادي، والأمر الثاني: هو الإصلاح عن طريق خصخصة جميع هذه المؤسسات, ورغم صعوبة هذا الامر أيضا بسبب التغيرات السياسية والأمنية والاقتصادية التي تعيشها البيئة العراقية، إلا إنه الخيار الأفضل للنهوض بهذه المؤسسات وجعلها فاعلة في الاقتصاد العراقي.

الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات.

1- اثبت الدلائل التاريخية ان نموذج النمو المعتمد على القطاع النفطي في الاقتصاد العراقي لم يحقق التطور والتنمية الاقتصادية، بل على العكس كانت ذات نتائج سلبية على الاقتصاد. فقد فشلت السياسات الاقتصادية بعد عام 2003 في ترجمة التراكمات المالية المتأتية من الايرادات النفطية الى استثمارات ترفد باقي القطاعات لتنميتها وجعلها مصدرا للإيرادات، وبالتالي لم تتحقق التنمية الاقتصادية المتوازنة والمستدامة.

2- لقد ادى الاعتماد على المورد النفطي بشكل مطلق في تكوين مداخيل الدولة وعدم تنويع الصادرات، ادى الى جعل الاقتصاد العراقي عرضة للصدمات الخارجية الناتجة عن انخفاض اسعار النفط، ويتأثر باي مؤثر خارجي او داخلي يؤثر على المورد النفطي او اسعاره.

3- واجه الاقتصاد العراقي خلال المدة 2014-2018 ركوداً عميقاً وعجزاً في الموازنة العامة بسبب انخفاض أسعار النفط والنفقات المتزايدة لمواجه الإرهاب، مما انعكس سلباً على الأوضاع الاقتصادية للبلد، وأدى الى تراجع التنمية بشكل كبير وانتشار الفقر والبطالة، فضلاً عن تعطل الكثير من المشاريع التنموية.

ثانياً: التوصيات.

1- ضرورة العمل على وضع الخطط والاستراتيجيات التنموية الطويلة والمتوسطة الاجل من اجل بناء قاعدة اقتصادية متنوعة والتخلص التدريجي من لعنة الاعتماد على القطاع النفطي, وضع برنامج (قابل للتطبيق على المدى المتوسط) للنهوض بالاقتصاد العراقي وواستدامة التنمية, (حتى وان كان معتمد على الايراد النفطي في مراحله الاولى), ووقف النزف في المال العام والهدر المالي بالقضاء على الفساد المالي والإداري.

2- ضرورة البحث عن مصادر بديلة للدخل من خلال تفعيل دور القطاع الخاص, بآليات الشراكة والخصخصة, لما يوفره من ايرادات للدولة عن طريق الضرائب, فضلاً عن فرص العمل التي تخفف من البطالة وحدة الفقر. وزيادة نسبة مساهمة القطاعات الأخرى (الصناعة، التجارة، الزراعة، السياحة، النقل. الخ) في الناتج المحلي الإجمالي، ومن ثم رفد الموازنة بموارد مالية جديدة، الى جانب ضرورة تحسين كفاءة الجهاز الضريبي في البلد.

3- ضرورة العمل على جذب الاستثمارات الأجنبية وتحسين بيئة المناخ من خلال سن القوانين والتشريعات الكفيلة بجذب الاستثمارات الى جانب تحسين بيئة الاعمال للشركات والمنشآت التجارية.

4- تنمية القطاعات غير النفطية التي تتوفر فيها الارضية الملائمة(الميزة النسبية), للنهوض بها كقطاعات رائدة في الاقتصاد ومنتجاتها كسلع قابلة للتصدير والمنافسة (كالزراعة والصناعة والقطاع الخدمي), لتوفير مداخيل متنوعة غير مدخولات النفط. وخلق فرص عمل جديدة تستوعب الشباب العاطل عن العمل.

المصادر:

اولاً: الكتب العربية

- أبو شمالة ,نواف،(2017), السياسات الصناعية الحديثة في تجارب الدول المتقدمة والناشئة، جسر التنمية: سلسة دورية تُعنى بقضايا التنمية في الدول العربية، ، العدد المائة والتاسع والثلاثون، الكويت, المعهد العربي للتخطيط.
- اوزلو ,اونر ،(2006), تنمية واعادة بناء الاقتصاد العراقي، ترجمة : مركز العراق للأبحاث، بغداد، العراق، شركة دار الحوراء للتجارة والطباعة والنشر.
- البيلاوي, حازم,(1989), الدولة الريعية في الوطن العربي, في: الامة والدولة والاندماج في الوطن العربي, مركز دراسات الوحدة العربية, , بيروت.
- براودي ,جوزيف ،(2004) العراق الجديد، ترجمة : نمير عباس مظفر، ،ط1,المؤسسة العربية للدراسات والنشر.
- تريب ,تشارلز ،(2006), صفحات من تاريخ العراق، ترجمة: زينة جابر ادريس،ط1، بيروت، الدار العربية للعلوم.
- الراوي ,احمد عمر ،(2013), دراسات في الاقتصاد العراقي بعد عام 2003 الواقع والتحديات، ،ط1، بغداد, اصدارات مشروع بغداد عاصمة الثقافة العربية 2013.
- رشيد ,عبد الوهاب حميد,(2002) العراق المعاصر، ، سوريا، دار المدى للثقافة والنشر.
- رفاس,محمد عبد الحسين والمحنا,عاصم ،(2015), العراق بين نظامين المركزي او التعددي الفدرالي، سلسلة اصدارات مركز العراق للدراسات، ،ط3، الساقي للطباعة والنشر.
- روس, مايكل,(2007), هل يعيق النفط الديمقراطية, في: النفط والاستبداد الاقتصادي للدولة الريعية, ادوار مورس واخرون, بغداد - اربيل – بيروت, معهد الدراسات الاستراتيجية
- الرميحي ,محمد ،(1990) النفط والعلاقات الدولية وجهة نظر عربية، ، الكويت, سلسلة عالم المعرفة.
- الزبيدي ,حسن لطيف ،(2008) العابدي, نعمة محمد والسعدون، عاطف لافي السعدون, العراق والبحث عن المستقبل, شركة جاردينا للطباعة والتوزيع, بيروت, لبنان, مركز العراق للدراسات والبحوث.
- الزبيدي ,حسن لطيف كاظم , 2016/11/24، فشل التنمية أم تنمية الفشل (نقد مسارات التنمية في العراق والبحث في بدائلها)، المؤتمر العلمي الاول لإعداد خارطة طريق في اطار تنموي مستدام، وزارة التخطيط العراقية، بغداد.
- زيني ,محمد علي ،(2009) الاقتصاد العراقي الماضي والحاضر وخيارات المستقبل، لندن، دار الملاك للفنون والآداب والنشر.
- زيني ,محمد علي, (1995) الاقتصاد العراقي في ظل نظام صدام حسين- تطور ام تقهقر,ط1, , لندن, مؤسسة الرافد للنشر والتوزيع.
- سالم ,عماد عبد اللطيف, (2001), الدولة والقطاع الخاص في العراق الادوار- الوظائف- السياسات 1921-1990, , بغداد, بيت الحكمة.
- السامرائي ,سعيد عبود،(1976) السياسة المالية في العراق، ط2، ، النجف الأشرف, مطبعة القضاء.

- سلوغلت ,ماريون فاروق وبيتر ,(2003), من الثورة الى الديكتاتورية :العراق منذ 1958, ترجمة: مالك النبراسي, منشورات الجمل.
- العجمي ,ظافر محمد ،(2011), امن الخليج العربي تطوره واشكالياته من منظور العلاقات الاقليمية والدولية، ، بيروت، لبنان، ط2، مركز دراسات الوحدة العربية.
- قاسم ,مظهر محمد صالح ،(2010) مدخل في الاقتصاد السياسي للعراق الدولة الريعية من المركزية الاقتصادية الى ديمقراطية السوق, ,ط1, بغداد, بيت الحكمة.
- كجه جي ,صباح ،(2002), التخطيط الصناعي في العراق – أساليبه- تطبيقاته- وأجهزته للحقبة 1921-1980، بغداد.
- النجفي ,سالم توفيق ،(2004) التنمية الاقتصادية في العراق: الحاضر والمستقبل، بحوث ومناقشات الندوة الفكرية التي نظمها مركز دراسات الوحدة العربية (احتلال العراق وتداعياته اقليمياً وعربياً) ، بيروت، لبنان، مركز دراسات الوحدة العربية.
- النجفي ,سالم توفيق،(2006), دراسة حالة العراق تحت الاحتلال، في: الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، بحوث ومناقشات الندوة الفكرية التي نظمها مركز دراسات الوحدة العربية بالتعاون مع المعهد السويدي بالاسكندرية، بيروت، لبنان، ط2، مركز دراسات الوحدة العربية.
- النصراوي، عباس ,(1995) الاقتصاد العراقي بين دمار التنمية وتوقعات المستقبل 1950-2010, ترجمة: محمد سعيد عبد العزيز, بيروت, لبنان, دار الكنوز الادبية.
- الوردي ,سليم,(2013), الاستبداد النفطي في العراق المعاصر، ، بغداد، دار الجواهري.
- ياسر, صالح ، (2013), النظام الريعي وبناء الديمقراطية، الثنائية المستحيلة حالة العراق، مكتب الاردن والعراق, بيرت, مؤسسة فريدريش.
- الياسري ,أحمد جاسم جبار ،(2010), النفط ومستقبل التنمية في العراق، بيروت، العارف للمطبوعات.
- اليوسف ,يوسف خليفة ،(2015) الاقتصاد السياسي للنفط، رؤية عربية لتطوراته، ، بيروت, مركز دراسات الوحدة العربية.

البحوث والمؤتمرات:

- الشمري وعبد الرضا مايح شبيب واحمد عبد الرزاق,(2016) ضرورات التنويع الاقتصادي في العراق, مجلة الكوت للعلوم الادارية والاقتصادية, العدد 24 ,كلية الادارة والاقتصاد/جامعة واسط.
- باطويح ,محمد عمر و بانقا ,علم الدين،(2018) الاستثمار في اقتصاد المعرفة مدخلاً للتنويع الاقتصادي (حالة دول مجلس التعاون الخليجي)، مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية، المجلد(2)، العدد(2)، الكويت، المعهد العربي للتخطيط.
- البدري ,فاتن فاروق ،(2008) اساليب الاحصاء الاقتصادي لتعزيز المصداقية والشفافية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة بغداد.
- التميمي والجوارين, سامي عبيد وعدنان فرحان,(2018), التنويع الاقتصادي في ضوء رؤية قطر الوطنية 2030, مجلة الاقتصاد الخليجي, العدد 3, البصرة.
- جاسم و عبد الزهرة, عبيروسهيلة,(2019), محمد التنويع الاقتصادي في العراق والتحديات الراهنة, مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة, العدد السابع والخمسون, بغداد.
- حسين, نمارق قاسم,(2021), قياس وتحليل مؤشرات التنويع الاقتصادي في الاقتصاد العراقي خلال الفترة 2004-2019, مجلة الادارة والاقتصاد جامعة كربلاء,المجلد 10, العدد 40, كربلاء.
- رسن وحسين, سالم عبد الحسن ومصعب عبد العالي ثامر,(2017), الاقتصاد العراقي في ظل الهيمنة الريعية ومتطلبات التنويع الاقتصادي للمدة (2003-2015), مجلة الاقتصاد الخليجي, العدد 34, البصرة.
- التقرير الاستراتيجي العراقي 2008، مركز حمورابي للبحوث والدراسات الستراتيجية.
- السعدي ,صبري زاير ،(2008) قوة النفط ومساوئه في التجربة العراقية: حالة تاريخية الشرق الأوسط، مجلة المستقبل العربي, العدد 355, السنة الحادية والثلاثون , مركز دراسات الوحدة العربية.
- عاتي ,حسن كريم ،(2013) العراق في مؤشر مدركات الفساد في لقاء منظمة الشفافية الدولية أضواء ومعالجات، ، السنة الرابعة، العدد السادس، مجلة النزاهة والشفافية للبحوث والدراسات.
- عبد الرضا ,نبيل جعفر ،(2007) الاقتصاد العراقي تداعيات الحاضر واتجاهات المستقبل، مجلة العلوم الاقتصادية، ، المجلد الخامس، العدد 319, جامعة البصرة.
- عبد المجيد, علي اسماعيل,(2018) تنويع الاقتصاد العراقي (الممكنات والمقترحات), مجلة جامعة كربلاء العلمية, المجلد السادس عشر-العدد الثالث, كربلاء.

- مرزا ,علي,(2013) العراق: الواقع والافاق الاقتصادية، ورقة مقدمة للمؤتمر الاول لشبكة الاقتصاديين العراقيين، بيروت, المؤتمر الاول لشبكة الاقتصاديين العراقيين.
- نغيمش, راضي عبيد, (2018),التحولات الهيكلية في الاقتصاد القطري من منظور التنويع الاقتصادي خلال المدة 1995-2014, مجلة الاقتصاد الخليجي, العدد 36, البصرة.

مواقع الانترنيت

- الحافظ, مهدي,(2015), معالجة التداعيات الاقتصادية المتراكمة. متاح على الرابط http://iraqieconomists.net/ar/2015/12/30
- الفريجي ,حيدر ، الاقتصاد العراقي .. من معوقات التنمية إلى مقومات النهوض، مركز دراسات الابحاث العلمانية في العالم العربي، على شبكة الانترنيت http://www.ahewar.rog/debat/print.art.asp
- سلام جبار شهاب, الدولة الريعية وصياغة النظم الاقليمية (دول الخليج نموذجاً), بحث متاح على شبكة الانترنت على الموقع www.iqsj.net\iqsjfunc=fulltex &ald=50938.
- عبد المهدي,عادل ،(2013) الدولة الريعية .. حاجز اساسي امام التنمية المستدامة، ص13، على شبكة الانترنيت: http://iraqiecomists.net/ar/2013/04/13

الكتب باللغة الانكليزية

- Andrerson ,Liam and Stansfeld, Gareth ،(2004),The future of Iraq Dictatorship – Democracy –or Division?,، New York, Palgrave Macmillan.
- Anyaehie, Michael Chugozie and Areji ، Anthony Chukwudi (2015)، Economic Diversification for Sustainable Development in Nigeria، ، Nigeria Open Journal of Political Science.
- Iraq Economic Monitor، Turning the Corner: Sustaining Growth and Creating Opportunities for Iraq's Youth، world bank، 2019.
- Iraq Systematic Country Diagnostic Februar 3,(2017), Report No. 112333-Iq ,World Bank Group,.
- The World Bank, Doing Business, International bank ofreconstution and Development, the word bank, Washington
- Transparency International (TI), Corruption Perception Index (CPI). www.transparency.org/cpi

تأثير الولاء التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي
(دراسة استطلاعية لعينة من المطارات الدولية العراقية)

The effect of Organizational Loyalty on improving job performance
(An exploratory study of a sample of Iraqi)

أ.د نوفل عبد الرضا الكلابي
Pro. Dr. Nawfal Abdul Ridha
Nawfalaa@uomustansiriyah.edu.iq

الباحث م . حيدر عبدزيد خضر
Haider Abdzaid Khader
haider.khader@student.atu.edu.iq

المستخلص

يهدف الباحثان من خلال الدراسة الحالية عبر فصولها إلى التحقق من علاقة وتأثير الولاء التنظيمي كمتغير مستقل في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية السياحية , لعينة من المطارات الدولية العراقية , ومحاولة الخروج بجملة توصيات تسهم في تعزيز ممارسة وتبني المتغيران في المطارات قيد الدراسة ، وانطلاقاً من اهمية الموضوع لمجتمع البحث ولما له من تأثير جوهري في نشاطاتهم والخدمات التي يقدمونها , فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كمنهج أساسي للدراسة واستعملت الاستبانة كأداة أساسية في جميع البيانات والمعلومات للدراسة, إذ تمثل مجتمع الدراسة بالقادة والمسؤولين في المطارات المبحوثة عينة الدراسة والبالغ عددها (112) قائداً ومسؤولاً فضلاً عن بعض المقابلات الشخصية ، ولتحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً تم اعتماد اختبار التوزيع الطبيعي والتحليل العاملي التوكيدي كاختبار بنائي لقياس صدق المقاييس المعتمدة, ومجموعة من الإحصائيات الوصفية , معامل الارتباط البسيط (Pearson), ونمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) لتحديد علاقات التأثير البسيط والمتعدد بين المتغيرات وقد استعمل فيها البرامج الإحصائية (SPSS V.23: Amos V.23)، وتم التوصل من خلال الدراسة إلى عدة استنتاجات كان من ابرزها (ثبت محاولة توظيف المطارات العراقية المبحوثة للولاء التنظيمي ، كمتغير مستقل ، مما أدى إلى مخرجات تطور من مستوى الخدمات المقدمة للمسافرين)

الكلمات المفتاحية : الولاء التنظيمي , الأداء الوظيفي .

Abstract

The two researchers aim through this current study through its chapters to verify the relationship and impact of organizational loyalty as an independent variable in improving the functional performance of tourism human resources, to a sample of Iraqi international airports, and to try to come up with a number of recommendations that contribute to strengthening the practice and adoption of the two variables in the airports under study, and based on the importance of the topic to the research community and its fundamental impact in their activities and services provided ,The analytical descriptive approach was adopted as a basic approach to study and the resolution was used as a key tool in all data and information for the study, as the study community of leaders and officials at the researched airports represented the sample of 112 study leaders and officials as a leader and administrator as well as some interviews, and to analyze and process the data statistically, the natural distribution test and the predicative working analysis were adopted as a structural test to measure the validity of the approved metrics A set of descriptive statistics, Pearson simple link coefficient, structural equation modeling to identify simple and multi-variable impact relationships in which statistical programs (SPSS V.23: Amos V.23) were used, and several conclusions were reached through the study, the most prominent of which was proven(that the attempt to employ Iraqi airports researched for regulatory loyalty, as an independent) variable, resulting in development outputs from the level of services provided to passengers

Keywords: Organizational loyalty, functionality.

المقدمة

يُعدَّ موضوع الولاء التنظيمي من الموضوعات المهمة التي تخص المنظمات عامة والمنظمات السياحية خاصة , وذلك للحاجة الملحة للاهتمام بها , بسبب الحاجة للتطوير والتقدم في تقديم خدمات متميزة في ظل منافسة شرسة , ومن أجل ذلك ادركت المنظمات السياحية أن أداء الأفراد العاملين لديها يجب أن يكون على مستوى عالي من التميز والجودة في تقديم الخدمات , من أجل الاستمرار والبقاء وتحقيق أهدافها وخدمة محيطها الذي تعمل به ، ولتحقيق أهداف البحث واحتواء تساؤلاتها

المحددة، صيغت على فرضيتان رئيسة دارت حول إيجاد حلول ناجعة لإشكاليته التي تدور حول التحقق من مدى (تأثير الولاء التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي)، وقد تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ذات الصلة بالجانب التطبيقي، والذي جرى في مطار بغداد ومطار النجف الأشرف الدوليين .

ولغرض تغطية ما تقدم ذكره تكونت هيكلية البحث من أربعة مباحث, اختص المبحث الأول بالاطار النظري للولاء التنظيمي , أما المبحث الثاني فقد اختص بالاطار الفكري للأداء الوظيفي, إما المبحث الثالث فتناول فيه الباحث الجانب العملي للبحث بعنوان (تحليل وتشخيص متغيرات الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة بحسب أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي) أما المبحث الرابع فتناول اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها الباحثان.

منهجية البحث:

اولاً: مشكلة البحث:

تجسدت المشكلة العملية للبحث من خلال الفجوة المعرفية التي تكونت عبر إمكانية قياس تأثير أبعاد الولاء التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية السياحية العاملة في المطارات المبحوثة وتعظيم العلاقة المباشرة مع قياس مستوى توفرها في المطارات المبحوثة ، فضلاً عن المعايشة الميدانية والمقابلات التي أجراها الباحثان قبل توزيع الاستبانة ، أفضت الى تشخيص الباحثان لمعرفة ضعف الإلمام والاهتمام بالأدوار والتي ان وجدت، فإنها تمارس بإطارها المحدود كنتيجة لضعف الأدراك بمفاهيم وأهمية وأهداف كل متغير من متغيرات البحث.

وفي ضوء ما تقدم فإن مشكلة البحث يمكن معالجتها من خلال الإجابة على التساؤل الرئيس للدراسة وهو (هل يوجد تأثير للولاء التنظيمي للمطارات المبحوثة في تحسين الأداء الوظيفي)، ومن هنا تتبلور عدة تساؤلات يمكن صياغتها على النحو الاتي:

1. ما المرتكزات الفلسفية والأساسية المفاهيمية لموضوعات (الولاء التنظيمي ، والأداء الوظيفي) ومتغيراتها؟
2. ما مدى ادراك القادة والمسؤولين في المطارات المبحوثة لأهمية الولاء التنظيمي في إدارة المطارات ؟
3. هل يعزز وجود الولاء التنظيمي تطوير مستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المطارات العراقية المبحوثة ؟
4. هل يؤثر الولاء التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المطارات المبحوثة ، وما هي اكثر ابعادها تأثيراً في تحسين الأداء الوظيفي؟

ثانياً: اهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة في أنها تساعد القائمين على المجتمع المبحوث في التعرف على دور عمليات الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في تحسين الأداء الوظيفي لهم في المطارات العراقية المبحوثة ، وبما يتلاءم مع مواكبة التغيرات المستمرة. فضلاً عن كون الدراسة تكتسب أهميتها من خلال الاتي:

1. تناول مفهوم الولاء التنظيمي الذي يُعدُّ من المفاهيم الهامة التي بدأ الباحث في البيئة العراقية مناقشتها والبحث فيها، لذا فأنّ ذلك يستدعي لفت أنظار الباحثين بشكل عام والموارد البشرية العاملة في المطارات المبحوثة بشكل خاص بالأثر الذي يمكن أنْ يؤديه الولاء التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لهم .
2. التعرف على المكانة التي يحتلها كل من (الولاء التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي) داخل المطارات المبحوثة.
3. اهمية المتغيرات المدروسة اذ ان البحث ركز على متغيرين وهي (الولاء التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي) وهي انسيابية جديدة وجيدة من حيث دلائلها وعدم وجود دراسة حسب علم الباحثان تثبت هذا التوجه في المطارات المبحوثة .
4. يعالج هذه البحث مشاكل واقعية وفعلية تتطلب ايجاد حلول محددة.

ثالثاً: أهداف البحث

نسعى من خلال هذه البحث إلى بلوغ الأهداف الاتية:

1. وضع اساس نظري يمكن الارتكاز عليه عند اجراء دراسات لاحقة قد تسهم في تقليص الندرة النسبية للدراسات في مجال اهمية ودور متغيرات البحث.
2. استكشاف مستوى أهمية متغيرات الدراسة (الولاء التنظيمي ، تحسين الأداء الوظيفي). بناء على وجهات نظر المجتمع المبحوث .
3. يسهم البحث في الاطلاع على التجارب الأخرى ذات العلاقة وفي كيفية تكييفها مع واقع المطارات العراقية عن طريق اختبار المقاييس العالمية المستعملة وتطويرها أو عن طريق تصميم مقاييس جديدة وعن طريق اتمام عملية التحليل والدراسة وتطويع المتغيرات للانسجام مع واقع وطبيعة بيئة عمل المطارات المبحوثة.
4. توضيح نوعية العلاقة بين الولاء التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي لمجتمع البحث.

رابعاً: فرضيات البحث:

تصاغ فرضيات البحث الأساسية في ضوء أهدافها وبما يتفق مع المراجعات النظرية لمتغيراتها المستقلة والتابعة والتي ستخضع للاختبار والتحليل والمعالجة الإحصائية وعندها ستثبت صحتها من عدمه، فكل تخمين يتوصل اليه الباحث بشكل مؤقت يُعد فرضية، وبناءً على مشكلة البحث، جرى صياغة فرضيات البحث الرئيسة والفرعية وكالاتي:

1. الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الولاء التنظيمي اجمالاً (وبأبعادها الفرعية) مع الأداء الوظيفي.
2. الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للولاء التنظيمي اجمالاً (وبأبعادها الفرعية) في الأداء الوظيفي.

خامساً: مجتمع البحث:

مجتمع الدراسة كما هو معروف يمثل جميع الأشخاص الذين يمكن أنْ يشكلوا التساؤلات التي تتضمنها مشكلة الدراسة بصورة اكثر تمثيلا، وبناء على ما هو مطلوب من أنموذج الدراسة الفرضي وباتجاه تحقيق أهدافه، فقد تمثل المجتمع الكلي للدراسة بالمسؤولين والقياديين وأصحاب القرار العاملين في المطارات الدولية المبحوثة , (في مطار بغداد الدولي ومطار النجف الأشرف الدولي)، والبالغ عددهم (112) شخصاً .

سادساً: منهج البحث:

المنهج هو الطريق الذي اتخذه الباحث من خلال الارتكاز على مجموعة من الركائز والأسس المهمة لتحقيق الآثار التي يصبو الوصول اليها , وهو مجموعة وسائل وخطوات تمارس من قبل الباحث بشكل فعلي من مرحلة إلى أخرى خلال مراحل بحثه ؛ إذ يعتمد تصميم الدراسة على وضع خطط تكون كفيلة لجمع المعلومات الرئيسة التي تجعل الدراسة توضح أهدافها وأغراضها بأسلوب نظامي مبسط ومترابط , بناءً على ذلك تم اعتماد المنهج الوصفي في الدراسة الحالية ؛ إذ إنّ تطبيقات هذا المنهج تستلزم الاعتماد عليه لكونه يحقق بيانات ومعلومات حول آراء الأشخاص وتوجهاتهم سواءً أكان مسحاً مكتوباً (الاستبانة) أم شفوياً، وهو منهج ملائم للدراسات التي تتوخى الوصول إلى العلاقة بين المتغيرات وتأثيرات تلك العلاقة بين المتغيرات .

المبحث الأول

((الاطار النظري للولاء التنظيمي))

أولاً : مفهوم الولاء التنظيمي

ورد في معجمي (Colins و Oxford) بان الولاء (Loyalty) معناه موالٍ لشي ما وهناك توافق مع كلمة (Allegiance) ومعناها الطاعة والإخلاص والتأييد ، فالفرد الذي يمتلك صفات الولاء لديه صفة القبول بأهداف المنظمة ويمتلك الرغبة القوية في الاستمرار بالعمل بها وهو مدى قوة اندماج الفرد مع المنظمة التي يعمل بها (Porter , 1974 :63) , ويمثل الولاء الدلالة على العلاقات والعواطف الرومانتيكية ، والقانونية التي تربط الفرد بالجماعة أو رموزها , أو الإخلاص لما يعتقد أنه صواب ، كالأسرة والعمل والوطن (بدوي , 1982: 16) .

ومن أجل الإلمام بما هو مطروح من مصادر حول تعريفات الولاء التنظيمي فالجدول (1) يستعرض عدداً من تعريفات بعض الكتاب والباحثين , الذين تناولوا الموضوع من جوانب متعددة بحسب نظراتهم للموضوع .

ت	التعريف
1	**فالولاء التنظيمي يرتبط بمستوى الأداء الوظيفي (الأحمدي، 2004 : 3)**
2	**ارتباط فعال بين الأفراد والمنظمة يقوم هذا الارتباط على ولاء الأفراد للمنظمة وتطابق أهدافهم مع أهدافه(الشلوى,59:2005) .**
3	**الولاء التنظيمي هو الموظف الإيجابي لمنظمته وتفانيه في العمل من أجل تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها المنظمة (Sementelli , 2005:445) .**
4	**نزعة المشاركة المستمرة في نشاطات معينة داخل المنظمة نتيجة لما استثمره الفرد المنظمة ويخشى ان يفقد هذا الاستثمار اذا ما ترك المنظمة (Sow,2016:249) .**
5	**الجهد الإضافي الذي يبذله الموظفون في تنفيذ مهامهم، واحترامهم لقيم المنظمة والمشرفين (Chen,et al., 2017:77) .**

من خلال ما تقدم من تعريفات للولاء التنظيمي يمكن الإشارة إلى أن كل تعريف تناول صورة تعكس رأي الباحثين في الولاء التنظيمي , لذا فقد حاولنا من خلال التعريفات السابقة ان نضع تعريفاً يتمتع بنوع من الشمولية . إذ يمكن تعريف الولاء التنظيمي على أنه هو : ارتباط وإخلاص ووفاء واستعداد للتضحية وبذل اقصى طاقة ومجهود للمنظمة , وتطابق رؤى بين الأفراد العاملون

والمنظمة من أجل تحقيق الأهداف والنجاح والاستمرار , فهو اعتقاد قوي بقيم المنظمة ومبادئها, حالة نفسية ووجدانية ناتجة عن التلاحم بالعمل لصالح المنظمة .

ثانيا: مراحل الولاء التنظيمي

لكي يصل الفرد إلى مرحلة من الولاء التنظيمي لابد من أن يمر بثلاث مراحل متسلسلة من التطور لدى الأفراد العاملين في المنظمات يمكن إيجازها على النحو الآتي :

المرحلة الأولى (مرحلة التجربة والإعداد) : يعتمد الفرد العامل في هذه المرحلة على ما يمتلك من خبرات في الأعمال السابقة لان الفرد يدخل إلى المنظمة ولديه مستوى من الولاء التنظيمي ناتج عن أفكار واتجاهات وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار (Lim, 2003, 12) , وفيها يبذل الفرد العامل أقصى جهد عنده ليبدع ويبرز في عمله ويكون محط أنظار وإطراء كـــل من حـوله (عورتاني , 2003 :47) وتسمى أيضاً مرحلة الطاعة والالتزام (حمادات , 37:2006) .

المرحلة الثانية (مرحلة العمل والإنجاز) : وهي المدة اللاحقة لمرحلة التجربة أي المدة الخاصة بمباشرة الفرد للعمل وتتراوح هذه المدة الزمنية ما بين عامين إلى أربعة أعوام حيث يعمل الفرد في المنظمة خلالها إلى تأكيـــد مفهومـه للعمل والإنـجاز , وتظهر خلالها خصائص مميزة بها تتمثل بالأهمية الشخصية والتخوف من العجز وكذلك وضوح الالتزام الكامل بالعمل , وظهور كذلك قيم الولاء للمنظمة التي يعمل فيها الفرد (الغامدي ، 47:2011).

المرحلة الثالثة (مرحلة الثقة بالتنظيم) : وتمثل الدعم الكامل للولاء عن طريق استثمار الفرد في المنظمة وإجراء عملية تقييم التوازن بين الجهود والإغراءات المقـدمة للأفـراد الـعاملين , وتمثل هذه المرحلة السنة الخامسة من عمل الأفراد في المنظمات وتستمر إلى ما بعد ذلك وهنا يبدأ الفرد بترسيخ الولاء واتجاهاته إلى المنظمة التي يعمل فيها بحيث تصبح متينة وشديدة الوثاق ويتولد شعور لدى الفرد بأنه يرغب في العمل دون كلل أو ملل لخدمة المنظمة ليعلو بها ومعها وتنصهر مصالحه الشخصية من لهيب مشاعر الحب والإخلاص لمنظمته , وسوف ينتقل الفرد من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج (فلمبان ، 83:2007).

ثالثاً: أبعاد الولاء التنظيمي

ميز ألين و ماير (Allen & Mater 1991) بين ثلاثة أبعاد أو ما يسمى أنموذج الأبعاد الثلاثية للولاء التنظيمي ، وتتمثل بما يأتي:

1. الولاء العاطفي : يحدد هذا المكون درجة اندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الجماعي (السالم , 67:2015), ويشير إلى تطابق الفرد مع المنظمة التي ينتمي إليها، وانهماكه فيها وارتباطه شعورياً بها ورغبته في الاستمرار بالعمل فيها ، لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف، وإدراكه بالخصائص المميزة لمهامه الوظيفية من حيث الاستقلالية والأهمية وتنوع المهارات ودرجة المشاركة والتغذية المرتدة من الإشراف ، وعلى ذلك فالأفراد العاملون ذوو الولاء العاطفي المرتفع يستمرون بالعمل داخل المنظمة لأنهم يرغبون في ذلك ويحبونه (سكر , 532:2018) ,كذلك يعبر عنه الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفـــرد للخصـائص المتميزة لعمـــله(العجمي , 2008 : 94), وفي هذا البعد يصبح الارتباط بالمنظمة ليس ارتباطاً مادياً، بل نفسي ووجداني ناتج من تشبع الفرد بقيم التنظيم وارتباطه بها والرغبة في التمسك بعضويته في المنظمة ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله، من حيث درجة استقلاليته وأهمية العمل، وهوية العمل، وتنوع المهارات كما أن هذا الجانب من الولاء يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن بيئة التنظيم تسمح له بالمشاركة الفعالة في عملية صناعة القرارات سواء فيما يخص العمل أو الفرد نفسه وقد أجرى ماير وألن دراسة في جامعة وسترتون في الولايات المتحدة لبحث تطور الولاء العاطفي والمستمر لدى (192) من الأفراد العاملين، وتم استعمال مقياس للولاء التنظيمي، وبينت النتائج أن الولاء العاطفي يتأثر بثلاثة أنواع رئيسة لمتغيرات ما قبل العمل وهي) الخصائص الشخصية، وخصائص خيار العمل، والتطلعات المستقبلية من العمل (، كما أظهرت النتائج أنه يمكن للمنظمة أن تزيد من الولاء العاطفي من خلال ما تقدمه للفرد، حيث يعمل الولاء العاطفي والمستمر على زيادة بقاء الفرد في المنظمة ، وبينت النتائج أيضاً أن خيارات العمل قد تؤثر على بقاء الفرد في المنظمة خلال السنة الأولى، وأن الولاء المستمر يتأثر بأي شيء قد يجعل ترك العامل للمنظمة أمراً صعباً، من ناحية أخرى أظهرت النتائج أن الخبرة تؤثر في بقاء الفرد في المنظمة وتزيد من ولائه لها، وأن الولاء لدى الشخص يتأثر بخيارته قبل وبعد الالتحاق بالمنظمة وأن زيادة الاستثمارات وقلة البدائل تزيد من الولاء المستمر (درة , 2011 : 93).

يطلق عليه تسمية الوجداني والشعوري , ويعبر عن درجة ارتباط الفرد بالمنظمة وجدانيا ونفسيا، ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله، من استقلالية واكتساب مهارات، وطبيعة علاقته برؤسائه ومشرفيه، كما يتأثر بطبيعة البيئة التنظيمية التي يعمل فيها، كأن تسمح له بالمشاركة وإبداء الرأي وتقديم المشورة سواء بما يتعلق بالعمل أو الأفراد العاملون(السالم , 53:2015).

وفي ضوء ما تقدم يمكن الإشارة إلى الولاء العاطفي بأنهّ تطابق الفرد مع المنظمة التي ينتمي إليها، وانهماكه فيها وارتباطه شعورياً بها ورغبته في الاستمرار بالعمل فيها ؛ لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف، وإدراكه بالخصائص المميزة لمهامه الوظيفية من حيث الاستقلالية والأهمية وتنوع المهارات ودرجة المشاركة والتغذية المرتدة من الإشراف ، وعلى ذلك فالأفراد العاملون ذوو الولاء العاطفي المرتفع يستمرون بالعمل داخل المنظمة لأنهم يرغبون في ذلك ويحبونه.

2.الولاء المستمر: ويشير الولاء المستمر إلى قوة رغبة الفرد في البقاء في العمل في منظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير، إذ يشير إلى إدراك الأفراد للمنافع والامتيازات التي يحصلون عليها نظير استمرارهم وولائهم للمنظمة مقارنة بالتكاليف المترافقة مع مغادرتهم للمنظمة فالأفراد العاملون المرتبطون بمنظماتهم اعتماداً على الولاء المستمر يبقون داخل المنظمة لأنهم في حاجة لذلك ، وإن تقييم الفرد لبقائه في المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل مثل: السن والعمر الوظيفي له في المنظمة وأن الولاء المستمر يتأثر بأي شيء قد يجعل ترك العامل للمنظمة أمرًا صعبًا, ومن ناحية أخرى أظهرت النتائج أن الخبرة تؤثر في بقاء الفرد في المنظمة وتزيد من ولائه له ، وأن الولاء لدى الشخص يتأثر بخبراته قبل الالتحاق بالمنظمة وبعدها , والأفراد العاملون ذوو الولاء المستمر العالي يضلون في عملهم ، وأن زيادة الاستثمارات وقلة البدائل تزيد من الولاء المستمر لأنهم يحتاجون ذلك , والولاء المستمر يعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة في الاستمرار في المنظمة) , ويعني أن يكرس الفرد حياته ويقدم تضحياته ويفضل مصلحة المنظمة على مصلحته الشخصية من 58 :2019(بوسكار, أجل البقاء داخل المنظمة التي ينتمي إليها ، أي عندما يكون الفرد العامل قد قدم تضحيات للارتباط أو البقاء داخل منظمة معينة) , ويمكن فهم هذا المكون من خلال 64 : 2013فهو أكثر احتمالاً لأن يشعر بحاجة قوية للبقاء داخل تلك المنظمة (منوبة , النظر إلى درجة الولاء الموجودة عند الفرد التي تحكمها القيمة الاستثمارية التي يمكن أن تحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سوف يفقده لو اتخذ قرار بالعمل لدى جهات أخر, لذلك يتأثر تقييم الفرد لأهمية البقاء مع التنظيم بمجموعة من العوامل), وتعد درجة ولاء الفرد في هذه الحالة محكومة للقيمة الاستثمارية والمادية التي يمكن أن يحققها الموظف 2019:58(بوسكار,) Allen,2004:65من خلال استمراره وبقائه في المنظمة مقارنة مع ما سيفقده إذا ما قرر ترك المنظمة والالتحاق بأخرى(

يسمى الولاء المستمر بالولاء(البقائي) ويشير إلى نزعة أو ميل الفرد للبقاء في المنظمة وذلك لارتفاع تكاليف المعيشة وحاجته الماسة للعمل ، خصوصاً إذا كان هناك ارتفاع في نسبة البطالة في سوق العمل ، ويستند هذا النوع من الولاء إلى افتراض أن الولاء التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل)الترقيات، التعويضات ، المكافآت (بين الفرد والمنظمة ، أكثر من كونها عملية عاطفية وأخلاقية (الدوسري, 2005 : 91).

وقد فرق بوسكار (Tiwari,2009:68) بين اتجاهين للولاء المستمر وهي كالاتي :

الاتجاه الأول : ويقصد به الولاء التنظيمي الاتجاهي , ويشير إلى عملية التطابق بين أهداف الأفراد العاملين وأهداف المنظمة.

الاتجاه الثاني : ويشير إلى الاستثمار المستغرق من جانب الأفراد العاملون في المنظمة الذي يجعل سلوكهم مرتبطاً بها , فإذا رفض الفرد العامل تغيير وظيفته بأخرى أكثر إغراء من ناحية الأجر وظروف العمل فمعنى هذا يوجد منافع تعود عليه من خلال ارتباطه بالمنظمة تجعل من الصعب اتخاذ قرار التغيير أو الانتقال إلى منظمة أخرى.

3. **الولاء المعياري** : إذ يشير إلى مستوى الالتزام الأدبي الذي يدفع الفرد إلى تبني قيم وأهداف المنظمة واعتبارها جزءاً من قيمه وأهدافه، ويشير أيضاً إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين ، ويعكس مشاعر التعهد والالتزام بالاستمرار في العمل داخل المنظمة ، ويتعزز هذا الشعور عن طريق الدعم الجيد الذي يتلقاه الفرد من المنظمة والسماح له بالمشاركة في تطبيق الإجراءات وإنجاز العمل ، فالأفراد العاملون الذين يقوى لديهم الولاء الأدبي يأخذون في حسابهم إلى حد بعيد السؤال الآتي ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة ، فهو لا يريد أن يسبب قلقاً لمنظمته أو يترك انطباعاً سيئاً لدى زملائه بسبب تركه العمل، إذا فهو ملتزم أدبياً حتى لو كان على حساب نفسه، فالعاملون ذوو المستويات المرتفعة من الولاء المعياري يبقون داخل المنظمة لأنهم يشعرون بأنه يتوقع منهم أو من الواجب عليهم البقاء فيها (سكر , 532:2018) , وهو كذلك إحساس بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة الذي ينبع من القيم التي اكتسبها الأفراد العاملون قبل التحاقهم بالمنظمة , ويكون المصدر الأساسي نابعاً من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة، أي من الأسرة أو التطبيع الاجتماعي، أو عقب التحاقه بالمنظمة من التطبيع التنظيمي, ومن ثَمَّ يكون سلوك الفرد انعكاساً لما يشعر به ، ولما يعتقد بأنه أخلاقي(Allen & Mater ,2004: 65) , وأشار(ماير وألين) إلى أن الموظفين ذوي الولاء العاطفي القوي يظلون في عملهم لأنهم يريدن ذلك ، بينما الولاء المعياري القوي يظلون في عملهم لأنهم يشعرون أن عليهم التزاماً بذلك ، أما ذوي الولاء المستمر العالي يظلون في عملهم لأنهم يحتاجون ذلك , وهو يمثل شعور الموظف بضرورة بقائه في المنظم , ويعد هذا القرار بالاستمرار بالعضوية نتيجة القيم الأخلاقية للموظف التي يستمدها من إيمانه بأن البقاء في المنظمة أمر أخلاقي وسلوك صحيح , بحيث يرى أنّ المنظمة بحاجة إليه , ولذلك لا يستطيع أن يتركها لأنها ستتضرر جراء ذلك[24] ,

وهو أن يكون الالتزام ناتجاً عن الالتزام الأخلاقي والأدبي للأفراد العاملين , وكذلك يقصد به إحساس الموظف الالتزام نحو البقاء مع المنظمة وغالبا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من المنظمة للأفراد العاملين والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات والأخذ باقتراحاتهم , ليست فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة .

وعرف ايضاً بأنه يعكس شعور الفرد بالمسؤولية والواجب تجاه المنظمة والأفراد العاملين فيها، الذي يحتم الوفاء لتلك المنظمة ، ويتأثر ذلك الشعور بالقيم الشخصية التي يمتلكها الأفراد العاملون ، إذ تسهم تلك القيم في بلورة هذا النوع من الولاء، كما أن شعور الموظف بالمسؤولية والواجب قد يتأتى من القيم والمبادئ التي يمتلكها الموظف قبل دخوله المنظمة أو بعدها ، ومن الممكن أن يكون للدين الذي يؤمن به الموظف أو القيم العائلية أو الأعراف تأثير في تكوين الولاء المعياري الأخلاقي ، كما يمكن أن يتعزز الولاء الأخلاقي عن طريق الدعم المناسب الذي يتلقاه الأفراد من المنظمة، والسماح لهم بالمشاركة في القضايا التي تهم المنظمة، ولا سيما صياغة أهدافها ورسم سياساتها (سكر , 532:2018) .

المبحث الثاني

الاطار الفكري للأداء الوظيفي

أولاً : مفهوم الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي اصطلاحا يعرف على أنّه الأنشطة المتوقعة من الموظف التي تفصح عن الكيفية التي يتم بها التنفيذ الجيد لهذه الأنشطة , من اجل المساعدة على تحديد مناطق القوة والضعف وتحسينها لتحقيق أهداف المنظمة , والأداء هو الإنجاز الذي يمكن ملاحظته بشكل مباشر, وبالتالي يمكن قياسه ومقارنته وتقسيمه(Patti,et.al.,2004:216) .

ثانيا : ابعاد الأداء الوظيفي

تعتمد الدراسة الحالية ثلاثة أبعاد للأداء الوظـيفي , بالاستناد علـى مقياس (Fluegge , 2008 : 95) , التي تصنف على وفق الاتي :

1. **أداء المهمة :** تسعى المنظمات إلى تحقيق أهدافها عبر الأداء الوظيفي للأفراد العاملين لديها من خلال الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف عن طريق مجموعة مهام وواجبات يقوم بها الأفراد العاملون لديها , التي تسمى أداء المهمة , ويشار إلى أداء المهمة بأنه مجموع الفعاليات الفردية المترابطة بصورة دقيقة والتي تسهم في الأهداف الرئيسة للمنظمة (Michaelis,2009:13).
2. **سلوك المواطنة التنظيمية :** يعد سلوك المواطنة التنظيمية من الأمور الهامة في المنظمات بشكل عام والمنظمات السياحية على وجه الخصوص , لما لهذا المفهوم من تأثير على فاعلية تلك المنظمات وأدائها ؛ إذ لم تعد الأدوار الرسمية وحدها كافية للحفاظ على بقاء واستمرار المنظمات , لذلك لا بد من وجود أدوار أخرى يقبل عليها الموظف طواعيةً وهي أدوار إضافية تعرف بسلوكيات المواطنة التنظيمية , لذا فأنَ سلوك المواطنة التنظيمية يشكل إحدى السلوكيات التي تمارس في بيئة العمل وهو إحدى المفاهيم المؤثرة في السلوك الإنساني , الذي بدوره يمكن أن يكون ذا أثر بالغ على نجاح العمل من عدمه ، وبالنظر لنجاح أو فشل المنظمات في العمل سنجد أنّ جودة العمل وازدهاره مرتبط بإيجابية العاملين وتبنيهم سلوك المواطنة التنظيمية , فهو يمثل السلوك الاختياري الذي لا يوجد في بطاقة الوظيفة ولا يلزم المدير أو الرئيس أو الفرد القيام به ولكنه مهم لأداء الوظيفية وفعالية المنظمة (Patti,et.al.,2004:216) .
2. **الإبداع :** يعد الإبداع بجانبيه الإداري والتقني مؤشراً جديداً لقياس كفاءة المنظمة , فالإبداع ضرورياً من حيث زجّ أفكارٍ جديدة وأساليب تؤدي إلى إنتاج كبير , وكلفة واطئة , وان جميع الإبداعات لها أهمية كبيرة في تحسين الكفاءة وصولاً إلى الأهداف والبقاء في ظل المنافسة الشديدة للمنظمات , كما إن عمليات الإبداع أو الابتكار تعني تطوير العمليات التي تسهم في إنتاج منتجات جديدة من سلع وخدمات تمكن المنظمات في كثير من الأحيان من التغلغل في كل من الأسواق الجديدة و قطاع الزبائن ؛ إذ إنّ الإبداع الناجح يقود إلى اكتساب الزبائن وولائهم , فبدون الإبداع تكون القيمة المقترحة للمنظمة في النهاية محدودة , ومن ثم ستكون اقل منافسة لنظيراتها من المنظمات لمنتجاتها من السلع والخدمات (Atkinson& etal , 2008 : 408).

المبحث الثالث ((الجانب التطبيقي للبحث))

تحليل وتشخيص متغيرات البحث، واختبار فرضيات البحث بحسب أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي

أولاً : اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يقصد بهذا الاختبار توزيع ميداني للبيانات المتجمعة ويظهر بيانيا على شكل جرس مقلوب ويكون التوزيع متماثلاً عندما تتطابق فيه قيم مقاييس النزعة المركزية كالوسط الحسابي ، الوسيط ، والمنوال ويتوقف الحصول على منحنى التوزيع الطبيعي للبيانات على طبيعة العينة وحجمها (Ghasemi & Zahediasl , 2012 : 487) , ينتشر استخدام اختبار التوزيع الطبيعي على نطاق واسع على مستوى الأبحاث العلمية والطبيعية ، سواء كان البحث مرتبطًا بقياس شيء ما ، على سبيل المثال صناعة الطائرات ، أو التعامل مع تقنيات صيانة هندسة الصناعات ، أو تقدير معلمات الجودة في أنظمة تشغيل الدعم الراديوي ، فإنه يتطلب دقة التقييمات ذات الصلة ومدى توزيع البيانات وتمركزها ضمن حدود منحنى التوزيع الطبيعي [32] ..

وفي الدراسات السلوكية يكتسب هذا التوزيع أهمية بالغة للتأكد مما اذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ، مما يعطي للباحث حرية اختيار الإحصاءات المناسبة لهذه البيانات ، وبالتالي يمكن للباحث استعمال الإحصاءات المعلمية في حال توزعت البيانات طبيعياً واستخدام الإحصاءات اللامعلمية في حال عدم توزيع البيانات طبيعياً . وهناك العديد من الاختبارات التي قدمها الباحثون في هذا المجال .

ولأغراض الدراسة الحالية سيعتمد الباحث على اكثر الاختبارات شيوعاً للتأكد من اعتدالية توزيع البيانات وهو اختبار كولموكوروف – سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov test) ، إذ تبين نتائج الاختبار الموضحة في الجدول (1) بان إحصائية الاختبار قد بلغت (0,75 ، 0,78) للمتغيرات (الإدارة بالأهداف ، والأداء الوظيفي) على التوالي في حين بلغ مستوى المعنوية لإحصائية الاختبار (0.158 ، 0,092) لمتغيرات الدراسة على التوالي . وهو اعلى من المستوى المعياري البالغ (0.05) وبالتالي فهو غير دال معنوياً ، وهذا يعني بأن جميع بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي وبالتالي يمكن استخدام الإحصاءات المعلمية في التحليل والاختبار.

الجدول (1) : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

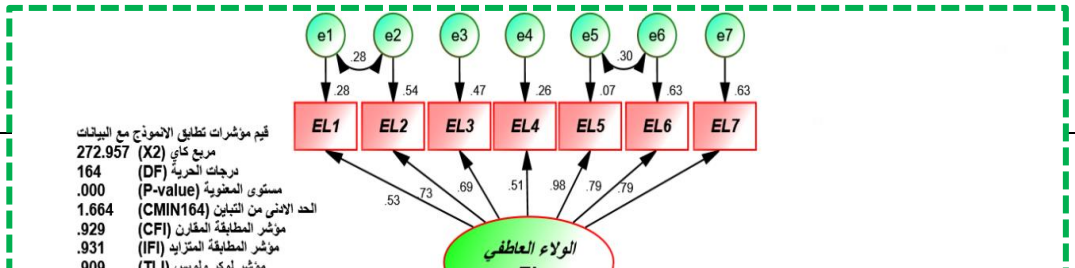
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
Var.		الولاء التنظيمي	الأداء الوظيفي
N		111	111
Normal Parameters	Mean	4.2098	4.2017
	Std. Deviation	.54922	.56323
Most Extreme Differences	Absolute	.075	.078
	Positive	.075	.078
	Negative	-.072	-.076
Test Statistic		.075	.078
Asymp. Sig. (2-tailed)		.158[c]	.092[c]

المصدر : مخرجات برنامج SPSS

ثانياً : اختبار العاملي التوكيدي

لقد تم قياس متغير الولاء التنظيمي من خلال ثلاثة ابعاد فرعية هي (الولاء العاطفي (7) فقرة ، الولاء المستمر (7) فقرة ، الولاء المعياري (7) فقرة) . اذ يتضح من الشكل (15) ان تقديرات المعلمة المعيارية قد تجاوزت النسبة المحددة لها البالغة (0.40) كما هي مبينة في الشكل (15) وان جميعها كانت نسب معنوية وذلك لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (18) اتضح أنها اكبر من (2.56) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير إلى جدوى هذه المعلمات وصدقها.

أما بالنسبة إلى مؤشرات مطابقة الأنموذج فقد أظهرت النتائج وبعد إجراء تسعة من مؤشرات التعديل (Modification Indices) بان جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها ، وبذلك فان الأنموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد أن متغير الولاء التنظيمي يقاس بثلاثة أبعاد فرعية يقاس كل منها بسبع فقرات .



الجدول (2) : معلمات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير الولاء التنظيمي

Paths			S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P
EL1	←-	الولاء العاطفي	.529	1.000			
EL2	←-	الولاء العاطفي	.731	1.266	.203	6.226	***
EL3	←-	الولاء العاطفي	.689	1.114	.212	5.243	***
EL4	←-	الولاء العاطفي	.510	.965	.224	4.317	***
EL5	←-	الولاء العاطفي	.979	2.500	.500	5.001	***
EL6	←-	الولاء العاطفي	.793	1.341	.240	5.592	***
EL7	←-	الولاء العاطفي	.792	1.383	.247	5.612	***
CL1	←-	الولاء المستمر	.649	.974	.182	5.338	***
CL2	←-	الولاء المستمر	.753	1.127	.218	5.162	***
CL3	←-	الولاء المستمر	.646	1.100	.207	5.318	***
CL4	←-	الولاء المستمر	.679	.925	.168	5.495	***
CL5	←-	الولاء المستمر	.565	1.000			
CL6	←-	الولاء المستمر	.766	1.326	.187	7.107	***
CL7	←-	الولاء المستمر	.698	.871	.157	5.555	***
NL1	←-	الولاء المعياري	.723	.884	.114	7.728	***
NL2	←-	الولاء المعياري	.712	.727	.096	7.541	***
NL3	←-	الولاء المعياري	.801	1.378	.160	8.589	***
NL4	←-	الولاء المعياري	.876	1.114	.148	7.541	***
NL5	←-	الولاء المعياري	.752	1.000			
NL6	←-	الولاء المعياري	.697	.633	.085	7.443	***

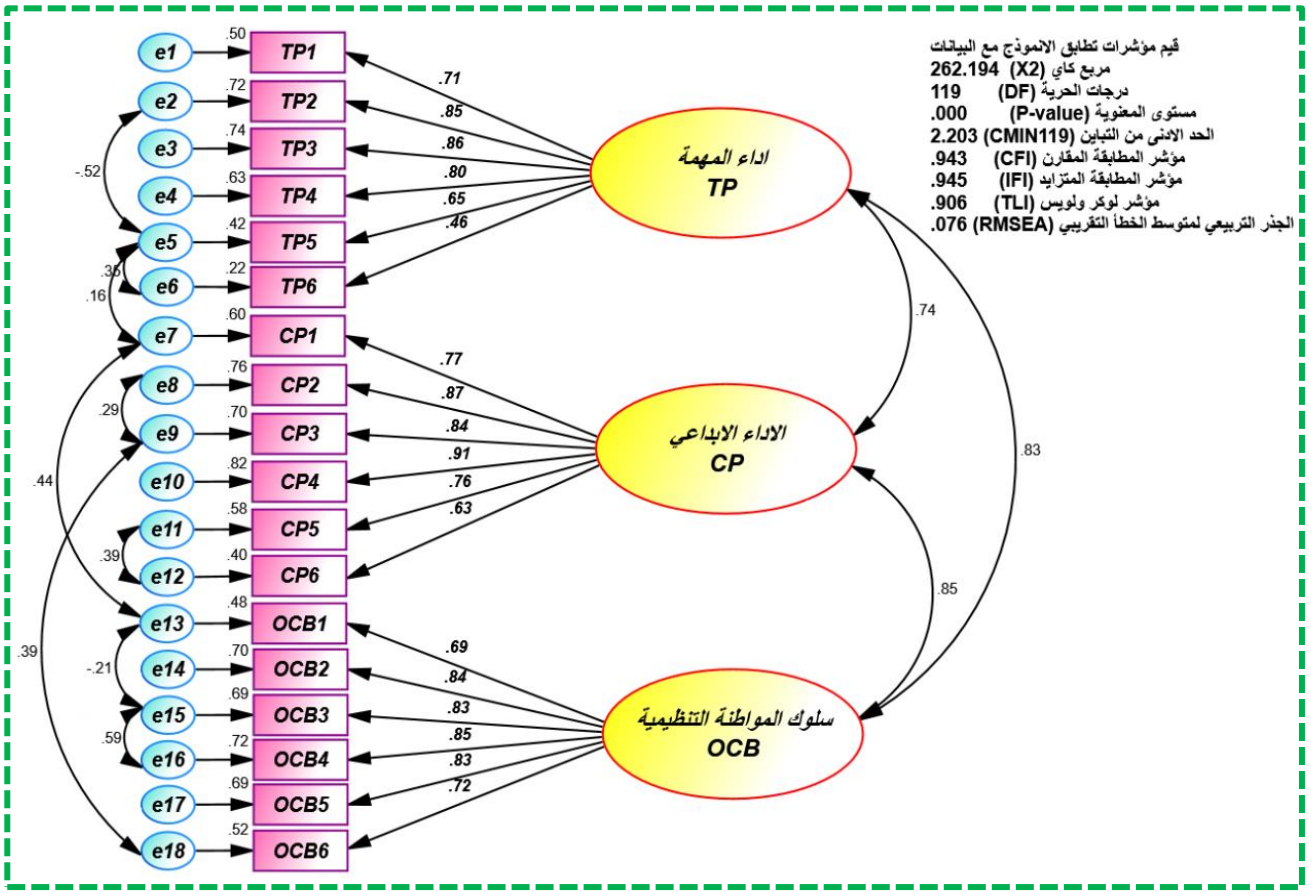
NL7	←-	الولاء المعياري	.743	.659	.083	7.960	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

1. **الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الأداء الوظيفي** :

لقد تم قياس متغير الأداء الوظيفي من خلال ثلاثة ابعاد فرعية هي (أداء المهمة (6) فقرة ، الأداء لإبداعي (6) فقرة ، سلوك المواطنة التنظيمية (6) فقرة) . اذ يتضح من الشكل (2) ان تقديرات المعلمة المعيارية قد تجاوزت النسبة المحددة لها البالغة (0.40) كما هي مبينة في الشكل (2) وان جميعها كانت نسب معنوية وذلك لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (20) اتضح انها اكبر من (2.56) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير إلى جدوى هذه المعلمات وصدقها.

أما بالنسبة إلى مؤشرات مطابقة الأنموذج فقد أظهرت النتائج وبعد إجراء تسعة من مؤشرات التعديل (Modification Indices) بان جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها ، وبذلك فان الأنموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد أن متغير الأداء الوظيفي يقاس بثلاثة أبعاد فرعية تقاس كل منها بستة فقرات



الشكل (2) : الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الأداء الوظيفي

المصدر: مخرجات برنامج Amos v.23.

الجدول (3) : معلمات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير الأداء الوظيفي

Paths			S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P
TP6	←-	أداء المهمة	.464	.891	.164	5.424	***

TP5	<-	أداء المهمة	.648	1.000			
TP4	<-	أداء المهمة	.796	1.523	.214	7.108	***
TP3	<-	أداء المهمة	.859	1.515	.200	7.564	***
TP2	<-	أداء المهمة	.851	1.534	.243	6.307	***
TP1	<-	أداء المهمة	.710	1.407	.216	6.520	***
CP6	<-	الأداء لإبداعي	.629	.620	.085	7.297	***
CP5	<-	الأداء لإبداعي	.761	.766	.081	9.412	***
CP4	<-	الأداء لإبداعي	.907	1.075	.086	12.483	***
CP3	<-	الأداء لإبداعي	.837	1.000			
CP2	<-	الأداء لإبداعي	.870	.906	.065	13.992	***
CP1	<-	الأداء لإبداعي	.772	.832	.084	9.883	***
OCB6	<-	سلوك المواطنة التنظيمية	.722	.766	.089	8.645	***
OCB5	<-	سلوك المواطنة التنظيمية	.829	.745	.071	10.444	***
OCB4	<-	سلوك المواطنة التنظيمية	.848	.939	.055	16.969	***
OCB3	<-	سلوك المواطنة التنظيمية	.830	1.000			
OCB2	<-	سلوك المواطنة التنظيمية	.835	.736	.070	10.557	***
OCB1	<-	سلوك المواطنة التنظيمية	.693	.677	.090	7.541	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23)

ثالثاً : اختبار الثبات كرونباخ الفا

وبغية التعرف على مدى صلاحية المقياس وثبات استمارة الاستبانة اعتمد الباحث على اختبار كرونباخ الفا الذي يعد من افضل اساليب ثبات المقاييس السلوكية ومعامل الصدق الهيكلي الذي يمثل الجذر التربيعي لقيمة معامل الثبات كرونباخ الفا ، وفي هذا الصدد اشارت (Sharma , 2016 : 273) إلى كيفية تفسير قيم كرونباخ الفا لتقييم حالة الثبات المتحققة في بيئة تطبيق معينة وكما مبين في الجدول (4) .

الجدول (4) : مستويات الثبات حسب قيمة كرونباخ الفا

ت	قيمة كرونباخ الفا	مستوى الثبات
.1	$\alpha \geq 0.9$	ممتاز
.2	$\alpha \geq 0.8 < 0.9$	جيد
.3	$\alpha \geq 0.7 < 0.8$	مقبول
.4	$\alpha \geq 0.6 < 0.7$	مشكوك فيه
.5	$\alpha \geq 0.5 < 0.6$	ضعيف
.6	$\alpha < 0.5$	غير مقبول

المصدر [33]

اذ نلاحظ من الجدول (4) أن قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة الرئيسة وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.748 – 0.955) وتعد هذه القيم مقبولة ومعتمدة وذات مستوى ثبات عالي في الدراسات الوصفية كونها قيم مرتفعة بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية ، كما نلاحظ ان قيم معامل الصدق الهيكلي كانت ممتازة وعالية ضمن اجابات العينة ، وبذلك أصبحت أداة الدراسة ومقاييسها صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات والصدق العالي.

الجدول (5) معامل الثبات والصدق الهيكلي على مستوى المتغيرات الرئيسة وأبعادها الفرعية

ت	المتغيرات الرئيسة وأبعادها الفرعية	معامل كرونباخ الفا	معامل الصدق الهيكلي
1	المشاركة	0.760	0.872
2	وضوح الدور	0.800	0.894
3	الرقابة	0.784	0.885
4	وضوح الأهداف	0.748	0.865
5	التغذية الراجعة	0.877	0.936
6	الإدارة بالأهداف	0.955	0.977
7	أداء المهمة	0.851	0.922
8	الأداء لإبداعي	0.824	0.908
9	سلوك المواطنة التنظيمية	0.907	0.952
10	الأداء الوظيفي	0.918	0.958

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

رابعاً : الإحصاءات الوصفية

و يوضح الجدول (6) الإحصاءات الوصفية لمتغير الولاء التنظيمي الرئيسي فقد حقق وسط حسابي قدره (4,223) وقيمة الانحراف المعياري له (0,538) ومعامل اختلاف قدره (12,74%) وكانت الأهمية النسبية المتحققة قد بلغت (84,45%) وهذا يشير إلى أنّ هذا المتغير حاز على مستوى أهمية مرتفع جداً حسب إجابات أفراد العينة وهذه النتائج تدل على توفر مستوى مرتفع جدا من الاتفاق لدى أفراد العينة المبحوثة حول وجود أبعاد الولاء التنظيمي ميدانياً مما يؤكد أنّ إدارات المطارات تنتهج استراتيجيات ناجعة لكسب ولاء العاملين التنظيمي وهي تسعى إلى تعزيز هذا المستوى من خلال تعظيم ارتباط العاملين بوظائفهم وتحسين بيئة العمل وطبيعة العلاقات الإيجابية مع زملاء العمل ومع الإدارة وهذا من شأنه أنْ يشعر العاملين بالرضا ويزيد من الولاء التنظيمي لديهم.

أما بالنسبة إلى الترتيب العام لأبعاد متغير الولاء التنظيمي ميدانياً الذي يعكس مدى اهتمام إدارات المطارات عينة الدراسة بهذه الأبعاد ؛ إذ جاء ترتيبها كما يأتي (الولاء العاطفي ، والولاء المعياري ، والولاء المستمر) على التوالي .

جدول (6) : الإحصاءات الوصفية لمتغير الولاء التنظيمي

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الابعاد
1	الولاء العاطفي EL	4.300	0.533	12.40	86.00	1
2	الولاء المستمر CL	4.147	0.608	14.67	82.93	3
3	الولاء المعياري NL	4.221	0.634	15.01	84.43	2
	المعدل العام الولاء التنظيمي OrgLoy	4.223	0.538	12.74	84.45	-

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) و (SPSS) .

2.الإحصاءات الوصفية لمتغير الأداء الوظيفي

و يوضح الجدول (7) الإحصاءات الوصفية لمتغير الأداء الوظيفي الرئيسي فقد حقق وسط حسابي قدره (4.184) وقيمة الانحراف المعياري له (0.553) ومعامل اختلاف قدره (13.22%) وكانت الأهمية النسبية المتحققة قد بلغت (83.67%) وهذا يشير إلى أنّ هذا المتغير حاز على مستوى أهمية مرتفع حسب إجابات أفراد العينة وهذه النتائج تدل على توفر مستوى مرتفع من الاتفاق لدى أفراد العينة المبحوثة حول وجود أبعاد الأداء الوظيفي ميدانياً مما يؤكد أنّ إدارات المطارات عينة الدراسة تسعى إلى الاهتمام بالأداء الوظيفي النهائي للعاملين وذلك من خلال دعم وتشجيع تنفيذهم للواجبات والمهام المكلفين بها ومكافأة جهودهم في تقديم الأفكار الإبداعية المطورة للعمل وكيفية أداء الخدمة ودعم وتشجيع سلوك مواطنتهم الصالحة وحثهم على تبني السلوك الطوعي في تقديم الخدمة وبذل الجهود الوافية في العمل.

أما بالنسبة إلى الترتيب العام لأبعاد متغير الأداء الوظيفي ميدانياً والذي يعكس مدى اهتمام إدارات المطارات عينة الدراسة بهذه الأبعاد ؛ إذ جاء ترتيبها كما يأتي (أداء المهمة ، وسلوك المواطنة التنظيمية ، والأداء الإبداعي) على التوالي .

جدول (7) : الإحصاءات الوصفية لمتغير الأداء الوظيفي

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الابعاد
1	أداء المهمة TP	4.248	0.553	13.02	84.95	1
2	الأداء الابداعي CP	4.126	0.653	15.82	82.52	3
3	سلوك المواطنة التنظيمية OCB	4.177	0.604	14.45	83.54	2
	المعدل العام الأداء الوظيفي JobPer	4.184	0.553	13.22	83.67	-

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) و (SPSS) .

رابعاً : اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير الولاء التنظيمي (اجمالاً وبأبعاده الفرعية) والأداء الوظيفي في المجتمع المبحوث (المطارات العراقية))

الجدول (8) معاملات الارتباط بين الولاء التنظيمي بأبعاده والأداء الوظيفي

المتغيرات		الولاء العاطفي	الولاء المستمر	الولاء المعياري	الولاء التنظيمي
الأداء الوظيفي	Pearson Correlation	.713**	.738**	.682**	.782**
	Sig. (2tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	111	111	111	111

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

تشير نتائج الجدول (8) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين متغير الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي ؛ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.782**) وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

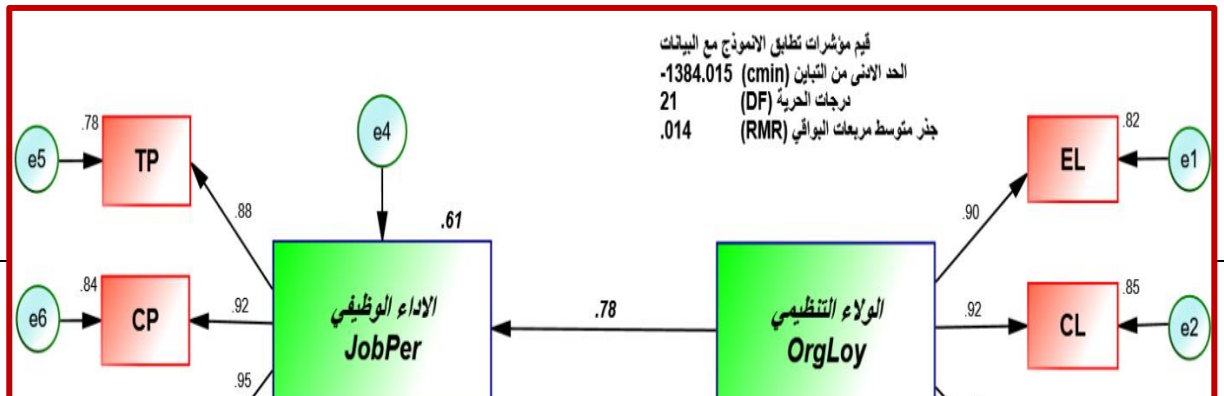
وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بأنْ اهتمام إدارات المطارات عينة الدراسة بأبعاد الولاء التنظيمي من حيث السعي إلى تعميق ارتباطهم العاطفي بالوظائف التي يؤدونها والتأكيد على ضرورة استمرارهم في العمل من خلال زيادة أجورهم ومكافاة المبدعين منهم ودعم آرائهم وتبنيها بشكل جوهري من شأنه أنْ يحسن مستوى أدائهم الوظيفي لأفضل صورة ممكنة.

وفي ضوء ما سبق يمكن قبول الفرضية الرئيسة الأولى .

اختبار الفرضية الرئيسة الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للولاء التنظيمي (أجمالاً وبأبعاده الفرعية) في الأداء الوظيفي للمجتمع المبحوث (المطارات العراقية) .

يوضح الشكل (28) وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لمتغير الولاء التنظيمي في الأداء الوظيفي؛ إذ نلاحظ أنّ نتائج مؤشرات مطابقة الأنموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.014) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح أنْ قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.78) وهذا يعني أنّ متغير الولاء التنظيمي يؤثر في الأداء الوظيفي بنسبة (78%) على مستوى المطارات عينة الدراسة . وهذا يعني أنْ تغير وحدة انحراف واحدة من الولاء التنظيمي في المطارات عينة الدراسة سوف يؤدي إلى تغير الأداء الوظيفي بنسبة (78%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لأنْ قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (56) البالغة (13.141) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول نفسه .كما يتضح من الشكل (28) أنْ قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.61) وهذا يعني بأنّ متغير الولاء التنظيمي قادر على تفسير ما نسبته (61%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء الوظيفي في المطارات عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (39%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلة في

أنموذج الدراسة. **وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية .**



جدول (9)

مسارات ومعلمات اختبار تأثير الولاء التنظيمي في الأداء الوظيفي

المسارات			الاوزانْ الأنْحدارية المعيارية	التقدير اللامعياري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية
الأداء الوظيفي	←-	الولاء التنظيمي	.782	.804	.061	13.141	***
EL	←-	الولاء التنظيمي	.904	.896	.040	22.167	***
NL	←-	الولاء التنظيمي	.900	1.061	.049	21.676	***
CL	←-	الولاء التنظيمي	.923	1.043	.042	25.081	***
TP	←-	الأداء الوظيفي	.881	.881	.045	19.545	***
CP	←-	الأداء الوظيفي	.918	1.083	.044	24.358	***
OCB	←-	الأداء الوظيفي	.949	1.035	.033	31.607	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولا : الأستنتاجات

1. بالرغم من اعتماد إدارات المطارات عينة الدراسة بشكل كبير على ولاء الأفراد العاملين لديها , إلا أنّ اهتمامها بأبعاد الولاء التنظيمي لم يكن بمستوى الطموح ؛ والذي بزر جلياً من خلال الإجابات لعينة الدراسة , مما يؤكد أن قوة الولاء العاطفي والجانب الشعوري لدى الأفراد العاملين وزيادة ارتباطهم بالوظائف التي يمارسونها كذلك الدعم والتشجيع للممارسات الطوعية والانتماء للمطارات التي يعملون بها ينعكس على رفع مستوى المعرفة الضمنية الخاصة بوظائفهم .

2. تحاول إدارات المطارات المبحوثة على استثمار أداء أفرادها العاملين من خلال حثهم تقديم أفكار جديدة واقتراحات بناءة وتحديد أدوارهم وأهدافهم , وتحاول مشاركتهم باتخاذ القرارات التي تعمل على مخرجات ذات جودة عالية ، فضلاً عن ميلهم إلى الانخراط بأعمال ومهام تطوعية مبدعة وتقبل المسؤوليات الإضافية برحابة صدر .
3. تحاول إدارات المطارات المبحوثة تحسين الأداء الوظيفي لأفرادها العاملين ، من خلال سعيها توظيف أبعاد الولاء التنظيمي بشكل أساس ؛ إذ تسعى لزيادة مستويات الولاء باستعمال أساليب تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي للوصول إلى الأهداف التي تحقق الغايات .
4. تحاول إدارات المطارات المبحوثة على تحسين الأداء الوظيفي لأفرادها العاملين ، من خلال سعيها توظيف أبعاد الولاء التنظيمي بشكل أساس ؛ إذ تسعى لزيادة مستويات الولاء باستعمال أساليب تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي للوصول إلى الأهداف التي تحقق الغايات.
5. تسعى إدارات المطارات المبحوثة لتحسين أدائها الوظيفي ، من خلال المحاولة لتوظيف ابعاد الولاء التنظيمي ، لأجل إنجاز الأعمال بالشكل الصحيح مع فهم كامل للمواقف ذات الصلة ببيئة العمل , وتحسين مستوى الأداء الوظيفي لتلبية متطلبات لمسافرين .

ثانياً : التوصيات

1. دعوت إدارات المطارات المبحوثة على ضرورة التركيز على أساليب إدارية واعتماد أبعاد الولاء التنظيمي من اجل توظيفها في الإدارة لتلك المطارات ووضع الاستراتيجيات والسياسات الكفيلة باستثمارها بأفضل صورة ممكنة .
2. على إدارات المطارات المبحوثة أن تركز على أبعاد الإدارة بالأهداف من أجل تحسين الأداء الوظيفي للأفراد العاملين وتشجع على زيادة تطوير خدماتها المقدمة للمسافرين بشكل متواصل ، وبما يعزز من مقدرة الأفراد العاملين على تحسين أدائهم الوظيفي بشكل افضل .
3. التأكيد على استثمار الأداء الوظيفي المتميز للأفراد العاملين في المطارات المبحوثة ليكونوا مثالاً يقتدى به للأخرين.
4. ضرورة اهتمام إدارات المطارات المبحوثة بأبعاد الولاء التنظيمي للأفراد العاملين لديها , واعتماد أسس تزيد من نسبته وديمومته إذ يؤمن ذلك تحقيق الأهداف وزيادة الخدمات ويشعرهم بمسؤولياتهم اتجاه المطارات المبحوثة , وينمي من معرفتهم الضمنية , وفي ضوء ذلك يمكن الإشارة إلى تحقيقِهِ وكالاتي :

أ. التشجيع على زيادة الارتباط الشعوري بين الأفراد العاملين في المطارات المبحوثة ؛ إذ يتمخض عن ذلك زيادة الولاء العاطفي لديهم اتجاه وظائفهم , وبعد ذلك تحفيزهم على تعزيز معرفتهم الضمنية وزيادة في تقديم خدمات ترضي المسافرين .
ب. ضرورة ان تعزز إدارات المطارات المبحوثة من الولاء المستمر , وزيادة شعور الانتماء للمطارات وزيادة التفاهم والانسجام وتقوية العلاقات بين الأفراد العاملين وتقوية العلاقات فيما بينهم والابتعاد عن السلبيات , وهذا من شأنه أنْ يعظم معارفهم الضمنية ويوفر خدمات أفضل مقدمة للمسافرين .
ت. تشجيع إدارات المطارات المبحوثة على التصرفات والمبادرات الطوعية ومساعدة الأخرين وتقديم يد العون لهم في إنجاز المهام الوظيفية , وانتهاج السلوك القويم والأخلاقي للأفراد العاملين , من شأنه ان يعزز إمكاناتهم ومعارفهم ويحسن من مستواهم في تقديم الخدمات للمسافرين .

5. ضرورة الاستفادة من مميزات الولاء التنظيمي ، للوصول إلى أداء وظيفي متميز يطور من مستوى الخدمات المقدمة للمسافرين .

المصادر

1. Porter, L, w, Stress R.M, Mowday,. R.T, A & Boulian, P. V (1974), '**Organizational commitment, Job satisfaction & turnover among psychiatric technicians**', Journal of applied psychology, Vol .6. No. 59.
2. بدوي , احمد زكي ، (1982) ، **معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية** ، ط1 , مكتبة بيروت لبنان , ص 16.
3. الأحمدي، طلال بن عايد ، (2005) ، **الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة** : دراسة ميدانية للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، مجلد 24 ، العدد 1. .
4. الشلوى، حمد بن فرحان، (2005) ،**"الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي"**، دراسة ميدانية على مستوى كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير غير منشورة في كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
5. Abel, C.F. and Sementelli, A.J. 2005. '**Evolutionary critical theory, metaphor, and organizational change**'. *Journal of Management Development*. Vol 34, No 2.

6. Sow, Hup, Chan (2016) '**Organizational identification and commitment of members of a human development organization**', Journal of Management Development, Vol.25 No.3 .
7. Chen, Yen-Cheng, Tsui, Pei-Ling & Lee, Ching-Sung, (2017), '**The Effect of International Hotel Employee Loyalty on Customer Behavioral Intention in Taiwan**', International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR), Vol.5, No.2.
8. Lim, Taegao (2003) '**Relationship Among Organizational Commitment, Learning Organization Culture, And Job Satisfaction in One Korean Private Organization**',

9. سكر ، ناجي رجب ،(2018) ، **الادارة بالقيم وعلاقتها بالولاء التنظيمي من التجاه نحو القيم الممارسة كمتغير وسيط دراسة تطبيقة على المدارس الثانوية لشرق غزة التعليمية** ، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية ، المجلد 26 ، العدد 7 .
10. عورتاني ، مأمون عبد القادر(2003) ، **العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الاداريين في وزارات السلطة الوطنية** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين .
11. حمادات ، حسن محمد ، (2006) ، **قيم اعمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس** ، ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
12. الغامدي ، عبد المحسن بن عبدالله بن علي ، (2011) ، **"القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة"** ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
13. فلمبان ، إيناس فؤاد نواوي (2007) : **الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بادارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة**، رسالة ماجستير، كلية التربية ، جامعة ام القرى بمكة ، المملكة العربية السعودية .
14. العجمي محمد حسنين (2008)،**الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية** ، ط3، دار المسيرة ، عمان الأردن .
15. درة، عبد الباري، و الصباغ، زهير نعيم، (2011) **، إدارة الموارد البشرية**، ط1, دار وائل للطبع والنشر والتوزيع، عمان-الاردن.
16. السالم ، ماهر علي (2015) ، **الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار** ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة دمشق.
17. بوسكار ، فريد (2019) ، **جودة حياة العمل وانعكاساتها على الولاء التنظيمي للعاملين ، دراسة ميدانية بمصلحة الاستعجالات الطبية** ، مشونش ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خضير ، الجزائر.
18. منوبة ، مزوار (2013) ، **اثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية** ، رسالة ماجستير ، جامعة أمحمد بوقرة ، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير ، الجزائر , ص64.
19. بوسكار , ص58 , مصدر سابق .
20. Allen, N. & Meyer, pp65.مصدر سابق
21. الدوسري، سعد (2009) **ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية** ، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية.
22. Tiwari, S.k. (2009**). Psychological perspective Organizational commitment**. Concept publishing Company, New Delhi, India, pp68.
23. سكر , ص 532, مصدر سابق .
24. Allen, N. & Meyer, J., (2004) '**Tcm Employee Commitment Survey Academic Users Guide 2004**'. London, Ontario, Canada: University of Western Ontario, *Department of Psychology*, pp22.
25. Fluegge, Erin Rae (2008), '**who put the fun in functional? fun at work and its effects on gob performance**', Doctoral Dissertation, university of Florida, Florida, pp95.

26. Michaelis, B. (2009), '**Transformational and Charismatic Leadership Effects on Performance Outcomes',** Doctoral Dissertation, Ruprecht-Karls-University Heidelberg, Heidelberg, pp13.

27. Patti, A.L., Fok, L.Y.&Hartman, S.J. (2004), '**Differences between management and line employees in quality management environment** ', international journal of quality & reliability management, vol.21, No:2,pp216.

28. Sesndori, Atkinson A., Kaplan, R, S., Mastumura, Ella, M., & young, S.M (2008), **(Management Accounting),** 5th Ed, Pearson international Edition, The UK, pp408.

29. Ghasemi, A., & Zahediasl, S. (2012). '***Normality tests for statistical analysis: a guide for non-statisticians***.' International journal of endocrinology and metabolism, Vol. 10, No. 2, P. 486 .

30. Goncharenko, A. V. (2017). '***An example of an alternative method of the normal distribution density derivation via a concept of a multi-optional optimality***. ' Electronics and control systems, No. 3, PP. 95-99.

31. Sesndori, Atkinson A., Kaplan, R, S., Mastumura, Ella, M., & young, S.M (2008), **(Management Accounting),** 5th Ed, Pearson international Edition, The UK.

32. Ghasemi, A., & Zahediasl, S. (2012). '***Normality tests for statistical analysis: a guide for non-statisticians***.' International journal of endocrinology and metabolism, Vol. 10, No. 2, P. 486 .

المحاسبة عن أسهم الخزانة على وفق النظام المحاسبي الموحد

المحاسب القانوني د. عبد الكريم محمد سلمان
كلية المستقبل الجامعة – العراق – محافظة بابل
akmselnajar@gmail.com

المستخلص :

تناول البحث موضوع أسهم الخزانة (Treasury Stock) ، فعندما تشتري شركة مساهمة أسهمها المطروحة للتداول يحدث انخفاض في كل من الموجودات وحقوق المساهمين ، ولكن من غير المناسب أن نقول بأن الشركة يمكن أن تتملك جزء من نفسها ، وأن شركة أخرى قد تبيع أسهم الخزانة للحصول على الأموال ، وبالتالي تكون أسهم الخزانة أحد أنواع الموجودات الظاهرة في الميزانية العامة .

وينبغي على مجلس إدارة الشركة اتخاذ القرار اللازم بالموافقة على شراء جزء من أسهمها وتسجل على أنها أسهم الخزانة ، كما على مجلس إدارة الشركة اتخاذ القرار في إلغاء (بيع) أسهم الخزانة وتخفيض عددها على أن يراعى التعليمات الصادرة بهذا الخصوص والتي من المتعارف عليها أن يتم إصدارها من قبل هيئة الأوراق المالية في البلدان .

وفي العراق لا توجد تعليمات صادرة عن كيفية التعامل مع أسهم الخزانة وبذلك ينبغي أن تصدر تعليمات عن هيئة الأوراق المالية العراقية .

وتناول البحث المعالجات القيدية المحاسبية وطرق الإفصاح عنها في القوائم المالية عند قيام الشركة بشراء بعض من أسهمها المتداولة الخاصة بها الذي يؤدي إلى التقليل من حيازة أسهمها المطروحة للتداول .

وبيان أن هذه الأسهم لا تعطي الشركة الحق في التصويت وممارسة حقوق المساهمين والحصول على أرباح نقدية نتيجة توزيع الأرباح أو الحصول على الموجودات عند تصفية الشركة .

Abstract :

The research deals with the treasury Stock, when a company buys its shares for circulation, both assets and shareholders' equity will decrease, but it is not appropriate to say that the company can own a part of itself, And that another company may sell treasury stock in order to obtain funds, and thus treasury stock are one of the types of assets appearing in the Balance Sheet.

And the company's board of directors should take the necessary decision to approve the purchase of part of its shares and recorded them as treasury stock, so that the company's board of directors must also make the decision to cancel (sell) treasury stock and reduce their number, taking into account the instructions issued in this regard, which are customary to be issued by the Securities Commission in the countries.

In Iraq, there are no instructions issued on how to deal with treasury stocks, and thus instructions should be issued by the Iraqi Securities Commission.

The research dealt with accounting journals entries and methods of disclosure in the financial statements when the company buys some of its own traded shares, which leads to a reduction in the possession of its traded shares

And a statement that these shares do not give the company the right to vote, exercise shareholder rights, and obtain cash dividends as a result of dividend distribution or obtaining assets upon liquidation of the company.

المقدمة :

تلجأ أحياناً بعض الشركات إلى شراء أسهمها المطروحة للتداول (Outstanding shares) في سوق الأوراق المالية ، وهذه العملية تمثل تخفيض مؤقت لعدد من أسهم الشركة المتداولة في السوق ، وتسمى أسهم الشركة نفسها التي يعاد شرائها بأسهم الخزانة (Treasury Stock) ، وتعتبر الاستثمارات المتداولة مخزوناً للخزانة قابلة للتحويل إلى نقدية أو تعتبر بديل للنقدية (النقدية المكافئة) .

تقوم بعض الشركات بهذا الإجراء في حالة وجود فائض نقدي ولتنشيط التداول بأسهمها ، أو عندما تتنبأ بأن سعر أسهمها في السوق (Fair market value) سيتعرض للانخفاض أملاً في رفع قيمة السهم السوقية ، وهناك عوامل أخرى تدفع الشركات للقيام بهذا الإجراء سيتم تناولها بالبحث .

بعد ذلك تقوم الشركة ببيع هذه الأسهم وإعادتها للتداول استناداً إلى تعليمات خاصة ببيع وشراء وتداول أسهم الخزانة تحدد فترة للاحتفاظ بهذه الأسهم وطرحها للتداول وإلا تعتبر إدارة الشركة مسؤولة وأن هناك غرض غير معلن من قبلها وقد تستخدمها كآلة للتلاعب بسعر السهم ، فان تلك الأسهم لا يستحق لها توزيعات أرباح ولا يحق لها التصويت باجتماعات الهيئة العامة للشركة ، كما تفقد حقها في الحصول على أية نقدية في حالة تصفية الشركة ، وفي حالات أخرى قد يتم إلغاء أو شطب هذه الأسهم كإجراء لتخفيض رأس المال بتخفيض عدد الأسهم المتداولة في السوق المالية .

وقد يعتقد البعض أن أسهم الخزانة يجب أن تسجل في جانب الموجودات لإمكانية بيعها في أي وقت وتحويلها إلى نقد فوراً ، أي تعتبر بمثابة استثمار تقوم به الشركة لحسابها الخاص ، ولكن في الحقيقة والصحيح أن أسهم الخزانة المشتراة تعتبر تخفيض مؤقت لرأس المال المدفوع ، كما تخفض حصة التوزيعات من الأرباح السنوية للمؤسسين والمساهمين ، وفي حالة قيام الشركة باتخاذ قرار إلغاء أو شطب أسهم الخزانة (المشتراة) فان ذلك يمثل تخفيضاً دائماً وليس مؤقتاً لرأس المال ، ونتيجة الإلغاء هذه يتم تخفيض عدد أسهم الشركة المصرح بها والمتداولة في السوق المالية .

هناك بعض الدول سمحت للشركات بتداول أسهم الخزانة منها (فرنسا ، مصر ، أمريكا ، انكلترا ، ألمانيا ، اليابان) فهي لا تمنع الشركة من شراء أسهمها ، كما أنها لا تبيح لها شراء أسهمها بشكل مطلق ، أي قامت هذه الدول بتنظيم عمليات تداول أسهم الخزانة بتعليمات تصدرها هيئة الأوراق المالية ، وعلى إدارة الشركة أن تعمل في ظل مبدأ الالتزام وعدم استغلال الفرص من آلية إعادة الشراء لأسهمها في ظل وجود معلومات داخل الشركة غير منشورة يعلمها من بداخلها سواء كانت ايجابية أم سلبية لتحقيق مكاسب غير عادية على حساب المستثمرين ، وعليه أشارت بعض التعليمات بأن تكون عمليات بيع وشراء أسهم الخزانة بقرار من الهيئة العامة للشركة بحضور جميع المؤسسين والمساهمين وحقهم بالتصويت على القرار وأن لا تقل نسبة الموافقين عن (75٪) .

المبحث الأول

منهجية البحث

Research Methodology

1- **أهمية البحث Importance of Research** :

تأتي أهمية البحث من كونه بمثابة دليل استرشادي لكل من الشركات المُصدرة للأسهم والمستثمرين أو المساهمين وأعضاء مجلس الإدارة والمتعاملين في سوق الأوراق المالية عند تعاملهم بأسهم الخزانة (Treasury Stock) وما له من أثر في عملية اتخاذ القرارات التمويلية والاستثمارية .

كما تبرز أهمية البحث في كيفية إجراء المعالجات القيدية لعمليات تداول أسهم الخزانة وما هي الطرق المتبعة مع تحديد الطريقة الأفضل بما يتلاءم مع البيئة المحاسبية العراقية والمعايير والقواعد المحاسبية المحلية والدولية .

2- **هدف البحث Objective of Research** :

يهدف البحث إلى استحداث أسماء الحسابات وأرقام الدليل المحاسبي التي أرى أن تضاف إلى دليل النظام المحاسبي الموحد المعتمد المطبق في الشركات العراقية ووضع المعالجات القيدية المحاسبية على وفق النظام المحاسبي الموحد العراقي عند قيام الشركة باتخاذ قرار بشأن بيع وشراء أسهمها وطرحها للتداول في سوق العراق للأوراق المالية استناداً للقوانين والأنظمة والتعليمات النافذة لمساعدة الشركات العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية في التجنب من الوقوع في الأخطاء والوقوع تحت طائلة القانون .

3- **مشكلة البحث Problem of Research** :

يمكن بيان مشكلة البحث من خلال المحاور الآتية :

أ- افتقار دليل النظام المحاسبي الموحد المعتمد إلى أرقام الدليل وأسم الحساب الخاص بأسهم الخزانة والمعالجات القيدية لعمليات بيعها وشراءها وما هي القيمة المعتمدة لعملية التسجيل .

ب- عدم تضمين القاعدة المحاسبية رقم (14) " **محاسبة الاستثمارات** " أي فقرات أو إرشادات عن أسهم الخزانة كدليل استرشادي للإدارات وللمحاسبين في الشركات العراقية للعمل بموجبها في كيفية التعامل بأسهم الخزانة لعمليات البيع

والشراء وما هي المجالات والمبررات المسموح بها لقيام الشركة بالتعامل بأسهم الخزانة وكيفية وطرق الإفصاح عنها في الميزانية العامة .

ج- عدم قيام هيئة الأوراق المالية العراقية بإصدار تعليمات تنظم عملية البيع والشراء والتداول لأسهم الخزانة وكيفية التصرف بها والحالات التي تسمح للشركات العراقية بتداول أسهم الخزانة (بيع وشراء) وطرحها للتداول في سوق العراق للأوراق المالية .

4- **فرضية البحث Hypothesis of Research** :

بغرض وضع الحلول الأولية لمشكلة البحث يمكن العمل على الفرضيات الآتية :

أ- إن استحداث حساب خاص بأسهم الخزانة في النظام المحاسبي الموحد ضروري لأنه يُعد تماشياً مع البيئة المحاسبية في دول العالم ومواكبة التطورات والتحديث المستمر على معايير المحاسبة .

ب- يتطلب إجراء بعض التعديلات على القاعدة المحاسبية (14) **" محاسبة الاستثمارات "** باتجاه الإشارة إلى أسهم الخزانة ذلك سيعتبر إضافة دليل استرشادي للإدارات وللمحاسبين في الشركات العراقية لعمليات بيع وشراء أسهم الخزانة وتداولها والإفصاح عنها في الميزانية العامة على وفق المعايير المحاسبية العربية والدولية .

ج- إن إصدار تعليمات لتنظم عمليات تداول أسهم الخزانة من قبل الهيئات المعنية في العراق كفيل بأن تسمح للشركات العراقية بتداول أسهم الخزانة في سوق العراق للأوراق المالية للشركات المدرجة في السوق .

5- **دراسات سابقة Previous Researches** :

بعد البحث والاطلاع على الدراسات المطروحة عن أسهم الخزانة لم أجد أي بحث مقدم يتناول موضوع هذا البحث وهو دراسة أسهم الخزانة وعلاقتها وربطها بالمعالجات المحاسبية القيدية بالنظام المحاسبي الموحد المعتمد في دولة العراق والمطبق في الكثير من الوحدات الاقتصادية والمؤسسات الحكومية وكافة أنواع شركات القطاع الخاص والمختلط والعام والمصارف وشركات التأمين والجامعات والكليات الأهلية وغيرها .

المبحث الثاني

ماهية أسهم الخزانة

Substance of Treasury Stock

1- **أسهم الخزانة (Treasury Stock) :**

وهي أسهم الشركة المساهمة نفسها التي تم طرحها للبيع في بداية تكوين الشركة وتقوم الشركة بشرائها من أسواق المال وأعادتها إلى الشركة وكأنها أسهم لازالت غير مطروحة للمساهمين ، ويمكن القول أن بعض الشركات المساهمة تعاني من انخفاض أسعار أسهمها بالسوق عن قيمتها العادلة وأحياناً انخفاض عن قيمتها الدفترية المثبتة ، ولا تمتلك الشركة أي أداة بيدها لتصحيح هذا المسار ، الأمر الذي أوجدت الدول معالجة لهذه الحالة ، ففي الكثير من الأوقات تستخدم طريقة أسهم الخزانة حيث لوحظ في الولايات المتحدة (USA) أن من ضمن (600) شركة توجد (65%) منها تستخدم طريقة أسهم الخزانة ، وتعتبر الشركة هذا العمل إجراء للقيام بأحد هذه التصرفات الآتية (Kieso , 2012 : 852) :

أ - ***الاحتياط من فعالية الضريبة وزيادة التوزيعات النقدية على حملة الأسهم*** ، كون أن معدل أرباح رأس المال على مبيعات الأسهم للشركة تنخفض عند انخفاض عدد أسهم الشركة المطروحة للتداول حوالي النصف لدى المساهمين على دخول المستثمرين .

