

مجلة التنمية الإدارية والمعلوماتية / عدد (٧) ٢٠٢١

وزارة التخطيط
المركز الوطني للتطوير الإداري
وتقنية المعلومات

مجلة التنمية الإدارية والمعلوماتية

(مجلة علمية متخصصة محكمة يصدرها المركز الوطني للتطوير الإداري
وتقنية المعلومات تعنى بالعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية والقانونية
وتكنولوجيا المعلومات)

رئيس التحرير : خالد بنال النجم

مدير التحرير : ماهر عبد الحسين هادي

المسنة السابعة / العدد (٧) ١٤٤٢هـ - ٢٠٢١م

مجلة (التنمية الإدارية والمعلوماتية) المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات

أولاً- أعضاء هيئة التحرير

- ١- السيد ماهر عبد الحسين هادي / مدير عام المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات
- ٢- أ.م.د هناء اسماعيل ابراهيم /مدير عام الدائرة القانونية في وزارة التخطيط
- ٣- أ.م.د مها عبد الكريم محمود/مدير عام التنمية البشرية في وزارة التخطيط
- ٤- السيدة انعام ارحيم احمد /مدير ادارة البحث والتطوير في المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات
- ٥- أ.د.احمد عمر الراوي /باحث علمي في مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية /الجامعة المستنصرية
- ٦- أ.د.حميد كردي عبد العزيز /كلية الآداب /جامعة الانبار /
- ٧- أ.د.فلاح حسن ثويني /اقتصاد قياسي /كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية
- ٨- أ.د.عادل ناصر حسين / كلية القانون /جامعة الفلوجة
- ٩- أ.د. سيف الدين هاشم قمر /كلية الادارة والاقتصاد /الجامعة العراقية
- ١٠- أ.م.د. فؤاد جميل ابراهيم العزاوي /تكنولوجيا المعلومات /كلية الرافدين الجامعة
- ١١- أ.م.د. صادق راشد الشمري /ادارة مالية و مصرفية/ كلية بغداد للعلوم الاقتصادية
- ١٢- أ.م.د. جلييلة عيدان /ادارة مالية /جامعة النهرين
- ١٣- أ.م.د.سرمه حمزه الشمري /ادارة اعمال / كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية
- ١٤- د. ارادن حاتم خضير /رئيس قسم مالية ومصرفية / الجامعة المستنصرية

مجلة للتنمية الإدارية والمعلوماتية / عدد (٧) ٢٠١٢

ثانياً:- الهيئة الاستشارية

١. د. ماهر جوهان صادق / الوكيل الفني لوزارة التخطيط
٢. دكتور ازهار حسين صالح / الوكيل الاداري لوزارة التخطيط
٣. د. مهدي محسن العلق / مستشار صندوق الامم المتحدة للسكان
٤. د. محمد الفيومي / عميد البحث العلمي والدراسات العليا في جامعة الاسراء
٥. أ. د. اثير انور شريف / مساعد رئيس جامعة الابار
٦. أ. د. خليل محمد حسن الشماع / ادارة اعمال / شركة المستشار والمدرّب المهني الاردنية
٧. أ. طلال ناظم علوان / مركز تطوير الملاكات
٨. د. مظهر محمد صالح / مستشار رئيس الوزراء
٩. د. عادل كنيش مطلوب / المستشار العلمي في وزارة العلوم والتكنولوجيا .
١٠. د. وفاء المهداوي / اقتصاد – كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية
١١. د. سالم عبد الحسن رسن / قسم الاقتصاد / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية

ثالثاً:- سكرتارية التحرير في المركز الوطني للتطوير الاداري وتقنية المعلومات

١. السيدة شيما عبد الرحيم محمود / مدير قسم البحوث والدراسات . رئيسا
٢. السيد محمد صباح / مدير قسم التدريب الاداري
٣. السيد عادل عرنوص / باحثين / قسم البحوث والدراسات
٤. ديسار فاروق فيصل / معاون رئيس ابحاث / قسم الاستشارات
٥. السيد دريد احمد عباس / رئيس مهندسين / قسم البحوث والدراسات

رابعاً:- هيئة اللغة والتصحيح

- * د. صلاح كاظم هادي / جامعة بغداد
- * د. محمود حسين كاظم / جامعة بغداد
- * السيد عبد الزهرة محمد الهنداوي / المتحدث الرسمي لوزارة التخطيط

خامساً:- هيئة التصميم

- ١- السيدة رشا هاشم بكر / معاون رئيس مبرمجين
- ٢- فاطمة هشام / مهندس اقدم

سادساً :- الطبع

مطبعة الجهاز المركزي للإحصاء في وزارة التخطيط

الاراء الواردة في هذه المجلة تعبر عن وجهه نظر أصحابها ولا تعكس بالضرورة رأي المركز الوطني
للتطوير الاداري وتقنيه المعلومات.

الرقم الدولي للمجلة: 2410-5252 هو ISSN

رقم الابداع في دار الكتب والوثائق - بغداد - 2112

المراسلات :-

ص . ب : ٢٠٤٠ العلوية

ص . ب : ٣٤٦٩ بغداد - العلوية

هاتف : ٧١٧٦٠٣٦ - ٧١٧٦٠٢٧

فاكس : ٧١٨٨٤٨٣

البريد الالكتروني : ncmdit@ncmdit.gov.iq

العراق - بغداد - شارع ٥٢ مقابل الجوازات العامة

www.ncmdit.gov.iq

شروط النشر

١. ان يكون البحث جديداً ولم يسبق نشره أو قبوله للنشر في مجلة اخرى أو مؤتمر .
٢. تخضع البحوث المقدمة للنشر للتقويم العلمي .
٣. يقدم أصل البحث بثلاثة نسخ مطبوعة بمسافات مزدوجة بين الاسطر وعلى وجه واحد من ورق قياس (A4) وبحجم خط (١٤) ونوع (simplfied) اما بالنسبة للبحوث باللغة الانكليزية فيكون الخط نوع (Time New Roman) وبحجم (١٤) وعلى وجه واحد من ورق قياس (A4) على ان يتم تزويدنا بنسخة ورقية وقرص مدمج بعد التقييم .
٤. لا يزيد عدد صفحات البحث المقدم عن (٢٠ صفحة) بما في ذلك الجداول والمواد التوضيحية
٥. يجب ان يتضمن البحث : عنوان البحث ، مستخلص باللغتين العربية والانكليزية ، مقدمة ، منهجة البحث ، النتائج والمناقشة ، الاستنتاجات ان وجدت الاطار النظري و الاطار العملي والاستنتاجات والتوصيات ، قائمة المراجع .
٦. لا تزيد عدد كلمات المستخلص عن (٢٠٠) مائتي كلمة ، ويوضح في أعلى المستخلص (العربي والانكليزي) عنوان البحث ، اسم الباحث ، مكان العمل (والمراسلة ان كان مختلفاً عن مكان العمل) ، مع وضع رقم أو رمز بشكل نجمة (*) التي تربط بين الاسم ومكان العمل .
٧. تستعمل دائماً وحدات القياس الخاصة بالنظام الدولي فقط (Standard International Units) .
٨. لا تستخدم الاختصارات في عنوان البحث ، او في المستخلص فيما عدا الاختصارات بوحدات القياس .
٩. يشار الى المصادر حسب ورودها في متن البحث بأرقام متسلسلة توضع بين قوسين () .
١٠. ترتب المراجع في قائمة المراجع ، حسب الاصول العلمية المتبعة في هذا الصدد .
١١. بالنسبة للمراجع المأخوذة من دوريات يجب ان يحدد رقم المجلد ، ورقم العدد وأرقام الصفحات بداية ونهاية البحث
١٢. بالنسبة للمراجع المأخوذ من كتب علمية ، تحدد ارقام الصفحات المستخدمة .
١٣. قد تستخدم التذييل لتوضيح المعلومة ، وفي هذه الحالة ، ترقم التذييل لكل صفحة على حده بأرقام متسلسلة
١٤. يتم استيفاء مبلغ (٧٥٠٠٠) خمسة وسبعون الف دينار عن نشر البحوث في المجلة للبحث الواحد والمبلغ المقدم غير قابل للرد في حالة عدم قبول البحث للنشر .

المحتويات

المقالة الافتتاحية			
رقم الصفحة	عنوان البحث	اسم الباحث	
<p>٢ الإدارة في العراق، واهداف التنمية المستدامة أ.د. خالد بنال النجم وزير التخطيط لرئيس التحرير</p>			
المحور الإداري			
٦	تحقيق التفوق استراتيجيا على وفق تأثيره بمعالجات الجهل معرفيا	حنان حسين مهدي أ.م.د. لمياء سلمان عبد علي الزبيدي	١-
٤٤	تطبيق ادارة الجودة الشاملة لتحقيق القيمة المضافة للخدمات (دراسة حالة في مؤسسة الشهداء)	أ.م.د. رعد يوسف كبرو الباحث محمد عبد الصاحب الحسيني	٢-
٧٨	تطبيق اليات التحسين المستمر واثرها في رفع مستوى الاداء المؤسسي	انعام ارحيم محمد داود حسن جاسم محمد فرحان	٣-
المحور الاحصائي			
٩٦	تقديرات الامكان الاعظم لالتحدر الخطي باخطاء طبيعية ملتوية	م.د. ابتسام كريم عبد الله الباحث /حسين كريم ناشور	١-
المحور المالي			
١١٦	الموازنات العامة في العراق وتأثيراتها في امكانيات تحقيق الاستدامة المالية	اد احمد عمر الراوي	١-
محور تقنية المعلومات			
١٣٨	اثر تكنولوجيا المعلومات في فاعلية تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية (بحث تحليلي في الجامعة التقنية الوسطى)	أ.م.د. اسعدكاظم نايف	١-
مقالات مترجمة			
١٦٦	الاصلاح الاداري جزء من اصلاح الدولة	اعداد تولى كارو م.ر. مترجم حيدر خليل م.عادة كريم	١-

المقالة الافتتاحية

الأدارة في العراق . واهداف التنمية المستدامة

الاستاذ الدكتور

خالد بتال النجم

وزير التخطيط

رئيس تحرير

الأدارة في العراق ، واهداف التنمية المستدامة أ.د. خالد بتال النجم/ وزير التخطيط

لايختلف أثنان على ان الادارة بجميع مفاصلها، تمثل مرتكزاً مهماً و اساسياً من مرتكزات تحقيق أهداف التنمية المستدامة، ضمن الرؤية الوطنية لعام ٢٠٣٠، فضلاً عن الخطط التنموية الخمسية، على اعتبار ان الادارة تستهدف تحقيق الاهداف المرسومة، عبر الاستخدام الناجح للموارد المتاحة.

وعندما نتحدث عن الادارة، فان الامر لا يقتصر على جانب او مفصل بعينه من مفاصل الادارة، انما الحال ينصرف الى جميع مفاصلها وأشكالها، وصولاً لتحقيق منظومة ادارية متكاملة، يمكن من خلالها النهوض بالواقع التنموي، في ضوء الاهداف المرسومة، وقد تكون ادارة الموارد البشرية، لها الاولوية بين سائر الادارات الاخرى، فأذا ما نجحنا في تطوير وادارة مواردنا البشرية، فأنا سنكون قادرين بلا ادنى شك في تطوير المفاصل والاصناف الادارية الاخرى، لذلك اولينا ضمن توجهاتنا التنموية في وزارة التخطيط، جانب التنمية البشرية اهتماماً خاصاً، من خلال قيام دائرة التنمية البشرية في الوزارة، برسم السياسات المناسبة في هذا المجال، فيما يقوم المركز الوطني للتطوير الاداري وتقنية المعلومات، بترجمة تلك السياسات الى واقع عملي، ضمن خطته وبرامجه التدريبية والتطويرية، والتي تشمل الكثير من الاختصاصات والعلوم، كما اننا نعمل مع مؤسسات الدولة الاخرى، من اجل تطوير القدرات البشرية لموظفي الدولة الذي يمثلون الادوات الاساسية لتحقيق التنمية البشرية، وفي ذات الوقت فأنا مضيناً قدماً في التوجه نحو القطاع الخاص ولدينا استراتيجية متكاملة لتطوير هذا القطاع الحيوي والذي نعول عليه كثيراً في قيادة وريادة التنمية في العراق، وقد بدأنا أولى خطوات هذه الاستراتيجية بتشكيل مجلس ادارة وتطوير القطاع الخاص، الذي يضم ممثلين عن جميع الفعاليات الاقتصادية والتجارية والاستثمارية المنضوية تحت لواء هذا القطاع.

لقد شهد العالم خلال العقد الاخير فترات هائلة وتطورات سريعة في مختلف المجالات، مما دعا البلدان الى البحث عن سياسات ادارية جديدة تتناسب وحجم هذا التطور، وينمى هذا الاهتمام مع توجهات تلك البلدان نحو تحقيق اهداف التنمية المستدامة السبعة عشر التي تستهدف في مضمونها العام، بناء الانسان بوصفه محور وهدف التنمية، وعلى هذا الاساس، اكدنا نحن في العراق، التزامنا التام بتلك الاهداف، وسعينا الجاد لتحقيقها وفقاً لظروفنا وامكانياتنا، ولهذا كان التركيز كبيراً على قضية التنمية البشرية ، والاهتمام بالادارة، من خلال العمل على تحقيق الحكم الرشيد، وهذا يتطلب منا وضع مسارات توعوية لنشر الثقافة التنموية وتعزيز الاسس الادارية السليمة، والاهتمام بالجوانب المعلوماتية، عبر تحقيق التنمية الرقمية، والتركيز على النشء الجديد في هذا المجال، ادراكاً منا، ان التكنولوجيا اصبحت هي التي تدير الحياة وترسم مساراتها، وقد بدا ذلك واضحاً بعد ان تعرض العالم الى جائحة كورونا، وما تطلبت ظروف الوقاية والحماية، من اغلاق تام بين البلدان، فكان السبيل الامثل للتواصل هو الاعتماد على التقنيات والتكنولوجيا، وكان ذلك اختباراً حقيقياً لقدرات هذا البلد او ذاك، ومنها بلدنا العراق، فقد تحول التعليم في الجامعات والمدارس الى الكتروني بنسبة كبيرة وكانت النتائج جيدة الى حد ما، فضلاً عن انجاز الاعمال والمهام الاخرى عبر الدوائر الالكترونية، ومن المؤكد ان تجربة جديدة وبهذا الحجم ستسببها الكثير من الاسكالات التي جرى ويجري العمل على تلفيها ومعالجتها، ما يعني ان وباء كورونا مثل لنا فرصة جيدة اختبار امكانياتنا في هذا المجال.