ب - ***زيادة ربحية السهم والعائد على حقوق المساهمين بتقليل عدد الأسهم المتداولة*** ، كما وتساعد على قياس استراتيجية الأداء على الأمد القصير ولكن هذا التكتيك لا يضيف قيمة حقيقية للأداء على المدى الطويل .

ج - ***توفير المخزون لاستخدامه لعقود تعويض الأسهم أو لتلبية احتياجات الاندماج المحتملة*** ذكرت أحدى الشركات أنها ستستخدم جزءاً من مشترياتها من الأسهم العادية لاستخدامها كخيارات للعقود ، وشركات أخرى تشتري أسهمها لتوفيرها لعمليات الاستحواذ على الأعمال.

د - ***إحباط محاولات استيلاء أو التقليل من عدد من المساهمين*** ، عن طريق التقليل من عدد الأسهم المملوكة من قبل الجمهور ، والملاك الحاليين وإدارات الشركات الخارجية من السيطرة أو التأثير الكبير ، كما يمكن أيضاً استخدام الشركات شراء أسهمها للقضاء على المساهمين المنشقين .

هـ - ***للحصول على مكانة للأسهم في سوق الأوراق المالية*** ، كما لاحظ أحد المسؤولين التنفيذيين في الشركة ، أن الشركة تسعى إلى إقامة أرضية لأسهمها ، وذلك بسبب أن شراء الأسهم من السوق يخلق عملية الطلب عليها وقد يؤدي إلى استقرار سعر السهم أو زيادته .

فضلاً عن بعض التصرفات الأخرى منها (Kieso , 2011 : 777) **:**

أ - طرح أسهم الخزانة للمساهمين لشرائها بفائدة (الفائدة قد تكون ربح للشركة أو ربح للغير) .

ب - للتقليل من كمية الأسهم المطروحة في أسواق الأوراق المالية أملاً في رفع قيمة الأسهم السوقية (Fair market value).

ج - لإضافة حصصها تكون في متناول اليد للاستخدام في اكتساب الشركات الأخرى .

د - لتقليل عدد الأسهم خارج الشركة وبالتالي تقليل الأرباح المحتجزة الخاصة بالحصص

ه - لتحرير الشركة من وجود بعض المساهمين الغير مرغوب فيهم ولربما للتخلص من مشاركتهم في الشركة .

2- **دوافع إعادة شراء أسهم الشركة (**Motive repurchasing of Treasury Stock**) :**

هناك العديد من الشركات تتجه إلى إعادة شراء جزء من أسهمها Stock Repurchases التي سبق أن أصدرتها للتداول ، بشكل يدعو إلى التساؤل عن الدافع من وراء ذلك ، ومن بين هذه الدوافع (هندي ، 2005 : 379) :

أ - رغبة الإدارة في توفير عدد من الأسهم لمواجهة خطر مشاركة العاملين في ملكية الشركة (Employee Stock Ownership Plan (ESOP .

ب - الاستعداد لاحتمال قيام المديرون بتنفيذ حقوق خيار على أسهم الشركة Stock Option سبق لهم الحصول عليها .

ج - قرار مجلس إدارة الشركة للقيام بتحويل الأسهم الممتازة القابلة للتحويل Convertible Securities إلى أسهم عادية بدلاً من إصدار أسهم جديدة تجنباً لإحداث انخفاض في ربحية السهم .

د - قيد يكون الدافع لإعادة شراء الأسهم لتنفيذ خطة لاستحواذ Acquisition شركة أخرى من خلال الاتصال ببعض حملة أسهم الشركة المستهدفة وإقناعهم باستبدال ما يملكونه من أسهمها مقابل عدد من أسهم الشركة المعنية .

ه - رغبة الشركة في تحويل الشركة من شركة تتداول أسهمها بين الجمهور Publicly Owned or Publicly Held Company إلى شركة تتداول أسهمها بين عدد محدود من المستثمرين .

و - إجراء تعديل في هيكل رأس المال عندما لا يشتمل الهيكل على أموال مقترضة وبغرض الاستفادة من الوفورات الضريبية المصاحبة للاقتراض .

ز - سحب Retiring جزء من الأسهم المتداولة للحد من المعروض منها عندما تعتقد إدارة الشركة أن القيمة السوقية للسهم أقل من القيمة العادلة مما قد يؤدي إلى ارتفاع قيمته السوقية بسبب أن الربح المتحقق يتم تقسيمه على عدد من الأسهم المتداولة ، ويمكن إعادة طرحها للبيع عندما يعود سعر السهم إلى المستوى الحقيقي المرغوب به لتبدو الشركة وكأنها صانعة لسوق أسهمها .

وقد تقوم الشركة بشراء أسهمها كنوع من التوزيعات ، إذ قد يكون من الأفضل توزيع الفائض على الملاك (المؤسسين) في صورة إعادة شراء الشركة لأسهمها لغرض تحسين القيمة السوقية للأسهم وارتفاع ربحية السهم ، فلو فرضنا أن الشركة (ج) حققت أرباح سنوية مقدارها (5) مليون دينار ، وأن عدد الأسهم المطروحة للتداول (100) ألف سهم بسعر (700) دينار للسهم الواحد ، وقد قررت الشركة إجراء توزيعات بقيمة (3.5) مليون دينار وكما موضح في الجدول أدناه :

جدول (2 – 1) عدد الأسهم وربحية السهم

التفاصيل	البيان
صافي الربح القابل للتوزيع / دينار	5 000 000

عدد الأسهم العادية / سهم	100 000
ربحية السهم*/ دينار	52.5
قيمة السهم / دينار	700
نسبة سعر السهم / ربحيته	13

المصدر : هندي ، 2005 : 383

* توزيعات = 3 500 000 ÷ 100 000 = 35 دينار

سعر السهم الحالي = 700 + 35 = 735 دينار

ويمكنها شراء ما يقارب 760 4 سهم (3 500 000 ÷ 735)

ربحية السهم = 5 000 000 ÷ (100 000 – 4 760) = 52.5 دينار

أصبحت قيمة السهم تساوي (735) دينار بعد التوزيعات ، أما إذا اختارت الشركة إعادة شراء أسهمها فعليها أن تدفع بالسهم الواحد (735) دينار وبذلك يمكنها شراء (760 4) سهم ، وعليه تكون ربحية السهم (52.5) دينار بدلاً من (35) دينار

أما سعر السهم في السوق يساوي (52.5 X 13 = 735) تقريباً

من المثال أعلاه يتضح بأن هناك آثار مالية لعمليات شراء الشركات لأسهمها كما موضح في الجدول أدناه :

جدول (2 – 2) الآثار المالية عند التعامل بأسهم الخزانة

البيان	الأثر المالي
ربحية السهم Shear Gain	ارتفاع ربحية السهم الواحد بارتفاع نصيب كل سهم من صافي الأرباح القابلة للتوزيع بسبب انخفاض عدد الأسهم المتداولة .
الأسهم المتداولة Out Standing	نتيجة إعادة شراء أسهم الشركة سيؤدي إلى انخفاض عدد الأسهم المطروحة للتداول .
التوزيعات Dividend	مع افتراض ثبات الأرباح القابلة للتوزيع وانخفاض عدد الأسهم المتداولة ستشتمل التوزيعات على العدد الأقل المتبقي من الأسهم المطروحة للتداول .
حقوق المالكين Stockholder's Equity	انخفاض قيمة حقوق المالكين في الميزانية العامة بمقدار قيمة أسهم الخزانة التي تم شراؤها .
قيمة السهم الدفترية Book Shear Value	تتأثر قيمة السهم الدفترية بالزيادة أو الانخفاض بمقدار التكاليف التي تتحملها الشركة نتيجة شراء أسهمها .
قيمة السهم السوقية Market Shear Value	مع ارتفاع ربحية السهم نتيجة التوزيعات قد يؤدي إلى ارتفاع القيمة السوقية للسهم .

المصدر : من إعداد الباحث

ويمكن ملاحظة أن إعادة شراء الأسهم يمثل لدى بعض الشركات استثمار مربح Profitable Investment ، ولكن على إدارة الشركة أن تلاحظ بأن استمرارها في إعادة شراء أسهمها قد يؤدي إلى تآكل عملية الاستثمار في إعادة شراء الأسهم بشكل قد يستحيل معه استمرار الشركة في مزاولة نشاطها ، وقد يؤدي إلى زيادة المخاطر التي تتعرض لها الشركة نتيجة انخفاض حقوق الملكية في هيكل رأس المال ، فقرارات إعادة شراء الأسهم لابد أن يكون استثماراً مؤقتاً لاستغلال نقدية فائضة وفي نطاق محدود التأثير على نشاط الشركة .

مما ورد سابقاً نجد أن تَمَلُّكْ الشركة لأسهمها لا يعني إلغاء هذه الأسهم أو تم استردادها بصفه نهائية ، ولكن هناك عدة مجالات لاستخدامات أسهم الخزانة فقد يحتفظ بها لإعادة بيعها في وقت أخر أو لتوزيعها على العاملين أو على المساهمين ، فمن المتوقع أن يؤدى انخفاض عدد الأسهم القائمة إلى ارتفاع ربحية السهم في ظل فرضية ثبات العائد المحقق بعد شرائها .

3- **طرق الحصول على أسهم الخزانة (Purchasing Methods for Treasury Stock) :**

هناك طريقتين متداولة يتم من خلالها شراء أسهم الخزانة :

أ- الشراء من سوق الأوراق المالية : يتم شراء أسهم الشركة مباشرةً من سوق الأوراق المالية (السوق الثانية - سوق تداول الأسهم) وفقاً لأسعار السوق السائدة .

ب- الشراء عن طريق الإعلان عن رغبة الشركة لشراء جزء من أسهمها المطروحة للتداول بإتباع أسلوب المناقصة في الحصول على أوطأ الأسعار ، ويمكن للشركة الإعلان عن عدد الأسهم المطلوبة وقد يتم تحديد سعر شراء السهم الواحد وتعيين الفترة الزمنية التي سيتم فيها عملية شراء أسهمها ، وفي الغالب يكون السعر أعلى بقليل عن سعر السوق السائد ، وعندما يتقدم حملة الأسهم لبيع أسهمهم تقوم لشركة باختيار أفضل العروض بأقل تكلفة وأوطأ الأسعار ، وعليه يتم تقديم طلب إلى سوق الأوراق المالية تعلن فيه عن رغبتها لشراء أسهمها المتداولة في السوق .

طلب شراء الشركة لأسهمها **تأريخ الطلب 11/12/.....20**	
اسم الشركة	
مقدار رأس مال الشركة المدفوع	
عدد الأسهم المطروحة للتداول في سوق المال	
السوق المتداول فيها أسهم الشركة	
رقم وتأريخ قرار مجلس إدارة الشركة بالشراء	
أسباب إعادة شراء الشركة لأسهمها	
عدد الأسهم المطلوب شرائها	
سعر السهم في السوق بالتأريخ أعلاه	
المادة القانونية التي اجازت إعادة الشراء	
في حالة وجود وسيط يذكر	
أي أمور أخرى تستوجب الإعلان عنها	
توقيع **المدير المفوض**	**توقيع** **رئيس مجلس الإدارة**
تأريخ استلام الطلب : **20...../11/16**	**ختم وتوقيع هيئة الأوراق المالية**

الشكل : انموذج طلب شراء الشركة لأسهمها

كما وهناك طرق أخرى لشراء الأسهم منها :

- إعادة الشراء من السوق المفتوح .
- إعادة الشراء عن طريق المزايدة المحدودة .
- إعادة الشراء عن طريق عرض شراء بسعر ثابت لمن يستجيب من المساهمين .
- إعادة الشراء من خارج السوق (عن طريق الاتفاقيات) أو (العمليات الخاصة) .
- إعادة الشراء من جميع المساهمين بنسبة متساوية .

4- **أسهم الخزانة في المعايير الدولية والعربية :**

Treasury Stock in International & Arabic Standards :

أ- **أسهم الخزانة في المعايير الدولية :**

أشارت بعض المعايير الدولية إلى أسهم الخزانة ، إذ تم اعتبارها من ضمن الأدوات المالية التي تتعامل بها الشركة لتحسين الأداء وكمؤشر على نجاح الإدارة في القيام بأعمالها الأخرى بغرض زيادة الموارد المالية والاقتصادية ، وفي أدناه نذكر المعايير التي ورد فيها بنود تخص أسهم الخزانة وكيفية التعامل والتصرف بها :

(1) **المعيار المحاسبي الدولي الثاني والثلاثون : الأدوات المالية : " الإفصاح والعرض "**

الفقرة (16) : يعتبر تعهد المنشأة بإصدار أو تسليم أدواتها المالية كخيارات الشراء أو حقوق امتلاك الأسهم في حد ذاته أداة حقوق ملكية وليس التزاماً مالياً ، حيث أن المنشأة غير ملزمة بتسليم نقدية أو أي أصل مالي آخر ، وبالمثل فإن

التكلفة التي تتكبدها إحدى المنشآت لشراء الحق في إعادة الاستحواذ على أدوات الملكية الخاصة بها من طرف آخر تعتبر تخفيضاً لحقوق الملكية الخاصة بها وليست أصلاً مالياً[1]

(2) **المعيار المحاسبي الدولي الثالث والثلاثون : " ربحية السهم "**

الفقرة (15) : يعكس المتوسط المرجح لعدد الأسهم العادية القائمة خلال الفترة حقيقة أن تبلغ رأس مال المساهمين يمكن أن يتغير خلال الفترة نتيجة زيادة أو انخفاض الأسهم القائمة في أي وقت ، ويمثل ذلك عدد الأسهم العادية القائمة في بداية الفترة بعد تعديله بعدد الأسهم العادية التي قامت الشركة بإعادة شرائها (أسهم الخزينة) أو المصدرة خلال الفترة مضروباً بمعامل الترجيح الزمني ، وهذا المعامل هو عدد الأيام التي تكون خلالها الأسهم المحددة قائمة كنسبة من إجمالي عدد الأيام في الفترة ، ويعتبر التقريب المعقول للمتوسط المرجح كافياً في الكثير من الأحوال .

مثال : المتوسط المرجح لعدد الأسهم

التفاصيل	الأسهم المصدرة	سهم الخزانة	الأسهم القائمة
1/كانون الثاني الرصيد في بداية السنة	2 000	300	1 700
31/حزيران إصدار أسهم نقدية	800	-	2 500
1/كانون الأول شراء أسهم الخزانة نقداً	-	250	2 250
31/كانون الأول الرصيد في نهاية السنة	2 800	550	2 250

احتساب المتوسط المرجح :

(1 700 × 12/ه) + (2 500 × 12/6) + (2 250 × 12/1) = 2 146 سهم ، **أو**

(1 700 × 12/12) + (800 × 12/7) - (250 × 12/1) = 2 146 سهم

الفقرة (36) : ينتج عن تطبيق هذه الطريقة لاحتساب تأثير ترتيبات الخيارات وترتيبات شراء الأسهم الأخرى نفس النتيجة المترتبة على تطبيق طريقة أسهم الخزانة التي تستخدم في بعض البلدان ، ولا يفترض هنا أن المنشاة قد قامت بعملية شراء أسهمها ذاتها ، الأمر الذي يتعذر تحقيقه عملاً أو قانوناً في بعض الظروف .

ب- أسهم الخزانة في المعايير العربية :

(1) **معيار المحاسبة المصري الخامس والعشرون : الأدوات المالية : " الإفصاح والعرض " أسهم الخزينة (راجع كذلك الفقرة "أت 36")**

1- إذا قامت المنشأة بإعادة شراء أدوات حقوق الملكية الخاصة بها (أسهم خزينة) فيتم خصم تلك الأدوات من حقوق الملكية بدون الاعتراف بأي ربح أو خسارة في الأرباح أو الخسائر الناتجة عن شراء أو بيع أو إصدار أو إلغاء أدوات حقوق الملكية للمنشأة . ويمكن أن تقوم المنشأة أو أية منشأة أخرى تكون ضمن المجموعة بشراء تلك الأسهم والاحتفاظ بها ويتم الاعتراف بالقيمة المدفوعة أو المحصلة مباشرة في حقوق الملكية .

2- يتم الإفصاح بصورة منفصلة عن أسهم الخزينة التي تحتفظ بها المنشأة وذلك إما في صلب الميزانية أو في الإيضاحات المرفقة بالقوائم المالية وذلك وفقاً لمعيار المحاسبة المصري رقم (1) " عرض القوائم المالية " وإذا أعادت المنشأة شراء أدوات حقوق الملكية الخاصة بها من أطراف ذوى علاقة فإنها تقوم بالإفصاح وفقاً لمعيار المحاسبة المصري رقم (15) " الإفصاح عن الأطراف ذوى العلاقة "

ويمكن أن تقوم المنشأة أو أي منشأة تكون ضمن المجموعة بشراء تلك الأسهم والاحتفاظ بها ويتم الاعتراف بالقيمة المدفوعة أو المحصلة مباشرة في حقوق الملكية الفقرة (33) .

" ويتم الإفصاح بصورة منفصلة عن أسهم الخزينة التي تحتفظ بها المنشأة وذلك إما في صلب الميزانية أو في الإيضاحات المرفقة بالقوائم المالية وذلك وفقا لمعيار المحاسبة المصري رقم (1) "عرض القوائم المالية " ، وإذا أعادت المنشاة شراء أدوات حقوق الملكية الخاصة بها من أطراف ذوي علاقة فإنها تقوم بالإفصاح وفقا لمعيار المحاسبة المصري رقم (15) " الإفصاح عن الأطراف ذوي العلاقة " .

(1) أنظر أيضاً التفسير رقم 16، أسهم رأس المال – أدوات حقوق الملكية الخاصة بالمنشأة المعاد شراؤها (أسهم الخزانة)

هذا سيؤدي إلى انخفاض موجودات الشركة أو زيادة التزاماتها وفي المقابل انخفاض في حقوق الملكية ، وبذلك يمكن النظر إلى شراء أسهم الخزانة على أنه تخفيض لحقوق المساهمين وليس حصول على موجود جديد للشركة ، ولذا أشارت معايير المحاسبة الدولية على إظهار بند أسهم الخزانة كبند منفصل في حقوق المساهمين ، كما أن المعايير الدولية أشارت إلى عدم استفادة أسهم الخزانة من أي توزيعات خلال تملك الشركة لهذه الأسهم ، وغالباً ما يتم إعدام أسهم الخزانة من أجل تخفيض عدد الأسهم المطروحة في السوق وزيادة أسعارها وبالتالي زيادة ربحية الأسهم وكذلك زيادة نسبة التوزيعات ، مشيراً إلى أن كثيرا من الأسهم ترتفع أسعارها نتيجة انخفاض عدد الأسهم المعروضة للتداول .

المبحث الثالث

أسهم الخزانة في القوانين العراقية والعربية

Treasury Stock in Iraqi & Arabic Laws

1- **أسهم الخزانة في القوانين والتعليمات العراقية :**

لم تتطرق القوانين العراقية والتعليمات الخاصة بالشركات وتنظيمها إلى معنى أسهم الخزانة وما هي طبيعتها وكيفية التعامل بها في كلاً من القانون (21) قانون الشركات والقانون (22) قانون الشركات العامة لسنة 1997 (المعدلين) ، وعند مراجعة القانونين المذكورين وجدنا بعض الفقرات في المواد القانونية بالقانون (21) ما يمكن أن يتم الربط بينها وبين أسهم الخزانة وبالخصوص ما تحته خط وكالآتي :

أ- **المادة (55) من قانون الشركات (21) لسنة 1997 (المعدل) :** للهيئة العامة في الشركة المساهمة والمحدودة زيادة راس المال بإحدى الطرق الاتية :

أولاً- اصدار اسهم جديدة ، تسدد أقيامها نقداً .

ثانياً- تحويل أموال من الفائض المتراكم أو من علاوات الإصدار الاحتياط الأساسي الى اسهم توزع على المساهمين بنسبة مساهمة كل منهم في راس المال .

ثالثاً- احتجاز جزء من ارباح الشركة كاحتياطي لتوسيع وتطوير المشروع بدلاً من .....

رابعاً- في حالة عرض الاسهم للبيع في السوق مقابل الحصول على قيمتها نقداً ، يجب أن يحدد قرار طرح الأسهم للبيع عدد الأسهم التي ستصدر وسعر عرضها للبيع او سبل تحديد هذا السعر ، ويجوز عرض الأسهم للبيع بقيمة تساوي قيمتها الأسمية أو تتجاوزها وفقاً لقرار الجمعية العمومية ، كما يجوز تسعير تلك الأسهم بناء على أداء الشركة وعلى أسعارها في سوق بغداد (العراق) للأوراق المالية ، إذا كان ذلك أمر وارد ، وتسجل العوائد التي تعكس الفرق بين سعر الإصدار والسعر الاسمي للاسهم كعلاوة إصدار وتسجل في حساب احتياطي علاوة الإصدار بعد طرح جميع تكاليف الإصدار منها ولا يجوز توزيع هذا الاحتياطي كأرباح .....

أشارت المادة (55) بالفقرة (ثانياً) إلى علاوات الإصدار ، وأشارت الفقرة (رابعاً) إلى العوائد التي هي عبارة عن الفرق بين سعر الإصدار والسعر الاسمي للأسهم أن تسجل في حساب احتياطي أساسي لعلاوة الإصدار ، هذا يعني وجود حساب احتياطي خاص بإثبات مبالغ الفرق بين سعر السهم الاسمي وسعر آخر يقابله ، إذ أن المتعارف عليه ضرورة وجود حساب يسمى (رأس المال الاحتياطي) لتسجيل هذه المبالغ في هذا الحساب ضمن دليل النظام المحاسبي الموحد المعمول به في جمهورية العراق .

ب- **المادة (59) من قانون الشركات (21) لسنة 1997 (المعدل) :**

أولاً- في الشركة المساهمة والمحدودة ، يتم تخفيض رأس المال بإلغاء أسهم فيها تساوي قيمتها المبلغ المراد تخفيضه من رأس المال ، ويكون الإلغاء بنسبة مساهمة كل عضو في الشركة الى أقرب سهم صحيح .

أشارت هذه الفقرة أولاً من المادة (59) إلى إمكانية إلغاء عدد من الأسهم تساوي قيمتها المبلغ المراد تخفيضه من رأس المال .

هنا بالإمكان تطبيق هذه الفقرة كذلك في حالة رغبة الشركة في القيام ببيع أسهم الخزانة التي قامت بشرائها في وقت سابق ، إذ أن من أحد أسباب قيام الشركة بإعادة شراء أسهمها هو لغرض تخفيض عدد الأسهم المطروحة للتداول وبالتالي تخفيض رأس المال .

ج- **المادة (64) من قانون الشركات (21) لسنة 1997 (المعدل) :** في الشركة المساهمة والمحدودة للمساهم نقل ملكية أسهمه إلى مساهم آخر أو إلى الغير مع مراعاة ما يأتي :

أولاً- لا يجوز لمؤسسي الشركات المساهمة نقل ملكية أسهمها لغيرهم إلا في الحالات التالية :

1 – مرور سنة واحدة على الأقل من تأريخ تأسيس الشركة .

2 – توزيع أرباح لا تقل عن (5%) خمسة بالمائة من رأس المال الاسمي المدفوع

أشارت الفقرة (أولاً) من المادة (64) إلى حالات يمكن فيها نقل ملكية أسهم الشركة من طرف إلى طرف آخر أو إلى الغير ، وبذلك يمكن إعطاء حق للشركة بنقل ملكية عدد من الأسهم المطروحة للتداول لدى المساهمين إلى ملكية الشركة نفسها عن طريق إعادة شراء الشركة لأسهمها.

مما ورد أعلاه يمكن القول أن بعض الإضافات أو التعديلات على مواد القانون العراقي ستحكم عمليات التصرف وتداول أسهم الخزانة في الشركات العراقية بما يوئمن قانونية هذه العمليات على أن تصدر تعليمات عن هيئة الأوراق المالية ، إذ أشارت بعض القوانين ومنها العربية إلى إعطاء إجازة للشركة بإعادة شراء أسهمها وبيان كيفية التصرف بها كما في المواد القانونية أدناه .

2- **أسهم الخزانة في القوانين والتعليمات العربية :**

1- **قانون الشركات الأردني رقم (22) لسنة 1997 (المعدل) وتعليمات الهيئة :**

جاء في قانون الشركات الأردني إشارة إلى أسهم الخزانة في بعض مواده بأن يجوز للشركة إعادة شراء أسهمها وبيعها في وقت لاحق في المواد القانونية أدناه :

المادة (68) مكرر - أنواع الاسهم وخيارات المساهمة :

1- يجوز للشركة وحسب ما ينص عليه نظامها الأساسي إصدار عدة أنواع وفئات من الأسهم ..... وقابليتها للتحول لأنواع أخرى من الأسهم ..... .

2- يجوز ان ينص النظام الاساسي للشركة المساهمة الخاصة على حق الشركة اصدار اسهم قابلة للاسترداد ..... .

3- يجوز أن يكون لأي نوع أو فئة من أسهم الشركة أفضلية في توزيع الارباح ..... .

4- يجوز ان ينص النظام الاساسي للشركة المساهمة الخاصة على قابلية تحول او استبدال اي نوع او فئة من الاسهم الصادرة عنها ..... .

5- يجوز للشركة المساهمة الخاصة شراء الأسهم التي سبق وأن أصدرتها ولها أما إعادة إصدار أو بيع هذه الأسهم بالسعر الذي يراه مجلس الإدارة مناسباً أو إلغائها وتخفيض رأس مالها بمقدار هذه الاسهم حسب الأسس المبينة في نظامها الأساسي .

أشارت المادة (68/هـ) إلى حقوق الشركة إذ أجازت للشركة إعادة شراء أسهمها التي سبق وأن أصدرتها ولها إعادة بيعها بالسعر الذي يراه مجلس إدارتها مناسباً أو إلغاء تلك الأسهم عند رغبتها بتخفيض رأس المال ، كما أجاز القانون للشركة المساهمة العامة في المادة (98/هـ) بإعادة شراء أسهمها الصادرة عنها وإعادة بيعها وفق أحكام وتعليمات هيئة الأوراق المالية .

المادة (98/هـ) سجل اسماء المساهمين وعدد اسهم كل منهم :

1- تحتفظ الشركة المساهمة العامة بسجل أو أكثر تدون فيها أسماء المساهمين ..... .

2- يجوز للشركة ان تودع نسخة من السجلات ..... .

3- على الشركة المساهمة العامة ادراج اسهمها لدى السوق ..... .

4- يجوز لأي مساهم في الشركة الاطلاع على سجل المساهمين ..... .

5- يجوز للشركة المساهمة العامة شراء الأسهم الصادرة عنها وبيعها وفقاً لأحكام قانون الأوراق المالية والأنظمة والتعليمات الصادرة بموجبه .

المادة (175) صلاحيات الهيئة العامة في اجتماعها غير العادي :

تختص الهيئة العامة للشركة المساهمة العامة في اجتماعها غير العادي النظر في مناقشة الأمور التالية واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها :

1- تعديل عقد الشركة ونظامها الأساسي .

2- دمج الشركة او اندماجها .

3- تصفية الشركة وفسخها .

4- إقالة مجلس الادارة او رئيسه او احد أعضائه .

5- بيع الشركة او تملك شركة اخرى كلياً .
6- زيادة راس مال الشركة المصرح به او تخفيض راس المال .
7- إصدار اسناد القرض القابلة للتحويل الى أسهم .
8- تمليك العاملين في الشركة لاسهم في رأسمالها .
9- شراء الشركة لأسهمها وبيع تلك الاسهم وفقا لأحكام هذا القانون والتشريعات النافذة ذات العلاقة

أشارت المادة (175) بند (9) بالسماح للشركة بشراء أسهمها وبيع تلك الأسهم وفقاً لقرار الهيئة العامة للشركة ولأحكام هذا القانون والتشريعات النافذة ذات العلاقة .

2- قانون الأوراق المالية الأردني (76) لسنة 2002 :

تم الإشارة في هذا القانون إلى إمكانية قيام الشركات المساهمة العامة بإعادة شراء الأسهم الصادرة عنها وتحديد سعر الشراء ، إذ أشارت المادة (67/ب) إلى :

يحدد سعر إصدار الأسهم أو الوحدات الاستثمارية أو سعر إعادة شرائها على أساس صافي قيمة أصول صندوق الاستثمار المشترك المفتوح بتأريخ الإصدار أو إعادة الشراء .

3- تعليمات هيئة الأوراق المالية الأردنية بشأن شراء الشركة العامة لأسهمها الصادرة عنها لغاية تخفيض رأسمالها لسنة 2012 :

أشارت الفقرة أولاً- يتوجب على الشركة العامة المساهمة التي تنوي تخفيض رأسمالها عن طريق شراء أسهمها الصادرة عنها من خلال السوق التقدم للهيئة بطلب الموافقة على البدء بعملية الشراء ، على أن يكون مرفق بالطلب تقرير إفصاحي وتزويد البورصة بنسخة منه يتضمن .....

وقد أشارت الفقرة إلى عشرة فقرات يتضمنها الطلب كحد أدنى أهمها قرار مجلس إدارة الشركة وعدد الأسهم المطلوب شرائها تقرير مفصل عن الوضع المالي للشركة وغيرها .

كما أشارت الفقرة ثانياً- أن على الشركة العامة الالتزام بضوابط وشروط ، ومن أهمها الإعلان في صحيفتين محليتين يوميتين وأن تكون نسبة عدد الأسهم المراد شرائها أقل من (40%) من عدد الأسهم المكتتب بها ولا تتجاوز مدة تنفيذ الشراء (30) ثلاثين يوم تداول ولا يحق للشركة العدول عن القرار بقصد إعادة البيع ويمنع بيع أي سهم تم شراءه لغاية تخفيض رأسمالها .

4- تعليمات شراء الشركات المساهمة العامة لأسهم الصادرة عنها لسنة 2014 :

المادة (2) : الخاصة بتعريف التعابير الواردة بالتعليمات ومنها أسهم الخزانة إذ عرفتها بأنها الأسهم الصادرة عن الشركة والمعاد شراؤها من خلال السوق من قبل الشركة .

المادة (4) : يشترط في عملية شراء الشركة لأسهمها نذكر أهمها :

أن لا يتجاوز عدد الأسهم المراد شراؤها (10%) من عدد الأسهم المكتتب بها .
أن لا يتجاوز مبلغ الشراء عن الأرباح المدورة المتحققة والاحتياطيات الأخرى .
أن لا يتم تمويل شراء الأسهم عن طريق الاقتراض .

المادة (8) : لا تتمتع أسهم الخزانة بأي حقوق في الأرباح وتستثنى من المشاركة بالتصويت .

المادة (9) : يجب أن لا تقل فترة الاحتفاظ بأسهم الخزانة عن ستة أشهر من تأريخ آخر عملية شراء وأن لا تزيد عن ثمانية عشر شهراً .

المادة (13) : أجازت للشركة تخفيض رأسمالها برصيد الأسهم المشتراة أو توزيعها على المساهمين وتنزل من الأرباح المدورة أو الاحتياطي على أن يكون وضع السيولة لدى الشركة يسمح بذلك دون الاضرار بحقوق الدائنين .

5- قانون الشركات المصري (159) لسنة 1998 (المعدل) وتعليمات الهيئة :

المادة 48 (مستبدلة بالقانون رقم ٣ لسنة 1998) : إذا حصلت الشركة بأية طريقة على جانب من اسهمها تعين عليها أن تتصرف في هذه الأسهم للغير في مدة أقصاها سنة من تاريخ حصولها عليها والا التزمت بانقاص رأس مالها بمقدار القيمة الاسمية لتلك الأسهم وباتباع الإجراءات المقررة لذلك ، ويجوز للشركة شراء بعض اسهمها لتوزعها على العاملين بها كجزء من نصيبهم في الأرباح .

المادة 48 (مكرر مضافة بالقانون ٩٤ لسنة 2005) : مع عدم الإخلال بالنظام القانوني لتوزيع الأرباح يجوز أن يتضمن النظام الأساسي للشركة نظاماً أو أكثر أو تحفيز العاملين والمديرين بالشركة من خلال تملكهم بطريق مباشر أو غير مباشر لجزء من أسهمها ، وذلك وفقاً للطرق والقواعد والإجراءات التي تحددها اللائحة التنفيذية لهذا القانون ، وتتولى الهيئة العامة لسوق المال إعداد النماذج ومراجعة العقود التي يتم إبرامها في هذا الشأن .

أشارت المادة أعلاه وتعديلها إلى بأن يتم التصرف بالأسهم المعاد شراؤها خلال مدة أقصاها سنة من تأريخ الحصول عليها ، وإلا عليها أن تقوم بتخفيض رأسمالها بمبلغ الأسهم أو توزيعها على العاملين في الشركة كجزء من نصيبهم في الأرباح كنوع من الحوافز ، ولم يتم الإشارة إلى توزيعها على المساهمين كحصة من الأرباح الموزعة .

6- تعليمات الهيئة العامة للرقابة المالية المصرية لسنة 1981 :

قالت إدارة البورصة إن رئيس الهيئة العامة للرقابة المالية اعتمد تعديل المادتين 68 و74 من الإجراءات التنفيذية لقواعد القيد الصادر بقرار مجلس إدارة البورصة المصرية في 2014/9/24 لتكون المادتين بعد التعديل على النحو التالي

مادة (68) : تنفيذا للمادة 51 من **قواعد قيد وشطب الأوراق المالية** ، يكون تنفيذ عمليات شراء أو بيع أسهم الخزينة وفقا للضوابط التالية :

1- على الشركة الراغبة في شراء جزء من أسهمها أن تفصح عن الكمية وحدود سعر التنفيذ بملخص قرارات مجلس إدارة الشركة قبل بداية جلسة تداول اليوم التالي .

2- تلتزم الشركة الراغبة في التعامل على أسهمها تسليم إدارة الرقابة على التداول بالبورصة إخطار شراء أو بيع أسهم الخزينة متضمناً كافة التفاصيل والمستندات الموضحة بهذا الإخطار وفق النموذج المعتمد لدى البورصة في هذا الشأن ومرفقا به محضر مجلس إدارتها المحدد به تفاصيل قرار التعامل وعلى الأخص نوع التعامل الكمية وحدود سعر التنفيذ وذلك خلال يوم عمل على الأكثر من تاريخ صدور قرار مجلس الإدارة .

3- يرفق بالإخطار دراسة من مستشار مالي مستقل بتحديد القيمة العادلة إذا كان سعر الشراء يزيد على نسبة 10 % من متوسط سعر التداول لآخر عشرة جلسات سابقة على انعقاد المجلس الذي أقر الشراء لأسهم الخزينة، أو متوسط سعر تداول السهم خلال الثلاثة أشهر السابقة أيهما أعلي .

4- يلزم أن يرفق بإخطار شراء أسهم الخزينة شهادة حديثة من مراقب الحسابات بما يفيد توافر الموارد المالية لدى الشركة الراغبة في شراء أسهم خزينة .

5- لا يجوز التعامل على اسهم الخزينة إلا في صورتها المحلية وليس في صورة شهادات ايداع أو أي صورة أخرى ، كما لا يجوز تحويل هذه الاسهم لشهادات ايداع اجنبية .

6- يتم تنفيذ عمليات شراء أسهم الخزينة من خلال سوق الصفقات الخاصة خلال يومي عمل على الأكثر اعتبارا من اليوم التالي لتسليم إخطار الشراء للبورصة، بمراعاة الإجراءات المقررة في ذلك .

7- في حالة عدم إتمام تنفيذ ما نسبته 50% من الكمية المطلوب شرائها خلال تلك المدة، فإنه لا يجوز التقدم بطلب لشراء أسهم خزينة مرة أخرى قبل مضى ستة أشهر من تاريخ انتهاء التنفيذ السابق أو الإفصاح بالبورصة عن قوائم مالية تالية وعلى ألا تقل المدة من انتهاء التنفيذ وحتى تاريخ هذا الإفصاح عن شهرين إلا إذا قدمت مبررات تقدرها وتقبلها البورصة .

8- وفى جميع الأحوال لا يجوز للشركة ان تشترى أسهم خزينة إذا كانت عملية الشراء سوف تؤدى إلى انخفاض نسبة الأسهم حرة التداول عن 10% من أسهم الشركة .

9- يتم تنفيذ عمليات البيع لأسهم الخزينة بمراعاة الإجراءات المبينة بالبند 1 و2 عالية وعلى أن يتم البيع من خلال السوق المفتوحة (سواء الجلسة الرسمية أو سوق الصفقات ذات الحجم الكبير) وفقا لقواعد وإجراءات التداول المعمول بها بالبورصة .

10- وفي جميع الأحوال لا يعتبر في حكم الغير قيام الشركة محل التعامل بالتصرف في أسهم لها لصالح الكيانات التابعة أو الخاضعة للسيطرة الفعلية لها أو المشتركة معها في الملكية أو الإدارة، وكذلك شراء هذه الكيانات لأسهم هذه الشركة ويكون تعامل تلك الكيانات على الأسهم المشار إليها خاضعا لذات أحكام التعامل على أسهم الخزينة .

11- وتلتزم الشركة بالإفصاح للبورصة عما تم تنفيذه من أسهم الخزينة بنهاية كل يوم تداول شهد تنفيذا على تلك الأسهم، وتقوم البورصة بنشر ذلك على شاشات التداول.

12- ويحظر علي الشركة التعامل على تلك الأسهم في حالة وجود حدث جوهري وفقاً لفترات الحظر المبينة بالمادة 38 من قواعد القيد .

13- ومع عدم الإخلال بالمادة 55 من قواعد القيد تلتزم الشركة الراغبة في شطب قيد أسهمها أو شهادات إيداعها المصرية شطبا اختياريا بإتباع الإجراءات التالية :

المادة (74) : أولا إجراءات الإفصاح عن الشطب الاختياري قبل الدعوة للجمعية :

1- يلزم أن يعرض رئيس مجلس إدارة الشركة مقترح شطب قيد أسهم الشركة أو شهادات إيداعها المصرية بكافة تفاصيله على مجلس إدارة الشركة لاستصدار قرار يتضمن اعتماد تقرير إفصاح عن الشطب الاختياري المزمع السير في إجراءاته والمعد على النموذج المرفق بهذه الإجراءات وكذلك السير في إجراءات الدعوة للجمعية العامة غير العادية للنظر في الموافقة على شراء الشركة لأسهم المعترضين على الشطب الاختياري للقيد والمتضررين منه ومن بينهم الدائنين المرتهنين منه، وعلي ان يتم تقديم تقرير إفصاح عن الشطب الاختياري ويلزم ان يكون هذا التقرير موقعا من الممثل القانوني للشركة قبل بداية أول جلسة تداول.

2- يقوم الممثل القانوني بموافاة إدارة الإفصاح بالبورصة بمحضر مجلس إدارة الشركة وكافة المستندات المؤيدة لما ورد بتقرير الإفصاح بحد أقصى يومي عمل على الأكثر من نشر تقرير الإفصاح وملخص قرارات مجلس الإدارة على شاشات التداول وقبل بداية جلسة التداول والمتضمن قرار مجلس إدارة الشركة باعتماد تقرير الإفصاح بالشطب الاختياري والسير في إجراءات الدعوة للجمعية العامة غير العادية للنظر في شراء الشركة لأسهم المعترضين على الشطب الاختياري والمتضررين منه ومن بينهم الدائنين المرتهنين بعد نشر البورصة تقرير الإفصاح.

3- يلتزم مجلس إدارة الشركة المقيدة بالدعوة للجمعية العامة غير العادية للشركة للنظر في شراء الشركة لأسهم المعترضين والمتضررين من الشطب الاختباري ومن بينهم الدائنين المرتهنين على ان تنعقد الجمعية بحد أقصى خلال شهر من تاريخ نشر البورصة تقرير الإفصاح عن الشطب الاختياري.

ثانياً- اجراءات تنفيذ الشطب الاختياري بعد موافقة الجمعية العامة غير العادية :

1- تلتزم الشركة التي ترغب في شطب قيد أسهمها أو شهادات ايداعها المصرية من جداول البورصة، أن تقدم طلب موقع من الممثل القانوني للشركة مرفقا به المستندات الأتية :

أ- محضر مجلس ادارة الشركة بالدعوة للجمعية للنظر في مقترح الشطب الاختياري وشراء الشركة لأسهم المعترضين والمتضررين ومن بينهم الدائنين المرتهنين مصدقا عليه من الجهات الادارية المختصة.

ب- محضر اجتماع الجمعية العامة غير العادية بموافقة 75% على الأقل من الأسهم الممثلة في الاجتماع على قرار الشطب الاختياري مصدقا عليه من الجهة الادارية المختصة.

ج- بيان من شركة مصر للمقاصة بعدد المساهمين الحاليين للشركة وما يفيد عدم وجود اسهم مرهونة من أسهم الشركة التي سيتم شطب قيد أسهمها اختياريا.

2- ان يتم تقديم هذا الطلب بحد أقصى خلال شهر من تاريخ قرار الجمعية العامة غير العادية بالشطب الاختياري .

3- يلتزم الممثل القانوني للشركة بنشر اعلان متضمن قرار الجمعية العامة غير العادية بالشطب ورغبتها في شراء أسهم المعترضين بصحيفتين يوميتين واسعتي الانتشار احداهما على الأقل باللغة العربية خلال اسبوع على الأكثر من تاريخ التصديق على الجمعية من الجهة الادارية المختصة .

4- ويلزم ان يكون سعر شراء الشركة لأسهمها وفقا لإجراءات الشطب الاختياري اعلى سعر اغلاق تم به تداول أسهم الشركة خلال الشهر السابق على تاريخ صدور قرار مجلس الإدارة بدعوة الجمعية العامة غير العادية للنظر في الشطب أو متوسط أسعار إقفالات أسهم الشركة خلال الثلاثة أشهر السابقة على تاريخ القرار المشار إليه أيهما أعلى في حالة وجود تعامل على السهم خلال تلك الفترة ، وبما لا يقل عن سعر اخر عرض شراء لأسهم الشركة (ان وجد) خلال الستة اشهر السابقة على تاريخ القرار المشار إليه.

5- يلتزم الممثل القانوني للشركة قبل السير في اجراءات الشطب الاختياري بسداد جميع مستحقات الهيئة و البورصة على الشركة.

6- تقوم ادارة القيد بالبورصة بنشر طلب شطب قيد أسهم الشركة على موقع البورصة على شبكة المعلومات الدولية وفى النشرة اليومية للبورصة لمدة خمسة أيام عمل مع ايقاف التعامل على أسهم الشركة .

7- تقوم ادارة القيد بالبورصة بعرض طلب الشطب الاختياري ومرفقاته على لجنة القيد للموافقة على الشطب في حالة استيفاء كافة المستندات، ثم يتم الافصاح عن قرار اللجنة وتوقيت حذف بيانات الشركة من قاعدة بيانات التداول في حال عدم ممانعتها.

8- يقوم الممثل القانوني بالتنسيق مع ادارة العمليات بالبورصة لتنفيذ إجراءات شراء أسهم المساهمين المعترضين على الشطب وكذلك الدائنين المرتهنين.

9- تقوم إدارة القيد بالبورصة عقب تنفيذ عمليات شراء الشركة لأسهمها طبقا للبند (7) من هذه المادة بحذف بيانات الشركة من على قاعدة بيانات التداول .

المبحث الرابع

أسهم الخزانة في النظام المحاسبي الموحد والمعالجات القيدية المقترحة

Treasury Stocks in the Framework Uniform Accounting System & Accounting Journal Entries

إن النظام المحاسبي الموحد مطبق في كافة الشركات العراقية الخاصة والمختلطة والعامة[2] فضلاً عن بعض الدوائر الحكومية ، وقد تم تحديث دليل النظام المحاسبي الموحد استناداً وتماشياً مع الهدف الرئيس لمعايير المحاسبية الدولية المتمثلة بتوحيد المفاهيم والممارسات المحاسبية ، ولكن لم يرد في الدليل حساب لأسهم الخزانة التي تطرقت إليها معايير المحاسبة الدولية ومنها المعيار (32) **الأدوات المالية : " الإفصاح والعرض "** والمعيار (33) **" ربحية السهم "** فضلاً عن بعض المعايير المحاسبية العربية .

ولأجل إعطاء رقم دليل وأسم حساب لأسهم الخزانة ، هناك بعض المحددات التي تحدد ما هو الاسم الصحيح بموجب الدليل لأسهم الخزانة ، وهل هي نوع واحد وتسمية واحدة أم أكثر ، وهل هي تعتبر موجودات أم مطلوبات ، وهل تعتبر طويلة الأجل أم قصيرة ألأجل ؟ .

من المبحث الثاني تعرفنا على أن أسهم الخزانة لا يمكن اعتبارها موجودات بل هي التزامات على الشركة ، كما وتعتبر من الالتزامات قصيرة الأجل ، إذ ذكرت بعض فقرات تعليمات هيئة الأوراق المالية بأن ينبغي عدم الاحتفاظ بأسهم الخزانة لأكثر من سنة واحدة ، بمعنى أن أسهم الخزانة التزامات قصيرة الأجل وأنها تخفض حقوق الملكية (أي رصيدها سالب)

1- أسهم الخزانة في دليل النظام الموحد (Treasury Stock in Uniform Accounting):

أ- حساب أسهم الخزانة :

جاء في دليل النظام المحاسبي الموحد العراقي حساب (حساب العمليات الجارية حـ/28) وتفرعاته (حساب النشاط الجاري حـ/281) ، كما جاء في النظام الحساب (المصارف الدائنة حـ/25) وتفرعاته (جاري مكشوف حـ/251) ، كما جاء في النظام حساب (النقود حـ/18) وتفرعاته (نقدية بالصندوق حـ/181 ، سلف مستديمة حـ/182 ، نقدية لدى المصارف حـ/183) ، من هذه الحسابات يمكن الاستفادة من جمع بعض الحسابات ذات المعنى الواحد ، وهنا هو النقود والحساب الجاري لدى المصارف ، إذ بما أن هناك حساب للنقود في جانب الموجودات في الميزانية العامة (قائمة المركز المالي) ، فيمكن استحداث بند للنقود في جانب مصادر التمويل في الميزانية العامة وذلك بجعل حساب الرصيد المكشوف لدى المصارف ضمن حسابات (حـ/28) وكالآتي :

أسم الحساب	رقم الدليل		
	4	3	2
حسابات جارية			28
حساب النشاط الجاري		281	
المصارف الدائنة		282	
جاري مكشوف	2821		

ونتيجة لهذا الترتيب يمكن استخدام (حـ/25) لأغراض حسابات أسهم الخزانة وكالآتي :

رقم الدليل	

[2] راجع النظام المحاسبي الموحد العراقي لسنة 2011 الصفحة (11) .

2	3	أسم الحساب
25		أسهم الخزانة
	251	أسهم الخزانة بالقيمة الاسمية
	252	أسهم الخزانة بسعر الكلفة
	253	أسهم الخزانة بسعر السوق

وبذلك يمكن إيضاح الحسابات الرئيسة لجانبي الموجودات والمطلوبات من خلال تناظر الحسابات بموجب دليل النظام المحاسبي الموحد للتعرف على مدى تماثل هذه الحسابات :

الموجودات			المطلوبات	
رقم الدليل	أسم الحساب		رقم الدليل	أسم الحساب
11	الموجودات الثابتة		21	رأس المال
12	مشروعات تحت التنفيذ		22	الاحتياطيات
13	المخزون		23	التخصيصات
14	القروض الممنوحة		24	القروض المستلمة
15	الاستثمارات المالية		25	أسهم الخزانة
16	المدينون		26	الدائنون
18	النقود		28	الحسابات الجارية

ب- **حساب رأس المال الاحتياطي :**

في الغالب تحصل الشركة على مبالغ زيادة عند قيامها ببيع أسهمها عن طريق طرحها للاكتتاب في سوق المال الأولية (أحد المصارف) ، إذ تقوم الشركة بتحديد السعر الاسمي للسهم الواحد بموجب عقد (بيان) التأسيس لتحديد مقدار رأس مال الشركة عند تأسيسها والذي تم الإعلان عنه بموجب موافقة مسجل الشركات ، محاسبياً ينبغي إثبات مبالغ مبيعات الأسهم في حساب رأس المال المدفوع ، أما مبالغ الزيادة بأعلى من سعر السهم الاسمي يتم إثباتها على حساب رأس المال الاحتياطي ، ونلاحظ لا يوجد مثل هذا الحساب في دليل النظام المحاسبي الموحد ، عليه نقترح إنشاء حساب جديد ضمن حساب الاحتياطيات بهذا الاسم وكالآتي :

رقم الدليل		أسم الحساب
3	4	
221		احتياطيات رأسمالية
	2211	احتياطي التوسعات
	2212	احتياطي استبدال موجودات ثابتة
	2213	احتياطي المكاسب الرأسمالية
	2214	رأس المال الاحتياطي

2- أسهم الخزانة في القيود المحاسبية :

يتم تنظيم قيد الاستحقاق لعملية الشراء بجعل حساب أسهم الخزانة مديناً **بتكلفة** شراء هذه الأسهم (هذه الطريقة الشائعة في تسجيل شراء أسهم الخزانة) وبجعل حساب نقدية لدى المصارف دائناً بقيمة ما تم تحمله من تكاليف ، هذه الطريقة تستمد اسمها من حقيقة أن الشركة تحتفظ بحساب أسهم الخزانة بموجب تكلفة الأسهم المشتراة ، وبذلك يكون قيد شراء أسهم الخزانة مع الأخذ بنظر الاعتبار الاستثناء من قيد الاستحقاق وحسب الأنواع الثلاثة لأسهم الخزانة بموجب الدليل المقترح وتقوم الشركة بتعيين نوع الأسهم وتسجيلها وكالآتي (Kieso, 2012 : 854) :

XX XXX	حـ/ أسهم الخزانة بالقيمة الأسمية أو	251
	حـ/ أسهم الخزانة بسعر الكلفة أو	252

حـ/ أسهم الخزانة بسعر السوق		253
حـ/ نقدية لدى المصارف	XX XXX	183
قيد صرف مبلغ شراء الشركة لأسهمها		

أ- **شراء أسهم الخزانة (paying treasury Stock) :**

إن أسهم الخزانة تقيد بطريقة الكلفة (الأكثر استخداماً) ، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم أسهم الخزانة ، ويكون القيد بجعل أسهم الخزانة مدينة ، أما الدائن فيكون السعر المدفوع عندما تحول أسهم الخزانة إلى حصص للغير .

أولاً- طريقة التكلفة (Costing Method) :

عموماً أن أسهم الخزانة تقيد بطريقة الكلفة (الطريقة الأكثر استخداماً) ، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم الأسهم عندما تقوم الشركة بشراء أسهمها ويتم تنظيم قيد الاستحقاق لعملية الشراء بجعل حساب أسهم الخزانة مديناً بتكلفة شراء هذه الأسهم (ثمن الشراء بالإضافة إلى عمولات الشراء وأي تكاليف أخرى مثل تكاليف الإعلان للرغبة في الشراء) ، وبجعل حساب نقدية لدى المصارف دائناً بقيمة ما تم تحمله من تكاليف يتم سدادها نقداً أو تعهدت الشركة بسدادها في وقت لاحق .

مثال1 : قامت شركة عشتار للتجارة بشراء (100 000) سهم من أسهمها المطروحة للتداول بسعر (15) دينار للسهم الواحد من أصل (1 000 000) سهم مطروحة للتداول ، وقد تم دفع مبلغ (250 000) دينار عمولة سمسار سوق الأوراق المالية ، ولديك المعلومات الآتية :

أ- سعر السهم الواحد المصدر (10) دينار .

ب- رصيد الاحتياطي العام (750 000) دينار كما في 2014/12/31 .

ج- رصيد احتياطي المكاسب الرأسمالية (450 000) دينار كما في 2014/12/31 .

المطلوب : أولاً- إثبات قيود اليومية في السجلات بطريقة الكلفة لعملية شراء أسهمها وتسديد مبلغها بصك

ثانياً- إعداد جانب حساب المطلوبات للميزانية العامة كما في 2015/12/31 .

الحل : تتبع الشركة طريقة الكلفة في تسجيل شراء أسهمها وعليه يتم تسجيلها بالكلفة النهائية .

1 000 000 X 10 = 10 000 000 I.D. Par Value of Common Stock Outstanding .

100 000 X 15 = 1 500 000 I.D. Cost of Treasury Stock Purchased .

1 500 000 + 250 000 = 1 750 000 I.D. Total Cost of Treasury Stock Purchased .

أولاً- إثبات قيود اليومية في السجلات بطريقة الكلفة لعملية شراء الأسهم

1 750 000	حـ/ أسهم الخزانة بسعر التكلفة		252
	حـ/ نقدية لدى المصارف	1 750 000	183
	قيد صرف مبلغ شراء الشركة (100 000) سهم من أسهمها		

ثانياً- إعداد جانب حساب المطلوبات للميزانية العامة كما في 2015/12/31 .

شركة عشتار للتجارة

الميزانية العامة كما في 31/كانون الأول/2015

رقم الدليل	أسم الحساب	دينار
2	مصادر التمويل	
	مصادر التمويل طويلة الأجل	
21	رأس المال (مليون سهم بسعر 10 د. عراقي للسهم)	10 000 000
22	الاحتياطيات	1 200 000
	مجموع مصادر التمويل طويلة الأجل	11 200 000
	مصادر التمويل قصيرة الأجل	
252	أسهم الخزانة (بالكلفة 100 000 سهم)	(1 750 000)
		10 250 000

ظهر في الميزانية العامة في المثال السابق بأن أسهم الخزانة المشتراة هي (100 000) سهم من أصل (1 000 000) سهم صادرة ، فالفرق بين هذين الرقمين هو عدد الأسهم المباعة والمطروحة بالسوق للتداول (900 000) سهم ، في حين نرى عدم تأثر عدد الأسهم العادية المصدرة لأن عددها لا يتغير عند الحصول على أسهم الخزانة وبيعها مرةً أخرى .

نلاحظ أن أسهم الخزانة تكون مدينة لكلفة الشراء ، وقد يعتقد البعض أن أسهم الخزانة يجب أن تسجل في جانب الموجودات لأنه يمكن بيعها في أي وقت وتحويلها إلى نقد فوراً ، وقد تعتبر بمثابة استثمار تقوم به الشركة لحسابها الخاص ، ولكن في الحقيقة **والصحيح أن أسهم الخزانة المشتراة تنشأ التزام جديد قصير الأجل على الشركة .**

ثانياً- طريقة القيمة الاسمية (Par value method) :

عملية شراء أسهم الخزانة باستخدام طريقة القيمة الاسمية ما هي في الحقيقة إلا عملية إلغاء الأسهم ، وطالما لا يمكن اعتبارها كموجود لذا يجب تمثيل الإلغاء وعلى أقل تقدير تخفيض للأسهم المصدرة ، وبما أن الأسهم المصدرة وكما هو معروف تظهر بقيمتها الاسمية ، فأنه في هذه الحالة يجب أثبات الأسهم التي يعاد اقتنائها بالقيمة الاسمية أيضاً وفي هذه الحالة وبموجب هذه الطريقة يتم مقارنة كلفة شراء أسهم الخزانة مع سعر الإصدار الأولي للأسهم ، وبذلك تنشأ هنا حالتين وهما :

أ- **أذا كان سعر شراء الأسهم أعلى من سعر الإصدار الأصلي :**

في هذه الحالة ينشأ الآتي :

Æأ أثبات القيمة الاسمية للأسهم التي تم شرائها بالجانب المدين وتحت أسم أسهم الخزانة .

Æب احتساب الفرق بين القيمة الاسمية وسعر الإصدار الأصلي يثبت في الجانب المدين تحت حساب رأس المال الاحتياطي نتيجة الزيادة في القيمة الاسمية لبيع الأسهم العادية في حالة وجود رصيد في الحساب .

Æج الفرق بين كلفة اقتناء الأسهم وسعر الإصدار الأولي يثبت في الجانب المدين على حساب احتياطي المكاسب الرأسمالية في حالة وجود رصيد في الحساب .

مثال2 : قامت شركة المنصور للصناعات الغذائية بشراء (4 000) سهم من أسهمها الكلية البالغة (100 000) سهم مطروحة للتداول في سوق العراق للأوراق المالية بسبب تولد مخاوف لدى إدارة الشركة من هبوط حجم تداولها في السوق مما يؤثر على سعر السهم المطروح علماً بأن سعر الشراء (100 000) دينار ، وقد أعطيت إليك البيانات الآتية :

أ- أن القيمة الاسمية للسهم الواحد (10) دينار .

ب- سعر الإصدار للسهم الواحد (12) دينار .

ج- رصيد حساب رأس المال الاحتياطي (200 000) دينار .

د- رصيد حساب احتياطي المكاسب الرأسمالية (60 000) دينار .

المطلوب : أجراء قيود اليومية اللازمة بطريقة القيمة الأسمية لشراء أسهم الخزانة في سجلات الشركة وإظهار صورة الميزانية العامة أدناه بعد عملية الشراء .

شركة المنصور للصناعات الغذائية
الميزانية العامة كما في 31/كانون الأول/ 20

رقم الدليل	أسم الحساب	دينار
1	الموجودات	
	الموجودات الثابتة	
11	الموجودات الثابتة (بالقيمة الدفترية)	900 000
151	استثمارات مالية طويلة الأجل	60 000
	مجموع الموجودات الثابتة	960 000
	الموجودات المتداولة	
13	المخزون (بالكلفة)	80 000
16	المدينون	45 000
18	النقود	280 000

شركة المنصور للصناعات الغذائية الميزانية العامة كما في 31/كانون الأول/ 20		
	مجموع الموجودات المتداولة	405 000
	مجموع الموجودات	1 365 000
2	مصادر التمويل	
	مصادر التمويل طويلة الأجل	
21	رأس المال (100 000 سهم بسعر 10 د. عراقي للسهم)	1 000 000
22	الاحتياطيات	260 000
224	الفائض المتراكم	55 000
	مجموع مصادر التمويل طويلة الأجل	1 315 000
	مصادر التمويل قصيرة الأجل	
26	الدائنون	35 000
28	حسابات جارية (3)	15 000
	مجموع مصادر التمويل قصيرة الأجل	50 000
		1 365 000

الحل : قامت الشركة باتباع طريقة القيمة الأسمية للسهم عند شراؤها أسهم الخزانة ، وبذلك يكون هناك فرق بين سعر الشراء والقيمة الأسمية للأسهم المشتراة بالزيادة أو النقصان ، إذ يتم إثبات هذا المبلغ على حساب احتياطي المكاسب الرأسمالية أو حساب رأس المال الاحتياطي أو كلاهما في حالة الشركات المتخصصة بالاستثمار والشركات الأخرى ليكون هذا الحساب بمثابة سلة يتم إثبات مبالغ الفرق بين سعر الشراء أو البيع عن سعر القيمة الأسمية للسهم المصدر بها .

أولاً- تنظيم قيد شراء أسهم الخزانة :

4 000 X 10 = 40 000 I.D. Par Value of Common Stock Purchased .

4 000 X 12 = 48 000 I.D. Price with Issued Premium .

48 000 – 40 000 = 8 000 I.D. Paid-in Capital in excess of par value .

100 000 – 48 000 = 52 000 I.D. Amount Paid Above Issued Price to Purchased Treasury Stock .

40 000		حـ/ أسهم الخزانة بالقيمة الاسمية	251
52 000		حـ/ احتياطي المكاسب الرأسمالية	2213
8 000		حـ/ رأس المال الاحتياطي	2214
	100 000	حـ/ نقدية لدى المصارف	183
قيد صرف مبلغ شراء (4 000) سهم من أسهم شركتنا من سوق الأوراق المالية			

ثانياً- الميزانية العامة (قائمة المركز المالي) بعد شراء أسهم الخزانة :

شركة المنصور للصناعات الغذائية الميزانية العامة كما في 31/كانون الأول/ 20		
رقم الدليل	**أسم الحساب**	**دينار**
1	الموجودات	
	الموجودات الثابتة	
11	الموجودات الثابتة (بالقيمة الدفترية)	900 000
151	استثمارات مالية طويلة الأجل	60 000
	مجموع الموجودات الثابتة	960 000
	الموجودات المتداولة	
13	المخزون (بالكلفة)	80 000

كة جاري مكشوف لدى المصرف بالمبلغ المذكور .

انخفض الرصيد بمبلغ (100.000) دينار

شركة المنصور للصناعات الغذائية الميزانية العامة كما في 31/كانون الأول/ 20			
16	المدينون		45 000
18	النقود		180 000
	مجموع الموجودات المتداولة		305 000
	مجموع الموجودات		1 265 000
2	مصادر التمويل		
	مصادر التمويل طويلة الأجل		
21	رأس المال (100 000 سهم بسعر 10 د. عراقي للسهم)		1 000 000
22	الاحتياطيات	انخفض الرصيد بمبلغ (60.000) دينار	200 000
224	الفائض المتراكم		55 000
	مجموع مصادر التمويل طويلة الأجل		1 255 000
	مصادر التمويل قصيرة الأجل		
25	أسهم الخزانة (بالقيمة الأسمية 4 000 سهم)		(40 000)
26	الدائنون		35 000
28	حسابات جارية [4]		15 000
	مجموع مصادر التمويل قصيرة الأجل		10 000
	مجموع مصادر التمويل		1 265 000

طريقة الحل هذه تحدث التغيرات عند شراء أسهم الخزانة على :

(1) حساب النقود في جانب الموجودات في الميزانية العامة .

(2) مصادر التمويل طويلة الأجل على حساب الاحتياطيات للحسابين احتياطي المكاسب الرأسمالية ورأس المال الاحتياطي من غير إجراء أي تعديل على رصيد حساب رأس المال إذ أن هذه الأسهم تم شراءها لغرض معين وليس بغرض تخفيض رأس المال المدفوع .

(3) مصادر التمويل قصيرة الأجل المتمثلة باستحداث حساب أسهم الخزانة .

ب- **بيع أسهم الخزانة (Resale treasury Stock) :**

أولاً- طريقة الكلفة (costing method) : عند أعادة إصدار أسهم الخزانة مرة ثانية للسوق ينتج عنها الحالات الآتية :

1- **بيع أسهم الخزانة بسعر التكلفة : (Sale of treasury stock equal cost)**

عند بيع هذه الأسهم وإعادة إصدارها من جديد يجعل أسهم الخزانة دائنة بالكلفة (سعر اقتناء الأسهم) أي يتم البيع بنفس كلفة اقتنائها ، من المثال السابق تم بيع الأسهم التي تم شرائها بمبلغ (1 750 000) دينار بنفس سعر التكلفة ، فيكون القيد كالآتي :

181	حـ/ نقدية بالصندوق		1 750 000
252	حـ/ أسهم الخزانة بسعر التكلفة	1 750 000	
قيد القبض عن بيع الشركة أسهم الخزانة البالغة (100 000) سهم بسعر التكلفة			

2- **بيع الأسهم بسعر أعلى من سعر التكلفة: (Selling above of Costing Price)**

من المعلوم أنه يتم تسجيل القيد بجعل النقد مدين وأسهم الخزانة دائنة عند بيعها بسعر التكلفة الحقيقي ، أما في حالة بيعها بسعر أعلى من سعر التكلفة بفرض (2 000 000) دينار فيكون الفرق بالزيادة في الجانب الدائن تحت اسم حساب رأس المال الاحتياطي نتيجة بيع أسهم الخزانة (Paid-in Capital in excess of par value) ، وكما في القيد الآتي :

181	حـ/ نقدية بالصندوق		2 000 000
2214	حـ/ رأس المال الاحتياطي	250 000	
252	حـ/ أسهم الخزانة بسعر التكلفة	1 750 000	

[4] للشركة جاري مكشوف لدى المصرف بالمبلغ المذكور .

			قيد القبض عن بيع أسهم الخزانة البالغة (100 000) سهم بأعلى من سعر التكلفة

إن المبلغ (250 000) الظاهرة لا يمكن اعتبارها أرباح بيع أسهم الخزانة لسببين :

الأول- أرباح البيع تحصل عند بيع الموجودات وأن أسهم الخزانة كما أسلفنا لا تعتبر موجودات .

الثاني- لا تقوم الشركة المساهمة بإقرار الربح أو الخسارة في عمليات بيع الأسهم بين الشركاء .

3- **بيع أسهم الخزانة بسعر أقل من سعر التكلفة : (Selling less than Costing Price)**

أولاً- عندما يتم بيع أسهم الخزانة يتم تسجيل الفرق على حساب رأس المال الاحتياطي بجعلها مدينة ، بفرض تم بيع أسهم الخزانة بسعر (1 500 000) دينار ، أي أقل من سعر التكلفة مع وجود رصيد في حساب الاحتياطي ، فيكون القيد :

1 500 000		حـ/ نقدية بالصندوق	181
250 000		حـ/ رأس المال الاحتياطي	2214
	1 750 000	حـ/ أسهم الخزانة بسعر التكلفة	252
		قيد القبض عن بيع أسهم الخزانة البالغة (100 000) سهم بأقل من سعر التكلفة	

ثانياً- أذا لم يكن هنالك رصيد في حساب رأس المال الاحتياطي بمعنى أنها قد تكون أول عملية بيع فعليه ، فأن المبلغ الزيادة في الفرق يحول إلى حساب احتياطي المكاسب الرأسمالية ، وإلا تعتبر خسائر هبوط أسعار الاستثمارات المالية ويكون القيد كالآتي :

1 500 000		حـ/ نقدية بالصندوق	181
250 000		حـ/ خسائر هبوط أسعار الاستثمارات المالية	397
	1 750 000	حـ/ أسهم الخزانة بسعر التكلفة	252
		قيد القبض عن بيع أسهم الخزانة البالغة (100 000) سهم بأقل من سعر التكلفة	

في القيود الواردة في الحالتين المذكورتين أعلاه عن بيع أسهم الخزانة يتبين الآتي :

(1) تكون أسهم الخزانة في الجانب الدائن دائماً بالكلفة .

(2) أن حساب رأس المال الاحتياطي عن بيع أسهم الخزانة تستخدم لتقييد الفروقات بين سعر التكلفة والسعر الذي تم البيع بموجبه مع التأكد من وجود رصيد احتياطي .

ملاحظه : بموجب هذه الطريقة لا ينظر إلى القيمة الاسمية ولا لسعر الإصدار ، فعند بيع الأسهم وأن كان بأقل من القيمة الاسمية ، فأن مبلغ الفرق بين سعر البيع وسعر الإصدار النهائي وكلفة الاقتناء يؤخذ ويحمل الفرق على حسب أي فقره من الفقرات أعلاه .

مثال : طريقة الكلفة للسهم (Cost method)

1- أصدرت أحدى الشركات إصدار أولي قدره (25 000) سهم عادي بقيمه أسميه (100) دينار للسهم بسعر إصدار (120) دينار، وقد تمت العمليات الآتية خلال الفترة :

2- شراء (5 000) سهم من أسهم الشركة من سوق الأوراق المالية بسعر (125) دينار .

3- إعادة إصدار (2 000) سهم بسعر (130) دينار للسهم الواحد .

4- إعادة إصدار (1 000) سهم بسعر (120) دينار للسهم الواحد .

5- إعادة إصدار (1 000) سهم بسعر (110) دينار للسهم الواحد .

6- إعادة إصدار المتبقي من أسهم الخزانة بسعر (97) دينار للسهم الواحد .

المطلوب : أثبات قيود العمليات أعلاه .

1- Issues (25 000) shears, (100) I.D. par value, (120) I.D. with premium :

25 000 X 100 = 2 500 000 I.D. Par Value of Common Stock Issued .

25 000 X 120 = 3 000 000 I.D. Price with Issued Premium .

3000 000 – 2500 000 = 500 000 I.D. Paid-in Capital in excess of par value .

3 000 000		حـ/ نقدية لدى المصارف	183
	500 000	حـ/ رأس المال الاحتياطي	2214
	2 500 000	حـ/ رأس المال المدفوع	211

	قيد تكوين رأس المال بإصدار (25 000) سهم للتداول		

2- Repurchase (5 000) shears, (125) I.D. Purchased price :

5 000 X 125 = 625 000 I.D. Cost of Treasury Stock purchased .

252	حـ/ أسهم الخزانة بسعر الكلفة		625 000
183	حـ/ نقدية لدى المصارف	625 000	
	قيد صرف مبلغ شراء (5 000) سهم من أسهم الشركة المطروحة للتداول بالكلفة		

3- Reissue (2 000) shears, (130) I.D. Sale price per shear :

2 000 X 130 = 260 000 I.D. Amount received .

2 000 X 125 = 250 000 I.D. Cost of Treasury Stock Purchased .

260 000 – 250 000 = 10 000 I.D. Paid-in Capital from T.S. .

181	حـ/ نقدية بالصندوق		260 000
2214	حـ/ رأس المال الاحتياطي	10 000	
252	حـ/ أسهم الخزانة بسعر الكلفة	250 000	
	قيد بيع (2 000) سهم من أسهم الخزانة بأعلى من سعر التكلفة		

4- Reissue (1 000) shears, (120) I.D. Sale price per shear :

1 000 X 120 = 120 000 I.D. Amount received .

1 000 X 125 = 125 000 I.D. Cost of Treasury Stock Purchased .

125 000 – 120 000 = 5 000 I.D. Paid-in Capital from T.S. .

181	حـ/ نقدية بالصندوق		120 000
2214	حـ/ رأس المال الاحتياطي		* 5 000
252	حـ/ أسهم الخزانة بسعر الكلفة	125 000	
	قيد بيع (1 000) سهم من أسهم الخزانة بأقل من سعر التكلفة		

* يستخدم رصيد حـ/ رأس المال الاحتياطي (10 000) دينار نتيجة عملية إعادة الإصدار بأعلى من الكلفة الفقرة (3) حصراً ولا يستخدم الرصيد نتيجة الإصدار الأولي (500 000) دينار .

5- Reissue (1 000) shears, (110) I.D. Sale price per shear :

1 000 X 110 = 110 000 I.D. Amount received .

1 000 X 125 = 125 000 I.D. Cost of Treasury Stock Purchased .

125 000 – 110 000 = 15 000 I.D. Paid-in Capital from T.S. .

181	حـ/ نقدية بالصندوق		110 000
2214	حـ/ رأس المال الاحتياطي		* 5 000
397	حـ/ خسائر هبوط أسعار الاستثمارات المالية		10 000
252	حـ/ أسهم الخزانة بسعر الكلفة	125 000	
	قيد بيع (1 000) سهم من أسهم الخزانة بأقل من سعر التكلفة		

* تم تخفيض رصيد حـ/ رأس المال الاحتياطي بمبلغ (5 000) دينار فيكون الرصيد (صفر) .

6- Reissue (1 000) shears, (97) I.D. Sale price per shear :

1 000 X 97 = 97 000 I.D. Amount received .

1 000 X 125 = 125 000 I.D. Cost of Treasury Stock Purchased .

125 000 – 97 000 = 28 000 I.D. Paid-in Capital from T.S. .

181	حـ/ نقدية بالصندوق		97 000
397	حـ/ خسائر هبوط أسعار الاستثمارات المالية		28 000
252	حـ/ أسهم الخزانة بسعر الكلفة	125 000	
	قيد بيع (1 000) سهم من أسهم الخزانة بأقل من سعر التكلفة		

ثانياً- طريقة القيمة الاسمية (Par value method) :

عملية شراء أسهم الخزانة بطريقة القيمة الاسمية ما هي في الحقيقة إلا عملية إلغاء الأسهم ، وطالما لا يمكن اعتبارها كموجود لذا يجب تمثيل الإلغاء وعلى أقل تقدير تخفيض للأسهم المصدرة ، وبما أن الأسهم المصدرة وكما هو معروف تظهر بقيمتها الاسمية ، فأنه في هذه الحالم يجب أثبات الأسهم التي يعاد اقتنائها بالقيمة الاسمية أيضاً وفي هذه الحالة وبموجب هذه الطريقة يتم مقارنة كلفة شراء أسهم الخزانة مع سعر الإصدار الأولي للأسهم وبذلك تنشأ هنا حالتين وهما :

1- **أذا كان سعر شراء الأسهم أعلى من سعر الإصدار الأصلي** ، في هذه الحالة ينشأ الآتي :

أ- أثبات القيمة الاسمية للأسهم التي تم شرائها بالجانب المدين وتحت أسم أسهم الخزانة .

ب- الفرق بين القيمة الاسمية وسعر الإصدار الأصلي يثبت في الجانب المدين تحت حساب رأس المال الاحتياطي نتيجة الزيادة في القيمة الاسمية لبيع الأسهم العادية .

ج- الفرق بين كلفة اقتناء الأسهم وسعر الإصدار الأولي يثبت في الجانب المدين على حساب خسائر هبوط أسعار الاستثمارات المالية (حـ/ 3978) وذلك بحالة عدم وجود رصيد في حساب رأس المال الاحتياطي .

2- **إذا كان سعر شراء الأسهم أقل من سعر الإصدار الأصلي** وبهذه الحالة ينشأ الآتي :

أ- أثبات القيمة الاسمية للأسهم المشتراة في الجانب المدين تحت أسم أسهم الخزانة .

ب- الفرق بين القيمة الاسمية وسعر الإصدار ألأولي يثبت في الجانب المدين على حساب رأس المال الاحتياطي عن إصدار الأسهم العادية بالزيادة .

ج- الفرق بين كلفة الشراء وسعر الإصدار الأولي يثبت في الجانب الدائن وعلى حساب رأس المال الاحتياطي نتيجة أعادة إصدار أسهم الخزانة Paid-in capital from treasury stock.

ملاحظه : بموجب طريقة الكلفة يظهر حساب رأس المال الاحتياطي عند أعادة إصدار الأسهم من جديد ، في حين بطريقة القيمة الاسمية يظهر هذا الحساب عند شراء أسهم الخزانة من الأسواق المالية بحساب الخسائر .

المثال السابق : طريقة القيمة الاسمية للسهم (par value)

1- أصدرت أحدى الشركات إصدار أولي قدره (25 000) سهم عادي بقيمه أسميه (100) دينار للسهم بسعر إصدار (120) دينار، وقد تمت العمليات الآتية خلال الفترة :

2- شراء (5 000) سهم من أسهم الشركة من سوق الأوراق المالية بسعر (125) دينار .

3- إعادة إصدار (2 000) سهم بسعر (130) دينار للسهم الواحد .

4- إعادة إصدار (1 000) سهم بسعر (120) دينار للسهم الواحد .

5- إعادة إصدار (1 000) سهم بسعر (110) دينار للسهم الواحد .

6- إعادة إصدار المتبقي من أسهم الخزانة بسعر (97) دينار للسهم الواحد .

المطلوب : (1) أثبات قيود العمليات أعلاه . (2) فتح الحسابات المختصة .

1- Issues (25 000) shears, (100) I.D. par value, (120) I.D. with premium :

25 000 X 100 = 2 500 000 I.D. Par Value of Common Stock Issued .

25 000 X 120 = 3000 000 I.D. Price with Issued Premium .

3000 000 – 2500 000 = 500 000 I.D. Paid-in Capital in excess of par value .

3 000 000		حـ/ نقدية لدى المصارف	183
	500 000	حـ/ رأس المال الاحتياطي	2214
	2 500 000	حـ/ رأس المال المدفوع	211
		قيد تكوين رأس المال بإصدار (25 000) سهم للتداول	

2- Purchase (5 000) shears, (125) I.D. Purchased price :

5 000 X 125 = 625 000 I.D. Cost of Treasury Stock purchased .

5 000 X 100 = 500 000 I.D. Par value of shears purchased .

5 000 X 120 = 600 000 I.D. Price with Issued Premium .

600 000 – 500 000 = 100 000 I.D. Issued Premium .

625 000 – 600 000 = 25 000 I.D. Increase on purchase price .

500 000		حـ/ أسهم الخزانة بالقيمة الأسمية	251
* 100 000		حـ/ رأس المال الاحتياطي	2214
25 000		حـ/ خسائر هبوط أسعار الاستثمارات المالية	397
	625 000	حـ/ نقدية لدى المصارف	183
قيد صرف مبلغ شراء (5 000) سهم من أسهمنا المطروحة للتداول بالقيمة الأسمية			

* تختلف عن طريقة التكلفة إذ يستخدم رصيد حـ/ رأس المال الاحتياطي في قيد الإصدار البالغ (500 000) دينار .

3- Reissue (2 000) shears, (130) I.D. Sale price per shear :

2 000 X 130 = 260 000 I.D. Amount received .

2 000 X 100 = 200 000 I.D. Par value of shears purchased .

260 000 – 200 000 = 60 000 I.D. Paid-in Capital from T.S. .

260 000		حـ/ نقدية بالصندوق	181
	60 000	حـ/ رأس المال الاحتياطي	2214
	200 000	حـ/ أسهم الخزانة بالقيمة الأسمية	251
قيد بيع (2 000) سهم من أسهم الخزانة بأعلى من سعر القيمة الأسمية			

4- Reissue (1 000) shears, (120) I.D. Sale price per shear :

1 000 X 120 = 120 000 I.D. Amount received .

1 000 X 100 = 100 000 I.D. Par value of shears purchased .

120 000 – 100 000 = 20 000 I.D. Paid-in Capital from T.S. .

120 000		حـ/ نقدية بالصندوق	181
	20 000	حـ/ رأس المال الاحتياطي	2214
	100 000	حـ/ أسهم الخزانة بالقيمة الأسمية	251
قيد بيع (1 000) سهم من أسهم الخزانة بأقل من سعر التكلفة			

5- Reissue (1 000) shears, (110) I.D. Sale price per shear :

1 000 X 110 = 110 000 I.D. Amount received .

1 000 X 100 = 100 000 I.D. Par value of shears purchased .

110 000 – 100 000 = 10 000 I.D. Paid-in Capital from T.S. .

110 000		حـ/ نقدية بالصندوق	181
	10 000	حـ/ رأس المال الاحتياطي	2214
	100 000	حـ/ أسهم الخزانة بسعر الكلفة	252
قيد بيع (1 000) سهم من أسهم الخزانة بأقل من سعر التكلفة			

6- Reissue (1 000) shears, (97) I.D. Sale price per shear :

1 000 X 97 = 97 000 I.D. Amount received .

1 000 X 100 = 100 000 I.D. Par value of shears purchased .

100 000 – 97 000 = 3 000 I.D. Paid-in Capital from T.S. .

97 000		حـ/ نقدية بالصندوق	181
3 000		حـ/ رأس المال الاحتياطي	2214
	100 000	حـ/ أسهم الخزانة بسعر الكلفة	252
قيد بيع (1 000) سهم من أسهم الخزانة بأقل من سعر التكلفة			

ملاحظه : لغرض استخراج القيمة الدفترية للسهم العادي نتبع الخطوات الآتية :

أ- الأسهم الممتازة هي أسهم غير مجمعه للأرباح عليه لا يوجد مقسوم للأرباح لهذه الأسهم لذا يؤخذ سعر الاستدعاء فقط (call price) أن وجد .

ب- يطرح مبلغ (قيمة الأسهم الممتازة) من مجموع حقوق الملكية Stockholder's equity لغرض الوصول إلى المبلغ الكلي للأسهم العادية .

ج- عند وجود أسهم الخزانة Treasury stock يتم طرح عدد الأسهم من الأسهم المصدرة كون هذه الأسهم بمثابة تخفيض مؤقت لرأس المال للوصول إلى عدد الأسهم المتداولة Outstanding shares .

د- أجراء عملية القسمة بتقسيم مجموع مبلغ الأسهم العادية المتداولة على عدد الأسهم العادية لغرض الوصول إلى القيمة الدفترية للسهم العادي في السجلات .

المبحث الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

Conclusions & Recommendations

أولاً- الاستنتاجات (Conclusions) :

1- أشارت بعض المواد القانونية مصطلح علاوات الإصدار التي هي عبارة عن العوائد نتيجة الفرق بين سعر الإصدار والسعر الاسمي للأسهم على أن تسجل في حساب احتياطي أساسي لعلاوة الإصدار ، هذا يعني وجود حساب احتياطي خاص بإثبات مبالغ الفرق بين سعر السهم الاسمي وسعر آخر يقابله .

2- افتقار دليل النظام المحاسبي الموحد المعتمد إلى أرقام الدليل وأسم الحساب الخاص بأسهم الخزانة والمعالجات القيدية لعمليات بيعها وشراءها وما هي القيمة المعتمدة لعملية التسجيل .

3- عدم قيام هيئة الأوراق المالية العراقية بإصدار تعليمات تنظم عملية البيع والشراء والتداول لأسهم الخزانة وكيفية التصرف بها والحالات التي تسمح للشركات العراقية بتداول أسهم الخزانة (بيع وشراء) وطرحها للتداول في سوق العراق للأوراق المالية .

4- عدم تضمين القاعدة المحاسبية رقم (14) **" محاسبة الاستثمارات "** أي فقرات أو إرشادات عن أسهم الخزانة كدليل استرشادي للإدارات وللمحاسبين في الشركات العراقية للعمل بموجبها في كيفية التعامل بأسهم الخزانة لعمليات البيع والشراء وما هي المجالات والمبررات المسموح بها لقيام الشركة بالتعامل بأسهم الخزانة وكيفية وطرق الإفصاح عنها في الميزانية العامة .

5- إن إعادة شراء الأسهم يمثل لدى بعض الشركات استثمار مربح Profitable Investment ، ولكن على إدارة الشركة أن تلاحظ بأن استمرارها في إعادة شراء أسهمها قد يؤدي إلى تآكل عملية الاستثمار في إعادة شراء الأسهم بشكل قد يستحيل معه استمرار الشركة في مزاولة نشاطها .

6- أن قرارات إعادة شراء الأسهم لابد أن يكون استثماراً مؤقتاً لاستغلال نقدية فائضة وفي نطاق محدود التأثير على نشاط الشركة .

7- يتم خصم كلفة أسهم الخزانة من حقوق الملكية بدون الاعتراف بأي ربح أو خسارة في الأرباح أو الخسائر الناتجة عن شراء أو بيع أو إصدار أو إلغاء أدوات حقوق الملكية للشركة .

8- قد يتم إعدام أسهم الخزانة من أجل تخفيض عدد الأسهم المطروحة في السوق وزيادة أسعارها وبالتالي زيادة ربحية الأسهم وكذلك زيادة نسبة التوزيعات .

ثانياً- التوصيات (Recommendations) :

1- من المتعارف عليه وجود حساب يسمى (رأس المال الاحتياطي) لتسجيل مبالغ الفرق بين سعر الإصدار والسعر الاسمي للأسهم في هذا الحساب ، عليه ينبغي تضمن دليل النظام المحاسبي الموحد المعمول بهذا الحساب في الدليل .

2- استحداث رقم دليل وحساب خاص بأسهم الخزانة في دليل النظام المحاسبي الموحد ووضع المعالجات القيدية لعمليات بيع وشراء (تداول) أسهم الخزانة والقيمة المعتمدة لعملية التسجيل إذا كانت بالقيمة الاسمية أو بالكلفة .

3- إن على هيئة الأوراق المالية العراقية إصدار تعليمات لتنظم عمليات تداول أسهم الخزانة وكيفية التصرف بها والحالات التي تسمح للشركات العراقية بتداول في سوق العراق للأوراق المالية للشركات العراقية المدرجة في السوق .

4- إجراء بعض التعديلات على القاعدة المحاسبية رقم (14) **" محاسبة الاستثمارات "** باتجاه الإشارة إلى أسهم الخزانة لتعتبر كدليل استرشادي للإدارات وللمحاسبين في الشركات العراقية للعمل بموجبها لعمليات بيع وشراء أسهم الخزانة وتداولها والإفصاح عنها في الميزانية العامة على وفق المعايير المحاسبية العربية والدولية لأسهم الخزانة .

5- يتم الاعتراف بأسهم الخزانة على أنها ضمن حساب المطلوبات بجعلها رصيد سالب (تخفيض) ولا تعتبر من الموجودات كأنها استثمارات مالية .

6- يتم الإفصاح بصورة منفصلة عن أسهم الخزانة التي تحتفظ بها الشركة وذلك إما في صلب الميزانية العامة (المطلوبات) أو في الإيضاحات المرفقة بالقوائم المالية .

7- بغرض الوصول إلى تحقيق هدف الشركة لرفع أسعار أسهمها المطروحة للتداول وحركة الأموال والاقتصاد المحلي ينبغي صياغة تعليمات لعدم احتكار الشركة لأسهمها المعروضة للتداول .

المصادر

1- قانون الشركات العراقي رقم (21) لسنة 1997 (المعدل) .

2- قانون الشركات العامة العراقي رقم (22) لسنة 1997 (المعدل) .

3- قانون الشركات الأردني رقم (22) لسنة 1997 وتعديلاته .

4- تعليمات شراء أسهم الخزينة الأردني 2014 المعدلة بتأريخ 2015/11/3 .

5- أحكام أسهم الخزينة في الأردن لتخفيض رأس المال 2012 .

6- تعليمات أسهم الخزينة الكويتي لسنة 2013 .

7- تعليمات بيع وشراء أسهم الخزينة الكويتي لسنة 2014 .

8- قانون الشركات (159) لسنة 1981 المعدل بالقانون (8) لسنة 1998 .

9- معيار المحاسبة الدولي رقم (25) الأدوات المالية .

10- ارنست ويونغ (1999) ملخص معايير المحاسبة الدولية .

11- هندي ، منير إبراهيم ، " الفكر الحديث في هيكل تمويل الشركات " ، مصر الإسكندرية ، مركز الدلتا للطباعة ، 2005 ، توزيع منشأة المعارف بالإسكندرية .

12- ديوان الرقابة المالية الاتحادي العراقي ، كتاب النظام المحاسبي الموحد ، 2011 .

1- Kieso , donanld E., and Jerry J., Wygandt, (2012) Intermediate Accounting, 12th Ed, John wiley & sons, NY.

2- Kieso , donanld E., and Jerry J., Wygandt, (2011) Intermediate Accounting, 10th Ed, John wiley & sons, NY.

Warith Scientific Journal

دور انواع الشبكات الاستراتيجية في تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مجموعة شركات كرونجي في كركوك

The role of types of strategic networks in promoting business survival strategies: an analytical study of the opinions of a sample of workers in the Karwanchi group of companies in Kirkuk

م. مثنى سعد ياسين
Lecturer. Muthanna saad yaseen
جامعة الحمدانية / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال – محافظة نينوى / العراق
muthanna.s.y@uohamdaniya.edu.iq

المستخلص: ان مقصد الدراسة هو التعرف على دور انواع الشبكات الاستراتيجية في تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال، ومنه تمحورت مشكلتها في هل لأنواع الشبكات الاستراتيجية دور في تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال؟، واسست فرضياتها على اعتبارات معينة تدور حول وجود علاقات ارتباط وتأثير بين انواع الشبكات الاستراتيجية وتعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال، واختيرت مجموعة شركات كرونجي في محافظة كركوك مجتمعا للتحقق من صحة فلسفة الدراسة وتطبيقها والعاملين فيها من (المدراء ومعاونيهم، ورؤساء الاقسام ومعاونيهم، ومسؤولي الشعب والوحدات) عينة لها مكونة من 77 مستجيباً، ووظف المنهج الوصفي التحليلي في استكمال اجراءاتها النظرية والعملية، وفي جمع البيانات التي لها علاقة بها استخدمت الاستبانة باعتبارها الاداة الانسب للدراسة وطبيعتها، وتم تحليلها بالحزمة البرمجية الجاهزة (spss.ver-20)، وتبرهنت اهم استنتاجاتها في ان لأنواع الشبكات الاستراتيجية دور استراتيجي متميز وتأثير فاعل في تعزيز استراتيجيات بقاء الإعمال في الشركات. ومن اهم المقترحات التي اقترحتها هي ضرورة تبني الشركات كافة باختلاف انشطتها لأنواع الشبكات الاستراتيجية وتوظيفها بكفاءة في تعزيز استراتيجيات بقاء الاعمال لضمان استمرارها ونجاحها استراتيجيا.
الكلمات المفتاحية: انواع الشبكات الاستراتيجية، واستراتيجيات بقاء الإعمال.

Abstract: The purpose of the study is to identify the role of types of strategic networks in promoting business survival strategies, and from it its problem centered on Do the types of strategic networks have a role in promoting business survival strategies? Survival strategies for business, and the Karwanchi group of companies in Kirkuk governorate was chosen as a community to verify the validity of the study's philosophy and its application and its employees, a sample of 77 respondents. And its nature, and it was analyzed with the ready-made software package (spss.ver-20), and its most important conclusions proved that the types of strategic networks have a distinct strategic role and an effective impact in promoting business survival strategies in companies. Among the most important proposals that I proposed is the necessity of all companies, with different activities, adopting the types of strategic networks and employing them efficiently in promoting business survival strategies to ensure their continuity and strategic success.
Key words: Types of strategic networks, and strategies for business survival.

المقدمة: ان التغيرات الجديدة التي حدثت في البيئة المعاصرة للاعمال فرضت على المنظمات تغيير الكثير من الاستراتيجيات المعتمدة فيها لأنها لم تعد تحقق الاهداف التي تسعى لها هذه المنظمات، اذ كانت تعتمد في السابق استراتيجيات المنافسة للتغلب على المنظمات المنافسة لها اما اليوم فقد تخلت الكثير من المنظمات عن هذه الاستراتيجيات لأنها تسبب المخاطرة العالية لها، وبدأت تتبنى الاستراتيجيات التي تركز على التعاون والتحالف مع المنافسين وغيرهم ممن لهم علاقة مباشرة او غير مباشرة في المنظمة، ومن هذا التوجه الجديد للمنظمات ظهرت الشبكات الاستراتيجية التي تتمحور حول اقامة علاقات طويلة الاجل باتجاهات عمودية تركز على الموردين والموزعين والزبائن، وباتجاهات افقية تركز على الجهات الفاعلة في المجتمع والمنظمات المنافسة والتشارك مع منظمات اخرى يمكن من خلالها الحصول على موارد جديدة وتطوير قدراتها، وباتجاهات متعددة يمكن من خلالها تعظيم القيمة فيها والحصول على تكنولوجيا جديدة، وهذه الشبكات الاستراتيجية من شانها ان تقلل المخاطرة التي تتعرض لها المنظمات المعاصرة وتضمن بقاء اعمالها استراتيجيا، ومن هنا تبحث فلسفة هذه الدراسة في هل لأنواع الشبكات الاستراتيجية دور في تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال؟، واختيرت مجموعة شركات كرونجي في محافظة كركوك مجتمعا للتحقق من مسارات الدراسة وتطبيقها لما لها من اهمية استراتيجية في المجتمع، ولتحقيق فلسفة الدراسة تمحورت في أربعة محاور: تمحور الأول في منهجية الدراسة، والثاني في الاطار النظري للدراسة، والثالث في الاطار التطبيقي للدراسة، والرابع في اهم الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الاول اطار الدراسة المنهجي

اولا: مشكلة الدراسة: في خضم التغيرات التي تعصف في بيئة الاعمال للمنظمات يصبح بقاء اعمال هذه المنظمات واستمرارها في خطر، وخاصة بعد المستجدات التي احدثتها جائحة فايروس كورونا، ومن هنا انطلقت مشكلة الدراسة في تركيزها على مدى امكانية اعتماد الشبكات الاستراتيجية في تقليل هذا الخطر والمساهمة في بقاء الاعمال واستمرارها، وتمثلت مشكلتها الرئيسية في

(هل لأنواع الشبكات الاستراتيجية دور في تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال؟) ويتفرع عنها الجوانب التالية التي يمكن من خلالها معالجتها:

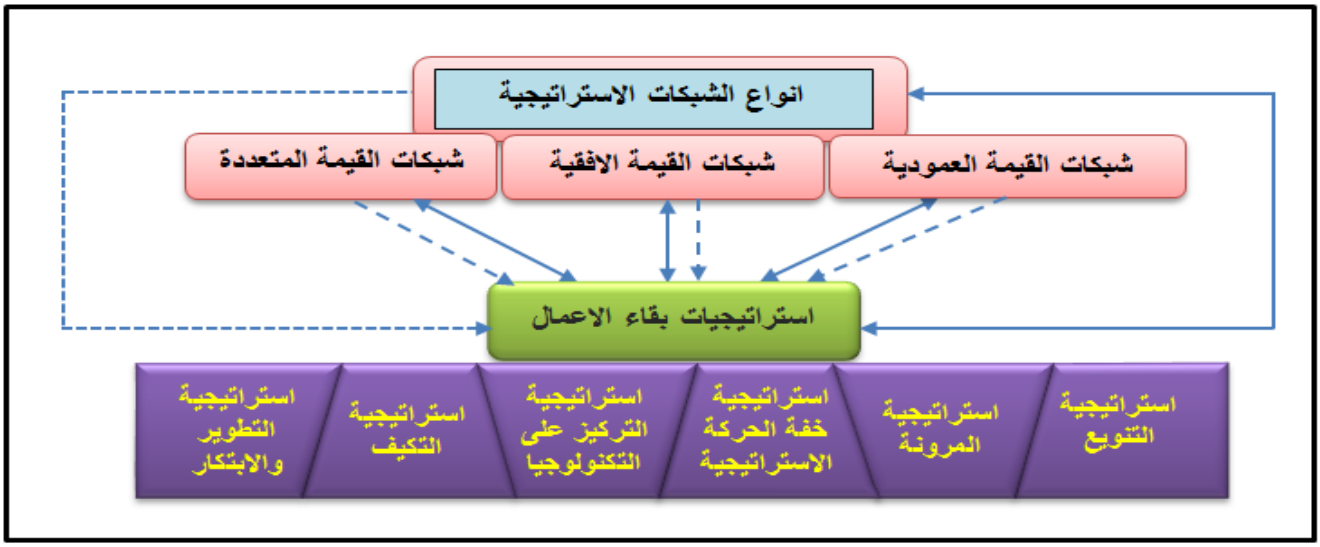
1- هل تعتمد الشركات المبحوثة أنواع الشبكات الاستراتيجية فيها؟
2- ما هو نطاق استراتيجيات بقاء الإعمال الذي تمتلكه الشركات المبحوثة؟
3- هل ترتبط أنواع الشبكات الاستراتيجية ارتباطا ايجابيا في تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال؟
4- هل تؤثر أنواع الشبكات الاستراتيجية تأثيرا ايجابيا في تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال؟

ثانيا: اهداف الدراسة: ان مقصد الدراسة الرئيسي هو التأكد من ان لأنواع الشبكات الاستراتيجية دور فاعل في تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال، فضلا عن سعيها الى التعرف على الاهداف التالية:

1- تحديد مدى اعتماد الشركات المبحوثة لأنواع الشبكات الاستراتيجية فيها.
2- تشخيص نطاق استراتيجيات بقاء الإعمال الذي تمتلكه الشركات المبحوثة.
3- قياس علاقات الارتباط والتأثير بين أنواع الشبكات الاستراتيجية وتعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال.

ثالثا: اهمية الدراسة: تبرز اهمية هذه الدراسة من كونها تبحث في اكثر المتغيرات اهمية للمنظمات، اذ تبحث في متغير الشبكات الاستراتيجية الذي يركز على بناء علاقات مع المنظمات المحورية في السوق هدفها الحصول على الموارد وتطوير القدرات وتقليل المخاطر واكتساب مزايا تنافسية جديدة وغيرها، وتبحث ايضا في متغير استراتيجيات البقاء للإعمال الذي يضمن للمنظمات البقاء في بيئة الاعمال المضطربة ويحقق استمرارية نجاحها استراتيجيا. واهميتها في توفير المعلومات للشركات المبحوثة عن واقع كل من متغيرات انواع الشبكات الاستراتيجية واستراتيجيات البقاء للإعمال فيها، وكيف يمكن تعزيزهما، وزيادة كفاءتهما وفاعليتهما فيها لتتمكن من البقاء والنمو في ظل بيئة الاعمال المعاصرة.

رابعا: انموذج الدراسة: بغية التحقق من صحة فرضيات الدراسة والوصول الى اهدافها جرى تصميم الانموذج التالي ليوضح فلسفة العلاقات بين متغيراتها، اذ عدت انواع الشبكات الاستراتيجية متغيرا مستقلا، وتم تحديدها استناداً الى (Möller, et..al, 2005, 1277)، واستراتيجيات البقاء للإعمال متغيرا معتمدا، وتم تحديدها استناداً الى (Rakshit & Paul, 2020, 53-55) و(Gartenstein, 2019, 1) والشكل (1) يوضح هذا الانموذج.



الشكل (1) انموذج الدراسة

خامسا: فرضيات الدراسة: اسست الدراسة انطلاقا من الفرضيات الاتية

1-**الفرضية الرئيسة الاولى**: توجد علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين أنواع الشبكات الاستراتيجية وتعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال. ويتفرع منها الفرضيات الاتية:

أ. توجد علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين شبكات القيمة العمودية وتعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال.
ب. توجد علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين شبكات القيمة الأفقية وتعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال.
ت. توجد علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين شبكات القيمة المتعددة الأبعاد وتعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال.

2-**الفرضية الرئيسة الثانية:** تؤثر أنواع الشبكات الاستراتيجية تأثيرا ايجابيا معنويا في تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال. ويتفرع منها الفرضيات الاتية:

أ. تؤثر شبكات القيمة العمودية تأثيرا ايجابيا معنويا في تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال.
ب. تؤثر شبكات القيمة الأفقية تأثيرا ايجابيا معنويا في تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال.
ت. تؤثر شبكات القيمة المتعددة الأبعاد تأثيرا ايجابيا معنويا في تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال.

سادسا: منهج الدراسة: تم الاستفادة من المنهج (الوصفي- التحليلي) في انجاز الدراسة لملائمته مع فلسفة الدراسة اهدافها.

سابعا: مجتمع الدراسة وعينتها: اختيرت مجموعة شركات كرونجي في محافظة كركوك مجتمعا لتطبيق الدراسة، والعاملين فيها من (المدراء ومعاونيهم، ورؤساء الاقسام ومعاونيهم، ومسؤولي الشعب والوحدات) اسال غربي عينة للدراسة مكونة من 77 مستجيبا.

ثامنا: اساليب جمع البيانات: لإنجاز المحور النظري من هذه الدراسة تم مراجعة مجموعة من المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة المباشرة بمتغيراتها، وفي انجاز المحور العملي منها تم تهيئة استمارة استبانة خاصة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة مكونة من ثلاثة اجزاء تضمن الجزء الاول منها البيانات التعريفية للعينة، وشمل الجزء الثاني انواع الشبكات الاستراتيجية التي تم تحديدها استناداً الى (Möller, et..al, 2005, 1277)، وضم الجزء الثالث استراتيجيات بقاء الاعمال وتم تحديدها استناداً الى (Rakshit & Paul, 2020, 53-55) و(Gartenstein, 2019, 1)، واستخدم مقياس ليكرت الثلاثي في تحديد الاجابة على فقراتها، وجرى تحليلها بالحزمة الجاهزة (Spss.ver-20) من خلال استخدام الادوات الاحصائية الاتية:

1- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدمت في وصف وتشخيص متغيرات الدراسة.
2- الارتباط الخطي البسيط واستخدم في اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.
3- الانحدار الخطي البسيط واستخدم في اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة.
4- الاتساق الداخلي واستخدم في التأكد من صدق محتوى الاستبانة.
5- ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) واستخدمت في التأكد من ثبات الاستبانة.

المحور الثاني اطار الدراسة النظري

اولا: مفهوم الشبكات الاستراتيجية: تعددت المفاهيم التي تعكس الشبكات الاستراتيجية حسب وجهات نظر الباحثين فيها، اذ يرى (Gulati, et..al, 2000, 203) بان الشبكات الاستراتيجية هي مجموعة العلاقات الأفقية والرأسية للشركة مع المنظمات الأخرى سواء كانت موردين أو زبائن أو منافسين أو كيانات أخرى بما في ذلك العلاقات عبر الصناعات والبلدان، وتشمل التحالفات الاستراتيجية، والمشاريع المشتركة، وشراكات الموردين طويلة الأجل للمشتري، ومجموعة من العلاقات المماثلة. ويعتبر (Möller & Svahn, 2003, 213) الشبكات الاستراتيجية بانها هياكل مقصودة تحاول الشركات تصميمها عمدًا لأغراض محددة. ويعتقد (Vătămănescu, et..al, 2020, 1370) ان الشبكات الاستراتيجية هي ترتيبات هادفة وطويلة الأجل بين منظمات ربحية متميزة ولكنها ذات صلة تسمح لتلك المنظمات باكتساب أو الحفاظ على ميزة تنافسية مقابل منافسيها خارج الشبكة. ويعرف (Milovanović, et..al, 2020, 195) الشبكات الاستراتيجية على أنها مزيج من علاقات الشركة مع اللاعبين في السوق على ان تكون هذه العلاقات طويل الأجل بين صاحب العمل واللاعبين الخارجيين (الأفراد والشركات) يكتسب المالك المعلومات والموارد فيها ويتلقى الدعم المطلوب من شركائه. ويجد (Wang, 2019, 131) بان الشبكات الاستراتيجية هي قيام شركة مركزية استراتيجية وشركات أخرى (بما في ذلك الشركات والمؤسسات والوكالات وغيرها) بإنشاء علاقة ثقة متبادلة طويلة الأجل لتقاسم الموارد والتفاعلات التجارية على أساس عقود رسمية وغير رسمية من أجل تحقيق هدف مشترك، وتشمل العلاقة الرأسية (مثل الموردين الزبائن والوكالات الوسيطة، وما إلى ذلك) والعلاقة الأفقية (مثل المنافسين وشركات الصناعات الأخرى، وما إلى ذلك)، وتتنافس الشبكة الاستراتيجية مع المنافسين خارج الشبكة بكفاءة الشبكة بأكملها. ويؤكد كل من (Meriläinen & Halinen, 2009, 5) على ان الشبكات الاستراتيجية هي ترتيب تعاوني مقصود يتألف من أكثر من فاعلين (شركات أو منظمات أخرى محتملة) مرتبطين بعلاقات تجارية، و هذا الترتيب مهم استراتيجيًا للجهات الفاعلة المعنية. ومن هذه المفاهيم نرى بان الشبكات الاستراتيجية هي عبارة عن تكوين منظمة ما علاقات تعاونية وتبادلية ذات ثقة عالية مع مجموعة من المنظمات الفاعلة في السوق هدفها اكتساب مزايا تنافسية استراتيجية جديدة وتقليل المخاطر التي تتعرض لها وزيادة انتشار اعمالها محليا وعالميا.

ثانيا: اهمية الشبكات الاستراتيجية: ازدادت اهمية الشبكات الاستراتيجية في ظل بيئة الاعمال المعاصرة اذ غير المنظمات استراتيجيتها من التنافس الى التعاون في كثير من المواقف التي تواجهها، ويرى (Fraccastoro, et..al, 2021, 7) بان الشبكات الاستراتيجية تساعد في بناء سوقًا قويًا من خلال التواجد في عدد من الأسواق الخارجية عن طريق أنشطة تهدف إلى التغلغل بعمق في السوق لتحريك مستويات أعلى من المبيعات، ووضع استراتيجيات محددة تركز على السوق داخل هذه الشبكات الاستراتيجية. ويذكر (Andrésen, et..al, 2012, 536) بان الشبكات الاستراتيجية توفر ساحات للتعاون وتطوير المعرفة والابتكار وتبادل المعلومات، وتقاسم الموارد ودمجها، وتنمية المعرفة المتبادلة وتطوير المنتجات. ووفق (Valtonen, 2021, 27) يمكن للشبكات الاستراتيجية أن توفر للمنظمات الوصول إلى المعلومات والأسواق الجديدة والمخاطر المنخفضة والموارد والتقنيات، وتسمح للمنظمات بتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويؤكد (Karjalainen, 2020, 11) بان الشبكات الاستراتيجية تمكن الشركات من تحقيق أداء مستدام فوق المتوسط عندما تصوغ هذه الشركات استراتيجياتها لخلق القيمة حول موارد الشبكة التي تكون ذات قيمة ونادرة لا تضاهى ولا يمكن استبدالها. ويعتقد (Kohtamäki, et..al, 2016, 1) ان الشركات تسعى إلى زيادة التعلم والابتكار وتطوير جديد للمنتجات والخدمات بشكل مشتر ، والعثور على أسواق جديدة وزيادة المبيعات وأداء الأرباح. ويرون (Wegner & Mozzato, 2019, 172) ان الشركات تهدف إلى تطوير موارد استراتيجية لاكتساب مزايا تنافسية والاحتفاظ بالأعضاء وجذب أعضاء جدد من خلال الشبكات الاستراتيجية. ومما تقدم نرى ان للشبكات الاستراتيجية اهمية بالغة للمنظمات ومن الضروري على المنظمات تكوين شبكات استراتيجية لها تمكنها من تحقيق مزايا تنافسية نادرة وذات قيمة عالية تضمن لها البقاء، وتساعدها في اكتشاف اسواق جديدة تحقق لها الارباح العالية، والنجاح الاستراتيجي والتفوق الريادي.

ثالثا: انواع الشبكات الاستراتيجية: هناك انواع معينة تصنف اليها الشبكات الاستراتيجية، اذ يصنف (Möller, et..al, 2005, 1277) انواع الشبكات الاستراتيجية الى (شبكات القيمة العمودية، وشبكات القيمة الأفقية، وشبكات القيمة المتعددة الأبعاد). وذكر

(Valtonen, 2021, 26) بان هذه الانواع تمثل انواع الشبكات الاستراتيجية، بينما يصنفها (Njemo, 2018, 24) الى الانواع التالية (الشبكات الشخصية غير الرسمية، وشبكات الأعمال الرسمية، وشبكات دعم المؤسسات العامة). وصنفها (Wang, 2019, 135) الى ثلاثة انواع هي (شركة المركز الاستراتيجي، والشريك العامودي، والشريك ألافقي). ويرى (Kaneberg, 2018, 2) بان انواع هذه الشبكات يمكن ان تكون (حالية ومتجددة وجديدة وخاملة ونشطة). اما (Hinterhuber, 1994, 47) فقد صنفها الى (شبكات قطرية، والشبكات الداخلية، والشبكات العمودية، والشبكات ألافقية). ويذكر كل من (Partanen & Möller, 2012, 482) بانه يمكن تقسيم الشبكات الاستراتيجية الى قسمين هما (الشبكات الاستراتيجية متعددة الجهات الفاعلة، والشبكات الاستراتيجية المحورية). ممل تقدم يرى الباحث بان جميع الانواع المستعرضة للشبكات الاستراتيجية تدور في مضمونها حول الانواع التي قدمها (Möller, et..al, 2005, 1277) لذلك ستعتمد هذه الدراسة على هذه الانواع للشبكات الاستراتيجية والمتمثلة فيما يأتي:

1- شبكات القيمة العمودية: تشمل شبكات الموردين والقنوات وشبكات الزبائن وأنظمة القيمة المتكاملة عاموديا، واهداف شبكات القيمة العمودية هي زيادة الكفاءة التشغيلية لنظام القيم الأساسي الخاص بها، وتحقيق أهداف إنمائية تؤدي إلى تحسينات تدريجية في منتجات وعمليات نظام القيمة المعمول به، ودمج نظام القيمة الكامل من المواد الخام إلى توزيع المنتجات للزبائن النهائيين (Möller, et..al, 2005, 1277). وشبكات السوق العمودية عبارة عن سلسلة من الموردين والموزعين خاصة بالصناعة يتم تنظيمها غالبًا حول شركة تصنيع محورية (Möller & Rajala, 2007, 896).

2- شبكات القيمة الأفقية: تتميز شبكات القيمة الأفقية بترتيبات تعاونية تضم جهات فاعلة مؤسسية مختلفة وتحالفات متنافسة. الهدف الرئيسي من هذا النوع من الشبكة هو توفير الوصول إلى الموارد الموجودة أو المشاركة في تطوير موارد جديدة، والتي يتم إجراؤها غالبًا من خلال الجمع بين الموارد والقدرات (Dellyana, et..al, 2016, 196). ويتم إنشاء شبكات السوق والقنوات الأفقية عندما تدرك الشركات المنافسة أن لديها منتجات أو علاقات قنوات أو أنظمة خدمة الزبائن يمكن دمجها لتحقيق مركز أقوى في المنافسة على المستوى العالمي (Möller, et..al, 2005, 1278).

3- شبكات القيمة المتعددة الأبعاد: تتكون هذه الشبكات من أنظمة القيم المحددة جيدًا إلى الأنظمة الناشئة التي تظهر تغيرًا جذريًا، وتحتوي هذه الشبكات على منظمة أساسية تقوم بإنشاء عرض السوق من خلال دمج المنتجات والخدمات المطلوبة من مجموعة من أنواع مختلفة من الموردين وشركات القنوات (Möller, et..al, 2005, 1278). ويتم تشكيل هذه الشبكات لإنشاء مفهوم عمل جديد بتقنيات جديدة الأمر الذي يتطلب من منظمة المحور تنسيق أدوار الجهات الفاعلة المختلفة لإنشاء أنشطة ذات قيمة جديدة (Dellyana, et..al, 2016, 196).

رابعا: مفهوم استراتيجيات بقاء الأعمال: تسعى جميع المنظمات باختلاف انواعها واشكالها الى المحافظة على بقاء اعمالها واستمرارها في السوق. اذ يشير (Suraya, et..al, 2020, 99) الى بقاء الأعمال على انه قدرة مديري الأعمال في الحفاظ على عملياتهم التجارية دون حد زمني، وبقاء الأعمال هو الهدف الأساسي لجميع الكيانات التجارية، والإدارة السليمة التي يمكنها التعامل مع موارد الأعمال والتغييرات البيئية بمهنية وكفاءة ستضمن بقاء الأعمال. ويرى (Korunka, et..al, 2010, 1025) بان بقاء الاعمال هو قدرة الشركات الناشئة على الاستجابة للظروف البيئية المتغيرة بسرعة من أجل ضمان عدم فشل الأعمال التجارية الجديدة. اما (Stanley, 2021, 1) فيعرف استراتيجيات بقاء الأعمال بانها مجموعة واسعة من الاستراتيجيات والتكتيكات المختلفة التي يستخدمها أصحاب الأعمال لمنح أعمالهم أفضل فرصة للبقاء، وغالبًا ما تتغير الاستراتيجيات الموصى بها اعتمادًا على خبير الأعمال. ويذكر (Flynn, 2020) بان استراتيجيات بقاء الأعمال هي عبارة عن مزيج من التفكير الدقيق قبل اتخاذ قرارات حاسمة والتكيف السريع عندما لا تسير الأمور كما هو مخطط لها، وإن كل من الربحية والنمو مهمان وضروريان لبقاء اذ تعد الربحية أمرًا بالغ الأهمية لوجود الشركة، والنمو أمر بالغ الأهمية للبقاء على المدى الطويل. ويؤكد كل من (Ifekwem & Adedamola, 2016, 110) على ان استراتيجيات بقاء الأعمال هي القدرة المستقبلية للأعمال التجارية على العمل بشكل أخلاقي والمساهمة في التنمية الاقتصادية مع تحسين نوعية الحياة لقوتها العاملة والمجتمع المحلي والعالمي وكذلك الأجيال القادمة. مما تقدم نرى بان استراتيجيات بقاء الاعمال هي مجموعة من الاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمة بعد كشف وتحليل التغيرات البيئة في مواجهة التهديدات واستغلال الفرص واقتناصها للمحافظة على بقائها واستثمارها في تطوير اعمالها واستمرار تفوقها في الاسواق.

خامسا: العوامل المؤثرة في بقاء الاعمال: هناك مجموعة من العوامل التي تسهم في بقاء الاعمال ومنها ما ذكره (Busari, et..al, 2021, 661) من عوامل تساعد على بقاء الشركات ممثلة بـ (التركيز على التكنولوجيا وأنه أمرًا بالغ الأهمية للشركات خاصة أثناء الازمات مثل وباء فايروس كورونا، والاستثمار في رأس المال البشري يعد أمرًا ضروريًا للشركات لتظل قادرة على المنافسة والبقاء في بيئة قاسية). وتوصل (Korunka, et..al, 2010, 1029) الى ان عوامل بقاء الشركات هي (الموارد وتحديداً رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال المالي، وبعض خصائص رائد الأعمال (العمر والجنس وعوامل الشخصية المحددة) ذات صلة ببقاء الأعمال). واكد كل من (Bartlett III & Morse, 2020, 20) بان القدرات التي تسهم في بقاء الاعمال هي (مرونة الإيرادات، ومرونة تكاليف العمالة، واعتماد التكاليف المنخفضة / المرونة الملتزمة). وذكر (Gaskins, 2019, 30) ان العوامل ذات الاهمية في بقاء الشركات تتمثل في (حجم الشركة وقطاعها، ونشاط التصدير، وكثافة الابتكار). وحسب (Suraya, et..al, 2020, 100) هناك عوامل داخلية وخارجية تؤثر على بقاء الشركات، فالعوامل الداخلية تشمل (قدرة الموارد البشرية، والكفاءة، وموقع مراقبة الموظفين، وكفاية رأس المال، والعمل الجماعي، وكفاءة الأعمال، وما إلى ذلك)، والعوامل الخارجية تشمل (ظروف الاقتصاد الكلي، والاستقرار السياسي، والتنظيم، وما إلى ذلك). مما تقدم يتفق الباحث مع راي (Suraya, et..al, 2020, 100) بوجود عوامل داخلية وخارجية تؤثر على بقاء الشركات، ويرى بان العوامل الداخلية تشمل (تطوير التكنولوجيا المعتمدة، تطوير قدرات الموارد البشرية وكفاءتها، تطوير حكمة القيادة الاستراتيجية، تطوير الابداع

الاستراتيجي، وتطوير استراتيجية التصدير، تطوير كفاءة الاعمال وجودتها، وتطوير القدرات الاستراتيجية) والعوامل الخارجية تشمل (الاستقرار الاقتصادي، والاستقرار الاجتماعي، والاستقرار المالي، والاستقرار الامني، والاستقرار السياسي).

سادسا: استراتيجيات بقاء الأعمال: تتبنى منظمات الاعمال مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها المحافظة على بقاء اعمالها في البيئة التي تتصف اليوم بانها قاسية ومعقدة. اذ يرى (Gartenstein, 2019, 1) ان استراتيجيات بقاء الأعمال تتمثل في (التنويع، وزيادة الإيرادات، وتكاليف القطع، وتحسين التدفق النقدي). وعد كل من (Rakshit & Paul, 2020, 53-55) الاستراتيجيات التالية استراتيجيات لبقاء الاعمال (فهم البيئة الخارجية، إجراء تحليل داخلي لتقييم وضعها الحالي، استخدام تحليل SWOT لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بشكل صحيح، القدرة على امتصاص الصدمة والتعامل معها أي المرونة، إعادة التفكير في نموذج أعمالها، خفة الحركة في عملياتها واستراتيجياتها، التركيز على التكنولوجيا، امن المعلومات، التسويق الرقمي، تشجيع الاتصالات الرقمية، ابتكار تصاميم سلسلة التوريد المستقبلية، إعادة تقييم استراتيجيات التخزين، إعادة بناء قاعدة الزبائن والحفاظ على الاتصال مع الزبائن الرئيسيين، معرفة مدى توفر القوى العاملة، ضمان صحة العمال وسلامتهم). ويعتقد (Akaeze & Akaeze, 2017, 42) بان الاستراتيجيات التي تتعلق ببقاء الاعمال هي (كفاءة التكلفة، والائتمان غير الرسمي، والتسويق القوي). فيما يرى (Tengeh, 2013, 256) ان استراتيجيات بقاء الاعمال تشمل (استراتيجيات توفير التكاليف، واستراتيجيات تفاخر الإيرادات). ويصنف (Deller & Conroy, 2017, 12) الاستراتيجيات الى اربعة فئات هي (مواقف المجتمع، التواصل والتوجيه، التعليم، التمويل). وحدد (Omar, et..al, 2020, 147) استراتيجيات بقاء الاعمال في (الاستراتيجية المالية، واستراتيجية التسويق). واقترح (Shirdan, 2020) اربعة استراتيجيات للبقاء هي (إعادة تقييم السوق، اعادة تقييم المنتجات والخدمات، خلق حضور رقمي، بناء الشعور بالانتماء للمجتمع). وقدم (Jorner, 2021) خمسة نصائح تعد بمثابة استراتيجيات لبقاء الاعمال هي (ابق على أذهان زبائنك، الحصول على أفضل العاملين، حماية الأصول، التمويل والميزانية، كن مستعدا للتكيف مع أي شيء). من ما تم عرضه من استراتيجيات بقاء الاعمال للباحثين نتفق معهم لأنها كلها تسهم في بقاء الاعمال الا اننا نرى بان استراتيجيات بقاء الاعمال التالية هي الاكثر مساهمة في بقاء الاعمال:

1- استراتيجية التنويع: إذا كانت المنظمة تقدم مجموعة من المنتجات لمجموعة واسعة من الزبائن فسوف تحمي نفسها من تداعيات الخسارة الصعبة إذا وصلت الى إحدى مجالات هذه المنتجات، ومن هنا تأتي أهمية الاستثمار في أنواع متعددة من المنتجات في بيئة قاسية (Gartenstein, 2019, 1). واستراتيجية التنويع للمنتوج تمثل عملية الدخول في نشاط جديد أو منتوج جديد يختلف عن المنتوجات الحالية التي تنتجها الشركة تتناسب مع حاجات السوق الزبائن ورغباتهم او سعيا منها لدخول اسواق جديدة فضلا عن الاسواق الحالية للشركة (النعمة، ومحمود، 2018، 9).

2- استراتيجية المرونة: المرونة هي مفتاح النجاة في الأزمة وحيوية تحقيق الازدهار على المدى الطويل، ويجب تعزيز قدرات المرونة لدى الشركات للاستجابة لتداعيات الأحداث غير المتوقعة، ولابد أن يكون لديها القدرة على التخطيط والانسجام مع أي تغيير من خلال التنبؤ والحماية والقدرة على الاستجابة وإحياء واستعادة الاستراتيجية (Rakshit & Paul, 2020, 54). وتعد المرونة الاستراتيجية بانها قرار استباقي استراتيجي يستخدم في الاستجابة للظروف غير المتوقعة، وتكيف المنظمة للتغيرات البيئية الحرجة التي تحدث في البيئة في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة، واستيعاب الفرص المتاحة، وخطة عمل تمكن المنظمة من التحول من استراتيجية الى اخرى وباقل الكلف (الياسري، والمياحي، 2021، 10).

3- استراتيجية خفة الحركة الاستراتيجية: تعني تبني المنظمات لخفة الحركة في عملياتها واستراتيجياتها وما إلى ذلك حتى تتمكن من الاستجابة بسرعة وكفاءة لأي تهديدات أو فرص سواء كانت من بيئة خارجية أو داخلية (Rakshit & Paul, 2020, 54). وتتمثل بمجموعة من الاجراءات والقدرات الديناميكية التي تمتلكها المنظمة بطريقة تمكنها من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية سواء في البيئة الداخلية او الخارجية (التميمي، وعبدالغفور، 2020، 327).

4- استراتيجية التركيز على التكنولوجيا: يجب ان يكون نشاط الشركة التجاري موجودًا بالفعل عبر الإنترنت، ويتضمن حملات إعلانية تستهدف الفئة السكانية المناسبة وتعزز ضرورة سلعة الشركة، وخاصة عبر وسائل التواصل الاجتماعي لأنها المنفذ إلى قاعدة الزبائن (Shirdan, 2020). وليس هذا فقط بل نرى بانه يجب التركيز على التكنولوجيا وتوظيفها في جميع مجالات الشركة الانتاجية، والتسويقية، والمالية، والبشرية وغيرها لانها اصبحت ضرورة ملحة لبقاء الاعمال وتميزها.

5- استراتيجية التكيف: وتعني القدرة على التكيف ويعرّفها باتريك جيه بانها القدرة على التأقلم مع التغيير والاستفادة منه، والقدرة على التعافي عندما تغير الأحداث غير المتوقعة خطط الحياة (Jorner, 2021). ويمثل التكيف قدرة المنظمة على احداث التغيرات الاستراتيجية الانسب في ابعاد متنوعة من بيئتها الداخلية لمواجهة تحديات محتملة في البيئة الخارجية لضمان تحقيق فاعليتها (الخناق، وجاسم، 2013، 101).

6- استراتيجية التطوير والابتكار: استراتيجية الابتكار هي مهمة ابتكار مشتركة وخطة مفصلة تهدف إلى خلق قيمة جديدة يرغب الزبائن فيها، وتتضمن مجموعة من السياسات أو السلوكيات الموجهة نحو تحقيق النمو التنظيمي المستقبلي. وتساعد الأعمال على تحقيق نجاح طويل الأمد فبدون الابتكار المستمر لا تكتسب الشركة (أو تحافظ على) ميزة تنافسية أو تحافظ على مشاركة الزبائن على المدى الطويل (Elkins, 2021). وكذلك استراتيجية التطوير مهمة لبقاء الاعمال لأنها تواكب المستجدات وتستحدثها في جميع مجالات عمل الشركة.

المحور الثالث اطار الدراسة التطبيقي

أولا: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة: لتحديد مواقف العينة من متغيراتها تم وصفها وتشخيصها بالاتي:

1- وصف وتشخيص متغير انواع الشبكات الاستراتيجية: من تحليل نتائج الجدول (1) ندرك ان (68.22%) من أفراد العينة المبحوثين متفقون على توافر متغير انواع الشبكات الاستراتيجية في الشركات، وذلك بوسط حسابي قدره (2.513) وبانحراف معياري (0.755)، ونستنتج من هذا ان مستوى متغير انواع الشبكات الاستراتيجية في الشركات المبحوثة هو متوسط عالي،

والسبب في ذلك ربما هو عدم وجود الكثير من الشركات التي تعمل في نفس مجال عمل الشركات المبحوثة، وانها تركز اكثر على اقامت شبكات مع الزبائن والموردين والموزعين، ويمكن زيادة وتعزيز مستوى انواع الشبكات الاستراتيجية فيها من خلال التطبيق والاهتمام اكثر بأنواع هذه الشبكات المتمثلة في (شبكات القيمة العمودية، شبكات القيمة الافقية، شبكات القيمة المتعددة الابعاد). والتالي وصف وتشخيص لإبعاد انواع الشبكات الاستراتيجية:

أ- شبكات القيمة العمودية: نكتشف من نتائج الجدول (1) ان (69.23%) من أفراد العينة المبحوثين متفقون على ان الشركات المبحوثة تطبق متغير شبكات القيمة العمودية فيها، وكان ذلك بوسط حسابي (2.51) وانحراف معياري (0.775). ويتبين لنا من هذا ان مستوى تطبيق الشركات لهذا المتغير هو تقريبا جيد، ويمكن زيادة وتعزيز مستوى متغير شبكات القيمة العمودية فيها من خلال اجراءات عديدة اهمها بناء شبكات ذات علاقات طويلة الاجل مع الموردين لضمان الحصول على الموارد، ومع الزبائن لتعزيز ولائهم والاحتفاظ بهم، والموزعين لإيصال المنتجات الى الاسواق بالوقت المناسب، ويعزز هذا ايضا استراتيجيات بقاء اعمال الشركات.

ب- شبكات القيمة الافقية: ترشدنا نتائج الجدول (1) الى ان (67.93%) من أفراد العينة المبحوثين متفقون على توافر متغير شبكات القيمة الافقية في الشركات المبحوثة، وجاء ذلك بوسط حسابي (2.51) وانحراف معياري (0.755)، وذلك يدل على ان مستوى تطبيق الشركات لهذا المتغير هو متوسط عالي، ويمكن زيادة وتعزيز هذا المستوى فيها من خلال اجراءات عديدة اهمها زيادة التعاون بين الشركات والجهات الاخرى الفاعلة في المجتمع، وزيادة التحالفات مع الشركات الاخرى المنافسة، وزيادة التشاركات مع الشركات التي لها علاقة بتطوير مواردها وقدراتها والحصول على موارد جديدة منها، ويعزز هذا ايضا استراتيجيات بقاء اعمال الشركات.

ج- شبكات القيمة المتعددة الابعاد: يدل محتوى الجدول (1) على ان (67.5%) من أفراد العينة المبحوثين متفقون على ان الشركات المبحوثة تطبق متغير شبكات القيمة المتعددة الابعاد فيها، وبوسط حسابي بلغ (2.52) وانحراف معياري قدره (0.736)، ويعني ذلك ان مستوى تطبيق الشركات لهذا المتغير هو متوسط عالي، ويمكن زيادة وتعزيز هذا المستوى فيها من خلال العديد من الاجراءات اهمها زيادة القيمة فيها من خلال الشبكات المتعددة التي تنشئها مع الشركات الاخرى، وتبني اعمال جديدة مستمدة من الشبكات المقامة مع الشركات، والاستفادة منها في زيادة اعتماد التكنولوجية وتطويرها فيها، والتعرف على التقنيات الحديثة في مجال عملها وتطبيقها واستخدامها في تعظيم القيمة فيها، ويعزز هذا ايضا استراتيجيات بقاء اعمال الشركات.

الجدول (1) مواقف العينة المبحوثة من متغير انواع الشبكات الاستراتيجية

ت	انواع الشبكات الاستراتيجية	حركة المقياس						الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		اتفق 3		محايد 2		لا اتفق 1			
		ت	%	ت	%	ت	%		
شبكات القيمة العمودية	تنشأ الشركة شبكة من العلاقات طويلة الاجل مع الموردين لضمان الحصول على المواد اللازمة	60	77.9	6	7.8	11	14.3	2.63	0.723
	تمتلك الشركة سلسلة من القنوات والموزعين لتوزيع المنتجات في الوقت المناسب في الاسواق	53	68.8	10	13	14	18.2	2.50	0.788
	تكون الشركة شبكات من العلاقات طويلة الاجل مع الزبائن هدفها المحافظة عليهم وزيادة ولائهم	47	61	14	18.2	16	20.8	2.40	0.815
	المعدل	-	69.23	-	13	-	17.77	2.51	0.775
شبكات القيمة الافقية	هناك تعاون بين الشركة وجهات اخرى فاعلة مختلفة في المجتمع	55	71.4	12	15.6	10	13	2.58	0.713
	لدى الشركة تحالفات مع الشركات الاخرى المنافسة لها	54	70.1	11	14.3	12	15.6	2.54	0.752
	تتشارك الشركة مع شركات اخرى للحصول على موارد جديدة وتطوير مواردها وقدراتها	48	62.3	14	18.2	15	19.5	2.42	0.801
	المعدل	-	67.93	-	16.04	-	16.03	2.51	0.755
شبكات القيمة المتعددة	تكون الشركة انظمة القيمة فيها من بناء شبكات متعددة مع الشركات الاخرى	52	67.5	6	7.8	19	24.7	2.59	0.633
	تتبنى الشركة شبكات متعددة لإنشاء اعمال جديدة تعظم القيمة فيها	54	70.1	9	11.7	14	18.2	2.51	0.788
	تدخل الشركة تقنيات عمل جديدة وتكنولوجيا جديدة من خلال العديد من الشبكات التي تنشئها	50	64.9	13	16.9	14	18.2	2.46	0.787
	المعدل	-	67.5	-	12.13	-	20.37	2.52	0.736
	المعدل الكلي		68.22		13.73		18.05	2.513	0.755

2- وصف وتشخيص متغير استراتيجيات بقاء الاعمال: نشاهد في نتائج الجدول (2) ان (70.75%) من أفراد العينة المبحوثين متفقون على ان الشركات تعتمد استراتيجيات بقاء الاعمال وتطبقها، وذلك بوسط حسابي بلغ (2.57) وانحراف معياري (0.7)، ونستنتج من هذا ان مستوى متغير استراتيجيات بقاء الاعمال في الشركات المبحوثة هو جيد، وساعدها هذا المستوى على البقاء وخاصة في ظل ما فرضته جائحة فايروس كورونا، الا ان هذا المستوى من استراتيجيات بقاء الاعمال يحتاج الى زيادة وتعزيز لتتمكن من الاستمرار في النجاح والبقاء حتى في ظل اصعب الظروف، ويمكن تحقيق هذه الزيادة والتعزيز من خلال زيادة التنويع في منتجاتها، واعتماد المرونة في جميع مجالاتها، وتبني سرعة الحركة في تعاملاتها مع البيئة، والتركيز اكثر على التكنولوجيا، اجراء التغيرات التي تحقق التكيف، واعتماد الابتكار والتطوير منهج عمل فيها، وهذا سيعزز استراتيجيات بقاء اعمال الشركات واستمرارها. والتالي وصف وتشخيص لاستراتيجيات بقاء الاعمال:

أ. **استراتيجية التنويع:** اثبتت معطيات الجدول (2) ان (71.4%) من أفراد العينة المبحوثين متفقون على تطبيق هذه الاستراتيجية في الشركات، وفي وسط حسابي قيمته (2.55) وانحراف معياري بلغ (0.739)، وهذا يؤشر ان مستوى توافر هذه الاستراتيجية في الشركات المبحوثة هو جيد، ويمكن تعزيز مستواها وزيادته من خلال العديد من الاجراءات اهمها العمل على تنويع منتجاتها اكثر وبما يتوافق مع طلبات الزبائن وحاجاتهم، والدخول في نشاطات جديدة واسواق جديدة، وسيعزز ذلك من استراتيجيات بقاء الاعمال فيها.

ب. **استراتيجية المرونة:** من نتائج الجدول (2) نجد ان (68.15%) من أفراد العينة المبحوثين متفقون على ان الشركات المبحوثة تعتمد مؤشرات استراتيجية المرونة فيها، بوسط حسابي قدره (2.55) وانحراف معياري (0.7)، ويدل ذلك على ان مستوى هذه الاستراتيجية في الشركات المبحوثة هو متوسط عالي، ويمكن تعزيزه من خلال اجراءات عديدة اهمها زيادة مواردها بالطريقة التي توفر لها المرونة، واتخاذ قرارات اكثر استباقية في التعامل مع الاحداث غير المتوقعة، وسيعزز ذلك استراتيجيات بقاء الاعمال فيها.

ت. **استراتيجية خفة الحركة:** نرى في الجدول (2) ان (70.1%) من أفراد العينة المبحوثين متفقون على ان الشركات المبحوثة مطبقة لهذه الاستراتيجية فيها، بوسط حسابي (2.58) وبانحراف معياري (0.682)، ويعني ذلك ان مستوى هذه الاستراتيجية في الشركات المبحوثة هو جيد، ويمكن تعزيزه فيها من خلال العديد من الاجراءات اهمها زيادة سرعة الشركات في تحركها لمواجهة التهديدات واعتماد السرعة في عملياتها وتنفيذ استراتيجياتها، وزيادة قدراتها الديناميكية التي تمكنها من تحقيق السرعة، وسيعزز ذلك استراتيجيات بقاء الاعمال فيها.

ث. **استراتيجية التركيز على التكنولوجيا:** في الجدول (2) نجد ان (78.55%) من أفراد العينة المبحوثين متفقون على ان الشركات تعتمد هذه الاستراتيجية فيها، بوسط حسابي (2.7) وبانحراف معياري (0.610)، ويدل ذلك ان مستوى هذه الاستراتيجية في الشركات المبحوثة هو جيد عالي، ويمكن تعزيزه فيها من خلال العديد من الاجراءات اهمها زيادة توظيف التكنولوجيا في التواصل مع الزبائن والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم، وزيادة استخدام التكنولوجيا اكثر في جميع مجالاتها، وسيعزز ذلك استراتيجيات بقاء الاعمال فيها.

ج. **استراتيجية التكيف:** استدلالاً من الجدول (2) ان (67.5%) من أفراد العينة المبحوثين متفقون على ان الشركات المبحوثة تعتمد هذه الاستراتيجية فيها، بوسط حسابي (2.48) وبانحراف معياري (0.785)، ويشير ذلك الى ان مستوى هذه الاستراتيجية في هذه الشركات هو متوسط عالي، ويمكن تعزيزه وزيادته فيها من خلال العديد من الاجراءات اهمها اكتشاف التغيرات في البيئة واتخاذ الاجراءات اللازمة للتكيف معها وتحويلها الى فرص مع تنفيذ تغيرات متنوعة في البيئة الداخلية للتكيف مع ما حصل من تغيرات في البيئة الخارجية، وسيعزز ذلك من استراتيجيات بقاء الاعمال فيها.

ح. **استراتيجية التطوير والابتكار:** تكشف نتائج الجدول (2) ان (68.8%) من أفراد العينة المبحوثين متفقون على ان الشركات المبحوثة تنفذ مؤشرات هذه الاستراتيجية فيها، بوسط حسابي (2.57) وبانحراف معياري (0.684)، ويوضح ذلك ان مستوى هذه الاستراتيجية في الشركات هو متوسط عالي، ويمكن تعزيزه وزيادته فيها من خلال العديد من الاجراءات اهمها زيادة الابتكارات الجدية في المنتجات المقدمة للزبائن بما يضيف قيمة لهم، وزيادة تطوير مجالات عملها في ضوء المستجدات في البيئة، وسيعزز ذلك من استراتيجيات بقاء الاعمال فيها.

الجدول (2) مواقف العينة المبحوثة من متغير استراتيجيات بقاء الاعمال

ت	استراتيجيات بقاء الاعمال	حركة المقياس						الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		اتفق 3		محايد 2		لا اتفق 1			
		ت	%	ت	%	ت	%		
استراتيجية التنويع	تعتمد الشركة تنويع المنتجات المقدمة للزبائن لضمان بقائها واستمرارها	61	79.2	7	9.1	9	11.7	2.67	0.677
	تسعى الشركة الى تقديم منتجات جديدة والدخول في نشاط جديد واسواق جديدة	49	63.6	13	16.9	15	19.5	2.44	0.802
	المعدل	-	71.4	-	13	-	15.6	2.55	0.739
استراتيجية المرونة	تمتلك الشركة المرونة الكافية للاستجابة الى تداعيات الاحداث غير المتوقعة	54	70.1	17	22.1	6	7.8	2.62	0.629
	تتخذ الشركة قرارات استباقية تمكنها من الانسجام مع التغيرات البيئة الحرجة	51	66.2	13	16.9	13	16.9	2.49	0.771

ت	استراتيجيات بقاء الاعمال	حركة المقياس						الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		اتفق 3		محايد 2		لا اتفق 1			
		ت	%	ت	%	ت	%		
	المعدل	-	68.15	-	19.5	-	12.35	2.55	0.7
استراتيجية خفة الحركة	تتحرك الشركة بسرعة لمواجهة اي تهديدات تتعرض لها	52	67.5	19	24.7	6	7.8	2.59	0.633
	تمتلك الشركة القدرات الديناميكية التي تمكنها من اكتشاف الفرص واستغلالها بسرعة	56	72.7	11	14.3	10	13	2.58	0.731
	المعدل	-	70.1	-	19.5	-	10.4	2.58	0.682
استراتيجية التركيز على التكنولوجيا	تستخدم الشركة وسائل التواصل الاجتماعي في التواصل مع الزبائن وعرض منتجاتها	64	83.11	8	10.4	5	6.5	2.76	0.577
	توظف الشركة التكنولوجيا الحديثة في جميع مجالاتها الانتاجية والتسويقية والمالية والبشرية وغيرها	57	74	13	16.9	7	9.1	2.64	0.644
	المعدل	-	78.55	-	13.65	-	7.8	2.7	0.610
استراتيجية التكيف	لدى الشركة القدرة على التأقلم مع التغيرات والاستفادة منها	48	62.3	14	18.2	15	19.5	2.42	0.801
	تجري الشركة تغيرات متنوعة في بيئتها الداخلية لمواجهة التحديات المختلفة في البيئة الخارجية	56	72.7	8	10.4	13	16.9	2.55	0.769
	المعدل	-	67.5	-	14.3	-	18.2	2.48	0.785
استراتيجية التطوير والابتكار	تبتكر الشركة ميزات جديدة في منتجاتها تضيف قيمة جديدة للزبائن	55	71.4	11	14.3	11	14.3	2.57	0.733
	تطور الشركة مجالات عملها في ضوء المستجدات الجديدة في البيئة	51	66.2	20	26	6	7.8	2.58	0.635
	المعدل	-	68.8	-	20.15	-	11.05	2.57	0.684
	المعدل الكلي		70.75		16.68		12.57	2.57	0.7

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة: جرى التأكد من صحة هذه الفرضيات واختبارها بما يأتي:

1. اختبار الفرضية الرئيسة الأولى: التي تؤكد على انه توجد علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين أنواع الشبكات الاستراتيجية وتعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال، إذ يستدل من الجدول (3) انه توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة ايجابية بين أنواع الشبكات الاستراتيجية وتعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال في الشركات المبحوثة، بقيمة معامل ارتباط قدرها (0.869**) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.01)، وهذه النتائج تؤكد صحة هذه الفرضية، لذا تقبل هذه الفرضية الرئيسية الاولى.

الجدول (3) علاقة الارتباط بين أنواع الشبكات الاستراتيجية وتعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال

المتغير المستقل / المتغير المعتمد	أنواع الشبكات الاستراتيجية
استراتيجيات البقاء للإعمال	0.869**

spss77P ≤ 0.01, N = المصدر: من اعداد الباحث استناداً الى نتائج البرنامج الاحصائي

وتم التأكد من صحة الفرضيات الفرعية التي تفرعت عن الفرضية الرئيسة الأولى واختبارها بما يأتي:

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: التي تؤكد على انه توجد علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين شبكات القيمة العمودية وتعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال، إذ نشخص من الجدول (4) وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة ايجابية بين شبكات القيمة العمودية وتعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال في الشركات المبحوثة، بقيمة معامل ارتباط قدرها (0.764**) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.01)، وبناءً على هذا تقبل هذه الفرضية الفرعية الأولى.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: التي تؤكد على انه توجد علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين شبكات القيمة الأفقية وتعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال، إذ نستبين من الجدول (4) وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة ايجابية بين شبكات القيمة الأفقية وتعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال في الشركات المبحوثة، بقيمة معامل ارتباط قدرها (0.653**) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.01)، وبناءً على هذا تقبل هذه الفرضية الفرعية الثانية.

ج- اختبار الفرضـــية الفرعية الثالثة: التي تؤكد على انه توجد علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين شـــبكات القيمة المتعددة الأبعاد وتعزيز اســـتراتيجيات البقاء للإعمال، إذ لوحظ في الجدول (4) وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة ايجابية بين شـــبكات القيمة المتعددة الأبعاد وتعزيز اســـتراتيجيات البقاء للإعمال في الشـــركات المبحوثة، بقيمة معامل ارتباط قدرها (**0.755) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.01)، وبناءً على هذا تقبل هذه الفرضية الفرعية الثالثة.

الجدول (4) علاقة الارتباط بين إبعاد أنواع الشبكات الاستراتيجية وتعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال

المتغير المستقل / المتغير المعتمد	أنواع الشبكات الاستراتيجية		
	شبكات القيمة العمودية	شبكات القيمة الأفقية	شبكات القيمة المتعددة
استراتيجيات البقاء للإعمال	0.764**	0.653**	0.755**

spss77P ≤ 0.01, N = . المصدر: من اعداد الباحث استناداً الى نتائج البرنامج الاحصائي

2. اختبار الفرضـــية الرئيســـية الثانية: التي تؤكد على انه تؤثر أنواع الشـــبكات الاســـتراتيجية تأثيرا ايجابيا معنويا في تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال، إذ نتوصل من نتائج الجدول (5) ان أنواع الشبكات الاستراتيجية تؤثر تأثيرا ايجابيا معنويا في تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال بالشركات المبحوثة، وبقيمة معامل تحديد (R^2) قدرها (0.755)، ونستكشف من ذلك ان أنواع الشبكات الاستراتيجية تسهم بـــ(75.5%) في تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال بالشركات المبحوثة، وتثبت قيمة (T) المحسوبة التي مقدارها (19.36)، وقيمة (F) المحسوبة التي مقدارها (131.55) ذلك، واللتين هما قيمتين معنويتين عند مستوى معنوية (0.01)، وتؤكد قيمة (β_0) البالغة (0.304) التي تشير الى وجود لاستراتيجيات بقاء الإعمال في الشركات المبحوثة مقداره (0.304) عندما يكون مقدار الموجود من أنواع الشبكات الاستراتيجية فيها مساوياً للصفر، وقيمة (β_1) البالغة (1.218) والتي تعني ان تغيراً مقداره (1) في متغير أنواع الشبكات الاستراتيجية سيؤدي الى تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال في الشركات المبحوثة بمقدار (1.218)، وتلك النتائج تؤكد صحة الفرضية، لذا تقبل هذه الفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول (5) تأثير أنواع الشبكات الاستراتيجية في تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال

المتغير المستقل / المتغير المعتمد	أنواع الشبكات الاستراتيجية				
	R^2	β_0	β_1	F المحسوبة	T المحسوبة
استراتيجيات البقاء للإعمال	0.755	0.304	1.218	131.55	19.36

spss 77), N = 76P ≤ 0.01, D.F = (1. . المصدر: من اعداد الباحث استناداً الى نتائج البرنامج الاحصائي

وتم التأكد من صحة الفرضيات الفرعية التي تفرعت عن الفرضية الرئيسة الثانية واختبارها بما يأتي:

أ- اختبار الفرضـــية الفرعية الأولى: التي تؤكد على انه تؤثر شـــبكات القيمة العمودية تأثيرا ايجابيا معنويا في تعزيز اســـتراتيجيات البقاء للإعمال، إذ تظهر النتائج في الجدول (6) ان شـــبكات القيمة العمودية تؤثر تأثيرا ايجابيا معنويا في تعزيز اســـتراتيجيات البقاء للإعمال في الشـــركات المبحوثة، وبقيمة معامل تحديد (R^2) قدرها (0.583)، ونستكشـــف من ذلك ان شـــبكات القيمة العمودية تسـهم بـــ(58.3%) في تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال بالشركات المبحوثة، وتثبت قيمة (T) المحسوبة التي مقدارها (14.69)، وقيمة (F) المحســـوبة التي مقدارها (137.90) ذلك، واللتين هما قيمتين معنويتين عند مســـتوى معنوية (0.01)، وتؤكد قيمة (β_0) البالغة (0.251) التي تشير الى وجود لاستراتيجيات بقاء الإعمال في الشركات المبحوثة مقداره (0.251) عندما يكون مقدار الموجود من شبكات القيمة العمودية فيها مساوياً للصفر، وقيمة (β_1) البالغة (1.893) والتي تعني ان تغيراً مقداره (1) في متغير شبكات القيمة العمودية سيؤدي الى تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال في هذه الشركات بمقدار (1.893)، والنتائج هذه تؤكد صحة الفرضية، لذا تقبل هذه الفرضية الفرعية الاولى.

ب- اختبار الفرضـــية الفرعية الثانية: التي تؤكد على انه تؤثر شـــبكات القيمة الأفقية تأثيرا ايجابيا معنويا في تعزيز اســـتراتيجيات البقاء للإعمال، إذ نلاحظ في نتائج الجدول (6) ان شـــبكات القيمة الأفقية تؤثر تأثيرا ايجابيا معنويا في تعزيز اســـتراتيجيات البقاء للإعمال في الشـــركات المبحوثة، وبقيمة معامل تحديد (R^2) قدرها (0.426)، ونســـتكشـــف من ذلك ان شـــبكات القيمة الأفقية تســـهم بـــ(42.6%) في تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال بالشركات المبحوثة، وتثبت قيمة (T) المحسوبة التي مقدارها (12.23)، وقيمة (F) المحســـوبة التي مقدارها (62.78) ذلك، واللتين هما قيمتين معنويتين عند مســـتوى معنوية (0.01)، وتؤكد قيمة (β_0) البالغة (0.262) التي تشير الى وجود لاستراتيجيات بقاء الإعمال في الشركات المبحوثة مقداره (0.262) عندما يكون مقدار الموجود من شـبكات القيمة الأفقية فيها مسـاوياً للصـفر، وقيمة (β_1) البالغة (1.854) والتي تعني ان تغيراً مقداره (1) في متغير شـبكات القيمة الأفقية سيؤدي الى تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال في الشركات المبحوثة بمقدار (1.854)، وتلك النتائج تؤكد صحة الفرضية، لذا تقبل هذه الفرضية الفرعية الثانية.

ج- اختبار الفرضـــية الفرعية الثالثة: التي تؤكد على انه تؤثر شـــبكات القيمة المتعددة الأبعاد تأثيرا ايجابيا معنويا في تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال، واستدلالا من النتائج في الجدول (6) ان شبكات القيمة المتعددة الأبعاد تؤثر تأثيرا ايجابيا معنويا في تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال في الشركات المبحوثة، وبقيمة معامل تحديد (R^2) قدرها (0.570)، ونستكشف من ذلك ان شبكات القيمة المتعددة الأبعاد تسهم بـــ(57%) في تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال بالشركات المبحوثة، وتثبت قيمة (T) المحسوبة التي مقدارها (13.87)، وقيمة (F) المحسوبة التي مقدارها (118.05) ذلك، واللتين هما قيمتين معنويتين عند مستوى معنوية (0.01)، وتؤكد قيمة (β_0) البالغة (0.271) التي تشير الى وجود لاستراتيجيات بقاء الإعمال في الشركات المبحوثة مقداره (0.262) عندما يكون مقدار الموجود من شبكات القيمة المتعددة الأبعاد فيها مساوياً للصفر، وقيمة (β_1) البالغة (1.833) والتي تعني ان تغيراً مقداره (1) في متغير شبكات القيمة المتعددة الأبعاد سيؤدي الى تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال في الشركات المبحوثة بمقدار (1.833)، وتلك النتائج تؤكد صحة الفرضية، لذا تقبل هذه الفرضية الفرعية الثالثة.

الجدول (6) تأثير إبعاد أنواع الشبكات الاستراتيجية في تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال

المتغير المعتمد / ابعاد المتغير المستقل	تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال				
	R^2	β_0	β_1	F المحسوبة	T المحسوبة
شبكات القيمة العمودية	0.583	0.251	1.893	137.90	14.69
شبكات القيمة الأفقية	0.426	0.262	1.854	62.78	12.23
شبكات القيمة المتعددة الأبعاد	0.570	0.271	1.833	118.05	13.87

المصدر: من اعداد الباحث استناداً الى نتائج البرنامج الاحصائي spss $P \leq 0.01$, D.F = (1.76), N = 77.

المحور الرابع اهم الاستنتاجات والمقترحات

اولا: الاستنتاجات: من تحليل النتائج خرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات اهمها:

1- ان لأنواع الشبكات الاستراتيجية دور استراتيجي متميز وتأثير فاعل في تعزيز استراتيجيات بقاء الإعمال في الشركات.

2- ان مستوى تطبيق متغير انواع الشبكات الاستراتيجية في الشركات المبحوثة هو متوسط عالي، في خضم المستجدات الجديدة التي تفرزها البيئة فان الشـــركات بحاجة الى مســـتوى اعلى من هذا التطبيق للتغلب على الصـــعوبات التي يمكن ان تتعرض لها مستقبلا.

3- حصل تكوين الشبكات ذات العلاقات طويلة الاجل مع الزبائن على اقل نسبة والبالغة (61%) من الشبكات الاخرى التي تكونها الشركات المبحوثة مع الجهات الاخرى ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بإعمالها.

4- جاءت كل من شبكات القيمة الافقية وشبكات القيمة المتعددة بمستوى متقارب جدا في الشركات المبحوثة اذ بلغ الفرق بينهما (0.43)، وهما اقل مستوى من شبكات القيمة العمودية، وهذا يدل على ان هذه الشركات تركز اكثر على شبكات القيمة العمودية في تأسيس وبناء شبكاتها الاستراتيجية.

5- الشركات المبحوثة تعتمد استراتيجيات بقاء الاعمال وتطبقها بمستوى جيد، وساعدها هذا المستوى على البقاء وخاصة في ظل ما فرضته جائحة فايروس كورونا من قيود وتحديات، الا ان هذا المستوى من الاستراتيجيات يحتاج الى زيادة وتعزيز لتتمكن من الاستمرار في النجاح والبقاء حتى في ظل اصعب الظروف.

6- حصلت استراتيجية التكيف على اقل نسبة تطبيق والبالغة (67.5%) مقارنة بنسب تطبيق استراتيجيات بقاء الاعمال الاخرى في الشركات المبحوثة، وهي استراتيجية مهمة لبقاء الشركات ويجب الاهتمام بها اكثر من ذلك.

7- ان سعي الشركات المبحوثة الى تقديم منتجات جديدة والدخول في نشاط جديد واسواق جديدة جاء بمستوى متوسط، وربما السبب في ذلك هو حذر هذه الشركات من الدخول في نشاط جديد واسواق جديدة بسبب ما تفرضه جائحة فايروس كورونا من اغلاق وتباعد اجتماعي، وصعوبة الحصول على الموارد، والتصدير وغيرها.

8- تحتاج الشركات الى الاعتناء بمؤشرات تطبيق استراتيجية التطوير والابتكار اكثر مما يتم تطبيقه لان هذه الاستراتيجية تضيف قيمة اكبر للزبائن وتعظم قيمة الشركة.

ثانيا: المقترحات: مما خرجت منه الدراسة من استنتاجات تقترح اهم المقترحات التالية:

1- ضرورة تبني الشركات كافة باختلاف انشطتها لأنواع الشبكات الاستراتيجية وتوظيفها بكفاءة في تعزيز استراتيجيات بقاء الاعمال لضمان استمرارها ونجاحها استراتيجيا.

2- من الاهم للشركات المبحوثة زيادة مستوى انواع الشبكات الاستراتيجية فيها من خلال التطبيق والاهتمام اكثر بأنواع هذه الشبكات المتمثلة في (شبكات القيمة العمودية، شبكات القيمة الافقية، شبكات القيمة المتعددة الابعاد)، لتتمكن بفاعلية اعلى من مواجهة المستجدات البيئية غير المتوقعة والتغلب عليها والمحافظة على بقائها بكفاءة عالية.

3- يجب على الشركات زيادة نسبة اعتمادها لشبكات الزبائن ذات العلاقات طويلة الاجل وتفعيلها في كسب زبائن جدد والاحتفاظ بهم وتعزيز ولائهم مع الحرص من خلالها على عدم فقدان الزبائن المتعاملين معها سابقا وزيادة رضاهم بما يسهم في بقاء الاعمال.

4- ينبغي ان تقوم الشركات المبحوثة بتساوي تركيزها على كل من شبكات القيمة العمودية، وشبكات القيمة الافقية، وشبكات القيمة المتعددة في بناء وتأسيس شبكاتها الاستراتيجية، وبشكل تكاملي يكمل بعضها الاخر يسهم في تعزيز استراتيجيات بقاء الاعمال.

5- ان زيادة مستوى استراتيجيات بقاء الاعمال وتعزيزه يعد من الضرورات الملحة اللازمة لبقاء الاعمال، ويمكن ذلك من خلال زيادة التنويع في منتجاتها، واعتماد المرونة في جميع مجالاتها، وتبني سرعة الحركة في تعاملاتها مع البيئة، والتركيز اكثر على التكنولوجيا، واجراء التغيرات التي تحقق التكيف، واعتماد الابتكار والتطوير منهج عمل فيها خاصة في ظل ما فرضته جائحة فايروس كورونا من قيود وتحديات.

6- ضرورة اهتمام الشركات المبحوثة اكثر بتطبيق استراتيجية التكيف فيها مع عدم اهمال الاهتمام باستراتيجيات بقاء الاعمال الاخرى لما لها من اهمية كبيرة في موائمة البيئة الداخلية مع البيئة الخارجية التي تضمن بقاء الاعمال.

7- على الشركات المبحوثة زيادة سعيها في تقديم منتجات جديدة والدخول في نشاط جديد واسواق جديدة لما يمنحها من قدرة على البقاء والنمو معتمدة على الاستراتيجيات التي تنسجم مع الاجراءات الجديدة التي فرضتها جائحة فايروس كورونا.

8- زيادة اعتناء الشركات المبحوثة اكثر بتطبيق مؤشرات استراتيجية التطوير والابتكار لما لهذه الاستراتيجية من ميزات كبيرة في اضافة قيمة للزبائن وتعظم قيمة الشركة من خلال التطويرات والابتكارات التي تدخلها على المنتجات الموجودة فعلا والمنتجات الجديدة التي تقدمها لأول مرة، وهذا يسهم في بقاء الشركات واستمرار نجاحها.

قائمة المصادر

اولا: المصادر العربية

1. التميمي، علي حسين، وعبدالغفور، قتيبة أمجد، 2020، أثر خفة الحركة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية بحث تطبيقي في البنك المركزي العراقي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 50، الجزء 1.
2. الخناق، نبيل محمد عبد الحسين، وجاسم، ندى عبد المطلب، 2013، علاقة أنماط تفكير المدراء وفق تقسيم هيرمان للدماغ باختيار استراتيجيات التكيف التنظيمي، مجلة كلية المأمون، العدد 22.
3. النعمة، عادل ذاكر، ومحمود، نسرين محمد فتحي، 2018، استراتيجية التنويع للمنتوج وإسهامها في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة (دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة / نينوى)، مجلة كلية القلم الجامعة، المجلد 4، العدد 2، الجزء 2.
4. الياسري، أكرم محسن، والمياحي، ميلاد غازي برغش، 2021، تأثير المرونة الستراتيجية في تحقيق الأداء الستراتيجي بحث تحليلي لاراء المديرين في عينة من دوائر احوال بغداد (مديرية البطاقة الوطنية العامة)، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 17، العدد 67.

ثانيا: المصادر الاجنبية

1. Akaeze, N. S., & Akaeze, C. (2017). Exploring The Survival Strategies For Small Business Ownership In Nigeria. Australian Journal Of Business And Management Research, 5(7), 35-48.
2. Andrésen, E., Lundberg, H., & Roxenhall, T. (2012). Designing For Commitment In Regional Strategic Networks. Emerald Group Publishing Limited. Management Research Review. Vol. 35 No. 6.
3. Bartlett III, R. P., & Morse, A. (2020). Small Business Survival Capabilities And Policy Effectiveness: Evidence From Oakland (No. W27629). National Bureau Of Economic Research.
4. Busari, I. A., & Jayeoba, A. O. (2021). COVID-19 And Strategies For Business Survival In Nigeria: Empirical Analysis.
5. Deller, S. C., & Conroy, T. (2017). Business Survival Rates Across The Urban–Rural Divide. Community Development, 48(1).
6. Dellyana, D., Simatupang, T. M., & Dhewanto, W. (2016). Business Model Innovation In Different Strategic Networks. International Journal Of Business, 21(3).
7. Elkins, Alex, 2021, What Is Innovation Strategy?, Planview Blog Your Path To Business Agility. Https://Blog.Planview.Com/What-Is-Innovation-Strategy/
8. Flynn, Alexis, 2020, What Is The Meaning Of Business Survival?, Greed Head, All You Need Is Knowledge. Https://Greedhead.Net/What-Is-The-Meaning-Of-Business-Survival/
9. Fraccastoro, S., Gabrielsson, M., & Chetty, S. (2021). Social Media Firm Specific Advantages As Enablers Of Network Embeddedness Of International Entrepreneurial Ventures. Journal Of World Business, 56(3).
10. Gartenstein, Devra, 2019, Business Survival Strategies, Biz Fluent. United States Ofamerica https://bizfluent.com/way-5208652-business-survivalstrategies.html
11. Gaskins, T. J. (2019). Strategies For Small Business Survival For Longer Than 5 Years (Doctoral Dissertation, Walden University).
12. Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic Networks. Strategic Management Journal, 21(3).

13. Hinterhuber, H. H., & Levin, B. M. (1994). Strategic Networks—The Organization Of The Future. Long Range Planning, 27(3).
14. Ifekwem, N., & Adedamola, O. (2016). Survival Strategies And Sustainability Of Small And Medium Enterprises In The Oshodi-Isolo Local Government Area Of Lagos State. Acta Universitatis Sapientiae: Economics And Business, 4(1).
15. Jorner, James, 2021, 5 Business Survival Tips For 2021, Entrepreneur Media. Https://Www.Entrepreneur.Com/Article/362611
16. Kaneberg, E. (2018). Managing Commercial Actors In Strategic Networks In Emergency Preparedness: A Study Of Multiple Networks From Sweden. Journal Of Humanitarian Logistics And Supply Chain Management.
17. Karjalainen, J. (2020). Strategic Networks: On The Intertwinedness Of Network Structure And Resources. Aalto University Publication Series DOCTORAL DISSERTATIONS.
18. Kohtamäki, M., Thorgren, S., & Wincent, J. (2016). Organizational Identity And Behaviors In Strategic Networks. Journal Of Business & Industrial Marketing. Vol. 31 Iss 1. Emerald.
19. Korunka, C., Kessler, A., Frank, H., & Lueger, M. (2010). Personal Characteristics, Resources, And Environment As Predictors Of Business Survival. Journal Of Occupational And Organizational Psychology, 83(4).
20. Meriläinen, K., & Halinen, A. (2009). Customer Knowledge Creation In Strategic Business Networks Towards An Analytical Framework. In Proceedings Of The 25th IMP Conference.
21. Milovanović, B. M., Primorac, D., & Kozina, G. (2020). The Impact Of Strategic Networking On Business Performance Of Manufacturing Smes Operating In A Predominantly Servise Based Economy. Interdisciplinary Description Of Complex Systems: INDECS, 18(2-B).
22. Möller, K., & Rajala, A. (2007). Rise Of Strategic Nets—New Modes Of Value Creation. Industrial Marketing Management, 36(7).
23. Möller, K., & Svahn, S. (2003). Managing Strategic Nets: A Capability Perspective. Marketing Theory, 3(2).
24. Möller, K., Rajala, A., & Svahn, S. (2005). Strategic Business Nets—Their Type And Management. Journal Of Business Research, 58(9).
25. Njemo Batumani, C. (2018). Strategic Network And Alliances Of African Agribusiness SME Internationalization.: The Case Of Agribusiness Smes In Douala, Cameroon.
26. Omar, A. R. C., Ishak, S., & Jusoh, M. A. (2020). The Impact Of Covid-19 Movement Control Order On Smes' Businesses And Survival Strategies. Geografia-Malaysian Journal Of Society And Space, 16(2).
27. Partanen, J., & Möller, K. (2012). How To Build A Strategic Network: A Practitioner-Oriented Process Model For The ICT Sector. Industrial Marketing Management, 41(3).
28. Rakshit, D., & Paul, A. (2020). Impact Of COVID-19 On Sectors Of Indian Economy And Business Survival Strategies. International Journal Of Engineering And Management Research, Volume-10, Issue-3, Available At SSRN 3620727.
29. Shirdan, Lion, 2020, Four Strategies For Business Survival During A Crisis, Forbes Media LLC, United State.
30. Stanley, Joshua, 2021, Business Survival Strategies – What Are They?, Real Business, UK. Https://Realbusiness.Co.Uk/Business-Survival-Strategies
31. Suraya, E., Azis, N., & Majid, M. S. A. (2020). Does Performance Matter For Business Survival Based On The Enhancement Of Locus Of Control And Business Competence? The Case Of Micro Small And Medium Enterprises. Sumerianz Journal Of Business Management And Marketing, 3(8).
32. Tengeh, R. K. (2013). A Business Survival Framework For African Immigrant-Owned Businesses In The Cape Town Metropolitan Area Of South Africa. Mediterranean Journal Of Social Sciences, 4(13), 247-247.
33. Valtonen, E. (2021). Strategic Engagement In Interorganizational Network: Case Greenreality Network. Master's In International Marketing Management (MIMM), School Of Business And Management, LUT University.

34. Vătămănescu, E. M., Cegarra-Navarro, J. G., Andrei, A. G., Dincă, V. M., & Alexandru, V. A. (2020). Smes Strategic Networks And Innovative Performance: A Relational Design And Methodology For Knowledge Sharing. Journal Of Knowledge Management. VOL. 24 NO. 6, Emerald Publishing Limited.
35. Wang, Z. (2019). Knowledge Transfer In Strategic Networks: A Systematic Review And Theoretical Propositions. European Journal Of Business And Management, Vol.11, No.21.
36. Wegner, D., & Mozzato, A. R. (2019). Shall We Cooperate, Or Shall We Compete? How Network Learning Episodes Influence Strategic Decisions In Strategic Networks. International Journal Of Management And Enterprise Development, 18(3).

Warith Scientific Journal

تأثير الافصاح الاستباقي على جوده التقارير المالية
(دراسة تطبيقية من الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية)

The effect of applying proactive disclosure on the quality of financial reports
(An applied study of a sample of companies listed in the Iraqi Stock Exchange)

م.د. امل محمد سلمان التميمي
Dr. Amal Salman Mohammed Al-Tamimi
amal.altamimy@uokerbala.edu.iq
كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء

الباحث / بسام علي عبدالله النافعي
Bassam Ali Abdullah Al- Nafei
bsam60570@gmail.com
كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء

المستخلص. يهدف البحث الى التعرف على المفاهيم الاساسية للإفصاح الاستباقي والتوجهات الحديثة التي تدعو ادارة الشركات الى اظهار معلومات مفيدة في اتخاذ القرارات الاقتصادية والاستثمارية والتعرف على المخاطر المحيطة التي قد تحدث للمستثمرين وايضا ايضاح تأثير الإفصاح الاستباقي على التقارير المالية . وتتمثل مشكلة البحث في التأخير الذي يحصل من قبل مجلس الادارة على المصادقة للمعلومات المالية او الهيئة العامة لشركه وبعدها تقرير مراقب الحسابات والذي يستغرق وقت طويل يصل الى عدة اشهر .حيث يودي فقدان المعلومات المالية لمنفعتها وتكون غير ملائمة ويودي هذا التأخير الى عرقلة والتأثير على عمل الكثير من مستخدمي هذه المعلومات وبالتالي يأتي دور الافصاح الاستباقي في الافصاح عن المعلومات المالية التي ستوثر في قرارات المستثمرين من خلال الافصاح الاستباقي الذي يساهم في التأثير على جوده للتقارير المالية. وأستند البحث إلى فرضية أساسية مفادها" ان الافصاح الاستباقي يساهم في التأثير على جودة التقارير المالية. وكذألك توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الافصاح الاستباقي والتقارير المالية" وتوصل البحث الى عدة استنتاجات كان أبرزها يأتي الافصاح الاستباقي في وقت يكون الجميع بحاجة الى معرفة نتائج الشركة خاصة ذوي العلاقة المباشرة مع الشركة وكذألك يقلل الافصاح الاستباقي من الجهد والتكلفة اذ يعتمد على التقارير الداخلية المعدة مسبقا والمعلن عنها مرحليا وتقارير التخطيط للموازنات الشاملة المعدة داخليا وبناءا على النتائج فأن توصيات البحث من الضروري حث الشركات المدرجة في السوق العراقي للأوراق المالية على الإفصاح عن المعلومات الاستباقية لما لها من أهمية كبيرة في ترشيد القرارات الاستثمارية.

الكلمات المفتاحية: الافصاح الاستباقي ، الموازنات التخطيطية ، التقارير المالية

Abstract. The research aims to identify the basic concepts of proactive disclosure and modern trends that call for companies' management to show useful information in making economic and investment decisions, identify the surrounding risks that may occur to investors, and also clarify the impact of proactive disclosure on financial reports. The research problem is the delay that occurs by the board of directors to approve the financial information or the general assembly of his company, and then the auditor's report, which takes a long time up to several months. Where the loss of financial information leads to its benefit and is inappropriate, and this delay leads to obstructing it and affecting the work Many users of this information, and therefore the role of proactive disclosure comes in disclosing financial information that will affect investors' decisions through proactive disclosure that contributes to affecting the quality of financial reports. The research was based on a basic premise that "proactive disclosure contributes to affecting the quality of financial reports. Also, there is a significant correlation relationship between proactive disclosure and financial reports." Especially those with a direct relationship with the company, as well as proactive disclosure reduces the effort and cost as it depends on the internal reports prepared in advance and announced interim and the planning reports for the comprehensive budgets prepared internally. Because of its great importance in rationalizing investment decisions.

Keywords: Proactive disclosure, planning budgets, financial reports

1 المقدمة

يشهد عالمنا اليوم قفزات نوعية متسارعة في تكنلوجيا المعلومات(**IT**) واصبحت المعلومة الملائمة والتي تستلم في الوقت المناسب اساساً لاتخاذ القرار الاقتصادي السليم وان ادارة الوحدات الاقتصادية مسؤولة مسؤوليه كاملة عما تقدم وبما تفصح عن معلوماتها لأنها الاقرب الى المعلومة من غيرها. ان التطور التكنولوجيا للمعلومات وزيادة الطلب على المعلومات اصبح على الادارة ان تولي اهتمام اكبر لمسالة الإفصاح المحاسبي لمواكبة هذا التطور لان المشكلة التي نعيشها اليوم هي مشكلة الحصول على المعلومة في

الوقت المناسب على ان تكون المعلومة ملائمة ومبنية على اسس علمية تساعد في اتخاذ القرار. يعالج الإفصاح الاستباقي مشكلة اساسية وهي عدم توفر معلومات من داخل الشركة عند نهاية السنة المالية بنتيجة نشاطها ولو بشكل تخطيطي كجزء من هذه المعلومات ، يعتمد في اعداد القوائم الاولية الاستباقية المنشورة على المحاسبة المالية بما تم قياسه فعلا وعلى تقارير المحاسبة الادارية في الموازنات الشاملة للفترة المتبقية من السنة المالية اذن المعلومات المقدمة ستكون خليط بين الفعلية والمخطط لها لسد حاجة المستثمرين.

2 المنهجية

2. 1 مشكلة البحث

ان التأخير الذي يحصل من قبل مجلس الادارة على المصادقة للمعلومات المالية او الهيئة العامة لشركه وبعدها تقرير مراقب الحسابات والذي يستغرق وقت طويل يصل الى عدة اشهر .حيث يودي فقدان المعلومات المالية لمنفعتها وتكون غير ملائمة ويودي هذا التأخير الى عرقلة والتأثير على عمل الكثير من مستخدمي هذه المعلومات بالتالي يأتي دور الافصاح الاستباقي في الافصاح عن المعلومات المالية التي ستوثر في قرارات المستثمرين .وتتمحور المشكلة بالتساؤل الاتية. هل ان عملية الافصاح الاستباقي يساهم في التأثير على جوده للتقارير المالية.

2. 2 فرضية البحث: 1- ان الافصاح الاستباقي يساهم في التأثير على جودة التقارير المالية.

2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الافصاح الاستباقي والتقارير المالية.

2. 3 أهمية البحث: تحدث بعض المخاطر الاستثمارية نتيجة التأخير في الافصاح عن نتائج الاعمال الشركات بعد انتهاء المدة المالية والذي سيوثر سلبا في مصالح المستثمرين وتوجه قراراتهم الاستثمارية بالاتجاه السليم. وكذألك بيان اثر الإفصاح الاستباقي على المستثمرين وعلى حركة سوق الاوراق المالية.

2. 4 أهدف البحث: يهدف البحث الى التعرف على المفاهيم الاساسية للإفصاح الاستباقي والتوجهات الحديثة التي تدعو ادارة الشركات الى اظهار معلومات مفيدة في اتخاذ القرارات الاقتصادية والاستثمارية والتعرف على المخاطر المحيطة التي قد تحدث للمستثمرين وايضا ايضاح تأثير الإفصاح الاستباقي على التقارير المالية

2. 5 حدود البحث:1- الحدود المكانية: تم اختيار عدد معين من المستثمرين في سوق العراق للأوراق المالية.

2- الحدود الزمانية: امتدت المدة الزمنية للدراسة من 2021/4/15 الى 2021/6/15

3 الاطار النظري

3. 1 مفهوم الافصاح الاستباقي:- The concept of proactive accounting disclosure

يعرف الافصاح الاستباقي (هو خليط من التقارير المالية والتقارير الادارية الداخلية المعنية بالخطط والقوائم المالية المخطط لها لفترة محاسبية محددة ويعد نوع من انواع الافصاح المحاسبي الطوعي يظهر قوائم مالية اولية للنتيجة المتوقعة لنشاط الشركة نهاية السنة المالية الحالية ، يُعتمد في اعداد هذه القوائم على ما تم الافصاح عنه فعلا من خلال التقارير المالية المرحلية للشركة للفترة السابقة وما تخطط ادارة الشركة ان تحققه للفترة المتبقية من السنة ، يُقدم معلومات مالية مفيدة لأصحاب المصلحة المباشرة في الشركة والمستثمرين لمساعدتهم في اتخاذ قراراتهم الاقتصادية. (الجبلي،2021 : 239-298)

3. 2 متطلبات الإفصاح الاستباقي Proactive accounting disclosure requirements

يتطلب من الشركة عند القيام بالإفصاح الاستباقي تقوم بالاتي:- **(المالكي،2014 :40)**

1- تطبيق نفس السياسات المحاسبيةAccounting Policies في تقريرها المالي الاستباقي كما هي مطبقة في قوائمها المالية السنوية لتسهيل عملية المقارنة.

2- بيان فترة المعلومات الفعلية والمدة المتوقعة قوائمها ضمن التقرير ليكون موثوق به وليحسن من قدرة المستثمرين و الدائنين والجهات الأخرى على إدراك قدرة الشركة على تحقيق (الأرباح, التدفقات النقدية).

3- ان يقدم التقرير عند نهاية المدة المالية والا قد يفقد اهميته من حيث الوقتية .

4-ان يعلن لا صحاب المصلحة على حد سواء ويبلغ عن تاريخ ابلاغ التقرير المالي الاستباقي للكل اما عن طريق الموقع الالكتروني للشركة او في نشرة سوق الاوراق المالية او عن طريق وسائل الاعلام المعتمدة اقتصاديا وبصورة مختصرة.

5- ان يقدم التقرير معلومات جديدة وغير مكررة مع ما تم ذكره في تقارير سابقة مرحلية مع مراعاة مسألة الكلفة والمنفعة اذ يعد التقرير مكمل للتقارير السابقة.

6- احتواء أي مكون ضمن التقرير المالي الاستباقي كلمة (متوقع) لإعطاء إشارة للمتلقي بانه ليست كل المعلومات التي احتواها التقرير فعلية وانما احتوت معلومات مخطط لها ضمن خطة الإدارة مثال ذلك(كشف الدخل المتوقع, كشف التدفق النقدي المتوقع, الميزانية العمومية المتوقعة كما في 12/31...الخ).

7- ان يشمل التقرير ايضاحات تفسيرية هامة تخص السنة المالية التي على اساسها اعد التقرير .وذكر التغييرات التي حدثت في اسس القياس المحاسبي ان وجدت من اجل عدم التأثير في قرارات اصحاب المصلحة المباشرة في الشركة.

8- اذا تم اصدار تقرير مالي استباقي للسنة الماضية يذكر نتائجه مع التقرير الاستباقي الحالي للمقارنة.

9-.ينبغي على إدارة الشركة الإفصاح عن الاحتمالات الطارئة المتوقعة والتي يتوقع ان يكون لها تأثير مادي مباشر على القوائم المالية للشركة.

10- تقع مسؤولية المعلومات الواردة في التقرير المالي الاستباقي على إدارة الشركة ولا ترقى هذه المسؤولية الى الجنائية ولكن من خلال المعلومة المفيدة تكسب إدارة الشركة السمعة الجيدة وثقة كل الاطراف الذين لهم علاقة مباشرة مع الشركة كالمستثمرين وحملة الاسهم واخرين .

3. 3 اهمية الافصاح عن المعلومات المستقبلية:The importance of -disclosure of future information

أصدرت مجموعة أسواق المال الدولية تقريرا واضحا عن للمعلومات المستقبلية من خلال فريق عمل تابع لها حول العالم، أوضح فيه أهمية المعلومات المستقبلية لأصحاب المصلحة، وأبدى الفريق دهشته لعدم وجود طريقة فعالة تنظم الإفصاح عن مثل هذه المعلومات، ويعتقد فريق العمل انه من صالح الجمهور أن تقوم الشركات بالإفصاح عن المعلومات المستقبلية وان اهتمام الجمهور بمثل هذه المعلومات يقلل من المسؤولية القضائية الواقعة على الإدارة نتيجة الفروق بين هذه التوقعات والحقيقة (الوتار، 149:2017)

عادت ما تقوم الشركات من الافصاح عن معلومات مالية وغير مالية في التقارير السنوية لتلبية احتياجات المستخدمين، حيث يعمل على تخفيض ظاهرة عدم تماثل المعلومات في سوق الأوراق المالية وبالتالي الحصول على سوق كفؤ ، كما يترتب عليه فوائد تتعلق بالعلاقة بين الشركة والمجتمع والمحللين الماليين والمستثمرين والمقرضين، فضلا عن مساهمته في تحقيق السيولة في أسواق رأس المال من خلال زيادة العمليات التبادلية في السوق المالية وتخفيضه للفجوة المعلوماتية بين البائعين والمشترين فيه ، وأشار البعض إلى أن زيادة أهمية الإفصاح الاختياري في الآونة الأخيرة جاءت نتيجة لتحول النظر إلى القوائم المالية من هدف بحد ذاتها إلى اعتبارها وسيلة لتحقيق عدة أهداف أهمها المساعدة في تخصيص الموارد وترشيد القرارات (متولي،2017 :8)

ويرى (معمر،2019: 9) أن أهمية الإفصاح عن المعلومات المستقبلية تأتي من خلال توفيره معلومات ملائمة لاتخاذ القرارات، وتخفيض الفجوة المعلوماتية بين أصحاب المصلحة، وتقليل عدم تماثل المعلومات وتخفيض تكلفة رأس المال، وتحسين السيولة، ومساعدة المستثمرين في تقييم المخاطر والفرص فيما يخص مستقبل الشركة.

3. 4 دوافع الإفصاح عن المعلومات المستقبلية وأسبابها:- Motives and reasons for disclosing future information

يوجد العديد من الدوافع والأسباب لغرض الإفصاح عن المعلومات المستقبلية أهمها الآتي:

1- أن الإفصاح عن المعلومات الجيدة يؤدي إلى زيادة قيمة الشركة، لذا يتولد الدافع لدى المديرين الإفصاح عن المعلومات الجيدة وذلك لتمييز الشركة عن الشركات الأخرى، ومن ثم يفسر المتعاملون في السوق عدم الإفصاح بأن لديها معلومات سيئة (عبد الرحمن،2019:330)

2- أن الإفصاح عن تنبؤات الإدارة عن المعلومات المستقبلية يزيد من قدرة الشركة على جذب رؤوس الأموال الجديدة، كما يساعد الإفصاح عن التنبؤات المالية على خفض ظاهرة عدم تماثل المعلومات بين الإدارة والمستثمرين وإيجاد علاقة جيدة بين المستثمرين والمحللين الماليين والشركة بما يساعد الشركة على جذب فرص استثمارية(حسين،2018:84)

3 - الشركات التي تنشر التنبؤات خوفا من الإجراءات القضائية وذلك لعدم كفاية الإفصاح أو في غير التوقيت المناسب حيث يمكن للمساهمين مقاضاة الشركة نتيجة فشلها في الإفصاح عن المعلومات الهامة في التوقيت المناسب .

4- يساهم تقديم الإدارة المعلومات مستقبلية في التنبؤ بمؤشرات الأداء التشغيلي والنفقات الرأسمالية مما يوفر معلومات يعتمد عليها المحللين الماليين في تحقيق توقعاتهم وتصحيح أخطائهم عن الأداء المستقبلي للشركة . (عبدالرحمن، 2019:331)

5- الشركات ذات نسبة المديونية المرتفعة من المحتمل أن تفصح المزيد من المعلومات المستقبلية، حيث أن هناك قيود يفرضها المقرضون على تصرفات إدارة الشركات مثل قيود التوزيعات وشراء الأسهم وقيود على أنشطة الاندماج، القيود على الاستثمارات في منشآت أخرى، القيود على الديون الإضافية، من هنا تبدو أهمية الإفصاح عن المعلومات المستقبلية في التقارير السنوية للشركات ذات نسبة المديونية المرتفعة وذلك للتخفيف من حدة هذه القيود (Aljifri&Hussainey:2017 :p12)

6- تخفيض عدم تماثل المعلومات :ان الإفصاح عن المعلومات المستقبلية سيؤدي الى تقليل حالة عدم تماثل المعلومات وتحسين عملية اتخاذ القرارات وبالتالي تحسين فرص التمويل الخارجي وتخفيض تكلفته(Bravo, 2015: 3)

7- تقليل تكلفة التقاضي :ان جودة الافصاح ترتبط بعلاقة سلبية مع مخاطر التقاضي المقامة ضد الشركة (حسين،.2018: 56)

8- استقطاب رؤوس أموال جديدة:يعد الإفصاح عن المعلومات المستقبلية أحد الأدوات التي تستخدمها الادارة للحصول على مصادر تمويل جديدة من خلال السمعة الجيدة للشركة عند المستثمرين وزيادة درجة الثقة فيها(Aljifri&Hussainey:2017 :p13) .)

9 - تخفيض تكلفة رأس المال :يقترن انخفاض تكلفة رأس المال بالتوسع في الافصاح الطوعي وجودة الأرباح (حسين، 2018:84:) كما إن الإفصاحات المستقبلية تخفض عدم التأكد المرتبط بالمستقبل وبالتالي تخفيض المخاطرة التي تؤدي إلى تخفيض العائد.

503 الأنظمة المحاسبية ودورها في الافصاح الاستباقي:- Accounting systems and their role in proactive المحاسبة علم اجتماعي متطور انتقل بعدة مراحل من نظام لمسك الدفاتر هدفه الاساس حماية اصحاب الحقوق الى نظام للمعلومات غرضه الرئيس توفير البيانات المناسبة لاتخاذ القرارات من قبل الفئات المستخدمة لها من داخل الشركة او خارجها .

ان المفاهيم الحديثة للمحاسبة من قبل جمعيات المحاسبة العالمية قد خرجت بالمحاسبة من النظام التقليدي القائم على اساس دراسة القرارات الماضية وقياس نتائجها الى نظام قائم على محاولة مساعدة متخذي القرارات وامدادهم بمعلومات ترتكز حول الماضي والمستقبل .ولا تقل اهمية المعلومات التي تقدمها المحاسبة لكل الاطراف في اغناء هذه الاطراف لمواجهة القرارات والتحديات التي تظهر أمامها من اجل النهوض بكافة الاعباء والالتزامات القائمة والمحتملة (Hall,2003:11-12).هناك ثلاث نظم محاسبية داخل الشركة كل واحد منها يؤدي دوره في عملية انتاج المعلومات ومن خلاصة هذه النظم تنضج عملية الإفصاح الاستباقي :-

1-نظام المحاسبة المالية :هو مجموعة من المبادئ والقواعد المتعارف عليها والتي يستند اليها في تسجيل وتبويب وتحليل العمليات المالية ذات القيم النقدية في مجموعة من السجلات لغرض تحديد نتائج عمليات الشركة خلال فترة مالية معينة وكذلك المركز المالي نهاية تلك الفترة (Weghandt&Kieso,2012:3)

يتضح من المفاهيم سالف الذكر ان المعلومات والتقارير المقدمة من هذا النظام ماهي الا احداث تاريخية والادارة وكيله للمساهمين عن نتائج اعمال الشركة.

2-.نظام محاسبة التكاليف: هي عملية تسجيل وتبويب وتحليل وتفسير وعرض النفقات التاريخية والجارية والمحتملة لغرض ترشيد القرارات الادارية المتعلقة بالكلف الفرعية والرئيسة لمختلف الانشطة في الشركة(Drury,2000:4). حيث ان هذا النظام يعنى بتكاليف المستقبل عن طريق التوقع او التخمين او التكاليف المعيارية ومقارنتها بالفعلي لذا يعد هذا النظام مهم في تغذية الأنظمة المحاسبية الاخرى بالمعلومات والبيانات التفصيلية والخاصة بالتكاليف خاصة في الشركات الصناعية وتعد امر حيوي عند اعداد تقارير محاسبية داخلية او خارجية .

3-نظام المحاسبة الادارية: هي الكيفية التي تستخدم فيها الاساليب العلمية المتاحة في الرياضيات والاحصاء والاقتصاد والمحاسبة والادارة وغيرها في استخراج وتطوير وتفسير وعرض البيانات المحاسبية لغرض معاونة الادارة على اختلاف مستوياتها في المشروع لاتخاذ قرارات تتمتع بالسلام(Wright & Moscove 2000:6)

اذن فهذا النظام يعتمد على النظامين السابقين لتزويده بالبيانات وما يحتاجه بالإضافة لذلك من بيانات خارجية لينتج معلومات تفيد الادارة في قرارات شتى .

ويرى (**الباحثان**) من الضرورة وجود هذه الأنظمة وبصورة فعالة والتي من خلالها يتمكن متخذو القرار من الحصول على تقارير دقيقة وسليمة لمساعدتهم في اتخاذ قراراتهم وان تتفاعل الأنظمة فيما بينها لتكوين نظام معلومات محاسبية (AIS) فعال.

3. 6 - الموازنات التخطيطية Planning budgets

تعرف الموازنات التخطيطية بأنها (كشف بالأهداف والغايات التي تسعى إليها الإدارة موضحةً بمفردات كمية لفترة مستقبلية معينة وهي تمثل كافة مستويات النشاط والتكامل بين خطط الإيرادات و المصروفات والمستلزمات الرأسمالية والاحتياجات المالية). (الحسون، والقيسي: 1991, 567).**لموازنة budget** :- هي التعبير الكمي عن خطة العمل المقترحة من قبل الإدارة لفترة محددة وايضا مساعدة لتنسيق ما يجب القيام به للتنفيذ تلك الخطة. تتضمن الموازنة بشكل عام الجوانب المالية وغير المالية في خطة ، وهي بمثابة مخطط للشركة لمتابعة في الفترة المقبلة. تحدد الموازنة المالية توقعات الإدارة فيما يتعلق بالدخل والتدفقات النقدية والمركز المالي. كما تم إعداد البيانات المالية للفترات الماضية ، يمكن إعداد البيانات لفترات مستقبلية(Horgran:2018:190)

ويرى الشرع وسفيان : فقد عرّفا الموازنة التخطيطية في مفهومها العام بكونها (خطة كمية لاستغلال موارد المنظمة لتحقيق الأهداف المتوخاة سواء كانت تخطيطية أو رقابية. ويجب أن تتعلق الموازنة بوحدة محاسبيه وتغطي فترة مالية مستقبلية محددة. وهي بهذا المعنى تعتبر ترجمة لنشاط الشركة مما يستدعى وصف الأنشطة الفرعية التي تعبر عن مجالات عمل المنظمة في صورة كمية أو مبالغ أو الاثنتين معاً بصورة دقيقة) .(الشرع وسفيان255:2002)

ويرى كارسون (بأن الموازنات التخطيطية هي أسلوب بمقتضاه يتم وضع تقديرات كمية ومبالغ لبرامج الشركة وأنشطتها لفترة مستقبلية في صورة خطة شاملة منسقة يوافق عليها ويرتبط بها المسئولون والمنفذون وذلك في ضوء متطلبات وظروف الشركة . واتخاذها هدفاً يتم على أساسه التنفيذ ومتابعة النتائج الفعلية والرقابة عليها وذلك حتى تتمكن الإدارة من اتخاذ القرارات المصححة لمعالجة الانحرافات والتوصل للكفاية الإنتاجية القصوى).(كارسون، 2016 :185)

يتضح **للباحثين** مما سبق أن الموازنات التخطيطية ما هي ألا أسلوب يتم بمقتضاه وضع تقديرات كمية وقيمية لبرامج الشركة وأنشطتها المختلفة لفترة مستقبلية في صورة شاملة ومنسقة وفق ظروف الشركة بما يمكن الإدارة من اتخاذ القرارات المصححة للانحرافات والوصول إلى قناعة بدقة التقديرات التي تبنتها.