ان الزيادات المضطردة في اعداد السكان، وماتمثلة تلك الزيادات من عبء كبير على التنمية، نسدعي منا، الاهتمام الكبير بالتنمية البشرية، من خلال الخطط والاستراتيجيات، اولا، وتطوير اساليب الادارة ثانياً، ونشر الثقافة التنموية بجميع اشكالها ثالثاً، على مستوى القطاعين العام والخاص، وسائر الفعاليات المجتمعية، لتحويل تلك الزيادات السكانية من عبء على التنمية الى دافع ورافع للتنمية، اذ لن نترك احداً خلفنا، لتحقيق مستقبلنا الذي نصبو اليه (انسان ممكن في عراق آمن)

المحور الإداري

**تحقيق التفوق استراتيجيا على وفق
تأثره بمعالجات الجدل معرفياً
دراسة وصفية تحليلية لعينة من القادة
في وزارة التربية**

الباحث - كنان حسين مكدي

**الجامعة - المستنصرية الكلية -
الإدارة والاقتصاد**

القسم - إدارة الأعمال

بكتة مستل من رسالة ماجستير

أ.م.د. أمية سلمان عبد علي الزبيدي

**الجامعة - المستنصرية الكلية -
الإدارة والاقتصاد**

القسم - إدارة الأعمال



المستخلص :

تشكل الإطار الفكري والفلسفي لهذه الدراسة من خلال تفاعل مجالات الجهل معرفياً ، تحقيق التفوق استراتيجياً ، فتميز المنظمات في الوقت الحالي ليس بكميات الإنتاج وأنواعه فقط ، بل بنوعية الموارد البشرية التي تمتلك العقل السليم ، والحكمة ، والمعرفة ، وتستخدمها بشكل فعال وبما يؤدي إلى تحديد المواقف الصائبة لمديري المنظمات إزاء ممارسة نشاطاتها ويؤثر في تحقيق تفوق استراتيجياً ، وهو ما تسعى إليه المنظمات لكي تحقق أهدافها معرفياً . انطلقت الباحثة في هذه الدراسة من مشكلة معبر عنها بعدد من التساؤلات الفكرية والتطبيقية المطروحة، أُسْتُهَدَف من الإجابة عنها استجلاء الفلسفة النظرية والدلالات الفكرية لهذه المتغيرات ، ومن ثم اختيار العلاقات الارتباط والتأثير وإمكانية تنفيذها في بيئة التطبيق ، التي تكونت من المديرات السبعة في وزارة التربية ، وقد حددت عينة الدراسة بالمدراء و معاونيهم ، و مدراء الأقسام وبلغ عدد العينة (١٣٠). وتكمن أهمية الدراسة في أنها ستخرج بتأصيل فكري فلسفي لطبيعة متغيرات الدراسة، مستند إلى جهد تطبيقي لواقع معالجات الجهل معرفياً لتحقيق التفوق استراتيجياً . ولغرض تحقيق ذلك صيغت فرضيتين رئيسيتين نقرعت عنها (٨) فرضيات فرعية ، واختيرت صحة هذه الفرضيات بمجموعة من الأدوات الإحصائية اللامعلمية واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة ، وقد توصلت الباحثة من خلال الدراسة في الجانب العملي (التحليل و الاختبار) إلى مجموعة استنتاجات فكرية ونظرية واخرى تطبقه شخصت الواقع المعمول به في بيئة الوزارة ، وكان أبرزها : اهتمام القادة في وزارة التربية بشكل جيد نوعاً ما بأبعاد معالجات الجهل ، وضعف اهتمامهم بأبعاد التفوق استراتيجياً وبناءً على تلك الاستنتاجات ، توصي الدراسة بزيادة اهتمام القادة في وزارة التربية بأبعاد معالجات الجهل معرفياً ، فضلاً عن التركيز بشكل كبير على أبعاد التفوق استراتيجياً ، فضلاً عن إيجاد صيغة علاقة رسمية تربط بين الوزارة ومؤسسات الدولة الأخرى داخل و خارج العراق .

كلمات مفتاحية / الجهل معرفياً ، التفوق استراتيجياً



Abstract :

The conceptual and philosophical framework of this study is formed through cognitive interactions between the processes of cognitive ignorance and the achievement of strategic excellence). Organizations are distinguished at present not only by quantities and types of production, but also the quality of human resources that possess the right mind, wisdom and knowledge, and use them effectively and lead to the determination of the right positions of managers of organizations in the exercise of their activities and to ensure the achievement of strategic superiority, which is sought by organizations to achieve their cognitive objectives. In this study, the researcher started from a problem with deficiencies and weaknesses in the integration and investment of knowledge ignorance processes among managers and employees in the organization, which weakens and reduces the chances of achieving strategic excellence which is measured by the extent of the ability to achieve results exceeding expectations expressed in a number of intellectual and practical questions. The aim of the answer is to explore the theoretical philosophy and the intellectual implications of these variables, and, then test the correlation and impact relationships and their feasibility in the application environment, which was formed from the seven directorates in the Ministry of Education. The sample of the study was determined by the directors and their assistants, the department directors and the people's officials, and the sample number was (١٣٠). The importance of the study is that it will come out with a philosophical basis for the nature of the variables of the study, based on an applied effort for the reality of cognitive ignorance processes to achieve strategic excellence. In order to achieve this, two main hypotheses were devised, ^ sub-hypotheses, the validity of these hypotheses was tested by a set of statistical tools, questionnaire was used as a primary tool to collect data, and interviews were used to gather information about the study.





المحور الأول

منهجية الدراسة :

أولاً:- مشكلة الدراسة :

تُعاني معظم المنظمات ، ومنها وزارة التربية مشاكل وتحديات معقدة ، ولاسيما في عصر أصبحت فيه حدود التقدم و الريادة شبه ملغاة فالجميع يبحث عن تحقيق التفوق استراتيجياً لمنظمته ، ولغرض عدم إضاعة الفرصة على المنظمة ، وجعلها تستفيد من المعرفة المتركمة لديها ، عليها أن تدرك بأن معالجات الجهل معرفياً للقيادة هي مصدر الفكر ، والإبداع ، وأساس التطور، إذ إن تحقيق التفوق استراتيجياً يمثل إحدى التطورات الفكرية المعاصرة في الإدارة الحديثة التي تبحث عن أكبر عدد من البدائل الممكنة على وفق تحديد أكثر عدد من نقاط اتخاذ القرارات الصائبة و المتميزة في البيئة ، والتي تكوّن الصور المجسمة والأكثر وضوحاً ، والأكثر قرباً للحقيقة المستقبلية ، وتقوم باستثمار المعرفة وتطبيقها بشكل مياثر في سبيل بناء منظمات قائمة على تحقيق التفوق استراتيجياً.

ويمكن تقديم مشكلة الدراسة في عدم ادراك اهمية اعتماد المعالجات اللازمة والضرورية لحالات الجهل بالمعرفة الخاصة بتحقيق ما فوق الاداء المتوقع وجعله يتميز بالكفاءة و الفاعلية وبما يضمن تحقيق التفوق الحالي والمستقبلي (استراتيجياً).

واستناداً لما تم ذكره آنفاً يمكن اختبار مشكلة الدراسة عبر الإجابة عن التساؤلات الآتية :

- ١- ما مستوى اهتمام مدراء دوائر الوزارة المبحوثة لمعالجات الجهل معرفياً؟
 - ٢- ما مستوى إدراك مدراء دوائر الوزارة المبحوثة لتحقيق التفوق استراتيجياً؟
 - ٣- هل هناك ارتباطات فيما بين معالجات الجهل معرفياً والتفوق استراتيجياً؟
- إن التساؤلات المذكورة آنفاً توضح أن المشكلة الأساسية تتلخص المشكلة بوجود قصور وضعف في تكامل واستثمار معالجات الجهل معرفياً لدى المديرين والعاملين في المنظمة ، مما يضعف و يقلل احتمالات تحقيق التفوق استراتيجياً الذي يتم قياسه بمدى القدرة على تحقيق نتائج تفوق التوقعات.

ثانياً: أهمية الدراسة :

يمكن توضيح أهمية الدراسة الحالية بالنقاط الآتية :-

١- تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية متغيراتها المبحوثة عبر ترابطها بتوليفة متميزة، وتكاد تكون نادرة ؛ لأنها جمعت بين متغيرين لم يتم التطرق لها مسبقاً بهذه الصيغة والكيفية على حد علم الباحثة، إذ تنسجم هذه التوليفة بالشمول لما احتوته من متغيرات فرعية تقع ضمن متغيرات الدراسة الأساسية.

٢- نأمل أن تكون الدراسة الحالية في تمكين القيادات من التعرف على معالجات الجهل معرفياً وفهمها عن كثب، من أجل تعزيز وتنمية المعرفة الإيجابية والمرغوبة لديهم، ولتسخير إمكانياتهم وطاقاتهم لصالح العمل، وتقليل المعرفة السلبية والتي تسبب مشاكل كبيرة في بيئة



العمل لما فيها من تبعات وأثار سلبية واضحة على التفوق استراتيجياً .
٣- تستهدف الباحثة في الدراسة الحالية فئة هامة من العاملين في وزارة التربية من المديرين ورؤساء الأقسام ، ويمكن الاستفادة من نتائجها في زيادة الوعي بمفهوم المهارات لدى هذه الفئة، وفي تنمية معالجات الجهل معرفياً لغرض الارتقاء وتحقيق التفوق استراتيجياً .

ثالثاً: أهداف الدراسة:

تمثل الدراسة الحالية محاولة نظرية وتطبيقية لتحليل العلاقة بين معالجات الجهل معرفياً وقياس مدى قدرته في تحقيق التفوق استراتيجياً. وعليه تسعى الباحثة من خلال دراستها إلى الإجابة عن مفردات تساؤلات تلك المشكلة و تحقيق الأهداف الآتية:-

١- التعرف على واقع متغيرات الدراسة (معالجات الجهل معرفياً لتحقيق التفوق استراتيجياً)
٢- التعرف بأهمية ودور معالجات الجهل معرفياً في تحقيق التفوق استراتيجياً في المنظمة المبحوثة.

٣- التعرف على واقع المتغيرات الفرعية لمعالجات الجهل معرفياً والتي تشمل : اعتماد اسلوب التحسين المستمر، اعتماد إستراتيجية الأحياء او إستراتيجية الانتعاش، الهدم الخلاق، العمل على توليد المعرفة، وذلك بهدف لتحقيق التفوق استراتيجياً.

رابعاً: فرضيات الدراسة :

تتم صياغة فرضيات الدراسة في ضوء مشكلة الدراسة و أهدافها، وستخضع تلك الفرضيات للاختبار والتحليل والمعالجة الإحصائية، وعندها سنثبت صحتها من عدمه ، وتتضمن فرضيات الدراسة الرئيسة ما يأتي :-

فرضية التأثير الرئيسة: توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لمعالجات الجهل المعرفي في التفوق استراتيجياً . وتنتزع من هذه الفرضية الى الفرضيات الفرعية الآتية:

١- توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لاعتماد اسلوب التحسين المستمر في التفوق استراتيجياً { القيادة ، الالتزام ، التمكين ، الثقافة } .

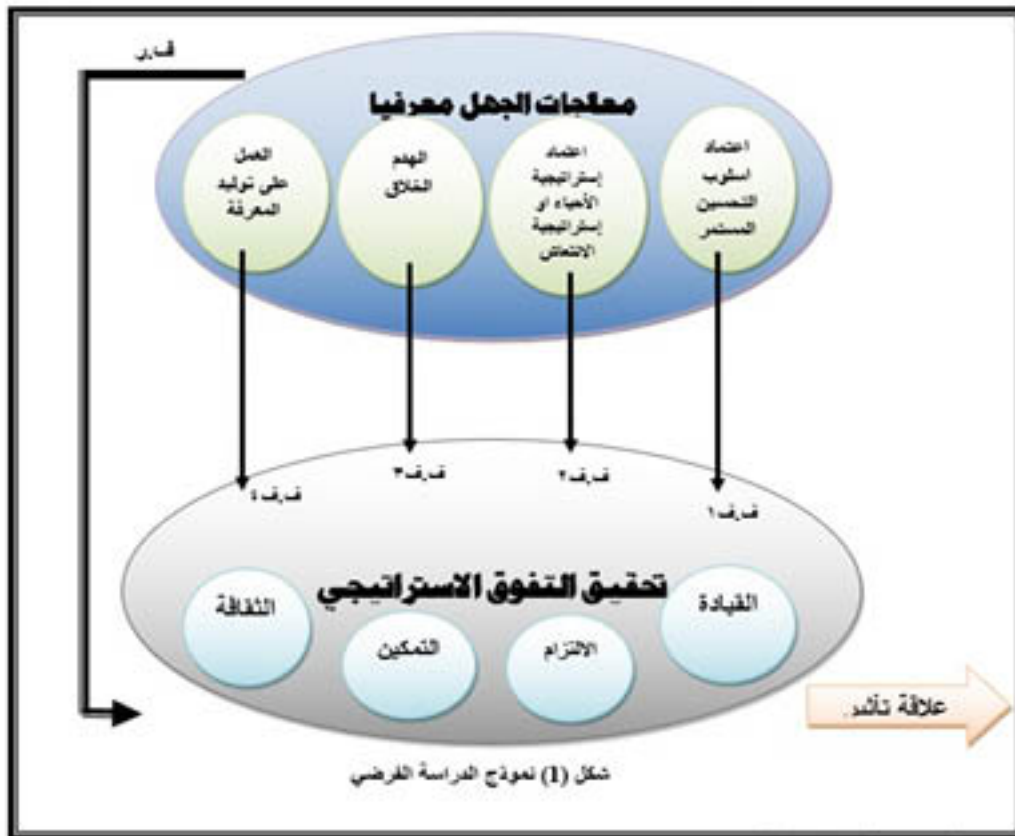
٢- توجد علاقة تأثير ذو دلالة لاعتماد إستراتيجية الأحياء او إستراتيجية الانتعاش في التفوق استراتيجياً { القيادة ، الالتزام ، التمكين ، الثقافة } .

٣- توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للهدم الخلاق في التفوق استراتيجياً { القيادة ، الالتزام ، التمكين ، الثقافة } .

٤- توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للعمل على توليد المعرفة في التفوق استراتيجياً { القيادة ، الالتزام ، التمكين ، الثقافة } .

خامساً:-أنموذج الدراسة الفرضي:

بالاستناد إلى مشكلة الدراسة وأهدافها قام الباحث بوضع أنموذج فرضي يجسد علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة ، وهذا ما يوضحه الشكل الآتي :



سادساً: منهج وأدوات الدراسة :

تم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي ، إذ أنه يساهم في التحليل الشامل والدقيق لكافة تفاصيل مشكلة الدراسة . كما تم الاعتماد على عدد من الأدوات الأساسية لجمع البيانات والمعلومات بهدف إثراء الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي ، ويمكن توضيح تلك الأدوات كما يأتي :

أ- الجانب النظري: تم الاستناد في بناء الجانب النظري على عدد كبير من المصادر العربية والأجنبية بما فيها الكتب، والرسائل و الأطاريح ، والدوريات ، فضلاً عن التقارير والشبكة العنكبوتية للانترنت التي وفرت نسبة كبيرة من المقالات الحديثة وأوراق المؤتمرات العلمية

ب- الجانب التطبيقي : تم الاستناد في بناء الجانب التطبيقي على عدد من الأدوات الأساسية والتي تضمنت ما يأتي :

١- المقابلات الشخصية : نظراً لطبيعة الدراسة ومتغيراتها ، فقد تم الاعتماد على أسلوب المقابلات الشخصية . كما ساهمت الزيارات الميدانية في تشخيص الواقع الفعلي لمتغيرات الدراسة في وزارة العلوم والتكنولوجيا.