3. 7 - أهداف الموازنات التخطيطية Objectives of planning budgets

(تهدف الموازنات التخطيطية إلى متابعة الأداء خلال فترة زمنية معينة حيث تمكن من متابعة تصرفات الأشخاص في التكاليف التي تدخل في مجال اختصاصها عن طريق اعتماد مبدأ محاسبة المسؤولية . وتعتبر الموازنات التخطيطية وسيلة من وسائل الرقابة على التكاليف وذلك ما أكده النظام المحاسبي الموحد)(ديوان الرقابة المالية ، 2011 :419) .

ويحقق نظام الموازنات التخطيطية اهداف متعددة هي :-

1-تحقيق الاستخدام الامثل لعوامل الانتاج والموارد المتاحة للوحدة..

2 - ضمان التدفق المستمر للبيانات المتعلقة بالنشاط الفعلي للوحدة للوقوف على مدى تطابقه مع الخطط الموضوعة لترشيد القرار الاداري .

3-.توفير المؤشرات والبيانات الكمية والقيمية والنوعية للجهات المسؤولة عن التخطيط

4- توفير المعلومات التاريخية والخارجية المطلوبة لإعداد الموازنة والتنبؤ بالظروف المحيطة بالنشاط (Horgran:2018:192) .

ويرى (**الباحثان**) ان اهداف الموازنات التخطيطية يأتي من دورها في اعداد القوائم المالية المتنبأ بها (الاستباقية) وتوقع نتيجة النشاط مسبقا الارقام التقديرية الواردة غي الموازنات.

3. 8 اهمية الموازنات التخطيطية في الافصاح الاستباقي :- The importance of planning budgets in proactive disclosure

كون السنة المالية لم تنتهي ولا زالت بعض العمليات المحاسبية لم تكتمل لذا يظهر دور حيوي للموازنات التخطيطية الشاملة Master Budget باعتبارها تجهز الادارة بقوائم مالية مخطط لها ويمكن الاستفادة منها ودمجها مع القوائم المالية التي تم الإفصاح عنها فعلا للفترة السابقة وهي الموازنات المتعلقة بتخطيط نشاط الشركة الجاري والذي يشتمل في معناه العام على التخطيط للإيرادات والمصروفات وعادة ما تكون هذه الموازنات قصيرة الأجل (اقل من سنة) وتشتمل على موازنات فرعية (**هوركرن،2012 :210**)

3. 9 - قواعد إعداد الموازنات التخطيطيةRules for preparing planning budgets

1 - إن الموازنة هي تعبير مالي لخطة يراد تنفيذها في مراكز المسؤولية ،وتطبيق نظام الموازنات التخطيطية يتطلب ضرورة تواجد تنظيم أداري تكون فيه مراكز المسؤولية واضحة حتى نتمكن من ربط الموازنات بتلك المراكز .

2- ضرورة الربط بين المخطط المحاسبي المالي ونظام التكاليف من جهة ونظام الموازنات من جهة أخرى لان الموازنات تتوقف على المعطيات المحاسبية وإذا لم يوجد هنالك توافق بين المخطط المحاسبي ونظام الموازنات يجب إعادة النظر في النظام المحاسبي للشركة حتى يستجيب لمتطلبات نظام الموازنات التخطيطية المعد على أساس مراكز المسؤولية الأمر الذي يساعد على تقوية وظيفة الرقابة على المصاريف والتكاليف من جهة ، وعلى نظام الموازنات من جهة أخرى من خلال نظام المعلومات المحاسبية وتفرعاته وذلك كون الموازنات التخطيطية تتوقف على المعلومات المحاسبية الهامة.**(WWW.JPS-DIR.COM)**

3- ضرورة وجود هيكل محاسبي وتنظيمي للشركة يحدد سلطات كل إدارة وصلاحياتها داخل الشركة .

4- ضرورة وجود معرفة لدى مختلف الإدارات داخل الشركة ومسؤولياتها وواجباتها لضمان الوصول إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية الموضوعة من قبل الإدارة العليا .

5- ضرورة وجود نظام تكاليف معياري يتم من خلاله تحديد التكاليف المتوقعة للإنتاج والأنشطة المختلفة داخل الشركة . حيث يتم إعداد الموازنة بناء على هذه التكاليف المعيارية والتي تتم مقارنتها مع نتائج الأداء الفعلي لأغراض الرقابة . (Horgran:2018:198)

أن تطبيق التكاليف المعيارية المقترنة بنظام الموازنات التخطيطية يعد أفضل الطرائق بل أمثلها لغرض الرقابة على التكاليف لان تطبيقها في نظام واحد متكامل يؤدي إلى رفع قيمة الموازنات التخطيطية الخاصة بالتكاليف وتكون في هذه الحالة مبنية على اسس موضوعية وعلمية مدروسة. وخلاصة القول إن التكاليف المعيارية يجب أن تكون حجر الزاوية في إعداد الموازنة إذا أريد لها أن تكون أداة رقابية سليمة .(الجبلي ، 2021: 256)

3. 10 الإفصاح عن المعلومات المستقبليةDisclosure of future information

إن الإفصاح عن المعلومات التي تعطي نظرة مستقبلية يعتبر هام بالنسبة لأسواق رأس المال بدرجة عالية في كل العالم ، وعلى سبيل المثال ذكر التوجيه الرابع الأوروبي (EU) أنه يجب أن يعطي التقرير السنوي مؤشراً على تطور المنشأة في المستقبل. وكمثال آخر تطلب بورصة طوكيو من إدارة الشركات المسجلة أن تعطي تنبؤات المبيعات الأرباح والتوزيعات في التقرير السنوي ونصف السنوي الذي ينشر في الصحف. ومصطلح المعلومات المستقبلية يعني:-

1 - التنبؤ بالدخل والربح أو (الخسارة) وربحية أو خسارة السهم ، والإنفاق الرأسمالي وغيرها من البنود المالية.

2 - معلومات مستقبلية عن الأداء الاقتصادي المتوقع أو أسباب الانخفاض عن التنبؤات في شكل بنود متوقعة ، مثل (السنة المالية والمبالغ المتوقعة).

3 - قائمة خطط الإدارة للعمليات المستقبلية. (الناغي، 2017 : 90)

3. 11 مفهوم التقارير المالية وتطورها التاريخي. The concept of financial reports and its historical development

قد يصعب وضع حد فاصل بين القوائم المالية والتقارير المالية لان كلاً منهما منتج نهائي من منتجات المحاسبة ووسيلة من وسائل توصيل المعلومات للمستفيدين منها وقد أشار مجلس المعايير المحاسبية الدولي (AFSB) الى ان القوائم المالية تعدُّ عصب التقارير المالية وهي تحتوي على معلومات يراد توصيلها للمستفيدين من خارج المشروع بينما تحتوي التقارير المالية

بالإضافة الى القوائم المالية على كثير من المعلومات المالية وغير المالية التي لا توجد في القوائم المالية كما ان التقارير المالية تحتوي على تقرير مجلس الادارة وتقرير الادارة التنفيذية وتقرير مراقب الحسابات (،شبوطي:2018: 71)

للتقارير المالية financial reports مفاهيم ذات مدلول واحد. وانواع متعددة ذات هدف مشترك تسعى الية احتياجات الفئات المستخدمة للمعلومات. بالرغم اختلاف هدف الفئات في طبيعة وحجم ونوع المعلومات التي يحتاجها المستخدم(شبوطي,2018: 71) يمثل تعبير التقارير المالية تعبيرا اكثر عمومية من مصطلح القوائم المالية غير انه هذا الاخير يمثل عصب تلك التقارير كما اشار بذألك مجلس المعايير المحاسبية الامريكية ومن بين تلك التعاريف للتقارير المالية ما يلي.

المفهوم الاول The first concept: هي مجموعة متكاملة من الوثائق المحاسبية والمالية وغير قابله للفصل فيما بينها وتسمح بإعطاء صوره واضحة وهادفة عن الوضعية المالية والاداء وعن أي احداث قد توثر في الجانب المالي للمؤسسة.

المفهوم الثاني The second concept : تعتبر التقارير المالية بمثابة وثائق اعلامية حاملة للبيانات يتم استعمالها او الاطلاع عليها من اطراف عده مستخدمين للتقارير المالية .

المفهوم الثالث The third concept : تعتبر التقارير بمثابة رساله تدفق خلالها المعلومات المحاسبية المتبادلة بين منتج المعلومة (المؤسسة) ومستخدميها (متخذو القرار) .(علي عباس،شبوطي:2018: 71)

. **ويرى عبدالكريم** .ان التقارير لمالية تمثل وسيلة الإدارة الأساسية للتواصل مع الأطراف المهتمة بأنشطة المنشأة، فمن خلال هذه التقارير يمكن لتلك الأطراف التعرف على العناصر الرئيسية المؤثرة على المركز المالي للمنشأة وما حققته من نتائج، وتعد التقارير المالية مفهوم أشمل من القوائم المالية، حيث تمثل القوائم المالية الجزء المحوري للتقارير المالية، (عبد الكريم محمد، 2016 :112)

ويرى الباحثان: من خلال استقراء المفاهيم السابقة للتقارير المالية نستنتج انه التقارير المالية هي ناتج النهائي للعمل المحاسبي في أي مؤسسة مالية وخلاصه لكل ما قامت به من عمليات ضمن نشاطها الجاري وغير الجاري وهي تقدم ال كافه الجهات ذات علاقة مباشرة بالمؤسسة وغير مباشرة والتي يمكن الاعتماد عليه في اتخاذ القرارات من قبل المستفيدين سواء كانوا اصحاب مصلحة مباشر او غير مباشره .

1103 اهداف التقارير المالية Objectives of financial reporting

قبل البدء بتحديد اهداف التقارير المالية يجدر الاشارة الى ان هذه الاهداف ليست ثابتة وانما تتغير حسب التطورات الاقتصادية والاجتماعية وكذلك تطور الاشكال القانونية هذا من جهة ومن جهة اخرى تتأثر هذه الاهداف باختلاف حاجات ورغبات مستخدمي التقارير ومن اهداف التقارير المالية:

1.الهدف الاساسي للقوائم المالية هو تقديم معلومات مفيدة لاتخاذ القرارات الاقتصادية

2.خدمة المستخدمين الذين تكون سلطتهم او قدرتهم او مواردهم للحصول على معلومات محددة والذين يعتمدون على التقاريرالمالية مصدراً اساسياً للمعلومات على الانشطة الاقتصادية للمشروع.

3. توفير معلومات مفيدة للمستثمرين والدائنين للتنبؤ بالتدفقات النقدية ومقارنتها وتقييمها من حيث المقدار والتوقيت وعدم التأكد المرتبط بها.

4. تزويد المستخدمين بمعلومات للتنبؤ بضرورة المشروع على تحقيق الارباح ومقارنتها وتنميتها.

5. تقديم معلومات مفيدة في الحكم على قدرة الادارة في استخدام موارد المشروع بفاعلية لتحقيق هدف المشروع الاساسي.

6. تقديم معلومات واقعية وتفسيرية على العمليات والاحداث الاخرى بما يفيد في التنبؤ بقدرة المشروع على تحقيق الارباح ومقارنتها وتقييمها والافصاح عن الفروض الاساسية المتعلقة بالأمور موضوع التفسير والتقييم والتنبؤ والتقدير.

7. تقديم قائمة بالمركز المالي مفيدة في التنبؤ بقدرة المشروع على تحقيق الارباح ومقارنتها. **(شرويدر، كلاك ،كاثي،2006: 73-74)**

3 120 العوامل المؤثرة على التقارير المالية Factors affecting financial reporting

من الأهمية بمكان فهم العوامل المؤثرة على طبيعة ومحتوى التقارير المالية وذلك لتقدير مدى سلامة وجودة المعلومات المالية المحاسبية المعروضة ضمنها. وسيتم فيما يلي مناقشة أهم العوامل الرئيسية المؤثرة؛ وهي:

1.معايير إعداد التقارير المالية Financial reporting standards :- تعرف على أنها مجموعة من المعايير المحاسبية الموثوقة والصادرة عن هيئات أو مجالس مكلفة بوضع المعايير(مثل مجلس معايير المحاسبة المالية FASB ومجلس معايير المحاسبة الدولية IASB)و تلتزم المنشاة بتطبيقها عند إعداد القوائم المالية، و تبين كيفية جمع و عرض المعلومات، وكذلك الإفصاح عن المعلومات المساعدة (http://www.accountingtools.com/definition-gaap) وهنالك "مجموعات من القواعد والاتفاقيات والمقاييس والإجراءات المقبولة على نطاق واسع للتقرير عن المعلومات المالية على النحو المحدد من قبل المهنيين والهيئات على سبيل المثال مجلس معايير المحاسبة المالية FASB" دفع التطور الاقتصادي و تزايد عولمة الأسواق المالية والشركات إلى ضرورة إيجاد أرضية موحدة، تجمع العمل المحاسبي، وتتمثل في توحيد معايير إعداد التقارير المالية، وعليه حدد مجلس المعايير المحاسبية الدولية أهدافه في تطوير مجموعة وحيدة من معايير إعداد التقارير المالية المقبولة عموماً العالية الجودة والقابلة للفهم والنفاذ عالمياً

والمبنية على مبادئ محددة بوضوح، وكذلك تعزيز وتسهيل التبني والاستخدام والتطبيق الصارم لهذه المعايير من خلال تحقيق المقاربة بين المعايير المحاسبية الوطنية والمعايير الدولية العداد التقارير المالية. ويتمثل نجاح المجلس في تحقيق هذا الهدف من خلال السماح بتطبيق هذه المعايير من قبل أكثر من 120دولة بما فيها دول الاتحاد الأوربي، كما سمحت الولايات المتحدة للشركات listed- cross بتقديم بياناتها المالية معدة وفقا لك IFRS اذ يحقق وجود هذه المعايير توفير مصادر معلومات أوسع وتدريب أسهل واتصال أفضل مع الأطراف الخارجية للشركات متعددة الجنسيات ، إضافة إلى انخفاض التكاليف الإضافية الناجمة عن اختلاف المعايير المحاسبية، وما يشكله من عائق أمام تكوين وتوزيع رأس المال بشكل كفؤ. وأوضح استبيان تم إجراءه في أواخر عام 2007من قبل IFAC لجنة المحاسبين الدوليين إجماع رأي ما يزيد عن 10 %من المحاسبين القادة على أن وجود المعايير الموحدة لإعداد التقارير أمر ضروري للنمو الاقتصادي في بلادهم.(http://www.ifrs.com)

2- الإدارة Administration: يتحمل المدراء المسؤولية الأساسية في إعداد التقارير المالية العادلة و الدقيقة. و من المعلوم أن إطلاق الأحكام يعتبر ضرورياً عند تحديد الأرقام في القوائم المالية. وعلى الرغم من أن المعايير المحاسبية قللت من الاعتباطية وعدم الموضوعية في هذه الأحكام، الا أنها لم تلغيها بشكل كامل. وتنجم ممارسة الأحكام الإدارية ان سببين: الأول أن المعايير المحاسبية عادة ما تسمح للمدراء بالاختيار بين الطرائق المحاسبية البديلة، ثانياً: أن التقدير متضمن ضمن الأرقام المحاسبية. ينشأ عن إطلاق الأحكام في المحاسبة المالية ما يسمى بحرية الاختيار الإداري discretion managerial . بشكل مثالي، تحسن هذه الحرية في التصرف من المحتوى الاقتصادي للأرقام المحاسبية، وذلك بالسماح للمدراء ايصالهم المعلومات الخاصة من خلال الخيارات المحاسبية والتقديرات. بممارسة مها ارتهم في التحكيم.

3 130 المكونات العامة للتقارير المالية السنوية General components of annual financial reports

من المكونات العامة للتقادير المالية السنوية التي يتم اظهارها هي كالاتي:-

1 - ملخص التقريرHighlight Financial :- ويقدم إضاءات عن أهم العناصر التي تعرض في قائمة الدخل وقائمة المركز المالي مثل: المبيعات، الدخل من العمليات المستمرة، صافي الدخل، حصة السهم العادي من الأرباح، حصة السهم من التوزيعات، المصروفات الرأسمالية.

2 -.رسالة إلى حملة الأسهم Letter to shareholders :- وتوجه من رئيس مجلس الإدارة أو من المدير العام وتعرض أهداف الشركة، استخراجيتها .انجازاتها .وكذألك وصفا عن منتجات الشركة، والتسهيلات التي تقدمها، والموظفين لديها .

3 .تقرير الإدارة Repots Management : يغطي هذه التقرير ثالثة جوانب أساسيةً و هامةً تتعلق بدور الإدارة ومسؤوليتها عن دقة القوائم المالية ونزاهتها وهي: سيولة الشركة، مصادرها التمويلية، ونتائج أعمالها. وتتمحور مسؤولية كل من مجلس الإدارة والمدير العام والمدير المالي فيما يلي: المسؤولية الأساسية عن القوائم المالية والملاحظات المتعلقة بها، وتحديد نظام الرقابة الداخلية في الشركة وتقييمه، واعداد القوائم المالية وفق المبادئ المحاسبية المقبولة عموماً، وأخيراً تقييم التدقيق ونقده والمراجعة التي قام بها مدقق الحسابات وبنية لجنة التدقيق في هيئة المديرين ودورها. فالهدف من هذا التقرير هو تعزيز مسؤولية الإدارة العليا عن النظام المالي للشركة ونظام الرقابة والدور المشترك لكل من مجلس الإدارة والمدراء والمدقق في إعداد القوائم المالية.

4 .تقرير المدقق reports Auditor :يعد هذا التقرير نتاجاً للمراجعة التي يقوم بها للقوائم المالية السنوية، والذي يبدي فيه رأيه بشأن مدى صدق وعدالة هذه القوائم في التعبير عن نتائج الشركة ومركزها المالي. و يعتبر هذا التقرير أداة الاتصال أو الوسيلة التي يمكن للمساهمين وأصحاب المصلحة في الشركة من التعرف على أحوال الشركة، و من الآليات الهامة للرقابة على أداء إدارة الشركة.

5- البيانات المالية Statements Financial :بيان المركز المالي، بيان الربح أو الخسارة والدخل الشامل، بيان التدفقات النقدية، بيان التغير ات في حقوق الملكية، والإيضاحات والجداول الإضافية. وتوفر الملاحظات Notes Explanatory و صفا توضيحيا او تفصيليا للبنود المعروضة في البيانات او القوائم المالية وجدير بالملاحظة أن القوانين والأنظمة المطبقة في البلد هي التي تحدد نماذج ومحتوى التقرير السنوي الصادر عن الشركات، على سبيل المثال تطلب الولايات المتحدة أن تتضمن التقارير أيضاً تحليلات وقرارات الإدارة A&MD Management (Analysis and Decisionsوالتي تتضمن مناقشة نتائج التشغيل، السيولة، مصادر رأس المال، وأسباب التغيرات في الربحية والمخاطر خلال العام الماضي .

4- الجانب التطبيقي:-

<u>تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات</u>

ان اتمام عملية التحليل في الجانب الميداني للدراسة تحتاج الى جمع البيانات التي تعتبر المادة الخام التي تخضع للتحليل وينتج عن ذلك نتائج يمكن تفسيرها بما يخدم توجهات البحث في بيئة التطبيق المعنية, وقد استعمل الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة ولهذا فان استكشاف مدى مصداقية وثبات المحتوى الذي تقيسه يعد امرا لا بد منه لقبول ما ينتج عن تحليلها من علاقات وتأثير بين متغيرات الدراسة, ولتحقيق ذلك اعتمد الباحثان على احصاءات عدة للتحقق من ثبات ومصداقية المقياس المتعلق بمحاور الدراسة ولغرض التحقق من مصداقية وثبات هذه الاستبانة استخدم الباحث جملة من الاحصاءات وكما يلي:

1- الاستكشاف الاولي لبيانات استبانة الدراسة:-

تعد مهمة التأكد الاولي من البيانات التي يتم الحصول عليها من الاستبانة خطوة مهمة جدا باتجاه التثبت من مدى ثبات ومصداقية تلك البيانات من خلال التأكد من ان تلك البيانات تخلو من النقص والخطأ والشذوذ (أي وجود ارقام اعلى او ادنى من المعتمد) والغرض من ذلك الحصول على ادق النتائج واكثرها موثوقية عن المتغيرات للوقوف على مدى توافرها في بيئة التطبيق وان هذه الخطوة تساهم في اكتشاف وجود خلل ام لا في البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة ويستلزم الامر المرور بثلاث خطوات وكالاتي:-

الخطوة الاولى:- التأكد من وجود بيانات مفقودة

يشير فقدان البيانات الى احتمالية فقدان جزء من البيانات أي وجود خلايا لم تنزل فيها رقم في البرنامج المستخدم لعملية التحليل وهذا يعد امر وارد وعندما يقوم الباحث بتوزيع الاستبانة الخاصة بالدراسة ومن ثم جمعها فهناك احتمالية ان تفقد بعض الاستبانات التي تم جمعها جزءا من معلوماتها المطلوب ان تملئ من قبل المستجيب نتيجة اسباب منها عدم المليء الصحيح لكامل فقرات الاستبانة, او احتمالية الخطأ في عملية ادخال البيانات الخاصة بالتحليل, واذا ما حدث وحصل هذا الفقدان لبعض البيانات بنسب معتبرة فان ذلك يخل بمصداقية التحليل الاحصائي للبيانات, فضلا عن ان بعض البرامج لا تعمل عندما يكون هناك بيانات مفقودة ونتيجة لذلك فقد اعتمد الباحث حزمة الاحصاء (Spss V.23) في استكشاف نسب البيانات المفقودة باعتماد طريقة التكرارات فهكذا خطوة كفيلة بتحديد عدد البيانات المفقودة من البيانات الصالحة, اذ يشير جدول (1) الى الفقرات وحجم العينة والبيانات المفقودة, اذ اوضح التحليل بعدم وجود بيانات مفقودة وكما مبين في ادناه:

جدول (1)

فحص البيانات المفقودة

ت	الفقرات	العينة	البيانات المفقودة	ت	الفقرات	العينة	البيانات المفقودة	ت	الفقرات	العينة	البيانات المفقودة
1	PRO1	165	0	27	FIN9	165	0	53	INV17	165	0
2	PRO2	165	0	28	FIN10	165	0	54	INV18	165	0
3	PRO3	165	0	29	FIN11	165	0	55	INV19	165	0
4	PRO4	165	0	30	FIN12	165	0	56	INV20	165	0
5	PRO5	165	0	31	FIN13	165	0	57	PRIN1	165	0
6	PRO6	165	0	32	FIN14	165	0	58	PRNI2	165	0
7	PRO7	165	0	33	FIN15	165	0	59	PRNI3	165	0
8	PRO8	165	0	34	FIN16	165	0	60	PRNI4	165	0
9	PRO9	165	0	35	FIN17	165	0	61	PRNI5	165	0
10	PRO10	165	0	36	FIN18	165	0	62	PRNI6	165	0
11	PRO11	165	0	37	INV1	165	0	63	PRNI7	165	0
12	PRO12	165	0	38	INV2	165	0	64	PRNI8	165	0
13	PRO13	165	0	39	INV3	165	0	65	PRNI9	165	0
14	PRO14	165	0	40	INV4	165	0	66	PRNI10	165	0
15	PRO15	165	0	41	INV5	165	0	67	PRNI11	165	0
16	PRO16	165	0	42	INV6	165	0	68	COM1	165	0
17	PRO17	165	0	43	INV7	165	0	69	COM2	165	0
18	PRO18	165	0	44	INV8	165	0	70	COM3	165	0
19	FIN1	165	0	45	INV9	165	0	71	COM4	165	0
20	FIN2	165	0	46	INV10	165	0	72	COM5	165	0
21	FIN3	165	0	47	INV11	165	0	73	COM6	165	0
22	FIN4	165	0	48	INV12	165	0	74	COM7	165	0
23	FIN5	165	0	49	INV13	165	0	75	COM8	165	0
24	FIN6	165	0	50	INV14	165	0	76	COM9	165	0
25	FIN7	165	0	51	INV15	165	0				
26	FIN8	165	0	52	INV16	165	0				

المصدر: اعداد الباحثان باعتماد مخرجات برنامج Spss. V.23

الخطوة الثانية:- تدقيق شذوذ البيانات وتطرفها

ان عملية تدقيق شذوذ البيانات وتطرفها يشير الى وجود احتمالية ان تكون بعض البيانات تم ادخالها خطأ بحيث يكون مستواها اعلى عن المستوى العام لمعظم الدراسات ونوع المقياس المستخدم او قد تقل عن ذاك المستوى مما يشكل مشكلة تؤثر على مجريات عمليات التحليل الاحصائي وبالتالي الظهور بنتائج لا تعكس حقيقة العلاقات بين الظواهر المدروسة ونتيجة لذلك فان الباحث عليه تتبع تلك البيانات واكتشافها لغرض معالجتها ان كانت موجودة ضمن تشكيلة البيانات المجموعة ولتحقيق هذا الغرض استخدم الباحث طريقة (Boxplot) لمعرفة وجود هذه القيم ولكل فقرة من فقرات الاستبانة, اذ اظهرت النتائج عدم وجود القيم الشاذة والمتطرفة, وعليه يعتبر هذا ممهد للاطمئنان بمصداقية نتائج التحليل التي سيتم استخراجها من خلال البرنامج. وفيما يلي نموذجا لعملية تدقيق الشذوذ لأحدى فقرات المقياس.

الخطوة الثالثة:- التحقق من اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:-

ان التحقق من اختبار نوع التوزيع يشكل ضرورة لأنه يساعد في اختيار الباحث للأدوات الاحصائية الملائمة لمجال دراسته يعد احد اهم المتطلبات للحصول على نتائج دقيقة ومعبرة, وضمن المجال الاحصائي يوجد نوعين من التوزيعات للبيانات التي يتم استخدمها في التحليل الاول يتعلق بالتوزيع الطبيعي والنوع الثاني يتعلق بالتوزيع الغير طبيعي وان اهمية تحديد ذلك يتمحور حول استخدام الاحصاءات العلمية او الاحصاءات العملية ولهذا يعد التحقق من طبيعة توزيع البيانات خطوة ضرورية توجه الباحث تجاه الاحصاءات الملائمة لتحليل بياناته فعندما يظهر توزع البيانات طبيعيا يعني على الباحث ان يستخدم ادوات الاحصاء العلمي, اما في حالة ظهور اتباع البيانات للتوزيع غير الطبيعي يعني الزام الباحث باستخدام ادوات الاحصاء اللامعملية , وما يشار اليه انه غالبا ما يفضل استخدام الاحصاءات العلمية في اختبار الفرضيات والسبب يعود الى ان هذه الاحصاءات تتضمن خصائص مميزة على الاحصاءات اللامعملية لاسيما في نطاق القوة الاحصائية وسهولة التنفيذ والتخمين (Pall ant, 2007:210) ولغرض التحقق من ان العينة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي فان الباحث اعتمد على طريقة (Kolmogorov-Smirnov) لإثبات صحة التوزيع الطبيعي للبيانات المسحوبة من المجتمع وبحسب كل متغير من متغيرات الدراسة وباستخدام برنامج (spss v.23) اذ تساعده هذه الاحصاءات في معرفة ما اذا كانت الاجوبة الخاصة بالاستبانة ضمن المنحنى الطبيعي ام لا، ولتحقيق ذلك يستلزم الامر تحديد القيمة المعيارية للاختبار وعند مستوى معنوية (5%) والتي يمكن حسابها من خلال المعادلة الاتية : (Copper & Schindler,2014:623)

$$D=\frac{1.36}{\sqrt{n}}$$

اذ تشير D الى القيمة المعيارية بينما n تشير الى حجم العينة وكلما كانت القيمة الاحصائية للاختبار اعلى من القيمة المعيارية عند مستوى (5%) فهذا يدل على ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي والعكس صحيح , اذ يبين الجدول (2) ان جميع قيم الاختبار للمتغيرات وابعادها تتوزع طبيعيا مما يتيح للباحث استخدام الادوات المعملية.

جدول (2)

اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وابعادها

ت	المتغير	Kolomgorov- Smirnov Test Statistic	القيمة المعيارية D	المعنوية
1	الافصاح الاستباقي	0.146	0.106	P=.000
2	التقارير المالية	0.133	0.106	P=.000
3	الافصاح الاستباقي-قرار الاستثمار	0.147	0.106	P=.000
4	الافصاح الاستباقي-المستثمر	0.170	0.106	P=.000
5	مدى الالتزام بالإفصاح الاستباقي	0.321	0.106	P=.000

المصدر : اعداد الباحثان بناء على نتائج برنامج Spss V.23

الفرضية الرئيسة للبحث

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الافصاح الاستباقي والتقارير المالية)

تتعلق هذه الفقرة باختبار علاقات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط اذ يظهر الجدول(3) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين الافصاح الاستباقي والتقارير المالية اذ يتبين وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغير الافصاح الاستباقي والتقارير المالية, إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (**0.782****) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين متغير الافصاح الاستباقي والتقارير المالية ، وإن ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%) والجدول (3) يوضح تلك العلاقة, اذ يتضح قبول الفرضية الرئيسة التي تنص على إنه (**توجد علاقة**

ارتباط ذات دلالة معنوية بين الافصاح الاستباقي والتقارير المالية). عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%)

جدول (3)

مصفوفة معاملات الارتباط بين الافصاح الاستباقي والتقارير المالية

Correlations			
		الافصاح الاستباقي	التقارير المالية
الافصاح الاستباقي	Pearson Correlation	1	.782**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	165	165
التقارير المالية	Pearson Correlation	.782**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	165	165
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

المصدر: مخرجات برنامج spss v.23

بناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين متغير الافصاح الاستباقي والتقارير المالية بوجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرين تعكس مدى ارتباط الافصاح الاستباقي بتعزيز التقارير المالية في سوق الاوراق المالية العراقي عينة الدراسة.

اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة:

تتعلق هذه الفقرة باستكشاف مستوى علاقات التأثير واتجاهها بين متغيرات الدراسة وعلى مستوى التأثير المباشر والتأثير الوسيط وكما يلي:

الفرضية الرئيسة للبحث

(توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الافصاح الاستباقي والتقارير المالية)

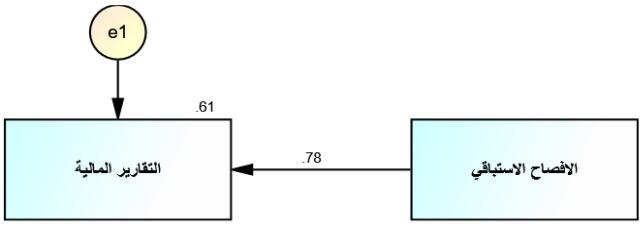
يشير الشكل (1) الى النموذج الهيكلي للدراسة الذي يوضح لمتغير المستقل (الافصاح الاستباقي) والمتغير الوسيط (التقارير المالية) اما الاسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة الى المتغير المعتمد فتمثل معاملات الانحدار المعيارية اما القيمة الظاهرة اعلى متغير التقارير المالية فتمثل معامل التفسير(معامل التحديد) التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات) (R^2) والتي تُبين ان متغير الافصاح الاستباقي قادرة على تفسير ما نسبته (61%) من التغيرات التي تطرأ على متغير التقارير المالية في سوق العراق للأوراق المالية اما النسبة المتبقية والبالغة (39%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج الدراسة.

كما يتضح من خلال الجدول (4) بان قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (**0.78**). بان زيادة مستويات توافر الافصاح الاستباقي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة مستويات التقارير المالية بنسبة (**78**%) من وحدة انحراف معياري واحد وبناء على مخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط تقبل الفرضية الرئيسة من فرضيات التأثير. وشكل () وجدول يوضح النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار. **اذ تبين النتائج اعلاه ان الافصاح الاستباقي يساهم في تحسين المحتوى الاعلامي للتقارير المالية في الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق مالية وبنسبة (78%) وهو مؤشر جيد.**

شكل (1)

المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الرئيسة الثالثة

وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية



المصدر: اعداد الباحثان باعتماد مخرجات برنامج Amos

جدول (4)

تقديرات نموذج التأثير بين متغير الافصاح الاستباقي التقارير المالية

المتغير والابعاد	المسار	المتغير	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
التقارير المالية	<---	الافصاح الاستباقي	.782	.733	.046	16.085	***

ويرى الباحثان ان أهمية الافصاح الاستباقي في التأثير على التقارير المالية اذ ان المستثمر يتعرض إلى عدة مخاطر نتيجة التأخر بالإفصاح المحاسبي خاصة الفترة المحصورة بين نهاية الفترة المالية والمصادقة على القوائم المالية ونشرها لكل مستخدميها لذا يمثل الدور الذي يودي الافصاح الاستباقي ودوره في التأثير على قرارات المستثمرين.

5 . الاستنتاجات

1- يشكل الافصاح الاستباقي دافعاً داخلياً ملحاً للوصول الى اهداف الادارة وعملية مقارنة مستمرة مع الواقع الفعلي اذ هو اداة رقابية مهمة يحدد الانحرافات بسرعة ويضع الحلول المستقبلية لتلافي تلك الانحرافات.

2-يحقق الافصاح الاستباقي دقة في النتائج الذي يعتمد على المقارنة بالواقع الفعلي اذ يعتمد على الموازنات الشاملة وفترة التخطيط فيه تكون اقل وبالإمكان الافصاح عن نتائجه للأطراف الخارجية. 3- يأتي الافصاح الاستباقي في وقت يكون الجميع بحاجة الى معرفة نتائج الشركة خاصة ذوي العلاقة المباشرة مع الشركة.

4- يقلل الافصاح الاستباقي من الجهد والتكلفة اذ يعتمد على التقارير الداخلية المعدة مسبقا والمعلن عنها مرحليا وتقارير التخطيط للموازنات الشاملة المعدة داخليا.

5- يكون الافصاح الاستباقي مرشدا لقرارات الاستثمار بدلا من الاعتماد على التخمين من قبل المستثمرين في السوق.

6- قد تواجه ادارة الشركات جملة من التحديات كونها تمثل مصدر تدفق المعلومات واساس اعداد التقارير المالية للأخرين , وتحديد المخاطر مقابل المنافع الممكن الحصول عليها وان تكون المعلومات كافية ووافية ,منظمة وقانونية لتحقيق اقصى مرتبة من الشفافية والنزاهة وتمكن المنتفعين من التقارير المالية من اتخاذ قرارات سليمة

6 0 التوصيات

1- ضرورة الاهتمام بصورة اكبر من قبل الشركات المساهمة بمسألة الإفصاح الاستباقي وبكل أنواعه خاصة فيما يتعلق بمسألة الإسراع بتقديم التقارير المرحلية والسنوية خلال المدة القانونية المحددة باستخدام التقنيات الالكترونية الحديثة مما يلبي حاجة الجميع وخاصة المستثمرين, وبالتالي ينعكس بدوره على نشاط السوق المالي ويجعله من الأسواق الرائدة عربيا وعالميا.

2- يتطلب من الشركات بوضح أسس واقعية علمية وموضوعية في إعداد خططها ومن ثم نشرها للآخرين كي تتسم بالدقة عند مقارنتها مع الواقع الفعلي فليس اعتماد الطاقات التصميمية والمتاحة وحده السبيل لوضع الخطط المستقبلية.

3- ضرورة التوسع في الافصاح في اعداد التقارير المالية السنوية0كما يتوجب شمول التقارير على معلومات استباقية تزيد من ثقة المستثمرين وتساعد في تحقيق جودة التقارير المالية وزيادة شفافيتها.

4- ضرورة حث الشركات المدرجة في السوق العراقي للأوراق المالية على الإفصاح عن المعلومات استباقيه لما لها من أهمية كبيرة في ترشيد القرارات الاستثمارية.

5- ضرورة إصدار تعليمات وقوانين تعمل على ضبط وتنظيم عملية الإفصاح عن المعلومات الاستباقية وإصدار قانون يلزم الشركات بالإفصاح عنها في التقارير المالية. إلزامياً وليس اختيارياً.

6- ضرورة من إدارة الشركة الكشف عن التوجهات المستقبلية وعن المعلومات بهذا الشأن وخاصة صافي الدخل وأرباح السهم وتدعيم ما يطلق عليه البيانات الاحتمالية **Probabilistic**.

7- ضرورة أن يكون الإفصاح عن المعلومات الاستباقية إفصاحاً مراعاة التكلفة ويمكن أن تعفى الشركات الصغيرة الحجم من الالزام .

1- المصادر العربية

1- الجبلي، وليد سمير عبد العظيم (2021)"اثر العلاقة بين اليت الشركات والافصاح عن المعلومات المستقبلية على تكلفة راس المال": المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية: المجلد الثاني: العدد الاول- الجزء الثاني

2-المالكي, فرات لفتة مجيد (2014)"انموذج مقترح للإفصاح المحاسبي الاستباقي وانعكاسه على مستخدمي القوائم المالية", رسالة دكتوراه غير منشورة, المعهد العالي لدراسات المحاسبية كالمالية، جامعة بغداد ،العراق .

3- الوتار، صادق عبدالجبار كرم (2017)"دور المدقق الخارجي في التحقق من موضوعية قياس التقديرات المحاسبية وكفاية الإفصاح عن المعلومات المالية المستقبلية في ظل المعايير الدولية"، رسالة دكتوراه في غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.

4- متولي، طلعت عبد العظيم،(2017)" انموذج مقترح لقياس حجم ونوعية الإفصاح الاختياري بالتطبيق على بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية، مجلة التجارة والتمويل، المجلد 1 ، العدد 1 ، كلية التجارة، جامعة طنطا.

5- معمر ،حمدي (2019)"حوكمة الشركات العائلية آلياتها وتطبيقاتها في الشركة العائلية نقل الأردنية "، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة ، , المركز الجامعي أحمد زبانة غليزان - معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ع1 ،

6- حمد، رقية الطيب (2019)"دور المراجعة في فاعلية مبادئ وإجراءات حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي": دراسة تطبيقية ، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال ، مركز رفاد للدراسات والأبحاث ، مج6 ,ع1 ،.

7- الحسون ,عادل محمد و القيسي, خالد ياسين /النظم المحاسبية –ج1-مطابع دار الشؤون الثقافية العامة/بغداد/1991.

8- نورين وكارسون. ترجمة, زايد، محمد عصام الدين "المحاسبة الادارية " دار المريخ للنشر - المملكة العربية السعودية، الرياض،2016

9- الشرع ، مجيد و سفيان ، سليمان ، المحاسبة الإدارية اتخاذ القرارات ورقابة الاداء ، الطبعة الأولى ، عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2002 م

10- حسين , احمد حسين علي ,2006"القوائم المالية المحاسبية" المكتب الجامعي الحديث :مصر (الاسكندرية).

11- عبد الدايم، سلوى عبد الرحمن (2019) تحليل العالقة بين خصائص لجنة المراجعة والإفصاح عن المعلومات المستقبلية وأثرها علي قرارات المستثمرين دراسة ميدانية ، المجلة العلمية للدراسات المحاسبية ، كلية التجارة – جامعة قناة السويس ، العدد الأول.

12-عبدالكريم،حاتم خالد,(2016)"قصور التقارير المالية المنشورة واثرها في اتخاذ القرارات في المؤسسات المالية": دراسة ميدانية على بنك النيل: أطروحة دكتوراه ، جامعة شندي ،مصر

13- ديوان الرقابة المالية ، دليل الرقيب المالي ، جمهورية العراق ، 2003 م

2-المصادر الأجنبية

1-Atha iki E. and Hussainey, Khaled, (2014)," The perceived credibility offorw rformance disclosures. Accounting and Business Research, 44 (3). ISSN 2 10.1080 /00014788.2013. 867403.

2-Aljifi ney, K., (2007), The determinants of forward- Looking information in annual E companies, Managerial Auditing Journal, Vol.22, No.9.

3- Drury ,Colin, Management &Cost Accounting ,5th edition,Thomson Learning,2000.
Hall,James A ,Accounting Information Systems 5th edition,Thomson,South- Western 2003

4-Hendricksen &Breda , Eldon S, and Michael F, 1992"" Accounting Theory",5th Ed ,Richard Dr,Irwin Inc :USA

5-Moscove ,Stephen A ,Wright ,Arnold ,Cost Accounting With Managerial Applications ,Houghton Mifflin Company ,1990

6-Kieso, Donald E. and Weygand "Intermediate Accounting" , 11th edition, John Wiley and sons Inc. 2018

7-Bravo, Francisco,(2016),Forward-Looking disclosure and Corporate reputation as mechanisms to reduce stock return volatility, Revisit de Contabilidad-Spanish Accounting Review, Vol. 19, No.1.

3-Internet:
http://www.accountingtools.com/definition-gaap0
http://www.ifrs.com
WWW.JPS-DIR.COM

الملاحق

((بسم الله الرحمن الرحيم))

جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم المحاسبة

الاستبانة Questionnaire

السادة والسيدات المشاركين في الاستبانة المحترمين
السلام عليكم ورحمه الله وبركاته....
بين أيديكم الكريمة نموذج الاستبانة الخاصة باستكمال متطلبات البحث والموسوم ((**تأثير الافصاح الاستباقي على جوده التقارير المالية**))

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على **تأثير الافصاح الاستباقي على جوده التقارير المالية** و تحتوي الاستبانة مجموعة من الأسئلة تخص الدراسة وهدفها المذكور اعلاه وتحقيقا لهذا الهدف نأمل إجابتكم على الأسئلة وتعاونكم لإتمام البحث . أملي كبير بتعاونكم في انجاز هذا الجهد المتواضع من خلال مساهمتكم بمليء الاستبانة بدقة على وفق الفقرات المبينة فيها وسيكون لأرائيكم القيمة دور كبير في ضمان دقة النتائج ودقة بناء الاستنتاجات والتوصيات .
علما أن إجاباتكم وأرائكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .
مـع وافـر التقديـر لمساهمتكـم الكريمـة

المشرف
م. د. امل محمد سلمان التميمي
جامعة كربلاء – الادارة والاقتصاد
قسم المحاسبة

طالب الماجستير
بسام علي عبدالله
جامعة كربلاء – قسم المحاسبة

bsam60570@gmail.com
07815593632

أولاً : الأسئلة العامة : ضع علامة (√) أمام المربع المناسب :

1- النوع الاجتماعي:-

ذكر		انثى	

2- طبيعة نشاط الوحدة الاقتصادية التي تعمل فيها .

مصارف		سوق مال		تجاري		صناعي		أخرى تذكر	

3- المنصب الوظيفي .

استاذ جامعي		مدير عام		مدير مفوض		مدير قسم		مدير فرع		أخرى تذكر :			

4- التحصيل الدراسي .

دكتوراه		ماجستير		بكالوريوس		معهد		أخرى تذكر :	

5- التخصص العلمي .

أدارة أعمال		محاسبة		اقتصاد		إحصاء		أخرى تذكر :	

6- عدد سنوات الخدمة.

5 سنوات فأقل		10-6 سنوات		15-11 سنوات		20 -16 سنوات		20فأكثر	

أ . **المحور الاول الافصـــاح الاســـتباقي :.** هو خليط من التقارير المالية والتقارير الادارية الداخلية المعنية بالخطط والقوائم المالية المخطط لها لفترة محاسبية محددة ويعد نوع من انواع الافصاح المحاسبي الطوعي يظهر قوائم مالية اولية للنتيجة المتوقعة لنشاط الشركة نهاية السنة المالية الحالية ، يُعتمد في اعداد هذه القوائم على ما تم الافصاح عنه فعلا من خلال التقارير المالية المرحلية للشركة للفترة السابقة وما تخطط ادارة الشركة ان تحققه للفترة المتبقية من السنة ، يُقدم معلومات مالية مفيدة لأصحاب المصلحة المباشرة في الشركة والمستثمرين لمساعدتهم في اتخاذ قراراتهم الاقتصادية.

ت	الفقرة (العلاقة بين الافصاح الاستباقي و تحسين المحتوى الاعلامي للتقارير المالية)	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	الإفصاح الاستباقي يساهم في التأثير على قرارات المستثمرين					
2	يمكن الافصاح الاستباقي ان يساهم على تحسين التقارير المالية.					
3	يقوم الافصاح الاستباقي على المساهمة في جذب المستثمرين.					
4	توفير التقارير المالية الاستباقية يساهم في اتخاذ القرارات					
5	الافصاح الاستباقي في تحسين جودة المعلومات المحاسبية					
6	عند وجود الافصاح الاستباقي سيعتمد المستخدمين على التقارير المالية بشكل ادق في اتخاذ القرارات					
7	تحتوى التقارير المالية الاستباقية على بيانات فعلية ومخططه.					
8	التقارير المالية الاستباقية تساعد على القيام بالمقارنة بين الفعلي والمخطط لعمل الشركات					
9	في حالة عرض التقارير المالية الاستباقية سيسهل المقارنة بين الفعلي والمخطط لعمل الشركات .					
10	توفير بيانات استباقيه ستجعل التقارير المالية موثوقة ويمكن الاعتماد عليها.					
11	يستطيع المستثمر من التنبؤ بالانخفاض والارتفاع السهم من خلال المبيعات المتوقعة .					

12	يعتمد المستثمرين في اتخاذ قراراتهم الاستثمارية على حجم المبيعات المتوقع.					
13	يستطيع المستثمر من التنبؤ بقمة السهم من خلال المعلومات عن التغيرات في الهيكل التمويلي الشركة					
14	يعتمد المستثمر على تحديد طبيعة استثماراته من خلال عائد الاسهم المتوقع.					
15	يعتمد المستثمر علي التدفقات النقدية الاستباقية في تحديد مخاطر الاستثمار .					
16	عرض التقارير المالية الاستباقية بنفس عرض التقارير المالية التاريخية يساعد المستثمر من اتخاذ قراره الاستثماري .					
17	يعتمد المستثمر على الافصاح الاستباقي في تحديد طبيعة المحفظة الاستثمارية.					
18	عنده قيام الشركات في الافصاح الاستباقي سيوفر روية مستقبليه عن نشاط الشركة.					

ب .المحور الثاني التقارير المالية: تمثل وسيلة الإدارة الأساسية للتواصل مع الأطراف المهتمة بأنشطة المنشأة، فمن خلال هذه التقارير يمكن لتلك الأطراف التعرف على العناصر الرئيسية المؤثرة على المركز المالي للمنشأة وما حققته من نتائج، وتعد التقارير المالية مفهوم أشمل من القوائم المالية، حيث تمثل القوائم المالية الجزء المحوري للتقارير المالية.

ت	الفقرة (العلاقة بين الافصاح الاستباقي للتقارير المالية وعمليه اتخاذ القرارات)	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
19	تساهم التقارير المالية الاستباقية في زياده الثقة بين المستثمر واداره الشركة.					
20	تكون التقارير المالية اكثر اهمية اذا احتوت على بيانات استباقية عن نشاط الشركة.					
21	يمكن الاعتماد على التقارير المالية الاستباقية من قبل اصحاب المصالح .					
22	تساهم التقارير المالية الاستباقية من اعطاء صور واضحة عن نشاط الشركة المستقبلي.					
23	يمكن للشركات اذا قدمت بيانات مالية استباقيه ان تساهم هذه البيانات من نجاح الشركات .					
24	أن تحسين اسلوب الافصاح الاستباقي في التقارير المالية يجعل الادارة الشركة اكثر نجاحا.					
25	يمكن للموازنات التخطيطية كجزء من التقارير المالية ان تساعد في المقارنة بين الفعلي والمخطط					
26	يمكن لموازنة المبيعات ان تعمل على التعرف على المبيعات المخططة ومقارنتها مع المبيعات الفعلية					
27	في حالة الافصاح في التقارير المالية الاستباقية تمكن المستثمر اجراء مقارنه بين الفعلي والمخطط					
28	ان التأخير الذي يحصل في التقارير المالية السنوية عنده اظهارها يجعلها اقل فائدة بالنسبة للمستثمر					
29	مدى امكانيه الشركة اظهار التقارير المالية الاستباقية الى الجمهور					
30	تعبر التقارير المالية الاستباقية عن النتائج المستقبلي للشركة					
31	يلعب الافصاح الاستباقي في التقارير المالية دورا مهم في تحديد اسعار الاسهم لشركات من خلال الاطلاع المسبق					
32	يساعد الافصاح الاستباقي في زياده درجه الشفافية للتقارير المالية					
33	تساهم التقارير المالية الاستباقية في رسم السياسة المستقبلية لشركة من وجهة نظر المستثمر					
34	تساعد التقارير المالية الاستباقية من جذب رؤوس الاموال					

35	التقارير المالية الاستباقية مهمة في القرارات الاستثمارية					
36	يمكن المستثمر ان يقوم بالاعتماد على التقارير المالية الاستباقية في قرارة الاستثماري.					

Warith Scientific Journal

ممارسات التفكير الرشيق ودورها في تعزيز التمويل الاخضر للمؤسسات المصرفية دراسة تطبيقية في المصرف العراقي للتجارة فرع محافظة كربلاء

slim thinking practices and their role in promoting green financing for banking institutions An applied study in the Trade Bank of Iraq, Karbala Governorate Branch

م.م مرتضى معطي الفتلاوي
Murtadha Matai ALfatlawy
جامعة وارث الانبياء / كلية الادارة والاقتصاد
murtadhd.mu@g.uowa.edu.iq

المستخلص

يهدف البحث في التعرف على ممارسات التفكير الرشيق (المهارات الرشيقة, الاجراءات الرشيقة, السلوكيات الرشيقة) ودورها في تعزيز التمويل الاخضر للمؤسسات المصرفية ، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الاستدلالي من خلال اراء عينة من موظفي المصرف العراقي للتجارة ، وقد تبنت الدراسة ضمن الاطار المفاهيمي موضوع التفكير الرشيق باعتباره من المواضيع الحديثة كمتغير مستقل تفسيري ، والتمويل الاخضر كمتغير مستجيب ، وتم اجراء التحليل باعتماد مجموعة من الادوات الاحصائية التي تتناسب مع هدف الدراسة ، وتم اعتماد برنامجي الحزمة الاحصائية (SmartPLS) ، وتضمن البحث عدد من الاستنتاجات : اهمها ساهمت ممارسات التفكير الرشيق في تحقيق الاستغلال الامثل للموارد المادية والبشرية والمعلوماتية من خلال تخفيض وازالة الضياعات والهدر والفاقد الحاصل في المؤسسات الانتاجية والخدمية على حد سواء وبذلك ساهمت في تحقيق رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة المصرفية , ، وقد قدم البحث مجموعة من التوصيات بالاعتماد على النتائج التي تم التوصل اليها.

الكلمات المفتاحية: ممارسات التفكير الرشيق ، التمويل الأخضر، مصرف العراقي التجاري .

Abstract

The research aims to identify the practices of agile thinking (agile skills, agile procedures, agile behaviors) and their role in promoting green finance for banking institutions. Modern as an independent explanatory variable, and green finance as a responsive variable, and the analysis was carried out by adopting a set of statistical tools that suit the goal of the study, and the two statistical package programs (SmartPLS) were adopted. What happened in productive and service institutions and others, which burdened those institutions, came agile thinking in order to achieve the optimal exploitation of material, human and information resources and achieve a clear vision for the future of the banking institution. The research presented a set of recommendations based on the results that have been reached.

Keywords: Lean thinking practices, green finance, Commercial Bank of Iraq.

المبحث الاول

المنهجية العلمية للدراسة

اولاً: مشكلة الدراسة

في ظل الظروف الاقتصادية والامنية والسياسية التي يمر بها بلدنا العراق ، وما نتج عنها من افرازات وضغوط تسببت في ضياع الجهد والوقت والمال ، اصبح لزاما البحث عن مجموعة من العوامل والاساليب التي يمكن ان تساهم في معالجة بعض من اهم المشاكل التي تواجه المؤسسات المصرفية ، وهنا برز دور التفكير الرشيق وكيفية توظيفها للمساهمة في حل هذه المشكلة ، ولعل التفكير الرشيق يقف في مقدمة الوسائل التي يجب توظيفها وبشكل فاعل في تسهيل اجراء الاعمال المطلوبة وبالتالي تعزيز التمويل الاخضر للمؤسسات المصرفية ، كما إن تطوير العمليات والمنتجات المستندة إلى التفكير التقليدي المبني على التقليد لا يساهم في تحقيق التحسين المستمر وتطور المنتج ذات الجودة والقيمة العالية والكلفة ألاقل وتقليل الفاقد والضياع والهدر, ويبني علاقات عمل أساسها الاحترام ويؤدي إلى رفع معنويات العاملين وتطوير فرق العمل بما يحسن من أدائهم؛ وبناء مؤسسة رشيقة تعلم وتطبق التفكير الرشيق وفق فلسفة طويلة ألامد، ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة والتي يمكن تمثيلها بالاتي : **ما مدى العلاقة بين ابعاد متغير**

التفكير الرشيق وابعاده المتمثلة ب(المهارات الرشيقة , الاجراءات الرشيقة , السلوكيات الرشيقة)وابعاد المتغير التابع التمويل الاخضروالمتمثل بمؤشراته (التمويل الأخضر قصير الاجل , التمويل الأخضر متوسط الاجل , التمويل الأخضر طويل الاجل) للمؤسسات المصرفية في المصرف العراقي للتجارة.

ثانيا:اهمية الدراسة

ان التوجه في جهود التفكير الرشيق ابرزت مجموعة متعددة من الاراء والخبرات التي تشير الى ان عملية تجاوز المشاكل التي تعاني منها المؤسسات لا يمكن اكماله الا بالبحث عن الاساليب الرشيقة والابداعية ، وفي هذا الاطار تبرز اهمية الدراسة من اهمية الموضوع الذي تنطلق منه وتحاول معالجته ، فالتفكير الرشيق من الموضوعات الحيوية الحديثة والتي تحاول الدراسات والابحاث تقديم الحلول اللازمة لتحقيقه ، باعتباره عنصرا حيويا ينبغي الاحاطة بكل جوانبه ، بالإضافة الى ان التقدم العلمي القى بضلاله على كافة القطاعات وخاصة في القطاع المصرفي.

ثالثا :اهداف الدراسة

يهدف البحث الى تحقيق الاتي :

1) التعرف على مفاهيم التفكير الرشيق والتمويل الاخضر للمؤسسات المصرفية والمفاهيم المرتبطة بها .
2) التحقق من ممارسات التفكير الرشيق وابعاده في تعزيز التمويل الاخضر.
3) الاستفادة من النتائج وتوظيفها في تحقيق الاصلاح المنشود للمؤسسات المصرفية.

رابعا : فرضيات الدراسة

فرضية العدم: لايوجد تاثير ذو دلالة إحصائية بين التفكير الرشيق والتمويل الاخضر

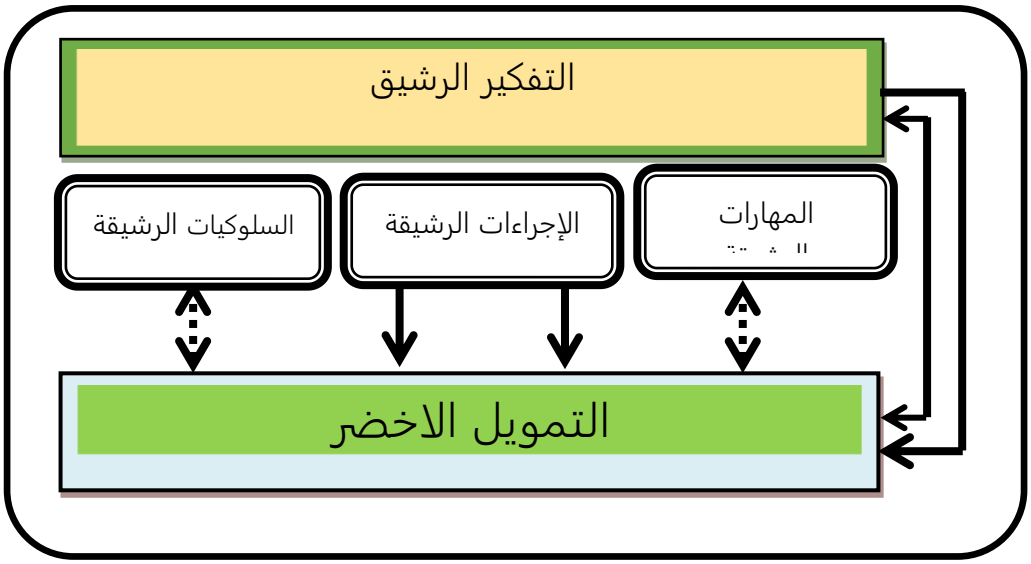
الفرضية البديلة :لقد تضمنت فرضية رئيسية واحدة والتي نصت على انه " يوجد تاثير ذو دلالة إحصائية بين التفكير الرشيق والتمويل الاخضر وتفرعت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد تاثير ذو دلالة إحصائية بين بعد المهارات الرشيقة والتمويل الاخضر.
2. يوجد تاثير ذو دلالة إحصائية بين بعد الاجراءات الرشيقة والتمويل الاخضر.
3. يوجد تاثير ذو دلالة إحصائية بين بعد السلوكيات الرشيقة والتمويل الاخضر.

خامسا : انموذج الدراسة الفرضي

يتضمن الانموذج الفرضي الاتي :

1) **المتغير المستقل:** (التفكير الرشيق) : وتشمل (**المهارات الرشيقة ، الاجراءات الرشيقة ، السلوكيات الرشيقة**)
2) **المتغير المعتمد : (**التمويل الاخضر) **:**وتشمل (**التمويل الأخضر قصير الاجل، التمويل الأخضر متوسط الاجل ، التمويل الأخضر طويل الاجل)**



الشكل (1) أنموذج الدراسة الفرضي

سادسا: مجتمع وعينة الدراسة

تم تطبيق هذه الدراسة وفقا لاراء عينة من الموظفين في المصرف العراقي للتجارة ، حيث تم اختيار عينة عشوائية من بينهم ، تم حسابها بحسب معادلة (Richard Geiger equation) والتي تحسب من المعادلة التالية:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N}\left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

حيث ان :

حجم المجتمع	**N**
الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96	**Z**
نسبة الخطأ	**D**

ومن المعادلة اعلاه تم التوصل الى ان حجم العينة يجب ان يكون (n>=50)

وبناءا عليه تم اختيار العينة عشوائيا ، وبلغ عدد الاستمارات الموزعة (50) استمارة ، تم استرجاع (50) استمارة ، استبعدت 6 استمارة غير صالحة ، وكان عدد الصالح للتحليل منها (44) استمارة ، وبنسبة استرجاع (85.6%)، وهنا اصبح حجم العينة (n=44) ، وهي مناسبة للعدد المطلوب.

المبحث الثاني
الاطار النظري للدراسة

اولاً: التفكير الرشيق

مفهوم التفكير الرشيق

قبل تناول مفهوم التفكير الرشيق لابد من توضيح مصطلح التفكير والرشاقة فالتفكير معناه لغة تردد الخاطر بالتأمل والتدبر بطلب المعاني وما يخطر بالقلب من معاني ويقال لي في الأمر فكر" أي نظر وروية ويقال التفكير أي كثير التفكر ، إما اصطلاحا فالتفكير خاصية للإنسان ولا يكون الكائن البشري إنسان إلا بالتفكير إذ يفقه كل من ظواهر الحياة العقلية ويراد به النشاط العقلي سواء اعتبر هذا النشاط في حد ذاته وبصرف النظر عن بعده الموضوعي أو اعتبر من جهة كونه الوعي بكل ما يحدث فينا أو خارجا عنا اعتبر ملكة ادارك و فهم وحكم على الأشياء وجميع هذه المعاني تخرج الانفعالات والعواطف والغرائز من مفهوم التفكير ،إما الرشاقة فعرفت بتعريفات عدة بأنها عملية القضاء على الهدر بهدف إنشاء قيمة مضافة. (فليح ، 2018، 353) كما عرفت (Abdullah & Dawood , 2018: 88) بأنها مجموعة من الأفعال يجب القيام بها بشكل صحيح وفق تتابع صحيح في الوقت الصحيح لإنشاء قيمة من اجل زبون معين. وعرفها (Al-Kindi, 2016. 744) بانها نهج منتظم لتحديد وإزالة الهدر من خلال عمليات المستمرة من تدفق المنتج إلى طلب الزبون في السعي إلى الكمال وعرفت أيضا بأنها الالتزام بتحقيق عملية خالية تماما من الهدر والتي يمر من خلالها التركيز على تلبية متطلبات الزبون. كما عرف (البياتي ، 2018، 397) ان التفكير الرشيق Lean Thinking بأنه نظام للإنتاج الرشيق الخالي من الفاقد لأنه يوفر وسيلة لعمل المزيد والمزيد بالأقل والأقل، جهد بشري اقل، ومعدات أقل، ووقت أقل، ومساحة أقل والسعي لتقديم الأكثر و الأكثر لما يريده الزبائن بالضبط" كما ان مصطلح التفكير الرشيق (Lean Thinking) استخدم لأول مرة بكتاب (الآلة التي غيرت العالم) المؤلف من قبل Jones & Womack سنة ١٩٩٠م . ويرى (محمد واساعيل، 2019: 98) ان التفكير الرشيق هو منهجية ألعمال التي تهدف إلى توفير طريقة جديدة للتفكيرحول كيفية تنظيم ألنشطة البشرية لتقديم المزيد من الفوائد للمجتمع والقيمة لألفراد من حيث القضاء على النفايات الضياعات. ويرى **الباحث** ان التفكير الرشيق هو عبارة عن عقلية أو طريقة جديدة لمشاهدة العالم؛ وتتعلق بالتركيز وازالة الضياع؛ واضافة قيمة أو خلق قيمة للمستهلك النهائي، وأيضاً تتعلق بالتدفق السلس والانسيابية للعمليات والإجراءات داخل المؤسسة؛ والقيام بتلك الأنشطة التي تضيف قيمة للمستهلك النهائي وازالة الأنشطة التي لا تضيف قيمة.

ابعاد التفكير الرشيق

أعتمدنا في دراستنا هاته على ثلاثة أبعاد والتي تعد من أهم ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية، وركز عليها المتخصصون في هذا المجال وهي: (فيروز وركية ، 2019: 577) & (حسين ، 2018: 594)

1. **المهارات الرشيقة**، يركز هذا البعد على مجموعة من الممارسات المتنوعة لإدارة الموارد البشرية التي تستهدف مهارات العاملين وتساعدهم في تطوير قدراتهم بسرعة وسهولة للتلبية متطلبات الوظائف الخالية ومواجهة تحديات الوظائف المستقبلية، ومن اهم الجوانب التي يتم التركيز عليها في هذا المجال هو التنوع في المهارات والقدرة على تنفيذ سلسلة من الوظائف المتنوعة (2885 - Bamber at el , 2014).

2. **الاجراءات الرشيقة**: يركز هذا البعد على كافة الاجراءات والسياسات والبرامج الخاصة بادارة الموارد البشرية والتي يتم تصميمها وتنفيذها بالشكل الذي يوفر الوقت والجهد بالنسبة لكل من العاملين في المنظمة وفي الوقت نفسه يساعد المنظمة على تحقيق الأهداف التي ترغب بها (Al-Kindi, 2016. 744).
3. **السلوكيات الرشيقة**: في هذا البعد تركز ادارة الموارد البشرية على سلوكهات العاملين لتغيير توجهات في العمل وتعزيز قدراتهم الابداعية والابتكارية وروح التعاون والمبادرة من اجل تنمية الطموحات اللازمة لديهم لمواجهة المشكلات التي من الممكن أن تعيق تقدمهم في العمل وقدرة منظماتهم على تحقيق أهدافها(Abdullah & Dawood , 2018: 88).

ثانياً: التمويل الأخضر

مفهوم التمويل الأخضر

في ظل التقدم التكنولوجي المتسارع، يتعرض الاقتصاد العالمي لثالثة تحديات رئيسية تتمثل في التغيير البيئي، والقيود الحيوية، والحاجة للتمويل، بسبب دور القطاع المالي الذي يتولى ضخ وتوظيف ألاموال بين البلدان في إشكال تدهور بيئي ناتج عن ألاعمال الربحية، والتمويل الأخضر هو الحل لنجاز هذا العقد المتوازن بين الاقتصاد والطبيعة، حيث يعتبر التمويل الأخضر بمثابة مساعدة نقدية للتنمية الخضراء، وما يقلل من التلوث البيئي. كالصندوق الاخضر والتمويل الاخضر والهياكل الخضراء وألامن الغذائي الأخضر وغيرها من ألانشطة الخضراء، التي يجب أن تزيد من أجل تحسين جودة حياة الانسان على الارض في ظل استنزاف ظالم لمواردها. لقد أصبح موضوع التنمية والتمويل الاخضر في القرن الحالي أمراً حاسماً، ليس فقط في ألاعمال التجارية، ولكن في العلوم البيئية أيضاً، فأصبح ألزاماً على جميع الدول السعي الحثيث للحصول على التمويل الاخضر،(شاهين، 2020: 129)، لذا مفهوم التمويل الأخضر على إعادة تشكيل الأنشطة الاقتصادية وتصوييها لتكون أكثر مساندة للبيئة والتنمية الاجتماعية حيث انه وجد أساسا لدعم حماية البيئة والمحافظة عليها و بهذا لا يكون الهدف منه الوصول إلى الثراء المادي بالضرورة على حساب تنامي المخاطر البيئية، والفوارق الاجتماعية وينظر إليه باعتباره آلية لتحقيق التنمية المستدامة، التي يجب أن تبقى الهدف الأسمى(عبدالامير،2019: 20)، كما يعرف التمويل بصوره عامة على أنه توفير السيولة النقدية من أجل إنفاقها على الاستثمارات وتكوين رأس المال الثابت بهدف زيادة الإنتاج والاستهلاك (أحمد ، 2016:5). وعرف التمويل الأخضر على انه الأموال التي تحقق التوازن الإستراتيجي المتوسط والطويل الأجل للأهداف البيئية والخدمية في القطاعات البيئية بالشكل الذي يضمن تلبيه حاجات الافراد من السلع والخدمات وبين المحافظة على البيئة ودوام مواردها. (Wang & Zhi ،2016 :312) ، واشار (2: 2019 :at. Sach) على أنه الطرق المناسبة للحصول على الأموال واختيار الطريقة الأفضل بالشكل الذي يناسب كمية احتياجات المؤسسة ونوعيتها، كما اكد (مشري وكميلية ، 2019: 51) بأنه استخدام المنتجات والخدمات المالية مثل القروض والتأمين والأسهم واستثمارات رأس المال والسندات وغيرها من أجل تمويل المشروعات الخضراء أو الصديقة للبيئة ويعرف أيضا على انه: تلك الاستثمارات الإنتاجية أو الخدمية المرتبطة بالبيئة والتي تهدف إلى توفير منتجات خضراء والتي لا تضر بالبيئة، كما ويشمل المشاريع الوقائية لمنع تلوث البيئة أو نضوب في مواردها (2-3: 2019، Sachs .at) ، لذلك يمكن القول إن التمويل هو توفير حجم من الأموال اللازمة للقيام بالمشاريع الاقتصادية وتطويرها في الوقت المناسب حسب حاجة المؤسسة. (عبدالامير،2019: 18)

ابعاد التمويل الأخضر

1. **التمويل قصير الأجل:** يقصد به تلك الأموال التي لا تزيد فترة استعمالها عن سنة واحدة كالمبالغ النقدية التي تخصص لدفع أجور العمال وشراء المدخلات اللازمة لإتمام العملية الإنتاجية والتي يتم تسديدها من إيرادات نفس الدورة الإنتاجية بعباره أخرى هو تلك الأموال التي تحصل عليها المؤسسة من الغير وتلتزم بردها خلال فترة لا تزيد على سنة عادة، وتكون تلك الأموال موجهة لنشاط الاستغلال. والمقصود بنشاطات الاستغلال هي كل العمليات التي تقوم بها المؤسسة في الفترة القصيرة، والتي لا تتعدى في الغالب سنة، ومن مميزات هذه النشاطات أنها تتكرر باستمرار أثناء عملية الإنتاج. (عبدالامير،2019: 18)
2. **التمويل المتوسط الأجل:** هو ذلك التمويل الموجه لتمويل الجزء الدائم من استثمارات المؤسسة في الرأس المال المتداول، والإضافات على موجوداتها الثابتة، أو تمويل المشروعات تحت التنفيذ والتي تمتد إلى عدد من السنوات حيث يتراوح مدته من سنة إلى5 سنوات و يستخدم التمويل المتوسط الأجل لتمويل حاجة دائمة للمشروع كتغطية تمويل أصول ثابتة أو لتمويل مشروعات تحت التنفيذ والتي تستغرق عددا من السنين. (عبدالامير،2019: 19)
3. **التمويل الطويل الأجل:** هو التمويل الذي يمتد أكثر من خمسة سنوات، حيث يكون موجها لتمويل العمليات الاستثمارية طويلة الأجل، وهي تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسات لفترات طويلة بهدف الحصول على وسائل الإنتاج أو عقارات أو أراضي والمباني وينشأ من الطلب على الأموال اللازمة لحيازة التجهيزات الإنتاجية ذات المردودية على المدى الطويل وتوجه أيضا إلى مشاريع إنتاجية تفوق مدتها خمس سنوات. (عبدالامير،2019: 19)

المبحث الثالث
الاطار العملي للدراسة

أولا: ترميز فقرات الاستبيان

جدول (1): ترميز فقرات الاستبيان

المتغير	رمز المتغير	البعد	رمز البعد	عدد الفقرات
التفكير الرشيق	SC	المهارات الرشيقة	TK	5
		الاجراءات الرشيقة	TR	5
		السلوكيات الرشيقة	TH	5
التمويل الأخضر	CP	التمويل قصير الأجل	DE	3
		التمويل المتوسط الأجل	PM	3
		التمويل الطويل الأجل	PP	3

المصدر: من إعداد الباحث

ثانيا: التحليل الوصفي

يستهدف التحليل الوصفي تلخيص البيانات التي جمعها الباحث وذلك من خلال مقاييس التشتت ومقاييس النزعة المركزية، ويستعرض الجدول (2) ادناه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الاستبانة، والتي أظهرت تجاوز كافة الفقرات للوسط الفرضي البالغ (3) (عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي)، وهذا يدل على انتشار كافة المتغيرات في المنظمة قيد البحث، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي نسب متدنية من الانحراف المعياري مما يدل دقة إجابات المستجيبين وفهمهم للفقرات.

جدول (2): التحليل الوصفي لفقرات البحث

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الرمز	البعد او المتغير
.78932	4.0339	TK	المهارات الرشيقة
.85780	4.2203	TR	الاجراءات الرشيقة
.62155	4.2373	TH	السلوكيات الرشيقة
.7562	4.1638	SC	التفكير الرشيق
.89612	4.1356	DE	التمويل قصير الأجل
.81662	4.0847	PM	التمويل المتوسط الأجل
.83522	4.0306	PP	التمويل الطويل الأجل
.84932	4.0836	CP	التمويل الأخضر

الجدول من اعداد الباحث.

يظهر من خلال الجدول (2) ان كافة المتغيرات وابعادها الفرعية قد تجاوزت الوسط الفرضي البالغ (3) وبالتالي هذا يشير الى انتشار كافة المتغيرات والابعاد في المصرف المبحوث.

ثالثا: تقييم اداة القياس

يهدف تقييم اداة القياس الى تقييم صدق وثبات المقاييس التي تم استخدامها في البحث، ويتم تقييم اداة القياس في اسلوب نمذجة المربعات الصغرى PLS-SEM وفقا لـ (Hair et al., 2017) من خلال أربعة معايير وكما يلي:

1. معامل كرونباخ الفا: الحد الأدنى 0.7
2. الثبات المركب: الحد الأدنى 0.6
3. ثبات الفقرة (التشبعات): الحد الأدنى للتشبعات المثلى 0.7
4. متوسط التباين المستخلص (AVE): الحد الأدنى 0.5

من خلال استخدام برنامج SmartPLS فقد تم الحصول على نتائج اختبار اداة القياس والذي يستعرض نتائجا الجدول (3) ادناه.

جدول (3): نتائج اختبار اداة القياس

Item	Loadings	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
TK1	0.725	0.786	0.849	0.587
TK2	0.862			
TK3	0.901			
TK4	0.834			
TK5	0.908			
TR1	0.861	0.744	0.836	0.561
TR2	0.726			
TR3	0.706			
TR4	0.761			
TR5	0.738			
TH1	0.709	0.721	0.823	0.539
TH2	0.715			
TH3	0.749			
TH4	0.729			
TH5	0.792			
DE1	0.822	0.719	0.803	0.513
DE2	0.717			
DE3	0.791			
PM1	0.742	0.730	0.807	0.53
PM2	0.749			
PM3	0.748			
PP1	0.795	0.775	0.823	0.58
PP2	0.773			
PP3	0.755			

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS , الجدول من اعداد الباحث.

من خلال الجدول (3) يظهر بان كافة مؤشرات انموذج القياس قد حققت القيم المسموح بها وفقا لـ (Hair et al., 2017) وبالتالي فانه يتم الابقاء على كافة الفقرات.

رابعا: اختبار الفرضيات

لقد تضمنت فرضية رئيسية واحدة والتي نصت على انه " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التفكير الرشيق والتمويل الاخضر وتفرعت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد المهارات الرشيقة والتمويل الاخضر.
5. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد الاجراءات الرشيقة والتمويل الاخضر.
6. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد السلوكيات الرشيقة والتمويل الاخضر.

1.اختبار الفرضية الرئيسية

لغرض اختبار الفرضية الرئيسية فقد تم استخدام برنامج SmartPLS لغرض بناء انموذج المسار في الشكل (4)

جدول (4): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المسار	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	R^2
SC > CP	0.721	18.301	0.000	قبول	0.712

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS , الجدول من اعداد الباحث.

يستعرض الجدول (4) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والتي أظهرت بان قيمة معامل المسار (حجم التأثير) 0.721 والذي يعتبر معنويا لان معامل المسار يكون معنويا عندما تتجاوز قيمة t عن 1.96 وان لا تتجاوز قيمة P عن 0.05 وفقاً لقاعدة (Hair et al., 2017). ولما كان معامل المسار يتجاوز الحد الأدنى من قيمة t و p فانه يتم قبول الفرضية الرئيسية، اما معامل التحديد (R2) فقد بلغ 71% والذي يشير الى ان التفكير الرشيق قد فسر 71% من العوامل المؤثرة على التمويل الاخضر.

1.اختبار الفرضيات الفرعية

لغرض اختبار الفرضيات الفرعية فقد تم استخدام برنامج SmartPLS لغرض بناء انموذج المسار في الجدول (5) والذي يستعرض نتائجه ادناه.

جدول(5): نتائج اختبار الفرضية الفرعية

المسار	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	R^2
TK > CP	0.487	9.282	0.000	قبول	0.735
TR > CP	0.431	7.372	0.000	قبول	
TH > CP	0.453	8.366	0.000	قبول	

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS, الجدول من اعداد الباحث.

يستعرض الجدول (5) معاملات المسار التي تمثل حجم التأثير، والتي تكون معنوية عندما تتجاوز قيمة t عن 1.96 وان لا تتجاوز قيمة P عن 0.05 وفقاً لقاعدة (Hair et al., 2017). ولما كانت معاملات المسار تحقق الحدود المقبولة من قيم t و p فانه يتم قبول كافة الفرضيات، اما معامل التحديد المعدل فقد بلغ 73% وهذه النسبة تشير الى ان ابعاد التفكير الرشيق تفسر 73% من العوامل المسببة للتمويل الاخضر واما بقية النسبة فهي لعوامل لم يتناولها البحث.

المبحث الرابع
الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

1. إن سعي المنظمات إلى تحقيق التفكير الرشيق مرهونـاً بامتلاكها عمليات تخطيط في عمليات التمويل الخضراء تضمن من خلالها الحد من قدرات المنافسين على تقليدها وهذه الأبعاد تتمثل بالمهارات الرشيقة والاجراءات الرشيقة والسلوكيات الرشيقة.
2. من المبررات التي تدعو الى ضرورة الاهتمام بالتفكير الرشيق هي كلفتها العالية وصعوبة الحصول عليها اذ اكدت الأدبيات ان التفكير الرشيق تعد أحد الأصول الرئيسة للمنظمة ويجب ان تدار بعناية فائقة وبحذر لأهميتها في تحقيق تطلعات المنظمة.
3. هناك اتفاق عال بخصوص المتغيرات المتعلقة بالإجراءات الرشيقة، وهذا يدل على اهتمام المنظمة المبحوثة بالإجراءات الرشيقة وادراكها لأهميتها في تحقيق لأهداف ورفع مستويات الأداء.
5. تمتلك عينة الدراسة المقدرة على تحويل الأفكار الى تطبيقات نافعة ضمن أدوار العمل او أدارات المصارف جميعها والمحاولة لتكون السباقة لتنفيذ الأفكار رشيقة.

6. يمتلك افراد العينة قدراً كبيراً من تقبل الأفكار الإبداعية الرشيقة والسعي الى دعمها حيثما وجدت، وندرة حالة المقاومة للأفكار الجديدة المطروحة من لدن النظراء، بل استحسان الأفكار المبدعة وقابليتهم الى تحويلها لنتاجات نافعة وتشجيعهم لها.

ثانياً: التوصيات

1. على المنظمة قيدالبحث الاهتمام بالمهارات الرشيقة ، كما يجب أن تعمل على تعزيز قدرتها على توليد تلك المهارات وتوسيع سعيها إلى امتلاكها قبل غيرها من المنظمات.
2. تعد الإجراءات الرشيقة من قبل المصارف المبحوث أساساً يستند إليه هذا المصرف في المنافسة في عصر المعلومات والمعرفة، لذا يوصي الباحث بضرورة تطوير سلوكيات ومهارات واجراءات والعمل على تدريب العاملين على استخدامها وتوظيفها في تدعيم التفكير الرشيق.
3. العمل على دعم الافكار الابتكارية الرشيقة لضمان بقاء المؤسسة وسط المنافسة الكبيرة، في الوقت الذي تتساوي فيه كل الإمكانيات سواء التسويقية او الإدارة او التكنولوجية من خلال توفير مزايا وتحفيزات لذوي الأفكار والابتكارات الرشيقة التي تعود بالفائدة للمؤسسة.
4. دعم العلاقات القائمة على العمل بروح الفريق وخلق التفاعل والتكامل والتعاون لتحقيق أفضل الإنجاز لتمييز بيئة العمل الجيدة والريقة باجراءاتها وسلوكياتها وهذا يؤدي التحقيق التمويل الاخضر المتطور في المؤسسة.
5. تعزيز إمكانيات وموارد المنظمة عينة البحث بهدف دعم أدائها الرشيق ومن خلال توفير بيئة عمل امنة نفسياً وفق منظور الرشاقة التنظيمية وعلى جميع المستويات الإدارية بشكل يحقق التقدم والتطور في مستوى العمل المصرفي.

المصادر والمراجع

1. أحمد & ,سارة عبد الوهاب إسماعيل. (2016 .(دور التمويل الأصغر الأخضر في تحسين دخول الأسر الفقيرة بمحلية الحصاحيصا ,Doctoral dissertation) جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
2. البياتي ، غازي عبد العزيز سليمان ، 2018 ، مدى أمكانية تطبيق المحاسبة الرشيقة في الشركات الصناعية العراقية، دراسة حالة في معمل اليدوي لتعئبة الغاز في مدينة كركوك، مجله جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (8) العدد(1).
3. رائد مجيد عبد محمد & ,خليل ابراهيم اسماعيل. (2019). اعتماد التفكير الرشيق في الاداء الاداري والكلفوي للوحدات الاقتصادية.113-94 ,11(1), Journal of Madenat Alelem University College .
4. عبد الأمير ، نور نبيل، 2019، التمويل الأخضر ودوره في تحسين أداء المصارف الخضراء دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف ، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة كربلاء، قسم العلوم المالية والمصرفية، دبلوم عالي – اداره مصارف، 18-19.
5. فيروز, ز & ,.زكية, ج .(2019). D. Z. دور ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري–دراسة ميدانية .مجلة الإستراتيجية والتنمية.592-573 ,9(3), ,
6. مشري, عبد الرؤوف, بوكرة & ,كميلية. (2019). آليات تمويل الاقتصاد الأخضر للتوجه نحو التنمية المستدامة.
7. Shaheen, Y. A. (2020). Green Financing and Sustainable Development in the Arab World: التمويل الأخضر والتنمية المستدامة في الوطن العربي .مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية و القانونية.128-140 ,4(7), ,
8. وليد حسين & ,حسين. (2018). ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة .مجلة الكلية الاسلامية الجامعة.623-581 ,13(49), ,
9. م. د محمد عبد الواحد فليح. (2018). دور التفكير الرشيق في تعزيز التفكير الاستراتيجي وتخفيض التكاليف . Journal of The Iraqi University, 41(2).
10. Abdullah, Z. H., & Dawood, L. M. (2018). Assessment of Lean-Green Integration Throughout Manufacturing Transportation Activities. University of Thi-Qar Journal, 13(1), 84_98.
11. Al-Kindi, L. A. (2016). Sustainability for Heavy Engineering Equipment Industries Using Lean Concepts. Engineering and Technology Journal, 34(4 Part (A) Engineering).
12. Bamber, G. J., Stanton, P., Bartram, T., & Ballardie, R. (2014). Human resource management, Lean processes and outcomes for employees: towards a research agenda.
13. Joe F. Hair Jr. Int. J. Multivariate Data Analysis, Vol. 1, No. 2, 2017

14. Sachs, J. D., Woo, W. T., Yoshino, N., & Taghizadeh-Hesary, F. (2019). Why is green finance important?.

15. Sachs, J. D., Woo, W. T., Yoshino, N., & Taghizadeh-Hesary, F. (2019). Importance of green finance for achieving sustainable development goals and energy security. Handbook of green finance: Energy security and sustainable development, 10.

16. Wang, Y., & Zhi, Q. (2016). The role of green finance in environmental protection: Two aspects of market mechanism and policies. Energy Procedia, 104, 311-316.

الملاحق

وزارة التعليم العالي
والبحث العلمي
جامعة وارث الأنبياء
كلية الادارة والاقتصاد

استبانة

السلام عليكم ورحمته وبركاته...
نضع بين يديك استمارة استبانة أعدت من أجل اكمال متطلبات البحث العلمي الموسوم بـ

ممارسات التفكير الرشيق ودورها في تعزيز التمويل الاخضر للمؤسسات
دراسة تطبيقية في المصرف العراقي للتجارة فرع كربلاء

أدناه مجموعة من الفقرات تمثل متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، والتي تتعلق بـ ممارسات التفكير الرشيق والتمويل الاخضر في مصرف العراقي التجاري في كربلاء المقدسة والذي يمثل احدى الركائز الأساسية لنمو المؤسسات نحو تبني ممارسات التفكير الرشيق لذا، يرجى الإجابة عن جميع التساؤلات التي تضمنتها هذه الاستبانة بوضع إشارة (√) في المربع الذي يمثل اختياركم وبمحاذاة كل جملة لإجابة واحدة فقط علماً بأن هذا الاختيار هو لبيان درجة موافقتكم عليها وذلك من أجل الوصول إلى نتائج تتسم بالدقة والموضوعية، علماً بأن هذه المعلومات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

مع فائق شكرنا وتقديرنا لجهودكم الكريمة.

المدرس المساعد

مرتضى معطي
جامعة وارث الانبياء / كلية الادارة والاقتصاد
murtadhd.mu@g.uowa.edu.iq
07735394823

المحور الأول/ المعلومات العامة

النـــوع	ذكر			أنثى	
الفئة العمرية	29-20	39-30		49-40	50 فأكثر
سنوات الخدمة	أقل من 3	6-3	10-7	14-11	15فأكثر
مستوى التعليم	إعدادية	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
المنـــصب	منتسب	مسؤول شفت	مسؤول وحدة	مسؤول شعبة	مسؤول قسم	آخرى

المحور الثاني / التفكير الرشيق

عبارة عن عقلية أو طريقة جديدة لمشاهدة العالم؛ وتتعلق بالتركيز وازالة الضياع؛ واضافة قيمة أو خلق قيمة للمستهلك النهائي، وأيضاً تتعلق بالتدفق السلس والانسيابية للعمليات والإجراءات داخل المؤسسة؛ والقيام بتلك الأنشطة التي تضيف قيمة للمستهلك النهائي وازالة الأنشطة التي لا تضيف قيمة.

التسلسل	المتغيرات الفرعية / الفقـرات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا اتفق تماماً
اولا / المهارات الرشيقة						
1	تدعم أدارة المصرف تشكيل فرق العمل.					
2	يطلعني رئيسي على المعلومات الحديثه التي ترد للادارة و يتم اشراكي في الشؤون المهمه للمصرف.					
3	تتميز التعليمات والاجراءات في المصرف بالوضوح.					
4	تهتم ادارة المصرف بترتيب اجراءات العمل بصورة قياسية لمنع الضياع في حركات وعمليات الموظف.					
ثانيا / الاجراءات الرشيقة						
5	تشجع ادارة المصرف التعلم ونقل التجارب التي من شأنها تعزيز السلوكيات الايجابية في العمل.					
6	تعمل ادارة المصرف على تقليل السلوكيات السلبية للموظفين.					
7	تتوافق القيم والاتجاهات الخاصة بادارة المصرف مع الثقافة العامة السائدة فيها.					
8	تعمل ادارة المصرف على تفعيل الممارسات الابداعية للموظفين.					
ثانيا / السلوكيات الرشيقة						
9	توفر ادارة المصرف العاملين الذين لديهم القدرة على العمل في اقسام مختلفة.					
10	تسعى الادارة الى تنويع مهارات العاملين بالاعتماد على اسلوب التناوب الوظيفي.					
11	تسعى الادارة الى اعادة تصميم العمل استجابة للتغيرات البيئية.					
12	يستجيب العاملين لاسلوب التناوب الوظيفي دون مقاومة.					

المحور الثالث / التمويل الأخضر

يقصد به تلك الأموال التي تحصل عليها وحدات العجز المالي من وحدات الفائض المالي ، وتكون تلك الأموال موجهة لدعم مشاريع لا تخلف مواد سامه تضر بالبيئة.

التسلسل	المتغيرات الفرعية / الفقـرات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا اتفق تماماً
اولا / التمويل الأخضر قصير الاجل						
1	ان المصارف تعطي القروض الخضراء القصيرة الاجل للمشاريع الزراعية وغير مضرة للبيئة .					
2	يعطي المصرف اهتمام في منح القروض القصيرة الاجل للمشاريع الداعمة للبيئة.					
3	تحقق القروض الخضراء القصيرة الاجل مستويات ربحية أفضل.					

4	يفضل زبائن المصرف القروض الخضراء قصيره الاجل على القروض العادية.					
5	ترى إدارة المصرف انخفاض معدلات المخاطرة على القروض الخضراء قصير الاجل.					
ثانيا / التمويل الأخضر متوسط الاجل						
6	توفر القروض المتوسطة الاجل فرصة للمؤسسات الانتاجية للتحول نحو الاستدامة الخضراء.					
7	يتبنى المصرف اليات لتحويل القروض المتوسطة الاجل التقليدية الى قروض خضراء لتحقيق اهداف تنموية عامة.					
8	يلتزم المصرف بتعليمات البنك المركزي حول توفير التمويل الاخضر لدعم المشاريع الخضراء.					
9	يسهم المصرف وبشكل كبير في التحول نحو تبني سياسات الاقتصاد الأخضر.					
10	يوفر التمويل الاخضر سياسة ائتمانية واسعة لاستهداف أكبر شريحة من الزبائن.					
ثالثاً / التمويل الأخضر طويل الاجل						
11	يقوم المصرف بدعم مشاريع الموارد المائية عن طريق منح القروض طويلة الاجل.					
12	يسهم المصرف في تقديم حلول فعاله لحل ازمة الإسكان والاعمار من خلال توفير القروض الخضراء.					
13	يسعى المصرف لتحقيق أهداف التنمية المستدامة عن طريق تمويل المشاريع الخضراء.					
14	يتبنى المصرف حملات التحول نحو استخدام الطاقة النظيفة.					
15	ان التحول نحو التمويل الأخضر يحقق تنمية مستدامة لعمل المصرف على المستوى البعيد.					

إذا كان لديك اي تعليق او اقتراح يرجى ذكره هنا:

.....

مع خالص الاحترام والتقدير لجهودكم الكريمة.

Warith Scientific Journal

اثر العمليات المصرفية الإلكترونية في تعزيز الاستراتيجيات التنافسية المصرفية
ـدراسة استطلاعية لعينة من المؤسسات المصرفية العاملة في محافظة كربلاء

The impact of electronic banking operations s in enhancing banking competitive strategies- An exploratory study of a sample of banking institutions operating in the Karbala governorate

م.م. سليم رشيد عبود فياض
Saleem Rasheed Aboud Fayyad
جامعة وارث الأنبياء (ع)-كلية الإدارة والاقتصاد
Saleem.ra@g.uowa.edu.iq

المستخلص:
يتمثل الهدف العام من هذه البحث هو تحديد العلاقة بين متطلبات العمليات المصرفية الإلكترونية والاستراتيجيات التنافسية المصرفية، و قد اعتمد الباحث على المنهجين الوصفي والتحليلي لغرض تحليل انموذج وفرضيات البحث وتحديد العلاقات المنطقية بين متغيرات البحث ، وقد تم اختيار عدد من المؤسسات المصرفية العاملة في محافظة كربلاء لاختبار هذه البحث من خلال استمارة الاستبانة بوصفها اداة اساسية في جمع البيانات المختلفة بالجانب الميداني وشملت (48) فردا من مديري المصارف واقسامها ووحداتها فضلا عن المقابلات الشخصية. وقد تم استخدام معامل الارتباط (R) لقياس علاقة الارتباط بين المتغيرات واختبار (Z) لاختبار معنوية العلاقة وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Anlysis) واختبار (F) لتحيد معنوية معادلة الانحدار كما وتم استخدام (R^2) لتفسير مقدار تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع. وتضمن البحث عدد من الاستنتاجات منها وجود علاقة ارتباط وتأثير قوي وذوي دلالة معنوية للمتغيرات المستقلة لمتطلبات العمليات المصرفية الإلكترونية (المصارف المؤتمتة ، المصارف الخلوية، المصارف الافتراضية) في تعزيز الاستراتيجيات التنافسية المصرفية في المصارف المختارة، وقد قدم البحث مجموعة من التوصيات بالاعتماد على النتائج التي تم التوصل اليها.
الكلمات مفتاحية: العمليات المصرفية الإلكترونية ، الاستراتيجيات التنافسية المصرفية، المؤسسات المصرفية.

Abstract:
The general objective of this research is to determine the relationship between the requirements of electronic banking operations and banking competitive strategies. Karbala to test this research through a questionnaire as an essential tool in collecting various data on the field side and included (48) individuals from bank managers, departments and units, as well as personal interviews. The correlation coefficient (R) was used to measure the correlation between the variables, the (Z) test to test the significance of the relationship, multiple regression analysis, and the (F) test to neutralize the significance of the regression equation, and (R2) was used to explain the influence of the independent variables on the dependent variable. The research included a number of conclusions, including the existence of a strong correlation and impact with significant significance for the independent variables for the requirements of electronic banking operations (automated banks, cellular banks, virtual banks) in enhancing banking competitive strategies in the selected banks, and the research presented a set of recommendations based on the results that were reach it.
Keywords: electronic banking operations, banking competitive strategies, banking institutions.

المقدمة :
تشهد دول العالم المتقدم ثورة متتابعة في العمل المصرفي إذ جرى الانتقال من المصارف (التقليدية) (Classic Banks) التي لها وجود مادي على شكل فروع ومعاملات تتبادل فيها المستندات والنقود المعدنية والورقية إلى المصارف (الافتراضية) (Virtual Banks) التي تعتمد على الوسائل والركائز الالكترونية, فقد شهدت الساحة المصرفية في العقد الأخير توسعا كبيرا في التقنيات المصرفية من أبرز مظاهرها انتشار الصيرفة الالكترونية التي تعد اتجاها حديثا ومختلفا عن الصيرفة التقليدية لما تحققه من مزايا عديدة, ومع تزايد عمليات التجارة الالكترونية أصبح الاحتياج كبيرا لنوع جديد من المصارف غير التقليدية التي تتجاوز نمط الأداء الاعتيادي ولا تتقيد بمكان معين أو وقت محدد، ومن هنا يتبين كم أصبح لهذا الموضوع من أهمية كبيرة لمتخذي القرارات المصرفية والمالية لما يتحملونه من مسؤولية تفرض عليهم وضع الصورة الصحيحة لتطبيق مصرفي في ضوء ظروفهم ومواردهم المتاحة وأن يكونوا مستعدين لكل تطورات تحدث ضمن بيئتهم لكي يعملوا بسرعة لتعديل وتغيير استراتيجياتهم ضمن منطق الفرص والتهديدات . أن الحقائق أعلاه تؤكد الاهمية الخاصة لدراسة هذا الموضوع والخوض فيه لقناعتنا بأن هذا يصب في اتجاه

تطوير المصارف من أجل زيادة كفاءة وفاعلية الخدمات والأنشطة المصرفية وبأقصى مواصفات من حيث الكلفة والنوعية والوقت والمكان. وقد جاء محتويات البحث مشتملة على أربعة مباحث تضمن(المبحث الاول : منهجية البحث، في حين تضمن المبحث الثاني : الاطار النظري للبحث، والمبحث الثالث :الجانب التطبيقي للبحث، وتناول المبحث الرابع :الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول- (منهجية البحث)

اولا: مشكلة البحث

شهد قطاع الصناعة المصرفية في السنوات الأخيرة تغيرات جوهرية عديدة في طبيعة عمل القطاع المصرفي والتحول من الأعمال التقليدية الى الأعمال الإلكترونية الأمر الذي تطلب مواكبة تلك التغييرات في ميدان التنافس وتعزيز رضا الزبائن لذلك القطاع المصرفي وتحوله من العمل المصرفي التقليدي الى الالكتروني، ومن هنا نجد ان المصارف العراقية بشكل عام ولا سيما المصارف موضوع الدراسة بحاجة الى تبني ومواكبة العمليات المصرفية الإلكترونية بعواملها المختلفة نظرا لدور هذه العوامل في تعزيز الاستراتيجيات التنافسية في قطاع المصارف في الوقت الذي يوجد فيه قطاع الصناعة المصرفية في العراق بشكل عام ولاسيما المصارف محل الدراسة بأمس الحاجة الى اثبات وجودها وموقعها التنافسي من منافسة المؤسسات العاملة في القطاع نفسه والتي تقوم على كفاءات عالية جدا، ولهذا من الضروري حصر مشكلة الدراسة في التساؤل الاتي" **ما تأثير** العمليات المصرفية الإلكترونية **في تعزيز** الاستراتيجيات التنافسية **للمصارف** موضع الدراسة **"**

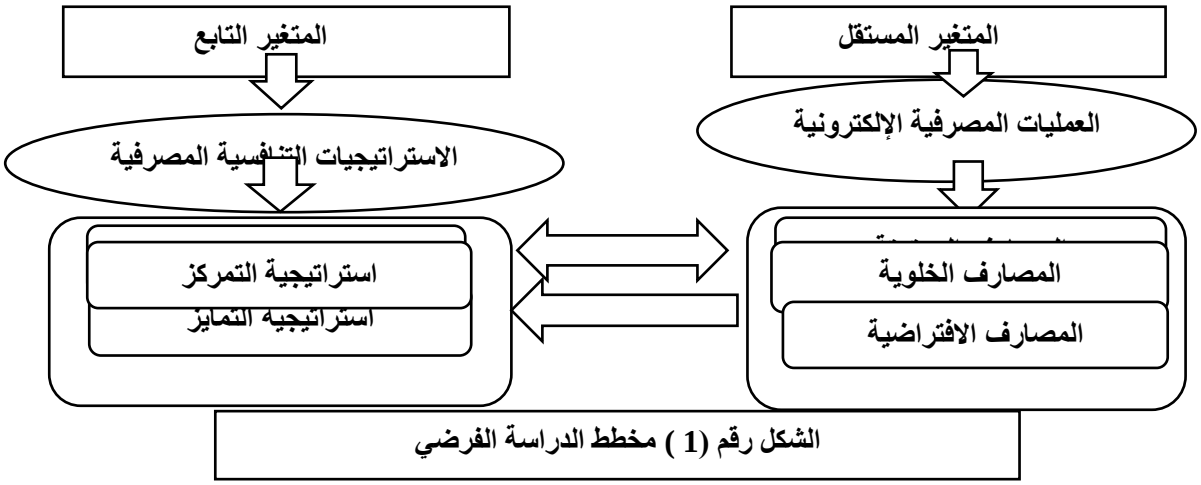
ثانياً: أهمية البحث :يمكن تلخيص اهمية البحث كالآتي

1. زيادة الوعي بأهمية تبني المصارف عينة البحث للعمليات المصرفية الإلكترونية .
2. تمكين المهتمين بالبحث العلمي من التعرف على ممارسات العمليات المصرفية الإلكترونية واليات تبنيها في المصارف عينة البحث.
3. إعطاء المزيد من تسليط الضوء على مفهوم العمليات المصرفية الإلكترونية وممارساتها ومتطلباتها ومجالاتها والتي أصبحت من المجالات المهمة.
4. تكمن أهمية البحث في النتائج والتوصيات التي توصل اليها نتيجة التحليل الميداني، بوصفها اطارا عمليا يساعد المؤسسات المصرفية عينة البحث من تحقيق التنافس وتعزيز الاستراتيجيات التنافسية ، ونظرا لقلة الدراسات المحلية التي تناولت هذا الموضوع في الواقع العملي.

ثالثا: اهداف البحث :يمكن تلخيص اهداف البحث كالآتي

1. التعرف على مدى اهمية العمليات المصرفية الالكترونية في المصارف عينة البحث ونجاحها في جذب الزبائن وتقديم خدمات مصرفية الكترونية
2. التعرف على انواع الاستراتيجيات التنافسية وكيفية تعزيزها في الاعمال المصرفية.
3. محاولة التعرف على نوعية علاقات الارتباط والتأثير العمليات المصرفية الإلكترونية في تعزيز الاستراتيجيات التنافسية المصرفية.

رابعاً:- المخطط الفرضي للبحث :



الشكل رقم (1) مخطط الدراسة الفرضي

خامسا: فرضيات البحث:

تنطوي الدراسة على فرضيتين رئيسيتين وهي على النحو الاتي: -

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقات دلالة إحصائية بين ممارسات العمليات المصرفية الإلكترونية (المصارف المؤتمتة، المصارف الخلوية ، المصارف الافتراضية) الاستراتيجيات التنافسية (استراتيجية قيادة الكلفة، استراتيجية التمركز، استراتيجية التمايز).

وتتفرع منها الفرضيات الاتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة المصارف المؤتمتة والاستراتيجيات التنافسية المصرفية (استراتيجية قيادة الكلفة، استراتيجية التمركز، استراتيجية التمايز) لدى المصارف عينة البحث.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة المصارف الخلوية والاستراتيجيات التنافسية المصرفية (استراتيجية قيادة الكلفة، استراتيجية التمركز، استراتيجية التمايز) لدى المصارف عينة البحث.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة المصارف الافتراضية والاستراتيجيات التنافسية المصرفية (استراتيجية قيادة الكلفة، استراتيجية التمركز، استراتيجية التمايز) لدى المصارف عينة البحث.

الفرضية الرئيسة الثانية: لاتوجد علاقة ذو دلالة معنوية بين لممارسات العمليات المصرفية الإلكترونية (المصارف المؤتمتة، المصارف الخلوية ، المصارف الافتراضية) في تعزيز الاستراتيجيات التنافسية المصرفية (استراتيجية قيادة الكلفة، استراتيجية التمركز، استراتيجية التمايز) لدى المصارف عينة البحث.

وتتفرع منها الفرضيات الاتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسة المصارف المؤتمتة في تعزيز الاستراتيجيات التنافسية المصرفية (استراتيجية قيادة الكلفة، استراتيجية التمركز، استراتيجية التمايز) لدى المصارف عينة البحث.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسة المصارف الخلوية في تعزيز الاستراتيجيات التنافسية المصرفية (استراتيجية قيادة الكلفة، استراتيجية التمركز، استراتيجية التمايز) لدى المصارف عينة البحث.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسة المصارف الافتراضية في تعزيز الاستراتيجيات التنافسية المصرفية (استراتيجية قيادة الكلفة، استراتيجية التمركز، استراتيجية

سادسا: الحدود المكانية والزمانية للدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الاتي:

الحدود المكانية للدراسة: اتخذ الباحث من مجموعة من المؤسسات العاملة وهي (المصرف العراقي للتجارة، مصرف بغداد، مصرف اشور، مصرف بابل) في محافظة كربلاء مكانا للبحث.

الحدود الزمانية للدراسة: ينحصر هذه البحث بمدة زمنية من حوالي 2021/1/1 الى 2021/11/1.

سابعا :- مجتمع وعينة البحث: يمكن وصف مجتمع وعينة البحث وكالاتي:

وصف مجتمع البحث: اختيرت عينة من المؤسسات المصرفية العاملة في محافظة كربلاء المقدسة وهي (المصرف العراقي للتجارة، مصرف بغداد، مصرف اشور، مصرف بابل) ميدانيا لإجراء البحث وللأسباب الاتية:

تعتبر المصارف عينة البحث (المصرف العراقي للتجارة، مصرف بغداد، مصرف اشور، مصرف بابل) من المصارف المهمة في العراق بشكل عام ومحافظة كربلاء بشكل خاص .

وصف عينة البحث: تم اختيار عينة تمثلت بمجموعة من القيادات الادارية العليا وبعض قيادات الادارة الوسطى لعينة من المؤسسات المصرفية العراقية العاملة في مدينة كربلاء المقدسة ، فقد تم توزيع (50) استمارة استبيان استرجع منها (48) استمارة حيث بلغت نسبة الاستجابة (0.96).

ثامنا:اختبار صدق الفرضيات:

جدول رقم (1) نتائج اختبار صدق وثبات مقياس البحث

ت	متغيرات الدراسة	مجموع الفقرات	معامل الفا كرونباخ	نسبة الصدق والثبات (%)	معامل ارتباط التجزئة النصفية
1	متطلبات العمليات المصرفية الإلكترونية	**15**	**0.8895**	**%88.95**	**0.8895**
2	الاستراتيجيات التنافسية المصرفية	**15**	**0.8893**	**%88.93**	**0.8893**
3	كافة متغيرات الدراسة	**30**	**0.8894**	**%88.94**	**0.8894**

المصدر: من اعداد الباحث على وفق نتائج الحاسوب باستخدام برنامج spss. V.20

يتضح من خلال نتائج الاختبار الواردة في الجدول اعلاه مايلي:

إنَ جميع معاملات الفا كرونباخ (معاملات الصدق والثبات) لأبعاد ممارسات العمليات المصرفية الإلكترونية والاستراتيجيات التنافسية المصرفية ، وكذلك كافة متغيرات الدراسة البالغة (0.8894, 0.8893,0.8895) على الترتيب تعد مقبولة بشكل كبير من الناحيتين الادارية والاحصائية، كما تشير نسبة الصدق والثبات الى دقة مقياس الدراسة.

ب. إنَ جميع معاملات ارتباط التجزئة النصفية والبالغة **(0.8895,0.8896,0.8894)** للمتغيرات المدروسة، تعد عالية جدا وتشير هذه النتائج الى دقة اجابات افراد العينة.

المبحث الثاني -(الاطار النظري)

اولاً: العمليات المصرفية الإلكترونية: المفهوم،الاهمية، المتطلبات

1. مفهوم العمليات المصرفية الإلكترونية:-

تكنولوجيا المعلومات الحديثة أصبحت المصارف تولي اهتماماً كبيراً للعمليات المصرفية الإلكترونية لمواكبة هذا التقدم، فأهمية الخدمات الإلكترونية للمصارف لا ينبع من كونها مؤشراً على نجاح معاملاتها التجارية الإلكترونية فقط، بل يمكنها أن تكون قناة تواصل فعالة مع الزبائن، لفهم حاجاتهم ورغباته من وبالتالي تحليل معلومات الزبائن وتلبية حاجاتهم الامر الذي أصبح تحويل الخدمات التقليدية إلى إلكترونية توجهاً لدى المصارف،(Rowley,2006:339)، وبتالي فان العمليات المصرفية الإلكترونية وهي مجموعة الانظمة التي تسمح للزبائن الوصول الى عملياتهم والمعلومات التي يحتاجونها وبشكل الذي يؤدي الى تمام عملياتهم المالية بسرعة وباقل تكلفة وجهد (kolodinsky&others,2004:238)، في حين يرى (Radulescu&Serbans,2009:7) بان العمليات المصرفية الإلكترونية هي العمليات التي تستطيع من خلالها المصارف خدمة زبائنها في كل ما يتعلق بتحويل الاموال والبيع والشراء من خلال الشيكات، واشار ايضا (Rosoulian&Safari,2011:2)، ان العمليات المصرفية الإلكترونية هي مجوعة العمليات التي تضطلع بها المصارف لتقديم خدمات متميزة وذات فوائد متعددة والتي تعمل على جذب الزبائن والمحافظة عليهم ومن خلال تقديم خدمات مالية ذات جودة عالية وكلفة منخفضه مقارنتا بالخدمات التقليدية، وفي السياق نفسة اضاف (دراجي، ام الخير،5:2015)، ان العمليات المصرفية الإلكترونية هي القيام بتقديم الخدمات المصرفية باستخدام تكنلوجيا الملومات والاتصالات من خلال الانترنيت والموزعات الالية والهاتف النقال من اجل اتاحة الخدمة المصرفية على مدار 24 ساعة وبسرعة فائقة وتكلفة اقل دون ان يكون هنالك لقاء مكاني ما بين الزبون والمصرف. على ضوء ما تقدم يرى الباحث بأن العمليات المصرفية الإلكترونية هي نمط جديد ومتطور لتقديم الخدمات المصرفية بطريقة الإلكترونية سواء من خلال الأنترنيت او الموزعات الإلكترونية او الهاتف النقال بالإضافة الى عملها بالطرق التقليدية الا ان في ظل هذا النمط من العمليات المصرفية الإلكترونية لا يكون الزبون مضطرا للذهاب الى المصرف اذا يمكنه القيام ببعض العمليات المصرفية كتحويل الاموال والبيع والشراء وغيرها من العمليات التجارية وهو في بيته او مكتبه وهو ما يعني تجاوز البعد الزماني والمكاني للقيام بهذه المليات بجودة عالية وبكلفة منخفضة وجهد اقل.

2. اهمية العمليات المصرفية الإلكترونية:-

تعتبر العمليات المصرفية الإلكترونية او يسمى (E-Banking) من اهم المواضيع المصرفية التي حظيت باهتمام كبير من قبل المهتمين بالشأن المصرفي الإلكتروني فهي تعد الواقع المعتمد في الاقتصاد الحديث بصورة امة وفي عمل المصارف بشكل خاص لذ فان معظم الدول المتقدمة اصبحت تعتمدها،لما لها من اهمية في تعزيز صورة المصرف التنافسية امام المصارف الاخرى وتعزيز التنمية المستدامة، وفيما يلي سوف نتطرق الى اهمية العمليات المصرفية الإلكترونية:- (خير الدين ، بوقموم، 2004:: 199)

أ. الاتصال بالزبائن المحتملين والحاليين وذلك من خلال قدرة العمليات المصرفية الإلكترونية على الوصول الى اعداد كبيرة من الزبائن دون التقييد بمكان او زمان معين بالإضافة الى اتاحة امكانية طلب الخدمة في اي وقت وعلى مدار ايام الاسبوع.

ب. الابتكار والتجديد في الخدمات المصرفية من خلال قدرة العمليات الإلكترونية الى تقديم كافة الخدمات المصرفية مثل اشكال النشرات الإلكترونية الاعلانية وخدمة تحويل الاموال بين الحسابات وامداد الزبائن بخدمة التأكد من ارصدتهم لدى المصارف المختلفة.

ت. انخفاض تكاليف العمليات المصرفية الإلكترونية مقارنتا بالمصارف العادية وبتالي فان ميزة تقليل التكاليف بالإضافة الى تحسين مستوى الجودة تعتبر من اهم العوامل التي تعمل الى كسب الزبائن.

ث. ارتفاع الكفاءة في العمل المصرفي الإلكتروني بحيث اصبح من السهل على الزبائن الاتصال بالمصرف عبر الانترنيت الذي يقوم بتنفيذ الاجراءات التي تنتهي في اجزاء صغيرة من الدقيقة الواحدة بأداء صحيح وبكفاءة عالية مما يجنب الزبون الانتقال الى المصرف شخصياً.

ج. العمل على انشاء قادة بيانات مع المصارف الاخرى، فقد شجعت العمليات المصرفية الإلكترونية من الحصول وتبادل المعلومات مع المصارف الاخرى والوصول الى حسابات الزبائن وبالشكل الذي يزيد من فاعلية عمليات الرقابة.

ح. الادارة المتميزة للزبائن فمن خلال العمل المصرفي الإلكتروني يمكن تحقيق اداء افضل للزبائن في الاعمال المصرفية والاتصال الدائم م الزبائن من خلال الانترنيت ، البريد الإلكتروني، الهاتف، الفاكس.

خ. ان العمليات المصرفية الإلكترونية تؤدي إلى تيسير التعامل بين المصارف، وبناء علاقات مباشرة مما يساعد على النجاح والبقاء في السوق المصرفية .

د. ان استخدام العمليات الإلكترونية يساهم في تعزيز رأسمال الفكري وتطوير تكنلوجيا المعلومات والاستفادة من الابتكارات التي يكون لها انعكاسات على امال المصارف.

3.متطلبات العمليات المصرفية الإلكترونية:-

يعد التقدم التكنلوجي والتقني من اهم المتغيرات التي ساهمت بشكل كبير في احداث تغيير جذري في عمل المؤسسات المصرفية في عصر العولمة المالية، وحيث دفع المصارف الى الاستفادة من هذه التقنيات الحديثة ووسائل الاتصال والحواسيب الالية بما يعزز من العمليات المصرفية الإلكترونية واستخدامها في تطوير وابتكار خدمات مصرفية وتطوير اساليب تقديمها بما يشكل انسيابية كبيرة في انتقالها من المصارف الى الزبائن وبطريقة سهلة ويسيرة وبالشكل الذي يتلاءم مع متطلبات الزبائن المعاصرة والمتجددة من جهة وتعزيز ارباح المصارف من جهة اخرى، وكل هذا دفع المؤسسات المصرفية الى الاضطلاع بادخال مجموعة من العوامل الحاسمة او الممارسات الحاسمة لنجاح العمليات المصرفية الاكترونية ومنها ما تفق عليها الكتاب الباحثين والمهتمين في الشأن المصرفي والمؤسسات المصرفية، وهذه العوامل او الممارسات هي على النحو الاتي: - (فهد، نصر محمود، 5:2011)

أ. **الصرافات المؤتمتة (الالية):-** ويشير (نور الدين ، مريم ،5:2011) الى ان الصرافات المؤتمتة او الالية هي تعد الطفرة الاولى لتطور العمليات المصرفية الإلكترونية حيث انها تعتمد على اساس وجود شبكة من الاتصالات التي تربط فرع المصرف الواحد او فروع كل المصارف في حال قيامها بخدمة اي زبون من اي مصرف، ويضيف (شاهين ، علي عبدالله،519:2010) الى ان الصرافات المؤتمتة او الالية تد اكثر الخدمات المصرفية الإلكترونية شيوعا واستخداما فهي عبارة عن محطات طرفية الكترونية متصلة بالحاسب الالي والتي يتم من خلالها تقديم الخدمة المصرفية الكترونياً دون توقف ودون مساعدة موظف المصرف،فهي عبارة عن اجهزة الية للمصرف والغرض منها تقديم خدمات السحب والايداع في حسابات زبائن المصرف وذلك بموجب بطاقات مصممة لهذا الغرض وفي كافة الاوقات (المساعد، 236:2003)، كما وتعتمد هذه الصرافات الالية على وجود اتصال بين الحاسب الرئيسي للمصرف واله الصراف الذاتي بحيث يمكن استقبال بيانات الزبون (رقم التعريف الشخصي، رقم حسابة، رمز الخدمة المطلوبة،..الخ) فبمجرد قيام الزبون بإدخال البطاقة في الاله يقوم بإعطاء الخدمة المصرفية المطلوبة فورا والمتمثلة في السحب النقدي، الايداع النقدي، ايداع الشيكات، كشف الحساب، بيان الارصدة، تحويل الاموال الكترونيا، وغيرها (ابو جديريه، ابو خطوه،260:2018)، ويوضح (فضيليه، شروف، 23:2010) الى ان هنالك ثلاثة انواع من الصرافات الالية : الات الصراف البعيدة المدى، والات الصراف الداخلية، ولات الصراف الخارجية التي تكون خارج المبنى.

ب. **المصارف الخلوية:-** تقوم فكرة المصارف الخلوية على تزويد الخدمات المصرفية للزبائن في اي مكان وفي اي وقت من خلال استخدام الهاتف الخلوي، ويشير (النبكي ، 2015 :33) الى ان المصارف الخلوية هي قناة اتصال ما بين المصرف والزبون وتعمل على تقديم خدمات للزبائن تتمثل بفتح الحساب والشراء الإلكتروني وتحويل الاموال وكشوفات الحساب وتحديد مواقع المصرف ومواقع الصرافات الالية، ويذكر (عرب، 2:2005) الى ان المصارف الخلوية تقوم على اساس تقديم الخدمات المصرفية للزبائن وفي أي وقت وفي أي مكان وتجنبا لطوابير الانتظار وبالشكل الذي يحقق الراحة المطلقة لهم وان من هذه الخدمات التي يتم تزويدها خلويا الاستفسار عن الارصدة ومعرفة اسعار الصرف الفورية ومدلات الفائدة والاستعلام عن القروض وتحويل الاستثمارات، وفي السياق نفسة يضيف (فهد، نصر محمود، 5:2011) الى ان الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف الخلوية تشمل الاستعلام عن حركة الحساب ومعرفة الرصيد والتحويل ما بين الحسابات الشخصية وايقاف صرف الشيكات بالإضافة الى باقة من الخدمات الاخرى، ويشير ايضا (Barati&Mohmmadi,2009: 3) الى انه يمكن اعتبار الخدمات المقدمة بواسطة المصارف الخلوية بمثابة محاولة لتوفير القيمة المضافة للزبائن وذلك من خلال توفير المزيد من الاساليب للقيام بالإجراءات المصرفية المختلفة ، ويذكر (Radulescu&Serbanscu,2009:7) الى ان استخدام الاجهزة الخلوية في مجال العمليات المصرفية الإلكترونية له مزايا وفوائد عديدة: سهولة اجراء العمليات المصرفية والمالية عبر الفروع المختلفة، اكمال المعاملات المصرفية وبسرية تامة وبالوقت المحدد، خفض التكاليف الادارية من خلال الاستفادة من التقنيات الحديثة، الاتصال المباشر بالزبائن وتوفير الراحة المطلقة والتخلص من الانتظار.

ت. **المصارف الافتراضية:-** يوضح (LucBernert-Rolande,2006:189) الى ان تقنيات الاتصال الحديثة اتاحت للمصارف فرصة توفير خدمات مبتكرة وحديثة لزبائنها ومن بينها المصارف الافتراضية (تقديم الخدمات عبر شبكة الانترنيت) وهي بذلك الحساب الشخصي الموجود بالمنزل او العمل او في اي مكان والذي يتصل بحاسب المصرف ليتمكن من خلاله من اتمام العمليات المصرفية المطلوبة، واشار ايضا (BARGER&Gensler,2007:2) الى ان المصارف الافتراضية هي تلك المصارف التي

ذهبت الى توسيع نطاق نشاطاتها من خلال انشاء مواقع لها على شبكة الانترنيت بدلا من انشاء مقرات جديدة لها لكي يمكن للزبائن من الاتصال بالفروع الإلكترونية وبطرق اسهل وتمكنه من اداء اماله المصرفية من المنزل او اي مكان اخر، ويضيف (Sahoo&Swain,2012:66) الى ان المصارف الافتراضية تعد اداة استراتيجية في مجال قطاع العمل المصرفي الإلكتروني وقطاع التنمية فهي بذلك تقدم مجموعة من الحوافز للزبائن من خلال سهولة اتمام العمليات المصرفية المالية وفي اي مكان في العالم ومن خلال الحاسب المنزلي.

ثانيا: الاستراتيجيات التنافسية:

1. مفهوم الاستراتيجيات التنافسية:

لكي تضمن أي مؤسسة او شركة احتلال مكانة تصبح بموجبها قادرة على المنافسة وعلى المدى القريب او البعيد، فأنه من الضروري لها ان تبني استراتيجية تنافسية مناسبة لتحقيق احسن اداء.

وان هذه الاستراتيجيات تركز على كيفية التنافس لكل من الاعمال (منتج/ خدمة او مجموعة منتجات / خدمات) في السوق المعين او قطاع من السوق الذي تتخذه المنظمة في الصناعة، ويشير (Wright et .al,2008:135)، بأن الاستراتيجيات التنافسية تهدف الى تحديد نوع الميزة التنافسية المطلوبة وتحديد الاستجابات للظروف البيئي والتنافسية المتغيرة وتحقيق الموارد من وحدة الاعمال، ويرى (Andraw,2010:1) بأن الاستراتيجيات التنافسية هي مجموعة متكاملة من التصرفات التي تسمح للمنظمة بخلق مواقع هجومية او دفاعية في صناعة ما ومن ثم تحقيق عائد استثمار متفوق، وبحسب (بورتر، 27:2010) فأن الاستراتيجيات التنافسية هي اتلاف بين الاهداف التي تسعى الشركة اليها والوسائل (السياسات) التي تستخدمها للوصول الى تلك الاهداف، ويرى (اسماعيل، 89:2001) ان الاستراتيجيات التنافسية هي خصائص للمنظمات التنافسية لان من خلالها تسعى تلك المنظمات الى الموائمة بين خبراتها ومواردها من جهة والفرص والتهديدات ضمن البيئة التنافسية من جهة اخرى، وأعتبرها (الصميدعي، 214:2010) بأنها الاطار التحليلي لكيفية تعامل المؤسسة او المنظمة مع المنافسين في نفس الصناعة او السوق، ويعرفها (الحسيني، 18:2008) على انها خطط طويلة الاجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسام بين البيئة التنافسية وقدرة الادارة العليا على تحقيق الاهداف، ويشير ايضا (الخشالي، 56:2003) الى ان الاستراتيجيات التنافسية هي تلك البدائل المتاحة والذي من خلالها تتمكن المنظمة من تحقيق اهدافها وتقوية مركزها التنافسي في السوق.

2.الاستراتيجيات التنافسية :

أ. استراتيجية قيادة التكلفة:

وهي استراتيجية جذب للزبائن من خلال تقديم سلع وخدمات بأسعار تقل عن اسعار المنافسين وبتالي فان هذه الاستراتيجية مناسبة عندما يكون هنالك سوق انتاج كبيرة وواسعة مما يتطلب السعي لتقليل التكاليف وأقامه تسهيلات كفؤة واحكام الرقابة على التكاليف الغير مباشرة(درة وجرادات،25:2014)، وتؤكد هذه الاستراتيجية الدفاعية على الكفاءة من خلال انتاج كميات كبيرة من المنتجات الموحدة والنمطية وبتالي الاستفادة من وفورات الحجم (اقتصاديات الحجم) ومن منحنى الخبرة(Jermias,2008:68)، ويعرفها (طالب، 2011 :146) بأنها الاستراتيجية التي تضع المؤسسة اقل تكلفة في الانتاج في قطاع الصناعة وذلك من خلال استثمار الامثل للموارد والانتاج بمعايير نموذجية والبيع بأسعار رائدة في السوق، ويشير ايضا (المرسي،234:2003)الى ان استراتيجية قيادة التكلفة تهدف الى تحقيق تكلفة اقل مقارنتا بالمنافسين، وحصة سوقية اكبر لأنه توجد عدة دوافع او حوافز تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الاقل وهي توافر اقتصاديات الحجم الكبير والكفاءة ومنحنى الخبرة، بحيث تحقق المؤسسة تنافسية اكبر عند استخدام التكنولوجيات المتطورة والتي تسمح بتخفيض التكاليف الوحدوية للإنتاج (المجيد،88:2010) ويرى (تومبسون وستريكلاند،163:2006) ان هذه الاستراتيجية يمكن تحقيقها بطريقتان: اولهما اداء الانشطة الداخلية لسلسة القيمة والادارة الفاعلة للعناصر التي يمكن ان تقلل من تكاليف الانشطة الحيوية في سلسة القيمة، وثانيهما: تحديد سلسة القيمة الخاصة بالشركة لتجاوز بعض الانشطة التي تتسبب في تحقيق التكاليف المرتفعة، ويشير (بورتر،40:2010) الى ان محددات التفوق في هذه الاستراتيجية يعتمد بشكل اساسي على بيئة القطاع الاقتصادي والذي تعمل فيه المنظمة، وعلى هيكل السوق كما وتعتمد على الطريقة التي يتم من خلالها الحصول على المواد الخام وعلى توفير التكنولوجيا المتقدمة.

ب. استراتيجية التمايز:

ويشير (السالم، 2015) الى ان الاستراتيجية التمايز تنطوي على الانفراد بتقديم خصائص استثنائية في المنتج او الخدمة وبشكل يتم إدراكه من قبل المستهلك وعلى انه شي فريد او مميز، ويعرفها (Gerard Garibldi2008:64) على انها استراتيجية تنافسية موجهة للسوق ككل وتركز على الابتكار والتطوير في المنتج او الخدمة بهدف جعلة متميزاً من خلال تصميم المنتج، الجودة والمواصفات، والمنافع، الميزات، التكنولوجيا، خدمة العملاء.

ت. استراتيجية التمركز :

تستند هذه الاستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على عدد محدد من المنتجات المتقاربة جدا بحيث يتم التركيز على منتج منفردا على جزء معين من السوق و تكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال إما قيادة التكاليف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف، ويشير (Tanwar,2013,138) الى ان في هذه الاستراتيجية تركز الشركة على اختيار

عدد قليل من الاسواق المستهدفة أي تركيز جهود التسويق على واحد او اثنين من قطاعات السوق الضيقة وتفصيل مزيج تسويقي خاص بهذه الاسواق.

ولتبني اي من الاستراتيجيات الثالثة يجب توافر عدد من الموارد والمهارات المطلوبة في المنظمة موضحة بالجدول الآتي:

الجدول (2)

متطلبات تبني استراتيجيات التنافسية

الاستراتيجية	المهارات والموارد المطلوبة	المتطلبات التشغيلية
استراتيجية قيادة التكلفة	**استثمار رأسمالي متواصل مع توفير مزيد من رأس المال في متناول اليد. مهارات هندسية في مجال العمليات . – تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع .نظام التوزيع ذو الكلفة المنخفضة.**	**رقابة محكمة على التكاليف . إعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية متكررة. تنظيم ومسؤوليات واضحة . حوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية.**
التمايز	**قدرات تسويقية عالية . هندسة المنتجات الاتجاه نحو الأبداع . كفاءات عالية في مجال البحوث الأساسي السمعة الجيدة في مجال الجودة . الريادة في التكنولوجيا . خبرة طويلة في الصناعة أو مجموعة من المهارات في صناعات أخرى . تعاون قوي من قنوات التوزيع.**	**تنسيق قوي بين وظائف البحوث والتطوير وتطوير المنتجات والتسويق. مقاييس وحوافز نوعية بدالً من الكمية . رواتب ومزايا جيدة لجذب العمالة والكفاءات المبدعة.**
التركيز	**مزيج من السياسات اعاله . توجيه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي معين.**	**مزيج من السياسات أعاله. توجيه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي.**

المصدر: السالم، مؤيد سعيد ، اساسيات الادارة الاستراتيجية، ط1 ، الاردن – عمان، دار وائل للطباعة والنشر، 33

المبحث الثالث: الإطار الميداني-وصف وتشخيص متغيرات البحث واختبار فرضياته

يتم في هذا المبحث عرض التحليل الوصفي الاحصائي لمتغيرات البحث من خلال الادوات الاحصائية كالوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وعلاقات الارتباط والتأثير لمتغيرات البحث المستقلة والمعتمدة واختبار الفرضيات، ومن خلال المحاور الاتية:

اولا: وصف وتشخيص متغيرات البحث: يتناول هذا المحور وصف وتشخيص اراء عينة البحث، حيث انه يتضمن عرض البيانات التي أظهرتها استمارة الاستبيان وتحليل استجابات افراد العينة فيما يخص متغيري البحث متطلبات تطبيق عمليات المصرفية الإلكترونية و والاسبقيات التنافسية.

وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن متغير متطلبات العمليات المصرفية الإلكترونية.

جدول رقم (3)

المعدلات العامة للتوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتطلبات العمليات المصرفية الإلكترونية.

متطلبات العمليات المصرفية الإلكترونية	مقياس الاستجابة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الكفاية النسبية	معامل الاختلاف
	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما				
المصارف المؤتمتة	29	34	22.8	10.1	3.7	3.75	1.082	82%	0.304
	63.4			13.8					

X1-X5 المعدل									
المصارف الخلوية X6-X10 المعدل	27.2	37.6	64.8	26.4	7.3	1.5	8.8	3.55	0.931	84%	0.192
المصارف الافتراضية X11-X15 المعدل	20.1	41.4	71	28.9	8.8	0.98	10.6	3.71	0.895	86%	0.167
المعدل العام								3.67	0.992	84%	0.229

المصدر :بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

بلغ الوسط الحسابي المرجح لمتغير متطلبات **العمليات المصرفية الإلكترونية** الكلي **(3.67)** وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ **(3)** واما الانحراف المعياري الكلي فقد بلغ**(0. 992)** وهذا يدل على تجانس البيانات، بينما بلغت الكفاية النسبية لإجابة العينة ما يقارب **(84%)** وهذا يدل على إن آراء العينة تعطي اهتماماً بهذا المتغير وهذا ما انعكس إيجاباً على إجابات عينة البحث و نراه واضحاً حيث إن الأوساط الحسابية المرجحة لجميع الفقرات من **(x_1-x_{15})** كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي وان الكفاية النسبية لعينة البحث جميعها كانت أعلى من (59 %).

يشير الجدول**(3)** إن الوسط الحسابي المرجح لمتغير متطلب **المصارف المؤتمتة** قد بلغ **(3.75)** وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ**(3)**، واما الانحراف المعياري فقد بلغ **(1.082)** وبينما بلغت الكفاية النسبية لهذا المتغير بلغت **(82%)** واما معامل الاختلاف فقد بلغ **(0.304)** ، وهذا يعني ان لعينة البحث تصورا واضحا حول اهمية استخدام الصرافات المؤتمتة في انجاز الاعمال المصرفية لما لها من دور كبير في تعزيز قدرة المصارف عينة البحث على تقديم الخدمات المصرفية وعلى نطاق واسع وهذا من خلال توفير البنى التحتية للمصارف المؤتمتة في المصارف عينة البحث والعمل على تدريب العاملين بشكل مستمر للعمل على الاستخدام الصرافات الالية المؤتمتة توفير الاجهزة والمعدات اللازمة للتحول نحو الاعمال المصرفية الإلكترونية وبالشكل الذي يؤدي الى جذب الزبائن للتعامل مع الصرافات المؤتمتة من خلال توفيرها للخدمات على مدار 24 ساعة.

ويتضح من الجدول **(3)** إن الوسط الحسابي المرجح لمتغير متطلب المصارف الخلوية قد بلغ **(3.55)** وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ**(3)**، واما الانحراف المعياري فقد بلغ **(0.931)** وبينما بلغت الكفاية النسبية لهذا المتغير بلغت **(84%)** واما معامل الاختلاف فقد بلغ **(0.192)** ، وذا يدل على ان المصارف عينة البحث لديها تصورا واضحا لأهمية دور المصارف الخلوية في تعزيز العمل المصرفي الإلكتروني والعمل على تقديم الخدمات المصرفية وعلى نطاق واسع وذلك من خلال ما تقدمة المصارف الخلوية من خدمات مصرفية من خلال الهاتف وسعيها للحفاظ على السرية التامة في التعامل مع الزبائن بالإضافة الى التخلص من انتظار والتعامل مع المصرف بشكل مباشر والعمل على انشاء قاعدة بيانات للزبائن كما ويمكن للمصرف الخلوي من الاتصال بالزبائن في اي وقت وفي مكان وعلى مدار الساعة.

أ. وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن متغير أبعاد الاسبقيات التنافسية المصرفية.

جدول رقم (4)

المعدلات العامة للتوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للاستراتيجيات التنافسية المصرفية

الاسبقيات التنافسية المصرفية	مقياس الاستجابة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الكفاية النسبية	معامل الاختلاف
	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما				
استراتيجية قيادة التكلفة Y1-Y5 المعدل	20.6	33.3	35.8	8.4	1.9	3.61	0.960	80%	0.199
	53.9			10.3					
استراتيجية التمركز Y6-Y10 المعدل	15.7	21.1	43.1	15.7	4.4	3.27	1.044	84%	0.198
	36.8			20.1					

استراتيجية التمايز Y11-Y15 المعدل	0.26	0.47	0.18	0.07	0.02	3.89	0.897	81%	0.181
	0.83			0. 12					
المعدل العام						3.59	0.967	82%	0.192

المصدر : بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

بلغ الوسط الحسابي المرجح لمتغير والاستراتيجيات التنافسية المصرفية الكلي **(3.61)** وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ **(3)** واما الانحراف المعياري الكلي فقد بلغ**(0.960)** وهذا يدل على تجانس البيانات، بينما بلغت الكفاية النسبية لإجابة العينة ما يقارب **(80%)** وهذا يدل على إن آراء العينة تعطي اهتماماً بهذا المتغير وهذا ما انعكس إيجاباً على إجابات عينة البحث و نراه واضحاً حيث إن الأوساط الحسابية المرجحة لجميع الفقرات **(x_1-x_{15})** كانت أعلى من الوسط الحسابي.

يشير الجدول**(4)** إن الوسط الحسابي المرجح لمتغير بعد استراتيجية قيادة التكلفة قد بلغ **(3.61)** وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ**(3)**، واما الانحراف المعياري فقد بلغ **(0.960)** وبينما بلغت الكفاية النسبية لهذا المتغير بلغت **(80%)** واما معامل الاختلاف فقد بلغ **(0.199)** ، وهذا يعني ان لعينة البحث تصورا واضحا حول اهمية تطبيق استراتيجية قيادة الكلفة في انجاز الاعمال المصرفية لما لها من دور كبير في تعزيز قدرة المصارف عينة البحث على التنافس وتعزيز مركزها التنافسي على تقديم الخدمات المصرفية وهذا يتم من خلال القيام بالاهتمام في مراقبة التكاليف الادارية والاستخدام الامثل للموارد المتاحة والاستفادة من تراكم الخبرات في تطوير الموارد البشرية وبتالي تقليل الاخطاء والاستثمار في التجهيزات الجديدة والتي من شأنها تقليل التكاليف.

ويتضح من الجدول **(4)** إن الوسط الحسابي المرجح لمتغير استراتيجية التمركز قد بلغ **(3.27)** وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ**(3)**، واما الانحراف المعياري فقد بلغ **(1.044)** وبينما بلغت الكفاية النسبية لهذا المتغير بلغت **(84%)** واما معامل الاختلاف فقد بلغ **(0.198)** ، وذا يدل على ان المصارف عينة البحث لديها تصورا واضحا لأهمية دور تطبيق استراتيجية التمركز كإحدى الاستراتيجيات التنافسية المستخدمة لتعزيز المركز التنافسي وهذا يتم من خلال العمل على اختيار والتركيز على قطاع سوقي محدد بالإضافة الى التركيز على المنتجات التي من شأنها ان تعزز من تنافسية المصارف عينة البحث.

كما ويشير الجدول **(4)** إن الوسط الحسابي المرجح لمتغير بعد استراتيجية التمايز قد بلغ **(3.71)** وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ**(3)**، واما الانحراف المعياري فقد بلغ **(0.895)** وبينما بلغت الكفاية النسبية لهذا المتغير بلغت **(86%)** واما معامل الاختلاف فقد بلغ **(0.167)** ،وهذا يدل على ان المصارف عينة البحث لديها تصورا واضحا لأهمية تطبيق استراتيجية التمايز في تقديم الخدمات المصرفية بالشكل الذي يعزز من المركز التنافسي ويمكن تحقيق التمييز من خلال التمييز في الخدمة الجوهرية والتمييز في حل المشكلات التي تواجه العملاء والتميز بالخدمات التكميلية وايضا التمييز في المحيط المادي من تهيئة الآلات والمعدات والتجهيزات والاثاث والالوان التي تستخدم في اماكن تقديم الخدمة والعمل على تقليل المخاطر عند الرغبة في شراء الخدمة لأول مرة.

ثانيا: علاقات الارتباط بين ممارسات العمليات المصرفية الإلكترونية والاستراتيجيات التنافسية المصرفية في المصارف قيد البحث.:-

ويتناول هذا المحور اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات البحث باستخدام معامل الارتباط البسيط ومن ثم اختبار معنوية معاملات الارتباط باستخدام الاختبار (Z)، حيث توجد علاقة معنوية إذا كانت قيمة (Z) المحسوبة أكبر أو مساوية لقيمة (Z) الجدولية، وإذا كانت قيمة (Z) المحسوبة أصغر من قيمة (Z) الجدولية فإن العلاقة غير معنوية عند مستوى معنوية (1%).

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

من اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه او عدم قبولها تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار(Z) من اجل التعرف على معنوية العلاقة بين المصارف المؤتمتة (X11) والاستراتيجيات التنافسية المصرفية بأبعادها(Y1, Y2,Y3,)

جدول رقم (5)

نتائج علاقات الارتباط بين متطلبات العمليات المصرفية الإلكترونية (المصارف المؤتمتة) والاستراتيجيات التنافسية المصرفية على مستوى المصارف قيد البحث (*)

المتغير المعتمد / المتغير المستقل	الاسبقيات التنافسية المصرفية Y	ابعاد الاسبقيات التنافسية			
		استراتيجية قيادة الكلفة (Y1)	استراتيجية التمركز (Y2)	استراتيجية التمايز (Y3)	قيمة (Z) الجدولية
المصارف المؤتمتة X11	**0.87**	*** 0.842**	***0.901**	***0.848**	**1.96**
قيمة (Z) المحسوبة	**5.968**	**6.794**	**6.389**	**6.301**	درجة الثقة
نوع العلاقة	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى **1%** مع الاستراتيجيات التنافسية بأنواعها				**0.99**

المصدر : بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي(SPSS) (*)N=48 $p \leq 0.01$*

وتشير نتائج التحليل الواردة في الجدول رقم **(5)** الى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين ممارسات العمليات المصرفية الإلكترونية **(**المصارف المؤتمتة **) وابعاد** والاستراتيجيات التنافسية المصرفية في المصارف مجتمعة، اذا بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط قد بلغت (0.87) ومما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين عامل النجاح الحاسم للعمليات المصرفية الإلكترونية (المصارف المؤتمتة والاستراتيجيات التنافسية المصرفية بأبعادها، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لان قيمة (Z)المحسوبة والبالغة (5.968) اكبر من قيمة (Z)الجدولية والبالغة (1.96) عند مستوى معنوية (1%) وهذا يعني ان التزام واهتمام الإدارات العليا في المصارف عينه البحث بتطبيق العمليات المصرفية الإلكترونية (المصارف المؤتمتة) في تقديم وتسهيل الخدمات المصرفية يساعد على تعزيز والاستراتيجيات التنافسية المصرفية وذلك من خلال قدرتها على توفير الخدمات المصرفية على مدى 24 ساعة وبالشكل الذي يؤدي الى استدامة تقديم الخدمات للزبائن من قبل المصارف عينة البحث ووضعها في متناول الجميع وهذا يتم من خلال قيام المصارف بتوفير الاجهزة والمعدات الازمة لعمل المصارف المؤتمتة بالإضافة الى تدريب العاملين وبشكل مستمر للعمل على الصرافات المؤتمتة.

وعلية ترفض الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات العمليات المصرفية الإلكترونية (المصارف المؤتمتة) وابعاد والاستراتيجيات التنافسية المصرفية (استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمركز، استراتيجية التمايز) لدى المصارف عينة البحث.

- **اختبار الفرضية الثانية: -**

(لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلب المصارف الخلوية والاستراتيجيات التنافسية المصرفية (استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمركز، استراتيجية التمايز) لدى المصارف عينة البحث.

جدول رقم (6)

نتائج علاقات الارتباط بين متطلبات العمليات المصرفية الإلكترونية (المصارف الخلوية وابعاد الاستراتيجيات التنافسية المصرفية على مستوى المصارف قيد البحث (*)

المتغير المعتمد / المتغير المستقل	الاستراتيجيات التنافسية المصرفية Y	ابعاد الاستراتيجيات التنافسية المصرفية			
		استراتيجية قيادة التكلفة (Y1)	استراتيجية التمركز (Y2)	استراتيجية التمايز (Y3)	قيمة (Z) الجدولية

المصـــــــارف الخلوية الثاني	*0.82	* 0.810	*0.821	*0.779	1.96
قيمـــــــة (Z) المحسوبة	5.625	6. 705	6. 493	6. 369	درجة الثقة
نوع العلاقة	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 1% مع الاستراتيجيات التنافسية بأنواعها				0.99

المصدر : بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي(SPSS)(*)N=48 0.01 ≥ p*

وتشير نتائج التحليل الواردة في الجدول رقم **(6)** الى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين متطلبات العمليات المصرفية الإلكترونية **(**المصارف الخلوية **)** والاستراتيجيات التنافسية المصرفية في المصارف مجتمعة، اذا بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط قد بلغت **(0.82)** ومما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين متطلبات العمليات المصرفية الإلكترونية (المصارف الخلوية والاستراتيجيات التنافسية المصرفية ، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لان قيمة **(Z)**المحسوبة والبالغة **(5.625)** اكبر من قيمة **(Z)**الجدولية والبالغة **(1.96)** عند مستوى معنوية **(1%)**، وهذا يعني ان انه كلما زاد اهتمام المصارف عينة البحث بتطبيق المصارف الخلوية احدى متطلبات العمليات المصرفية الإلكترونية واستخدامها في تقديم الخدمات المصرفية فان ذلك يساعد بتحقيق وتعزيز والاستراتيجيات التنافسية المصرفية وذلك لما تقدمة المصارف الخلوية من تسهيل وتبسيط في تقديم الخدمات واستخدامها لتقديم الخدمات على مدى 24 ساعة كما ويمكن للمصارف من التخلص من انتظار الزبائن في تلقي الخدمات بالإضافة الى سعي المصرف في المحافظة على سرية التعاملات مع الزبائن والحفاض على بياناتهم فكل هذا يزيد من تأمل الزبائن واستدامتهم لتلقي الخدمات المصرفية.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

(لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلب المصارف الافتراضية والاستراتيجيات التنافسية ا الم والاستراتيجيات التنافسية المصرفية (استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمركز، استراتيجية التمايز) لدى المصارف عينة البحث.

جدول رقم (7)

نتائج علاقات الارتباط بين متطلب العمليات المصرفية الإلكترونية (المصارف الافتراضية) الاستراتيجيات التنافسية المصرفية على مستوى المصارف قيد البحث (*)

المتغير المعتمد / المتغير المستقل	الاستراتيجيات التنافسية المصرفية Y	ابعاد الاسبقيات التنافسية المصرفية			
		استراتيجية قيادة التكلفة (Y1)	استراتيجية التمركز (Y2)	استراتيجية التمايز (Y3)	قيمة (Z) الجدولية
المصـــــــارف الافتراضـية الثالث	0.86	* 0.840	*0.821	*0.779	1.96
قيمـــــــة (Z) المحسوبة	5.899	6. 458	6. 755	6. 602	درجة الثقة
نوع العلاقة	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 1% مع الاستراتيجيات التنافسية بأنواعها				0.99

المصدر : بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي(SPSS) (*)N=48 0.01 ≥ p*

وتشير نتائج التحليل الواردة في الجدول رقم (**7)** الى ان قيمة معامل الارتباط البسيط بين متطلبات العمليات المصرفية الإلكترونية (المصارف الافتراضية) **(X13)** و **الاستراتيجيات التنافسية المصرفية** بأبعادها **(Y)** قد بلغت **(0.86)** ومما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين ممارسات العمليات المصرفية الإلكترونية (المصارف الافتراضية) **الاستراتيجيات التنافسية المصرفية** بأنواعها،، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لان قيمة **(z)**المحسوبة والبالغة **(5.899)** اكبر من قيمة **(z)**الجدولية والبالغة **(1.96)** عند مستوى معنوية **(1%)** وهذا يعني انه كلما زاد اهتمام الادارات العليا في المصارف عينة البحث

في استخدام المصارف الافتراضية وتقديم الخدمات من خلال شبكة الانترنيت واستخدامها في تقديم الخدمات المصرفية الى الزبائن فان ذلك يساعد في تطبيق وتعزيز الاستراتيجيات التنافسية المصرفية في المصارف عينة البحث ومما يتيح للمصارف من الاتصال بالزبائن باي وقت ولكون خدمات الانترنيت متاحة للجميع ويزيد من ثقة الزبائن في التعامل مع المصارف ويمكن للمصارف من الترويج للخدمات المصرفية الالان عنها ويتيح ايضا للمصرف من الاتصال مع المصارف الاخرى وانشاء قاعدة بيانات على الانترنيت ولسهولة حل المشاكل المتعلقة بالأنترنيت وفي ما يخص حسابات الزبائن.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

(لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمتطلب المصارف المؤتمتة في تعزيز الاستراتيجيات التنافسية المصرفية(استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمركز، استراتيجية التمايز) لدى المصارف عينة البحث.

جدول رقم (8)

نتائج علاقات التأثير لمتطلبات العمليات المصرفية الإلكترونية (المصارف المؤتمتة) الاستراتيجيات التنافسية المصرفية على مستوى المصارف قيد البحث (*)

المصدر : بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي(SPSS) **N= (48)df (1 , 46) ,p ≤ 0.01**

المتغير المستقل / المتغير المعتمد	CONSTANT	المصارف X11 المؤتمتة	قيمة (F)		معامل التفسير R^2
	A	B	المحسوبة	الجدولية (0.01)	
الاستراتيجيات (Y) التنافسية المصرفية	0.128	0.931	22.503	3.09	0.757

يتضح من النتائج الواردة في الجدول **(8)** ما يأتي:

ان قيمة (f) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لمتطلب العمليات المصرفية الإلكترونية (المصارف المؤتمتة) (X1) قد بلغت (**22.503**) وهي اكبر من قيمة (f) الجدولية والبالغة (3.09) عند مستوى معنوية 1% وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار (b= **0.931**) عند مستوى المعنوية المذكورة أي ان أي تغير مقداره وحدة واحدة من ممارسة المصارف المؤتمتة يؤثر في **تعزيز الاستراتيجيات التنافسية المصرفية** بمقدار (**0.931**) وهذا يعني ثبوت معنوية انموذج الانحدار الخطي البسيط.

ان قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت (0.757) وهذا يعني ان متطلب العمليات المصرفية الإلكترونية (المصارف المؤتمتة (X1) تفسر ما نسبته (75.7 %) من التغيرات التي تطرأ على **الاستراتيجيات التنافسية المصرفية** (Y) اما النسبة المتبقية والبالغة تقريبا (24.3%) فترجع الى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية.

وبناءا على ذلك يكون ممارسات العمليات المصرفية الإلكترونية (المصارف المؤتمتة) (X1) ذات تأثير ذو دلالة معنوية في **الاستراتيجيات التنافسية المصرفية بأبعادها** (Y) وعلية ترفض الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية والتي مفادها (لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمتطلبات العمليات المصرفية الإلكترونية (المصارف المؤتمتة) في تعزيز الاستراتيجيات التنافسية المصرفية (استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمركز، استراتيجية التمايز) لدى المصارف عينة البحث.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

(لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمتطلب المصارف الخلوية في تعزيز الاستراتيجيات التنافسية المصرفية (استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمركز، استراتيجية التمايز) لدى المصارف عينة البحث.

جدول رقم (9)

نتائج علاقات التأثير لمتطلبات العمليات المصرفية الإلكترونية (المصارف الخلوية) الاستراتيجيات التنافسية المصرفية على مستوى المصارف قيد البحث (*)

المتغير المستقل / المتغير المعتمد	CONSTANT	المصارف X12 الخلوية	قيمة (F)		معامل التفسير R^2
	A	B	المحسوبة	الجدولية (1%)	
والاستراتيجيات المصرفية (Y)التنافسية	- 0.007	0.959	21.722	3.09	0.689

المصدر : بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي(SPSS) $N= (48) df (1 , 46) , p \leq 0.01$

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (10) ما يأتي:

ان قيمة (f) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لمتطلب العمليات المصرفية الإلكترونية (المصارف الخلوية) (X12) قد بلغت (21.722) وهي أكبر من قيمة (f) الجدولية والبالغة (3.09) عند مستوى معنوية (1%) وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار (b= 0.959) عند مستوى المعنوية المذكورة أي ان أي تغير مقداره وحدة واحدة من عامل المصارف الخلوية يؤثر في **تعزيز الاستراتيجيات التنافسية المصرفية** بمقدار (0.687) وهذا يعني ثبوت معنوية انموذج الانحدار الخطي البسيط.

ان قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت (0.689) وهذا يعني ان متطلب العمليات المصرفية الإلكترونية (المصارف الخلوية (X2) تفسر ما نسبته (68.9 %) من التغيرات التي تطرأ على **الاستراتيجيات التنافسية المصرفية** (Y) اما النسبة المتبقية والبالغة (31.1%) والتي لم يستطيع معامل التفسير (R^2) تفسيرها فتعود الى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية.

جدول رقم (10)

نتائج علاقات التأثير لمتطلبات للعمليات المصرفية الإلكترونية (المصارف الافتراضية) الاستراتيجيات التنافسية المصرفية على مستوى المصارف قيد البحث (*)

المتغير المستقل / المتغير المعتمد	CONSTANT	المصارف X3 الافتراضية	قيمة (F)		معامل التفسير R^2
	A	B	المحسوبة	الجدولية (1%)	
الاستراتيجيات التنافسية (Y) المصرفية	0.654	0.858	20.551	3.09	0.739

المصدر : بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي(SPSS) $N= (48) df (1 , 46) , p \leq 0.01$

يتضح من النتائج الواردة في الجدول اعلاه ما يأتي:

ان قيمة (f) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لمتطلب العمليات المصرفية الإلكترونية (المصارف الافتراضية) (X18) قد بلغت (**20.551**) وهي أكبر من قيمة (f) الجدولية والبالغة (3.09) عند مستوى معنوية (1%) وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار (b= **0.858**) عند مستوى المعنوية المذكورة أي ان أي تغير مقداره وحدة واحدة من عامل المصارف الافتراضية يؤثر في **تعزيز الاستراتيجيات التنافسية المصرفية** بمقدار (**0.858**) وهذا يعني ثبوت معنوية انموذج الانحدار الخطي البسيط.

ان قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت (0.739) وهذا يعني ان متطلب العمليات المصرفية الإلكترونية (المصارف الافتراضية) (X13) تفسر ما نسبته (73.9 %) من التغيرات التي تطرأ على **الاستراتيجيات التنافسية المصرفية** (Y) اما النسبة المتبقية والبالغة (24.1%) والتي لم يستطيع معامل التفسير (R^2) تفسيرها فتعود الى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية.

وبناءا على ذلك تكون متطلب العمليات المصرفية الإلكترونية (المصارف الافتراضية) (X13) ذات تأثير ذو دلالة معنوية في **تعزيز الاستراتيجيات التنافسية المصرفية** (Y) وعلية ترفض الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية والتي مفادها (لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمتطلب المصارف الافتراضية في تعزيز ابعاد الاسبقيات التنافسية المصرفية (استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمركز، استراتيجية التمايز) لدى المصارف عينة البحث.

المبحث الرابع- (الاستنتاجات والتوصيات)

اولا: الاستنتاجات:

1. تمثل العمليات المصرفية الالكترونية سلاحا تنافسيا فعالا وطفرة نوعية متطورة وقادرة على اختصار الوقت والجهد والتكاليف وتوفير الأدوات القادرة على تلبية احتياجات الزبائن باقل وقت وجهد وتكلفة في مختلف العمليات المصرفية التي تمارسها.
2. ان استخدام العمليات المصرفية الإلكترونية سوف يحقق العديد من الفوائد بالنسبة لمصارف التي تضطلع بتطبيقها منها سرعة وصول الخدمة وانتشارها بالشكل الذي يؤدي الى استخدامها من قبل شرائح عديدة وتقليل تكاليف تقدم الخدمات وتحقيق الراحة لدى الزبائن من استخدامها مما يعزز من مكانة المصرف التنافسية من خلال استدامة تقديمة للخدمات.
3. هنالك استعداد لتبني مفاهيم العمليات المصرفية الاكترونية في المصارف المبحوثة من اجل تعز يز الميزة التنافسية في المنظمة.
4. اثبتت النتائج الاحصائية تحقق وجود علاقة ارتباط بين تبني متطلبات العمليات المصرفية الإلكترونية **(المصارف المؤتمتة ، المصارف الخلوية ، المصارف الافتراضية)** الاستراتيجيات التنافسية المصرفية (استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمركز، استراتيجية التمايز) لدى المصارف عينة البحث..
5. اثبتت النتائج الاحصائية تحقق وجود تأثير معنوي لمتطلبات العمليات المصرفية الإلكترونية **(المصارف المؤتمتة ، المصارف الخلوية ، المصارف الافتراضية)** في المصرف موضوع البحث في تطبيق وتعزيز الاستراتيجيات التنافسية المصرفية (استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمركز، استراتيجية التمايز) لدى المصارف عينة البحث.
6. اثبتت النتائج الإحصائية ان الاستراتيجيات التنافسية المصرفية (استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمركز، استراتيجية التمايز) لدى المصارف عينة البحث..
7. تحقق وجود تأثير معنوي لمتطلبات العمليات المصرفية الإلكترونية **(المصارف المؤتمتة ، المصارف الخلوية ، المصارف الافتراضية)** في المصرف موضوع البحث في تطبيق وتعزيز الاستراتيجيات التنافسية المصرفية (استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمركز، استراتيجية التمايز) لدى المصارف عينة البحث.

ثانيا:التوصيات:

1. العمل على تعزيز قدرة المصارف عينة البحث على توفير البنية التحتية التقنية المناسبة للعمل المصرفي الالكتروني من حيث اجهزة الحاسوب والبرمجيات وخدمات الاتصالات والانترنيت وبالشكل الذي يساعد المصارف عينة البحث على ممارسة العمل المصرفي الالكتروني وتقديم الخدمات بسهولة وبثقة عالية .
2. ضرورة العمل على تنظيم دورات تدريبية مستمرة للكوادر الادارية والفنية العاملة للمصارف عينة البحث وذلك من اجل مواكبة كل ما هو جديد في مجال الاعمال المصرفية الالكترونية وللارتقاء بمستوى الخدمات المصرفية الالكترونية.
3. التوسع في تحفيز العاملين المتميزين في مجال الحاسوب والأنترنيت والذي بدوره يساهم في انجاح عمليات العمل المصرفي الالكتروني وبالشكل الذي يحقق التنمية المستدامة للخدمة المصرفية.
4. الاستمرار في اجراء الدراسات المستقبلية حول العمليات المصرفية الالكترونية وتطبيقاتها في المصارف العراقية بشكل عام والمصارف عينة البحث بشكل خاص من اجل الوصول الى عوامل افضل لتعزيز التنمية الاقتصادية.

المصادر :

المصادر العربية:

أولا/الكتب:

1. العاني، مزهر شعبان ، نظم المعلومات الادارية – منضور تكنلوجي ، الطبعة الاولى، دار وائل ، عمان ،2009،ص88.
2. عبد الباسط وفا، سوق النقد الإلكترونية : الفرص – المخاطر – الافاق ، جامعة حلوان ، مصر ، 2003،ص4.
3. القيلوني، سميحة، وسائل الدفع الإلكترونية ،البطاقات البلاستيكية، الجديد في امال المصارف من الوجهتين القانونية والاقتصادية ، منشورات الحلبي ، الجزء الاول ، بيروت ، 60،207.
4. الحداد، وسيم محمود، الخدمة المصرفية الإلكترونية ، دار الميسرة، 2012.
5. الشمري، ناظم محمد نوري، الصيرفة الإلكترونية ، دار وائل للنشر ، عمان، 2008.
6. الجبيهي، منير محمد، البنوك الإلكترونية، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية، 2006.
7. ألصميدعي ، محمود جاسم محمد ،استراتيجية التسويق ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، 2010.
8. ألحسيني ، فالح حسن ،الإدارة الاستراتيجية ، مفاهيمها ، مداخلها ، عملياتها المعاصرة ، دار وائل للنشر (ط3) ، الأردن ،عمان، 2002
9. بشنق، زهير، العمليات المالية المصرفية الإلكترونية ، اتحاد المصارف الربية ، بيروت ، 2006.
10. بورتر ، مايكل الاستراتيجية التنافسية اساليب تحليل الصناعات والمنافسين ترجمة عمر سعيد الأيوبي ، دار الكتاب العربي (ط3)بيروت ، لبنان. (2010)
11. تومبسون ، د . ارثر ايه ، ستريكالند ، د. ايه جي ،الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والحالات العملية ، مكتبة لبنان ناشرون (ط3)لبنان بيروت 2006
12. شافي، نادر عبد العزيز ، المصارف والنقود الإلكترونية ، المؤسسة الحديثة للكتاب ، لبنان، 2007.
13. سنبور، توفيق، ادوات الدفع الإلكترونية والنقود الإلكترونية ، الجديد في اعمال المصارف من الوجهتين القانونية والاقتصادية، منشورات الحلبي،الجزء الاول ، بيروت ، 2007،.
14. يوسف حسن يوسف، البنوك الإلكترونية، الطبعة الاولى، المركز القومي لإصدارات القانون، مصر، القاهرة ، 2012.
15. هانجير ، جيه دافيد ، ويلن ، توماس ، ركائز الإدارة الاستراتيجية ،مكتبة لبنان ناشرون ، لبنان ، بيروت ، 2014.

ثانيا/الاطاريح والرسائل:

16. التواتي، احمد بلقاسم مختار ، معوقات الصيرفة الإلكترونية في المصارف التجارية الليبية ، كلية العلوم المالية والمصرفية ، ، مذكرة دكتوراة ، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان ، 2010،ص12.

ثالثا/البحوث و الدوريات:

17. أسماعيل ، د. جلال محمد ،تحليل منهجية العوامل في نجاح المنظمة الصناعية بحث منشور في مجلة تنمية الرافدين ، جامعة الموصل العدد، 18، 2006

رابعا/المؤتمرات:

18. الحسين، حسن سمارة، العمليات المصرفية الإلكترونية جديد في اعمال المصارف من الوجهتين القانونية والاقتصادية ، مداخلة مقدمة الى المؤتمر العلمي السنوي لكلية الحقوق، جامعة بيروت العربية، 2002.

المصار الاجنبية:

19. Andrew Pearson .(2010) "The Strategist " Choice : Competitive Strategy And Question Of How To Compeutr UBS Unique Business Strategies . http : // www Slide share. Net / Alisterecrowe / : Competitive Strategy – 4076947,13

20. Barger,sren chiristion&Gensler,Sonja, ,online banking customer :insights from Germany ,Journal of international banking and commrrce,vol12,NO1,2007. (www.arrayder.com/commerce/jibc)

22. Gérard Garibaldi (Analyse Stratégique) Eyrolles Editions d'Organisation, Paris, Troisième Edition, 2008, p64,65

23. Kolodinsky,Jane M&Hogarth ,Jeanne,&Hilgert,Marianne,2004,The adoption of electronic banking technologies by us consumers, The international journal bank marketing ,VOL22,NO4

24 .Radulescu,Magdaleua&serbanscu,2009,Development of the electronic banking services in Romania ,international Business information management association(IBIMA) ,VOL8

25 .Rosoulian, mohsen&Safari,monire,2011,The reasons to lack of electronics banking achievement in iran ,international journal of managing information technology (ISMIT) vol3,NO3.
26. Sahoo,Ranjit,kumar&swain,Sukanta Chandra,2012,Stady of perceived value and performance of electronic banking in India with special reference to pan jab ,journal national bank ,VOL15,NO1.
27- Wright , P ., Pringle , C . D ., kroll , M.t.,& Parnell , j . A . (2008) , Strategic Management : Text & Cascs , 3rd ed ., U.S.

استمارة استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته . .....

نضع بين ايديكم استمارة الاستبيان، اذ تسعى الى دراسة ""يعمل الباحث على أجراء دراسة بعنوان " **((العمليات المصرفية الإلكترونية ودورها في تعزيز الاستراتيجيات التنافسية المصرفية / دراسة استطلاعية لعينة من المؤسسات المصرفية العاملة في محافظة كربلاء)"** بهدف التعرف على تصور القيادات الادارية عن مفهوم العمليات المصرفية الاكترونية احتوائها وادارتها بالشكل الذي يحقيق ويعزز من الاستراتيجيات التنافسية في المصارف موضوع البحث، على امل ان تخرج هذه الدراسة بنتائج تخدم ادارة المصارف موضوع البحث ، وذلك بفضل ماتقدمونه من اجابات موضوعية ودقيقة، ولكي تكتمل الصورة ليدكم يرجى ملاحظة النقاط المهمة الاتية:

- إنْ الإجابات تستخدم لاغراض علمية بحثية فلا توجد هنالك حاجة الى ذكر الاسم او التوقيع على الاستمارة.
- يرجى ان تكون الإجابات على اساس الفعلي وليس ماتراة مناسبا.
- يرجى وضع الإجابة الخاصة بكل فقرة في المكان المخصص لها.

ولكم فائق الشكر والتقدير. . . .

أولا: العمليات المصرفية الاكترونية :

ت	العبارات	اوزان العبارات				
		اتفق بشدة (5)	اتفق (4)	محايد (3)	لا اتفق (2)	لا اتفق بشدة (1)
1 . المصارف المؤتمتة :						
1	تتوفر البنية التحتية للصرافات المؤتمتة في مصرفنا					
2	نعمل على تدريب العاملين بشكل مستمر للعمل مع الصرافات المؤتمتة					
3	تتوفر الأجهزة والمعدات لعمل العمل المصرفي الالكتروني					
4	يعمل المصرف على الاستعداد لانتشار مواقع الصرافات المؤتمتة في البلد					
5	زبائننا على الاستعداد للتعامل مع الصرافات المؤتمتة					
2 . المصارف الخلوية						
6	يمكن للمصرف ان يقدم خدمات مصرفية عبر الهاتف					
7	تشجع الادارة العليا على تبني مفاهيم المصارف الخلوية					

8	يسعى المصرف على الحفاظ على السرية التامة في التعامل مع الزبائن					
9	تمكن المصارف الخلوية للزبائن التخلص من انتظار والتعامل مع المصرف بشكل مباشر					
10	يحتفظ المصرف بقاعدة بيانات					
3 . المصارف الافتراضية						
11	يوجد للمصرف قاعدة بيانات على الانترنت					
12	يرتبط المصرف بشبكة انترنت مع المصارف الاخرى					
13	يثق زبائننا بالتعامل مع العمل المصرفي من خلال الانترنت					
14	يمكن الترويج للخدمات المصرفية الالكترونية من خلال الاعلان وغيرها					
15	خدمات الانترنت المتاحة تمكن الزبون من الاتصال باي وقت					

ثانيا: الاستراتيجيات التنافسية المصرفية

ت	العبارات	اوزان العبارات				
		اتفق بشدة (5)	اتفق (4)	محايد (3)	لا اتفق (2)	لا اتفق بشدة (1)
1 . أستراتيجية قيادة الكلفة:						
16	يسعى المصرف الى زيادة حجم خدماته المختلفة وتوسيع حصة السوقية باستمرار.					
17	يسعى المصرف الى استخدام ادوات تكنولوجية حديثة وأساليب مبتكرة في تقديم الخدمات.					
18	هنالك متابعة مستمرة للخدمات المقدمة للزبائن لضمان الاستخدام الامثل للموارد المختلفة					
19	يسعى المصرف الى امتلاك خبرات متخصصة وبصورة مستمرة.					
20	يسعى المصرف إلى الاحتفاظ بالعناصر الكفوءه لتخفيض الكلف					
2 . استراتيجية التمايز:						
21	يسعى المصرف الى ايصال خدماته الى ابعد نقطة في المحافظة					
22	يتميز المصرف بالاستجابة السريعة لطلبات الزبائن					

	.					
23	على الرغم من نمطية الخدمات المقدمة لكن يصعب تقليدها من قبل المصارف المنافسة.					
24	يخصص المصرف مبالغ طائلة على نشاط البحث والتطوير والتحسين المستمر لخدماته.					
25	مميزات الخدمة المصرفية المقدمة ، تجعل الزبائن مصرين على التعامل مع المصرف وباي سعر.					
3 . استراتيجية التمركز:						
26	يركز المصرف في تقديم خدماته على مركز المحافظة.					
27	يولي المصرف اهتماماً لنوع محدد من الخدمات.					
28	يركز المصرف في تقديم خدماته الى شريحة معينة من مجتمع المحافظة.					
29	يتجنب المصرف المنافسة مع المصارف الاخرى					
30	يبحث المصرف عن الفرص المهملة من قبل المنافسين ويوجه اهتمامه نحوها.					

أنظمة التسويات المصرفية الالكترونية ودرورها في تعزيز الكفاءة المصرفية دراسة تطبيقية في مصرفي بغداد التجاري والتجاري العراقي

Electronic banking settlement systems and their role in enhancement banking efficiency " An applied study in the Iraqi Commercial and Commercial Bank of Baghdad"

م. مصطفى سلام عبد الرضا
Mustafa S. Abdulriza
inm.mus@atu.edu.iq
Technical Institute of Al.Musaib, Al-Furat Al-Awsat Technical University

م.م. حيدر محمد الكريم
Aylaa K. Ayali
nm.aly1@atu.edu.iq
Technical Institute of Al.Musaib, Al-Furat Al-Awsat Technical University

م.م.علياء كاظم عيال
Hayder M. Kareem
hayder_kareem@hust.edu.cn
Imam Al-Kadhum College

المستخلص

يهدف هذا البحث الى تسليط الضوء على اهم أنظمة التكنولوجيا المالية المستخدمة في التعاملات المالية من قبل القطاع المصرفي العراقي وهي أنظمة التسويات المصرفية الإلكترونية والتي طبقت من قبل البنك المركزي العراقي كبادرة لإدخال أدوات التكنولوجيا في التعاملات المصرفية المختلفة لرفع كفاءة المصارف العراقية وتحسين البنى التحتية، اذ ان توظيف الوسائل التكنولوجيا في العمل المصرفي تحقق للمصارف العراقية ميزة تنافسية مستدامة وافضلية سوقية وزيادة في الربحية مما سينعكس بشكل مباشر على تعزيز الكفاءة المصرفية، اذ تم اختيار مصرفين وهما مصرف بغداد التجاري والمصرف التجاري العراقي وتم تحليل نسب أنظمة التسويات الإلكترونية واستخدام المؤشرات الخاصة بنموذج (**DuPont**)، اذ تكمن مشكلة البحث في بيان دور أنظمة التسويات المصرفية الالكترونية على تحسين الكفاءة المصرفية، وتم تحليل هذه المؤشرات واختبارها بواسطة اختباري F,P-value وبيان الأثر من خلال معامل التحديد R^2 باستخدام تحليل التباين ANOVA وتوصل البحث الى ان هناك تأثير معنوي لأنظمة التسويات الالكترونية الثلاثة على الكفاءة المصرفية، والتي على أساسها تم قبول الفرضية البديلة، وكذلك توصلت الورقة الى توصيات أهمها ان تسعى المصارف العراقية الى توظيف أدوات التكنولوجيا المالية وابتكاراتها المختلفة بما يسهم في تعظيم ثروة مساهميها وتعظيم إيراداتها المالية.

الكلمات الافتتاحية: أنظمة التسويات المصرفية الالكترونية، الكفاءة المصرفية

Abstract

This research aims to shed light on the most important financial technology systems used in financial transactions by the Iraqi banking sector, which are the electronic banking settlement systems that were applied by the Central Bank of Iraq as a gesture to introduce technology tools in various banking transactions to raise the efficiency of Iraqi banks and improve the infrastructure ,The employment of technological means in the banking work gives Iraqi banks a sustainable competitive advantage, market preference and an increase in profitability, which will be directly reflected in enhancing banking efficiency, as two banks were chosen, namely the Baghdad Commercial Bank and the Iraqi Commercial Bank The percentages of electronic settlement systems were analyzed and the indicators used for the DuPont model were analyzed, The research problem was to demonstrate the role of electronic banking settlement systems in improving banking efficiency, Analysis of variance (ANOVA), The research concluded that there is a significant impact of the three electronic settlement systems on banking efficiency, based on which the alternative hypothesis was accepted, and the paper also reached recommendations, the most important of which is that Iraqi banks seek to employ the technologies tools the various and innovations it's in a way that contributes to maximizing the wealth of their shareholders and maximizing their financial revenues.

Key word: Electronic banking settlement systems, Banking of efficiency.

1.المقدمة

تحظى عملية تقييم أداء المؤسسات المالية باهتمام كبير لدى المستثمرين والمتعاملين مع هذه المؤسسات لبيان مدى كفاءتها وقدرتها على توظيف مواردها المالية في المجلات الاستثمارية المختلفة ونظرا لاتساع دائرة المنافسة بين هذه المؤسسات أصبحت جميع هذه المؤسسات تسعى الى إيجاد فرص سوقية تسمح لها بتقديم خدمات مصرفية جديدة الى جمهور الزبائن المستهدفين ولتحقيق هذا الهدف لابد لهذه المؤسسات من مواكبة ما يجري في العالم اليوم اذ أصبحت هناك حاجة للزبائن لإيجاد بدائل حديثة تختلف عن طبيعة الخدمات التقليدية اذ عمدت المؤسسات المالية العراقية الى ادخال التكنولوجيا المالية وجعلها جزءً أساسيا في عملها والعمل على توظيفها بما يتلاءم مع طبيعة خدماتها وعلى وجه الخصوص فقد قام البنك المركزي العراقي على ادخال عدة أنظمة الكترونية سميت أنظمة التسويات المصرفية الإلكترونية مهمتها معالجة بعض الخدمات المصرفية وهذه الأنظمة تعد نقله نوعية في عمل المصارف العراقية التي بدأت بعملية اتمتة العديد من خدماتها وبالتالي فان هذا الامر سينعكس إيجابا على كفاءة المصارف العراقية في انجاز الخدمات المصرفية بدقة وكفاءة عالية وبذات الوقت بعيدة عن الأخطاء البشرية وبالتالي تعزيز الجانب الايرادي للمصارف، ومن هنا جاء هذا البحث في محاولة لتسليط الضوء على احد اهم المواضيع المهمة في العمل المصرفي وهي أنظمة التسويات المالية الالكترونية ودورها الفاعل في تعزيز وتنشيط العمل المصرفي وتطويره لتقديم افضل الخدمات المصرفية بما يضمن تحقيق كفاءة مصرفية جيدة، وقد جاء هذا البحث في أربعة مباحث خصص الأول لمنهجية البحث اما الثاني فأشتمل على الاطار النظري في حين احتوى الثالث على الجانب المالي والاحصائي واما الأخير فكان للاستنتاجات والتوصيات.

2. منهجية البحث

2.1 مشكلة البحث

تعد تجربة اتمتة العمليات المصرفية من اهم التحديات التي تواجه القطاع المصرفي العراقي فضلا عن كونها من المواضيع الحديثة على الساحة المصرفية العراقية كون ان النظام المصرفي العراقي قائم على أساس العمل التقليدي في تقديم الخدمات وبالتالي مما لا شك فيه من ان ادخال التكنولوجيا في التعاملات المصرفية تصاحبها الكثير من التحديات والصعوبات ناهيك عن بيئة العمل العراقية التي تمتاز بصفة عدم الاستقرار، ولأجل تحقيق المصارف هدف تعظيم الربحية فلا بد لها من مواكبة التقدم الحاصل في البيئة المحيطة وتوظيف التكنولوجيا المالية وجعلها جزء من سياستها المستقبلية لان سوق العمل اليوم اصبح سوقا مفتوح دون أي حواجز، وهذا الامر دفع البنك المركزي العراقي الى اتمتة النظام المصرفي العراقي من خلال ادخال عدة أنظمة مصرفية تعمل على تسوياته عملياتها المالية مختصرة بذلك الوقت والجهد والكلفة وهذا الامر ساهم في حل الكثير من المشاكل التي كان يعاني منها الزبائن في جانب الإيداع النقدي لتسوية حساباتهم كما ان هذا الامر لا يخلو من صعوبات كثيرة ترافق تطبيق هذه الأنظمة يمكن ان تنعكس بصورة سلبية على كفاءة المصارف المطبقة لها، ومن خلال ما تقدم يمكن لنا صياغة مشكلة البحث التساؤل الاتي هل تساهم أنظمة التسويات الالكترونية المصرفية في تعزيز ورفع الكفاءة المصرفية للمصارف العراقية عينة البحث.

2.2 أهمية البحث

تستمد أهمية البحث من أهمية موضوع اتمتة العمليات المصرفية وإدخال جملة من الأنظمة الالكترونية في التعاملات المصرفية بما انعكس بشكل كبير فب انجاز الخدمات المصرفية وتقديمها بسرعة وبدقة عالية مقابل انخفاض جانب الكلف والاخطاء البشرية، وهذا الامر ساهم بشكل جيد في زيادة إمكانية القطاع المصرفية العراقي في تقديم العديد من الخدمات وتوصيلها الى الفئات الاجتماعية المختلفة مما عزز هذا الامر جانب الكفاءة المصرفية ورفع قدرتها على تقديم وتسوية العمليات المصرفية الكثيرة التي كانت في السابق تتم بصورة يدوية تقليدية وبالتالي تعزيز جانب الايراد المالي للمصارف العراقية، وفي ضوء ما تقدم يمكن لنا صياغة أهمية البحث وهو ان ادخال التكنولوجيا المالية في انجاز التعاملات المصرفية وتسويتها في ذات الوقت وبالدقة الممكنة يساهم بلا شك في تحسين كفاءة المصرف ويعزز جانبه الايرادي.

2.3 اهداف البحث

1. بيان دور واهمية أنظمة التسويات الإلكترونية في التعاملات المصرفية وتعزيز الكفاءة المصرفية.
2. تحليل الكفاءة المصرفية وفق نموذج (DuPont) للمصارف عينة البحث.
3. تحليل مدى ملائمة نموذج (DuPont) لقياس كفاءة مصرفي بغداد التجاري والتجاري العراقي.
4. التعرف على مدى مساهمة أنظمة التسويات المصرفية في تعزيز الكفاءة المصرفية
5. تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة

2.4 فرضية البحث

يقوم البحث على فرضية عامة وهي:

(لا توجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنظمة التسويات المصرفية الالكترونية في الكفاءة المصرفية)

2.5 أدوات جمع البيانات والمعلومات

1. أدوات الإطار النظري: لإغناء الجانب النظري اعتمد الباحثون على المجلات والدوريات العلمية والأبحاث والدراسات ذات العلاقة بمتغيرات البحث باللغتين العربية والأجنبية فضلا عن استعمال شبكة المعلومات الدولية وما تحتويه من أبحاث إلكترونية لتزويد ورفد الجانب النظري بالمعلومات الهادفة للبحث

2. أدوات الجانب الميداني اعتمد الباحثون في إعداد الجانب الميداني للبحث على التقارير المالية الصادرة عن المصرفين محل الدراسة لقياس كفاءة المصرفية فضلا عن اعتماد منشورات البنك المركزي العراقي والخاصة بأنظمة التسويات المصرفية

2.6 حدود البحث

الحدود المكانية: اختير مصرفي بغداد التجاري والتجاري العراقي كعينة للبحث لأسباب عدة: فهما مصرفين رائدين في العراق، وتوسع نشاط المصرفين وتعاملاتهما المالية من تاريخ تأسيسهما للآن، فضلاً عن رغبة العاملين في المصرفين بتطوير أدائهم والذي تجلى عن طريق تعاونهم مع الباحثين.

الحدود الزمانية: تم إجراء البحث في شهر ايلول لسنة 2020.

2.7 الوسائل الإحصائية المستخدمة: اعتمد البحث على مخرجات برنامج SPSS لتحليل وتحديد الأثر بيم متغيرات البحث من خلال نموذجANOVA.

3 أنظمة التسويات المصرفية الالكترونية

شهد العالم الاقتصادي في السنوات الأخيرة تغيرات متسارعة بجميع جوانبه مصحوبا بظهور ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي أدت الى ظهور مصطلح جديد وهو الاقتصاد الرقمي المختلف عن الاقتصاد التقليدي والذي أنتج العديد من العمليات الاقتصادية الجديدة منها التجارة الالكترونية عبر الانترنيت التي قدمت الى مستخدميها تسهيلات كبيرة وفعالة تمثلت في القدرة على تسوية العمليات التجارية المختلفة بشكل سريع وفوري واني لان جميع العلميات تتم على مدار 24 ساعة الامر الذي دفع الى وجود طرق جديدة للدفع(نجم،2009: 49)، كما يمكن نظام تسوية المدفوعات الالكترونية تسوية فعلية خلال يوم العمل لأوامر الدفع المتبادلة بين المشاركين وبصورة مستمرة(Li& Marin,2015:135)، فقد عرفها البنك المركزي العراقي بانها نظام لتبادل المدفوعات إلكترونياً بين المصارف عبر شبكة الالكترونية آمنة وكفؤة والتي تضمن معالجات وتسويات فعلية ونهائية لأوامر الدفع المتبادلة بين المشاركين بصورة مستمرة خلال يوم العمل، ويعد البنك المركزي الجهة المسيطرة والمدير التشغيلي لهذا النظام بوصفهِ مالكاً للنظام ويدير حسابات التسوية لجميع المشاركين فيه(البنك المركزي العراقي، 2018)، وعرفت ايضا بأنها استمرارية التسويات المالية في الوقت الفعلي في تحويل أموال الأشخاص بشكل فوري (Tomura,2018: 83)، وعرفها اخرون بانها نظام يتم فيه تسوية الحسابات المالية بين المصارف الكترونياً ومن دون فاصل زمني(Koeppl, et al,2011: 189)، وعرفها اخرون بانها عبارة عن عملية تقاص الكتروني مبني علي تبادل صور وبيانات الشيكات الممغنطة بدلاً عن الشيكات الورقية كما يتضمن النظام في مراحله الأولي إعادة التوثيق والتصميم لكل إجراءات عمليات التقاص (Milne, 2007: 2946)، وذكرها اخرون بانها انظمة تسهل عملية التقاص بين المصارف الكترونياً عبر عملية تبادل المعلومات التي تشمل بيانات وصور ورموز الشيكات بوسائل الكترونية عن طريق مركز المقاصة الالكترونية في البنك المركزي وتحديد صافي الأرصدة الناتجة عن هذه العملية في وقت محدد (Duffie et al, 2015:238)، ويُستخدم هذا الانظمة لتسوية مختلف المدفوعات والصكوك بين المصارف والبنك المركزي او المصارف مع بعضها البعض وهذه المدفوعات المصرفية يتم تسويتها عن طريق نظام التسوية المطبق من قبل البنك المركزي ويكون بشكل فوري ضمن خدمات المقاصة او التسوية الالكترونية، كما يتيح هذا النظام إمكانية نقل وتحويل مبالغ مالية من حساب مصرفي إلى آخر بطريقة الكترونية امنة وسهلة وبذات الوقت من دون اي تأخير(قابوسة،2009: 4).

3.1 مكونات أنظمة التسويات المصرفية الالكترونية

يتكون نظام التسويات المصرفية من عدة أنظمة يستعرض البحث نظامان معمول بها بشكل أساسي بين المصارف العراقية وهي كالاتي:

3 .1.1 مفهوم نظام المقاصة الآلية (ACH) Automated Clearing House

يمثل مصطلح ACH اختصار العبارات الثلاثة Automated Clearing House والتي تمثل دار المقاصة المؤتمتة او الإلكترونية والتي هي عبارة عن شبكة للتسويات المالية مقرها الولايات المتحدة الأمريكية تم تأسيسها من قبل الاتحاد الوطني للمقاصة الالكترونية في امريكا ومجلس الاحتياطي الفدرالي الأمريكي وفي عام 1974 تم إنشاء مراكز للمقاصة الآلية في المناطق عدد من الولايات المتحدة واعتمد النظام في البداية على الشرائط والأقراص الممغنطة إلى جانب تبادل الصكوك الورقية فعلياً (صندوق النقد العربي، 2008: 14)، اذ ان هذا النظام يختص بالمعالجة الآلية لوسائل الدفع الالكترونية على نحو عام مثل (صكوك ، تحويل، عمليات الدفع والسحب بالبطاقات المصرفية ..الخ)، ومنها يتم نقل وتحويل المبالغ المالية من

حساب مصرفي إلى حساب مصرفي آخر بطرائق الكترونية آمنة ودون تأخير (عبد الله،2015 : 55)، إذ يعرف هذا النظام بأنه نظام يمكن المصارف المشاركة مع فروعها من تبادل أنواع أوامر الدفع فيما بينها بطريقة آلية، وتتم المعالجة، وإرسال صافي التسوية النهائية إلى نظام التسوية الاجمالية الانية (سليمان، 2013: 7)، وعرف ايضا على انه النظام الذي يمكن من عملية تبادل أوامر الدفع بين المؤسسات المالية من خلال الوسائط المغناطيسية أو شبكات الاتصالات ويتم التعامل مع أوامر الدفع من خلال مركز معالجة البيانات، ومن أنواع نظام المقاصة الالية(التحويلات الدائنة، أوامر دفع الدين المباشر، نظام مقاصة الصكوك الالكترونية، نظام المقاصة الداخلية) التحويلات الدائنة تمثل عملية تحويل الأموال من المصرف الى الزبائن من امثلتها رواتب الموظفين والمتقاعدين وغيرها (Li& Marin,2015:135)، في ضوء ما تقدم يتضح ان نظام المقاصة الالية هو نظام يعمل على تسوية مدفوعات المصارف المشاركة فيه سواء كانت فرع لمصرف واحد او مجموعة مصارف من خلال غرفة الكترونية والتي تكون بمثابة غرفة المقاصة التقليدية السابقة المعمول بها في البنك المركزي وتحت اشرافه، اذ اعتمد البحث على استخدام التحويلات الدائنة ونظام مقاصة الصكوك الالكترونية.

3.1.2 نظام التسوية الآنية للمبالغ الاجمالية (RTGS) Real Time Gross Settlement system

يتم عبر هذا النظام عمل التحويلات بشكل فوري دون اي تأجيل وبصفة مستمرة وبشكل اجمالي، اي تحويل الأموال أو الأوراق المالية من مصرف إلى آخر في ذات الوقت وعلى أساس التسوية الاجمالية الآنية، اذ أنّ اي معاملة دفع يتم إنجازها دون تأخير وتتم تسوية المعاملات بمجرد معالجتها بالتسوية الإجمالية (طليان،2017: 60)ويعرف هذا النظام بانه نظام مركزي الكتروني يعمل على اساس فوري واجمالي نهائي مستمر لتنفيذ اوامر التحويل الدائنة ويوفر نقطة تسوية لأنظمة التصفية العاملة في بلدُ ما من خلال الحسابات المصرفية، وعند تطبيق هذا النظام تكون المدفوعات كبيرة القيمة وتتم معالجة المدفوعات وتسوية المبالغ بشكل فردي وعلى الفور، وهذا النظام يقلل من المخاطر (Kahn&William, 2001:300)، كما يتم أيضا ازالة المدّة الزمنية الفاصلة بين لحظة تقديم عمليات الدفع ولحظة التسوية النهائية القصيرة جدا وبالتالي تقلل من عدم اليقين فيما يتعلق بإمكانية حصول مشاكل على مستوى البنك المرسل بين لحظتي ارسال عملية الدفع وتسويتها(سليمان،2013: 7)، وان الهدف من هذا النظام هو معالجة مشاكل التسوية اليدوية الناتج عن عمليات تسوية المبالغ الكبيرة، فضلا عن ضمان تسوية نهائية غير قابلة للنقض، وتعد هذه ميزة حسنة وذات قيمة للزبون كذلك توفير السرعة واختصار الوقت لتنفيذ المدفوعات والقضاء على مخاطر الائتمان والسيولة (التقرير الاقتصادي السنوي للبنك المركزي العراقي،2009: 45) (Barvell, 2002:11).

3.3 ماهية الكفاءة المصرفية

تحظى الكفاءة المصرفية باهتمام بالغ بالنسبة للاقتصادين وأصحاب القرار باعتبارها وسيلة لتقييم أداء المؤسسات المالية عموما والمصرفية بشكلُ خاص كونها أداة لاختبار مدى كفاءة وقدرة المؤسسات المالية على توظيف مواردها بالشكل الصحيح بما يضمن تحقيق افضل أداء، اذ تكمن كفاءة المصارف بشكل عام في قدرتها على جذب الموارد المالية من مصادرها المختلفة وباقل كلف وتوجيهها الى تنمية القطاعات المختلفة وبالتالي فان الكفاءة المصرفية لا تختلف من حيث المفهوم عن المؤسسات المالية الأخرى خاصة من حيث مبدأ تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المالية (رحماني،2019: 75)، اذ ان المصارف بشكل عام افضل من غيرها ويعد السبب في ذلك الى نوعية تنظيمها مما يمكنها من تحسين إدارة التدفقات والتعاملات المالية وهذه المصارف تعد كفؤة تقنيا لسيطرتها على الجوانب التقنية للوساطة المالية مما يمكنها من تقديم الحد الأقصى من الخدمات المصرفية اعتمادا على مستوى معين من الموارد المتاحة(عبد مولاه،2011: 3)، اذ يشار الى الكفاءة بانها تتمثل في العلاقة الاقتصادية بين الموارد المتاحة والنتائج المحققة من خلال تعظيم المخرجات على أساس كمية معينة من المدخلات او تخفيض الكمية المستخدمة من المدخلات للوصول الى حجم معين من المخرجات(بورقبة،2011: 38)، وعرفت أيضا بانها تحقيق اكبر انجاز ممكن من الأهداف المحددة مع اجراء التحسين او التطوير لها حسب الحاجة والرؤية المستقبلية باقل قدر ممكن من الموارد المتاحة والحد من هدر الطاقة على ان لا يؤثر ذلك على جودة المنتج(الوابل،2019: 242) وفي اطار ما سبق نستعرض بعض المفاهيم الخاصة بالكفاءة المصرفية اذ عرفت بانها الاستغلال الأمثل للموارد المالية والبشرية المختلفة لتحقيق اقصى المخرجات من هذه الموارد او تحقيق مخرجات بأدنى كلف ممكنه(عطار،2013: 9) وعرفت أيضا بانها تمثل قدرة المصرف على تحقيق اعظم ناتج او خدمة مالية في ظل مجموعة الموارد المتوفرة والمتاحة(بتال،2016: 9)، وفي ضوء ما تقدم يمكن تعريف الكفاءة المصرفية بانها مدى قدرة وكفاءة المصارف في توظيف مدخلاتها المالية بما يضمن تحقيق افضل المخرجات التي تلبي حاجة زبائنها بما يضمن تحقيق افضل العوائد المالية.

3.4 أهمية الكفاءة المصرفية

تتمثل أهمية الكفاءة المصرفية بعدة نقاط أبرزها الاتي:(عبد الله،2019: 223)

3.4.1 يمكن الالتزام بمعدل كفاية مناسب لتجنب المخاطر المتعلقة باستثمار الأموال المتاحة لدى المصرف، وكذا توفر معدل مناسب من راس المال.

3.4.2 ان الالتزام بمعايير الاقراض التي وضعت من قبل السلطات النقدية، يؤدي إلى التخلص من القروض المتعثرة التي تؤثر في جودة الموجودات ومنه في الربحية.

3.4.3 يتطلب ارتفاع معدلات الكفاءة الى وجنود ادارة كفؤة تعمل على تخفيض مصاريف التشغيل مما يعمل على رفع صافي الدخل للمصرف.

3.4.4 ان جمع العناصر السابقة يؤدي إلى الناتج الاساسي للكفاءة وهو تحقيق معدلات عالية من العائد، وجوهر هذا الامر هو توجيه مصادر الاموال إلى استخداماتها المثلى.

3.4.5 البحث عن فرص جديدة لاستثمار الأموال المتاحة لدى المصرف يحقق له أرباحا أكبر بتكلفة أقل بإتباع استراتيجية التنويع بالاستثمار.