٢- الوثائق والسجلات الرسمية: تم الحصول على بعض الوثائق الخاصة بوزارة التربية والدوائر المرتبطة بها

٣- استمارة الاستبيان: قد تضمنت استمارة الاستبيان أجزاء أساسية، حيث تناول الجزء الأول الفقرات المتعلقة بمتغير «معالجات الجهل المعرفة» ، أما الجزء الثاني فقد تناول الفقرات



المتعلقة بمتغير «التفوق استراتيجياً» .

المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
النوع الاجتماعي ، العمر ، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة ، الموقع الإداري ، التخصص	بيانات عامة تتعلق بالمتجيب
اعتماد أسلوب التحسين المستمر	معالجات الجهل معرفياً
اعتماد إستراتيجية الأبناء أو إستراتيجية الانتماء	
الهدم الخلاق	
العمل على توليد المعرفة	
القيادة	التفوق استراتيجياً
الالتزام	
التمكن	
التفاني	

جدول (١) تفاصيل استمارة الاستبيان

المصدر: من اعداد الباحثة .

سابعاً:- حدود الدراسة :

١. الحدود البشرية : جميع المديرين بما فيهم مديري الأقسام ومديري المراكز والمشاريع العاملين في الدوائر المبحوثة لوزارة التربية لمستويات الإدارة العليا والإدارة الوسطى فقط .
٢. الحدود البحثية : التزم الباحثة في إجراء الدراسة بحدود متغيراتها (معالجات الجهل معرفياً ، التفوق استراتيجياً).
٣. الحدود المكانية : وتعتبر عن مجتمع الدراسة والذي تمثل بالدوائر التابعة لوزارة التربية في محافظة بغداد ، ممثلة بدوائر هي : (مديرية التخطيط التربوي ، مديرية المناهج ، شركة النهرين العامة للطباعة ونتاج المستلزمات التربوية ، مديرية الشؤون الادارية ، مديرية الاشراف التربوي، مديرية العلاقات الثقافية، مديرية ديوان الوزارة).
٤. الحدود الزمانية : وتمثلت بالمدة اللازمة لإعداد الدراسة بجانبها النظري والعملية والتي امتدت من تاريخ ٢٠١٧/١١/١ وحتى تاريخ ٢٠١٨/١٢/٢٥



تأميناً:- عينة الدراسة: تم حصر عدد المدراء العاملين ، ومعاونيهم ، ومدراء الأقسام ، والمراكز العلمية ، وللدوائر السبع التي تم اختيارها للدراسة، حيث بلغ عددهم (١٥٠) مدير، حيث اكتفى الباحثة بمستوى الإدارات العليا والوسطى ؛ إذ إن بعض متغيرات الدراسة ذات طابع إداري ولها علاقة مباشرة بمتخذي القرار النهائي حصراً ، وعلى هذا فإن العينة كانت عينة طبقية (قصدية). وقد بلغ عدد الاستبيانات المستلمة والصالحة للاستفادة منها (١٣٠) استبانة، أي بعدد (٢٠) استمارة مفقودة، وبالتالي أصبح حجم العينة (١٣٠) مديراً .

تساعاً:- أساليب تحليل البيانات: تم استخدام برنامج (Excel)، والبرنامج الإحصائي (Spss) في إدخال البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة ، ومن أهم الأنواع الإحصائية التي استخدمت في الجانب التطبيقي الآتي :

- ١- الوسط الحسابي :-ويستخدم لتحديد مستوى الاجابة عن فقرات استمارة الاستبيان .
- ٢- الانحراف المعياري :- ويستخدم لمعرفة مستوى تشتت الاجابات عن فقرات استمارة الاستبيان .
- ٣- معامل الاختلاف :- ويستخدم لتحديد أهمية متغيرات الدراسة .
- ٤- معامل الارتباط سبيرمان:- ويستخدم لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات الدراسة.



المحور الثاني / الدراسات السابقة

١-الساعدي ، مؤيد ، والتعبي ، نعمة شلبية علي

عنوان الدراسة	اختيار واقع منظمات الاعمال العراقية في اطار فلسفة الجهل التنظيمي ، دراسة اختيارية تحليلية في عدد من المنظمات العراقية
منهج ومجال الدراسة	عينة من منظمات الاعمال العراقية في محافظة بغداد ومحافظة بابل شملت اللجنة رئيس وأعضاء مجالس إدارة الكليات والمعاهد والدراسة وصفية تطبيقية
السنة	٢٠١٥
هدف الدراسة	١.توضيح ومستوى الجهل التنظيمي الذي تواجهه عينة المنظمات العراقية المستهدفة ٢.الكشف عن طبيعة مشكلات هذه المنظمات هل أنها مشكلات متجهة نحو المعلومات أم نحو المعرفة
أهم الاستنتاجات	ان الجهل التنظيمي يرتبط بالجهل الواقعي بقوة تفوق ارتباطه بالجهل الشعبي والاحتمالي على التوالي

٢- علي ، شفاء محمد ، والفلاحي ، مصطفى مؤيد احمد

عنوان الدراسة	ادارة الجهل التنظيمي وعلاقتها في تعزيز الابداع التنظيمي ، بحث استطلاعي تحليلي في الفارم العامة
منهج ومجال الدراسة	ماهي تصورات المديرين والمسؤولين على التحل وكيفية ادارته وما مدى تأثيره ، طبقت الدراسة في القطاع الصناعي شركة الفارم العامة
السنة	٢٠١٧
هدف الدراسة	تسعى الدراسة الى تحقيق نوعين من الأهداف ١.تقييم واقع الجهل التنظيمي في شركة الفارم ومحاولات ادارته فيها ومدى الاستفادة منها في تحقيق تكيفها البيئي من جهة. ٢.الكشف عن طبيعة مشكلات هذه الشركة هل هي مشكلات متجهة نحو المعلومات أم نحو المعرفة.
أهم الاستنتاجات	حققت ادارة الجهل التنظيمي وتعزيز الابداع المنظمي لوساطا حسابية عالية تفوق قيمة الوسيط الحسابي الفرضي بحسب اجابات عينة البحث

معالجات الجهل معرفياً والتفوق استراتيجياً



٣.دراسة البناء

عنوان الدراسة	الريادة الإماراتية كممارسة استراتيجية لتحقيق الأداء المتفوق المستدام بإطار مدخل الاستراتيجية السلوكية
مجتمع الدراسة	مجموعة من الشركات الدولية العاملة في إقليم كردستان / العراق
السنة	2014
هدف الدراسة	التعرف على كيفية استخدام الريادي للنماذج الذهنية التي تساعد على تحقيق الأداء المتفوق المستدام
أهم الاستنتاجات	تأثير الاستراتيجية السلوكية بشكل واحد على الأداء المتفوق المستدام
أهم التوصيات	ضرورة تحسين أدوات الريادة الإماراتية لتقليل آثار التحيزات الإماراتية على الأداء المتفوق المستدام

٤.دراسة "Bauch & Holond"

عنوان الدراسة	تحقيق الأداء المتفوق من خلال القيمة المستندة إلى الإدارة
مجتمع الدراسة	عدد من الشركات الألمانية
سنة الدراسة	2009
هدف الدراسة	توضيح دور القيمة المستندة إلى الإدارة في تزويد العملاء بأدوات و تقنيات تحقيق الأداء المتفوق
أهم الاستنتاجات	وجود اختلافات كبيرة في القيمة المستندة إلى الإدارة بين الشركات وعبر السنين المختلفة و كذلك اختلاف مستوى الأداء
أهم التوصيات	ضرورة التركيز على اختبار تطبيقات القيمة المستندة إلى الإدارة و التي تتعلق بنشر استراتيجيات الأداء المتفوق



المحور الثالث / الإطار النظري معالجات الجهل معرفياً

١- مفهوم الجهل معرفياً : ان الاطار التاريخي للجهل معرفياً حيث ان جذور الجهل بوصفة العام يستند الى رؤية وفكرة سقراط اذ استغل جهله بمعرفته للتوصل الى استنتاجات مفيدة و ملائمة حول قضية جدلية في سياسة اللغة اليونانية القديمة ، كل هذا الاعتراف في تحديد مواصفات مفهوم الجهل التعلم (Hopkins, ٣, ١٩٨١) ، حل ظهور الجهل لأول مرة في زمن من قبل لوك في عام ١٩٦١ كما ان الدور الوظيفي للجهل في علم الاجتماع قدمه ميرتون في عام ١٩٥٧ وقد طور من قبل سميت عام ١٩٨٦ وقد بحثت تجريبياً عام ١٩٩٨ وظهور الجهل بأنواع منها عرف اولاً الجهل التعددي الذي ظهر في العشرينيات من ثرن العشرون ويعبر عن ظاهرة اجتماعية تدل عن حالة العمل ضمن اسئد فردي خاطئ ، ثانياً الجهل الشعبي ويعرف باستتراك مجموعات في افكار خاطئة حيث تبدو مقبولة من وجهة نظر المجموعة ولكنها خاطئة اجتماعياً حول ظاهرة اجتماعية ، ثالثاً الجهل الاحتمالي وهو جهل ينتج عن عدم قابلية ومقبولية الشخص على التعلم ويعتمد فقط على التجار و الخبرات السابقة وأخيراً الجهل الواقعي هو الجهل المرتبط بمشكلات الافراد حين يقررون مقدار الفعل و رد الفعل ازاء التخيرات السريعة في المعرفة المؤكدة وهنا يتخذون اصحاب القرار قراراتهم من الافتراضات السابقة ويزداد الجهل الواقعي في المواقف الديناميكية التي تحصل خصوصاً في غياب المعرفة . (Harvey, et al, ٢٠٠١ : ٤٥٢) ، كذلك ان التطور التاريخي للجهل معرفياً يشير الى ان الجهل يعيق الادارة على ادراك الطبيعة الديناميكية للبيئة و الضرورة لتعلم المعرفة الجديدة لكي تكون فاعلة في بيئة جديدة بشكل كلي و بذلك فان معرفة منظمة و الجهل معرفياً لا يوجد في ذاكره المنظمة من خلال التجارب الماضية لاسيما عندما يكون المسؤولين عن المنظمة غافلون عن جهل المنظمة ولا يدركون المسؤولية المرتبطة بامتلاك المعرفة خصوصاً عندما تكون المنظمة متجهة الى حالة المناقصة وهنا قد يظهر الاتي :

(Merton, ١٩٩١, ١٨٨) (الكعبي و اخرون ، ٢٠١٤ ، ٣٠)

- ١- تحول المعرفة المكتسبة الخاطئة الى جهل سائح مقبول في عالم المنظمة .
- ٢- ان عملية تحديد الجهل بمفهومه الواسع قد يدعوا الادارة للبدء في النظر الى المعرفة التاريخية من منظور مختلف و الذي يتحدى الحكمة التقليدية المقبولة في ادارة المنظمة و يركز على متطلبات ما يحدث .



ترى الباحثة ان مفهوم الجهل معرفياً هو مجموعة المشاكل المتوجه نحو المعرفة المتمثلة بالغموض و الالتباس ، يفهم من الغموض كونه حالة عدم امتلاك بنية مفاهيمية لتفسير المعلومات ، فيما يعني الالتباس يعني وجود الكثير من الهياكل العمل والبنى المفاهيمية المتناقضة والمتنافسة ، و الجهل معرفياً ينشأ من الالتباس و الغموض و عدم وجود مفهوم اصلا و عدم الثقة و تنبؤ محدود كل هذه النقاط تصب في نشأ الجهل معرفياً و الجهل معرفياً قد يلزمه مخاطر إلى حد ان فاقد المعرفة يمكن تمثيله بالخارج عن نطاق الدلالة والاستدلال فلا قيمة ولا مكاتبة ولا الهام أي انه في عداد التيه وهنا تأكيد بأن عملية الجهل المعرفة تفسر لنا ضيق التفكير الانساني الحي، نظرا لان قوة المعرفة في ابلاغها ونشرها وقد اقترنت المعرفة بالعلم .

٢-مسيبات الجهل معرفياً : ان هناك امور عديدة و جملة من الأسباب تعتبر أساسية في الجهل معرفياً التي يعيشه الموظف في منظمات و اسرار اليها (العنابي، ٢٠١٤، ٢٦٢) ،

أ- الجهل بمنهاج المعرفة السليمة و التفكير الصحيح و السليم /لا نختلف على أنه كلما كان تفكيرنا واضحا، كنا قادرين على اتخاذ أفضل القرارات والتعامل مع مشاكلنا وأيضاً تكون لنا القدرة على وضع الأمور في منظورها السليم. وإذا استطعنا أن نحافظ على التفكير بطريقة سليمة فسوف نصبح أكثر قدرة وواقعية في وضع الأمور في نصابها ،والتفكير السليم ووضع الأمور في نصابها الصحيح يعتبران من الحكم التي من الله بها علينا. ولكي نفكر بصورة سليمة علينا أن نتجنب الأخطاء التي تضللنا في التفكير السليم وأن نكون حذرين جداً من بعض الممارسات التي تشل أو تعيق تفكيرنا بطرق سليمة .

ب- السطحية في التفكير / تعني بها الاعتماد على ظواهر الأشياء ، والالتفات لأشكالها دون التعمق والنفاذ إلى ذواتها واستيعاب غاياتها وأبعادها وجذورها ، وذا ناتج عن قلة الزاد معرفياً ، والانغلاق وعدم التفكير ، والخضوع لمؤثرات الواقع.(الفتحي، ١٩٩٨، ٩) .

ت- ضيق الافق / فرع السطحية والجمود ، بحيث لا يتجاوز الإنسان مكانه ودائرته في التفكير ولا يستطيع إدراك ما بُعد كشعوره بما قُرب ، وقد يعسر عليه اجتياز الأفاق وتقدير الآثار ، وفهم العواقب والنتائج والمستلزمات.

ث- التقليد الاعمي /هو اتباع للخير في القول و الفعل و المظهر قد يكون اعجابا او اعتقادنا ،التقليد الاعمي مذموم وسلبى لانه يلغي منطق العقل ويعطل التفكير .

ج- التعصب الاعمي / بأنه شعور داخلي يجعل الإنسان يتسدد فيرى نفسه دائما على حق ويرى الآخر على باطل بلا حجة أو برهان ، ويظهر هذا الشعور بصورة ممارسات ومواقف مترممة ينطوي عليها احتقار الآخر وعدم الاعتراف بحقوقه .