3.4.6 السعي نحو تخفيض تكلفة الخدمات المقدمة مع الاحتفاظ بجودة مرتفعة، مما يؤدي إلى تحقيق معدلات عالية من النمو في حجم الودائع، والذي بدوره يوفر مصادر جديدة للأموال.

3.5 أنواع الكفاءة المصرفية

3.5.1 الكفاءة الفنية: يشير هذا النوع من الكفاءة الى قدرة المؤسسة المالية على انتاج مستوى معين من المخرجات او الخدمات بأقل كمية من الموارد وهي عناصر الإنتاج المعروفة او المدخلات، وبالتالي فهي تعني مقدرة المؤسسة على تعظيم مخرجاتها عند حد معين من المدخلات او تقليل مدخلاتها للوصول الى حد معين من المخرجات بمعنى اخر النظر الى جانب المخرجات بتعظيمها او النظر الى جانب المدخلات بتقليلها (مفتاح،2018: 69).

3.5.2. الكفاءة التخصصية: يعتمد هذا النوع من الكفاءة على حسن اختيار التشكيلة من المدخلات لغرض تقليل التكلفة او اختيار التشكيلة من المخرجات لأغراض تعظيم حجم المردود المالي للمؤسسة ويكون مجهز الخدمة المالية تخصصيا كفؤ عندما يخصص موارده للأنشطة ذات القيمة الأعلى، أي بمعنى ان الكفاءة التخصصية مرتبطة بقدرة المؤسسة على اختيار المزيج الأمثل من المدخلات لغرض تخفيض الكلف او اختيار التشكيلة المثلى من المخرجات لغرض زيادة المدخلات (حسن،2019: 123).

3.6 نموذج العائد على حقوق الملكية او نموذج (DuPont)

يعتبر معدل العائد على حقوق الملكية او نموذج (DuPont) واحد من اهم النماذج المستخدمة في تقييم الأداء اذ بدا هذا النموذج في بداية القرن العشرين اذ اقتصر في بادئ الامر على قياس معدل العائد على الاستثمار من خلال اشتقاقه من نسبتين تعبر النسبة الأولى عن كفاءة الإدارة في تحقيق الأرباح وهي نسبة هامش الربح، فيما تعبر النسبة الثانية عن كفاءة الإدارة في استخدام موجوداتها (رحماني،2019: 117)، كما يمثل هذا النموذج احد الأدوات المفيدة التي تمكن المستثمرين من اتخاذ قراراتهم الاستثمارية وبالأخص ما يتعلق بخياراتهم الخاصة في الأسهم وتتمثل الميزة الأساسية لهذا النموذج بإعطائه صورة كاملة للصحة المالية للمؤسسة المالية وادائها مقارنة بأدوات التقييم الأخرى (موقع)، وفي عام 1970 تم تطوير النموذج ليتحول من معدل العائد على الاستثمار الى معدل العائد على حقوق الملكية عن طريق اضافة نسبة ثالثة له تخص المخاطرة وهي النسبة المتعلقة بمضاعف الرفع المالي وهي احد نسب هيكل راس المال والمتمثلة بنسبة اجمالي الموجودات الى حقوق الملكية (العرابي،2019: 564)، ويعبر عن هذا النموذج بانه وسيلة تستعمل لتحليل ما تم تحقيقه من أرباح من قبل المؤسسة المالية أي من خلاله يتضح المركز المالي للمؤسسة والعائد الذي يحصل علية المساهمون ويعتبر النموذج أيضا أداة فعالة في التحليل المالي وتتبعه ومراقبته (تينعمري،2018: 4)، وفي اطار ما سبق فان هذا النموذج يستند على ثلاث معادلات او مؤشرات أساسية وهي (الرافعة المالية، دوران الموجودات، هامش الربح) وبالتالي فان معادلة النموذج ستكون بالشكل الاتي:

ROE = Total Assets/ Equity * Total Revenue/ Total Assets * Net Profit/ Total Revenue

(Dodge,2017:11)

5. الجانب العملي / متغيرات الدراسة

5.1 المتغيرات المستقلة: تم اختيار ثلاثة متغيرات تعبر عن نظام التسويات المصرفية الالكترونية والتي توفرت بياناتها بحسب نشرات البنك المركزي العراقي، والمتغيرات كالاتي:

5.1.1 نظام التسوية الانية للمبالغ الاجمالية (RTGS) (X_1) والذي يمثل المتغير المستقل الأول والذي يعبر عن تنفيذ التحويلات المالية بشكل فوري وبدون تأخير سواء كان بين الفروع المصرفية او بين المصارف المشاركة.

5.1.2 نظام المقاصة الالكترونية – التحويلات الدائنة (ACH-CT) (X_2) والذي يمثل المتغير المستقل الثاني ويمثل هذا المؤشر الدفعات غير النقدية عن طريق الاعتماد على التحويل المالي الالكتروني بين الزبائن والمصرف بدلا من استخدام الايداع النقدي.

5.1.3 نظام المقاصــة الالكترونية – الصــكوك الالكترونية (ACH-CH) (X_3): والذي يمثل المتغير المســتقل الثالث وهذا المؤشر هو جزء من نظام المقاصة الآلية من خلاله يتم تبادل بيانات وصورة الصك الكترونياً ويحفظ أصل الصك في الفرع المودع فيه.

5.2 المتغيرات التابعة: تم الاعتماد على نموذج DuPont المتكون من أربعة مؤشرات أساسية وهي كالاتي:

الجدول رقم (1) المتغيرات التابعة

ت	اسم المؤشر	اسم المتغير
1	العائد على حق الملكية ROE	Y_1
2	دوران الموجوداتAU	Y_2
3	الرافعة الماليةEM	Y_3
4	هامش الربحPM	Y_4

(Dodge,2017:11)

5.3 تحليل متغيرات نظام التسويات الالكترونية للمصارف عينة البحث

الجدول رقم (2) متغيرات نظام التسويات الالكترونية للمدة 2015-2019

السنة	مصرف بغداد التجاري			المصرف التجاري العراقي		
	التســوية الانية	التحويلات الدائنة	الصــكوك الالكترونية	التســوية الانية	التحويلات الدائنة	الصــكوك الالكترونية
2015	-30.63%	19.54%	5.16%	-79.46%	-87.57%	-54.43%
2016	-46.38%	22.83%	22.62%	-7.49%	4.51%	11.93%
2017	-49.85%	63.01%	-10.34%	116.00%	68.27%	5.54%
2018	27.93%	88.58%	5.68%	-83.34%	84.26%	-35.04%
2019	18.32%	89.23%	15.54%	126.73%	66.53%	24.49%

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على البيانات المالية

تم استخراج النسب أعلاه من بالاعتماد على مؤشرات النمو لهذه الأنظمة للسنوات الخمسة حتى تكون نسب مئوية، فيما يخص المؤشر الأول الخاص بنظام التسويات الانية، اذ نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان هناك تفاوت بنسب نمو هذا المؤشر بالنسبة لمصرف بغداد اذ حصلت السنوات الثلاث الأولى على نسب نمو سالبة وعلى التوالي بنسب متزايدة في حين حصلت السنة الرابعة على اعلى تقييم والذي بلغ (27%) وهذا يدل على اعتماد مصرف بغداد بدرجة كبيرة على استخدام الوسائل التكنولوجية في تحويل الأموال بين المصــارف مستفيدة في ذلك من اختصــار الوقت والجهد الذي كان في عملية التحويلات التقليدية فالتحويلات المالية وفق هذا النظام تتم بصــورة انية وبذات الوقت وهذا الامر يحفز جمهور الزبائن والمصــارف على اجراء تحويلاتهم المالية عن طريق هذا النظام وبالتالي ينعكس هذا الامر على تحقيق موارد مالية للمصــارف المحولة كون عملية التحويل يحصــل من خلالها المصــرف على عمولات مالية ومن هنا يمكن القول ان تنمية هذا النظام والاعتماد علية في اجراء التحويلات المالية يساهم في تعزيز الكفاءة المصرفية من جانب العوائد المالية فضلا عن إتمام العمليات المالية دون أي أخطاء او تأخير، وبنفس الوقت نلاحظ ان المصرف التجاري كانت نسبة افضل من مصرف بغداد فقد حقق نسب نمو جيدة في سنتين وهي اكبر من معدلات نمو مصرف بغداد مقابل عدم تحقيق نمو في ثلاث سنوات أيضا .

اما ما يخص المؤشر الثاني والمتعلق بالمقاصة الإلكترونية واجراء عمليات التحويلات الدائنة في السابق كانت عمليات المقاصة تتم عبر غرفة في البنك المركزي يطلق عليها غرفة المقاصة اذ يتم تسوية جميع الصكوك المسحوبة على جميع المصارف ويتم دفع الفرق بين حسابات المصرف كل مصرف للأخر وهذا الامر يحتاج ان تقوم المصارف بإيداع أموال لدى البنك المركزي حتى يتم تسديد الصــكوك المســحوبة عليها وهذا الامر كان يأخذ وقت وجهد مخاطرة نقل الأموال في حين ان نظام المقاصــة الالكترونية اختزل هذا الامر تماما وأصبحت عمليات المقاصة تتم بصورة الإلكترونية دون أي كلف إضافية فضلا عن اختصار الوقت اذ تتم في نفس الوقت كما يحدد البنك المركزي سقف بملغ مليار دينار عراقي ومائة الف دولار كحد اعلى للتحول الواحد وفق هذا النظام وبالتالي نجد ان هذا النظام ساهم بتسهيل عمليات المصرف والزبائن من خلال توظيف التكنولوجيا في اجراء عمليات المقاصة، وعند الرجوع للجدول أعلاه نلاحظ ان هناك نمو متسارع على مدى السنوات الخمس فيما يخص مصرف

بغداد اذ كان منخفض في السنة الأولى لكنة بدا بالنمو من السنة الثانية وصولا الى السنة الخامسة التي شهدت وهذا مؤشر جيد، في حين المصرف الاخر كانت نسب نموه متذبذبة اذ حصل على افضل تقييم في السنة الرابعة والبالغ (84%) في حين مصرف بغداد قد حصل على (89%).

واما المؤشر الثالث ضمن أنظمة التسويات هو المقاصة الالكترونية للصكوك الالكترونية وهو نظام مشابه لمقاصة التحويلات الدائنة ولكن من خلال صكوك الكترونية ممغنطة خاصة بين المصارف المشاركة في هذا النظام وهذه الصكوك تكون مرمزة ومتابعة من خلال البنك المركزي هو الذي يتولى عملية تسويات هذه الصكوك ويتم الاحتفاظ بنسخ الصكوك الإلكترونية لدى المصارف وهذا النظام سهل على الزبائن المتعاملين مع المصارف العراقية سهولة تحصيل مبالغ صكوكهم بدل من عمليات الإيداع النقدي الذي كان سايد في نظام المقاصة التقليدي وبالتالي فان توظيف التكنولوجيا من خلال هذه الأنظمة ساهم في زيادة العمليات المالية للمصارف ولكن عند الرجوع الى الجدول أعلاه نلاحظ ان هناك تذبذب في هذا المؤشر على مدى السنوات الخمسة ولكلا المصرفين ولكن مصرف بغداد افضل من الاخر، وعند البحث عن أسباب ذلك اتضح ان هذا النظام شهد ثغرات تمكن من خلاله بعض القائمين عليه من تقديم صكوك دون رصيد أسهمت في افلاس بعض المصارف مما جعل القضاء يتدخل ويوقف هذا الامر لذلك كان أداء المصرفين وفق هذا النظام منخفض.

الجدول رقم (3) مؤشرات نموذج DuPont للمصرفي بغداد التجاري والتجارة العراقي

السنة	مصرف بغداد التجاري				المصرف التجاري العراقي			
	ROE	AU	EM	PM	ROE	AU	EM	PM
2015	2.46%	5.40%	564.27%	8.07%	2.97%	4.59%	157.66%	41.07%
2016	7.16%	6.13%	424.45%	27.50%	2.69%	4.24%	150.32%	42.14%
2017	2.21%	4.96%	393.64%	11.31%	3.44%	3.73%	219.53%	42.11%
2018	1.56%	3.28%	417.48%	11.36%	3.83%	4.45%	156.34%	54.96%
2019	2.67%	3.52%	413.95%	18.30%	2.40%	4.34%	165.40%	33.43%

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير المالية

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والخاص بمؤشرات نموذج دوبونت فيما يخص المؤشر الأول وهو العائد على حق الملكية نلاحظ ان هناك تفاوت على مدى السنوات الخمس لمصرف بغداد اذ حصلت السنة الثانية على اعلى تقييم والبالغ(7.16) في حين كان الأقل من نصيب السنة الرابعة والبالغ (1.56) في حين كان أداء المصرف التجاري لنفس المؤشر متفاوت أيضا ولكن بدرجة اقل اذ حصل اعلى أداء في السنة الثالثة قياسا بالسنوات الأخرى والبالغ (3.44) ويعود سبب هذا التفاوت لدى المصرفين الى تفاوت صافي الأرباح المتحقق على مدى سنوات الدراسة لكلا المصرفين فقد حقق مصرف بغداد قفزة في صافي الأرباح في السنة الثانية ما أدى الى ان تكون ذات السنة أدائها عالي قياسا بالسنوات الأخرى، فتحقق المصرف صافي أرباح يشكل مؤشر على مدى كفاءة في استثمار موارده المالية في استثمارات مدره للعوائد لكن هذا المؤشر لا يؤخذ بنظر الاعتبار المخاطر المصاحبة للعملية الاستثمارية فقط يركز على مقدار الأرباح المتحققة وبالتالي يجعل الامر صعب للحكم على كفاءة الإدارة المصرفية، بالتالي نلاحظ ان المصرف التجاري كان اكفئ من مصرف بغداد وفق هذا المؤشر كون ان صافي الأرباح المتحقق لدى المصرف التجاري كان اكبر بقليل من المصرف الاخر بالرغم من التقارب في النسب والسبب ان حق الملكية للمصرف التجاري كان اكبر من مصرف بغداد مما جعل النسب تكون متقاربة.

اما المؤشر الثاني والمتعلق بدوران الموجودات او منفعة الموجودات والناتج من قسمة الإيرادات المتحققة على الموجودات، اذ يقيس هذا المؤشر مدى كفاءة المصرف في توليد الإيرادات المالية من خلال العمليات الاستثمارية لموارده المالية وتوظيفها في موجودات مربحة وبالتالي فان ارتفاع هذا المؤشر يعكس الكفاءة التشغيلية للمصرف في استغلال الأموال في مجالات ذات ايراد جيد والعكس بالعكس، اذ نلاحظ من الجدول أعلاه شهد تباين هو الاخر على مدى السنوات الخمس وسبب ذلك هو تفاوت الإيرادات المتحققة فقد شهدت السنوات الأربع الأولى انخفاض متوالي في حجم الإيرادات ولكن نسب المؤشر كانت متفاوتة والسبب هو تفاوت الموجودات ارتفاعا وانخفاضا مقابل انخفاض الإيرادات، اما ما يخص المصرف التجاري نلاحظ تقارب في نسب المؤشر على مدى السنوات الخمس والسبب في ذلك يعود التفاوت القليل في كل من الموجودات والايرادات المتحققة، فعند المقارنة بين أداء المصرفين لهذا المؤشر نجد ان المصرف التجاري هو افضل من مصرف بغداد في توليد الإيرادات لان موجودات مصرف بغداد شكلت اربع اضعاف موجودات المصرف التجاري في حين كانت حين لو ضاعفنا ايراد المصرف التجاري اربع مرات كان اكبر من ايراد مصرف بغداد وهذا يعني ان المصرف التجاري حقق كفاءة في هذا المؤشر.

اما المؤشر الثالث والمتعلق بالرافعة المالية والناتج من قسمة الموجودات على حق الملكية والذي يوضح مدى اعتماد المصرف في تمويل عملياته الاستثمارية على مصادر تمويل داخلية ام خارجية اذ ان ارتفاع هذا المؤشر يدل على زيادة حجم المديونية وبالتالي قد يتعرض المصرف الى مخاطر ائتمانية في المستقبل فضلا عن كلف الفائدة الناتجة من عمليات الاقتراض وبالتالي رفع أسعار العمليات المصرفية المقدمة وبالعكس بالعكس، فنلاحظ من الجدول أعلاه ان هناك فارق كبير بين المصرفين فقد ارتفعت نسب هذا المؤشر لدى مصرف بغداد فقد شكلت الموجودات ما يقرب من اربع الى خمس اضعاف حجم حق الملكية وهذا الامر يعكس ان مصرف بغداد يعتمد بدرجة كبير على جانب المديونية الخارجية كون ان حجم حق الملكية لا يكفي لسد حاجته المالية، في حين نجد ان المصرف التجاري كان اكفئ من مصرف بغداد وفق هذا المؤشر لان نسبة كانت مقبولة.

اما المؤشر الأخير والخاص بهامش الربح والناتج من قسمة صافي الأرباح على الايراد المتحقق وهذا المؤشر يقيس مدى كفاءة المصارف في تقليص حجم النفقات اللازمة واستثمار حجم الايراد المتحقق لتحقيق صافي أرباح جيد، فعند ملاحظة الجدول أعلاه نجد ان المصرف التجاري كان اكفئ بكثير من مصرف بغداد اذ شكلت الأرباح الصافية للمصرف التجاري ما يقرب من 40 الى 50 بالمئة من حجم الايراد المتحقق وهذا الامر يعكس سيطرة المصرف على حجم الانفاق بالرغم من ان حجم الايراد الذي حققه مصرف بغداد كان اكبر من ايراد المصرف التجاري لكن حجم نفقاته كان كبير جدا ما جعل نسب هذا المؤشر تكون منخفضة لمصرف بغداد ولكن عند مقارنة حجم مصرف بغداد والمصرف الاخر نلاحظ ان مصرف بغداد اكبر واقدم من المصرف التجاري وهذا السبب يسهم في زيادة حجم الانفاق من جانب عدد الموظفين والفروع وغيرها.

6 اختبار فرضية البحث

الجدول رقم(4) الارتباط بين المتغيرات المستقلة الثلاثة والمتغيرات التابعة

المتغيرات	R	R^2	F	P value
Y1	0.890	0.791	7.584	0.018
Y2	0.949	0.901	18.197	0.002
Y3	0.768	0.590	6.880	0.012
Y4	0.744	0.553	6.225	0.011

مخرجات نظام SPSS بالاعتماد على بيانات الجدولين (3-2)

اظهرت نتائج الجدول اعلاه الارتباط بين المتغيرات المستقلة الثلاثة والتي تمثل أنظمة التسويات المصرفية الالكترونية المطبقة في المصارف العراقية عينة البحث والمتغيرات التابعة الأربعة التي تمثل نموذج DuPont وهي كل من العائد على حق الملكية ودوران الموجودات والرافعة المالية وهامش الربح وقد تم استخدام برنامج SPSS لاستخراج الارتباط بين المتغيرات، اذ اعتمدت الدراسة في استخدام مستوى معنوية (0.05) واستنادا الى النتائج المستخرجة وفقا نموذج ANOVA فكان معامل الارتباط للمتغير التابع الأول مع المتغيرات المستقلة هو (0.890) ومعامل التحديد (0.791) في حين كان معامل الارتباط للمتغير التابع الثاني مع المتغيرات المستقلة هو (0.949) ومعامل التحديد (0.901) واما نتائج المتغير التابع الثالث فكان (0.768) الذي يمثل معامل الارتباط في حين كان معامل تحديد (0.590) وأخيرا بلغ معامل الارتباط للمتغير التابع الرابع مع المتغيرات المستقلة هو (0.744) ومعامل التحديد (0.553)، ونظرا لان معامل الارتباط إيجابيا يمكن الاستنتاج ان العلاقة ذات دلالة إحصائية معنوية كون ان قيم (P) اقل من مستوى المعنوية (0.05)، فضلا عن ان قيمة (F) المحسوبة كانت اكبر من القيمة الجدولية البالغة 3.8625، مما يؤكد ان هناك تأثير واضحا لأنظمة التسويات الالكترونية المصرفية على تعزيز او تحسين الكفاءة المصرفية وبالتالي نرفض فرضية العدم.

في ضوء ما تقدم ومن خلال النتائج الإحصائية نجد ان هناك ارتباط بين متغيرات الدراسة وكانت درجة الارتباط بدرجة قوية وموجبة وهذا الامر يفرض على المصارف عينة الدراسة ان تولي اهتمام متزايد بأنظمة التسويات المالية كونها تساهم في تعزيز موارد ايراد للمصرف بما ينعكس إيجابا على تحسين الكفاءة المصرفية وفقا لنموذج دوبونت, فضلا عن ذلك ان اعتماد المصارف على هذه الأنظمة يجعل المصارف معتمدة في عملياتها على التكنولوجيا المالية التي تعد احد ابرز المفاهيم الحديثة التي تسعى المصارف العالمية الى تطبيقها وجعل جميع العمليات المصرفية تتم عبر أدوات التكنولوجيا كون ذلك يساهم في توسعة عمليات المصرف وبالتالي الدخول في أسواق مختلفة وخدمة شرائح اجتماعية جديدة بما يحقق إيرادات مالية جيدة للمصارف واختصار الوقت والجهد والتنفيذ في ذات الوقت.

7. الاستنتاجات والتوصيات

7.1 الاستنتاجات

1. لا يوجد نموذج موحد يمكن اعتباره انموذج فعال لقياس الكفاءة المصرفية لان ظروف العمل مختلفة تماما من بلد الى اخر بسبب البيئة التي يعمل بها المصرف ووفقا أيضا لسياسة المصرف المطبقة فقد يكون ذا سياسة خطرة محققه بذلك ايراد عالي او سياسة مالية متحفظة محققة بذلك ايراد منخفض وهذا الامر يجعل الكفاءة المصرفية متفاوتة بين المصارف.

2. هناك نمو في جانب التحويلات الدائنة ضمن أنظمة التسويات الالكترونية دون النظامين الاخرين اللذان شهدا تباين على مدى السنوات الخمس لكلا المصرفين وبالأخص نظام المقاصة للصكوك الإلكترونية الذي شهد انخفاض متوالي بسبب بعض المشاكل التي تخللت هذا النظام.
3. هناك توجه لدى البنك المركزي العراقي لإدخال التكنولوجيا في تقديم الخدمات والعمليات المصرفية وتسويتها كما نشهد اليوم عمليات توطين رواتب موظفي الدولة التي تعد واحدة من اهم عمليات اتمتة القطاع المصرفي وهذا الامر يجعل استخدام التكنولوجيا جانبا داعما للخدمات المصرفية.
4. شهد جانب صافي الأرباح المتحققة تفاوت على مدى السنوات محل الدراسة ولكلا المصرفين بالرغم من ان المصرف التجاري كان أفضل من المصرف الاخر بسبب ان مصرف بغداد أكبر حجما من المصرف الاخر مما جعل جانب المصرفات يشكل جزء كبير من جانب الايراد.
5. شهد جانب الموجودات لمصرف بغداد ارتفاعا كبيرا قياسا بحجم موجودات المصرف التجاري مقابل تقارب حجم حقوق المساهمين مما جعل مؤشرات الرافعة المالية تكون مرتفعة لمصرف بغداد قياسا بالأخر وهذا الامر قد يسبب مشاكل ائتمانية للمصرف بغداد.
6. حقق المصرف التجاري العراقي نسب جيدة ضمن مؤشر هامش الربح على مدى السنوات الخمس بالمقارنة مع مصرف بغداد كون ان المصرف التجاري كان أكثر كفاءة في إدارة ايراداته ومصروفاته.
7. حققت مؤشرات أنظمة التسويات الالكترونية ارتباطا احصائيا ذو دلالة معنوية موجبا لجميع المتغيرات على كفاءة المصرف وفق نموذج DuPont

7.2 التوصيات

1. ضرورة العمل على إيجاد نموذج متكامل يسمح للمصارف بتقييم كفاءتها بصورة مستمرة لمعرفة نقاط الضعف والقوة في اداءها اذ ان كل مصرف له خاصية في طبيعة عمله فلا بد من ان يكون النموذج المختار متلائم وطبيعتها.
2. الاهتمام الكبير من قبل القطاع المصرفي العراقي في توظيف التكنولوجيا المالية والاستفادة من ابتكاراتها العديدة التي تخدم العمل المصرفي ومعالجة الخلل الحاصل في بعض الأنظمة التكنولوجية التي لوحظ بعملها بعض الثغرات التي سمحت للبعض التلاعب بالصكوك الإلكترونية وبالتالي حدوث عمليات فساد مالي.
3. ضرورة التوجه نحو العمل التكنولوجي وتحويل جميع الخدمات المصرفية الى خدمات الكترونية أي عملية أتمته جميع الخدمات وتوفير البنى التحتية اللازمة من معدات وبرامج الكترونية لمنع مخاطر الامن السيبراني التي ترافق الأنظمة التكنولوجية الناتجة عن التعرض لحالات الاختراق المعروفة بالهاكر.
4. ضرورة العمل على إيجاد أفضل الفرص التسويقية التي تعزز الجانب الايرادي للمصارف العراقية والتي بدورها تحقق صافي ربح جيد يعزز وينمي ثروة المساهمين ويجعل المصرف يحتل مكانة مميزة في سوق العمل لان تحقيق الأرباح من اهم وأبرز مؤشرات نجاح أي مؤسسة مالية.
5. العمل على تحقيق عملية توازن تقريبي في جانبي الموجودات والمطلوبات اذ ان الفارق الكبير في جانب الموجودات يعرض المصرف الى مخاطر ائتمانية فضلا عن ارتفاع كلف تمويل عملياته الاستثمارية كونه سيعتمد بدرجة كبيرة على جانب الاقتراض الخارجي.
6. العمل على إدارة ملف الإيرادات والمصروفات بشكل كفوء وفاعل فتضخيم جانب المصروفات على حساب الإيرادات يضعف صافي الأرباح المتحقق وهذا الامر يعكس سلبا على سمعة ومكانة المصرف في سوق العمل فهدف الإدارة العليا في أي مؤسسة مالية هو تعظيم ثروة المساهمين.

المصادر / Resources

1. بورقبة، شوقي،" الكفاءة التشغيلية للمصارف الإسلامية"، اطروحة دكتوراه مقدمة الى مجلس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحان عباس، الجزائر،2011.
2. التقرير الاقتصادي السنوي للبنك المركزي العراقي، المديرية العامة للإحصاء والأبحاث، 2018.
3. تينعمري، عزيزة،" اثر مؤشرات نموذج DuPont على القيمة السوقية للاسهم"، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، جزائر، 2018.
4. حسن، سيدة احمد،" قياس كفاءة المصارف التجارية المدرجة في البورصة المصرية باستخدام تحليل مغلف البيانات DEA"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 4، عدد2، 2019.
5. رحماني، احمد،" قياس كفاءة الاندماج البنكي باستخدام أسلوب التحليل التطويقي للبيانات DEA"، اطروحة دكتوراه مقدمة الى مجلس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، الجزائر،2019.
6. سليمان، بشرى طالب،" انظمة الدفع الالكتروني في العراق"، بحث من منشورات البنك المركزي العراقي 2013.

7. صندوق النقد العربي، اللجنة العربية لنظم الدفع والتسوية، مبادئ الأشراف على أنظمة الدفع والتسوية ومسؤوليات المصارف المركزية، أبو ظبي، 2008.
8. طليان، محمد حسين صالح،" التحويل المصرفي الالكتروني"، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، صنعاء، اليمن، 2017.
9. عبد الله، غيث اركان،" تقويم الكفاءة التشغيلية للمصارف التجارية باستخدام نموذج Modified DuPont"، مجلة الدنانير، العدد 26، 2019.
10. عبد مولاه، وليد،" كفاءة البنوك العربية"، سلسلة دراسات جسر التنمية، السنة العاشرة، الكويت، 2011.
11. العرابي، مصطفى،" تقييم الكفاءة التشغيلية للمصرف الإسلامي والمصرف التقليدي"، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 8، عدد1، 2019.
12. عطار، رانيا،" قياس كفاءة المصارف الإسلامية السورية"، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2013.
13. قابوسة، علي،" المصارف الالكترونية: الفرص والتحديات "، من أبحاث المؤتمر العلمي المغربي الأول عن المعلوماتية والقانون، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا، 2010.
14. مفتاح، حسن،" اثر هيكل السوق على الكفاءة المصرفية"، اطروحة دكتوراه مقدمة الى مجلس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، الجزائر،2018.
15. نجم، عبود الدين،" الادارة والمعرفة الالكترونية"، الطبعة الثانية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
16. الوابل، سعد بن علي،" قياس كفاءة البنوك في القطاع المصرفي السعودي باستخدام تحليل مغلف البيانات DEA "، المجلة العالمية للاقتصاد والإدارة، مجلد6، عدد2، 2019.
17. Barvell, Kai," Risks and Developments in Payment Systems",2002. https://www.imf.org/external/np/leg/sem/2002/cdmfl/eng/barvell.pdf
18. Duffie, Darrell, Martin Scheicher, & Guillaume Vuillemey," Central clearing and collateral demand", Journal of Financial Economics, no. 2, 2015.
19. Kahn, Charles M., William Roberds,"The CLS bank: a solution to the risks of international payments settlement", In Carnegie-Rochester Conference Series on Public Policy, vol. 54, no. 1, North-Holland, 2001.
20. Koeppl, Thorsten, Cyril Monnet, & Ted Temzelides," Optimal clearing arrangements for financial trades" , Journal of Financial Economics, no.1, 2012
21. Li, Shaofang, Marin, Matej," Competition in the clearing and settlement industry", Journal of International Financial Markets, Institutions & Money, Elsevier, 2015.
22. Milne, Alistair," The industrial organization of post-trade clearing and settlement", Journal of Banking & Finance, no. 10, 2007.
23. Tomura, Hajime," Payment instruments and collateral in the interbank payment system", Journal of Economic Theory, 2018.

Dodge, Lynn E.," A DuPont model approach to financial management: A case study of veterinary practices", thesis master, Colorado state university, 2017.

الملاحق

الجدول رقم (5) قيم أنظمة التسويات المصرفية الالكترونية للمدة (2015-2019)

السنة	مصرف بغداد التجاري			المصرف التجاري العراقي		
	التسوية الانية	التحويلات الدائنة	الصكوك الالكترونية	التسوية الانية	التحويلات الدائنة	الصكوك الالكترونية
2015	1,839,319,998,000	9,309,738,755	251,938,864,249	230,696,585,000	131,701,909	41,646,570,476
2016	986,334,542,000	4,919,905,454	308,923,784,305	213,419,318,000	137,638,200	46,613,458,264
2017	494,600,015,000	2,608,863,507	276,981,570,556	460,977,315,000	231,606,566	49,195,917,326
2018	632,748,724,931	1,600,397,727	292,704,233,505	76,779,685,050	426,757,480	31,957,300,617
2019	748,670,478,210	1,302,963,500	338,195,140,220	174,084,731,999	710,694,704	39,784,422,677

المقدرات الاستراتيجية ودورها في تعزيز الاداء المستدام / دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة – محافظة النجف الاشرف

Strategic Competence AND THEIR ROLE IN ENHANCING sustainable performance

المدرس المساعد
علي زيدان فنجان الشرماني
جامعة الكوفة / كلية التربية الاساسية
النجف الاشرف - العراق
aliz.alsharmani@uokufa.edu.iq

المستخلص

يهدف هذا البحث الى بيان دور العلاقة بين المقدرات الاستراتيجية والاداء المستدام في معمل بيبسي الكوفة، حيث تم الاعتماد على العينة العشوائية، وقد وزعت (150) استبانة على موظفي المعمل وكانت عدد الاستبانات المسترجعة هي (7) استبانات، في حين كانت الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي هي (140) استبانة وبعد اجراء التحليل لهذه الاستبانات تبين ان هنالك (3) استمارة شاذة لذا توجب حذفها وكانت نسبة الاستجابة للعينة هي (87.13)%. وقد استخدمت الدراسة استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع وتحليل البيانات، كما استخدم الباحث برنامج (SPSS)

وحيث ان هنالك فجوة معرفية في تفسير العلاقة بين المقدرات الاستراتيجية والاداء المستدام في المنظمات بشكل عام وفي المعمل المبحوث بشكل خاص وهنا يكمن دور المقدرات الاستراتيجية في مثل تلك المنظمات.

توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات حيث كانت اهم التوصيات هي ان المقدرات الاستراتيجية يمكن أن تؤدي إلى زيادة الاداء للمنظمات وقدرتها على التكيف في مواجهة التغيرات المختلفة. وكذلك خرجت بمجموعة من التوصيات اهمها ضرورة التركيز على وضع الالية مناسبة لتشيع الموظفين على الابتكار من خلال يقدمون الافكار الابداعية في تطوير العمل.

الكلمات والمصطلحات الدالة: المقدرات الاستراتيجية، الاداء المستدام.

Abstract

This research aims to explain the role of the relationship between strategic Competence and sustainable performance in the Pepsi-Kufa laboratory, where the random sample was relied upon, (150) questionnaires were distributed to laboratory staff and the number of retrieved questionnaires was (7) questionnaires, while the valid questionnaires were for statistical analysis It is (140) questionnaires and after conducting the analysis of these questionnaires it was found that there are (3) abnormal forms, so it had to be deleted and the response rate to the sample was (87.13%). The study used the questionnaire form as a main tool for collecting and analyzing data, as the researcher used the SPSS program.

There is a knowledge gap in explaining the relationship between strategic Competence and sustainable performance in organizations in general and in the researched organization in particular and here lies the role of strategic Competence in such organizations.

The research reached a set of conclusions and recommendations where the most important conclusions that are strategic capabilities can lead to increased performance of organizations and their ability to adapt in the face of various adjustments. And I came out with a group of you, the most important of which is the need to focus on developing a suitable mechanism to encourage employees to innovate through presenting creative ideas in developing work.

Key words and terms: strategic Competence, sustainable performance.

المقدمة

تصف المقدرات الاستراتيجية بشكل أساسي القدرة التي تمتلكها الشركة في بناء أو توسيع الأساسية لتمكينها من مواءمة عملياتها بشكل تنافسي داخل البيئة التي تتميز بالتغيرات العالية (Schilke ,2014).

حيث ان أي انحرافات في التركيز على هذه المقدرات التي يمكنها الاستفادة من القدرة التنافسية تجعل من الصعب على الشركة تطبيق المقدرات النادرة والقيمة التي قد لا يمكن تكرارها أو نسخها بسهولة من قبل المنافسة، ولا يمكن استبدالها لأن الاستراتيجيين يركزون على حماية المجالات الرئيسية المتاحة (الميزة التنافسية) السائدة للمنظمة.

وتشير معظم الأدبيات إلى أن الشركات بحاجة إلى تطوير المقدرات الاستراتيجية من أجل تحقيق الأداء المستدام لكي تحافظ على موقعها التنافسي في السوق (Teece, D.J,2007:3).

وهذا يتيح للشـركة باسـتمرار إنشـاء وخلق موارد وقدرات قادرة على تحقيق مكانة تنافسـية في بيئة الاعمال. يتم دمج المقدرات الاسـتراتيجية في العمليات والإجراءات الروتينية داخل المنظمة التي توفر توجيهات بشـأن التطور في تكوين الموارد إلى جانب الإجراءات الروتينية (Tarutė & Gatautis ,2014).

وبناء على ما تقدم جاءت فكرة البحث الحالي لاختبار دور المقدرات الاسـتراتيجية في الاداء المسـتدام وتحديد مدى إدراك العاملين في المعمل المبحوث للمقدرات الاستراتيجية والاداء المستدام.

ويتكون البحث الحالي من أربعة مباحث رئيسـة، حيث ان المبحث الأول تطرق الى منهجية البحث والمبحث الثاني تناول الجانب النظري للمتغيرات اما المبحث الثالث تضمن الجانب العملي للبحث والمبحث الرابع شمل على الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول / منهجية الدراسة

اولاً: مشكلة الدراسة

في ظل البيئة الديناميكية المتغيرة التي تواجهها الشـركات لكي تحافظ على موقعها التنافسـي وتحقيق الاسـتدامة من خلال الاستجابة لتلك التغيرات حيث تسعى الشركات لخلق او المحافظة على ما تمتلكها من قدرات استراتيجية وهنالك اساليب ووسائل تعتمدها الشركات لتحقيق تلك الاهداف الاستراتيجية.

من خلال ما تقدم ذكره يسـعى البحث الحالي الى تقديم اجابة عن التسـاؤلات البحثية Research Questions من خلال المحتوى المعرفي والتجريبي للبحث كما مبين في الاتي: -

1- ما طبيعة العلاقة بين المقدرات الاستراتيجية والاداء المستدام؟
2- ما مدى إدراك العينة لأهمية وجود المقدرات الاستراتيجية في المنظمات؟
3- كيف يمكن للمقدرات الاستراتيجية من معالجة التغيرات البيئية المختلفة؟
4- ما هو دور المقدرات الاستراتيجية في تعزيز الاداء المستدام؟

ثانياً: اهمية الدراسة:

أ-الاهمية النظرية.

1-ندرة الدراسات الميدانية التي درست العلاقة بين المقدرات الاستراتيجية والاداء المستدام ومن ثم يكون هذا البحث محاولة اولى في الدراسـات المحلية العراقية والعربية (حسـب علم الباحث) والأجنبية التي تتناول العلاقة بين هذه المتغيرات ومن ثم هناك فجوة معرفية يتطلب التصدي لها.

2- تشخيص تأثير مكونات المقدرات الاستراتيجية في الاداء وانعكاس ذلك في تحقيق الاستدامة للمنظمة عينة الدراسة.

3-تقديم إطار نظري لموضـوع البحث (المقدرات الاسـتراتيجية والاداء المسـتدام) وذلك من خلال طرح خلاصـة افكار الباحث في هذا الخصوص.

ب-الأهمية التطبيقية

1- قطاع الصناعة الذي ينتمي إليه مجتمع الدراسة وعينته من القطاعات المهمة والحيوية في العالم بشكل عام والعراق بشكل خاص في الوقت الراهن، وإجراء مثل هذه الدراسة سيعمل ولو بشكل ضئيل على مساعدة التوجهات التي تصب في مساعدة الشركات في التطور والازدهار.

2- للدراسـة أهمية تطبيقية تتجلى في الاليات خلق المقدرات الاسـتراتيجية والمحافظة عليها من قبل قادة المعمل المبحوث ليسـاعد على تطور وازدهار الصناعة ولو بشكل ضئيل.

3-فتح المجال امام الدراسـات الاخرى لإعادة تطبيق متغيرات هذه البحث في بيئات أخرى كون للسـلوك المتواضـع له اثار إيجابية على نتائج العمل ومنها التعلم للعاملين.

ثالثاً: اهداف الدراسة:

تنبثق اهداف الدراسة من تساؤلات البحث مجموعة من الاهداف مبينة بالآتي:

1-تحديد مدى إدراك العاملين في المعمل المبحوث (معمل بيبسي الكوفه) قيد الدراسة للأداء المستدام.
2-اكتشاف مدى إدراك العاملين في المعمل المبحوث (معمل بيبسي الكوفه) قيد الدراسة لإبعاد المقدرات الاستراتيجية.
3- اختبار علاقة الارتباط بين المقدرات الاستراتيجية والاداء المستدام وفقا لإجابات العاملين في المعمل عينة الدراسة.
4 -اختبار علاقة التأثير بين المقدرات الاستراتيجية والاداء المستدام وفقا لإجابات العاملين في المعمل عينة الدراسة.

رابعاً: فرضيات الدراسة:

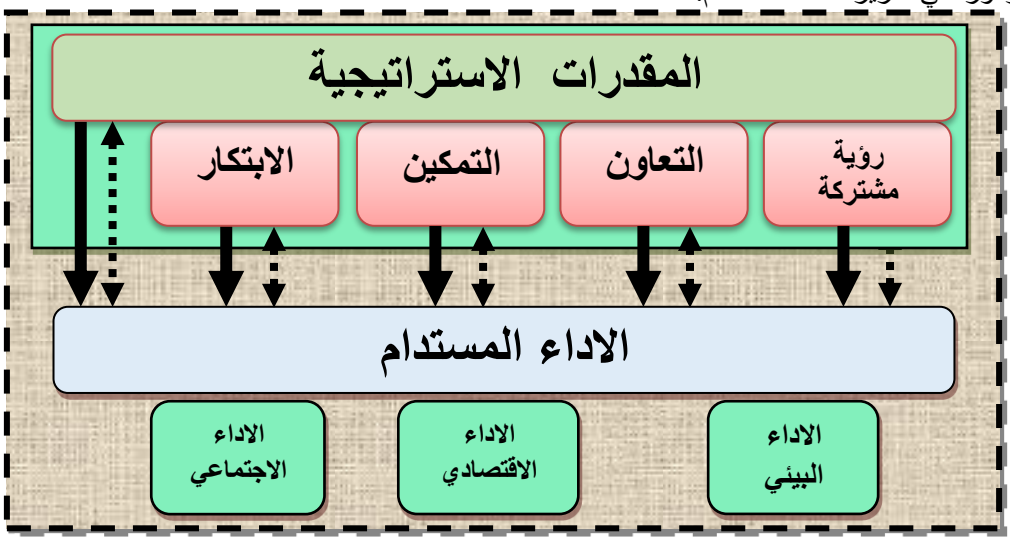
بهدف الاجابة على تساؤلات الدراسة واستكمالاً لمتطلباتها تم صياغة الفرضيات الاتية:

- **الفرضية الرئيسة الاولـى:** توجـد علاقة ارتباط معنويـة بين المقدرات الاستراتيجية والاداء المستدام. وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الاتية:
  - الفرضيـة الفرعية (1): توجـد علاقة ارتباط معنويـة بين الرؤية المشتركة والاداء المستدام.
  - الفرضيـة الفرعية (2): توجـد علاقة ارتباط معنويـة بين التعاون والاداء المستدام.
  - الفرضيـة الفرعية (3): توجـد علاقة ارتباط معنويـة بين التمكين والاداء المستدام.
  - الفرضيـة الفرعية (4): توجـد علاقة ارتباط معنويـة بين الابتكار والاداء المستدام.

- **الفرضية الرئيسة الثانيــة**: توجــد علاقة تأثير معنويــة بين المقدرات الاستراتيجية والاداء المستدام. وتنبثق منها الفرضيات الاتية:
  - الفرضيــة الفرعية (1): توجــد علاقة تأثير معنويــة لمتغير رؤية مشتركة في الاداء المستدام.
  - الفرضيــة الفرعية (2): توجــد علاقة تأثير معنويــة لمتغير التعاون في الاداء المستدام.
  - الفرضيــة الفرعية (3): توجــد علاقة تأثير معنويــة لمتغير التمكين في الاداء المستدام.
  - الفرضيــة الفرعية (4): توجــد علاقة تأثير معنويــة لمتغير الابتكار في الاداء المستدام.

خامساً: مخطط الدراسة الفرضي:

جرى صياغة مخطط الدراسة الفرضي على وفق ما جاء من مسح للنتاجات الفكرية للأدبيات ذات الصلة بموضوع المقدرات الاستراتيجية ودوره في تعزيز الاداء المستدام.



الشكل 1: المخطط الفرضي للدراسة

علاقة ارتباط ⟵

علاقة تأثير ⟵------

سادساً: مجـ[illegible]

طبقت هذه الدراسة في معمل ببسي الكوفه / محافظة النجف الاشرف الذي هو قطاع خاص، حيث ركز الباحث على العاملين الذين يعملون بالمعمل المذكورة، حيث تم الاعتماد على العينة العشوائية، وقد وزعت (150) استبانة على عملين المعمل وكانت عدد الاستبانات المسترجعة هي (7) استبانات، في حين كانت الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي هي (140) استبانة وبعد اجراء التحليل لهذه الاستبانات تبين ان هنالك (3) استمارة شاذة لذا توجب حذفها وكانت نسبة الاستجابة للعينة هي (87.13)%.

المبحث الثاني / الجانب النظري

اولاً: المقدرات الاستراتيجية

1- مفهوم المقدرات الاستراتيجية

يتم تعريف المقدرات من جانبين:

الاول هو ان يكون هنالك توافق بين المقدرات واستراتيجية الاعمال.

ش

فإن المقدرات الاستراتيجية تعكس مقدرة العاملين على تطوير رؤية وأهداف مستقبلية، ووضع استراتيجيات لمطابقة الأهداف، وتشخيص فعالية الاستراتيجيات من خلال. وهذا ينطوي على التفكير الاستراتيجي الذي يعكس قدرة القائد في المنظمة على تطوير رؤية مستقبلية واتخاذ إجراء استراتيجي يتطلب منهم التفكير بما يتجاوز العمليات اليومية (Stonehouse & Pemberton، 2002). حيث ان المقدرة الاستراتيجية هي "كفاءة تتعلق بوضع وتقييم وتنفيذ استراتيجيات الشركة" (Man, Lao, Chan, 2002, p 132).

المقدرات الاستراتيجية هي حسن التوافق بين استراتيجية الشركة التجارية والبيئة التنافسية الخارجية. وتشير المقدرات الاستراتيجية إلى مهارة الوظائف الاستراتيجية الرئيسية للإدارة مثل البحث والتطوير وتطوير جودة المنتجات والتسويق والتوزيع (Knight,2001). وبطريقة مختصرة للغاية، يمكن تعريف المقدرات الاستراتيجية بأنها "المقدرة المعرفية للاستراتيجية".

على وجه التحديد، قام (Man,2001) بتشغيل المقدرة الاستراتيجية من حيث السلوكيات التالية: (1) إدراك الاتجاهات المتوقعة وكيفية تأثير التغييرات على الشركة

(2) تحديد أولويات العمل بما يتماشى مع أهداف العمل

(3) إعادة تصميم الشركة لتحقيق أهداف الشركة بشكل أفضل

(4) مواءمة الإجراءات الحالية مع الأهداف الاستراتيجية

(5) مراقبة التقدم نحو الأهداف الاستراتيجية
(6) تقييم النتائج مقابل الأهداف الاستراتيجية
(7) تحديد الإجراءات الاستراتيجية من خلال تقدير التكاليف والمنافع.

بالإضافة إلى ذلك، يقترح (Thompson,1996) أن إدارة التغيير جزء من المقدرة الاستراتيجية التي يمكن ربطها بالنجاح التنافسي، خاصة للشركات التي تعمل في بيئة ديناميكية وتنافسية مثل الشركات الصغيرة والمتوسطة.

2- أهمية المقدرات الاستراتيجية

المقدرات الاستراتيجية هي مزيج من المعرفة والمهارات والقدرة على أداء دور وظيفي بنجاح من خلال الخصائص الشخصية الأساسية (Hayton & Kelley,2006). وتلعب المقدرات الاستراتيجية دوراً مهماً في تشكيل أداء المنظمة. هذا لأن قائد المنظمة يجب أن يكون بمثابة قيادة استراتيجية، يمتلك رؤية استراتيجية، يصيغ الاستراتيجيات، ويحول إلى التنفيذ الاستراتيجي من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة (Man & Lau,2000).

وكما اقترح(Man,2011) يتم النظر إلى المقدرات الاستراتيجية من خلال التركيز السلوكي، وترتبط بإعداد وتقييم وتنفيذ استراتيجيات الشركة للأداء على المدى الطويل. على وجه التحديد، يشير إلى القدرة على تحديد القضايا أو المشكلات أو الفرص طويلة الأجل، ومحاذاة الإجراءات الحالية مع الأهداف الاستراتيجية، وتحديد أولويات العمل بما يتماشى مع أهداف العمل، ورصد التقدم نحو الأهداف الاستراتيجية، وتقييم النتائج مقابل الأهداف الاستراتيجية، وتحديد الإجراءات الاستراتيجية من خلال الموازنة التكاليف والفوائد، وإعادة تصميم الأعمال لتلبية الأهداف الطويلة الأجل بشكل أفضل. تم العثور على المقدرة الاستراتيجية لتعزيز أداء المنظمة بشكل كبير(Thongpoon & Ahmad,2012: 3) .

3- ابعاد المقدرات الاستراتيجية:

يتم تحديد المقدرات الاستراتيجية من خلال أربعة مقدرات وهي (1) رؤية مشتركة (2) التعاون (3) التمكين (4) الابتكار (Alhawari & Al-harrah, 2012: 41).

(1) رؤية مشتركة

يشير إلى التركيز على مستوى المنظمة على التعلم. تشدد (Verona,2000) على أنه من دون رؤية مشتركة، يصبح تعلم أعضاء المنظمة أقل أهمية. وبعبارة أخرى، حتى لو كان لديهم الدافع للتعلم، فمن الصعب معرفة ما يجب تعلمه.
وبعبارة أخرى، حتى لو كان لديهم الدافع للتعلم، فمن الصعب معرفة ما يجب تعلمه. مشكلة واسعة الانتشار في المنظمات هي أن العديد من الأفكار الإبداعية لا يتم تنفيذها أبدًا (Calantone& Zhao, 2002:23)

(2) التعاون

يميل الباحثون في الاستراتيجية إلى النظر إلى المنافسة والتعاون على أنهما نقيض متعاكسان لوجود واحد. هذا المفهوم أمر مؤسف لأنه يجبر الباحثين والمديرين على ترتيب التعديلات الاستراتيجية واختيار واحد على الآخر. نتيجة لمزيج من التعاون وسلوك المنافسة (Lado et al., 1997:120)
من الممكن التمييز بين عدة خيارات داخل تحالف استراتيجي التعاون العلاقات المسيطرة، والعلاقات المتساوية (التعاون المشترك) والعلاقات التي تهيمن عليها المنافسة.416–415 :Bengts- son and Kock, 2000)
يمثل هذا السلوك الاستراتيجي حالة تتكون فيها العلاقات بين الشركاء من تعاون أكثر من المنافسة التي تسعى إلى تحقيق فوائد متبادلة من خلال تجميع الموارد التكميلية والمهارات والمقدرات. في هذه الحالة، الأهداف المشتركة هي أكثر مهم من تعظيم الفاعلية أو الانتهازية. يساهم الشركاء في إجمالي القيمة التي تم إنشاؤها في العلاقات، وهم راضون بنصيب أصغر من المؤيدين للحفاظ على العلاقة (Bengtsson and Kock, 2000).

(3) التمكين

يُنظر إلى التمكين على أنه "قوة إبداعية (مشتركة) تُنشئ مجال التفاعل والتفاعل المحتمل بين الافراد" Zwick, and Schroeder (2006:961)
على وجه الخصوص، قد تستخدم الشركات التمكين كاستراتيجية لمنح موظفيها صوتًا في - وفرصة للتغيير والتطوير (Ramani and Kumar 2008). تماشيًا مع هذا النهج الديمقراطي، نحدد التمكين على أنه استراتيجية تستخدمها الشركات لإعطاء الافراد إحساسًا بالسيطرة على عملية الابداع.
لاحظ أن استراتيجيات التمكين للاختيار هذه مرتبطة بالاستراتيجيات الأخرى التي تدعم التطوير، ولكنها متميزة من الناحية المفاهيمية والعملية (Franke, Keinz, & Steger, 2009:5)

(4) الابتكار

يرتبط الابتكار ارتباطًا وثيقًا بالأداء المستدام. حيث يعرّف (Thompson VA.,2019:21) الابتكار بأنه توليد الأفكار والعمليات والمنتجات أو الخدمات الجديدة وقبولها وتنفيذها.
في حين بين كل من (Baglieri E., 2003:14) بان الابتكار على إنه فكرة أو ممارسة التنفيذ الناجح للأفكار الإبداعية داخل المنظمة. ينطوي الابتكار على توليد وقبول وتنفيذ أفكار أو عمليات أو منتجات أو خدمات جديدة. من الواضح أن توجه التعلم يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالابتكار. حيث يشدد العديد من العلماء على أهمية مثل هذا التوجه لتعزيز القدرة على الابتكار.(Hargadon Sutton ,2000:4)، وفي الوقت الحاضر يعتبر الابتكار المستمر والمنتظم مصدرًا مهمًا للقدرة التنافسية للشركات.

4- المقدرات الاستراتيجية لمنظمات كثيفة المعرفة

تنطوي المقدرات الاستراتيجية على القدرة على الاستخدام الأكثر فعالية للمقدرات المتاحة لتنفيذ مهمة معينة. يتم تصور المقدرات الاستراتيجية من "كمجموعة من المكونات، أو الاستراتيجيات ما وراء المعرفية، والتي يمكن اعتبارها عمليات تنفيذية ذات مستوى أعلى توفر وظيفة إدارة معرفية لاستخدام الكفاءة، وكذلك في الأنشطة المعرفية الأخرى". تم تحديد ثلاثة مجالات أساسية للكفاءة الاستراتيجية: تحديد الأهداف، والتخطيط، والتقييم كما موضح في الشكل رقم (2)

توصف المقدرات بأنها المعرفة المألوفة أو التجريبية، وعلى الجانب الآخر هي المعرفة الباطنية أو المعرفة الجديدة. المعرفة الباطنية مقيدة أو مقصودة من أجل اختصاص الخبراء المحددين في المنظمة. المعرفة الجديدة جذابة فكريا وغير مألوفة لمعظم الناس في المنظمة.(Musimwa-Makani, 2012:289)

(2014). From Communicative Competence to Interactional Competence: A New Outlook to the Teaching of Spoken *Journal of Language Teaching & Research*, 5(5).

الشكل 2: المنظمات كثيفة المعرفة ذات القدرات الاستراتيجية

ثانياً: الاداء المستدام

1- مفهوم الاداء المستدام:

منذ أن اعتبر تقرير (Brundtland Report ,1987) قضية مفهوم الاستدامة، اكتسبت قضية الاستدامة اهتمام العلماء المتزايد. أجبرت مخاوف المجتمع بشأن القضايا البيئية والتغيرات السريعة للقوى البيئية الخارجية جميع أصحاب المصلحة على النظر في إعادة الهيكلة لمواجهة التحديات (Higgins & Coffey,2016).

يعرف (Pluchart, J. J. ,2011:4) الاداء المستدام على انه محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الاهداف المنشودة فالإداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالشكل الامثل التي تحقق الاهداف.

في حين عرف(Jean-Jacques,2011:2) الاداء المستدام على انه مجموعة الاساليب التي تساعد المنظمة على تحقيق اهدافها بواسطة الحصول على اقصى مخرجات وتحقيق الارباح.

التعريف الأكثر قبولاً للاستدامة هو "التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم الخاصة" (WCED,1987:43).

ويمكن تعريف الاداء المستدام بانه استراتيجيات وأنشطة تجارية تلبي احتياجات المؤسسة وأصحاب المصلحة في الوقت الحاضر مع توفير الاستدامة وتعزيز الطاقات.

2- ابعاد الاداء المستدام:

يرى كل من (Yusliza, T., & Muhammad, Z. 2020:43) ان هنالك ثلاثة ابعاد للاداء المستدام وهي:

(1) الاداء البيئي Environmental Performance

قدرة المنظمة على تقليل انبعاثات الهواء واستهلاك الطاقة والمواد الخطرة واستخدام المواد والامتثال للمعايير البيئية (Laosirihongthong, & Tan,2013:24)
تركز المنظمة على المساهمة الفاعلة في تطوير بيئتها الخارجية والداخلية من خلال العمل على تقليل ومعالجة النفايات البيئية الضارة. (Higgins & Coffey,2016)

(2) الاداء الاقتصادي Economic Performance

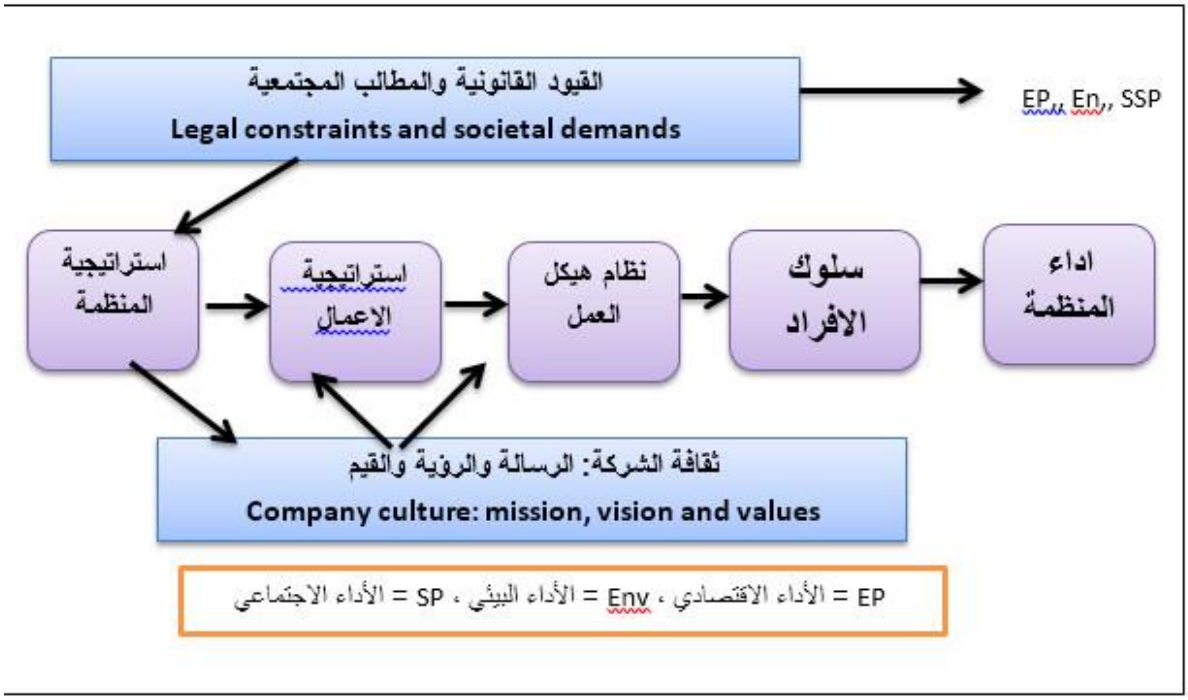
قدرة المؤسسة على تقليل التكاليف المرتبطة بالمواد المشتراة واستهلاك الطاقة ومعالجة النفايات وتصريف النفايات وغرامات الحوادث البيئية.(Zhu & Choi, 2017:4)
من خلاله تقوم المنظمة باشباع رغبات المساهمين واكساب ثقتهم حيث يقاس هذا الاداء بالاستعانة بالتقارير والقوائم المالية التي تصدرها المنظمة وايضاً تعمل المنظمة على تحقيق العوائد المناسبة وتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة والبقاء.-(Jean-Jacques,2011:8)

(3) الاداء الاجتماعي Social Performance

قدرة المنظمة على تحسين الرفاهية الاجتماعية والتحسين، وصحة المجتمع وسلامته، والمخاطر على عامة الافراد، والصحة المهنية وسلامة الموظفين.(Paulraj, 2011:3)
ويركز هذا البعد على قدرة المنظمة على جعل مواردها البشرية وجعلها فاعلة كما تعمل المنظمة على الرفاهية والعدالة الاجتماعية وتوفير فرص عمل متساوية لجميع فئات المجتمع ودعم مختلف الجمعيات توفير ظروف عمل مناسبة والمسؤولية الاجتماعية. (Newbert, S.L,2007)

3- تطوير استراتيجية الاستدامة للمنظمات:

تحتاج المنظمة التي تشرع في مسار الاستدامة إلى فحص مهمتها ورؤيتها وقيمها بعناية. يجب أن تكون على علم بالقيود القانونية وتقييم جميع هياكلها الإدارية. يوضح الشكل رقم (3) جميع المجالات التي يجب على الشركة التركيز عليها عند تطوير استراتيجية الاستدامة. (Account Ability, csrnetwork,2004:3)



U. (2018). Responsible leadership and corporate social responsibility (CSR) in Luxembourg. *International Journal rational Analysis*

الشكل 3: الاستراتيجية المستدامة للمنظمات

هناك حالة عمل للاستدامة. تساعد مبادئ الاستدامة الشركات على الحد من المخاطر غير الضرورية، وتجنب توليد النفايات، وزيادة كفاءة المواد والطاقة، وابتكار منتجات وخدمات جديدة صديقة للبيئة والحصول على تصاريح التشغيل من المجتمعات المحلية. وبالتالي، من خلال اعتماد مبادئ الاستدامة، والأعمال التجارية (CSR Europe, Deloitte, Euro Next,2003:4)
يمكن أن تصبح أكثر تأييدًا للجدول وأن تحافظ على أنشطتها على المدى الطويل. بعيدًا عن كونها غاية في حد ذاتها، فإن نهج الاستدامة هو عملية تقوم من خلالها الشركات بدمج أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في استراتيجيات أعمالها وتحسين التوازن بين الثلاثة.(Davis,9 February 2005:3)

ثانياً: المقدرات الاستراتيجية كأداء مستدام

في الادبيات والبحوث الاستراتيجية، كانت هناك محاولات حديثة لفهم أنظمة واستراتيجيات التحكم الإدارية باعتبارها أنشطة عملية واجتماعية. في الواقع، فإن وجهات النظر هذه "كممارسة" ترى أنظمة واستراتيجية التحكم في الإدارة على أنها تشكل أساسًا متبادلًا وجزءًا لا يتجزأ من عملية تنظيمية أوسع. تشير هذه الأدبيات إلى أنه في الإنجاز المحلي للممارسات اليومية مثل كتابة التقارير والخطط، وإعداد الرسومات التوضيحية، ومناقشة احتياجات العملاء، وما إلى ذلك، يتم تشكيل أنظمة التحكم الإدارية بشكل استراتيجي.(Schinzel, 2018)

وفقاً (Ahrens and Ochenz,2007)، فإن أنظمة التحكم الإدارية يتم إنشاؤها في الواقع العملي من خلال وظيفة الأعداد الموجودة، والتي تشير إلى مجموعة الأنشطة التي يتم تنفيذها من قبل الجهات الفاعلة الماهرة عند السعي لتحقيق أهداف مركزية متنوعة في السياقات المحلية. في تفاعلاتهم مع الآخرين، يبدو أن قدرة المحاسبين والمديرين من المديرين على استخدام ما يجعل الأرقام الوظيفية والتفاوض بشأنها أمرًا ضروريًا.

أظهر Ahrens and Ochenz في دراستهما أن المديرين استخدموا أرقامًا أقل لإخلاصهم التمثيلي من الاحتمالات العديدة للإجراءات المستقبلية. لم يشر هؤلاء المؤلفون إلى نوعية الحسابات التعددية التي اعتمدها المديرون في محادثاتهم من أجل تحقيق أهدافهم الاستراتيجية عمليا. لمعالجة هذه المسألة، نقترح اعتماد نهج الاتصال التنظيمي. (Faure & Rouleau, 2011: 168)

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولا: ثبات الاستبانة.

اعتماد الباحث طريقة كرو نباخ الفا للتحقق من ثبات اداة القياس المستخدمة وقد اظهرت النتائج في الجدول الآتي بأنَّ الثبات الكلي كان (92.) وهذا يشير إلى ان هنالك نسبة ثبات عالية وهي تفي بأغراض الدراسة، وكما يأتي:

الجدول (1) معامل الثبات

ت	المتغيرات		عدد الفقرات	معامل الفا كورن باخ	
	الرئيسي	الفرعي			
1	المقدرات الاستراتيجية	رؤية مشتركة	3	0.79	0.83
		التعاون	3		
		التمكين	3		
		الابتكار	2		
2	الاداء المستدام	الاداء البيئي	3	0.82	
		الاداء الاقتصادي	2		
		الاداء الاجتماعي	3		

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى برنامج(SPSS)

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

1: وصف وتشخيص بيانات متغير المقدرات الاستراتيجية

بين التحليل الوصفي تبين ان بان بعد رؤية مشتركة هو الاكثر اهمية وان البعد الابتكار هو الاصغر اهمية، وكما موضح في الجدول رقم (1) الذي يوضح تسلسل الاهمية للأبعاد.

جدول رقم (1): ترتيب ابعاد المقدرات الاستراتيجية بحسب الاهمية النسبية

البعد	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	ترتيب الاهمية
رؤية مشتركة	4.42	0.833	88.46%	الاول
التعاون	4.32	0.782	86.36%	الثالث
التمكين	4.38	0.829	87.66%	الثاني
الابتكار	4.27	0.861	85.39%	الرابع
المقدرات الاستراتيجية	4.36	0.829	87.13%	

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى برنامج (SPSS)

2: وصف وتشخيص بيانات متغير الاداء المستدام

كما بين التحليل الوصفي يتضح بان بعد الاداء الاجتماعي هو الاكثر اهمية وان البعد الاداء البيئي هو الاصغر اهمية، وكما موضح في الجدول رقم (2) الذي يوضح تسلسل الاهمية للأبعاد.

جدول رقم (2): ترتيب ابعاد الاداء المستدام بحسب الاهمية النسبية

البعد	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	ترتيب الاهمية
الاداء البيئي	4.28	0.848	85.59	الخامس
الاداء الاقتصادي	4.34	0.824	86.82	الرابع
الاداء الاجتماعي	4.53	0.697	90.61	الاول
الاداء المستدام	4.40	0.800	88.00	

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى برنامج(SPSS)

ثالثاً: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

بشكل عام يمكن اختبار الفرضيات وكالاتي:

الفرضيــة الرئيسة الاولــى(H0): لا توجد علاقة ارتباط معنويــة بين المقدرات الاستراتيجية والاداء المستدام.

(H1): توجــد علاقة ارتباط معنويــة بين المقدرات الاستراتيجية والاداء المستدام.

من متابعة نتائج الارتباط ضمن مصفوفة الارتباط في الجدول رقم (3) يتضح وجود علاقة ارتباط بلغت قيمتها (0.677) وهي ذات دلالة احصائية وان الدلالة الاحصائية مقبولة بالاعتماد على القيمة المحسوبة لاحصاءة (T) والتي ظهرت قيمتها (29.652) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية المقابلة لدرجة الحرية ومستوى الدلالة. هذه النتائج تدعم رفض فرضية العدم الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية وايجابية بين المقدرات الاستراتيجية والاداء المستدام.

ومن خلال النتائج اعلاه ترفض الفرضية الصفرية ويتم قبول الفرضية البديلة.

جدول رقم (3): نتائج علاقة الارتباط بين المقدرات الاستراتيجية والاداء المستدام

الابعاد	قيمة الارتباط	قيمة (T) المحتسبة	قيمة (P) المحتسبة
الاداء البيئي	0.590**	11.102	0.000
الاداء الاقتصادي	0.581**	11.110	0.000
الاداء الاجتماعي	0.427**	7.453	0.000
الاداء المستدام	0.677**	29.652	0.000
P ≤ 0.05 N= 212 T (0.05,1,210) = 1.66 T (0.01,1,210) = 2.36			

رابعاً: اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

وفي اطار اختبار جميع الابعاد معا يتضح بان هنالك تأثير للأبعاد مجتمعة في الاداء المستدام, وقد اسفرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد ضمن الجدول رقم (10.3) الى وجود تأثير معنوي للأبعاد (رؤية مشتركة , التعاون , التمكين) وقد سجلت قيمة التأثير (0.252), (0.174), (0.350) على التوالي وان تأثيرها معنوي حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة قيمة مقبولة اصغر من (0.05) وان النموذج سجل قيمة إحصاءه (F=77.63) اكبر من القيمة الجدولية ضمن درجة الحرية المعتمدة, وان البعد (الابتكار) لم يكن تأثيره معنوي حيث كانت قيمة مستوى الدلالة غير مقبولة فقد سجلت قيمة اكبر من (0.05).

جدول رقم (8): نتائج علاقة التأثير المتعدد بين المقدرات الاستراتيجية والاداء المستدام

المتغيرات	قيمة الفا (α)	قيمة بيتا (β)	معامل التفسير (R2)	قيمة (F) المحتسبة	قيمة (P) المحتسبة
رؤية مشتركة	0.948	0.252	0.572	77.63	0.000
التعاون		0.174			0.000
التمكين		0.350			0.000
الابتكار		0.014			0.523
P ≤ 0.05 N= 212 F (0.05,4,207) = 2.44 F (0.01,4,207) = 3.48					

المبحث الرابع /الاستنتاجات التوصيات

اولاً: الاستنتاجات

يتضمن هذا المبحث أهم الاستنتاجات المستخلصة من الدراسة الميدانية وهي كالآتي:

1) بينت نتائج التحليل الاحصائي عدم تبلور مفاهيم فلسفة المقدرات الاستراتيجية في المعمل المبحوث وربما كان السبب هو هنالك نقص المعرفة بهذا الجانب الحيوي الذي من الممكن أن يفقد المعمل ميزته التنافسية.
2) يمكن أن تؤدي المقدرات الاستراتيجية إلى زيادة اداء المعمل وقدرته على التكيف في مواجهة التغيرات السريعة بحسب ما بينت النتائج العملية.
3) هنالك إدراك من الأفراد عيّنة الدراسة لأهمية الفقرات الخاصة بمتغيرات الدراسة وذلك لظهور تقبل إيجابي في الإجابة على الاستبانة.
4) أظهرت النتائج ان العاملين في المعمل المبحوث لديهم رغبة كبيرة في المشاركة في اتخاذ القرار مما يولد الابداع لدى الموظفين في المعمل.
5) بينت النتائج العملية عدم تبلور بعد الابتكار في العمل عينة البحث وهذا قد يفقد المعمل بعض حصته السوقية او الخروج من السوق.

ثانياً: التوصيات

تناول هذا المبحث مجموعة من التوصيات التي خلصت اليها الدراسة وبناء على ما بينته الاستنتاجات مسبقاً وهي كالآتي:

1- ضرورة نشر فلسفة وثقافة المقدرات الاستراتيجية لقادة المعمل المبحوث لاتخاذ قرارات في تمكين الموظفين في اتخاذ القرارات.
2- ضرورة التركيز على وضع الالية مناسبة لتشيع الموظفين على الابتكار من خلال يقدمون الافكار الابداعية في تطوير العمل.
3- وضع برنامج خاص للعاملين الذين يقدمون افكاراً ابداعية لتطوير العمل ومكافأتهم.
4- يجب حث الافراد العاملين على روح التعاون في العمل لكونه يساعد على الاداء المستدام للمنظمة.
5- الحرص على البيئة من التلوث والمواد الضارة التي يبعثها المعمل المبحوث.
6- عقد اجتماعات دورية بين العاملين ومرؤوسيهم للوقوف على المشاكل التي تعرقل العمل ومعالجتها فضلاً عن تعزيز نقاط القوة.

REFERENCES

[1] Account Ability, csrnetwork. (2004) The Accountability Rat- ing 2004: Encoding accountability.

[2] Ahmad, N. H., & Halim, H. A. (2012). A Cross-Cultural View of Strategic Competency: The Perspective of SME Entrepreneurs. Revista Economia,. Seria Management, 15(1), 34-45.

[3] Alhawari, S., & Al-Jarrah, M. (2011). The relationship between knowledge management and strategic competence: a quantitative study in Jordanian insurance companies. In International Conference on E-business, Management and Economics (Vol. 25, pp. 169-175).

[4] Alhawari, S., & Al-Jarrah, M. (2012). The impact of knowledge management processes on the improve of strategic competence: An empirical study in Jordanian insurance companies. International journal of trade, Economics and finance, 3(1), 39.

[5] Baglieri E., 2003, Dall'idea al valore, ETAS Milano

[6] Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial marketing management*, *31*(6), 515-524.

[7] Croteau, A. M., & Raymond, L. (2004). Performance outcomes of strategic and IT competencies alignment. Journal of Information Technology, 19(3), 178-190.

[8] CSR Europe, Deloitte, Euro Next. (2003) Investing in Responsible Business. The 2003 survey of European Fund Managers, Financial Analysts, and Investor Relations Officers. CSR Europe.

[9] Davis, P. (9 February 2005) ''The Last Word'', Ethical Cooperation,

[10] Fauré, B., & Rouleau, L. (2011). The strategic competence of accountants and middle managers in budget making. Accounting, Organizations and Society, 36(3), 167-182.
[11] Franke, Nikolaus, Peter Keinz, and Christoph J. Steger (2009),
[12] Hargadon A., Sutton R.I., 2000, Building an innovation factory, Harvard Business Review, May-June,pp. 157-166
[13] Higgins, C., & Coffey, B. (2016). Improving how sustainability reports drive change: a critical discourse analysis. Journal of Cleaner Production, 136, 18-29.
[14] Hussin, Z. H., Rabun, M. N., & Yunus, M. Z. M. (2012). Strategic Competencies of Bumiputra Small and Medium Enterprise (SME) Owners in Central Malacca District. International Proceedings of Economics, Development and Research, 49, 240-244.
[15] in budget making
[16] Jean-Jacques Pluchart, Lois Charbon Jean, le management durable d'entreprise ; les performances de l'entreprise socialement responsable, 2011, Edition SEFI, Québec, Canada.
[17] Laosirihongthong, T., Adebanjo, D., & Tan, K. C. (2013). Green supply chain management practices and performance. *Industrial Management & Data Systems*.
[18] Maden, D., Göztaş, A., & Topsümer, F. (2014). Effects of service standards communication and servant leadership on strategic competence and customer orientation. Chinese Business Review, 13(11), 659-667.
[19] Musimwa-Makani, J. (2012). *Knowledge management in knowledge-intensive organizations: an investigation of factors influencing choices of knowledge management systems* (Doctoral dissertation).
[20] Newbert, S.L. Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research. Strateg. Manag. J. 2007, 28, 121–146.
[21] Paulraj, A. (2011). Understanding the relationships between internal resources and capabilities,sustainable supply management and organizational sustainability. Journal of Supply Chain Management, 47(1), 19-37.
[22] Pluchart, J. J. (2011). Le management durable de l'entreprise Les performances de l'entreprise socialement responsable. *Vie & Sciences de l'Entreprise*, (188), 96.
[23] Sinkula JM, Baker WE, Noordewier TA. Framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge, and behavior. J Acad Mark Sci 1997;25(4):305–18.
[24] Teece, D.J. Explicating dynamic capabilities: The nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance. Strateg. Manag. J. 2007, 28, 1319–1350.
[25] The strategic competence of accountants and middle managers
[26] Thompson VA.(2019) Bureaucracy and innovation. Adm Sci Q 1965;5:1–20.
[27] Thongpoon, S., & Ahmad, N. H. (2012). Sustainability of SMEs in Southern Thailand: The Roles of Sufficiency Economy and Strategic Competency. In st Annual PSU Phuket International Conference.
[28] Verona G. A resource-based view of product development. Acad Manage Rev 2000;24(1):132–42.
[29] Yusliza, M. Y., Yong, J. Y., Tanveer, M. I., Ramayah, T., Faezah, J. N., & Muhammad, Z. (2020). A structural model of the impact of green intellectual capital on sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, *249*, 119334.
[30] Zhang, H., Wang, Y., & Song, M. (2020). Does Competitive Intensity Moderate the Relationships between Sustainable Capabilities and Sustainable Organizational Performance in New Ventures?. *Sustainability*, *12*(1), 253.
[31] Zhu, Q., Feng, Y., & Choi, S. B. (2017). The role of customer relational governance in environmental and economic performance improvement through green supply chain management. Journal of Cleaner Production, 155, 46-53.

Warith Scientific Journal

سيناريوهات خارطة الطريق لأعاده تنظيم القطاع الصناعي العراقي

Scenarios of the Roadmap to Reorganize the Iraqi Industrial Sector

ا. د مؤيد عبد الحسين الفضل[1]
Prof. Dr. Muiead Abdul-Hussein Al-Fadl

هديل مهدي كاظم الشكري [2]
Hadeel Mahdi al -Shukri

[1] كلية المستقبل الجامعة، بغداد، العراق Muiead@yahoo.com 009647809039160
[2] ديوان الرقابة المالية الاتحادي، بغداد، العراق hadelmahde@yahoo.com 07707803335

المستخلص:

ان الدوافع الاساسية وراء اعادة تنظيم القطاع الصناعي تمتد الى جذور الاقتصاد العراقي الذي يعاني من مشكلات ناتجة عن طبيعة التحول من السياسي الذي تم بموجبه خلخلة بعض اركان الاقتصاد العراقي مثل التحول من النظام المركزي الى نظام رأسمالية السوق الحر، وما ترتب عليه من الخصخصة من دون دراسة او مراعاة لطبيعة المجتمع العراقي، فاتباع سياسة الباب المفتوح أثر في اداء القطاع الصناعي سلباً، فضلا عن الاختلال الذي يحمله هذا القطاع بين ثناياه منذ النمو غير الطبيعي للصناعات العسكرية في العراق وعليه فان اصلاح القطاع الصناعي لابد وان يبدأ بأعاده هيكلة المشاريع الصناعية المملوكة للدولة وخصخصتها وفق اسس اقتصادية، وايلاء القطاع الخاص اهمية في ادارة الاقتصاد، فضلاً عن اعادة تقويم للقطاع العام وفق معايير الكفاءة الاقتصادية، ان خلق بيئة ملائمة من خلال تطوير القدرات الادارية والفنية ومنح المشاريع الصناعية الاستقلال المالي والاداري، والتعاون المشترك بين القطاعين العام والخاص، كل هذه العوامل تعد ضرورة لإصلاح القطاع الصناعي. وان الشروط المارة الذكر لإصلاح القطاع الصناعي تنسحب على اصلاح القطاعات الخدمية الاخرى.

ان الباحثان بعد تشخيصهما مشاكل ادارة الاقتصاد الوطني، يقدمان احتمالية ضمن سيناريوهات خارطة طريق في مجالات محددة، اذ استنتجا، ان تحليل واقع الحال يكشف عن وجود خلل واضح في البيئة الاقتصادية وهو الاعتماد بشكل كبير على قطاع النفط في دعم الموازنة، كما وان الخطوط الثلاث من بدائل السيناريوهات يمكن ان تكون ذات بعد استراتيجي في خارطة الطريق وتشكل القاعدة الاساسية لنمو القطاع الصناعي وبالتالي دعم الموازنة العامة للدولة. وأوصى الباحثان، الى التوجه الفعلي نحو مكونات السيناريوهات الثلاث والتي هي: السوائل الثلاث (النفط، الماء، عصير التمور) باعتبارها كافية لدعم الموازنة مع الاهتمام ايضاً ببقية الانواع من الموارد لتأخذ دورها ايضاً في دعم الموازنة مستقبلاً، والاهتمام بالشفافية و سيادة القانون في كافة القطاعات الاقتصادية مع التركيز على دور القطاع الخاص، واخيراً التصدي لكافة اشكال الفساد الاداري والمالي.

الكلمات المفتاحية: سيناريوهات، خارطة الطريق، إعادة تنظيم القطاع الصناعي العراقي.

Abstract

The main motives behind the reorganization of the industrial sector extend to the roots of the Iraqi economy, which suffers from problems resulting from the nature of the transformation from the political according to which some of the pillars of the Iraqi economy were shaken, such as the shift from the central system to the system of free market capitalism, and the consequent privatization without studying Or taking into account the nature of Iraqi society, following the open-door policy has negatively affected the performance of the industrial sector, as well as the imbalance that this sector carries between its folds since the abnormal growth of the military industries in Iraq. Therefore, the reform of the industrial sector must begin with the restructuring and privatization of state-owned industrial projects in accordance with Economic foundations, giving the private sector importance in managing the economy, as well as a re-evaluation of the public sector according to economic efficiency standards. Creating an appropriate environment through developing administrative and technical capabilities, granting industrial projects financial and administrative independence, and joint cooperation between the public and private sectors, all of these factors are considered The necessity of reforming the industrial sector. The conditions mentioned for the reform of the industrial sector apply to the reform of other service sectors.

The researchers, after diagnosing the problems of managing the national economy, present a possibility within the roadmap scenarios in specific areas, as they concluded, that the analysis of the reality of the situation reveals a clear imbalance in the economic environment, which is the heavy dependence on the oil sector to support the budget, and that the three lines of Alternative scenarios can have a strategic dimension in the road map and constitute the basic basis for the growth of the industrial sector and thus support the state's general budget. The researchers recommended, to the actual orientation towards the components of the three scenarios, which are: the three liquids (oil, water, and date juice) as sufficient to support the budget, while also paying attention to the rest of the types of resources to take their role

also in supporting the budget in the future, and attention to transparency and the rule of law in all economic sectors With a focus on the role of the private sector, and finally addressing all forms of administrative and financial corruption.

Key words: Scenarios, the road map, reorganization of the Iraqi industrial sector

المقدمة

بعد التغيير السياسي والاقتصادي الذي حصل في عام 2003 اصبح القطاع الصناعي العراقي مهملاً، حيث تبعثرت الجهود الرامية الى التنمية والتطوير وتركزت على الجانب الامني واقرار واقع التغيير السياسي الجديد والحفاظ على كافة متطلبات الثروة النفطية ضمن الصناعة الاستخراجية فقط، من اجل الحصول على المال اللازم للعملية السياسية الجديدة، لذلك بقيت كافة القطاعات الاساسية (الزراعة، الخدمات، الصناعة، التجارة) مهمشة، وبقي الحال على ما هو عليه رغم تعاقب الحكومات في الدورات البرلمانية السابقة، حيث بقي الاقتصاد العراقي احادي القطب وهو ما يُعرف بالاقتصاد الريعي بالاعتماد على عائدات النفط مما جعلها حكومات مضطربة رهينة بحركة اسعار النفط صعوداً ونزولاً، وبقدر تعلق الامر بالقطاع الصناعي، تم اجراء عمليات خجولة هنا وهناك لإعادة الحياة لبعض شركات القطاع العام والمختلط، في حين ان القطاع الخاص غادر بحثاً عن فرص استثمارية اكثر اماناً في الدول المجاورة، ومن بقي في العراق فقط الذي لديه ارتباط معين بقوى سياسية نافذة في الحكومة.

ومن هنا لابد من الوقوف على الاسباب التي من شأنها ان تؤدي الى اعادة الحياة الى القطاع الصناعي ليأخذ دوره في دعم موازنة الدولة ويساهم في توفير فرص العمل الكافية للتخفيف عن كاهل الدولة المترهل اصلا، ويقدم الباحثين هنا سيناريوهات لخارطة الطريق لإعادة تنظيم القطاع الصناعي.

مشكلة البحث:

ان مشكلة بحثنا الحالية تتمثل في التصدي للإشكاليات التالية:

1. عدم وجود ادارة رشيدة للاقتصاد العراقي وكذلك للموارد المتوفرة في العراق بشكل متميز بالمقارنة مع الاقتصادات الاخرى.
2. عدم وجود استغلال أمثل للموارد الاساسية المتوفرة التي تحقق أكبر دعم للموازنة العامة للدولة.
3. لا يتوفر للصناعات الوطنية الدعم والحماية من قبل الدولة مما يجعلها غير مقبولة من قبل المستهلك.
4. عدم وجود استشعار بالقيمة العالية للموارد الطبيعية التي يتمتع بها العراق وبالتالي عدم ترتيب الاولويات لها بالنسبة لأهميتها محلياً وعالمياً في ضوء تحليل البيئة الخارجية والداخلية.

اهداف البحث:

يهدف البحث الى تحقيق ما يلي:

1. تسخير الاساليب العلمية للإدارة الاستراتيجية لبناء سيناريوهات ضمن خارطة الطريق لاستغلال الموارد الطبيعية المتاحة بشكل أفضل.
2. تحليل واقع الحال للاقتصاد العراقي لبيان اهم الموارد المتاحة ذات البعد الاستراتيجي لدعم الموازنة العامة.
3. بيان الاهمية الاستراتيجية للموارد الثلاث الاساسية التي يمتلكها العراق وهي: النفط، الماء والتمور والتي تشكل الميزة التنافسية الاساسية للاقتصاد العراقي.
4. الانتقال لخطوة لاحقة في تقويم نشاط المنظمات العاملة في القطاع الصناعي بحيث لا يقتصر تقويمها على ما تحققه من ارباح بل ما هو وارد من اهداف اخرى واردة في بطاقة الاداء ABC (Banlas Score Card)

اهمية البحث:

تنبع اهمية البحث في كونه يتصدى لمشكلة لها الدور الاساسي في تصحيح هيكل الاقتصاد العراقي وذلك فيما إذا تم فعلاً تطبيق السيناريوهات الافتراضية ضمن خارطة الطريق في استغلال الموارد التي يتميز بها العراق، وإن ذلك سوف ينتج فرص جيدة لتوفير الموارد المالية اللازمة لدعم الموازنة العامة للدولة والخروج من نطاق الاقتصاد الريعي (احادي القطب)، ويمكن ان يفتح ذلك الآفاق المستقبلية امام استغلال بقية الموارد الطبيعية المتوفرة لجعل الاقتصاد العراقي وبالذات القطاع الصناعي بأحسن حال.

فرضيات البحث:

يستند البحث الى الفرضيات التالية:

1. ان تحليل واقع الحال يكشف عن وجود خلل في ادارة قطاعات الاقتصاد العراقي وادارة الموارد الطبيعية فيها.
2. ان تحليل واقع الحال يكشف عن امكانية تحقيق استخدام أفضل للموارد الطبيعة المتوفرة والتي يمكن ان تدعم الموازنة العامة للدولة من خلال بناء سيناريوهات مستقبلية ضمن خارطة الطريق وضمن تحليل للبيئة الداخلية والخارجية (SWOT).
3. ان هنالك تشتت في الجهد الصناعي للأنواع المختلفة من الصناعات وبالتالي عدم تحقق الاستغلال الافضل للموارد المتاحة في البلد.

4. ان البيئة الداخلية والخارجية الحالية لا تشجع على قيام صناعة وطنية ما لم يكون هناك تحليل ودراسة مسبقة من خلال اعداد سيناريوهات مستقبلية.

الدراسات السابقة:

1- بحث (صالح والعاني، 2010) بعنوان (نحو رؤيا استراتيجية لبناء القدرة التنافسية للاقتصاد والصناعة في العراق):

يهدف البحث الموسوم الى تحليل واقع الاقتصاد العراقي على خلفية تحليل القدرة التنافسية بما يفضي الى وضح ملامح عامة لاستراتيجية بناء للقدرة التنافسية الوطنية للنهوض بالواقع الاقتصادي.

وقد توصل البحث الى ان الاقتصاد العراقي يعاني من اخفاق عام في التنافسية بنسبة (60%)، وظهر ان اهم تلك الاخفاقات كامنة في معالجة الفساد والاستقرار السياسي والامني وولاء قوة العمل ووضوح الانظمة الضريبية اضافة الى فشل باقي المرتكزات.

2- بحث (العاني والمعموري، 2010) بعنوان (استراتيجية دعم وتطوير الصناعات الصغيرة في ضوء تقويم فاعلية مبادرات القروض في العراق):

يهدف البحث الموسوم الى التعرف على السياسات والمبادرات والمواقف لدعم وتطوير انشطة المشاريع الصغيرة هل حققت غاياتها ضمن ما يعرف ببرامج الاقراض والتمويل ام لا؟ وكذلك التعرف على السياسات الصناعية المطلوبة لدعم وتطوير المصانع الصغيرة.

وقد توصل البحث الى ان الصناعات الصغيرة اثبتت قدرتها على تلبية الطلب المحلي من مختلف انواع السلع والمصنوعات وما تتمتع به من روابط امامية وخلفية لتغذية المشاريع قطاعياً او مع بقية القطاعات وامدادها بما تحتاجه من منتجات اوالمواد الاولية والخامات للقطاعات الاخرى فضلاً عن قدرتها من النفاذ الى الاسواق الخارجية والمساهمة في زيادة الصادرات وتوفير النقد الاجنبي وتخفيف العجز في ميزان المدفوعات.

3- بحث (الدليمي، 2011) بعنوان (اهم التحديات التي تواجه الاقتصاد العراقي وسبل معالجتها):

يهدف البحث الموسوم الى تحديد حجم التحديات التي تواجه الاقتصاد العراقي وتشخيص اسبابها واستشراف مخاطر تلك التحديات على مستقبل العراق الاقتصادي وكذلك تحديد ملامح الاستراتيجية المقترحة لمعالجة تلك التحديات.

وقد توصل البحث الى ان حالة التخلف والتدهور التي يتصف بها الاقتصاد العراقي وما تحتاجه عملية التنمية باعتبارها عملية مجتمعية وتطول كل مرافق الحياة لهذا يتطلب ان تنهض الدولة بجزء كبير منها وكذلك انخفاض القدرات التنافسية في العراق وانخفاض كميات الانتاج وتدني الجودة بسبب ارتفاع التكاليف الناجمة عن ارتفاع اسعار مدخلات الانتاج لانخفاض الدعم الحكومي للقطاع الخاص وانخفاض الانفاق على البنى التحتية والبحث والتطوير وغير ذلك.

4- بحث (الشاوي ومحمد، 2011) بعنوان (دور الدولة في دعم القطاع الصناعي في العراق - دراسة ميدانية):

يهدف البحث الموسوم الى استكشاف الاثار السلبية لغياب او ضعف الدعم الحكومي عن القطاع الصناعي وصولا الى بناء مقترحات حول آلية دور الدولة في دعم هذا القطاع.

وقد توصل البحث الى وجود دعم حكومي للقطاع الصناعي الخاص في بعض المجالات المحدودة وتناقض اجابات الجهات الرئيسية الممثلة للقطاع الخاص حول انواع الدعم المقدم لهذا القطاع وكذلك ضعف الدعم الحكومي المقدم الى القطاع الصناعي المختلط.

5- بحث (نصوري وسهر، 2014) بعنوان (اعادة هيكلة شركات القطاع الصناعي العام بأسلوب التحويل الى الشركات المساهمة الخاصة والمختلطة - التجربة العراقية انموذجاً):

يهدف البحث الموسوم الى بيان مدى اثار التحول على اداء كفاءة الشركات بصيغتها الجديدة بعد تغيير صفتها القانونية من الشركات العامة الى الشركات المساهمة وفرص تطبيقها بنجاح في الدول النامية بصورة عامة وعلى صعيد شركات ومشاريع وزارة الصناعة في العراق بصورة خاصة.

وقد توصل البحث الى ان الاقتصاد العراقي يعاني اختلالات هيكلية في ظل هيمنة القطاع العام على مفاصل الاقتصاد وانشطته بصورة عامة وبصورة خاصة فقد تميز القطاع الصناعي الخاص بالضعف ودوره المحدود في مساهمته في النشاط الاقتصادي العام وكذلك ضرورة اجراء التقييم الشامل لكل الشركات المطلوب اصلاحها ومن ثم اختيار اسلوب الاصلاح والتوقيت المناسبين.

6- بحث (هاشم ومحمود، 2014) بعنوان (تقييم كفاءة اداء قطاع الصناعة التحويلية العام في العراق للمدة2000- 2009):

يهدف البحث الموسوم الى تحديد واقع الصناعة التحويلية للقطاع الصناعي العراقي العام في مرحلة ما بعد عام 2003 وكذلك تحديد الاسباب وسبل النهوض في ظل التوجهات الاقتصادية الجديدة.

وقد توصل البحث الى ضرورة فسح المجال للقطاع الخاص للدخول كشريك في ادارة وتمويل الصناعة التحويلية للقطاع الصناعي العام في العراق بصورة تدريجية، لما لهذه العملية من اهمية في رفع كفاءة اداء المؤسسات الصناعية وزيادة انتاجيتها، اضافة الى خفض الاعباء المالية عن الحكومة، ومعالجة اهم المشاكل التي تواجه المؤسسات الاقتصادية والتي من اهمها ضعف الادارة والفساد.

7- بحث (العبادي، 2015) بعنوان (استخدام السيناريو الاستراتيجي لإدارة الازمات في شركات الاعمال- دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن العراقية):

يهدف البحث الموسوم الى بيان دور السيناريو الاستراتيجي في تجنب وقوع الازمات ومعالجتها في منظمات الاعمال وأدراك ذلك الدور من قبل عينة من متخذي القرار في وزارة الصناعة والمعادن العراقية.

وقد توصل البحث الى اتفاق عينة الدراسة على ان السيناريو الاستراتيجي يؤثر وبشكل مباشر على ابعاد ادارة الازمات ويوفر الحلول الناجعة للشـركات عينة البحث في حال وقوع الازمة فيها، وكشـف هذا البحث عن وجود علاقة ايجابية قوية بين متغيرات الدراسة.

ومما ورد في أعلاه من بحوث سابقة، فقد اختلف بحثنا عنها في انه سيقوم وبشكل متواضع على عرض ثلاث سيناريوهات قائمة على أساس علمي وموضوعي لإعادة تنظيم القطاع الصناعي لدعم موازنة الدولة العراقية.

الجانب النظري

مفهوم السيناريو ودوره في اتخاذ القرارات الاستراتيجية

السيناريو هو اسلوب افتراضي (Scenarios Method) لما سوف يقع في المستقبل يتم اعداده حسب تصورات متخذ القرار او القائم على حل المشكلة، وعادة ما يتم تقسيم اساليب اتخاذ القرار الى (**Wisniewski, 2004**)، (**الفضل، 2008**):

1. اساليب كمية Quantitative Method
2. اساليب نوعية Qualitative Method

ان السـيناريو باعتباره اداة لاتخاذ القرارات الاسـتراتيجية، يأتي ضـمن الاسـاليب النوعية، حيث برزت الحاجة الى بناء السيناريوهات كأحد الاساليب النوعية في التفكير الاستراتيجي بسبب التحديات التي تواجهها منظمات الاعمال وخاصة في البيئة الخارجية.

ان اول استعمال لهذا الاسلوب كان في سنة 1967 حيث قام الباحث (O.Conuor) في كتابه الموسوم (Under planning Uncertainty: Multiple Scenarios Contingency) لفكرة مهمة وهي ان اعتماد (السيناريو) سيسمح بوضع التصورات عن مواقف بديلة للمشكلة التي لا يمكن معالجتها باستخدام اساليب التنبؤ الاخرى. اما (Aries de GEVS)، فقد أكد في مقالته الموسومة (Planning as Learning) المنشورة في مجلة (Harvard Business Revise) عام 1988 على اهمية استخدام السيناريوهات باعتباره يوضح تصور معين لمتخذ القرار في المنظمة عن البدائل المختلفة لما سوف يكون عليه الحال في المستقبل وبذلك تتوفر فرصة لتقويم الموقف الحالي، في أطار ما يُعرف بتنشيط التفكير الذهني.

وقد اتفق كل متخذي القرارات الذين حالفهم الحظ في النجاح على اهمية (بناء السـيناريوهات لاتخاذ القرارات الاسـتراتيجية)، وكان ذلك واضحاً في الجانب العسكري انتقل بعد ذلك الى قطاع الاعمال في الحياة المدنية، حيث ما يزال منظور الحرب قائماً في الفكر الاداري المعاصر حتى يومنا هذا، والذي يزور الموقع الالكتروني (Amazon.Com) يجد الآلاف من المؤلفات التي تتناول استراتيجية الاعمال، والتي هي بشكل او باخر تسعى لتطبيق مبادئ الاستراتيجية العسكرية على المنظمات العاملة في قطاع الاعمال، ويوجد العديد من التوجهات لفن الحرب الموجهة تحديداً نحو ادارة الاعمال، ومنها تتوجه نحو الرؤساء التنفيذيين، واخرى معنية بالمشرفين ورجال التسويق والمبيعات حيث مفادها ينصب على وصف ادارة الاعمال حرباً او معركة واجبة ينبغي التحفيز والاستعداد لها جيداً (**العنزي، 2013**).

اذ يؤخذ بنظر الاعتبار هنا كافة الاحتمالات الممكنة المتعلقة بالحصص السوقية واكتساب الميزة التنافسية، ويتم هنا الاستعانة بالمخططات الانسيابية (Flow Charts) التي يتم بناؤها بشكل يتناسب وتفرعات المشكلة وتشعباتها واحتمالات ظهور المتغيرات والتوجه نحو البدائل المتوفرة للمعالجة وهو ما يُعرف بلغة النهج الكمي بالخوارزميات التي تضـمن لمتخذ القرار الانتقال المنطقي والعلمي من خطوة الى اخرى من بداية التصدي للمشكلة ولغاية معالجتها والحصول على الحل اللازم لها (**Daft, 2010**).

مفهوم خارطة الطريق واهميتها في عملية التخطيط الاستراتيجي

قال بيتر دراكر (P. Drucker) مؤسس النظرية الادارية في احدى مقالاته: لنُعلم ابناءنا الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، كما تّعلم اسلافنا الزراعة [1] ، حيث نفهم من ذلك الاهمية الكبيرة للتخطيط الاستراتيجي الذي يتطلب مجموعة من الادوات منها ذات طابع كمي والاخرى ذات طابعاً نوعي ويدخل في هذه الاخيرة ما يُعرف بخارطة الطريق.

ان خارطة الطريق (Road Map) مصطلح اكتسب الطابع السياسي عندما استخدم في بداية الالفية الثالثة من قبل المجموعة الرباعية الادارية المعنية بتسوية القضية الفلسطينية حيث يتضمن مجموعة من الخطوات المتسلسلة والمواقف الحاسمة في معالجة المشكلات وصولاً في نهاية المطاف الى ايجاد حل للمشكلة الاساسية. وخارطة الطريق في حقيقة الامر هي عبارة عن خطة تفصيلية محددة بسقف زمني وخطوات مبرمجة ومتسلسلة تبدأ من خط شروع معين وتصل في النهاية الى الضوء في نهاية النفق الذي هو يعبرعن فتحة الخروج على الحل المطلوب للمشـكلة التي أُعدت لها خارطة الطريق، وهذا الاخير يحمل في طياته الكثير من المواقف والمفاوضات والتي يمكن ان يُعد لها سيناريوهات مختلفة يمكن ان يقع الخيار على أحدها ليتم الانتقال الى الموقع التالي من خارطة الطريق. ان الفكر الاداري استعان بهذا المصطلح في كافة الانشطة المتعلقة بمنظمات الاعمال وخاصة ذات البعد الاستراتيجي، اذ لا يمكن ان تتحرك الامور بمؤثرات البيئة الخارجية والداخلية ان تفعل فعلها بشكل عشوائي، اذ ان ذلك سيفضي الى الانهيار التنظيمي لذلك ظهرت الحاجة الى الاستعانة بهذه الادارة كمنهج لعملية التخطيط المعتمدة من قبل متخذ القرار في المنظمة (**Buytendijk et al, 2010**)، (**Robbins & Timothy, 2014**)، (**Johns & Saks, 2015**).

اشكالية الاقتصاد الحر والاقتصاد الموجه

بدأت هذه الاشكالية في منتصف القرن التاسع عشر تقريباً عندما انقسم العالم معسكرين احداهما رأسمالي والآخر اشتراكي، وقد ذهب المعسكر الرأسمالي الى نموذج الاقتصاد الحر مستنداً لمقولة (دعه يعمل دعه يمر) وترك العمل لآلية السوق حيث يتحكم العرض والطلب وقوة رأس المال في تحديد مشكلة وطبيعة الاقتصاد والذي يبنى على الملكية الفردية لوسائل الانتاج وبالذات رأس المال، ويقود هذا المعسكر الولايات المتحدة الامريكية واوربا الغربية. في حين في المقابل كان يعمل الاقتصاد الاشتراكي الذي يستند الى المركزية والملكية العامة لوسائل الانتاج ورأسمالية الدولة والذي عُرف فيما بعد بالاقتصاد الموجه وكان الاتحاد السوفيتي هو من يتصدر هذا المعسكر من مجموعة من دول اوربا الشرقية (حلف وارسو). وقد تبنت العديد من الدول لاحقاً فكرة الاقتصاد الموجه او ما يُعرف بالنظام الشمولي الذي يتسم بالمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات وخاصة الدول النامية والتي بدأت تجد لها طريقاً في النمو والتطوير الاقتصادي وفق توجهات الدولة والنظام السياسي الذي يعتقد بان المجتمع وآليات السوق لا تزال غير مؤهلة لبناء الاقتصاد المطلوب، لذلك تم المسك بكافة خيوط اللعبة، وثم ترك هامش بسيط للقطاع الخاص من خلاله. حيث تم بناء كافة مؤسسات الدولة وفق مضمون الفكر الاشتراكي بدرجات مختلفة، قد يختلف ذلك من بلد الى آخر حيث تعمل الدولة على الاستحواذ على وسائل الانتاج والاحتفاظ بكافة الوزارات بما في ذلك الصناعة والزراعة والاقتصاد والتخطيط وما الى ذلك، وفي هذا الصدد نجد ان الاقتصاد الموجه قام بتقسيم المنظمات الى ثلاث انواع:

1. منظمات تعمل في أطار القطاع العام الحكومي.
2. منظمات تعمل في أطار القطاع المختلط (حكومي وخاص).
3. منظمات تعمل في أطار القطاع الخاص.

وكل هذه المنظمات يجب ان تعمل بشكل او بآخر لخدمة خطة التنمية القومية المعدة مسبقاً، اذ لا يمكن ان تعمل منظمات معينة سواء كانت من القطاع الخاص او المختلط خارج التوجهات العامة للخطة العامة للدولة وتعد لذلك مجموعة من الآليات والسياسات (السياسة المالية والسياسة النقدية) للسيطرة عليها بشكل او بآخر، وبشكل عام فان عملية تخصيص الموارد واستخدامها في النظام الاشتراكي يتم من خلال الادارة المركزية، حيث ان قرارات الانتاج والاستهلاك والاستثمار تتخذها السلطة المركزية (**الفتلاوي والزبيدي، 2011**) ، (**Willis, 2012**) ، (**Thomas &Patricia , 2006**)

الجانب العملي: تقويم واقع حال القطاع الصناعي في ظل تطورات الاقتصاد العراقي بعد سنة 2003

لمحة موجزة عن طبيعة القطاعات العاملة في الاقتصاد العراقي قبل وبعد سنة 2003

بشكل عام إن بناء الاقتصاد العراقي قبل سنة 2003 تم على اساس ثلاث قطاعات اساسية وهي (القطاع العام او ما يُعرف بالقطاع الاشتراكي) والقطاع الخاص والقطاع المختلط، حيث لعب القطاع العام الدور الاساسي في هيكل الاقتصاد العراقي، اذ تم بناءه على اساس رأسمالية الدولة وامتلاك وسائل الانتاج الاساسية. ويلعب النفط والصناعة النفطية الدور الاساسي في توفير الموارد اللازمة لإيرادات الميزانية حيث تشكل هذه النسبة خلال فترة التسعينات من القرن الماضي ما يقرب من (91%) في حين تشكل بعد سنة 2003 ما يزيد عن (96%)، وبسبب الحصار الاقتصادي في التسعينات ومشكلات اخرى ومن اجل تفعيل دور القطاع العام وكذلك الخاص تم اصدار قانون تأسيس الشركات رقم (21) لسنة 1997 الذي تم تعديله في سنة 2004 حيث اجاز هذا القانون تحويل المؤسسات الصناعية الحكومية الى شركات عامة لأجل انقاذ هذا القطاع من حال التردي [2]

بشكل عام واستناداً الى تحليلات وبحوث كثيرة تصدت لهذه الاشكالية يمكن بيان اهم مواصفات الاقتصاد العراقي بقطاعاته الثلاث وكما يلي: [3]

1) قبل وبعد سنة 2003 توجد حالة من التشوه في بنية الاقتصاد العراقي كونه احادي القطب، او بعبارة اخرى ان حالة التخلف والتدهور التي يتصف بها الاقتصاد العراقي ناجمة عن انخفاض في قدراته التنافسية وانخفاض في كميات الانتاج وعدم بلوغها مستويات الاكتفاء الذاتي مع تدني في الجودة بسبب ارتفاع التكاليف الناجمة عن ارتفاع اسعار مدخلات الانتاج.

2) تأكيد لما ورد اعلاه ذهب مجموعة من الباحثين، الى رأي مفاده ان الاقتصاد العراقي يعاني من اخفاق عام في التنافسية بنسبة (60%)، ويعود السبب الاساس في ذلك الى الاخفاقات المتلاحقة وخاصة بعد سنة 2003 في معالجة الفساد والاستقرار السياسي والامني وظهور حالة التخندق والمحاصصة مع فشل واضح في السياسة المالية والنقدية والذي ترتب عليه عدم وضوح في النظام الضريبي وباقي الادوات.

3) ذهب البعض الآخر من الباحثين الى ان المشكلة تكمن في ان القطاع الصناعي الذي هو الركيزة الاساسية لاقتصاد العراق بالإضافة الى القطاع الزراعي والخدمي والتجاري انتعش في فترة الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي لأنه اسس لدعم الماكنة الحربية آنذاك، لم ينال الدعم الكافي من الدولة بعد عام 2003، بسبب فقدان القاعدة المعرفية وهجرة العقول، ويمكن ابراز اهم الأسباب التي أدت الى اهمال القطاع الصناعي:

أ) الاهمال المقصود للقطاع العام وشركاته المختلفة بسبب تصريف البضائع للدول المجاورة باعتبار العراق سوق استهلاكي من الطراز الاول.

2 انظر الوقائع العراقية لسنة 1997 وسنة 2004، رقم الصفحة 96، في فترة الحصار الاقتصادي واجه النظام الحاكم آنذاك مشكلات عديدة رغم وجود برنامج الامم المتحدة (النفط مقابل الغذاء والدواء) مما اضطره الى اصدار رسالة عُرفت حينها برسالة السيد الرئيس لمعالجة الوضع الاقتصادي وكان من بينها اصدار العملة المطبوعة بدون رصيد.

3 انظر البحوث المشار اليها في الدراسات السابقة من هذه الدراسة ذي الرقم 1، 2، 3، 5

ب) تم اغراق السوق العراقي بأنواع مختلفة من البضائع والسلع التي كان ينتجها القطاع الخاص وبأسعار تنافسية مما ادى الى انسحابه من العراق والتوجه الى الدول المجاورة.
جـ) عدم الوضوح في الرؤيا والرسالة وعدم وجود الضمانات الكافية في مبدأ الشراكة بين القطاع العام والخاص لتأسيس القطاع المختلط [4].

4) بشكل عام وفي ظل تشخيص ظاهرة الاختلالات الهيكلية في الاقتصاد العراقي في ظل هيمنة القطاع العام على مفاصل الاقتصاد وانشطته بصورة عامة ادى ذلك الى ان يتسم القطاع الصناعي الخاص بالضعف فيكون دوره محدود في مساهمته في النشاط الاقتصادي العام وانسحب رأس المال والاستثمارات الى دول الجوار او الى منطقة الحكم الذاتي لوجود الاغراءات والضمانات الكثيرة.

نقاط الضعف ونقاط القوة في القطاع الصناعي العراقي في ظل الفرص والتحديات الخارجية

في ضوء ما تقدم من تحليلات، ومن اجل الخروج بتحليل وافي عن القطاع الصناعي العراقي والمنظمات العاملة فيه، يتطلب الامر هنا الاستعانة بتحليل سوات (SWOT Analysis)، حيث يركز هذا التحليل على البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف)، وتحليل البيئة الخارجية (الفرص والتحديات) (**دهش وعبد الرضا، 2002**)، ويمكن ادراج **اهم نقاط القوة في القطاع الصناعي العراقي:**

1) يمتلك العراق من أكبر احتياطيات النفط في العالم.
2) يمتلك العراق اثنين من الانهر ذات المياه العذبة [5]
3) يمتلك العراق ثروة بشرية هائلة ورأسمال فكري على درجة عالية من الرُقي والتطور.
4) يمتلك العراق ثروات معدنية اخرى مهمة (عدا النفط والغاز) غير مستغلة بشكل فعال وذلك مثل:
- ❖ الفوسفات
- ❖ الزئبق الاحمر
- ❖ موارد اخرى مختلفة

5) امتلاك العراق لأكبر غابة نخيل في العالم.
6) امتلاك العراق لمسطحات مائية كبيرة في الجنوب (الاهوار) بالإضافة الى منفذ مهم على الخليج العربي يعتبر كافي لسد كل متطلبات الموازنة.
7) امتلاك العراق لأنواع مختلفة من التضاريس الجغرافية.
8) يحتضن العراق لآثار تاريخية تتعلق بأقدم حضارة في التاريخ وهي الحضارة البابلية والسومرية.
9) احتضان العراق لأكثر عدد ممكن من المراقد الدينية والاماكن المقدسة التي تشكل القاعدة الاساسية للسياحة الدينية وصناعة السياحة بشكل عام.

اما عن اهم نقاط الضعف في القطاع الصناعي العراقي فهي كالاتي:

1) عدم وجود خطة استراتيجية واضحة او خارطة طريق تقدم البلد الى بر الامان للمستقبل القريب والبعيد.
2) هنالك عدم وضوح في مسألة التحول الى اقتصاد السوق حيث هنالك اشارات خجولة في الدستور العراقي بهذا الخصوص وهي المادة (الثانية (ف، ب)) التي اكدت مبادئ الديمقراطية مما يعني اختيار الاقتصاد الحر، وكذلك المادة (24) التي تؤكد على حرية انتقال الايدي العاملة ورؤوس الاموال وكذلك المادة (25) التي تشير الى اصلاح الاقتصاد العراقي بما يضمن استثمار كامل للموارد وتنويع مصادرها وتشجيع القطاع الخاص وتنميته، وهنالك نصوص قانونية اخرى تشير ضمناً نحو الاقتصاد الحر كقانون الاستثمار العراقي النافذ.
3) الفوضى في ادارة البلد في المجالات التالية: -
- ❖ مشكلة السيطرة على المنافذ الحدودية وبالتالي فتح الابواب تجاه سياسة الاغراق السوقي.
- ❖ ظاهرة الفساد الاداري والمالي في كافة الهيكل التنظيمي الاداري للدولة العراقية وبالأخص في استقطاب الاستثمار.
- ❖ العلاقة بين المركز والحكومات المحلية ومسألة انتقال الصلاحيات من الوزارة الى الجهات المعنية في الحكومات المحلية.

4) عدم وجود الاستقرار السياسي في البلد واستمرار الصراع والاحتقان الطائفي بين اطياف المجتمع العراقي.
5) احجام القطاع الخاص عن المشاركة في دعم جهود الدولة وتوجه الاستثمار نحو الدول المجاورة، وذلك بسبب تفشي ظاهرة الرشوة، المحسوبية وارتفاع مستويات المخاطرة.
6) عدم وجود خارطة استثمارية لتوزيع الصناعات العراقية الحالية والقادمة.
7) عدم وجود ما يُعرف بـ (Barcode) يميز موقع واهمية الاقتصاد العراقي والصناعة العراقية
8) عدم وجود بناء معرفي جديد في كافة القطاعات الصناعية وان القاعدة المعرفية الحالية في القطاع الصناعي العراقي والمنظمات العاملة فيه تنتمي الى القرن الماضي.

4 علما بان المشروع العراقي قد اعطى الحق للقطاع العام لإلغاء قرارات القطاع الخاص من خلال المادة (14) من قانون الشركات العراقي المذكور اعلاه من اجل حوكمة القطاع الخاص وتوجيهه بشكل صحيح

5 يذهب الخبراء المتخصصين في الجيولوجيا بان هذه من النوادر التي حذا فيها الله العراق هو وجود ثروة نفطية، ومياه عذبة حيث ان المعتاد هو ان تكمن المياه مالحة في مثل وجود الثروة النفطية

9) وجود بطالة مقنعة وترهل عالي في الملاك الفني والاداري العامل في مختلف المنظمات الانتاجية والخدمية في الدولة.
10) الشعور بعدم الاطمئنان في القطاع الخاص، مما يضطر افراد المجتمع الى التمسك بالوظائف الحكومية.
11) اعتماد العراق فلسفة الدولة والتي تعرف (الاب الحنون) والتي توفر كافة الخدمات للمواطن بشكل مجاني او مدعوم بما في ذلك المواد الغذائية والعلاج الطبي والتعليم.
12) توجه كل جهود الدولة نحو مواجهة الارهاب وبالشكل الذي تطلب معه تحويل مبالغ عالية من الموازنة العامة لهذا الغرض.

مؤشرات نجاح وتطور المنظمات في القطاع الصناعي العراقي

يذهب المتخصصين في العلوم الادارية الى رأي مفاده ان هنالك مؤشرات محددة لنجاح وتطوير المنظمات بشكل عام ومنظمات الاعمال بشكل خاص، وهذه المؤشرات تقع ضمن اربعة محاور تشكل ما يعرف بأنموذج بطاقة الاداء المتوازن وهي كما يلي:

1. المحور المالي
2. محور الزبائن
3. محور العمليات
4. محور التعلم والنمو

من اجل التحقق من سريان مفعول هذه النظرية في المنظمات العاملة في القطاع الصناعي العراقي، قام الباحثان بأعداد استمارة خاصة لذلك كما في الملحق رقم (1) وفق مقياس (ليكرت) الخماسي (موافق تماما، موافق، لا اعلم، لا اوافق، لا اوافق تماما)، اذ تم توزيع هذه الاستمارة على عينة من العاملين في القطاع الصناعي وذلك بحدود (100 استمارة) حيث ان الاستمارة المذكورة في نهاية هذه الدراسة تتميز بكونها (وفقاً لرأي كل من **kaplan & Nortin**) لا تعتمد على الارباح كمؤشر لنجاح وتطور المنظمة بل تعتمد على المؤشرات الاخرى وذلك مثل (**Kaplan & Nortin, 1996**) .

- ✓ رضا الزبائن واهتمامهم بالإنتاج المقدم من قبل المنظمة.
- ✓ كون العمليات الداخلية في المنظمة تتم بشكل يتفق والمعايير الدولية لمنظمات الاعمال الناجحة.
- ✓ كون العاملين يكتسبون الخبرة وتراكم المعرفة بشكل يتفق ومنحنى التعلم.

وقد حصل الباحثان على اجابات من عينة الدراسة المنتخبة وتم تحليلها كما يلي:
حصل المحور المالي على متوسط مجموع اجابات بلغت بحدود (36.7%) من اهتمامات عينة الدراسة، وان محور العمليات الداخلية حصل على (25.3%)، في حين ان محور الزبائن حصل على (14.2%)، وان محور التعلم والنمو حصل على (23.8%)، وبذلك يصبح لدينا:

%36.7	**المحور المالي**
%25.3	**محور العمليات الداخلية**
%14.2	**محور الزبائن**
%23.8	**محور التعلم والنمو**
%100	**المجموع الكلي**

ويتضح مما تقدم ان المحور المالي قد حاز على اكبر النسب وهي (36.7%) اي ان المشكلة في متطلبات الاعمال العراقية تتسم في كونها ذات طابع مالي اكبر كونها تتعلق بالعمليات الداخلية او الزبائن او التعلم والنمو، وبشكل عام تشير هذه الاستبانة الاستطلاعية (cheek list) التي استندت الى بطاقة الاداء المتوازن او بطاقة العلامات المتوازنة Banlas Score Card (BSC) باعتبارها مدخل لاتزان المنظمة (Sustimm ability Management) او اتزان الادارة، وان تقويم المنظمة لا يقتصر على الارباح وانما على صليب (+) مربع من المؤشرات كما ورد اعلاه (**السعد وأخرون،2012**).

السيناريوهات المستقبلية لأعداد خارطة طريق اعادة تنظيم شركات القطاع الصناعي (Duchin et al, 2011)

يقدم الباحثان ثلاثة سيناريو هات محكمة لتطوير ودعم القطاع الصناعي في العراق في أطار خارطة طريق يكون هدفها الاساسي دعم الاقتصاد العراقي بشكل عام والقطاع الصناعي بشكل خاص، ان ملامح خارطة الطريق المطلوب اعتمادها هنا تستند الى ثلاثة سيناريوهات اساسية يقدمها الباحثان، حيث ان ذلك مستنبط من اعتقادهم بان الوضع الاقتصادي بشكل عام والوضع الصناعي بشكل خاص يمكن ان يرتكز الى ثلاثة عناصر اساسية وهي:

1. الثروة النفطية وما يرتبط بها من صناعات بتروكيمياوية ومشتقات نفطية.
2. الثروة المائية، حيث تشكل مياه الشرب والعصائر والمشروبات المختلفة الشريان الاساس لاستمرارية الحياة في الكثير من الدول الاقليمية والعالمية.

3. صناعة التمور ومنتجات النخيل المختلفة، حيث يمتلك العراق أكبر غابة نخيل في العالم، وتُعد التمور مادة غذائية متكاملة.

واستناداً الى ما تقدم نعرض ادناه ثلاثة سيناريوهات احتمالية يمكن لمتخذ القرار في القطاع الاقتصادي اوعلى مستوى الاقتصاد بشكل عام اعتمادها في أطار خارطة الطريق التي تُعد على المستوى الوطني لأجل النهوض بالمنظمات الانتاجية وبما يدعم المنتج الوطني في العراق.

السيناريو الاول: تفعيل وتنشيط الصناعة النفطية والبتروكيمياوية وفق المراحل الموضحة بالشكل رقم (**Kaplan & Nortin, 1996**)، وهي كما يلي:

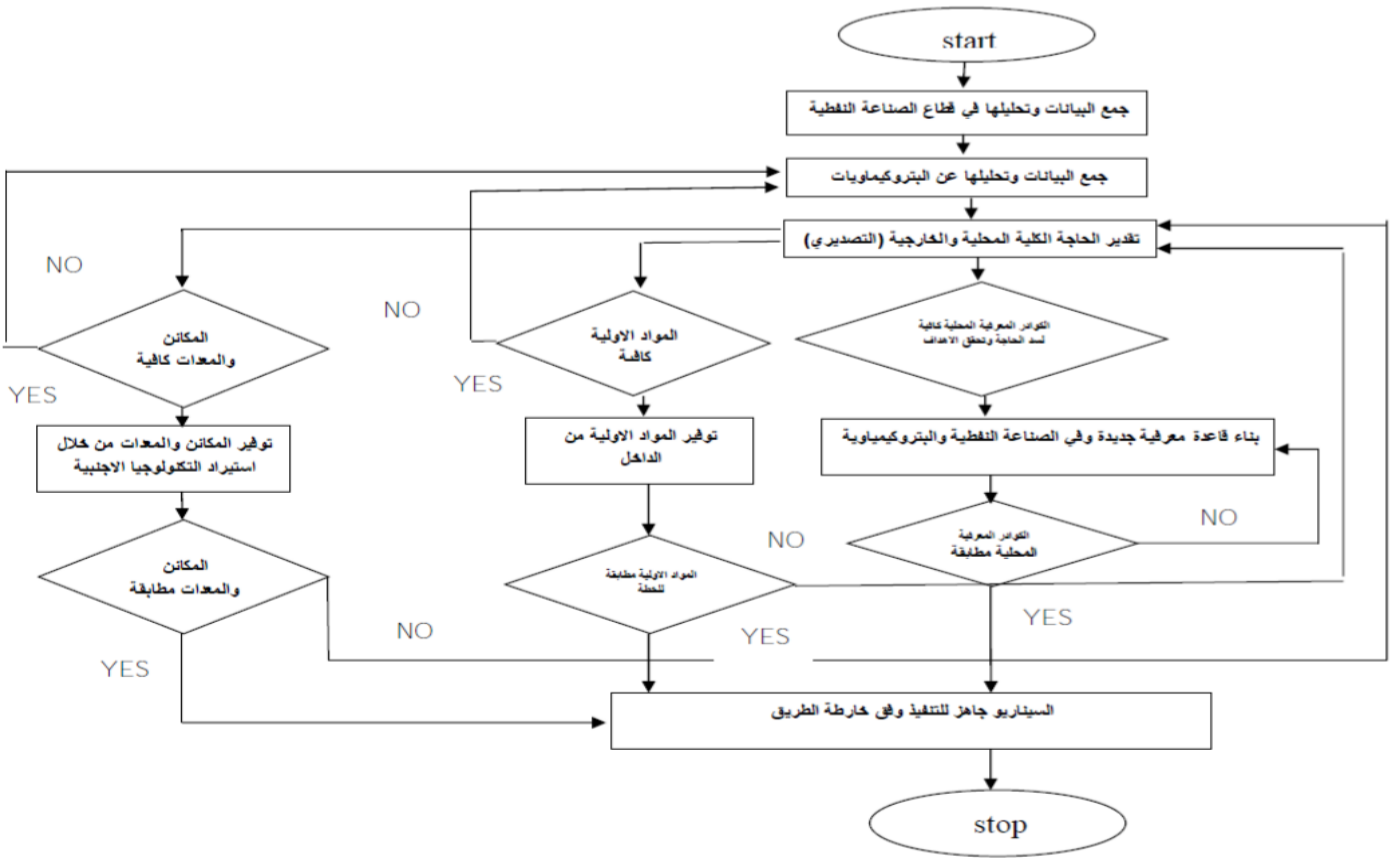
اولاً: جمع البيانات وتحليلها بقدر تعلق الامر بقطاع الصناعة النفطية من حيث:

1. الطاقة الاستخراجية (الانتاجية).
2. حجم الاحتياطي من الثروة النفطية بشكل عام.
3. الطاقة التصديرية بشكل متغير.
4. مقدار الاستهلاك المحلي ومقدار ما هو معد للتصدير
5. متوسط كلفة انتاج البرميل الواحد من النفط.

ثانياً: جمع البيانات وتحليلها عن كل ما يتعلق بصناعة البتروكيمياويات، من حيث:

1. عدد المصانع والمجمعات الصناعية المتوفرة
2. الحاجة الفعلية للمشتقات النفطية والمنتجات البتروكيمياوية بأنواعها والموقف النهائي من حيث:
   أ- القاعدة المعرفية المتوفرة (العاملة على مختلف مستوياتهم).
   ب- المكائن والمعدات والبنى التحتية بشكل عام مع تحليل للموقف المتعلق بالمستوى التقني لها
   ج- انسيابية الحصول على المادة الاولية والاساسية (النفط الخام وبقية المواد الاولية اللازمة للتحليل الكيمياوي)
3. توفير كافة البيانات الاحصائية في أطار قاعدة بيانات تتعلق بمقدار الحاجة الكلية المحلية والتصديرية لكافة انواع المشتقات النفطية المذكورة في اعلاه.

شكل: 1 سيناريو تفعيل وتنشيط الصناعة النفطية والبتروكيمياوية



المصدر: من اعداد الباحثين

ثالثاً: تحليل واقع الكوادر المعرفية المتوفرة حالياً فيما إذا كانت كافية وعلى مستوى مناسب للتحديات اعلاه، حيث:

أ- إذا كانت كذلك فان الخطوة التالية هو التوجه نحو بناء قاعدة معرفية جديدة تستوعب كافة المتغيرات الاقليمية وكذلك العوامل الداخلية والخارجية المرتبطة بهذه الصناعة.

ب- إذا كانت الكوادر المعرفية المتوفرة حالياً غير كافية وغير مؤهلة، فان على متخذ القرار اعادة الهيكلة لجميع البيانات وتحليلها والعمل على توفيرها، كما هو واضح في المخطط الانسيابي.

رابعاً: نفس الاجراء المذكور اعلاه ينطبق على المواد الاولية الخام، وكذلك المكائن والمعدات واجهزة التكرير المختلفة.

خامساً: تستمر العملية التحضيرية لهذه الصناعة النفطية بعد التأكد من استمرارية توفير الكوادر المعرفية والمواد الاولية الخام والمكائن والمعدات كما هو واضح في المخطط الانسيابي الموضح بالشكل رقم (1) لغاية استقرار عمل المصانع والمجمعات الصناعية الموجودة حالياً او التي سوف يتم انشاؤها وذلك لمواجهة الطلب الاساسي من هذه المنتجات بشكل تدريجي وفقاً لما مرسوم له في خارطة الطريق التي تستمد بياناتها من واقع الحال ومن الطلب الخارجي، كما هو واضح من الجدول رقم (1) الذي يوضح انتاج واستهلاك وتصدير المشتقات النفطية في العراق للسنوات (2006-2014).

جدول 1 : انتاج واستهلاك وتصدير المشتقات النفطية في العراق للسنوات من (2006- 2014)

السنة		الف برميل / يوم						
		النفط الخام	غاز البترول المسال	الغازولين	الكيروسين ووقود الطائرات	زيت الغاز والديزل	زيت الوقود	المشتقات النفطية الاخرى (النافثا، الاسفلت، زيوت التنزيت واخرى)
2006	الانتاج	1952.2	56.3	67.9	33.6	77.0	238.6	10.7
	الاستهلاك	-	33.6	99.9	36.7	78.1	79.2	1.0
	التصدير	1467.8	-	-	-	-	-	-
2007	الانتاج	2035.2	17.3	51.3	27.0	51.7	160.0	11.7
	الاستهلاك	-	28.1	78.5	33.1	64.7	72.8	0.4
	التصدير	1643	-	-	-	-	-	-
2008	الانتاج	2280.5	30.3	64.4	46.9	83.7	209.8	119
	الاستهلاك	-	41.0	94.6	47.7	87.5	89.1	0.5
	التصدير	1855.2	-	-	-	-	-	-
2009	الانتاج	2336.2	38.8	64.8	47.7	85.7	211.3	7.8
	الاستهلاك	-	45.4	98.4	50.5	90.2	110.1	1.0
	التصدير	1905.6	-	-	-	-	-	-
2010	الانتاج	2359	8.6	63.7	51.4	105.6	251.6	28.7
	الاستهلاك	-	47.0	114.0	52.0	109.5	127.8	18.8
	التصدير	1890	-	-	-	-	-	-
2011	الانتاج	2359	9.0	64.0	49.1	124.0	251.5	38.0
	الاستهلاك	-	51.0	129.0	50.0	138.3	132.2	20.9
	التصدير	2164	-	-	-	-	-	-
2012	الانتاج	2653	9.9	72.1	44.8	126.1	283.0	44.1
	الاستهلاك	-	54.0	137.0	47.0	153.4	158.5	19.6
	التصدير	2430	-	-	-	-	-	-
2013	الانتاج	2942	8.4	72.2	41.9	130.5	291.7	47.6
	الاستهلاك	-	58.0	134.0	45.0	159.8	162.0	25.5
	التصدير	2389	-	-	-	-	-	-
2014	الانتاج	3110	4.6	56.4	30.9	104.0	247.2	39.6
	الاستهلاك	-	53.0	110.0	32.0	128.9	146.3	15.4
	التصدير	2514	-	-	-	-	-	-

المصدر: التقرير الاحصائي لمنظمة الاقطار العربية المصدرة للبترول (OAPEC) للسنوات (2006-2014)

السيناريو الثاني: بناء صناعة مائية متشعبة

هذا السيناريو يتصدى لمشكلة استغلال الموارد المائية حيث ذهبت بعض الدول الى اعتبار نفسها دول مائية وذلك لكثرة الانهار والبحيرات، في مقابل الدول النفطية [6]. لذلك وفي ظل ازمات المياه وارتفاع درجات حرارة الارض الى درجات قياسية ولهذا السبب لا بد من وضع سيناريو يحقق الاستغلال الامثل لهذا المورد المهم، كما هو واضح في الشكل رقم (2)، وكما يلي:

اولاً: انشاء قاعدة بيانات تتضمن كمية المياه الداخلة الى العراق من كل دول الجوار (تركيا، إيران) من خلال نهر الفرات ودجلة.

6 في بداية الالفية الثالثة حدثت ازمة مياه في العراق وخاصة بعد التغيير السياسي في عام 2003، كان السبب يعود الى قيام الدولة التركية بإقامة السدود على نهر الفرات ودجلة، وعند مطالبتها بأطلاق الحصص المائية كاملة تذرعوا بأنهم دولة مائية في مقابل دول نفطية ولا يوجد شيء مجاني

ثانياً: تقييم الموقف المحلي والاقليمي والعالمي للحاجة والطلب على مياه الشـــرب والري، وذلك حســـب الاحصـــائيات المنشورة.

ثالثاً: يجري التحقق بشـــكل متواصـــل في كون المياه الواردة في اعلاه كافية لكافة الاســـتخدامات وبالذات الاســـتهلاك الشخصي (الشرب)، حيث يكون لدينا الاحتمالات التالية:

1. إذا كانت كمية المياه الواردة كافية للشرب والسقي والاستعمالات الانسانية الاخرى، يتم التوجه لتنفيذ خارطة الطريق وبالذات نحو اقامة الصناعات المختلفة لتعقيم وتعليب المياه.
2. إذا كانت كمية المياه الواردة غير كافية، يتم التأكد من قاعدة البيانات، حيث تجري اعادة الخطط اللازمة لتوفير المياه.

رابعاً: يجري التحقق من امكانية اقامة الســـدود والخزانات المائية لأجل الحفاظ على الثروة المائية وعدم ذهابها هباءً الى البحر:

1. إذا كانت الامور كما هي ولا يوجد ما يُشـــير الى وجود ما هو وارد في الفقرة رابعاً اعلاه، يجري اعادة تصميم الموقف لاتخاذ ما يلزم كما في الفقرة ثانياً.
2. إذا كان الجواب بالنفي وهو يعني ان الامور تتجه نحو اتخاذ الاحتياطيات اللازمة للحفاظ على المياه من الهدر، يتم اعداد جدول زمني للمباشرة بالعمل لغاية تنفيذ خارطة الطريق.

ان مما يشجع على التوجه نحو هذه الصناعة هو التغير في نمط استهلاك المياه، حيث تُشير الدراسات الصادرة عن وزارة التخطيط العراقية [7] الى ما يلي:

47% اعتماد الاسرة العراقية على استهلاك المياه المعدنية او RO.

100% اعتماد المياه المعقمة RO في المناسبات الاجتماعية في الاحزان والافراح.

85% اعتماد القوات المسلحة والشرطة على المياه المعقمة RO.

100% اعتماد المستشفيات والدوائر الصحية على المياه المعقمة RO.

يضـاف الى ما تقدم التطور الذي حصل في تصنيع العصـائر والالبان الذي تطلب توفير الكميات اللازمة من المياه المعقمة، كما هو الحال في كافة الصـناعات الغذائية وغير الغذائية التي لا تسـتطيع العمل بدون توفر المياه المعقمة والمتوفرة من خلال الصـناعة المائية، وقد انتشـرت الورش الصـغيرة لصـناعة المياه المعقمة بالعراق بشـكل واسـع جداً وهي تلقى الكثير من الاقبال من قبل المسـتهلك، لذلك فان لهذه الصـناعة مسـتقبل واعد يمكن ان يدعم خارطة الطريق نحو دعم القطاع الصـناعي، كما هو واضـح في الجدول رقم (2) ادناه:

جدول 2: الايرادات المائية في العراق للمدة (2002- 2015)

السنة	الايراد السنوي (مليار/م3)		كمية الماء الصافي المنتج (مليون م3)	كمية الماء الصافي المستهلك المنتج (مليون م3)	نصيب الفرد من الماء الصافي المستهلك/م3
	نهر دجلة وروافده *	نهر الفرات			
2002	43.00	10.95	2514	2260	101.8
2003	49.48	27.40	2723	2126	92.9
2004	45.51	20.54	5817	4762	202.1
2005	38.10	17.57	6135	5031	207.3
2006	44.60	20.60	5734	4689	187.6
2007	39.86	19.33	7161	6077	236.1
2008	20.37	14.70	8265	6827	257.5
2009	47.69	19.32	9195	8016	293.7
2010	47.7	19.3	9361	8162	290.4
2011	33.0	14.6	9543	8186	286
2012	28.7	20.5	11353	9131	385
2013	40.6	15.2	11611	9365	384
2014	21.7	37.2	12062	10364	389
2015	27.5	7.5	12185	15875	393

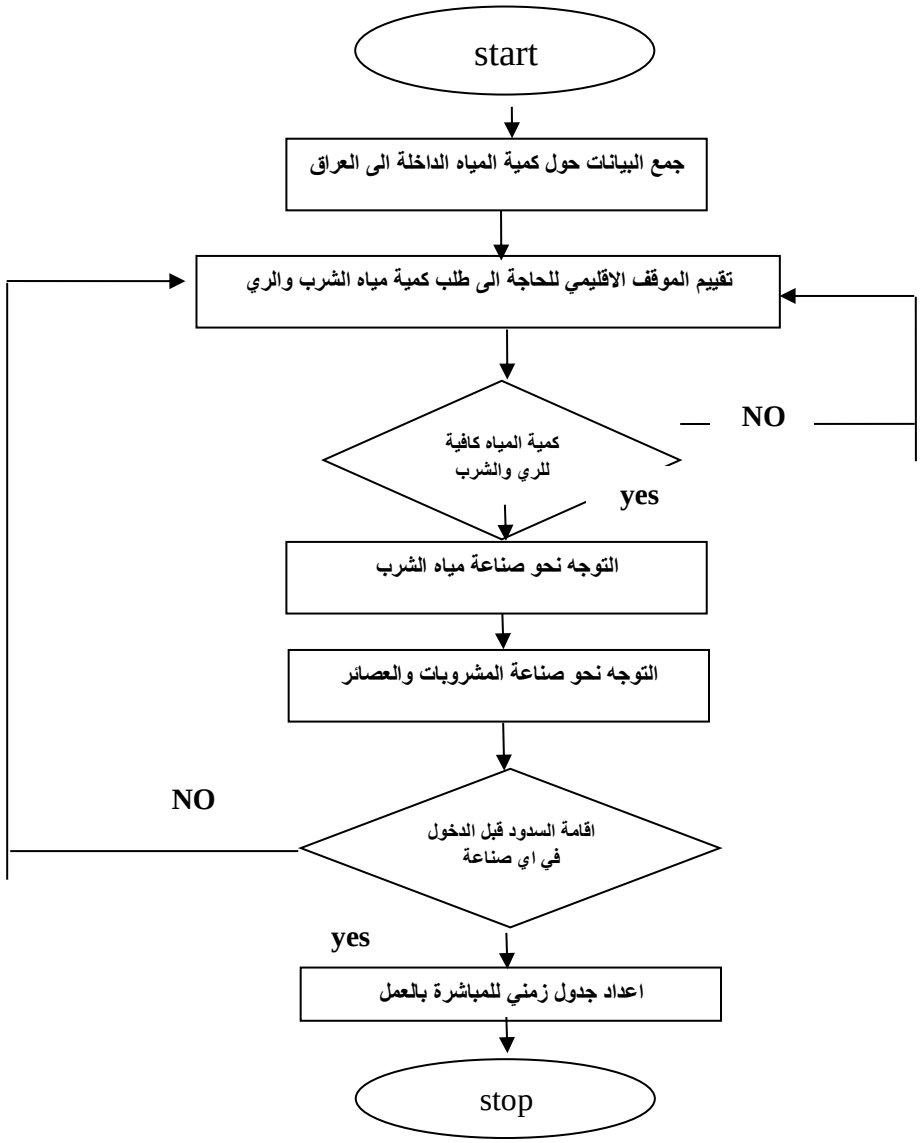
*** دجلة الرئيسي+ الروافد (الزاب الكبير، الزاب الصغير، العظيم، ديالى)**

7 جمهورية العراق- وزارة التخطيط / الدراسات والابحاث، 2016

المصادر: - بيانات وزارة الموارد المائية/ دائرة التخطيط والمتابعة، ايرادات نهري دجلة والفرات، التقرير السنوي للفترة من 2002 ولغاية 2008.
- وزارة التخطيط، الجهاز المركزي للإحصاء، مديرية الاحصاء الزراعي، نتائج احصاء الماء للسنوات (2010-2015)

ويتضح من الجدول اعلاه التزايد في الاهتمام باستهلاك الماء الصافي رغم الانخفاض في اطلاقات المياه لكل من نهر دجلة والفرات وبالشكل الذي يهدد ما يُعرف بالأمن المائي [8]

شكل 2: سيناريو بناء صناعة مائية متشعبة



المصدر: من اعداد الباحثان

8 ينبغي ان يصاحب ذلك اهتمام وثقافة لدى المواطن بأهمية الترشيد في استهلاك الماء، اذ تبنت الدولة في الاردن هذا الموضوع بشكل حازم بسبب شحة المياه واصدرت جملة من التعليمات اهمها ما يلي:
- لا تمنح اجازة البناء للمواطن الا بعد ان يحفر بئرا لخزن مياه الامطار يطلق عليه (الحاووز).
- تم تحديد قياسات ثابتة لكل بيت او عائلة من خزانات المياه (1X2) متراً.
- يتم تزويد المواطن بالمياه لمدة يومين بالأسبوع وفق حصص ثابتة

السيناريو الثالث: بناء صناعة لمنتجات التمور والنخيل

يحمل هذا السيناريو تصورات عما سوف يكون عليه الحال فيما لو تم استغلال المنتج لشجرة النخيل بشكل أمثل، وان هذا السيناريو موضح بالشكل رقم (3) وذلك وفقاً لما يلي [9]:

اولاً: يتم في البداية تقويم واقع زراعة النخيل مع بيان انواع التمور وقيمتها الغذائية، والخطوة التالية هو تقدير الحاجة والطلب على الصناعات الغذائية التي تعتمد على التمور.

ثانياً: يتم التحقق من القاعدة المعرفية (بما في ذلك العاملين الذين يمتلكون المعرفة) هل هي كافية ام محدودة ويكون امام متخذ القرار في هذه الحالة الاحتمالات التالية:

1. ان القاعدة المعرفية لا تتسم بالمحدودية وعندها ينبغي الشروع بالإنتاج.
2. ان القاعدة المعرفية محدودة وغير كافية، لذلك ينبغي اعادة تقييم الموقف والتحضير لمعالجة هذه المشكلة.

ثالثاً: يتم التحقق من البنى التحتية اللازمة لعملية الانتاج لكافة انواع المنتجات التي تدخل بها التمور بشكل اساسي وبشكل ثانوي، حيث:

1. إذا كانت البنى التحتية متوفرة، فانه ينبغي المضي بالإنتاج بالتناسق مع ما جاء في الفقرة ثانياً اعلاه.
2. إذا كانت البنى التحتية غير مؤهلة ينبغي الحاجة اعادة تحليل واقع الصناعات الغذائية بشكل عام والتي تعتمد على التمور بشكل خاص لأجل توفير ما هو مطلوب.

رابعاً: يتم التحقق من الطاقة الانتاجية الكلية بقدر تعلق الامر بالمنظمات الانتاجية المتخصصة بالصناعات الغذائية، وذلك من كونها جاهزة للتوسع ولمختلف الخطوط الانتاجية، حيث يكون متخذ القرار هنا امام الخيارات التالية:

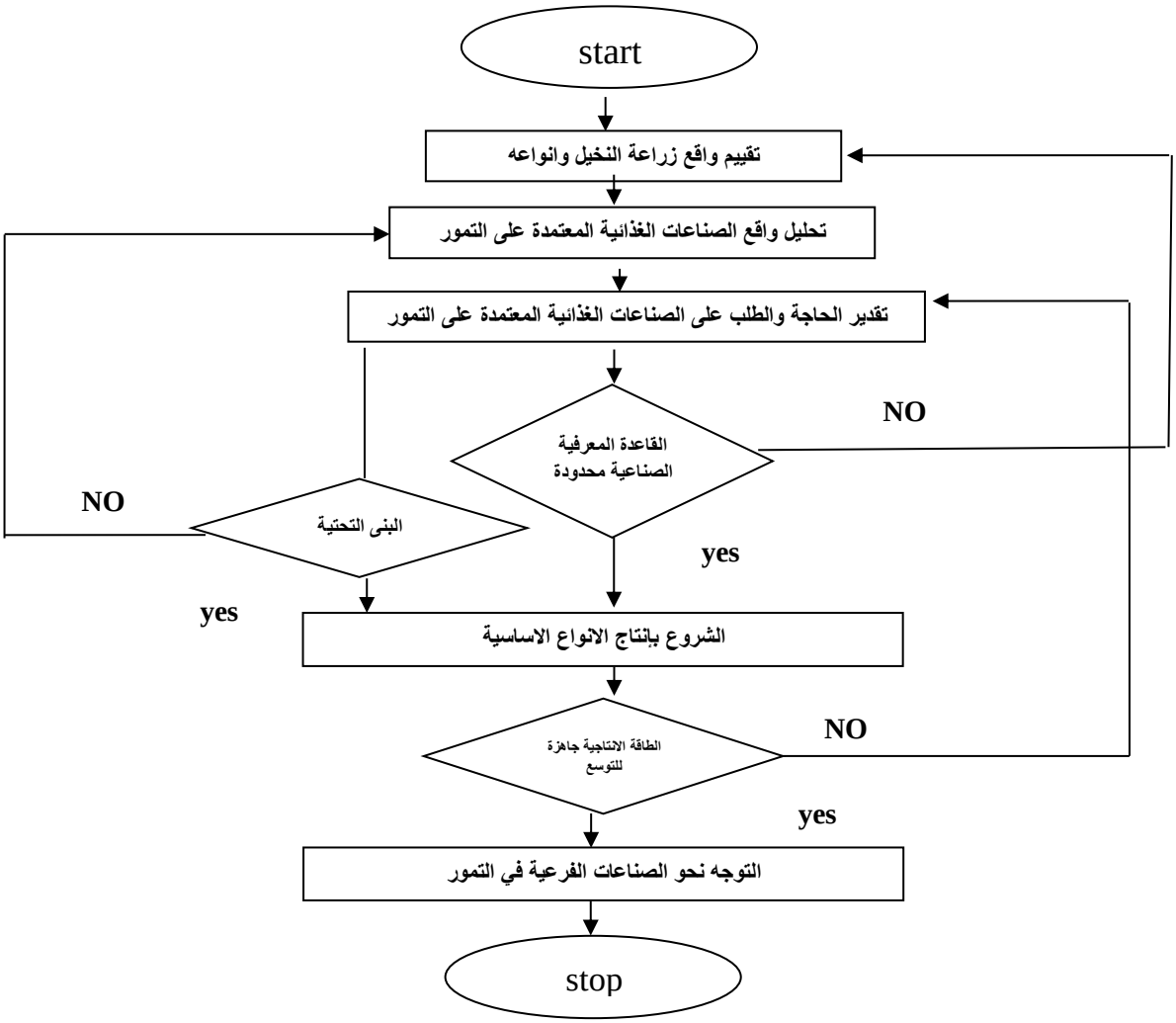
1. عدم امكانية الطاقة الحالية لاستيعاب ما هو مطلوب من خطط انتاجية وينبغي عندها اعادة تقييم الواقع، وبالتالي السعي نحو استيعاب تكنلوجيا جديدة وتقديم التسهيلات اللازمة للمستثمرين
2. قد يكشف واقع الحال بعد التقويم الشامل ان هناك طاقات انتاجية فائضة ويمكن استخدام طاقات اخرى اضافية تستوعب هذا النوع من الصناعات [10].

تعتبر التمور العراقية من اجود أنواع التمور في العالم، وينتج العراق حوالي 600 صنف من التمور من اهمها الزهدي والبرحي والخستاوي وغيرها (**الفضل، 2010**)، والتمور هي ثمر اشجار النخيل الجميلة التي تنتشر زراعتها في (13) محافظة عراقية من اهمها البصرة وبابل وبغداد وذي قار، وتحضا النخلة بمكانة مميزة عند العراقيين ويعتبرونها جزء مهم من تاريخهم وحضارتهم ويسميها البعض (عمتنا النخلة) كما انهم يعتبرونها شجرة مقدسة، وهناك عدة منتوجات يمكن صناعتها من التمور كالدبس والسكر والخل والكحول وغيرها، وقد كان العراق يحوي حوالي (25-30) مليون نخلة الا ان عددها تراجع الى (15) مليون نخلة بسبب الحروب وتجريف البساتين في الثمانينيات بصورة اساسية والى الاهمال وارتفاع الملوحة وعدم مكافحة الآفات بصورة كافية.

9 جاء ذكر النخلة في أكثر من مكان في القرآن الكريم والأحاديث النبوية الشريفة، حيث:
- سورة مريم (وهزي اليك بجذع النخلة تساقط عليك رطباً جنياً) الآية 25
- قال الرسول الاعظم (ص) في اهمية زراعة النخيل (لو قامت الساعة وكان بين احدكم فسيلة فليزرعها)

10 ان شجرة النخيل يمكن ان تكون الرمز للدولة العراقية، تعبر عن الوجود الثقافي والفلكلوري كما هو الحال بالنسبة لشجرة الزيتون في الاردن واشجار الموز في الصومال، علما بان التمور هي الغذاء الإستراتيجي للشعب العراقي وضمن الموروث الثقافي لهم، ومن الجدير بالذكر هنا ان الكيان الصهيوني دخل في سجال وصراع مع الدولة اللبنانية من اجل مرجعية (الحمص) باعتباره الاكلة الفلكلورية المميزة لهوية الشعب.

شكل 3: سيناريو بناء صناعة لمنتجات التمور والنخيل



المصدر: من اعداد الباحثان

ويُعتبر التمر كغذاء متكامل لا بديل له، فهو مصـــدر للطاقة الحرارية لاحتوائه على نســـبة عالية من الســـكريات وذلك بحدود (78.70%) ومصدر جيد لعناصر الحديد والبوتاسيوم وتحتوي الثمار مقادير معتدلة من الكالسيوم والمغذسيوم ومقادير مناسبة من الكبريت والفسـفور والنحاس والكلورين والمنغنيز، كما ان التمور غنية بفيتامين A وB7 ومتوسـطة من فيتامين B1 وB2 ونسـبة قليلة من فيتامين C.

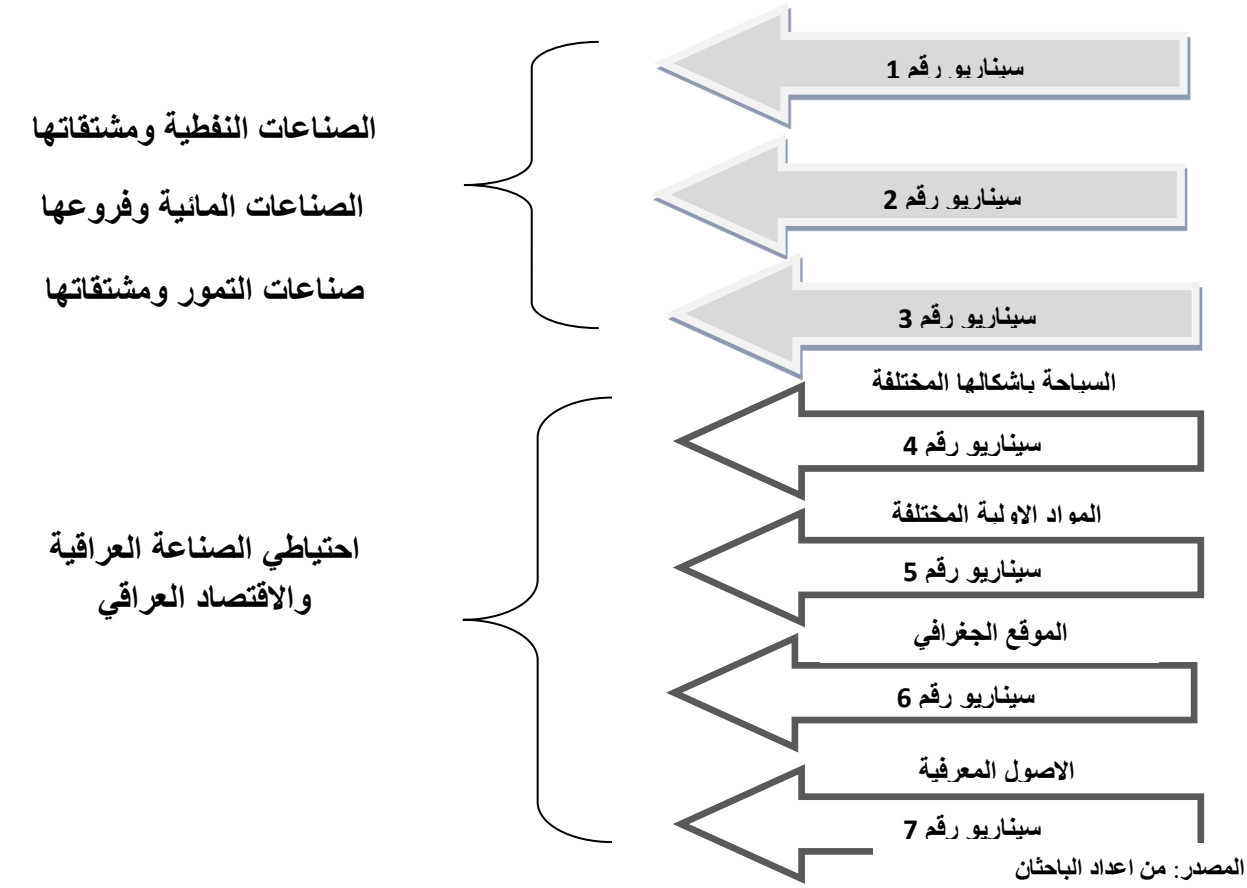
والجدول رقم (3) يبين عدد اشجار النخيل بالعراق ومقدار انتاج التمور بالأطنان للسنوات (2004-2015): -

جدول 3: عدد اشجار النخيل بالعراق وانتاجها محسوب بالأطنان

السنة	عدد اشجار النخيل	الانتاج (طن)
2004	8774352	379925
2005	8865113	455651
2006	9878565	432360
2007	10327231	430861
2008	16371000	476318
2009	19917000	507002
2010	13217256	566829
2011	14527092	619182
2012	15288410	655450
2013	16492121	676111
2014	16299832	662447
2015	15381450	602348

المصدر: جمهورية العراق، وزارة التخطيط، الجهاز المركزي للإحصاء، تقرير انتاج التمور للسنوات (2004- 2015)

مما تقدم يتضح ان هذه السيناريوهات الثلاث ربما تعمل مع سيناريوهات اخرى تتعلق بموارد اقتصادية متوفرة في العراق بشكل مميز، الا ان الباحثان كان تركيزهم على هذه الثلاث لان الواقع والخبرة المتراكمة تكشف عن اهميتها في دعم الدخل القومي وبالتالي النمو الاقتصادي ودعم موارد الموازنة.

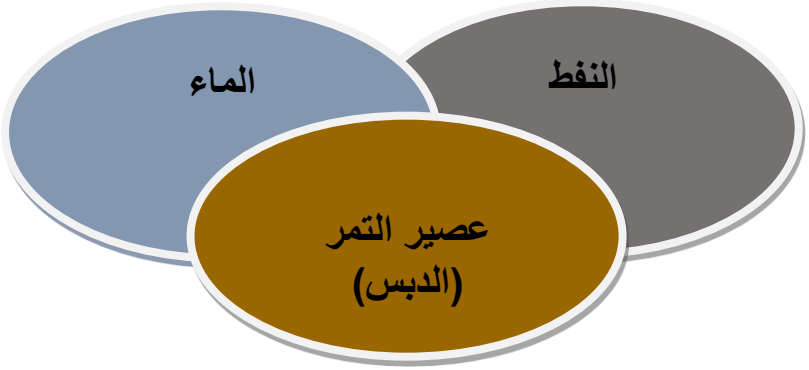


المصدر: من اعداد الباحثان

تأسيساً على ما تقدم يذهب البعض من المتخصصين بالصناعات الاستراتيجية بان الصناعة العراقية تستند الى ثلاثة انواع من السوائل وهي: النفط، الماء، عصير التمر (الدبس)[11]

11 الندوة العلمية في كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، ورقة عمل مقدمة من الاستاذ الدكتور كاظم جواد شُبر، 2015/3/15

تأسيساً على ما تقدم يذهب البعض من المتخصصين بالصناعات الاستراتيجية بان الصناعة العراقية تستند الى ثلاثة انواع من السوائل وهي: النفط، الماء، عصير التمر (الدبس)[12].



كلمة السوائل الواردة اعلاه هو تعبير مجازي للتعبير عن هذه الثروة الوطنية العظيمة التي تميز بها الاقتصاد العراقي والتي يمكن ان تشكل ميزة تنافسية له لم يحظى بها اي اقتصاد بالعالم، لذلك يتوقف الامر على قدرة متخذ القرار المسؤول عن إدارة الاقتصاد العراقي في الاستفادة من هذه الموارد في دعم الاقتصاد العراقي وبالتحديد دعم الموازنة العامة للدولة.

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

1. ان تحليل واقع الحال يكشف عن وجود خلل واضح في البيئة الاقتصادية وهو ناجم من الاعتماد على النفط فقط في دعم الموازنة.
2. ان الخطوط الثلاث من بدائل السيناريوهات يمكن ان تكون ذات بعد استراتيجي في خارطة الطريق وتشكل القاعدة الاساسية لنمو القطاع الصناعي وبالتالي دعم الموازنة العامة للدولة.
3. ان الوضع الاقتصادي في البلد يفتقر الى الشفافية وسيادة القانون وهو الاساس في تشغيل السيناريوهات اللازمة لدعم خارطة الطريق.
4. نستنتج ان توفير الكوادر المعرفية يعتبر لازماً لتشغيل السيناريوهات الثلاث في ظل خارطة الطريق والتي قد تمتد الى عشرة سنوات او أكثر.
5. تشير نتائج الاستطلاع (Chak List) الى ان تقويم واقع المنظمات العراقية ينبغي ان لا يعتمد على الربح فقط كمؤشر اساسي للتطور والنمو (رغم كونه الاهم) الا ان المفروض ان يكون الاهتمام بالعمليات الداخلية والزبون والتعلم والنمو وهذا الامر يخلق ميزة تنافسية لها.

التوصيات

يوصي الباحثان بما يلي:

1. التوجه الفعلي نحو مكونات السيناريوهات الثلاث وهي: السوائل الثلاث (النفط، الماء، عصير التمور) باعتبارها كافية لدعم الموازنة مع الاهتمام ايضاً ببقية الانواع من الموارد لتأخذ دورها ايضاً في دعم الموازنة مستقبلاً.
2. الاهتمام بالشفافية وسيادة القانون في كافة القطاعات الاقتصادية مع التركيز على دور القطاع الخاص.
3. التصدي لكافة اشكال الفساد الاداري والمالي.
4. الاهتمام بتوفير الحماية الكمركية اللازمة وبالأخص في الفترة الحالية لحين وقوف هذه الصناعات على قاعدة اساسية، مع التأكيد على مسألة تهيئة المجمعات الصناعية QIZ [13] وكافة الامور المتعلقة بالبيئة الداخلية والبيئة الخارجية.
5. عدم الاكتفاء بالمؤشر المالي كقياس وحيد، وانما اعتماد بقية مكونات بطاقة الاداء المتوازن BSC في اعادة تنظيم القطاع الصناعي العراقي وخلق قاعدة صناعية حديثة.
6. يعرض الباحثان الآلية التنفيذية لتطبيق الافكار الواردة في هذا البحث وذلك من خلال مرحلتين اساسيتين وهما كما يلي:
   - ✓ مرحلة التحضيرات لانطلاق عملية اعادة تنظيم القطاع الصناعي العراقي.
   - ✓ البدء بتطبيق عملية اعادة تنظيم القطاع الصناعي العراقي.

ان هذه المراحل تتضح وفقاً للخطوات السابقة كما في ادناه

12 الندوة العلمية في كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، ورقة عمل مقدمة من الاستاذ الدكتور كاظم جواد شُبر، 2015/3/15

13 QIZ=Qualify Industrial Zone وهي تجربة شائعة في الاردن ومثال ذلك مدينة الحسن الصناعية ومدينة عبد الله الصناعية.

المصدر: من اعداد الباحثان

المصادر

اولاً: الكتب

1. السعد، مسلم علاوي وآخرون، (2012)، **بطاقة العلامات المتوازنة/ مدخل للإدارة المستدامة**، دار الكتب العلمية، لبنان، بيروت، ص23.
2. العنزي، سعد علي محمود، (2013)، **الفكر التنظيمي في ادارة الاعمال**، دار الدراق للنشر، الاردن، عمان.
3. الفتلاوي، كامل علاوي والزبيدي، حسن لطيف، (2011)، مبادئ علم الاقتصاد، مؤسسة النبراس للطباعة، العراق، النجف الاشرف، ص43.
4. الفضل، مؤيد عبد الحسين، (2008)، الاساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة، مؤسسة الدراق للنشر، الاردن، عمان.

5. Wisniewski M., (2004), " **Quantitative Method for Business decisions With Cases**" prentice Hall, New York.
6. Robbins, S. P.& Timothy A. (2014)," Essentids of Organizational Behavior" 12 th ed. New York. USA.
7. Johns G & Saks, A. M. (2015) " Organizational Behavior " 9th ed. New Jersy USA.
8. Daft, R. (2010) " Organization Theory and Design " 10th ed. New York. USA.
9. Willis L. P., 2012, " Principles' of Micro Economics " 7th Edition, New Delhi.

ثانياً: البحوث والدراسات

10. الدليمي، بلاســـم جميل، (2011)، **اهم التحديات التي تواجه الاقتصـــاد العراقي وســـبل معالجتها**، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد-وحدة البحوث الاقتصادية والادارية.
11. صالح، ربيع خلف والعاني، ثائر محمود، (2010)، نحو استراتيجية لبناء القدرة التنافسية للاقتصاد والصناعة في العراق، جامعة بغداد-كلية الادارة والاقتصاد.
12. العبادي، هاشم فوزي، (2014)، استخدام السيناريو الاستراتيجي لإدارة الازمات في شركات الاعمال- دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن العراقية، جامعة الكوفة، كلية الادارة والاقتصاد.
13. الفضـل، مؤيد عبد الحسـين، (2010)، وقاية النبات مسـؤولية الجميع، دراسـة تطبيقية عن اشـجار النخيل في العراق، بحث غير منشور مقدم الى كلية الزراعة جامعة الموصل للمؤتمر العلمي السادس.
14. نصـوري، فيصـل أكرم وسـهير، فيصـل زيدان، (2014)، اعادة هيكلة شـركات القطاع الصـناعي العام بأسـلوب التحول الى الشركات المساهمة الخاصة والمختلطة- التجربة العراقية انموذجاً، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد.
15. هاشـم، سـعاد قاسـم ومحمود، محمد حسـين، (2014)، تقييم كفاءة اداء قطاع الصـناعة التحويلية العام في العراق للمدة (2000-2009)، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد.
16. دهش، احسان جلاب وعبد الرضا، صالح، (2002)، الادارة الاستراتيجية.
17. Buytendijk, Frank & Hatch, Toby & Micheli, Pietro, (2010) " Scenario- based Strategy maps " Kelley Scheel of Business.
18. Duchin, F. & Fontal, E. & Nau phal, K. & Pulido, A. (2011) " Scenario Models of the World Economy" Cuadernos.
19. Thomas G. K. & Patricia K. (2006) " The Business of Government- Management Concepts" Wiley USA.

ثالثاً: التقارير والنشرات

20. الشـاوي، عبد الله نجم ومحمد، عامر احمد، (2011)، دور الدولة في دعم القطاع الصـناعي في العراق- دراسـة ميدانية، بغداد، مجلة الادارة والاقتصاد.
21. العاني، ثائر محمود والمعموري، محمد علي، (بدون سـنة)، اسـتراتيجية دعم وتطوير الصـناعات الصـغيرة في ضـوء تقويم فاعلية مبادرات القروض في العراق، جامعة بغداد-كلية الادارة والاقتصاد.
22. Kaplan R., Nortin, D, (1996) " Linking the BSc to Strategy" 1996, Vol (39) No.3 P.58

رابعاً: الرسائل والاطاريح

23. عوجه، ازهار مراد، (2009)، **التكامل بين بطاقة الاداء المتوازن BSC وادارة الجودة الشـاملة**، رسـالة ماجسـتير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة.

ملحق: المحاور الاساسية لتقويم نشاط منظمات الاعمال باعتماد الابعاد المرتبطة ببطاقة الاداء المتوازن (وفق منظور استراتيجي) (عوجه، 2009)

المحور الاول: المالي	موافق تماما	موافق	لا اعلم	لا اوافق	لا اوافق تماما
1. النمو الاجمالي في العوائد السنوية					
2. زيادة الموجودات الاجمالية					
3. عدم امكانية تخفيض التكاليف					
4. انحسار المبيعات والمواد المرتبطة بها					
المحور الثاني: محور الزبائن					
1. تحقيق رضا الزبائن					
2. امكانية الاحتفاظ بالزبائن الحاليين					
3. امكانية كسب زبائن جدد					
المحور الثالث: العمليات الداخلية					
1. التناسب بين الجودة والكلفة للإنتاج					
2. استخدام التقنيات الحديثة في عملية الخزن والنقل					
3. العمل بمستويات اداء عالية					
4. تسليم المنتجات في الوقت المحدد					
5. اعتماد اسلوب التسليم المباشر					
6. تقديم المنتجات استناداً الى حاجة الزبائن					
7. تحسين معدلات استثمار المواد والطاقة					
المحور الرابع: التعلم والنمو					
1. امتلاك نسبة من العاملين للخبرة العالية					
2. تنظيم برامج تدريب متنوعة لتطوير مهارات العاملين					
3. ارتفاع نسبة العاملين اصحاب رأس المال الفكري					
4. تخصيص حوافز للمبدعين					
5. نسبة دوران العمل عالية					
6. المناخ التنظيمي وتشجيع المهارات					

Warith Scientific Journal

التنويع الاقتصادي في العراق
الواقع والتحديات والحلول
Economic diversification in Iraq
Reality, challenges and solutions

م.م ابتهال ناهي شاكر
Ibtihal Nahi Shaker
جامعة كربلاء-كلية الإدارة والاقتصاد
Karbala University College of Administration and Economics
Ibtihal.n@uokerbala.edu.iq
العراق / كربلاء

حامد عبد الحسين خضير
Hamed Abdul-Hussein Khudai
مركز الفرات للتنمية والدراسات الاستراتيجية
Al Furat Center for Development and Strategic Studies
hamed7334@gmail.com
العراق / كربلاء

علي نعمة محمد
Ali Nima Muhammad
رئيس مؤسسة رافدي العراق الجديد
President of the Rafidi Foundation, the new Iraq
alineema2000@yahoo.com
العراق / بغداد

المستخلص

يتعرض البلد ذو الاقتصاد الأحادي وخصوصاً إذا كان ريعيً , أي الاقتصاد الذي يعتمد على مصدر واحد أو مجموعة قليلة جداً من المصادر, لكثير من المشاكل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها, وذلك لما يطرأ على هذا المصدر الذي يعتمد عليه الاقتصاد الأحادي من مشاكل وتقلبات سواء كان منشاؤها أسباباً محلية أو دولية أو كلاهما معاً. وتجنباً لهذه المشاكل والتقلبات, تصبح مسألة التنويع الاقتصادي من المسائل الملحة والضرورية بالنسبة للبلدان ذات الاقتصادات الأحادية من وجهة نظر المنطق الاقتصادي, إذ لا يمكن التخلص من هذه المشاكل والتقلبات في ظل استمرارية أحادية الاقتصاد, إضافة إلى إن تحقيق التنويع الاقتصادي يسهم في إضفاء طابع المتانة للنمو الاقتصادي والاستدامة المالية للدولة وتحقيق العدالة الاجتماعية ما بين الأجيال , اتضح من خلال البحث, إن الاقتصاد العراقي لم يكن اقتصاد غير متنوع فحسب, بل كان وما زال اقتصاد أحادياً ريعي بامتياز, حيث يعتمد على النفط بشكل كبير جداً, وإن العراق يعاني من تحديات تعرقل مسيرته نحو عملية تحقيق التنويع الاقتصادي, إذ لا يمكن تحقيق التنويع الاقتصادي من دون معالجة هذه التحديات والمتمثلة بارتفاع حجم الفساد وانهيار البنى التحتية وضعف رأس المال البشري وهيمنة القطاع العام وتقلبات أسعار النفط التي تنعكس سلباً على أداء الاقتصاد العراقي من خلال ظهور المرض الهولندي الذي يجعل العلاقة عكسية بين مساهمة القطاع الريعي ومساهمة القطاعات الأخرى. وتم في نفس الوقت تحديد الحلول المتعلقة بمعالجة التحديات الآنفة الذكر وتحديد القطاع الخاص وإنشاء صندوق العراقي المقترح كآليات لتحقيق التنويع الاقتصادي .

Abstrac

A country with a unitary economy, especially if it is rentier, i.e. an economy that depends on one source or a very few group of sources, is exposed to many economic, social, political and other problems, due to the problems and fluctuations that occur to this source on which the single economy depends Local, international, or both. In order to avoid these problems and fluctuations, the issue of economic diversification becomes one of the urgent and necessary issues for countries with single economies from the point of view of economic logic, as it is not possible to get rid of these problems and fluctuations in light of the continuity of the single economy, in addition to achieving economic diversification contributes to imparting the character of strength for growth The economic and financial sustainability of the state and the achievement of social justice between generations, it became clear through the research that the Iraqi economy was not only a non-diversified economy, but was and still is a monolithic economy par excellence, as it depends on oil in a very large way, and that Iraq suffers from challenges that impede its path. Towards the process of achieving economic diversification, as economic diversification cannot be achieved without addressing these challenges, represented by the high volume of corruption, the collapse of infrastructure, the weakness of human capital, the dominance of the public sector and the fluctuations of oil prices that negatively affect the performance of the Iraqi economy through the emergence of the Dutch disease, which makes the relationship inverse Between the contribution of the rentier sector and that of other sectors. At the same time, solutions related to addressing the aforementioned challenges were identified, the private sector was identified, and the proposed Iraqi fund established as mechanisms to achieve economic diversification.

الكلمات الافتتاحية:. الاقتصاد الريعي , التنويع الاقتصادي, خصخصة المشاريع, الصندوق السيادي , المرض الهولندي .

المـقـدمـة

يعد التنويع الاقتصادي من المسائل المهمة والملحة بالنسبة للبلدان جميعاً والريعية خصوصاً, كونها في الغالب بلدان أحادية المصدر أي تعتمد على النفط في تمويل تنميتها الاقتصادية والاجتماعية, حيث يشكل نسب مرتفعة جداً في الموازنة العامة ومجموع الصادرات والناتج المحلي الاجمالي, مع العلم إنه لا يسهم في توفير فرص العمل كون الصناعة النفطية بذاتها هي صناعة كثيفة رأس المال أي انها بحاجة لرأس المال أكثر من الأيدي العاملة, فضلاً عن الآثار السلبية التي يتركها على الاقتصاد والمجتمع في ظل غياب الادارة الكفؤة والارادة الحقيقية والتخطيط الاستراتيجي, حيث يسهم في ظهور المرض الهولندي الذي يجعل البلد الغني بالموارد الطبيعية يعاني الكثير من المشاكل الاقتصادية والسياسية فضلاً عن العسكرية, ولذا فالعمل على التنويع الاقتصادي سيؤدي إلى تلافي المشاكل التي يعاني منها الاقتصاد والمجتمع وعدم ظهورها لاحقاً في ظل استمرار أهمية التوظيف على هذا النحو, وكانت أبرز توصيات البحث تتمثل في العمل على وضع أهداف التنويع الاقتصادي كاستراتيجية للعمل ومعالجة التحديات كمحاربة الفساد وتحويل العلاقة العكسية ما بين القطاع الريعي والقطاعات الأخرى إلى علاقة طردية, أي القضاء على ظاهرة المرض الهولندي, والاهتمام في البنى التحتية والعمل بالخصخصة للمشاريع الخاسرة وتشجيع القطاع الخاص لزيادة نشاطه الاقتصادي وغيرها, ومن ثم العمل على رفع مساهمة الأنشطة الإنتاجية كالزراعة والصناعة التحويلية في الناتج المحلي الإجمالي, بالإضافة إلى إنشاء صندوق العراق السيادي المقترح.

مشكلة البحث: الاقتصاد العراقي اقتصاد ريعي بامتياز أي انه يعتمد على مصدر واحد (النفط) في تمويل الموازنة وهو بذلك يتعرض للمشاكل الاقتصادية والاجتماعية .

اهمية البحث:. العمل على النهوض بالاقتصاد العراقي بعيدا عن الريعية المفرطة التي يعاني منها باعتماده على النفط كمصدر وحيد بتمويل الموازنة ومحاولة ايجاد السبل الكفيلة للتنويع الاقتصادي

هدف البحث:. يهدف البحث الى تحليل واقع الاقتصاد العراقي وبيان اهمية التنويع الاقتصادي الذي يسهم في تحقيق استقرار اقتصاد البلد..

فرضية البحث: إن العمل على تحقيق تنويع الاقتصاد العراقي سيؤدي إلى معالجة المشاكل التي يعاني منها العراق اقتصادياً واجتماعياً واستراتيجياً.

منهجية البحث: تم استخدام المنهج التحليلي في دراسة البحث وذلك للوقوف على واقع التنويع الاقتصادي والتعرف على أهم التحديات التي تحول دون تحقيقه ومعرفة الحلول الملائمة.

الحدود المكانية والزمانية: بالنسبة للحدود المكانية فقد أهتم بالعراق وأما بالنسبة للحدود الزمانية فقد كانت السلسلة من 2006 إلى 2019.

هيكلية البحث: تم تقسيم البحث إلى مبحثين رئيسيين الأول تناول الإطار النظري للتنويع الاقتصادي من حيث المفهوم والضرورات والتحديات والمؤشرات في حين تناول المبحث الثاني التنويع الاقتصادي في العراق من حيث الواقع والتحديات والحلول.

المبحث الاول :. الاطار النظري للتنويع الاقتصادي

اولا: مفهوم وضرورات التنويع الاقتصادي

1- مفهوم التنويع الاقتصادي

تتعدد مفاهيم التنويع الاقتصادي تبعاً لتعدد وجهات النظر الاقتصادية, وبالتأكيد لكل منها ما يبررها من حجج وبراهين, لكنها جميعاً تشير إلى عدم الاعتماد على مصدر دخل واحد او مصادر دخل محدودة جداً, وذلك لتحقيق اهداف اقتصادية واجتماعية واستراتيجية. ويمكن أن نشير إلى بعض تلك المفاهيم الخاصة بالتنويع الاقتصادي, وكما يأتي:

التنويع الاقتصادي هو " خلق قطاعات جديدة مولدة للدخل بحيث ينخفض الاعتماد الكلي على قطاع واحد, وهذه العملية تؤدي إلى فتح مجالات جديدة ذات قيمة مضافة أعلى توفر فرص عمل أكثر إنتاجية للعمالة الوطنية, وهذا ما يؤدي إلى رفع معدلات النمو في الأجل الطويل"(الشبيبي, 2010, 108) .

ويعرف أيضا على انه " الرغبة في تحقيق عدد اكبر لمصادر الدخل الرئيسة في البلد , التي من شانها أن تعزز قدراته الحقيقية ضمن إطار التنافسية العالمية , وذلك عبر محاولات رفع القدرات الإنتاجية في قطاعات متنوعة , دون إن يقتضي الأمر أن تكون تلك القطاعات ذات ميزة تنافسية عالية , وهو يقوم على الحاجة إلى الارتقاء بواقع عدد من هذه القطاعات تدريجياً لتكون بدائل يمكن أن تحل محل المورد الوحيد " (مرزوك و حمزة, 2013 , 7) .

كذلك يعني "إيجاد مصادر إضافية للعملة الأجنبية ولإيرادات الموازنة العامة وفي ذات الوقت خلق مصادر مستديمة للاستخدام في القطاعات الإنتاجية/الخدمية لاستيعاب أعداد الأيدي العاملة المتنامية الداخلة لسوق العمل، بعيدًا عن الاستخدام الحكومي " (ميرزا , 2013, 23) .

ويرى البعض الآخر أن المقصود من التنويع الاقتصادي هو" توزيع الاستثمار على قطاعات مختلفة من الاقتصاد وذلك للحد من مخاطر الاعتماد المفرط على مورد واحد أو قطاع واحد أو قطاعات قليلة جداً " (مرزوك و حمزة , 2014 , 57).

ضرورات التنويع الاقتصادي

هناك مجموعة نقاط مهمة توجب العمل على تحقيق التنويع الاقتصادي, سواء على مستوى النشاط الاقتصادي أم على مستوى مصادر الطاقة التي تعد بمثابة حجر الزاوية للنشاط الاقتصادي, حيث أشار الاقتصاديون منذ زمن طويل إلى وجود ارتباط مباشر بين كمية الطاقة المنتجة وإنتاج السلع لكل نسمة (الزيات, , 1994, 170).
وأهم النقاط التي توجب تحقيق التنويع الاقتصادي, خصوصاً بالنسبة للاقتصادات التي تعتمد على مصادر الطاقة الأحفورية هي:

أ- **نضوب الطاقة الاحفورية**

ان اعتماد اقتصاد ما على مصادر الطاقة الاحفورية التي تتصف بأن احتياطاتها في كل الاحوال هي احتياطيات ناضبة, أي إن كمياتها ستنفد عاجلاً أم آجلاً, وتضطر الانسانية منذ اليوم أن تبحث عن منابع جديدة (نفس المصدر,171), وهذا بالتأكيد مرتبط بمدى الضغط عليها - والذي يتحدد بعوامل أخرى كالنمو السكاني والنمو الاقتصادي وعامل المناخ والعامل السياسي.
- فكلما يكون الطلب عليها كبير تنفذ بسرعة ويكون عمرها اقصر, والعكس صحيح, أي كلما ينخفض الطلب عليها تزداد مدة نفادها ويكون عمرها أطول, لكن النتيجة هو النفاذ, مع افتراض بقاء الأشياء الأخرى ثابتة على حالها مثلاً ثبات التطور التكنلوجي, وفي حال حصول النفاذ لتلك الطاقة, مع غياب الرؤى الاقتصادية وعدم رسم الخطط والاجراءات الكفيلة والمناسبة لإنقاذ الاقتصادات التي تعتمد على الطاقة الناضبة, ستظهر بل سيجلب ذلك النفاذ الكثير من المشاكل لبلدان تلك الاقتصادات, سياسياً واقتصادياً واجتماعياً وغيرها, التي تحتاج الكثير من الزمن لمعالجتها.
وفي ظل معطيات حتمية نضوب الطاقة الاحفورية التي يترتب عليها ظهور المشاكل السياسة والاقتصادية والاجتماعية وغيرها, يصبح التنويع الاقتصادي لمصادر الطاقة أو للنشاط الاقتصادي أو كلاهما هو الأفضل ولا مفر منه بل واجب التنفيذ للتعويض عن نفاذ تلك الطاقة من ناحية ولتجنب ظهور المشاكل من ناحية أخرى, ولاختزال الزمن من ناحية ثالثة.

ب- **انخفاض الأهمية الاقتصادية للطاقة الاحفورية**

على الرغم من توقعات بعض المنظمات والهيئات المتخصصة بالطاقة في استشراق الطلب المستقبلي على الطاقة إلى إن معظم الزيادة في احتياجات العالم من الطاقة سيتم تلبيتها من أنواع الوقود الأحفوري(النفط والغاز والفحم) لعدة عقود قادمة, ومن المتوقع إن يحافظ الوقود الأحفوري على حصة 80% من مزيج الطاقة العالمي في المستقبل, ومن المتوقع أيضاً أن النفط والغاز وحدهما سوف يشكلان ما نسبته 51% من إجمالي مصادر الطاقة المستهلكة بحلول عام 2035 , (منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول (أوابك) , 2014) إلا إنه لا يستمر طويلاً بفعل التطور التكنلوجي الباحث عن البدائل للتخلص من ارتفاع الأسعار من جانب وتقليص الآثار البيئية من جانب آخر.
ان مشكلة نفاذ الطاقة الاحفورية واحتكارها من الدول المالكة لها, تعد إحدى الأسباب المهمة التي توجب البحث عن مصادر طاقة بديلة, حتى لا تتوقف أو بالأحرى حتى لا تتعقد النشاطات الاقتصادية في أداء مهامها , إذ ان الطاقة وخصوصا في الوقت الحاضر تعتبر حجر الأساس للنشاط الاقتصادي, كما ذكرنا آنفاً. فلا شك إن صناعة الطاقة المتجددة التي أخذت مسيرة تطورها في العالم, وبدرجة كبيرة من خلال الدعم الحكومي, أصبحت تحتل جزءا هاماً من سياسات الطاقة للدول المستهلكة وتساهم بحصة ملموسة من مزيج الطاقة العالمي وبخاصة في توليد الكهرباء. ولذا فإن العمل على تطوير إنتاج واستخدام الطاقة الناتجة من المصادر الجديدة والمتجددة ساعد على تنوع مصادر الطاقة باعتبار إن هذا النوع من الطاقة يعتبر مكملاً للطاقة التقليدية الأحفورية المتمثلة في النفط والغاز والفحم (المصدر نفسه), وإن استمرار التطور التكنولوجي الحاصل في مجال الطاقة المتجددة ومن ثم الاعتماد عليها بشكل أكبر سيقلص مساحة الطاقة الأحفورية غير المتجددة على المستوى العالمي وهذا ما يؤدي إلى انخفاض أهميتها الاقتصادية.

ت- **التلوث البيئي**

ان زيادة الاعتماد على الطاقة الاحفورية, من قبل الدول الغنية لتمويل تنميتها الاقتصادية والاجتماعية, لإشباع الحاجة المحلية وزيادة الصادرات لتعوض قيمة المواد الاولية الخام التي استوردتها وبأسعار قد تكون مرتفعة أو منخفضة, في كلا الجانبين, الدول المنتجة (المصدرة)والمستهلكة (المستوردة), تتعرض إلى مشكلة التلوث البيئي - يذكر تقرير التنمية البشرية أن تغير المناخ سيكون أحد القوى المحددة التي تشكل مؤشرات التنمية البشرية في القرن الحادي والعشرين حيث سيؤثر الاحترار العالمي(الحاصل بفعل التلوث البيئي) على كافة الدول بشكل مباشر من خلال تأثيره على البيئة وهطول المطر والحرارة وأنظمة الطقس, ولن يكون أحد معصوماً من عواقبه, لكن ستكون بعض الدول والاشخاص عرضة بشكل أكبر من الآخرين وتواجه الإنسانية كلها على المدى البعيد مخاطر لكن على المدى الأقرب تميل المخاطر ومواطن الضعف إلى أن تصيب الناس الأفقر في العالم. (تقرير التنمية البشرية, 2016, ص21) حيث تعد الطاقة الاحفورية أحد العناصر الرئيسة التي تسهم في تلويث البيئة سواء أكان تلويثاً هوائياً أم مائياً أم أرضياً. إن انتاج مصادر الطاقة الاحفورية ونقلها واستخدامها ينشأ عنه ملوثات عدة تنعكس على البيئة بعناصرها المختلفة(الهيتي,2000, 298), وخصوصاً في الدول المنتجة (المصدرة), لأنها تعاني من مسألة التلوث عند عملية الاستخراج والنقل والتكرير والتوزيع والاستهلاك والتصدير من ناحية, وهروب الصناعات الملوثة للبيئة من البلدان المتقدمة بفعل محاربة هذه البلدان لهذه الصناعات, كنتيجة لقوة القانون والمنظمات الخاصة بالدفاع عن البيئة وحقوق الانسان, من ناحية أخرى.

ثانياً: تحديات التنويع الاقتصادي

هناك تحديات داخلية وأخرى خارجية تعرقل مسيرة تحقيق التنويع الاقتصادي يمكن تناول بعضها كما موضح أدناه:
التحديات الداخلية, وهي التحديات التي تقف كعائق أمام عملية تحقيق التنويع الاقتصادي من داخل البلد, ويمكن التطرق إليها بإيجاز وكما يلي:

أ- **الفساد :.** يعد الفساد أحد المعوقات الرئيسية التي تقف بوجه التنويع الاقتصادي في البلدان النامية, خصوصاً البلدان الغنية بالموارد الطبيعية ذات الاقتصادات الاحادية, وذلك لدوره السلبي على عملية النشاط الاقتصادي. حيث تنعكس نتائج الفساد سواء بشكل مباشر أو غير مباشر بهدر الموارد وانخفاض الإيرادات العامة وتعثر تنفيذ السياسات الاقتصادية الهادفة إلى زيادة وتيرة النمو الاقتصادي وتخفيض البطالة وتشجيع الانتاج المحلي...إلخ (الخاقاني, 2008, 26) أي يتسبب الفساد في رفع درجة عدم اليقين في الاقتصاد ويزيد من عدم فعّاليته, من خلال احتكار الثروة والموارد العامة في أيدي ما يعرف بالصفوة(السياسية والاقتصادية) فتتنامى مسألة الحرمان من الموارد وغياب الفرص المتكافئة في التمكين من ممارسة النشاط الاقتصادي والوصول للموارد (قاسم وعبد الكريم,2014, 146), يؤدي لانخفاض مستويات المنافسة والكفاءة, بحيث تصبح منظمات الاعمال غير قادرة على منافسة نظيراتها في السوق (الاسدي و الربيعي, 2013, 79) كما يُحدث الفساد خللاً كبيراً في تخصيص الموارد المالية وتوظيفها في غير وجهتها, فيحرم البلد من إقامة المشاريع حسب أهميتها وأولويتها (قاسم وعبد الكريم, 2014, 144.), إذ بسببه يحول ما مخصص من موارد لانعاش التنمية والمشاريع الاستثمارية إلى الفاسدين إدارياً ومالياً, نتيجة عدم اخلاصهم في تنفيذ المشاريع, وبالمقابل, لا توجد محاسبة على فسادهم (الاسدي الربيعي,2013, 89.), فضلاً عن ذلك, إنه (الفساد) يساهم في تدني كفاءة الاستثمار العام وإضعاف مستوى الجودة في البنية التحتية العامة وذلك بسبب الرشاوي التي تحد من الموارد المخصصة للاستثمار وتسيء توجيهها أو تزيد من كلفتها,(الجبوري , 2011, 48.) فيؤدي إلى زيادة التكاليف المباشرة ونقل عبئها إلى طرف ثالث قد يكون المستهلك أو الاقتصاد القومي ككل او كليهما معاً, فالمبالغ التي يدفعها رجال الاعمال إلى الموظف الحكومي مقابل الحصول على تسهيل معين, يتم نقل عبئه عن طريق رفع الاسعار لتعويض الرشوة المدفوعة , وقد تتحملها الدولة إذا كانت الحكومة هي التي تشتري السلعة, وقد يؤدي استيراد هذه السلعة إلى زيادة الطلب على العملات الأجنبية وتخفيض قيمة العملة المحلية- وهذا ما يزيد من سوء الاقتصاد الاحادي لانعدام تنوعه - وهذا يعني إن الاقتصاد هو الذي يتحمل عبئ هذه الرشوة (قاسم وعبد الكريم, 2014, 144-145),ان ارتفاع مستوى الفساد يقوض الحكم ويضعف إنفاذ القانون فتتأثر السياسات الرامية لبناء اقتصاد متنوع, لأنه يفضي إلى إحداث ضرر في البناء الاقتصادي للبلد من خلال هدر الموارد الاقتصادية, أو زيادة الاعباء على الموازنة العامة, أو خفض كفاءة الاداء الاقتصادي, أو سوء توزيع الموارد (الاسدي والربيعي,2013, 7)

ب- **البنى التحتية:** تعتبر البنية التحتية جيدة الاداء والكفاءة مهمة للغاية من أجل التنمية الاقتصادية والاجتماعية, فهي تزيد من مستويات المعيشة, وتجذب المزيد من الشركات, وتدعم عملية انتاج السلع الزراعية والمصنعة عن طريق خفض التكاليف. كما انها تساعد على التكامل الاقتصادي وتسهل التجارة حيث تخفف من صعوبة الحصول على السلع والخدمات. بالإضافة إلى مساهمتها المباشرة في عملية الانتاج والناتج المحلي الاجمالي, ويمكن للاستثمار في البنية التحتية زيادة إجمالي إنتاجية العمل من خلال تقليل تكلفة ممارسة الاعمال التجارية والسماح بالاستخدام الفعال للموارد (ديور وآخرون , 2014, ص7) ولكي تتصدى البلدان احادية الاقتصاد للتحديات الماثلة أمامها على المدى المتوسط، يتعين عليها أن تستمر في إجراء الإصلاحات التي تُعَجِّل وتيرة تنويع النشاط الاقتصادي وتدعم توفير فرص العمل ولتعجيل وتيرة تنويع الاقتصاد، يتعين مواصلة الاستثمار في البنية التحتية وتحسين مناخ الأعمال؛ وليتسنى توفير فرص العمل يتعين الارتقاء بنظم التعليم والتدريب، وتحسين خدمات التسكين الوظيفي، والنظر في حوافز العمل في القطاع الخاص مقارنة بالقطاع العام (صندوق النقد الدولي, 2013, 61).