ح- الانغلاق الفكري / هو تكوين معرفي للأفكار والمعتقدات المنظمة في نسق مغلق نسبيا ويتمثل في طريقة التفكير والسلوك والتي يمكن أن تظهر مع أية ايديولوجية بغض النظر عن مضمونها، وهو مرادف لمفهوم الجزميه من وجهة نظر روكس إذ تتمثل الجزمية في نظرة



متسلطة للحياة وفي عدم التسامح إزاء المعتقدات المتعارضة والتسامح مع المعتقدات المشابهة لما يعتقد الشخص. فالشخص المنطقي فكرياً لا يستجيب بشكل ملائم لخصائص الموقف الانبياهيّة و الإدراكي في خصوصياته اذ انه واقع تحت تأثير نظام معتقدات وقيم منغلقة يخدم ضعف الحاجة إلى المعرفة والتفسير ويزيد من الحاجة تمجيد الذات، وخفض القلق، والحاجة للقوة لمقابلة الجانب الموحش الذي يترصص به ولتجنب توقع العقاب الصادر من السلطات التي يؤمن بها أيماناً مطلقاً (جاير ، ٢٠٠٨، ٢٣٥)

خ- القصور العقلي هو عجز بوصف بأنه قصور جوهري وواضح في كل من الأداء الوظيفي العقلي والسلوك التكيفي حيث يبدو جلياً في المهارات التكيفية المفاهيمية ، الاجتماعية ، والعملية.

د- الفقر الثقافي . مما لا شك فيه ان الثقافة مهمة للإنسان والمنظمة وان الإنسان من دون ثقافة كالصفحة البيضاء، و الإنسان المثقف يستطيع ان يصيغ الكلام ويرتبه، ويعرف قيمة ما يقول من معان وقيم وحكم، والإنسان المثقف لا يحتاج إلى احد في حل مشاكله، والمنظمة كذلك كلما تطورت ثقافة المنظمة تطورت وتقدمت وأصبحت المنظمة متفهماً واعياً، وان من اسباب الفقر الثقافي ضعف التعليم وقلة الوعي والجهل معرفياً .

ومن جهة اخرى يجب على وزارة التربية ان تشرح وتقوي المدرسين في المناهج الجديدة قبل ان تطبق في المدارس، ففي الوقت الحالي بعض المدرسين لا يجعلون الطالب يقرأ في كتاب المنهج او تكليفه في الذهاب إلى المكاتب العامة لقراءة مواضيع خارجية، او تكليفه في حل واجبات لها قيمة وتفيده في المستقبل، فإن كل هذه الاشياء تنمي عقل الفرد، وتجعله يحب الاطلاع على المواضيع التي يستفيد منها.

والانترنت مليء بالمعلومات القيمة ويمكنك استخدامه بالطريقة الصحيحة، فالانترنت عالم اذ- الاحكام المسبقة (العجلة). إن الأشخاص الذين يصدر عن الأحكام المسبقة على الآخرين، يتصفون بالتعصب والجهل وعدم الانفتاح في التفكير، إذا أن تفكيرهم سطحي ومتسرع، ولديهم أفكار لا عقلانية ولا منطقية وسلبية، كسوء الظن والحسد، ويتصرفون بطريقة غير واعية وناضجة».

ر- السذاجة في التعامل / أن السذاجة إحدى تلك الصفات التي لا تضر بأصحابها مثل الكذب وغيره، إلا أنها تكون أسوأ في بعض الأحيان، وتنتج بسبب عوامل عديدة منها التربية الخاطئة والخوف الزائد على العاملين لدرجة منعهم من التفكير.

٣- النمذج الحديثة للمعرفة ومعالجات الجهل

أ- نموذج (Wiig) :-قدم أربعة أهداف أساسية. و الشكل (٢) يوضح نموذج (Wiig)

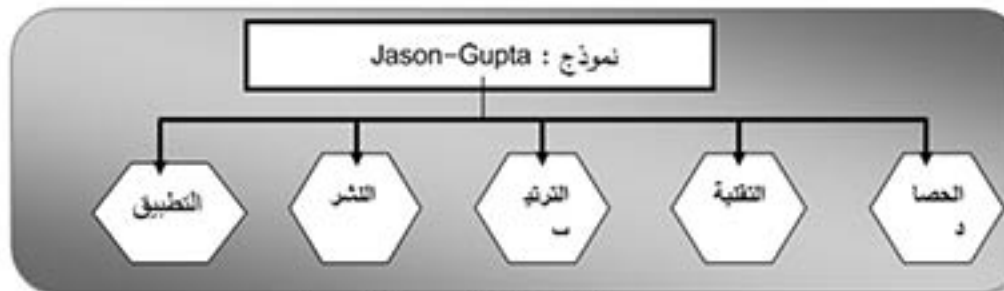


شكل (٣) نموذج Jason-Gupta

• قحמוש و طبياخي ،إيمان ، سناء، نماذج تسيير المعارف ،بحث مقدم ضمن مقياس اقتصاد المعرفة،مدرسة الدكتور،سنة أولى ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،بسكره،٢٠٠٨،ص ١٤ .

ب- نموذج Jason-Gupta يرى انه من رؤيته الى المعرفة عملية استراتيجية تتضمن تحقيق هدف التفوق و يفترض هذا النموذج وجود خمسة مكونات اساسية لانتاج ادارة المعرفة الفعالة وهي كما سوف نوضح في النقاط الآتية :

- ١- الحصاد / وجوب الحصول على المعرفة من داخل او خارج المنظمة .
 - ٢- التنقية / تحديد المعرفة ذات الفائدة للمنظمة .
 - ٣- الترتيب / لانه يسهل عملية خزنها بعد ترتيبها وبالتالي سهولة استخدامها
 - ٤- النشر / يتم ذلك بتطوير الثقافة للمنظمة (العاملين فيها) الذين يؤثرون بشكل جيد في عملية النشر لانها تساعد على حصر الجهل معرفياً لبعض العاملين .
 - ٥- التطبيق / تطبيق المعرفة بافضل صورة ممكنة و بتفوق استراتيجي للمنظمة .الشكل (٣)
- يوضح هذا النموذج



شكل (٣) نموذج Jason-Gupta

المصدر /قحמוש ،الامين ،«دراسة استشرافية حول مدى استعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتطبيق ادارة المعرفة»،ماجستير العلوم التجارية ،٢٠١١،المركز الجامعي بالوادي ،ص٧٣ .



ب- نموذج منظمة الإدارة الأمريكية (AMS) يتضمن ثلاث عمليات جوهرية هي :

- ١- اكتشاف المعرفة
- ٢- توليد المعرفة و تنظيمها / استخدام تقنيات واضحة لمساعدة الإدارة في توليد المعارف لدى افراد المنظمة .
- ٣- المشاركة بالمعرفة /بناء جماعتين من الشبكات الرسمية هما :-
 - جماعة الاهتمام :يتكون من اشخاص ليس بالضرورة من داخل برنامج المعرفة .
 - جماعة الممارسة :- هم الذين يقع عليهم عبئ التنفيذ للبرنامج .



شكل (٤) نموذج منظمة الإدارة الأمريكية (AMS)

المصدر:- الزيارات ،محمد عواد ،«اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة »، ٢٠٠٨ ، طبعة الاولى ،دار للنشر و التوزيع ، عمان -الاردن ،ص١٣٢ .

٤- مراحل معالجات الجهل معرفياً

أ- مرحلة الاهتمام بالمعرفة :- أصبح من تبني المعرفة من الاستراتيجيات التي نتبناها مختلف المنظمات من أجل تحسين أعمالها من خلال مساعدتها في تنمية قدرتها على مواكبة التطورات والمستجدات والاكتشافات والابتكارات في عصر تشهد به البشرية ثورة معرفية مصحوبة بتورة في تقنية المعلومات والاتصالات ساهمت جميعها في إحداث تغييرات جذرية في مختلف أوجه حياة المنظمات كل هذا يهدف الى التخلص من الجهل معرفياً الحاصل في بعض اجراء المنظمة ،(عيد الله واخرون ، ٢٠١٤ ، ١) في هذه المرحلة يكون الاهتمام بكيفية تجسيد دور المعرفة و النظر في المصادر التي تحتاجها المؤسسة وهنا يكون الاهتمام بالرصيد معرفياً ويرى الباحث ان الاهتمام بالمعرفة يكون عن طريق دمج الافكار الذي يؤدي بدمجها الى حلول افضل وتنم هذه المرحلة من خلال التعليم وبالاعتماد على الخبرات و المهارات الشخصية لدى موظفي المنظمة.

ب- مرحلة الوعي معرفياً :-هي مرحلة الفهم و سلامة الإدراك والإحاطة و الفطنة و الحفظ و التقدير اي انه الفعل العقلي الذي يتم به حصول صورة الشيء في الذهن (العنزي ، ٢٠١٤ ، ٩) ، و الوعي معرفياً هو القدرة على تحديد وقت الاحتياج للمعلومات والقدرة على تحديد



مكان هذه المعلومات ، ثم تقييمها واستخدامها بكفاءة وفاعلية (محمد ، ٢٠١٠ ، ١٣) ، وإشارة (نجم ، ٢٠٠٨ ، ١١٣) إن استراتيجيات الوعي بالمعرفة هي التي تعطي البعد الواعي- الأهداف وطويل الأمد في سلسلة التحول من البيانات إلى استراتيجيات المعرفة. والواقع أنه من دون هذه الاستراتيجيات ستظل سلسلة التحول في مراحلها المتعددة مجرد عملية تقنية ذات أهمية تشغيلية في أحسن الأحوال يمكن تحقيقها وممارستها عن طريق تقنية المعلومات، ولأن تقنية المعلومات يمكن أن توجد لدى جميع المنظمات ولا تميز بعضها عن بعض لهذا فإنها تكون محدودة الأثر بالعلاقة مع التميز استراتيجياً القائم على المعرفة. يرى الباحث ان وعي بالمعرفة هو القدرة على تحديد المعلومات من مصادرها المتنوعة وتقييمها وإدارتها واستخدامها لحل المشاكل المعلوماتية واتخاذ القرارات الصحيحة لتحقيق التفوق استراتيجياً.

ت- مرحلة تحديد اصول المعرفة :- يمكن تحديد اربعة تقسيمات لتحديد الاصول معرفياًة لازمة لخلق المعرفة و تجنب الجهل معرفياً بالمنظمة .

ت- مرحلة تحقيق ميزة المعرفة :في هذه المرحلة تبدأ بوادر توظيف المعرفة في اعمال المنظمة و تعميمها و تقاسمها وذلك يهدف تطوير علاقتها بالافراد وعلاج الجهل الحاصل لهم ومن ناحية اخرى تطوير علاقتها بالزبائن كمصدر متجدد للمعرفة الجديدة التي تساهم في انشاء القيمة و تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة اذا تتحول من منظمة جاهلة بالمعرفة الى منظمة ذات ميزة معرفية (عمران و اخرون ، ٢٠١٦ ، ٢٤)

يرى الباحث ان قيمة و ثمن المورد البشري يتجلى في أن المعرفة سنؤدي إلى تحسين في العمليات والمنتجات لذلك يجب الاهتمام الفائق بالموارد البشرية باعتبارها أتمن أصول المنظمة مع تخصيص الاستثمارات الكافية لتعزيز إنتاجية هذا المورد لذا أصبحت المعرفة أهم أثر قيمة من الخامات وحتى رأس المال، والمعرفة في عقول البشر، وأصبحت الحاجة للمدير أو للموظف أو العامل المتمكن فكراً ومهنية على رأس أجندة تعزيز التنافسية، لذلك يتعين اعتبار العاملين أتمن موارد المنظمة وليس مجرد أفراد. ففي رؤوسهم تولد الأفكار وتتطور الابتكارات وتصاغ الأهداف والإستراتيجيات المتفوقة.

ت- مرحلة تعظيم رافعة واستدامة المعرفة : هنا المعرفة تبدأ المعرفة وتكون قادرة على استخدام اصول المعرفة في عمليات متزايدة فهي تقضي على الروتين الذي يعيق الافراد ويحد من قدرتهم على المبادرات الجديدة التي تحقق استدامة تجديد المعرفة و الابتكار .(عمران ، ٢٠١٦ ، ٢٤)

٥- اليات معالجة الجهل معرفياً :ان حالة احياء المعرفة الى عملية اتبعاتها بحيث تتضح فيها علامات خيوط الاستمرارية ،وحالة معالجة الجهل معرفياً لابد من تهيئة المناخ التنظيمي الملائم لها فضلا عن امكانية التأقلم مع متغيرات البيئة الهائلة هذا جاء مع مجموعة من الاليات التي اشار لها مجموعة من الباحثين بشأن احياء المعرفة تمحورت فيما يلي :

أ- اعتماد اسلوب التحسين المستمر / في المعرفة و استنادا الى فكرة مفادها ان لكل فرد في



المنظمة تطلعات تشده الى متابعة كل ما هو جديد من افكار و تصورات و ابتكارات و ابداعات ضمن بيئته وهذا لا يتم دون التجديد او التجدد معرفياً .(خليفة، ٢٠١٢، ٧٩) ،ويرى الباحثون ان اسلوب التحسين المستمر لمعالجة الجهل معرفياً يعني(عاصي، ٢٠١٤، ١٤٤)

- ١- الاستجابة السريعة لحالات التغيير في المنظمة و البيئة (الداخلية و الخارجية).
- ٢- البحث عن اساليب جديدة في تحسين عمل المنظمة و تطورها .
- ٣- التلاؤم مع احتياجات الزبائن .

و ترى الباحثة ان اعتماد اسلوب التحسين المستمر يساعد الادارة على تقليل خطر الجهل معرفياً وكذلك يساعد في البحث عن أنشطة جديدة في المنظمة مما يقود الى تقديم منافع للمنظمة

ب- اعتماد إستراتيجية الأحياء او الانتعاش/ تقوم هذا الإستراتيجية على اعادة التشكيل للإمكانيات والأنشطة الحالية في اشكال جديدة والسعي الى تطوير العمليات بهدف التغيير الجهل المنظمي ، علما ان الهدف الرئيسي من هذه الإستراتيجية هو التجديد و تجاوز حالات الجهل و الركود معرفياً الذي يحصل لمنظمة اثناء دورة حياتها وقد عدت إستراتيجية الانتعاش التي افترن نجاحها بنجاح المنظمات في اداءها فضلا عن طبيعة المنتجات التي تعمل فيها بحيث انها تنسم بالنضوج معرفياً وبلوغ هذه الحالة يعني امتلاكها و استثمارها للمعرفة و معالجة الجهل معرفياً (احمد، ٢٠١٤، ٧٩).

ت- الهدم الخلاق / عدها العامل الرئيسي في تنفيذ مجموعة جديدة من العناصر و المنتجات التي تتحدى انماط التنظيم و الانتاج القديمة و بذات الوقت تفضي الى النجاح و الازدهار الذي يقود المنظمة الى تحقيق الاستمرارية و ضمان البقاء في بيئة معقدة و ذلك لامتلاك الافراد معرفة مواكبة للحدثة ، حيث ان العولمة و التطور التكنولوجي الحاصلة يؤسر ان اهمية نمو المعرفة ، الا ان ضعف المعرفة و جهل معرفياً و انحدار المعرفة يؤسر عدم قدرتها على الاستمرار ، وكما يدل الهدم الخلاق على التنافس بين القديم والتقليدي والجديد والذي لم يختبر بشكل.(Jones, ١٢, ١٩٩٥)

• مراحل عملية الهدم الخلاق نكتسب عملية الهدم الخلاق اهمية كبيرة لدى المنظمة ، ولذلك فهي تشكل إجراءً ليس سهلاً أو روتينياً بل أنه حالة فاصلة بين ما هو قديم بالياً وجديداً متطوراً . لا شك ان المنظمات حينما تتبنى افكاراً ومفاهيماً جديدة، فإنها لا بد أن تكون قادرة على الإيفاء بمتطلبات التحديث والتطوير وبالأخص المتطلبات المادية والمالية والبشرية . إن دخول منظمات في عمليات التطوير التنظيمي وتبني مدخل الهدم الخلاق إنما يعني إلتزام المنظمة بالآتي

أ- السعي الجاد لخلق المعرفة التنظيمية عبر الابداع والتطوير التنظيمي ودعم رأس المال الفكري والبشري والإجتماعي.

ب- تطوير استراتيجيات المنظمات على المستوى الكلي ووحدات الاعمال وإنتهاج إستراتيجيات



النفوذ أو لغرض تحقيق التفوق

ت- السعي بإيجاد توازن ديناميكي بين برامج التدريب والتعليم والحوافز وبين الأداء الأفضل . حيث ان تسريح عدد من العاملين الفائضين وظهور مستويات إدارية معينة يستدعي إعادة تأهيل ما تبقى من العاملين وإعادة تصميم العمل بما يؤمن كفاءة أداء عالية .

ت- خفض العمالة بطريقة الإزاحة والإحلال الخلافة التي تكفل عودة الأفراد الى المنظمة عند الحاجة بموجب معيار أخلاقي يوظف تبني الإدارة لبرنامج التغيير والتطوير .

ت- العمل على توليد المعرفة / تسير عملية العمل على توليد المعرفة إلى تلك العمليات التي تعني شراء، امتصاص، اسر، ابتكار، اكتشاف، اكتساب، واستحواذ المعرفة، فالشراء يسير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف، والامتصاص يسير إلى القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، والأسر يسير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، والابتكار يسير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة، والاكتشاف يسير إلى التعرف على المعارف والكفاءات المقيدة والتي تحتاج المنظمة لإدارتها، وخاصة الكفاءات عن المعرفة الضمنية الموجودة لدى الكفاءات العاملة بالمنظمة(تجم ،٢٠٠٥، ٥)

التفوق استراتيجياً

أولاً: مفهوم التفوق استراتيجياً

تبرز أهمية التفوق استراتيجياً بعدها الوسيلة التي تستطيع المنظمة عن طريقها الاستجابة للتحديات التي تواجهها فضلاً عن اعتمادها في اتخاذ قرارات الصائبة التي تعكس أفضل البدائل والخيارات وتطبيق أنظمة كفوءة في انجاز العمل ذلك لان التفوق استراتيجياً هو الطريق لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وان تحقيق هذه التفوق يتم عن طريق الاستراتيجيات التي تربط بين المنظمة وبيئتها. ويمكن توضيح مفهوم التفوق استراتيجياً من خلال الجدول (١) :

تري الباحثة أن التفوق استراتيجياً هو القدرة على أداء الأعمال بشكل متفوق عن باقي المنظمات مما يساهم في استقرار المنظمة والمحافظة على بقائها وتحقيق مكانة لها وبالتالي هو العمل على الحفاظ على المستوى الذي تحققه المنظمة في نفوقها عن طريق مواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في مختلف المجالات فضلاً عن العمل على ضمان تحقيق الجودة في عملياتها ومواصفات مخرجاتها القدرة على التفكير في طرق اسواق جديدة محلية او عالمية والاستفادة بما تملكه من نقاط قوة وباستخدام التكنولوجيات الحديثة في تقديم منتجات جديدة او تطوير منتجاتها الحالية بما يحقق لها التمايز على مثيلاتها. و يتحقق التفوق استراتيجياً من خلال (الكلفة و الجودة و المرونة و القيادة و التمكين و التعليم و الابتكار و الابداع و الوقت).

ثانياً: أهمية التفوق استراتيجياً

تحقيق التفوق من أهم الأهداف استراتيجياً للمنظمات، وتظهر أهميته في:(عبد الوهاب



جول (١) مفاهيم التفوق استراتيجياً

ت	اسم الباحث	المفهوم
1	Brown	1992 يطلق على مجموعة من الممارسات الإدارية التي تحاول خلق بيئة داخلية اي داخل المنظمة وتكوين موظف لديه قدر كبير ومشاركة في تحمل المسؤولية وتحقيق الاء المظوق.
2	Robbins & Wierzema	1995 انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها في تحقيق أهدافها الطويلة الأجل.
3	Marrewijk & Orher	2004 هو سعي المنظمة التي لاستثمار أقصى قدرة من المواردو القدرات الفكرية الموجودة داخل المنظمة من أجل تحقيق اهدافها .
4	رضوان	2006 التركيز على كافة الأطراف وأصحاب المصالح الداخلية والخارجية، حيث يكون التفوق هو الطريقة الكلية للتصل ، والتي تحقق كافة الأهداف المعنية بالمنظمة، وتخص كل من المتعاملين مع المنظمة، والعاملين فيها، والمجتمع بصفة عامة، ويلتالي إمكانية النجاح على المدى الطويل
5	Porritt	2007 قدرة المنظمة على التواصل والاستمرار على الأمد البعيد في المستقبل.
6	O'Shaunasy	2008 القدرة على تحقيق الأهداف استراتيجياً والمالية والاجتماعية والبيئية.
٧	Miller & McCormey	2011 المساهمة البشرية والمجتمعية والبيئية والمالية للمنظمة والتي تتحقق من خلال الموازنة بين الاحتياجات المهمة للأمد القريب والبعيد لضمان استمرارية الأداء المظوق.

المصدر : من إعداد الباحثة استناداً على الأدبيات.

٢٠١٦، ١٤٣، (سليطين، ٢٠٠٧، ٢٠٠) .

- ١- تحقيق ولاء الموظفين ورضاهم الوظيفي ، مما يدفعهم إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم، ويسهل الاحتفاظ بهم .
- ٢- القدرة على إدارة العمليات ، واستخدام الموارد بشكل يتناسب مع احتياجات المستفيدين من أجل الوصول إلى نتائج إيجابية.
- ٣- تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكانة التنظيمية؛ لمواجهة التغييرات المحيطة.

ثالثاً:- خصائص التفوق استراتيجياً :أهم الخصائص التي تعبر عن التفوق استراتيجياً تتضمن(Jamrog & et al, ٢٠٠٧ : ٣٠):

- ١- تطبيق المنهج استراتيجياً :-حيث يساهم في تحقيق الأهداف بفاعلية من خلال الخطط المرنة.
- ٢- تطبيق منهج الزبائن :-ويتم ذلك عبر اتباع سياسات معينة تركز على إسعاد الزبائن (Delight customers) عن طريق التعامل المميز مع الزبائن والمحافظة عليهم.
- ٣- تطبيق منهج القيادة :-ويتم ذلك عن طريق تحديد الأهداف المطلوبة ووضع الخطط اللازمة لإدارة العاملين ، فضلاً عن تحديد السلوكيات المطلوبة التي تعمل على تحقيق الأداء التفوق استراتيجياً والمميز وتحديد الاهداف لفهم توجهات وقدرات العاملين وأدائهم في المنظمة.
- ٤- هيكل العمليات :-ويتم ذلك عبر التركيز على كيفية ترتيب المنظمة لأعمالها ، ووضع مسار محدد للعمل ، فضلاً عن تحديد مهام العاملين التي تساهم في تلبية حاجات الزبائن الداخليين

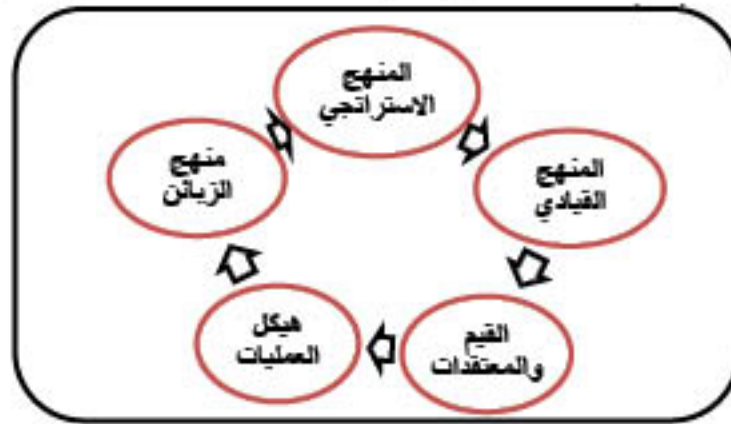


والخارجيين وترتيب الإجراءات اللازمة لدعم وتنفيذ التفوق استراتيجياً .
الاستراتيجية المتفوقة من خلال الشكل (٥)

Source : Jamrog : Jay J. , Vickers : Mark , Overholt : Miles , Morrison : Carol ,
2007 , «High Performance Organization - Finding the Elements of Excellence» ,
People & Strategy , vol. 31 , p : 29.

رابعاً:- معايير التفوق استراتيجياً :هناك معايير خاصة تساهم في الوصول إلى التفوق استراتيجياً وأهم تلك المعايير:

- ١- القيادة:- ويعتمد على مدى القدرات القيادية على تشخيص وتحديد قيم وتوقعات الأداء، فضلاً عن تحديد الاتجاهات والتوجهات المستقبلية وتشجيع العاملين على الابتكار. ويعتمد هذا المعيار على تطوير رؤية المنظمة ورسالتها وقيمتها (مزر، ٢٠٠٦ : ١٢٧).
- ٢- التخطيط استراتيجياً :-ويعتمد على وضع التصورات والرؤى ورسم معالم المستقبل، كما



شكل (٥) خصائص الاستراتيجيات التفوق

يعمل على تقليل الآثار السلبية للظروف البيئة المحيطة وتحقيق جودة المنتجات (Nickols
، ٢٠١١ : ٥).

٣- التحليل والمعلومات :-ويعتمد على اتخاذ القرارات الصائبة عبر توافر معلومات تتوافق مع
الاحتياجات المطلوبة لاتخاذ تلك القرارات (هاسم، ٢٠١٤ : ٧٠).

٤- التركيز على المنظمة وزبائنها :-ويعتمد على الاحتفاظ بالزبائن عن طريق استخدام
العلاقات العامة المختلفة في التعامل معهم ، إذ تعمل المنظمة على الاتصال المباشر باستمرار
مع الزبائن ومن دون وسيط(أبومنديل، ٢٠٠٨ : ٨٨).

٥- تطوير الموارد البشرية:-ويعتمد على زيارة معارف وقدرات كافة العاملين في المنظمة
وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية (سراج، ٢٠١٢ : ٢٤).

٦- إدارة العمليات : يعتمد على تحديد الطريقة الملائمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات تلبي
حاجات ورغبات الزبائن(هاسم، ٢٠١٤ ، ٧١).



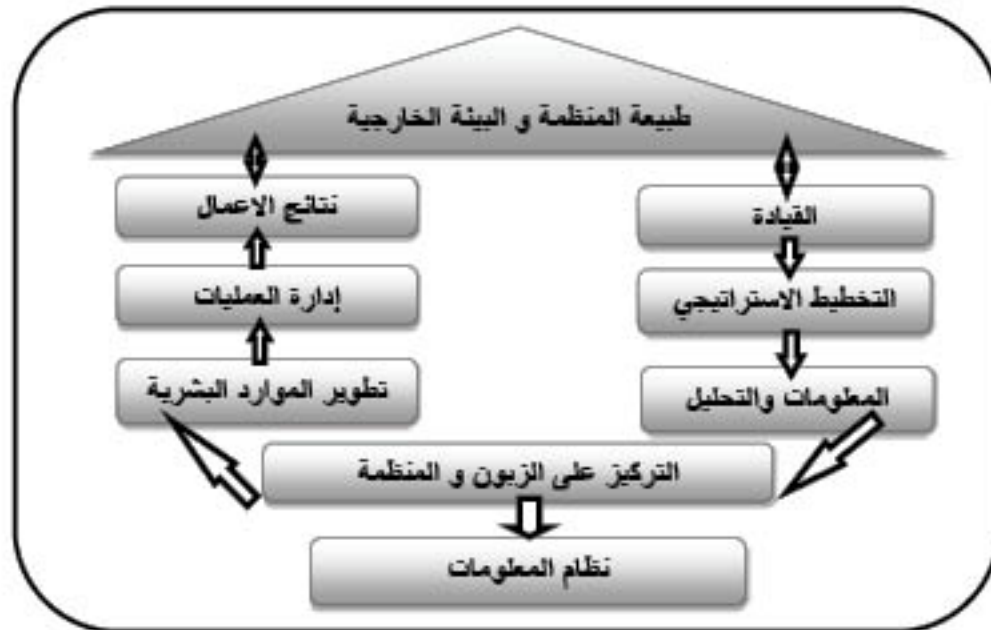
٧- النتائج :-ويعتمد على معرفة نتائج أعمال المنظمة ،ويتم ذلك عن طريق معرفة آراء الزبائن ومدى رضاهم عن منتجات المنظمة ، فضلاً عن تحديد مستويات الأداء المالي والتشغيلي ومقارنتها مع المنافسين (عاصي، ٢٠١٤ : ١٣٦).

المصدر : الزهيري ، علي حامد غليم ، ٢٠١٧، "أثر تحقيق المهارات العقلية ومعرفياً في تحقيق الأداء المتفوق ،رسالة ماجستير ،الجامعة المستنصرية ،كلية الإدارة و الاقتصاد ،قسم ادارة الاعمال ،ص ٤٥ .

خامساً:- مستلزمات تحقيق التفوق استراتيجياً يرى الباحث يمكن توضيح مظاهر التفوق استراتيجياً بشكل التالي :

المصدر: من اعداد الباحث

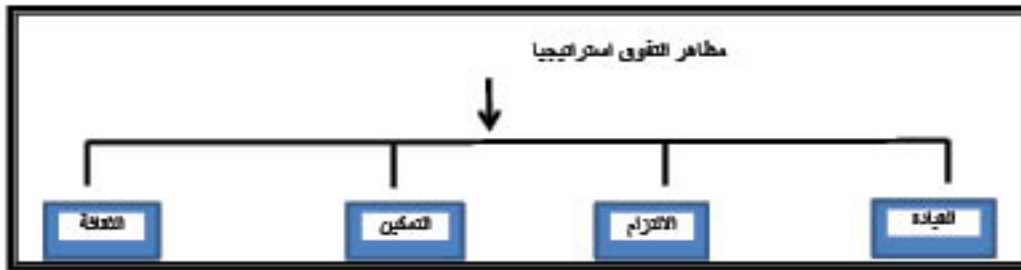
أولاً:- القيادة المتفوقة الاستراتيجية: هي عملية التأثير الفاعل في توجيه السلوك وتوظيف وتفعيل الطاقات لتحقيق الاهداف المشتركة(آل فطیح، ٢٠١٣ ، ١١) يعتمد تحقيق التفوق استراتيجياً على وجود قيادة ذات خبرة عالية، وذلك نتيجة للتغيرات البيئية التي تشهدها منظمات الأعمال



شكل (١) معيار التفوق استراتيجياً

في الوقت الحاضر، حيث تغير دور القائد من الاستغلال الأمثل للموارد بواسطة الأفراد (Krishnan, ٢٠٠٥ : ١٥)) إلى استغلال الفرص وتطويرها والتكيف مع الأعمال في ظل الظروف المضطربة والأزمات (Noe et. al, ٢٠١١ : ٣٢) بالاعتماد على ما يملكه من قدرات تساهم في التنبؤ بالمسائل قبل وقوعها (Borghini, ٢٠٠٥ : ١١٨) ويركز القائد المتفوق استراتيجياً على ما يأتي (حريم، ٢٠١٠ : ٢١٥)

١. تحديد رؤية المنظمة بشكل واضح.