ج- **ضعف تراكم راس المال البشري:** ان تراكم راس المال البشري هو العنصر الاهم والتحدي الاكبر في عملية التنمية والتنويع الاقتصادي, لان التنمية وحدها لا تكفي من دون وجود تراكم في راس المال البشري, ففي كثير من البلدان النامية لا يوجد نقص من الجامعات ولا من خريجي الجامعات, ولا من المرافق التعليمية والمختبرات, ونحو ذل, ولكنه لا يصل إلى التراكم المطلوب لتكوين قاعدة نوعية من راس المال البشري تنطلق منها عملية تنويع ناجحة, أي إنه لا يصل إلى الكتلة الحرجة من تركيم راس المال البشري التي تضع الاقتصاد على مسار التنويع الاقتصادي. وسبب ذلك حدوث انحرافات تعوق تراكم راس المال البشري, جلها مرتبط بإضعاف الحافز من وراء الاقبال على التعليم, وطلب المعرفة, واكتساب المهارات وبناء القدرات, إضافة إلى سبب آخر متمثل بعدم التمكين الذي نجمله في تقلص الفرص في الاقتصاد وضعف القطاع الخاص في التنمية, وفي توظيف المواطنين بشكل عام , تضخم القطاع العام وترهله وكثرة البطالة المقنعة فيه, وتنازع مجموعات المصالح والفساد والمحسوبية والولاءات وسوء الادارة وضعف الحكومة والرقابة وغير ذلك من علل الاقتصاد الريعي , ان التركيز على جانب العرض لا يكفي لبناء راس المال البشري, ففي البلدان النامية كثيراً ما يكون مصدر الإخفاق في جانب الطلب, فطلب التعليم وجودته وبناء القدرات ينخفض أن كان العائد المتوقع منهما منخفضاً (الخاطر, 2015, 33), حيث يشكل التعليم الرسمي دوراً حاسماً في تحسين القدرة الانتاجية للمجتمع, ويحسن التعليم الجيد عمليات الانتاج بعدة طرق, فالعمال المتعلمون, أو ذوو المهارات هم قادرون على اداء المهام المعقدة, وبالتالي المساهمة في إنتاج المزيد من المنتجات المتطورة تقنياً, وخاصة في البلدان النامية, حيث العمال الماهرون يزيدون في الطاقة الاستيعابية للبلد من خلال الحصول على المعرفة والتكنلوجيا الاجنبية وتنفيذها, وهو أمر ذو اهمية حاسمة في نجاح التنويع الاقتصادي والتنمية. ولتطوير رأس المال البشري, فالشرط الأساسي ليس فقط زيادة الوصول والمشاركة في التعليم, ولكن تحسين التقدم والجودة في التعليم ايضاً, وذلك لوجود علاقة إيجابية بين نوعية التعليم وإنتاجية العمال, فمن أجل زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء الاقتصادي لابد من الاهتمام بتحسين نوعية التعليم (ديور وآخرون , مصدر سابق, 6) .

د- **هيمنة القطاع العام:** نتيجة إدراك الحكومات لأهمية النفط الاستراتيجية على المستوى المحلي والدولي, أخذت تمارس أدواراً بارزة في هذا القطاع من خلال إنشاء شركات وطنية خاصة بهذا القطاع. وإن العائدات التي يحققها هذا القطاع يخفي قصور تلك الحكومات الذي يحصل بشكل عام في كل المجالات, وتشجع الحكومة على الانتقال إلى قطاعات أخرى تراها ذات أهمية استراتيجية أيضاً, موسعة نواحي القصور ومرغمة القطاع الخاص إلى الانسحاب, وحتى وإن فسحت المجال له لا يعدو أن يكون إلا دوراً هامشياً. اما عدم فاعليته تحصل بفعل ان الثروة النفطية غالباً ما تأتي بشكل مفاجئ مع اكتشافات جديدة, أو ارتفاع في الاسعار, وفي البلدان النامية عادة ما تتجاوز الثروة الجديدة قدرة الاقتصاد المحلي على تمثلها وقدرة مؤسسات الحكومة على ضمان استثمارها الفعال. والاستثمارات في ردة فعل على الزيادة في الثروة غالباً ما تكون غير ذي جدوى. والامثلة ضمن قطاع النفط قد يشمل مصافي النفط المحلية غير الاقتصادية, منشآت غاز طبيعي مسال ذات أهمية قصوى تعتمد على استثمارات سيئة. والامثلة الاخرى غير النفطية يرجح أن توجد في قطاعات استراتيجية اخرى, ويمكن أن تشمل مجمعات فولاذ والمنيوم ضخمة (كاليكي وغولدون, 2010,, 701).

هـ- **التحديات الخارجية** وهي التحديات التي تقف عائق أمام عملية تحقيق التنويع الاقتصادي أي تفرض كواقع من خارج البلد ذو الاقتصاد الاحادي الذي يروم التخلص من هذه الاحادية عبر التنويع الاقتصادي, ويمكن تناولها بإيجاز وكما يلي:

1- **تقلبات الاسعار النفطية**: إن تقلبات اسعار النفط والغاز تتقلب كثيراً ولا ترتبط بالضرورة بالدورات الاقتصادية, ولهذه الحالة أعباء تتحملها كلمن الحكومة والقطاع الخاص. إذ يصبح تخطيط الحكومات صعباً جداً في حال اعتماد ايراداتها بشكل كبير على الثروات الطبيعية ,إن التغير في اسعار السلع يجعل ضبط الموازنة أمراً صعب التحقيق, فعندما ترتفع أسعار الثروات بشكل مفاجئ, تميل الحكومات لزيادة النفقات, وهو ما يمكن أن يقود إلى التضخم والهدر. ويكون الأذى أكبر عندما تهبط الاسعار فجأة, عندها تواجه الحكومات إما خيار تخفيض النفقات وزيادة الضرائب أو إيجاد مصادر دخل بديلة أو الاقتراض, ولكل من هذه الخيارات مخاطره الخاصة. إذ من الصعوبة بمكان زيادة الضرائب وتخفيض النفقات بشكل سريع, لان ذلك يؤدي إلى انكماش الاقتصاد, وهو ما يؤثر بشكل كبير على محدودي الدخل في المجتمع. كما يؤدي إلى الاضطراب السياسي. ثم أن الاقتراض من الخارج ليس سهلاً ولا قليل الكلفة, لأنه يحدث عندما تكون إيرادات الحكومة من النفط أو غيره من الموارد منخفضة, وبالتالي تكون الثقة بها ضعيفة. وباختصار, إن إعداد موازنة مالية دقيقة أمر صعب في ظل هذا التقلب, إذ يتطلب من الحكومات أن تعد كامل ميزانياتها بناءً على توقعاتها عن أسعار النفط, وهو ما قد تخطئ فيه تماما - (راندال دود, 114).

2- **المرض الهولندي**: إن تعبير المرض الهولندي هو مصطلح دخل قاموس المصطلحات الاقتصادية على الصعيد العالمي منذ أكثر من 40 عاما، وأول من نشر المصطلح كان مجلة الإيكو نومست البريطانية في أحد أعدادها الصادرة عام 1977، عندما تطرقت لموضوع تراجع قطاع التصنيع في هولندا بعد اكتشاف حقل كبير للغاز الطبيعي سنة 1959. أخذت هذه الظاهرة الاقتصادية تسمية المرض الهولندي لوصف حالة من الكسل والتراخي الوظيفي أصابت الشعب الهولندي في النصف الأول من القرن الماضي 1900 - 1950، بعد اكتشاف النفط في بحر الشمال، حيث هجع الشعب للترف والراحة واستلطف الانفاق الاستهلاكي البذخي، فكان أندفع ضريبة هذهِ الحالة ولكن بعد أن أفاق على حقيقة نضوب الآبار التي استنزفها باستهلاكهِ غير المنتج فذهبت تسميتها في التاريخ الاقتصادي بالمرض الهولندي ,ويحاول مصطلح المرض الهولندي توصيف الظاهرة التي رصدها علماء الاقتصاد والسياسة بالنسبة لما حدث للهولنديين بالذات بعد اكتشاف النفط والغاز الطبيعي في المناطق التابعة لهم في بحر الشمال (ويكيبيديا) .

المبحث الثاني :. التنويع الاقتصادي في العراق

اولاً: واقع التنويع الاقتصادي في العراق

يمكن تشخيص واقع الاقتصاد العراقي من حيث مدى تمتعه بالتنويع من عدمه وذلك من خلال تطبيق مؤشرات التنويع الاقتصادي, وبما يتناسب مع توفر البيانات لان هناك نقص كبير في البيانات اللازمة لتطبيق جميع المؤشرات, وبالخصوص البيانات التي توضح مدى مساهمات القطاع الخاص وبعض مساهمات القطاع الريعي في المتغيرات الاقتصادية ومع ذلك سنتناول ما هو متوفر منها أدناه:.

1- القطاع النفطي

يمكن ان نلاحظ مدى مساهمة القطاع النفطي في الاقتصاد العراقي من خلال أهم مؤشرات الاقتصاد وهو الناتج المحلي الاجمالي, حيث يتضح من خلال الجدول أدناه ان القطاع النفطي يحتل مكانه مهمة وكبيره في الناتج المحلي الاجمالي, إذ شكل متوسط نسبة مساهمته للمدة 2006-2019 ما نسبته 46.35% من الناتج المحلي الاجمالي, وهذه نسبة مرتفعة جداً, وتعني ان ما يقارب نصف انتاج المجتمع العراقي يعتمد على القطاع النفطي في حين ان بقية القطاعات بمجموعها تسهم بإنتاج النصف الآخر, وهذا له آثار سلبية على الاقتصاد والمجتمع.

السنة	القطاع النفطي	الناتج المحلي الاجمالي	النسبة المئوية
2006	52851.8	95588.0	55.29
2007	58401.3	107828.5	54.16
2008	86564.7	155982.3	55.50
2009	56231.2	139330.2	40.36
2010	72905.0	158521.5	45.99
2011	115488.4	211310.0	54.65
2012	126435.6	25107.7	50.19
2013	125534.1	267395.6	46.95
2014	121131.1	260610.4	46.48
2015	62027.1	207876.2	29.84
2016	59940.2	196536.4	30.50
2017	679502.2	225722.3	30.10
2018	117856.3	254870.1	46.24
2019	114031.2	262917.2	43.37
المتوسط			44.97

جدول(1) متوسط مساهمة القطاع النفطي في الناتج المحلي الاجمالي بالأسعار الجارية للمدة 2006-2019 / مليار دينار

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على البنك المركزي العراقي, التقرير الاقتصادي السنوي, بيانات سنوات متفرقة.

يتضح من الجدول (1) ان القطاع النفطي يسهم بإنتاج ما يقارب نصف انتاج المجتمع العراقي خلال المدة 2006-2019 وهذا يعني ان الناتج المحلي الاجمالي هو تابع لمسيرة القطاع النفطي حيث ترتفع قيمته بارتفاع قيمة القطاع النفطي وتنخفض بانخفاضها. ويمكن إرجاع هذه الارتفاعات والانخفاضات لمجموعة من الاسباب التي تؤثر على اداء القطاع النفطي فيتأثر الناتج بالتتابع كونه تابع للقطاع النفطي, حيث كان لارتفاع اسعار النفط العالمية التي حصلت مع بداية الالفية الجديدة حيث بلغت ذروتها عام 2008 وانخفضت عام 2009 بفعل الازمة المالية العالمية التي حصلت في سوق الرهن العقاري, ثم عاودت لتنعش حتى منتصف عام 2014 حين انخفضت للسبب ذاته, دور كبير في ارتفاع أو انخفاض مساهمة القطاع النفطي في الناتج المحلي الاجمالي وعلى اثر هذا الارتفاع او الانخفاض ترتفع وتنخفض قيمة الناتج المحلي الاجمالي خلال المدة 2006-2019 .

2- الإيرادات النفطية

تعتمد المالية العامة في العراق بجانبيها الجاري والاستثماري على القطاع النفطي بشكل كبير جداً, حيث نلاحظ من الجدول (2) ان الإيرادات النفطية تسهم بأكثر من 90% في الإيرادات العامة في كل السنوات باستثناء 2015 و 2016 وهذا الانخفاض يعزى لانخفاض أسعار النفط منذ منتصف عام 2014 فتسبب بانخفاض الإيرادات النفطية ومن ثم انخفاض مساهمتها في هذين العامين.

السنة	الإيرادات النفطية	الإيرادات الكلية	النسبة
2006	39977	40503	98.70
2007	48461	49063	98.77
2008	50747	56047	97.50
2009	36250	39251	92.35
2010	66820	69521	96.11
2011	98209	99698	98.51
2012	117304	119748	97.96
2013	110637	113767	97.25
2014	97072	105609	91.92
2015	51312	66470	77.20
2016	44267	54409	81.36
2017	6795022	7742217	87.76
2018	956198	1065698	92.2
2019	992163	107567	92.2
المتوسط			92.84

جدول(2) مساهمة الإيرادات النفطية في الإيرادات العامة للمدة 2006-2019 / مليار دينار

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على صندوق النقد العربي, نشرة الاحصاءات الاقتصادية للدول العربية, 2015, ص273.والبنك المركزي العراقي, التقرير الاقتصادي السنوي, 2015-2016, ص68 , 66 .و التقرير الاقتصادي السنوي 2019,ص45.

عند أخذ متوسط مساهمة الإيرادات النفطية في الإيرادات العامة للمدة 2006-2019 يتبين ان هذا المتوسط كانت نسبته كبيرة جداً حيث شكل 92.84% من الإيرادات العامة, وهذا يعني ان الإيرادات النفطية تقصي الإيرادات الاخرى المتمثلة بالإيرادات الضريبية والرسوم وارباح القطاع العام والإيرادات الرأسمالية والمنح وغيرها, من المساهمة في الإيرادات العامة إلا بنسب محدودة جداً لم تتجاوز في المتوسط 7.15% لنفس المدة ,إن هيمنة الإيرادات النفطية وانخفاض مساهمة الإيرادات الاخرى في الإيرادات العامة يمكن أن يعزى لأهمية النفط العالمية وارتفاع اسعاره وسهولة استحصال إيراداته هذا من جانب وغياب الاهتمام بالإيرادات الضريبة كنتيجة لظاهرة الانفتاح والمنافسة الاجنبية التي تسبب في انخفاض الدخول والارباح, وضعف كفاءة اداء النظام الضريبي من جانب آخر, فضلاً عن عدم الرغبة في الصدام مع المواطنين بخصوص استحصال الضرائب كونهم نشأوا على ظاهرة الركوب المجاني. ويمكن القول ان الإيرادات العامة هي ايضاً تابعة لمسيرة الإيرادات النفطية فكلما ترتفع الإيرادات النفطية ترتفع الإيرادات العامة والعكس صحيح.

ان ارتفاع الإيرادات النفطية وانخفاضها يكون تابع لعاملين هما كمية الانتاج والأهم اسعار النفط فكلما يرتفع هذين العاملين كلما ترتفع الإيرادات النفطية والعكس صحيح, وإن كل من هذين العاملين يتوقف على عوامل معينة بالنسبة للعامل الأول(كمية الانتاج) يتوقف على حجم الاستثمارات التي يتم توجيهها نحو القطاع النفطي وعلى الاستقرار في داخل البلد سياسياً وأمنياً ومدى ارتباط البلد المنتج له بمنظمة تحدد انتاجه بكمية معينة لتحقيق اهداف معينة. أما العامل الثاني وهو الاسعار فقد يتوقف على النمو الاقتصادي العالمي والعوامل المناخية والاضطرابات السياسية التي تحصل في الدول النفطية فضلاً عن التحالفات التي تنظمها الدول المستهلكة لتخفيض الاسعار والتطور التكنلوجي الباحث عن بدائل الطاقة المنافسة للنفط التقليدي كالطاقة المتجددة والنفط الصخري.

3- الصادرات النفطية

تلعب الصادرات دور مهم في عملية التنويع الاقتصادي وذلك من خلال تنوعها وليس من خلال احاديتها, إذ عن طريق الصادرات يتم توسيع نطاق السوق مما يمكن للاقتصاد من زيادة إنتاجه وما يتبعه من استغلال لمنافع الإنتاج الموسع، إضافة لمساهمتها في زيادة الدخل القومي وبهذا تعكس مدى تطور قدرات البلد من الإنتاج المحلي وتنوعه إذ هي تعكس صورة الاقتصاد الوطني وتكشف عن مدى تنوعه من احاديته (الجهاز المركزي للإحصاء, 2013, 1), ويمكن ملاحظة مدى غياب تنوع الاقتصاد العراقي بل واحاديته, من الجدول (3) .

السنة	الصادرات النفطية*	مجموع الصادرات	النسبة
2006	44447.0	44784.0	99.25
2007	52068.2	52286.1	99.58
2008	73287.0	73527.4	99.69
2009	48736.0	48900.4	99.66
2010	60109.2	60563.4	99.25
2011	92527.0	93226.2	99.25
2012	110094.1	110437.9	99.68
2013	104243.3	104645.5	99.61
2014	98297.7	98539.3	99.75
2015	57380.4	57611.1	99.59
2016	51634.2	51742.5	99.7
2017	685557	690709	99.56
2018	102958	103631	99.9
2019	81412	81585	99.8
المتوسط			99.54

جدول(3) مساهمة الصادرات النفطية من مجموع الصادرات للمدة 2006-2019/ مليار دينار

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على

البنك المركزي العراقي, المديرية العامة للإحصاء والابحاث' النشرة السنوية 2006,2019. مع استخدام سعر الصرف لعام 2006 و عام 2019 لتحويل العملة من الدولار الى الدينار.

وزارة التخطيط, الجهاز المركزي للإحصاء, الصادرات حسب النظام المنسق للسنوات 2007-2010, ص3.

*تتضمن الصادرات النفطية والمنتجات النفطية.

وزارة التخطيط, الجهاز المركزي للإحصاء, التقرير السنوي للصادرات لسنة 2016, مديرية احصاءات التجارة, أيار 2017, ص7.حيث يكشف الجدول (3) عن مدى احادية الصادرات العراقية واقتصارها على الصادرات النفطية - التي بلغت بالمتوسط 99.54 من مجموع الصادرات ونسبة 0.46 فقط خاصة بالصادرات غير النفطية - وإن هذه الاحادية وعدم التنويع توضح بشكل كبير عن مدى اختلال الاقتصاد العراقي ومعاناته من سوء إدارته للأنشطة الاقتصادية بل لم يوليها الاهتمام الذي يمكن أن يساعد على تقوية الاقتصاد.

4- تكوين اجمالي رأس المال الثابت

يعد القطاع الخاص من المؤشرات الاحصائية الضرورية والمهمة للدلالة على درجة التنويع الاقتصادي للبلد, إذ يعبر هذا المؤشر عن مدى إسهام القطاع الخاص في تكوين الاستثمارات المحلية التي تسهم في خلق قاعدة إنتاجية عريضة ومتنوعة للاقتصاد, ووفقاً لمؤشر توزيع إجمالي تكوين رأس المال الثابت بين القطاعين العام والخاص, فكلما ارتفعت نسبة مساهمة القطاع الخاص في تكوين اجمالي رأس المال الثابت دل ذلك على تنوع كبير في الاقتصاد, حيث يشير ذلك إلى الدور الكبير للقطاع الخاص في تكوين الاستثمارات الانتاجية في الاقتصاد والتي عادةً ما تكون في مجالات إنتاجية متنوعة, وبالعكس كلما زادت نسبة مساهمة القطاع العام في تكوين إجمالي رأس المال الثابت دل ذلك على انخفاض التنويع الاقتصادي (معله, 2016, 336) ويمكن ملاحظة مدى مساهمة القطاع الخاص في اجمالي تكوين راس المال الثابت من الجدول أدناه (4).

السنة	القطاع الخاص	القطاع العام	إجمالي تكوين رأس المال الثابت	نسبة مساهمة القطاع الخاص في تكوين رأس المال الثابت %
2006	897759	16013395	16911154	5.31
2007	669365	6861040	7530404	8.89
2008	785436	22455103	23240539	3.38
2009	1387682	12083560	13471242	10.30
2010	2029291	24173486	26252777	7.92
2011	2511980	25723085	28234993	8.90
2012	4865507	33274364	38139871	12.76
2013	9950130	45086546	55036676	18.08
2014	13539959	45697810	59227769	22.84
2015	غ.م	غ.م	50650095	غ.م
2016	غ.م	غ.م	39715637	غ.م
2017	14826734	17503541	32330275	45.86
2018	غ.م	غ.م	غ.م	غ.م
2019	غ.م	غ.م	غ.م	غ.م
المتوسط				14.42

جدول(4) مساهمة القطاع الخاص والعام في اجمالي تكوين راس المال الثابت للمدة 2006-2019 مليون دينار

المصدر1- وزارة التخطيط, المجموعة الاحصائية 2016, الباب الثامن عشر الاحصاءات النفطية, جدول (18/1).

2-- الحسابات القومية, الجهاز المركزي للإحصاء ,جدول 5,6,7

نلاحظ من الجدول (4), على الرغم من اتجاه مساهمة القطاع الخاص نحو الارتفاع بشكل عام في تكوين اجمالي راس المال الثابتة إلا إن هيمنة القطاع العام من حيث مساهمته في تكوين رأس المال الثابت لاتزال كبيرة, والتي شكلت في المتوسط ما نسبته85.57% من إجمالي تكوين اجمالي راس المال الثابت, في حين لم يسهم القطاع الخاص إلا بنسبة 14.42% في المتوسط من إجمالي تكوين رأس المال الثابت, وعلى الرغم إن اتجاهه العام نحو الارتفاع إلا إنه لايزال لم يلبي الطموح. ويمكن أن تعزى لأسباب عديدة كتدهور الوضع الأمني الذي ينعكس سلباً على رغبة المستثمر الخاص بالاستثمار في العراق, فضلاً عن زيادة معدلات الفساد المالي والإداري وضعف الحوافز الاستثمارية للقطاع الخاص المحلي والاجنبي, كما إن زيادة الإيرادات النفطية انعكست على زيادة النفقات الاستثمارية للدولة الذي أدى إلى زيادة مساهمة القطاع العام في اجمالي تكوين رأس المال الثابت بشكل كبير جداً, وهذا ما انعكس بوضوح على انخفاض درجة التنويع الاقتصادي في العراق.

ثانياً: تحديات التنويع الاقتصادي في العراق

1- التحديات الداخلية

أ- الفساد:

يعاني العراق من مشكلة الفساد بكل مظاهره كالرشوة والمحسوبية والمحاباة والواسطة والابتزاز ونهب المال العام والتراخي وإضاعة الوقت وعدم احترام العمل وغيرها, وبمختلف انواعه كالفساد السياسي والمالي والاداري والاقتصادي وغيرها (الجبوري, مصدر سابق, 44-46) , وكنتيجة لاستحالة الوصول الى المعلومة قبل عام 2003 فلم يُدرج العراق ضمن مؤشر مدركات الفساد إلا بعد هذا التاريخ, وفي ضوء هذا المؤشر يقع العراق دائماً في المربع الأول ومتجه نحو الارتفاع, حيث ارتفعت مرتبته من 129 من أصل 145 في عام 2004 إلى المرتبة 166من أصل 176 في عام 2016. ويمكن الاشارة إلى بعض عمليات الفساد التي حصلت, حيث سجلت مخالفات المالية العامة في العراق ارقاماً قياسية ومنها تورط سلطة الائتلاف الموحد برئاسة بول بريمر في اهدار تسعة مليارات دولار من أموال النفط العراقية, فضلاً عن خسائر عراقية تقدر ما بين 400 الى 800 مليون دولار جراء عمليات تفجير انابيب النفط, فضلاً عن تلاعب الامريكان بالأموال المستحقة للعراقيين طبقاً لمذكرة التفاهم وبنود اعادة الاعمار, إذ لم تتسلم الحكومة العراقية سوى 9مليون دولار من أصل 20 مليون دولار .كما وأهدرت وزارة الدفاع العراقية 2,3 مليار دولار في عام 2004 على عقود تسليح مشكوك في جدواها ,في حين شهد العام 2007 تورط الحكومة العراقية في إهدار 833 مليون دولار على عقود تسليح مع صربيا لا تتناسب مع مهمات الجيش العراقي, وتم إهدار 7 مليار دولار على عقود غير مجدية في إطار عمليات إعادة الاعمار, ووفق تصريحات رئيس مفوضية النزاهة العراقية عام 2007, فإنما تم إهداره ما بين 2003 إلى 2007 نتيجة الفساد الاداري والمالي في العراق بلغ 125 مليار دولار (عاتي, 72) . وكما ذكرنا سابقاً ان الفساد يفضي إلى تقليل المخصصات للمشاريع الانتاجية داخل القطاعات واحتكارها وسوء إدارتها وهدرها وتضخم تكاليف الانتاج وانخفاض نوعية المنتجات كنتيجة لضعف اجهزة نظام الحكم على إنفاذ القانون والمراقبة والمتابعة والمحاسبة, وهذا ما يسبب عرقلة تحقيق التنويع الاقتصادي.

ب- انهيار البنى التحتية:

نتيجة عدم استقرار البلد وتعرضه للكثير من المشاكل السياسة والاقتصادية والاجتماعية والعسكرية وغيرها, فالأنظمة السياسية كانت تعاني من فقدان رؤية بناء الدولة وكيفية تلبية طموح المجتمع وتطلعاته, هذا ما جعلها توظف أغلب الثروات نحو تحصين نفسها من الاعتداءات الداخلية والخارجية وكانت النتيجة استمرار الانقلابات السياسية والعسكرية, بعيداً عن الاهتمام بالبنى التحتية, كما إن (علي,2013, 133) حرب عام 2003 التي أدت إلى انهيار البنى التحتية وغيرها من المشاريع الاقتصادية والاجتماعية, هذه الحروب البعض منها سبب خسارة الإيرادات المالية التي يمكن أن يخصص جزء كبير منها لترميم وإنشاء بنى تحتية متطورة تخدم النشاطات الاقتصادية في مختلف القطاعات الاقتصادية, والبعض الآخر(من تلك الحروب) تسبب في انهيار ما هو قائم منها وهذا ما أدى إلى صعوبة بل وزيادة تكاليف أداء النشاط الاقتصادي في مختلف القطاعات, وهذا ما يعني ان اعادة تأهيل البنى التحتية تمثل أحد تحديات تنويع الاقتصاد العراقي , وهي تحتاج إلى مبالغ كبيرة لإعادة اعمارها, حتى لا تصبح معوق أمام التنويع الاقتصادي, حيث تم تقديرها من قبل بعض الاقتصادين بما لا تقل عن مبلغ 250 مليار دولار) (صالح, 2014) , علماً إن حجم التدفقات شكلت ما يقارب 900 مليار دولار من العائدات النفطية من 2003 ولحد الآن, لكن على ما يبدو إنها تبخرت في ظل شيوع الفساد المالي والاداري من دون تحسن في البنى التحتية أو بناء اقتصاد او خدمات ملموسة (شندي, 39) , وهذا ما يعني حرمان العراق من الاعتماد على منتجاته الوطنية وصناعته المحلية, ودفعه نحو الاستيراد .

ج- ضعف رأس المال البشري:

يعتمد رأس المال البشري على مدى الاهتمام بالتعليم فكلما كان الاهتمام بالتعليم أكبر كلما كان رأس المال البشري أفضل وأكبر تأثيراً في تحقيق عملية التنويع الاقتصادي والعكس صحيح , إذ إن الاهتمام بالعنصر البشري يفضي إلى تنويع هيكل الاقتصاد وذلك من خلال الاعتماد عليه في مختلف القطاعات الاقتصادية (ماهر, 2017, 337), فعلى الرغم من الزيادة المستمرة في الانفاق العام على التربية والتعليم والعالي من الناتج المحلي الاجمالي ومن الموازنة العامة, إلا أن ما تم تخصيصه لحد الآن لا يكفي لتلبية الاحتياجات الأساسية لتطوير البنى التحتية وتحسين البيئة الدراسية في العراق, إذ بلغت نسبة الأنفاق على التربية والتعليم العالي كنسبة من الموازنة العامة 8% للتربية و3.4% للتعليم العالي والبحث العلمي في عام 2008, (الاستراتيجية الوطنية للتربية والتعليم العالي في العراق,(الملخص التنفيذي), 2012, 29) , ولكن الجزء الأكبر من هذا الانفاق هو إنفاق جاري وليس استثماري, وهذا ما شكل عائقاً أمام تحسين البنى التحتية, كما ان الانخفاض الشديد في نسب تنفيذ الموازنة بصورة عامة والاستثمارية بصفة خاصة شكل تحدياً آخر أمام تقدم قطاع التعليم الذي ينعكس على جودة التعليم ومن ثم على واقع رأس المال البشري, فيحصل الخلل ما بين مخرجات التعليم ومتطلبات السوق, لان هذه المخرجات كانت كمية أكثر مما هي نوعية وهذا ما ذكرته خطة التنمية الوطنية 2013-2017 في محتوياتها "تطور كمي وثبات نوعي" (خطة التنمية الوطنية2013-2017, 16), وبالتأكيد لم يكن الحال أفضل في السنوات اللاحقة, وذلك بسبب الازمات التي لحقت بالعراق كالهجمات الارهابية والأزمة المالية الناجمة عن انخفاض اسعار النفط في عام 2014, حيث تسببت بانخفاض التخصيصات نحو قطاع التربية والتعليم, وشكلت نسبة ما مخصص للتربية 7.3% من حجم الانفاق العام و 2.7% للتعليم العالي والبحث العلمي من الانفاق العام في عام 2016 (جريدة الوقائع العراقية,4394, 2016, 29.) .

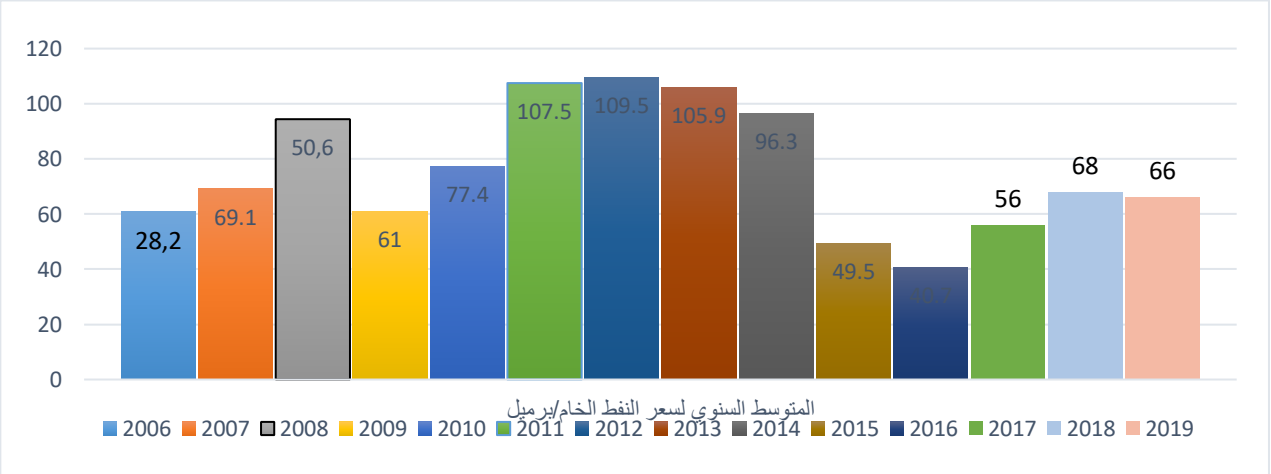
د- هيمنة القطاع العام:

يمكن ملاحظة مدى هيمنة القطاع العام في الاقتصاد العراقي, حيث إن نسبة مساهمة القطاع العام شكلت ما نسبته 67.4% من الناتج المحلي الاجمالي خلال المدة 2010-2014, في حين كانت مساهمة القطاع الخاص 32.6% من حجم الناتج لنفس المدة, بالإضافة إلى ارتفاع مساهمة القطاع العام في اجمالي تكوين رأس المال الثابت, حيث شكلت ما يقارب 85% كمتوسط للمدة 2006-2019, وكما موضح في الجدول (4). ومادام القطاع النفطي يقع تحت سيطرة القطاع العام والذي يشكل أكثر من 90% حسب المؤشرات التي تم تناولها في السابق, فإن القطاع العام لا يزال يحتل مرتبة الصدارة في إدارة الاقتصاد العراقي الريعي .

2- التحديات الخارجية

أ- تقلبات اسعار النفط:

من المعروف إن اسعار النفط اسعار متذبذبة, بين الارتفاع والانخفاض, كنتيجة لعوامل عديدة, سياسية واقتصادية وطبيعية وغيرها, ولا يمكن السيطرة عليها من قبل دولة منتجه للنفط بمفردها مالم تتحالف الدول المنتجة له, كما لا يمكن السيطرة على إدارته من قبل دولة مستهلكة بمفردها مالم تتحالف الدول المستهلكة أيضاً, ولهذا هناك في الغالب تحالفين تحالف المنتجين وتحالف المستهلكين وكل تحالف يدفع نحو تحقيق مصالحه, وهذا ما يؤثر على مسيرة اسعار النفط الدولية. ويمكن ملاحظة التذبذب في الاسعار من الشكل (1)



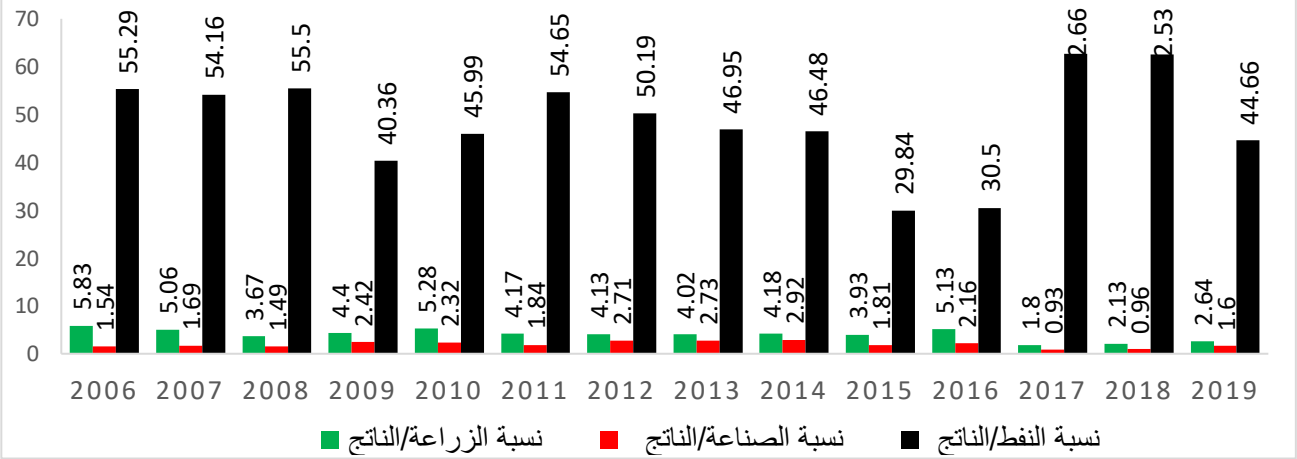
الشكل (1) المتوسط السنوي لسعر النفط حسب سلة خامات أوبك للمدة 2006-2019

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على :صندوق النقد العربي, التقرير الاقتصادي العربي الموحد, لسنوات متفرقة

إن أسعار النفط تؤثر على عملية تحقيق التنويع الاقتصادي في البلدان النفطية والعراق من بينها, كون النفط يعد المصدر الرئيس للإيرادات المالية والعملة الاجنبية التي تستخدم في تغذية التنويع الاقتصادي من الآلات ومكائن وخبرات وغيرها من جانب والتأثير على عملية التخطيط للتنويع الاقتصادي في الآجل الطويل من جانب آخر, فكلما ارتفعت اسعار النفط سترتفع معها الإيرادات النفطية وزيادة الانفاق الجاري على حساب الانفاق الاستثماري, الذي يعد بوابة التنويع الاقتصادي, وحتى لو ارتفع حجم الانفاق الاستثماري فإنه سرعان ما يتلاشى هذا الارتفاع بمجرد انخفاض اسعار النفط, وتكون الاولوية للأنفاق الجاري باعتباره من النفقات الضرورية ولا يمكن التنازل عنه مهما تم ترشيدها. كما إن المخطط الاقتصادي لا يستطيع وضع الخطط الطويلة الأجل بالاعتماد على الإيرادات النفطية لأنها ببساطة لا تتمتع بالاستدامة والاستقرار, فمتى ما انهارت الاسعار النفطية ستنهار الإيرادات النفطية وانخفاض الانفاق اللازم لتنفيذ واستمرارية التنفيذ للخطط الطويلة التي تصب في مصلحة التنويع الاقتصادي.

ب- المرض الهولندي

يعاني الاقتصاد العراقي من ظاهرة المرض الهولندي, الذي تمت الإشارة إليه في المبحث الأول, كونه يعتمد على النفط بشكل كبير جداً, فكلما يرتفع الاعتماد على النفط في الاقتصاد كلما تنخفض أهمية القطاعات الاقتصادية الاخرى في الاقتصاد, ويكون هناك خلل واضح متسم بالقطيعة ما بين القطاع النفطي والقطاعات الاخرى خصوصاً الزراعة والصناعة التحويلية, ونلاحظ من خلال الشكل (2) الهوة الكبيرة بين قطاع النفط وقطاعي الزراعة والصناعة التحويلية, وبما يؤشر تقدم القطاع النفطي وتخلف القطاعات الاخرى. حيث نلاحظ هناك اختلاف وتباين كبير بين مساهمة القطاعات الرئيسة في الاقتصاد, إذ نلاحظ ارتفاع مساهمة قطاع النفط في الناتج المحلي الاجمالي خلال مدة الدراسة, ومهما انخفضت مساهمة قطاع النفط في الناتج إلا انها بشكل عام مرتفعة جداً, إذ بلغ متوسط مساهمته 46.36% من الناتج المحلي الاجمالي, أي انه يحتل ما يقارب نصف الناتج المحلي الاجمالي, وفي المقابل نلاحظ تواضع مساهمة القطاعات الرئيسة كالزراعة والصناعة التحويلية في الناتج المحلي الاجمالي, فالزراعة تتراوح مساهمتها بين 3 و5 %, وكان متوسط نسبة مساهمتها 4.53% من الناتج المحلي الاجمالي للمدة 2006-2016, وأما الصناعة التحويلية فهي الأسوأ حظاً من حيث نسبة المساهمة فهي لم تتجاوز نسبة 3% من الناتج, وكان متوسط نسبة مساهمتها 2.15% من الناتج المحلي الاجمالي لنفس مدة الدراسة.



الشكل(2) نسب مساهمة القطاعات الرئيسة في الناتج المحلي الاجمالي للمدة 2006-2016

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: لبنك المركزي العراقي, التقرير الاقتصادي السنوي, لسنوات متفرقة

إن هذا التفاوت الكبير بين القطاعات الرئيسة المساهمة في الناتج المحلي الاجمالي, يعد من أبرز مظاهر المرض الهولندي, إذ إن احتلال قطاع النفط حصة الأسد في الناتج المحلي الاجمالي, يشير الى دخول كميات كبيرة من العملات الاجنبية للبلد مما سبب بانخفاض قيمة العملة المحلية ورغم محاولة الدولة بالسيطرة على تدهور قيمة العملة من خلال انشاء نافذة بيع العملة في البنك المركزي العراقي وبسعر مسيطر عليه الا ان ذلك تأثر بتقلبات السوق والسياسة احيانا كما ان ارتفاع اجور الموظفين جعل اجور العمل في العراق عالية مما تسبب بارتفاع تكاليف المنتجات المحلية وعدم قدرتها على منافسة مثيلاتها من المنتجات المستوردة إضافة الى ارتفاع قيمة المواد الاولية . وهذا ما يمثل استنزاف للثروة الوطنية, كما إن زيادة مساهمة الاعتماد على النفط أدى الى عدم الاهتمام بتطوير القطاعات الاخرى التي لها القدرة والقابلية على استيعاب قوة العمل, ليس هذا فحسب بل ان تعطيل وتوقف الكثير منها أدى إلى تفاقم مشكلة البطالة, إذ بلغ معدل البطالة 19.3% من قوة العمل في عام 2017 (التقرير الاقتصادي العربي, 2017, 302).

إن زيادة الاعتماد على القطاع النفطي وانخفاض أهمية القطاعات الرئيسية الأخرى, ادى إلى زيادة النسبة المئوية للقوة العاملة في قطاع الخدمات, والتي ارتفعت من 79.4% في عام 2010 إلى 79.9% في عام 2015, في حين انخفضت في قطاع الزراعة من 5.5% عام 2010 إلى 4.4% عام 2015, كما ارتفعت في قطاع الصناعة النفطية (بفرعيها الاستخراجية والتحويلية) من 15.1% عام 2010 إلى 15.6% عام 2015 , حتى وإن كانت هناك أهمية تذكر لهذه الارتفاعات والانخفاضات في النسب ما بين عام 2010 و2015 إلا إن الأهمية الأوضح من هذه النسب هي ثقل قطاع الخدمات في استيعاب القوى العاملة, فما دام هناك موارد نفطية مع تعطل القطاعات المولدة لفرص العمل, فهو يعد القطاع الأوسع في تشغيل الأيدي العاملة بصرف النظر عن حجم إنتاجيتها, وهذا ربما يكون أثره سلبي لأنه يزيد من سرعة نفاذ الثروة النفطية لان العاملين في قطاع الخدمات وخصوصاً في القطاع العام الذي يتسم بالبطالة المقنعة تزداد اجورهم مقابل انخفاض كفاءتهم الانتاجية ,هذا من جانب ومن جانب آخر إن عدم فاعلية القطاعات الرئيسية المحلية وزيادة نشاط قطاع الخدمات مع توفر الموارد النفطية سيؤدي إلى زيادة الاستيرادات الترفيهية والخدمية على حساب بناء الاقتصاد المتنوع.

رابعاً: الحلول

يمكن الإشارة إلى الحلول من خلال جانبين بشكل مختصر وكما يلي:

الجانب الأول: معالجة التحديات

أي العمل على معالجة التحديات الداخلية والخارجية التي تقف عائقاً أمام عملية تحقيق التنويع الاقتصادي كالفساد, وانهيار البنى التحتية, وضعف رأس المال البشري, وتقلبات أسعار النفط, والمرض الهولندي.

1- معالجة الفساد

وذلك من خلال تفعيل دور الجهات المعنية بمكافحة الفساد ابتداءً من السلطة التشريعية وهو البرلمان ومروراً بديوان الرقابة المالية وهيئة النزاهة وانتهاءً بالسلطة القضائية (عبد النبي و كاظم, , 4) أي لابد من الاهتمام بتشريع القوانين بشكل جاد ودراسة كل اثار القوانين المراد تشريعها بحيث لا تسمح من قريب ولا من بعيد للفساد أن يأخذ مجاله, وبعد ذلك لابد أن تأخذ مجالها في مراقبة سير القوانين من حيث التطبيق والأداء, لأنه قد يحصل الفساد عند التطبيق فيكون الأداء متواضعاً. وأن يأخذ ديوان الرقابة المالية دوره الفعّال في مكافحة الفساد, وذلك من خلال رقابة وتدقيق حسابات الجهات الخاضعة للرقابة والتحقيق والتبليغ في الامور المتعلقة بكفاءة الانفاق العام واستعمال الاموال العامة كما هو مطلوب اقتصادياً واجتماعياً, وإحالة كل ادعاءات أو ادلة الفساد أو الاحتيال او التبدد أو سوء استخدام أو عدم الكفاءة في الانفاق واستعمال الأموال العامة ,إلى الجهات المختصة (- موقع ديوان الرقابة المالية الاتحادي), وأن تقوم هيئة النزاهة بتنمية ثقافة تقدر الاستقامة والنزاهة الشخصية واحترام أخلاقيات العمل والخدمة العامة, واعتماد الشفافية والخضوع للمساءلة والاستجواب, عبر البرامج العامة للتوعية والتثقيف, وإعداد مشاريع القوانين التي تمنع الفساد وتكافحه, وإلزام المسؤولين الحكوميين بالكشف عن ذممهم المالية وما لهم من انشطة خارجية واستثمارات وموجودات وهبات أو منافع كبيرة قد تؤدي إلى تضارب المصالح, والتأكيد على تنظيمات السلوك التي تتضمن قواعد ومعايير السلوك الاخلاقي لضمان الاداء الصحيح والسليم لواجبات الوظيفة العامة وغيرها (- جمهورية العراق, موقع هيئة النزاهة) واخيراً السلطة القضائية التي تتمتع بسلطة الارغام لتنفيذ أحكامها وقوانينها وباستقلالية تامة عن تدخل السلطتين التشريعية والتنفيذية, وهذا ما يجعلها الاكثر كفاءة وقوة في الكشف عن الخروقات التي تكتنف عمل السلطتين, ولذا فهي مسؤولة عن منع الفساد ومحاكمة الموظفين الذين يرتكبون جرائم فساد أو اخلال بواجباتهم الوظيفية .إذ إن غياب السلطة القضائية وعدم استقلاليتها أو عدم تمتعها بالحصانة الكافية يعني شيوع ثقافة الافلات من العقاب وانعدام ثقة المواطنين بإمكانات السلطة وعدم اتاحة المجال أمام المواطنين للتظلم او الابلاغ عن حالات الفساد الوظيفي (عبد النبي و كاظم, مصدر سابق, 17)

2- النهوض بالبنى التحتية

إن توفر البنى التحتية في البلد سيسهم في تخفيض التكاليف التي يتحملها المستثمر, وهذا ما يشجعه على الاستثمار في البلد, في أغلب القطاعات الاقتصادية وذلك من خلال قيام الجهات المعنية كالهيئة الوطنية للاستثمار مثلاً, بتحديد فرص الاستثمار الجاهزة, فيتحقق على أثرها التنويع الاقتصادي .وعليه تصبح مسألة النهوض بالبنى التحتية في العراق من المسائل الضرورية, وذلك من خلال زيادة حجم الاستثمار وتوجيهه نحو توفير الماء الصافي, الصرف الصحي, الطرق والجسور, المطارات, سكك الحديد, الموانئ, النقل البري, والاتصالات, وغيرها. ولكن انخفاض الإيرادات المالية كنتيجة لانخفاض أسعار النفط, هذا ما ادى إلى انخفاض التمويل الداخلي, ولذا لابد من أن يتم تمويلها استثمارات البنية التحتية من خارج الموازنة العامة عن طريق قناتين: (برنامج الاستثمار في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية, 2010, 1)

أ- عبر مصادر التمويل الخارجية كالمنظمات الدولية والاقليمية التي توفر تمويل البنية التحتية على المدى الطويل والمتوسط وبما في ذلك البنك الدولي وصناديق الثروة المستقلة وبنوك التنمية الاقليمية والبنك الدولي الاسلامي والوكالات المانحة, على أن يخضع التمويل الخارجي لتحقيق المصالح المشتركة, فضلاً عن مصلحة البلد بالدرجة الاولى.

ب- تفعيل القطاع الخاص وذلك من خلال آليات محددة مثل الشراكة بين القطاعين الخاص والعام وترتيبات تقاسم الانتاج الاستراتيجية المدعومة من وكالات قروض التصدير ومؤسسات ضمان الاستثمار, إذ من الضروري أن يتم تحديد مساهمة القطاع الخاص في تنمية البنية التحتية من خلال وسيلة تسمح بالتدفق النقدي للشركاء الخاصين وتوفر معدل العائد المناسب للمخاطر.

3- الاهتمام برأس المال البشري:

وذلك من خلال العمل على تذليل العقبات التي تواجه قطاع التعليم كماً ونوعاً, بنى تحتية وقدرات بشرية وغيرها, إذ إن العمل على توفير اعداد كافية من الابنية المدرسية والجامعية سيحفز على ارتفاع كفاءة أداء الكوادر التعليمية والتدريسية كنتيجة لإيلاء الاهتمام في كل طالب داخل الصف المدرسي او الجامعي, وهذا ما ينعكس على ارتفاع جودة التعليم, كما إن الاهتمام بالتعليم المهني والمراكز البحثية سيزيد من كفاءة خريجي الاعداديات المهنية لأنه في الوقت الحاضر الشهادة المهنية غير مرغوبة اجتماعياً, فعندما تهتم الدولة بها ستؤدي إلى ارتفاع كفاءة إنتاجها كماً ونوعاً, كما إن الاهتمام بالمراكز البحثية سيعمل على رسم وصناعة القرارات الصحيحة وخصوصاً الدراسات والبحوث الخاصة بالتنويع الاقتصادي, ورفعها للجهات التشريعية والتنفيذية لتطبيقها على ارض الواقع .حيث لا يمكن تصور تغير نوعي في بنية الاقتصاد العراقي من دون استكمال متطلبات النهوض بالتنمية البشرية, إذ إن رفع مؤشرات التنمية البشرية أصبحت عامل ضروري يجب أن تكون له أسبقية وأولوية على أي اعتبارات أخرى.

4- تنويع مصادر الطاقة:

إن العمل على تنويع مصادر الطاقة سواء ما بين الناضبة والمتجددة أو ما بين مصادر الطاقة الناضبة نفسها كإضافة الغاز الطبيعي للمورد النفطي سيحد من تقلبات أسعار النفط, أو بالأحرى سيحد من الآثار السلبية التي تتعرض لها الاسعار النفطية, لان اعتماد مصادر أخرى من قبل الدولة سيقلل من الصدمة التي يتعرض لها اقتصاد البلد فيما لو كان المصدر احادي كالنفط مثلاً, هذا من جانب, من جانب آخر إن العمل على تنويع مصادر الطاقة سيجعل الدولة هي المتحكم بالسياسة النفطية الدولية وذلك بالتنسيق مع الدول المنتجة له, وبقاء أهمية النفط الاقتصادية أطول مدة ممكنه ربما حتى نضوبه.

إذ يمكن أن تحافظ على أكبر حصة في السوق الدولية وذلك من خلال القبول بالسعر العادل وعدم استخدام السعر الاحتكاري لان هذا الاخير سيدفع الدول المستهلكة على اللجوء إلى سياسات تجعلها تستغني عن النفط وهذا ما حصل بالفعل حينما انشأت وكالة الطاقة الدولية في عام 1974 لمواجهة الاضطرابات الكبرى في امدادات النفط, مثل أزمة النفط في عام 1974/1973, ولايزال العمل جاري بهذا الصدد وأخذ يتطور بشكل اكبر واوسع, فهي اليوم تركز على مفهوم امن الطاقة والقضاء على فقر الطاقة والتوعية البيئية الناجمة عن النفط وغيرها (موقع وكالة الطاقة الدولية) .بمعنى آخر كان من مهامها اضعاف منظمة الاوبك؛ التي يعد العراق احد المؤسسين الأعضاء؛ واعادة زمام المبادرة بالسوق النفطية الى الدول المستهلكة للنفط و ذلك من خلال محورين, الاول: يتمثل بتقليل الاعتماد على النفط كمصدر رئيس للطاقة. والثاني: يتمثل في تقليص الاعتماد على نفط دول الاوبك (الجبوري, 2016, 36), فالعمل على تنويع مصادر الطاقة ستخلص من تقلبات اسعار النفط ويجعل النفط يدوم لأطول مدة ممكنة. كما يمكن توسيع قاعدة الصناعات النفطية التحويلية من مصافي وصناعات بتروكيمياوية وصناعة الكبريت والغاز وغيرها مما يسمح بتنويع صادرات المنتجات النفطية ذات الاسعار الاعلى والمستقرة نسبيا وبالتالي التقليل من حجم صادرات النفط الخام واهميتها في الإيرادات العامة للدولة.

5- التخلص من المرض الهولندي:

أي جعل القطاعات الاقتصادية قطاعات منتجة وفعّالة لا تتأثر بالآثار السلبية للمورد النفطي بل تحييدها و بالأحرى جعل آثارها إيجابية تسهم في تنشيط الاقتصاد وتنويعه, ومن أجل جعلها فعّالة ونشطة ولا تتأثر بالأثار السلبية لابد من اللجوء الى السياسات الاقتصادية النقدية والمالية والتجارية, لان الموارد النفطية لها علاقة وثيقة الصلة بهذه السياسات, فهي من جانب تدخل ضمن المالية العامة للدولة ايراداً وانفاقاً, ومادام ايرادات (النفط) تمثل النسبة الأكبر من إيرادات الموازنة فهي تمثل الأساس النقدي في ميزانية البنك المركزي, كما إن النفط يعد عماد التجارة الخارجية في العراق, ولذا فإن اللجوء إلى تحكيم هذه السياسات وتوجيهها بالشكل الامثل سنضمن تحقيق عملية تنويع الاقتصاد العراقي من خلال جعل القطاع النفطي القطاع الرائد في الاقتصاد العراقي الذي يعمل الى النهوض بالقطاعات الاخرى من خلال استثمار ايراداته في تطوير تلك القطاعات.

الجانب الثاني: آليات تنويع الاقتصاد العراقي

لا يمكن تحقيق التنويع الاقتصادي بشكل مفاجئ من دون استخدام الاليات التي تسهم في تحقيقه, ويمكن أن نذكر بعضها بإيجاز فيما يلي:.

1- الخصخصة و الشراكة:

على الرغم من توجه العراق بعد عام 2003 إلى التحول نحو تطبيق فلسفة جديدة من فلسفة الحكم المركزي إلى فلسفة اللامركزية, أي تبنى التحول نحو النظام الديمقراطي بدلاً من نظام الحزب الواحد سياسياً, واقتصاد السوق القائم على القطاع الخاص بدلاً من التخطيط المركزي القائم على الدولة اقتصادياً, وهذا ما تضمنه الدستور العراقي لعام 2005, عندما أشار في المادة 112 الفقرة ثانياً إلى أن الدولة "معتمدة على أحدث تقنيات مبادئ السوق وتشجيع الاستثمار" (الدستور العراقي, 2005) وفي المادة 25 حين ذكر صراحةً" تكفل الدولة إصلاح الاقتصاد العراقي وفق أسس اقتصادية حديثة وبما يضمن استثمار كامل موارده وتنويع مصادره وتشجيع القطاع الخاص وتنميته" وهذا يعني ان الدولة لن تقوم هي بعملية الاستثمار بشكل رئيس بل إن هذه المهمة مكفولة للقطاع الخاص بحيث يكون دور الدولة هو دور الداعم للاستثمار المحلي والاجنبي (دخيل, 2016, 377.).

ولكن مع هذه الإشارات الصريحة الواضحة لتطبيق نظام السوق القائم على القطاع الخاص إلا إنه في الواقع العملي لايزال لم يأخذ دوره الفاعل في تنويع الاقتصاد العراقي, ويعزى السبب في إخفاق القطاع الخاص من أخذ دوره الريادي في تنويع الاقتصاد العراقي, إلى مجموعة من العقبات التي أعاقت تطوير القطاع الخاص, المتمثلة بما يلي (خطة التنمية الوطنية 2014-2017 , 6) :

أ- الافتقار إلى سياسات واستراتيجيات فعالة لدعم القطاع الخاص.
ب- تقادم وتعقيد الإطارين القانوني والتنظيمي اللذين صمما لاقتصاد مخطط مركزياً.
ت- عدم كفاية وسائل الحصول على التمويل.
ث- تضرر البنى التحتية المادية وعدم كفاية إمدادات الطاقة.
ج- نقص الموارد البشرية المؤهلة, لا سيما العمالة الماهرة .
ح- تدني مستوى الشفافية في منظومة التوريدات العامة.
خ- تعقيد عمليات تسجيل وإغلاق الشركات.
د- وجود منافسة غير عادلة من جانب القطاع العام.
ذ- غياب حوار دائم بين الحكومة والقطاع الخاص.
ر- عدم الالمام الكافي بديناميكية السوق العالمي والاقليمي .

والدليل على إن القطاع الخاص لم يأخذ دوره الفاعل في تنويع الاقتصاد العراقي عدة نقاط يمكن ذكر بعضها :.(خطة التنمية الوطنية 2014-2017 , 6) .

أ- مادام القطاع النفطي يحتل موقع الصدارة في الاقتصاد العراقي, وهذا ما اتضح من خلال مؤشرات التنويع الاقتصادي التي تم تناولها سابقاً, والذي يقع تحت هيمنة الدولة, فهذه الأخيرة لم تفسح المجال أمام القطاع الخاص ليأخذ دوره الفاعل في الاقتصاد العراقي. إذ لم تعمل الدولة على تحييد الآثار السلبية الناشئة عن القطاع النفطي من حيث الإيرادات النفطية, على أداء الأنشطة الانتاجية الأخرى, التي يقوم بها القطاع الخاص, بل ولم تستخدمها في تهيئة البيئة الاستثمارية الجاذبة للقطاع الخاص للاستثمار في الاقتصاد العراقي.
ب- انخفاض نسبة مشاركة القطاع الخاص في الاقتصاد العراقي, حيث بلغت33.9% في توليد الناتج المحلي الاجمالي لعام 2009 وارتفعت ارتفاعا طفيفاً لتشكل 34.6% من حجم الناتج في 2010 لتؤكد الدور المتواضع للقطاع الخاص في إدارة فعاليات التنمية وبدلالة متوسط مساهمته في اجمالي تكوين رأس المال الثابت التي لم تتجاوز 14.42% للمدة 2006-2019 كما موضح في الجدول (4) . كما لم يسهم القطاع في أخذ الدور المخطط له في خطة 2010-2014, إذ كان من المفترض أن يقوم باستثمارات تقدر بـ(100)تريليون دينار أي ما يعادل (86)مليار دولار إلا إنه لم يخصص سوى (23.3)مليار دولار والتي شكلت 27% من اجمالي الاستثمار المخطط له. إن هذه المساهمة سوف تبدو أكثر تواضعاً إذا ما تم تأشير مقدار الاستثمارات المقررة والتي دخلت حيز التنفيذ الفعلي .
ت- إن خطورة استمرار الاعتماد على مصدر واحد للتنمية تكمن في عدم تنويع مصادر الدخل وعدم تفعيل القطاعات الاقتصادية المعطلة حالياً وبخاصة مشاريع القطاع الخاص الصناعي المتوقفة عن الانتاج والتي قدرتها المديرية العامة للتنمية الصناعية بحدود (2000) مشروع (حالياً عشرة مصانع منها تعمل في مجال الصناعات الانشائية البسيطة) وباقي المشاريع متوقفة عن العمل لحد الآن بسبب انقطاع التيار الكهربائي وشحة الوقود وارتفاع تكاليف النقل وعدم توفر المواد الأولية, فضلاً عن هجرة أصحاب رؤوس الأموال, والقسم الآخر متوقف عن الإنتاج بسبب حاجتها لتأهيل الآليات وتوفر المواد الأولية والعمالة الفنية, والحقيقة أن أهم هذه الأنشطة المتوقفة عن الإنتاج هي مشاريع الصناعات النسيجية والخياطة والإنشاءات والصناعات الغذائية وصناعة الورق والطباعة (حسن, 2017, 2011.) .

ث- فالاقتصاد العراقي يقوم في أغلبه على مشروعات القطاع العام, وهذا أحد أسباب الضعف الاقتصادي في العراق, بل وأحد مظاهر الفساد الاداري في الدولة العراقية, ومن ثم فإن القضاء على هذا الضعف مرهون بتنشيط القطاع الخاص, من خلال تحجيم دور الدولة في الحياة الاقتصادية, ومعالجة العقبات التي ذكرت آنفاً, وإتباع سياسة الخصخصة بما تتضمنه من نقل ملكية وإدارة مشاريع القطاع العام, وتسليم دفة الاقتصاد القومي بيد هذا القطاع (حسن, مصدر سابق, 184). وأن يكون احد اهداف الخصخصة هو تحقيق التنويع الاقتصادي في الناتج المحلي الاجمالي وفك الاعتماد على النفط من خلال زيادة مساهمة القطاعات الاخرى في الناتج كالقطاع الزراعي والصناعي التحويلي والتجاري والخدمي (موسى,12) ولكن لابد أن تتسم عملية التحول بالشفافية وتشكل محور لاجتذاب رأس المال المحلي والاجنبي في إطار الابتعاد عن منحها فرص الاستغلال السياسي.

ج- ان التوجه نحو الخصخصة يعد مسألة حياة او موت بالنسبة للاقتصاد العراقي, باعتبار أن القطاع الخاص هو الأجدر بتنشيط الاقتصاد العراقي ومعالجة الاختناقات المالية التي يعاني منها هذا الاقتصاد, إذ إن القطاع الخاص هو العمود الفقري لاقتصاد السوق وله دور كبير في تخصيص الموارد وتوجيهها نحو الاستخدامات الأكثر كفاءة, وعلى أقل تقدير, الاقتصاد العراقي في ظل ظروفه الراهنة أحوج ما يكون إلى دور اقتصادي للدولة يسهل الشراكة والاندماج مع القطاع الخاص عبر تركيبة فكرية ومنهجية اقتصادية تعتمد أيديولوجيا النشاطات الخالقة للسوق, باعتبار ان الشراكة في الدولة الريعية هو الأسلوب الأمثل الواقعي للتحول من المركزية الاقتصادية إلى ديمقراطية السوق (حسن, مصدر سابق, 185).

حيث يرى بعض الاقتصاديين إن مشاركة القطاع الخاص للعام هو الخيار الاستراتيجي للاقتصاد العراقي, كون هذه الشراكة لم تسهم في ملء الفجوة الاستثمارية من خلال توفير السيولة النقدية للمشاريع بل تتعدى ذلك إلى نقل التكنلوجيا وإدخال الممارسات الادارية الحديثة, ومن جهة أخرى تسهم بتطوير واقع القطاع الخاص من خلال توأمة القطاع الخاص المحلي بالأجنبي, فهي أداة حاسمة لمعالجة تلكؤ كل من القطاع العام والخاص في الاسراع ببناء البنى التحتية التي زادت من معاناة المواطن ,وإنها وسيلة لتحفيز قيام نشاطات اقتصادية أخرى ومن ثم خلق فرص عمالة وتنوع في الناتج المحلي الاجمالي (البصري, 2011, 1-2).

2- انشاء صندوق العراق السيادي:

يعرف صندوق النقد الدولي الصناديق السيادية على إنها " صناديق أو ترتيبات للاستثمار ذات غرض خاص تملكها الحكومة العامة, وتنشئ الحكومة العامة صناديق الثروة السيادية لأغراض اقتصادية كلية و وهي صناديق تحتفظ بالأصول أو تتولى توظيفها أو إدارتها لتحقيق أهداف مالية, مستخدمة في ذلك استراتيجيات استثمارية تتضمن الاستثمار في الأصول المالية الأجنبية, وتنشأ صناديق الثروة السيادية في العادة معتمدةً على فوائض ميزان المدفوعات, أو عمليات النقد الأجنبي الرسمي, أو عائد الخصخصة, او فوائض المالية العامة, أو الإيرادات المتحققة من الصادرات السلعية, أو كل هذه الموارد مجتمعة" (قدي, 2009, 2) .

إن الدول وخصوصاً الريعية وجدت في فكرة إنشاء الصناديق السيادية الوسيلة المناسبة لأحداث التنويع الاقتصادي وزيادة الانتاج والإيرادات بعيداً عن احادية المورد, إذ توجد العديد من التأثيرات الإيجابية لهذه الصناديق والتي في مقدمتها زيادة مستوى الاستثمارات العامة التي تقوم بها الدولة وتمويل مختلف برامج وسياسات التنمية, فضلاً عن دورها في تحقيق الاستقرار الاقتصادي بالنسبة للبلدان الريعية من خلال تقليل أثر تراكم الاموال على الاقتصاد أو ما يعرف بأثر المرض الهولندي (أحمد, 2017, 47.).

2- أ- ما هي أسباب المطالبة بإنشاء صندوق العراق السيادي؟

هناك العديد من الأسباب التي تدفع للمطالبة بإنشاء الصندوق السيادي العراقي ويمكن التطرق لبعضها أدناه :

1- النفط مورد ناضب, وربما لم ينضب لكن قد تنخفض أهميته الاقتصادية, ولذا لا يمكن الاستمرار في الاعتماد عليه.
2- النفط يعتبر من الأصول المالية بعد تحويله من أصول عينية, فإنشاء الصندوق يقوم بتوظيف تلك الأصول بما يخدم الاقتصاد العراقي.
3- تقلب أسعار النفط العالمية ,اي عدم استقرار اسعار النفط عالمياً وتذبذبها بشكل عشوائي, كنتيجة للعوامل السياسية والاقتصادية والطبيعية (عبد العزيز, 2017, 160).
4- عدم استقرار الانفاق العام كنتيجة لتذبذب الإيرادات النفطية التي تعد العمود الفقري لتمويل الانفاق العام, وهذا ما يؤثر على اداء الاقتصاد.
5- غياب العدالة بين الأجيال, فالصندوق السيادي يسهم في تحقيق العدالة بين الأجيال.
6- رواج فكرة إنشاء صناديق الثروة السيادية في العديد من البلدان النفطية وبوجه الخصوص في مطلع القرن الحالي, إذ أن معظم هذه الصناديق يتم تمويلها من عوائد الثروة النفطي, وبما إن العراق بلد نفطي لذا لا بد أن لا يكون معزولاً عن السياسات الاقتصادية الكلية لتلك البلدان والاليات المستخدمة لتلك السياسة, حيث أصبحت الصناديق السيادية إحدى هذه الآليات المهمة (- مدلول, 2017, 96).

2-ب- ما هي الأهداف الرئيسية التي ينبغي لصندوق العراق السيادي أن يحققها؟

هناك العديد من الأهداف التي يسعى الصندوق لتحقيقها, ويمكن تناول بعضها, وكما يلي:

1- حماية الاقتصاد العراقي من التقلبات التي تطرأ على الإيرادات النفطية كنتيجة لتقلبات أسعار النفط وهذا ما يؤدي إلى استقرار الانفاق العام.

تنويع مصادر الاقتصاد العراقي إذ إن إنشاء الصندوق السيادي بحد ذاته يعتبر رافد ثاني يصب في مصلحة الاقتصاد العراقي.

تحقيق العدالة الاجتماعية بين الأجيال, فكون الصندوق السيادي المقترح للعراق هو من نوع صناديق الادخار, فإن من أهدافه تحقيق توزيع عادل للثروة النفطية بين الأجيال.

ضبط إيرادات الحكومة ومن ثم تخفيف هيمنتها على الاقتصاد وبالتالي تقويض الفساد والحد من نشاطات البحث عن الريع وكسب الامتيازات في ظل افتقار الحكومة للقدرة على تحديد آلية واضحة المعالم لتوظيف هذه العائدات وإنفاقها بنحوٍ كفوء.

تحفيز المستثمر المحلي وجذب المستثمر الأجنبي, وذلك من خلال توفير الصندوق ضمانات للمستثمرين عن طريق دخولهم كشريك في عمليات الاستثمار المباشر, على أن تتراوح نسبة مشاركة الصندوق بحدود 10% من رأس المال للمشاريع ليبقي على طبيعة الاستثمار المباشر وليس محفظياً.

تنشيط سوق العراق للأوراق المالية, إذ إن توظيف الأموال في سوق العراق للأوراق المالية يتجه إلى قطاعات لا تؤدي إلى استثمار حقيقي بالكامل كما هو الحال في القطاع الصناعي, وهو ما يمكن أن يتأتى من دخول الصندوق كمستثمر في السوق وخلق حافز للمدخرين للاستثمار (الجبوري وآخرون, 2015, 163-164).

2- ت - ما هي متطلبات إنشاء الصندوق السيادي في العراق؟

إن إنشاء صندوق سيادي في العراق يتطلب توفير ثلاثة عناصر رئيسية وهي (حسن, مصدر سابق, 156):

العنصر التشريعي(القانوني), يعد هذا العنصر هو الأساس في عملية إيجاد الصندوق لأنه سيُحدد الخطوط العريضة لإنشاء الصندوق وإدارته وأسلوب تمويله فهو مرتبط بالبرلمان العراقي والذي يشرع لإنشاء الصندوق كون النظام السياسي القائم في العراق هو نظام نيابي(برلماني). وبذلك فإن أول وأهم المتطلبات لإنشاء صندوق سيادي للعراق هو العنصر التشريعي القانوني والذي يتطلب توفر إرادة وقناعة لدى أغلبية أعضاء البرلمان العراقي(مجلس النواب العراقي) بجدوى وأهمية إنشاء مثل هكذا صندوق للعراق.

العنصر التمويلي, وهذا العنصر له علاقة مباشرة بوزارة المالية إذ من واجبها توفير الأموال اللازمة لتأسيس الصندوق وتكوين رأسماله الأولي والذي سينطلق به لمزاولة عمله أملاً بأن تستمر عملية التمويل للسنوات القادمة.

العنصر الإداري والتنظيمي .(حسن و حسن, 2012, 98-99) , وهذا العنصر له علاقة مباشر بالبنك المركزي إذ تقع عليه مهمة توفير كادر إداري متمرس في الشأن الاقتصادي بصورة عامة وبعمليات الاستثمار (المباشر والمحفظي) بصورة خاصة, ولا ضير من أن تتم الاستفادة من الكوادر والمؤسسات المالية الأجنبية خصوصاً عمليات الاستثمار المحفظي للصندوق, وبشكل مؤقت لحين تدريب الكوادر العراقية واكتساب الخبرات في هذا المجال.(نبيل , 2010, 91).

2-ث- ماهي مصادر تمويل الصندوق السيادي وآلية عمله؟

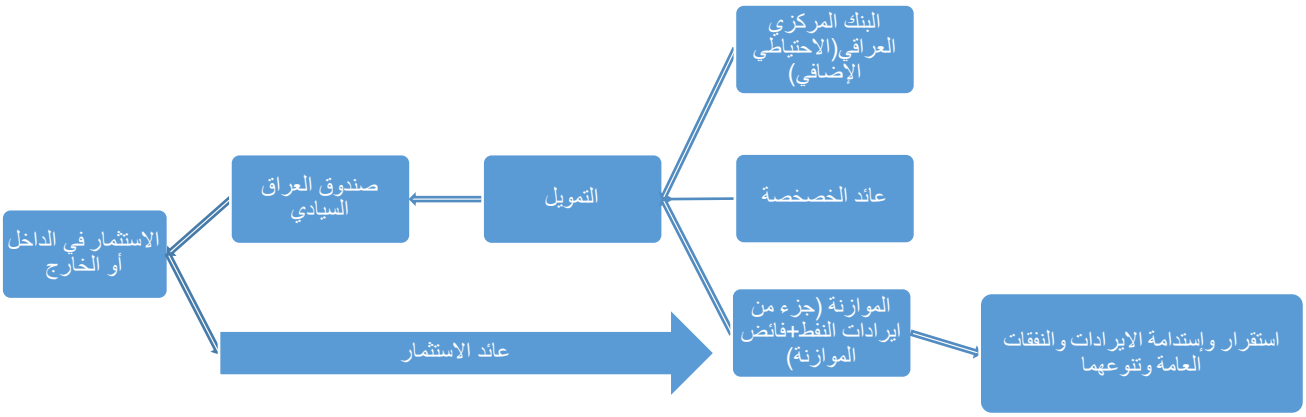
بالنسبة لمصادر تمويل الصندوق فهناك ثلاثة مصادر يمكن اللجوء إليها لتمويل صندوق العراق السيادي, والمتمثلة بالآتي:

الإيرادات النفطية وفائض الموازنة, أي لابد من تخصص نسبة معينة من الإيرادات النفطية يتم توجيهها نحو الصندوق, إذ إن النفط ثروة وطنية عامة لا يمكن اقتصارها على جيل دون آخر, ولذا ومن أجل تحقيق العدالة بين الأجيال لابد من الاحتفاظ بجزء من الإيرادات النفطية الحالية في الصندوق السيادي, ويقوم هذا الأخير بتوظيفها بالشكل الأمثل الذي يكفل تنميتها وزيادتها كماً ونوعاً, سواء في داخل الاقتصاد العراقي أم خارجه ام في كليهما, وتحويل فائض الموازنة نحو الصندوق متى ما تحقق خلال السنة المالية.

عائدات الخصخصة, من المعروف هناك الكثير من المشاريع المعطلة أو المتعطلة التي يمتلكها القطاع العام ولازالت الدولة تتحمل أعبائها

المالية, واستمرار الوضع على ما هو عليه سيزيد من استنزاف الثروة الوطنية, ولذا فالعمل على خصخصتها سيوفر المزيد من الأموال العامة التي ينبغي أن يتم توجيهها نحو صندوق العراق السيادي لضمان عدم استنزافها عبر الانفاق الجاري من جانب وضمان استمرار ملكيتها للمجتمع العراقي ككل من جانب آخر (نجم وعز الدين, 2016, 221).

2-**ج- الاحتياطيات الأجنبية** : من الممكن تمويل الصندوق السيادي مبدئياً من الاحتياطيات الأجنبية خصوصاً عندما يكون حجمها يفوق المعدل الآمن, إذ إن وجود الاحتياطيات بشكل يفوق الاحتياجات الاستيرادية كمياً وزمنياً, هو أمر ينطوي على تكاليف مرتفعة لأي اقتصاد, فما بالك وإن كان هذا الاقتصاد بحاجة لتنويع مصادر الدخل فيه, وهو بأمس الحاجة للتمويل كونه متعطشاً للاستثمار, وعليه لا بدمن التقليل من تكلفة الاحتفاظ بهذه الاحتياطيات(الاحتفاظ باحتياطيات تكفي لسد إجمالي الاستيرادات ولمدة سنة واحدة, وما زاد عن ذلك يعد احتياطيات إضافية سيتحمل الاقتصاد الوطني كلفة الاحتفاظ بها) عن طريق استثمار جزءً منها, من خلال الصندوق السيادي (الجبوري وآخرون, مصدر سابق, 166.) أما بالنسبة لآلية عمل صندوق العراق السيادي يمكن توضيحه من الشكل (3) التالي:



الشكل (3) يوضح آلية عمل صندوق العراق السيادي.

المصدر :المخطط من إعداد الباحثين.

يتضح من الشكل (3), كيف يسهم احتياطي البنك المركزي وعائد الخصخصة وجزء من ايرادات النفط وفائض الموازنة في تمويل صندوق العراق السيادي الذي بدوره يسهم في استقرار الإيرادات والنفقات العامة ومن ثم تنوعهما, إذ إن عائد استثمار الناجم عن استثمارات الصندوق سواء في الداخل أو في الخارج او كليهما, يعد كرافد ثاني يمول الموازنة من جانب, واستقرار الانفاق العام واستدامته نحو القطاعات المستهدفة سيفضي إلى تفعيلها وتوليد الإيرادات المتنوعة كالأرباح والضرائب والرسوم وغيرها من جانب آخر , وجدير بالذكر إن مجلس النواب العراقي قد صوت على قانون شركة النفط الوطنية العراقية يوم الاثنين الموافق 5 آذار 2018 والذي تضمن ثلاث صناديق هي صندوق المواطن وصندوق الاجيال وصندوق الاعمار, وحدد القانون ما نسبته 10% من ارباح الشركة يتم تحويلها لهذه الصناديق وبما لا يتجاوز 90% يذهب لخزينة الدولة, وما يؤخذ على هذا القانون انخفاض نسبة ما مخصص من ارباح الشركة لهذه الصناديق, ولم تكن إدارة هذه الصناديق مرتبطة بجهات مختصة كالبنك المركزي ووزارة التخطيط ووزارة المالية وغيرها, إذاً ما هو سبب ارتباط هذه الصناديق بالشركة الخاصة بتطوير الصناعة النفطية استكشافاً وانتاجاً ونقلاً وتسويقاً؟!

الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجـــات

1- تبين من خلال ما سبق، ان الاقتصاد العراقي اقتصاد أحادي ريعي بامتياز, حيث يعتمد على النفط بنسبة كبيرة جداً, إذ شكلت في المتوسط 44.97% من الناتج المحلي الاجمالي للمدة 2006-2019 ,و 92.84% من الإيرادات العامة لنفس المدة, 99.54% من مجموع الصادرات لنفس المدة.

2- يعاني تنويع الاقتصاد من تحديات عديدة أهما الفساد, حيث احتل العراق المرتبة 166من أصل 176 في عام 2016, وانهيار البنى التحتية بسبب الحروب المتعاقبة والصراعات الداخلية, وضعف رأس المال البشري فعلى الرغم من ارتفاع حجم الانفاق نحو التعليم إلا إنه لم يكُن كافياً.

3- هيمنة القطاع العام على النشاط الاقتصادي مقابل محدودية دور القطاع الخاص, إذ شكلت مساهمة القطاع الخاص 14.42% من تكوين رأس المال الثابت في المتوسط للمدة 2006-2019, في حين شكل القطاع العام ما نسبته 85.58% من تكوين راس المال الثابت لنفس المدة.

4- إصابة الاقتصاد العراقي بالمرض الهولندي, حيث نلاحظ إن القطاع النفطي يشكل 44.97% من الناتج المحلي الاجمالي في المتوسط للمدة 2006-2019, في حين لم تتجاوز مساهمة الزراعة 5%,والصناعة التحويلة نسبة 2.5% من الناتج المحلي الاجمالي في المتوسط لنفس المدة.

5- إن الخصخصة أو الشراكة ما بين القطاعين العام والخاص يسهمان بشكل كبير في زيادة النشاط الاقتصادي, إذ كون الخصخصة ستسهم في التخفيف من أعباء المالية العامة, والشراكة تسهم في تقوية القطاع الخاص وتشجعه على الولوج في الاستثمار الحقيقي.

6- يلعب إنشاء صندوق العراق السيادي المقترح دوراً كبيراً في استقرار الإيرادات العامة ومن ثم استقرار الانفاق العام وهذا ما يزيد من استمرار التخصيصات الموجهة نحو القطاعات المستهدفة لتحقيق التنويع الاقتصادي.

ثانياً: التوصيـــات

1- معالجة تحديات تحقيق تنويع الاقتصاد العراقي وعلى رأسها التحدي الأكبر الفساد وذلك من خلال تفعيل دور الجهات المعنية بأخذ دور المنع لظهوره ومكافحته, و الاهتمام بتوفير البنى التحتية وجودة رأس المال البشري التي تسهم بتخفيض تكاليف الانتاج وبما يشجع الاستثمار.
2- خصخصة مشاريع القطاع العام العاطلة والخاسرة للتخفيف من أعباء المالية العامة وتمويل صندوق العراق السيادي من ناحية أخرى, وزيادة مساهمة القطاع الخاص في الاقتصاد العراقي من ناحية ثالثة.
3- مشاركة القطاع الخاص في المشاريع العامة وذلك لما له دور من زيادة نجاحها وزيادة كفاءتها الإنتاجية وتكون قادرة على تمويل ذاتها بذاتها دون تحمل المالية العامة أعباء إضافية.
4- الاهتمام بالقطاعات الانتاجية كالزراعة والصناعة التحويلة وذلك لزيادة مساهمتها في الناتج المحلي الاجمالي والتخلص من ظاهرة المرض الهولندي, إذ إن زيادة مساهمة هذه القطاعات سيحقق التنويع الاقتصادي ومتانة النمو الاقتصادي وتقليص البطالة وإنهاء التبعية الاقتصادية.
5- إنشاء صندوق العراق السيادي وذلك لما له دور في تحقيق التنويع الاقتصادي وأهدافه وخصوصاً النمو المستدام والعدالة الاجتماعية بين الاجيال, عبر استقرار الإيرادات العامة واستدامتها من جانب واستمرار النفقات العامة واستدامتها باتجاه القطاعات المنشودة من جانب آخر.

المصـــادر

أولاً: الكتب

1- الهيتي, احمد حسين علي, اقتصاديات النفط, الطبعة الاولى, دار الكتب للطباعة والنشر, الموصل,2000.
2- المرزوقي ,عمر بن فيحان, التبعية الاقتصادية في الدول العربية وعلاجها في الاقتصاد الاسلامي, الطبعة الاولى, مكتبة الرشد- ناشرون, المملكة العربية السعودية, 2006.
3- كارتسيف, فلاديمير و انوفسكي, بيوتر خاز, آلاف السنين من الطاقة, ترجمة محمد غياث الزيات, سلسلة عالم المعرفة, العدد 187, 1994, الكويت.
4- ديور, نبيل محمد وآخرون, التوقعات الاقتصادية في منظمة التعاون الاسلامي "تعزيز الانتاجية والقدرة التنافسية", منظمة التعاون الاسلامي, مركز الابحاث الاحصائية والاقتصادية والاجتماعية والتدريب للدول الاسلامية, 2014.
5- الدستور العراقي, 2005.
6- دخيل, حسين أحمد, الأطر السياسية لاقتصادات التحول دراسة مقارنة, الطبعة الأولى, دار السنهوري, لبنان, 2016.
7- جان هـ.كاليكي و ديفيد ل.غولدون, الأمن والطاقة نحو استراتيجيات سياسة خارجية جديدة, ترجمة حسام الدين خصور, الطبعة الأولى, الهيئة العامة السورية للكتاب, دراسات اقتصادية, 13, دمشق, 2010.

ثانياً: الرسائل والأطاريح

1- الجبوري, حامد عبد الحسين خضير, استثمار العائدات النفطية لتحقيق التنويع الاقتصادي في العراق, رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الادارة والاقتصاد, جامعة كربلاء, 2015.
2- الخاقاني, حسين جابر عبد الحميد, الفساد الاقتصادي وآثاره على عملية التنمية الاقتصادية في البلدان النامية, إطروحة مقدمة لمجلس كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد, 2008.

ثالثاً: البحوث والدراسات

1- أحمد, جعفر طالب, الصناديق السيادية وأهميتها الاقتصادية, مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية, جامعة واسط, العدد 27, أيلول 2017.
2- الاسدي, بشرى محمد سامي حسن و الربيعي, حاكم محسن محمد, الفساد الاداري والمالي وآثاره الاقتصادية والاجتماعية في العراق, مجلة المستقبل العربي, العدد 409, مركز دراسات الوحدة العربية, 2013.
3- البصري, كمال, الخيار الاستراتيجي للاقتصاد العراقي 2011-2014, المعهد العراقي للإصلاح الاقتصادي, 2011.
4- الجبوري, سوسن كريم, الفساد الإداري والمالي وأهم آثاره الاقتصادية في العراق, مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية, المجلد 7, العدد 21 , 2011.
5- الجبوري, محمد حسين وآخرون, التجربة النفطية في النرويج وإمكانية تطبيقها في العراق, جامعة كربلاء, مجلة الإدارة والاقتصاد, المجلد الثالث, العدد العاشر, 2015.
6- الجبوري, مهدي سهر غيلان, آثار الصدمات النقدية على متغيرات الاقتصاد الكلي في العراق, مجلة الفرات, مركز الفرات للتنمية والدراسات الاستراتيجية, العدد الثامن, شباط 2017.
7- حسن, حسين عجلان, تنويع قدرات الاقتصاد العراقي في ظل الهيمنة الريعية الواقع الراهن والحسابات المستقبلية, مجلة المنصور, كلية المنصور الأهلية, العدد 27, 2017, ص2011.
8- حسن, محسن, مستقبل الاقتصاد العراقي بعد داعش انفراج أم تازم؟, مجلة دراسات البيان, مركز البيان للدراسات والتخطيط, العدد 2, 2017.

9- حسن, يسرى مهدي و حسن ,رافع أحمد, الصناديق السيادية ومتطلبات إنشاء صندوق سيادي للعراق ,مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والارية,الاصدار7, 2012.
10- الخاطر, خالد بن راشد, تحديات انهيار اسعار النفط والتنويع الاقتصادي في دول مجلس التعاون, سلسلة دراسات, المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات, اغسطس 2015.
11- خلف, فليح حسن, العوائد النفطية العربية واستخدامها في صناعات وسائل الإنتاج, مجلة النفط والتنمية, العدد الثاني, السنة الثالثة, تشرين الثاني, 1977.
12- الشبيبي, احمد صدام عبد الصاحب, سياسات ومتطلبات الإصلاح الاقتصادي في العراق.. رؤية مستقبلية, مجلة الخليج العربي, المجلد 38, العدد1-2, 2010.
13- شندي, أديب قاسم, ايديولوجيا الصراع في محاور السياستين النقدية والمالية وبناء أنموذج اقتصادي ديمقراطي للرفاهية الاقتصادية في العراق, وقائع مؤتمر البيان السنوي الأول "التخطيط لرسم سياسات اقتصادية ومالية جديدة في العراق", الجزء 1, مركز البيان للدراسات والتخطيط, بغداد أيلول 2017.
14- صندوق النقد الدولي, افاق الاقتصاد العالمي الآمال والواقع والمخاطر, 2013.
15- عاتي, حسن كريم, العراق في مؤشر مدركات الفساد في تقارير منظمة الشفافية الدولية, أضواء ومعالجات, مجلة النزاهة والشفافية للبحوث والدراسات, العدد6.
16- عبد العزيز, محمد عماد, امكانية تطبيق صناديق الثروة السيادية كأحد وسائل تنويع مصادر الدخل الوطنية في العراق(رؤية مستقبلية), مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية, المجلد 1, العدد 37, 2017.
17- علي, احمد بريهي, اقتصاد العراق في دراسات استئناف النهوض لتعويض الفرص الضائعة, الطبعة الأولى, دار الأيام للنشر والتوزيع, الاردن ,2013.
18- الغالبي, كريم حسين سالم, إشكالية التنويع الاقتصادي في العراق: الممكنات والفرص, وقائع مؤتمر البيان السنوي الأول" التخطيط لرسم سياسات اقتصادية ومالية جديدة في العراق", الجزء 1, مركز البيان للدراسات والتخطيط, بغداد أيلول 2017.
19- قاره, مصطفى, الأزمة المالية العالمية وتحديات استعادة الاستقرار الاقتصادي وتحقيق النمو الشامل في الدول العربية, الصندوق النقد العربي, يناير 2013.
20- قاسم, افياء محمد و عبد الكريم, احمد ثابت, الآثار الشاملة للفساد على تحقيق التنمية الإنسانية ,مجلة النزاهة والشفافية للبحوث والدراسات ,العدد الثامن, 2014.
21- قدي, عبد المجيد, الصناديق السيادية والأزمة المالية الراهنة, مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا, العدد السادس, الجزائر, 2009.
22- ماهر, أسعد حمدي محمد, اتجاهات تكوين رأس المال البشري في اقليم كوردستان-العراق, مجلة جامعة التنمية البشرية, المجلد 3, العدد2, حزيران 2017.
23- مدلول, محمد, واقع الصناديق السيادية في الدول العربية مع إشارة خاصة للعراق, مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية, المجلد 9, العدد 3و 2017.
24- مرزوك, عاطف لافي و حمزة, عباس مكي, التنويع الاقتصادي مفهومه وأبعاده في بلدان الخليج وممكنات تحقيقه في العراق , مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية, السنة العاشرة , المجلد الثامن , العدد الحادي والثلاثون , 2014.
25- مرزوك, عاطف لافي, التنويع الاقتصادي في بلدان الخليج العربي مقاربة للقواعد والدلالات, مجلة الاقتصادي الخليجي, العدد (24) , 2013.
26- معله, حالوب كاظم, التجارة الخارجية للعراق بين ضرورات التنويع الاقتصادي وتحديدات الانضمام إلى (WTO), مجلة العلوم الاقتصادية والادارية, المجلد 22, العدد88, 2016.
27- المنعم, هبة عبد, أداء الاقتصادات العربية خلال العقدين الماضيين: ملامح وسياسات الاستقرار, صندوق النقد العربي, يناير 2012.
28- ميرزا, علي, العراق: الواقع والآفاق الاقتصادية , ورقة مقدمة للمؤتمر الأول لشبكة الاقتصاديين العراقيين , بيروت , 2013.
29- نبيل, بوفليح, فعالية صناديق الثروة السيادية كأداة لتسيير مداخيل النفط في الدول العربية ,مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية, العدد 4, 2010.
30- نجم, رغد محمد و عز الدين, سوزان محمد, مدى توافق صندوق تنمية العراق لمتطلبات صناديق الثروة السيادية دراسة تحليلية للإطار القانوني والهيكل المؤسسي على وفق معايير سانتياغو, جامعة بغداد, مجلة العلوم الاقتصادية والادارية, المجلد 22, العدد 87, 2016.
31- وسيلة, بوقنش, اقتصاد ما بعد النفط: الامارات المتحدة نموذج رائد في التنويع الاقتصادي, مجلة ميلاف للبحوث والدراسات, العدد الخامس, الجزائر, 2017.

رابعاً: التقارير والخطط الرسمية

1- برنامج الأمم المتحدة الانمائي, تقرير التنمية البشرية, 2016.
2- صندوق النقد العربي, التقرير الاقتصادي العربي الموحد, 2017.
3- صندوق النقد العربي, تقرير تنافسية الاقتصادات العربية , 2016.
4- جمهورية العراق, وزارة التخطيط, خطة التنمية الوطنية2013-2017 .
5- جمهورية العراق, وزارة التخطيط, الجهاز المركزي للإحصاء, التقرير السنوي للصادرات لسنة 2013.
6- جمهورية العراقوزارة العدل, قانون الموازنة العامة2016, جريدة الوقائع العراقية, العدد 4394, 2016.
7- جمهورية العراق, الاستراتيجية الوطنية للتربية والتعليم العالي في العراق المركز والاقليم للسنوات(2011-2020)(الملخص التنفيذي), نيسان 2012.
8- جمهورية العراق, استراتيجية تطوير القطاع الخاص 2014-2030, نيسان 2014.

خامساً: مقالات ومواقع الأنترنيت

1- حامد عبد الحسين خضير, دور التنويع الاقتصادي في الاستقلال الاقتصادي, مقال منشور على موقع مركز الفرات للتنمية والدراسات الاستراتيجية, متاح على الرابط :
http://fcdrs.com/economical/998
2- راندال دود, حماية الاقتصادات النامية من صدمات الأسعار, منهج مفتوح للتعريف على أساسيات صناعة النفط: الحوكمة: لتقلب الأسعار, ص114. متاح على الرابط الاتي: http://openoil.net/teachyourselfar/
3- سفيتلانا تساليك و مارتن تيسنيه, منهج مفتوح للتعريف على أساسيات صناعة النفط: الحوكمة: عائدات النفط, ص33 . متاح على الرابط الاتي: http://openoil.net/teachyourselfar
زيد مجبل عبد النبي وصالح حسن كاظم, الجهات المكلفة بمكافحة الفساد في العراق, ص4, بحث منشور على الرابط http://www.nazaha.iq/pdf_up/1547/pp3.pdf
5- مظهر محمد صالح, جدلية البنية التحتية في العراق: التمويل والضمانات, مقال متاح على الرابط أدناهhttps://www.cbi.iq/documents/mudh_pub11_f.pdf
6- عبد الستار عبد الجبار موسى, واقع الاقتصاد العراقي وآليات التحول نحو اقتصاد السوق, ص12. بحث منشور على الرابط
أدناهhttps://www.researchgate.net/publication/291165761_waq_alaqtsad_alraqy_walyat_alt hwl_nhw_aqtsad_alswq
7- موقع وكالة الطاقة الدولية https://www.iea.org/about/ourmission/
8- موقع ديوان الرقابة المالية الاتحادي, https://www.fbsa.gov.iq/
9- موقع هيئة النزاهة, http://www.nazaha.iq/
10- موسوعة ويكيبيديا , على الرابط التالي : https://ar.wikipedia.org/wiki
11- منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول (أوابك) , الخطاب الرسمي, منتدى الأعمال الخليجي التركي في 9-10 يونيو 2014 , متاح على الرابط الآتي:
http://oapecorg.org/ar/Home/Media/Official-Speaches/OfficialSpeechDetail?id=5d072a8d-d91d-4d28-aaf2-dd42fbb03cc3
برنامج الاستثمار في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية, جدول الأعمال "تعزيز تنمية البنية التحتية في العراق", الاجتماع الثاني لمجموعة العمل حول تمويل مشاريع البنية التحتية في العراق, مركز المؤتمرات التابع لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية, فرنسا, 2010, ص1. متاح على الرابط أدناه
https://www.oecd.org/mena/competitiveness/45172511.pdf

مجلة وارث العلمية Warith Scientific ournal

تعد مجلة وارث العلمية مجلة دولية محكمة حاصلة على الرقم المعياري الدولي (NSSI:8162-8720). تصدر عن كلية الادارة والاقتصاد - جامعة وارث الانبياء (ع) بصفة دورية (فصلية), ويشرف عليها اعضاء هيئة تحرير أكاديميين متخصصون في مجال العلوم الاقتصادية والادارية وينتمون الى جامعات محلية ودولية .

تهتم مجلة وارث الانبياء العلمية بنشر ابحاث ومقالات علمية متخصصة في المجالات الادارية والمالية والاحصائية والاقتصادية . وتخضع جميع البحوث المنشورة في هذه المجلة لمراجعة دقيقة لمحكمين علميين ، ويستند التحكيم الى قواعد وسياسات منظمة بشكل علمي ومهني بغية اثراء عملية التقييم العلمي للأبحاث المقبولة للنشر بالمجلة .

رقم الايداع في دار الكتب والوثائق
المكتبه الوطنية: بغداد 2297 لسنة 2018م

Warith Scientific Journal

ISSN: 2618 - 0278 VOL. 4 NO. 9 March 2022