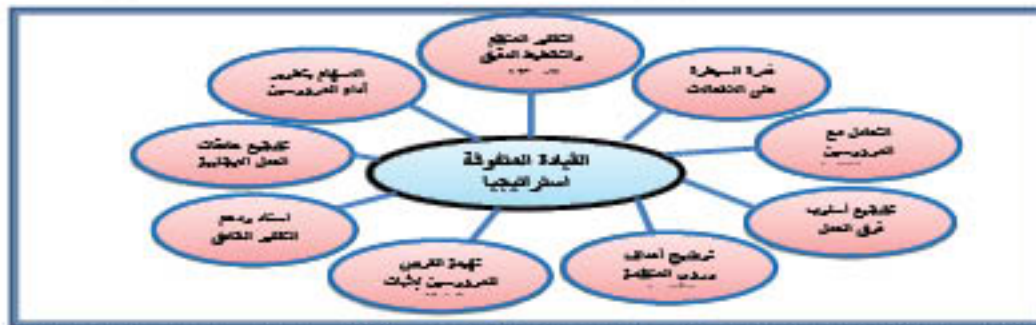
شكل (٧) مستلزمات التفوق استراتيجياً

٢. نشر ثقافة الإبداع.

٣. إرساد العاملين وتحفيزهم لإنجاز العمل بشكل متميز.

٤. الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.

وهناك مبادئ أساسية للقيادة المتفوقة تسهم في تحقيق التفوق استراتيجياً يمكن توضيحها من خلال الشكل (٨):



Source : Lawson , Cox , 2010 , “ Exceeding Expectation: The principles of outstanding leadership ”, International Journal of Leadership in Public Services, Vol. 6 , No.1 , P : 321.

١- الالتزام

١. الالتزام العاطفي / ويعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة ، لأنه موافق على أهدافها وقيمتها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف .

٢. الالتزام المعياري / وهو يسير الى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين ، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم الى حد كبير ما يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة فهو أي الفرد ، لا يريد أن يسبب قلقاً لمنظمتهم أو يترك انطباعاً سيئاً لدى زملائه بسبب تركه العمل. إذن فهو التزام أدبي حتى ولو كان على حساب نفسه.

وترى الباحثة ان الالتزام هو شعور الافراد بالمنظمة التي يعمل بها بالارتباط الوثيق لها، والعمل على تقديم الأفضل لها، ليضمن البقاء فيها لمدة طويلة، وتطابق أحاسيسه وشعوره مع



اهدافها وغاياتها

التمكين / ان المنظمة إذا ما أرادت أن يكون التمكين فاعلاً ومؤثراً فمن الواجب منح الموظفين الذين يفهمونه تماماً وليس معنى ذلك منح الحرية للتابعين من دون إشراف القيادة وتقييمها للقرارات المتخذة ممن جرى تمكينهم، لأن التمكين لا يعني قطع الصلة (الانفصال) مع القيادة بل يعني في حقيقته وجود اتصال مباشر وتواصل فعال بين التابعين والقيادة العليا (Daft, 2001: 505) كما يعرف التمكين هو نقل طوعي لملكية الاعمال او الحالات و الظروف الى مجموعة او افراد لديهم القدرة على التعامل مع الحالات المناسبة في محيط ممكن و بيئة ممكنة و يمتلكون السلطة و المسؤولية و المهارة و القدرة و الفهم لمتطلبات العمل و الدافعية و الالتزام و الثقة و الادارة الصادقة في محيط لا يمنع العمل المناسب والاتاحة الكافية لهم لاطلاق ابداعاتهم و طاقاتهم. (برني، ٢٠١٥، ٤٥).

- اهداف التمكين / هناك عدة اهداف التي تتوخاها المنظمات من اجل تنفيذها لبرنامج التمكين ومنها (السكرانة، ٢٠١٠، ٣٦٥)
 - أ- زيادة مستوى الدافعية لتقليل الاخطاء و زيادة درجة تحمل الموظفين للمسؤولية تصرفاتهم
 - ب- زيادة فرص الابتكار و الابداع لهم .
 - ت- دعم عمليات التحسين المستمر .
 - ث- زيادة حدود الوقت الممنوح للادارة العليا لتطوير الخطط استراتيجياً .
 - ج- المحافظة و زيادة التنافسية .

وترى الباحثة التمكين يقود الى التفوق استراتيجياً لان التمكين تستخدم لحت و تشجيع الأفراد العاملين بما فيهم المدراء لخرض توفير مهاراتهم معرفياً و الاداري الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل صورة عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم المناط اليهم . إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية وكفاءة لخدمة الأهداف وغايات المنظمة .

٢- الثقافة/ تتضمن مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم والافتراضات والرموز والطقوس والمعايير السلوكية والاتصالات والتقاليد والأعراف السائدة بين أفراد المنظمة (الحسيني، ٢٠٠٠ : ٩٤)، فضلاً عن أنماط السلوك التي يعتمد عليها الأفراد والمدراء في المنظمة، وبالتالي تعبر عن الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تحتمه المؤسسة في تعاملها مع مختلف الأطراف (Wright, 1998 : 183).

ان الثقافة هي من مظهر التفوق استراتيجياً وتعطي ثقافة المنظمة وظائف وتتلخص:(صباح ٢٠٠٨، ٦)

- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية : إن مشاركة العاملين نفس المعايير و القيم بمنحهم الشعور با لتوحد ، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك و تحقيق التفوق .
- تسهل الالتزام الجماعي : إن الشعور با لهدف المشترك يشجع الإلتزام القوي من جانب



من يقبلون هذه الثقافة .

- تعزز استقرار النظام : تسجع الثقافة التنظيمية على التنسيق و التعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة و ذلك من خلال تشجيع الشعور با لهوية المشتركة و الالتزام .
- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم ، فتعزز المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأخطاء نحو ما و يتحقق الوظائف السابقة ، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم بعض ، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت للعمل.

تري الباحثة ان الثقافة تعبر على مختلف الإعتقادات و الذهنيات و كذلك المعايير التي يشترك بها أفراد منظمة واحدة من توجه نحو سلوكياتهم لتحقيق الأهداف الموضوعية ، فالثقافة لا تنشأ عشوائية بل هي تخلق في المنظمة من خلال عدة اليات كاختيار عاملين يحملون معاني مشابهة للمنظمة و حتى لو لم يحملوها فهي تلقنها له تلقينا من خلال التنشئة و التطبيع و أيضا الطقوس كل هذا في سبيل الوصول الى اعلى المردودات من خلال التفوق الاستراتيجي للمنظمة و من هنا يمكن القول أن ثقافة المنظمة لها دور كبير في تحقيق التفوق استراتيجياً و أيضا تحقيق الجودة الشاملة فهي يمكن أن تكون أداة بناء أو هدمه .

المحور الرابع : / الإطار العملي :

أولاً :- وصف مستوى الإجابات وتقييمها في استمارة الاستبيان الرئيسة :تتركز أهمية هذه الفقرة في وصف مستوى إجابات عينة الدراسة ومناقشتها ، ويتم ذلك باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية الموزونة ومعامل الاختلاف للأسئلة المتعلقة بالمتغير المسئ (معالجات الجهل معرفياً) ، و يتضمن أربع متغيرات فرعية (التحسين المستمر، استراتيجية الانتعاش ، الهدم الخلاق ، توليد المعرفة) والمتغير المعتمد (التفوق استراتيجياً) و يتضمن متغيرات فرعية (القيادة – الالتزام – التمكين – الثقافة).ويمكن توضيح الوصف الإحصائي لاستمارة الاستبيان من خلال الجدول الآتي :



تطبيق الباحث	قيمة T المحسوبة	عدد الفقرات	المتغيرات
اجتاز اختبار الصديق بنجاح	٧,٢٣٤	٦	X1 التحسين المستمر
اجتاز اختبار الصديق بنجاح	٨,٧٥٣	٦	X2 استراتيجية الانتعاش
اجتاز اختبار الصديق بنجاح	٩,٢٨٧	٥	X3 الهدم الخلاق
اجتاز اختبار الصديق بنجاح	٨,٥٤٧	٦	X4 توليد المعرفة
اجتاز اختبار الصديق بنجاح	١٠,٥٧٠	٧	Y1 القيادة
اجتاز اختبار الصديق بنجاح	٩,٢١١	٦	Y2 الالتزام
اجتاز اختبار الصديق بنجاح	٩,١٠٧	٦	Y3 التمكين
اجتاز اختبار الصديق بنجاح	٨,٧٧٤	٧	Y4 الثقافة

(t) الجدولية = (١,٩٦) عند مستوى المعنوية (٠,٠٥)

اختصت هذه الفقرة بتحليل لبرهنة مدى موثوقية الاجابات و إمكانية الحصول على نتائج ذات ثبات عند اعادة جمع البيانات لنفس المقياس ، و ذلك عبر إستعمال إختبار (Cronbach's Alpha)، إذ بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لمجمل فقرات الإستبانة (٠,٩٦٥) وهي اعلى من (٠,٦) اي ان الإستبانة حققت شرط الثبات بنجاح، في حين بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لمجمل فقرات المتغير المستقل (الجهد معرفياً) (٠,٩٢٢) وهي اعلى من (٠,٦٠) وبذلك تكون فقرات المتغير المستقل قد حققت شرط الثبات بنجاح، أما لمجمل فقرات المتغير التابع (التفوق استراتيجياً) فقد سجل معامل الثبات (٠,٩١٦) وهي اعلى من (٠,٦٠) بما يؤكد أنه حققت شرط الثبات بنجاح ، وكما موضح في جدول (٣) على النحو الآتي:

١-٢ الفرضية الفرعية الاولى للتأثير والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتحسين المستمر في التفوق استراتيجياً)

يتضح من الجدول (٤) ان قيمة (F) الجدولية البالغة (٢,٤٦٢) أقل من قيمة (F) المحسوبة بين بعد التحسين المستمر واجمالي التفوق استراتيجياً ، اذ بلغت (٩,٦٧٣) وهذا يدل على وجود تأثير للتحسين المستمر في التفوق استراتيجياً ،اي ان أنموذج الانحدار ذو دلالة احصائية اي معنوي بخصوص تأثير التحسين المستمر و التفوق استراتيجياً .
اما قيمة ($\beta = ٠,٥٢٨$) فهي تدل على أن تغييراً مقداره وحدة واحدة في التحسين المستمر



جدول (٣) نتائج اختبار الثبات بحسب طريقة (Cronbach's Alpha)

المتغيرات	(Cronbach's Alpha)	تطبيق الباحث
المتغير المستقل (٠)	٠,٩٢٢	تحقق شرط الثبات
المتغير التابع (١)	٠,٩١٦	تحقق شرط الثبات
مجمل فقرات الاستبيان	٠,٩٦٥	تحقق شرط الثبات

سيؤدي إلى تغيير في التفوق استراتيجياً مقداره (٠,٥٢٨).

وأن قيمة معامل التحديد (R^2) الذي يُعد مقياساً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، وتمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، فقد كان مقداره (٠,٤٣٨)، وهذا يعني أن ما مقداره (٤٣,٨٪) من التباين الحاصل في التفوق استراتيجياً (Y) هو تباين مُفسَّر بفعل التحسين المستمر (X1) الذي دخل الأتمودج، أما المتبقي فهو تباين لم يمكن تفسيره وهذا إما يعود إلى عوامل لم تدخل الأتمودج أو بسبب الأخطاء العشوائية. أما أعلى تدرج لتأثير التحسين المستمر في التفوق استراتيجياً فقد كان على وفق مايلي (التمكين، الالتزام، الثقافة، القيادة)

وهكذا تؤكد النتائج أنفة الذكر وجود تأثير للتحسين المستمر (X1) في التفوق استراتيجياً (Y)، وبهذه النتيجة يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتحسين المستمر في التفوق استراتيجياً).

على وجود تأثير لاستراتيجية الأنتعاش في التفوق استراتيجياً، أي أن أنمودج الانحدار ذو دلالة احصائية وتأثير معنوي لاستراتيجية الأنتعاش في إجمالي التفوق استراتيجياً. أما قيمة ($\beta = ٠,٦٥٤$) فهي تدل على أن تغييراً مقداره وحدة واحدة في استراتيجية الأنتعاش سيؤدي إلى تغيير في التفوق استراتيجياً مقداره (٠,٦٥٤).

وأن قيمة معامل التحديد (R^2) فقد كان مقدارها (٠,٤٧١)، وهذا يعني أن ما مقداره (٤٧,١٪) من التباين الحاصل في التفوق استراتيجياً (Y) هو تباين مُفسَّر بفعل استراتيجية

٢-٢ الفرضية الفرعية الثانية للتأثير والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية الأنتعاش في التفوق استراتيجياً)

يتضح من الجدول (٥) أن قيمة (F) الجدولية البالغة (٢,٤٦٢) أقل من قيمة (F) المحسوبة لتأثير استراتيجية الأنتعاش في إجمالي التفوق استراتيجياً إذ بلغت (٩,٤٧٥) وهذا يدل على وجود تأثير لاستراتيجية الأنتعاش في التفوق استراتيجياً، أي أن أنمودج الانحدار ذو دلالة احصائية وتأثير معنوي لاستراتيجية الأنتعاش في إجمالي التفوق استراتيجياً.

أما قيمة ($\beta = ٠,٦٥٤$) فهي تدل على أن تغييراً مقداره وحدة واحدة في استراتيجية الأنتعاش



الجدول (٤) اختبار تأثير التحسين المستمر في التفوق استراتيجياً

القرار	اجمالي المتغير التابع (التفوق استراتيجياً)	الثقافة	التمكين	الالتزام	القيادة	تأثير المتغير المستقل
						التفوق الاستراتيجي
قبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية (1-2)	٠,٥٢٨	٠,٤٩٩	٠,٦٣٥	٠,٥٢٢	٠,٤٣٢	B
	٠,٤٣٨	٠,٤٢٠	٠,٤٤٨	٠,٤٢١	٠,٣٣٨	R ²
	٩,٦٧٣	٧,١١٢	١١,٠٨١	٩,٢١٧	٨,٠٢٥	F

(f) الجدولية = (٢,٤٦٢) ، درجة الحرية (df) = (١٠) ، مستوى المعنوية (p-value) = (٠,٠٠١)

سيؤدي إلى تغيير في التفوق استراتيجياً مقداره (٠,٦٥٤).

وأن قيمة معامل التحديد (R²) فقد كان مقدارها (٠,٤٧١)، وهذا يعني أن ما مقداره (٤٧,١٪) من التباين الحاصل في التفوق استراتيجياً (Y) هو تباين مُفسَّر بفعل استراتيجياً الانتعاش (X) الذي دخل الأنموذج، أما المتبقي فهو تباين لم يمكن بعد استراتيجياً الانتعاش تفسير تأثير وهذا اما يعود الى عوامل لم تدخل الانموذج او بسبب الأخطاء العشوائية. أما أعلى تدرج لتأثير استراتيجياً الانتعاش في متغيرات التفوق استراتيجياً فقد كان على وفق التسلسل الآتي :- (القيادة ، الثقافة ، التمكين ، الالتزام)

وهكذا تؤكد النتائج أنفة الذكر وجود تأثير لأستراتيجياً الانتعاش (X²) في التفوق استراتيجياً (Y)، وبهذه النتيجة يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأستراتيجياً الانتعاش في التفوق استراتيجياً).

٣-٢ الفرضية الفرعية الثالثة للتأثير والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للهدم الخلاق في التفوق استراتيجياً)

يتضح من الجدول (٦) ان قيمة (F) الجدولية البالغة (٢,٤٦٢) أقل من قيمة (F) المحسوبة لتأثير الهدم الخلاق في اجمالي التفوق استراتيجياً اذ بلغت (١٠,٠٠٨) وهذا يدل على وجود تأثير للهدم الخلاق في التفوق استراتيجياً اي ان نموذج الانحدار ذو دلالة احصائية اي هناك تأثير معنوي للهدم الخلاق في اجمالي التفوق استراتيجياً.

اما قيمة (β = ٠,٥٠٣) فهي تدل على أن تغييراً مقداره وحدة واحدة في الهدم الخلاق سيؤدي إلى تغيير في التفوق استراتيجياً مقداره (٠,٥٠٣).



الجدول (٥) لاختبار تأثير استراتيجية الأنتعاش في التفوق استراتيجيا

القرار	اجمالي المتغير التابع (التفوق استراتيجيا)	الثقافة	التمكين	الالتزام	القيادة	التفوق الاستراتيجي	
						التفوق المستقل	التفوق المعتمد
بول الفرضية الفرعية الثانية من	٠,٥٦٤	٠,٥٧٢	٠,٥٥٨	٠,٤٨٩	٠,٦٥٤	β	
الفرضية الرئيسية الثانية	٠,٤٧١	٠,٤٥٢	٠,٣٧٩	٠,٢٩٨	٠,٤٣١	R^2	

وأن قيمة معامل التحديد (R^2) فقد كان مقدارها (٠,٤٣٢)، وهذا يعني أن ما مقداره (٤٣,٢٪) من التباين الحاصل في التفوق استراتيجيا (Y) هو تباين مُفسَّر بفعل الهدم الخلاق (X^2) الذي دخل الأتمودج، أما المتبقي فهو تباين لم يمكن للهدم الخلاق تفسيره وهذا إما يعود الى عوامل لم تدخل الأتمودج او بسبب الأخطاء العشوائية. أما أعلى تدرج لتأثير الهدم الخلاق في التفوق استراتيجيا فقد كان وفق التسلسل الآتي :- (الثقافة ، القيادة ، التمكين ، الالتزام)

وهكذا تؤكد النتائج أنفة الذكر الى وجود تأثير للهدم الخلاق (X^2) في التفوق استراتيجيا (Y)، وبهذه النتيجة يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للهدم الخلاق في التفوق استراتيجيا).

٢-٤ الفرضية الفرعية الرابعة للتأثير والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتوليد المعرفة في التفوق استراتيجيا)

يتضح من الجدول (٧) ان قيمة (F) الجدولية البالغة (٢,٤٦٢) أقل من قيمة (F) المحسوبة لتأثير توليد المعرفة في اجمالي التفوق استراتيجيا اذ بلغت (٩,٦٣٢) وهذا يدل على وجود تأثير توليد المعرفة في التفوق استراتيجيا، اي ان نموذج الانحدار ذو دلالة احصائية ويوجد تأثير معنوي لتوليد المعرفة في اجمالي التفوق استراتيجيا .

اما قيمة ($\beta = ٠,٥٦١$) فهي تدل على أن تخيراً مقداره وحدة واحدة في توليد المعرفة سيؤدي إلى تخبير في التفوق استراتيجيا مقداره (٠,٥٦١).

وأن قيمة معامل التحديد (R^2) فقد كان مقدارها (٠,٤٤٩)، وهذا يعني أن ما مقداره (٤٤,٩٪) من التباين الحاصل في التفوق استراتيجيا (Y) هو تباين مُفسَّر بفعل توليد المعرفة



الجدول (٦) اختبار تأثير الهمم الخلاق في التفوق استراتيجياً

القرار	اجمالي المتغير التابع (التفوق استراتيجياً)	الثقافة	التمكين	الالتزام	القيادة	المتغير التابع التفوق الاستراتيجي المتغير المستقل الهمم الخلاق
قبول الفرضية الفرعية الثالثة	٠,٥٠٣	٠,٦١٢	٠,٥٣٦	٠,٥٢٢	٠,٥٧٣	B
من الفرضية الرئيسية الثانية	٠,٤٣٢	٠,٥٠٧	٠,٤١٧	٠,٤٣٣	٠,٤٣١	R ²
	١٠,٠٠٨	١٠,٧٨٢	٩,٠١١	٨,٢٧٩	٨,٢٥٧	F

(f) الجنولية = (٢,٤٦٢) ، درجة الحرية (df) = (١٠) ، مستوى المعنوية (p-value) = (٠,٠١) (X٤) الذي دخل الأنموذج، اما المتبقي فهو تباين لم يمكن لتوليد المعرفة وتفسيره وهذا اما يعود الى عوامل لم تدخل الانموذج او بسبب الأخطاء العشوائية. أما أعلى تدرج تأثير توليد المعرفة في متغيرات التفوق استراتيجياً الفرعية فقد كان وفق التسلسل الآتي:- (التمكين ، القيادة ، الالتزام ، والثقافة)

يتضح من الجدول (٨) ان قيمة (F) الجدولية البالغة (٢,٤٦٢) أقل من قيمة (F) المحسوبة لتأثير معالجات الجهل معرفياً في تحقيق التفوق استراتيجياً اذ بلغت (٩,٢٥٨) وهذا يدل على وجود تأثير لمعالجات الجهل معرفياً في تحقيق التفوق استراتيجياً اي ان نموذج الانحدار ذو دلالة احصائية اي هناك تأثير معنوي لمعالجات الجهل معرفياً في تحقيق التفوق استراتيجياً بالأجمالي.

اما قيمة ($\beta = 0,547$) فهي تدل على أن تغييراً مقداره وحدة واحدة في معالجات الجهل معرفياً بالأجمالي سيؤدي إلى تغيير في تحقيق التفوق استراتيجياً بالأجمالي مقداره (٠,٥٤٧). وأن قيمة معامل التحديد (R²) فقد كان مقدارها (٠,٤٥٧)، وهذا يعني أن ما مقداره (٤٥,٧%) من التباين الحاصل في التفوق استراتيجياً (Y) هو تباين مُفسَّر بفعل تأثير معالجات الجهل معرفياً (X) الذي دخل الأنموذج، اما المتبقي فهو تباين لم يمكن لمعالجات الجهل معرفياً تفسيره وهذا اما يعود الى عوامل لم تدخل الانموذج او بسبب الأخطاء العشوائية. اعلى تدرج لتأثير معالجات الجهل معرفياً في تحقيق التفوق استراتيجياً فقد كان (القيادة ، الالتزام ، الثقافة ، والتمكين)

وهكذا تؤكد النتائج آنفة الذكر الى وجود تأثير لمعالجات الجهل معرفياً (X) في التفوق استراتيجياً (Y)، وبهذه النتيجة يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لمعالجات الجهل معرفياً في تحقيق التفوق استراتيجياً).

١١- الفرضية الرئيسية الثانية للتأثير والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لمعالجات الجهل معرفياً في تحقيق التفوق استراتيجياً) يتضح من الجدول (٨) ان قيمة (F) الجدولية البالغة (٢,٤٦٢) أقل من قيمة (F) المحسوبة لتأثير معالجات الجهل معرفياً في تحقيق التفوق استراتيجياً اذ بلغت (٩,٢٥٨) وهذا يدل على وجود تأثير لمعالجات الجهل معرفياً في تحقيق التفوق استراتيجياً, اي ان نموذج الانحدار ذو دلالة احصائية اي هناك تأثير معنوي لمعالجات الجهل معرفياً في تحقيق التفوق استراتيجياً بالأجمالي. اما قيمة ($\beta = 0,547$) فهي تدل على أن تغييراً مقداره وحدة واحدة في معالجات الجهل معرفياً بالأجمالي سيؤدي إلى تغيير في تحقيق التفوق استراتيجياً بالأجمالي مقداره (٠,٥٤٧).

وأن قيمة معامل التحديد (R^2) فقد كان مقدارها (٠,٤٥٧)، وهذا يعني أن ما مقداره (٤٥,٧٪) من التباين الحاصل في التفوق استراتيجياً (Y) هو تباين مُفسَّر بفعل تأثير معالجات الجهل معرفياً (X) الذي دخل الأتمودج، اما المتبقي فهو تباين لم يمكن لمعالجات الجهل معرفياً تفسيره وهذا اما يعود الى عوامل لم تدخل الأتمودج او بسبب الأخطاء العشوائية. اعلى تدرج لتأثير معالجات الجهل معرفياً في تحقيق التفوق استراتيجياً فقد كان (القيادة ، الالتزام ، الثقافة ، والتمكين)

الجدول (٧) اختبار تأثير توليد المعرفة في التفوق استراتيجياً

القرار	اجمالي المتغير التابع (التفوق استراتيجياً)	الثقافة	التمكين	الالتزام	القيادة	المتغير التابع التفوق الاستراتيجي المتغير المستقل توليد المعرفة
قبول الفرضية الفرعية الرابعة	٠,٥٦١	٠,٣٥٠	٠,٥٤٧	٠,٣٥٤	٠,٤٩١	B
من الفرضية الرئيسية الثانية	٠,٤٤٩	٠,٢٤٥	٠,٤١١	٠,٢٢٠	٠,٣٤١	R ²
	٩,٦٣٢	٥,٥١٠	٩,٢١٩	٤,٩٩٢	٨,٢٤٧	F
(f) الجدولية = (٢,٤٦٢) ، درجة الحرية (df) = (10) ، مستوى المعنوية (p-value) = (٠,٠١)						

المصدر من اعداد الباحث بالاستناد الى مخرجات (spss v.24)

وهكذا تؤكد النتائج أنفة الذكر الى وجود تأثير لمعالجات الجهل معرفياً (X) في التفوق استراتيجياً (Y)، وبهذه النتيجة يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لمعالجات الجهل معرفياً في تحقيق التفوق استراتيجياً).



أولاً :- الاستنتاجات :

١- حققت أبعاد المتغيرات الرئيسية (معالجات الجهل معرفياً ، التفوق استراتيجياً) المعايير الأربعة الأساسية الخاصة بالتحليل العاملي الاستكشافي ، والتي تساعد على التحقق من صدق العبارات ، و من عدد الأبعاد الكافية للمقياس بحصول جميع فقراتها على النسبة اللازمة والمعتمدة في الدراسات الاجتماعية ، وهذا يدل على أن الأسئلة كانت متوافقة بشكل كبير مع ما ينبغي تضمينه لفقرات هذا المتغيرات، فضلاً عن ما اكده آراء المحكمين ممن عرضت عليهم استبانة الدراسة .

٢- وجود اهتمام جيد نوعاً ما لدى القادة في وزارة التربية بتنفيذ أبعاد معالجات الجهل معرفياً والتي تتضمن { اعتماد أسلوب التحسين المستمر ، اعتماد إستراتيجية الأحياء أو إستراتيجية الانتعاش ، الهدم الخلاق ، العمل على توليد المعرفة } ، وهذا يعكس قدرتهم على تنفيذ تلك الأبعاد بشكل جيد تقريباً .

٣- وجود اهتمام جيد لدى القادة في الوزارة بتنفيذ أبعاد التفوق استراتيجياً والتي تتضمن { القيادة، الالتزام ، التمكين ، الثقافة } ، وهذا يعكس قدرتهم على تنفيذ تلك الأبعاد بشكل جيد .

٤- وجود ترابط كبير بين معالجات الجهل معرفياً و التفوق استراتيجياً ، إذ إنه كلما ارتفع مستوى الاهتمام بتنفيذ أبعاد معالجات الجهل معرفياً ، سيؤدي ذلك تلقائياً إلى ارتفاع تحقيق التفوق استراتيجياً في الوزارة .

٥- وجود ترابط بين معالجات الجهل معرفياً وبين تحقيق التفوق استراتيجياً في الوزارة ، إذ كلما ارتفع مستوى الاهتمام بتنفيذ أبعاد معالجات الجهل معرفياً ، يؤدي ذلك إلى زيادة القدرة على تحقيق التفوق استراتيجياً.

٦- غياب التشريعات القانونية المنظمة لعمل الوزارة المبحوثة ، التي تسهل من الإجراءات الروتينية المعملة و تحمل المسؤوليات غير الرسمية وعدم قدرة اصحاب القرار على حل بعض

القرار	اجمالي المتغير التابع (التفوق استراتيجياً)	الثقافة	التمكين	الالتزام	القيادة	متغير التابع	
						التفوق الاستراتيجي	المتغير المستقل
بول الفرضية الرئيسية الثانية	٠,٥٤٧	٠,٥٢٩	٠,٤٩٩	٠,٥٦٩	٠,٥٨٢	B	معالجات جهل معرفياً
	٠,٤٥٧	٠,٤١٦	٠,٤١٨	٠,٤٥٦	٠,٤٢٧	R ²	
	٩,٢٥٨	٨,٢٨٧	٨,٦٨١	٨,٢٥٤	٧,٥٦٧	F	
(f) الجدولية = (٢,٤٦٢) ، درجة الحرية (df) = (10) ، مستوى المعنوية (p-value) = (٠,٠١)							

المصدر من اعداد الباحث بالاستناد الى مخرجات (spss v.24)



المشاكل..

ثانياً :- التوصيات :

١. التركيز على زيادة اهتمام القادة بتنفيذ أبعاد معالجات الجهل معرفياً والتي تتضمن { اعتماد أسلوب التحسين المستمر ، اعتماد إستراتيجية الأحياء أو إستراتيجية الانعاش ، الهدم الخلاق ، العمل على توليد المعرفة } لضمان اتخاذ القرارات الصائبة ، مما يستوجب تطوير واستدامة تلك المعالجات عن طريق التدريب المستمر بهدف تحقيق التفوق استراتيجياً.
٢. ضرورة تركيز القادة على تطوير واستدامة معالجات الجهل معرفياً باهتمام عالي المستوى ، إذ يساهم ذلك تلقائياً زيادة في تحقيق التفوق استراتيجياً .
٣. ضرورة تركيز القادة في الوزارة على تنفيذ أبعاد الأداء المتفوق والتي تتضمن { مواجهة وتجنب التهديدات بشكل أعلى من المتوقع ، البحث عن واستثمار الفرص غير الواضحة (الدفينة) ، إبداع واستثمار وتعزيز نقاط القوة بما يفوق الواقع ، معالجة وتجنب نقاط الضعف بصيغ غير مألوفة} لضمان استمرار عمل الوزارة وتحقيق الاستقرار فيها ، ولضمان التعايش مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وذلك من خلال التركيز على الإدارة استراتيجياً وتنفيذ كافة متطلباتها .
٤. تقديم دراسات تتناول ربط متغيرات معالجات الجهل معرفياً والتفوق استراتيجياً مع متغيرات أخرى .
٥. إعادة النظر في القوانين والتشريعات داخل الوزارة من خلال صياغة التشريعات القانونية المنظمة لعمل الدوائر، وسن قوانين جديدة مرنة تتناسب مع حسن التعامل والاستثمار معالجات الجهل معرفياً وصولاً لتحقيق التفوق الاستراتيجي.
٦. - ولا بد أن تتميز الدورات التدريبية بالآتي :-
 - أ- أن تكون البرامج التدريبية تخصصية ليست عامة .
 - ب- اعداد برامج تدريبية ليست نظرية وانما معنية بالتقنيات الحديثة ، لإعداد كوادر تمتلك معرفة وآراء متميزة ضمن النوجه التكنولوجي المتسارع عالمياً .
 - ج- المشاركة الفاعلة في البرامج التدريبية والبحثية مع المراكز العلمية العالمية .
 - د- زيادة التخصص المالي والمعنى بمنح فرص التدريب خارج العراق وعدم اقتصرها على فئة محددة (الوكلاء والمدراء العامين) فقط .
 - و- تطبيق لما تم التدريب عليه ومراقبة ذلك بحرص شديد كي لاتضيع جهود التدريب سدى .
 - ز- الزام المتدربين خارج القطر بتقديم تقرير ومحاضرة بعد عودتهم من السفر تتضمن شرح مبسط عن التقانات والمعارف التي اكتسبوها ، وكيف يمكن ان تساهم في تطوير العمل داخل الوزارة.
٧. العمل على تفعيل فكرة الذاكرة التنظيمية في اطار توافر القاعدة المعلوماتية التي تمكن

اعضاء



التنظيم من الاحاطة بكل ما هو جديد ومن تم تفعيله الى حد الاتراء والاضافة، أي الاخذ
بفكرة اتراء
المعرفة وليست قيرها

لمصادر :

- ١- Hopkins, 1981,3
- ٢- Harvey, et al., 2001: 452
- ٣- Merton, 1991, 188
- ٤- الكعبي ، نعمة سلبية علي ، الساعدي ، مؤيد ، اختبار واقع منظمات العمال العراقية في إطار فلسفة الجهل التنظيمي دراسة اختبارية تحليلية في عدد من المنظمات العراقية ، 2013 ، بحث منشور جامعة بغداد/ كلية الادارة والاقتصاد .
- ٥- العنابي : ليت ، 2014 ، « الأدوات معرفياً » ، الطبعة الأولى ، دار الولاء للطباعة والنشر والتوزيع ، بيروت ، لبنان .
- ٦- الفتحى ، أبي بزن حمزة بن قايح ، أُرْمَةُ الْفَهْمِ ((أسبابها ، مظاهرها ، منافذ الخروج منها))، 1998، بحث مقدم ام القرى السعودية .
- ٧- جابر ، علي صكر ، « محددات أداء مهام حل المشكلات لدى طلبة الجامعة من ذوي الانغلاق معرفياً الدوجماتية ، 2008، مجلة جامعة القادسية / كلية التربية ، العددان (1-2) ، المجلد 8.
- ٨- إيمان قحמוש ، طياخي سناء، 2008، «نماذج تسيير المعارف » ، بحث مقدم ضمن مقياس اقتصاد المعرفة ، مدرسة الدكتوراة، ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بسكرة.
- ٩- حلموس ، الامين ، «دراسة استشرافية حول مدى استعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتطبيق ادارة المعرفة»، ماجستير العلوم التجارية ، 2011، المركز الجامعي بالوادي
- ١٠- البناء : زينب مكي محمود ، 2014 ، « الريادية الادراكية كمبادرة استراتيجيية لتحقيق الاداء المتفوق المستدام بإطار مدخل الاستراتيجية السلوكية» ، أطروحة دكتوراة ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء .
- ١١- الزيارات ، محمد عواد ، «اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة »، 2008، طبعة الاولى ، دار للنشر و التوزيع ، عمان -الاردن ،
- ١٢- عبدالله ، خالد عتيق سعيد ، جرجيس ، جاسم محمد . «ادارة المعرفة واقع و تطبيقها في المكتبات العامة ، مجلة دبي ، مجلد 4 عدد 11 ، الامارات ، دبي .
- ١٣- العنزى : سعد علي ، 2015 ، «عناصر القوة في القيادة» ، الطبعة الأولى ، مكتبة



- عدنان ، سارح المتنبى ، بغداد .
- ١٤- محمد، مها أحمد إبراهيم، 2010، «الوعي المعلوماتي ضرورة ملحة في القرن الحادي والعشرين : دراسة نظرية. بحوث في علم المكتبات والمعلومات: دورية محكمة نصف سنوية. - كلية الآداب جامعة بني سويف
- ١٥- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة-المفاهيم، الاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن- 2008 .
- ١٦- عمران و اخرون ،2016، 24)
- ١٧- عاصي : نايف علي ، 2014 ، «تأثير سلوك المواطننة التنظيمية واستثمار رأس المال البشري في تميز الأداء المنظمي» ، أطروحة دكتوراه ،قسم إدارة الأعمال ، الجامعة المستنصرية ، كلية الإدارة والاقتصاد
- ١٨- خليفة ،2012، 79)
- ١٩- احمد ،2014، 79).
- ٢٠- Jones ,1995,12)
- ٢١- عبد الوهاب ،2016، 143)
- ٢٢- (سليطين ،2007، 20)
- ٢٣- (Jamrog& et al, 2007 : 30):
- ٢٤- مزهر : أسيل علي ، 2006 ، « أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظواهر الفساد الإداري» ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة القادسية .
- ٢٥- هاتم : ولدان عبد الستار ، 2014 ، « توظيف ابعاد صناعات المعرفة وتأثيرها في تحقيق التفوق المنظمي» ، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- ٢٦- (Nickols , 2011 : 5).
- ٢٧- أبو منديل : محمد عبد الرحمن ، 2008 ، «واقع استخدام المزيج التسويقي واثره على ولاء الزبون» ، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
- ٢٨- سراج ،2012 : 24).
- ٢٩- الزهيري ،علي حامد غليم ،2017، «اثر تحقيق المهارات العقلية ومعرفياًة في تحقيق الاداء المتفوق ،رسالة ماجستير ،الجامعة المستنصرية ،كلية الادارة و الاقتصاد ،قسم ادارة الاعمال
- ٣٠- ال فطیح، حمد بن قبلان (2013) ، علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي







المحور الإداري

تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحقيق
القيمة المضافة للخدمات
دراسة حالة في مؤسسة الشكدة /
مديرية شكدة الكرد

أ. م. د. رغد يوسف كبرو ()

الباحثة : محمد عبد الصاحب الكسني ()



المستخلص

بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم إدارة الجودة التي تتوجه نحو الزبون في المنظمات و المؤسسات التي تقدم الخدمات سواء كانت هذه المؤسسات ربحية او غير ربحية لذا تسعى هذه المنظمات الى ادارة الجودة الشاملة لتقديم افضل الخدمات و بأفضل جودة من المرة الاولى و تحقيق رضا الزبائن . تتمثل مشكلة البحث في ان بعض المنظمات لا تتبنى خلق ثقافة تنظيمية تدعم تكوين بيئة عمل تؤدي الى رضا الزبائن و ابھاجهم من خلال تحقيق القيمة المضافة لخدماتها . تم اختيار مديرية شهداء الكرخ ميدان للبحث كونها اولى المديريات التي افتتحتها مؤسسة الشهداء و التي تقدم الخدمات لأكبر عدد من ذوي الشهداء في بغداد . و يهدف البحث الى نشر الوعي لدى الزبائن من خلال التعريف بثقافة الجودة الشاملة و أدواتها و الوصول إلى أعلى قيمة للزبون من خلال التحسين المستمر للخدمات المقدمة و المقارنة بين المنهج النظري لتطبيق متطلبات ادارة الجودة الشاملة و الواقع في المؤسسة و تحديد الزبائن المستهدفين من قبل مؤسسة الشهداء لتحقيق رضا الزبائن حسب نوع الخدمات المقدمة لهم في كل المجالات . استنتج الباحث وجود فجوة بين تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة موضوع البحث للسعي نحو تحقيق القيمة المضافة و بين النتائج التي تم التوصل اليها من خلال البحث باستخدام الاساليب الاحصائية و وجود اثر ذو دلالة احصائية بقياس هذه الفجوة . لذا فان البحث يوصي باستخدام افضل الطرق لتطبيق ادارة الجودة الشاملة و المبادئ الاساسية عن طريق مشاركة العاملين في عملية التحسين المستمر لتحقيق رضا الزبائن.



Abstract

The applied of TQM as a concept of quality management that is oriented towards the customer in organizations and institutions that provide the services, whether they are profitable or not.

Therefore, these organizations aim to manage the total quality to provide the best services and the best quality from the first time .and to achieve customer satisfaction

The problem of research is that some of Organization , does not adopt the creation of an organizational culture that supports the creation of a work environment that leads to customer satisfaction and delighting through the achievement of the added value of its .services

Al-Karkh Martyrs 'Directorate was chosen as the first department to be opened by Al-Shuhadaa Foundation which provides services .to the largest number of martyrs' families in Baghdad

The aim of the research is to raise the awareness of the customers by introducing the culture of the total quality and its tools and reach the highest value to the customer through the continuous improvement of services provided and the comparison between the theoretical approach to implement the requirements of TQM and the reality in the institution and identify the target customers by the Martyrs Foundation To achieve customer satisfaction by the type of services provided to them in all fields

The researcher concluded that there is a gap between the application of TQM in the institution of the research subject to the pursuit of achieving the added value and between the results obtained through research using statistical methods and the existence of a statistical significance of measuring this gap

Therefore, the research recommends the use of the best ways to implement TQM and basic principles through the participation of employees in the process of continuous improvement to achieve .customer satisfaction



المبحث الأول : منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث

تتلخص مشكلة البحث في ان مؤسسة الشهداء هي من مؤسسات العدالة الانتقالية التي تشكلت بموجب القانون رقم (٣) لسنة ٢٠٠٦ و تعديله بقانون رقم (٢) لسنة ٢٠١٦ و التي تقدم الرعاية و الخدمات لعوائل الشهداء الذين اعدمهم النظام السابق قبل عام ٢٠٠٣ و شهداء الحشد الشعبي , و تم اضافة شريحة اخرى و هي ضحايا العمليات الارهابية و الاخطاء العسكرية بموجب القانون رقم (٥٧) لسنة ٢٠١٥ . لذا فالبحث يتطرق لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة باستخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة و هي (رضا الزبائن , مشاركة العاملين , التحسين المستمر) و دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق القيمة المضافة للخدمات التي تقدمها المؤسسة لزيائنها و يمكن بلورة المشكلة بالإجابة على التساؤلات الآتية :

ثانياً: أهمية البحث

١. التعرف بإدارة الجودة الشاملة و أهميتها في المؤسسة الشهداء / مديرية شهداء الكرخ
٢. المساهمة في تعزيز موقع المؤسسة كمنظمة حكومية تقدم الخدمة لذوي الشهداء من خلال تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق القيمة المضافة للزيائن فيها .
٣. التأكيد على الجودة في كل مراحل تقديم الخدمات لجميع الفئات و أصناف الخدمة و الوقوف على نقاط القوة و الضعف من خلال تقييم مراحل تقديم الخدمات من تطبيقها و توثيقها و عمل الاجراء الصحيح من المرة الاولى .

ثالثاً – أهداف البحث :- يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الآتية :-

١. تحديد متطلبات جودة الخدمة للزيائن في المؤسسة حسب نوع الخدمات المقدمة لهم في كل المجالات.
٢. العمل على تحقيق القيمة المضافة للزيائن من خلال التركيز على رضا الزبون من خلال تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة .
٣. المقارنة بين المنهج النظري لتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة و الواقع في المديرية موضوع البحث و مدى التطابق بين البحث و الواقع .
٤. نشر الوعي لدى الزبائن من خلال التعريف بثقافة الجودة الشاملة و أدواتها المتبعة و الوصول إلى أعلى قيمة للزبون من خلال التحسين المستمر للخدمات المقدمة .

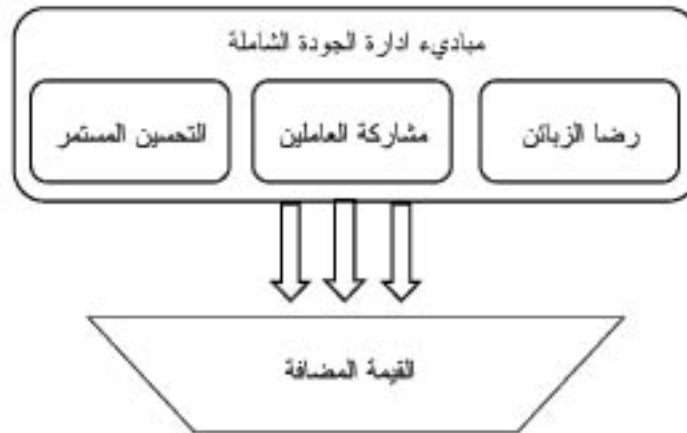


رابعاً – حدود البحث

١. الحدود المكانية: تم اختيار مؤسسة الشهداء كونها مؤسسة تقدم الخدمات لزيائنها من ذوي الشهداء و تم اختيار مديرية شهداء الكرخ بأقسامها الثلاث (ضحايا النظام السابق , شهداء الحشد الشعبي و ضحايا العمليات الحربية و الاخطاء العسكرية و الاعمال الارهابية)

٢. الحدود الزمانية: تتضمن الحدود الزمانية للبحث مدة جمع البيانات في المديرية المذكورة عن طريق الفحص الميداني و المقابلات الشخصية و السجلات و الوثائق الرسمية التي امتدت للفترة من ٧ / ١١ / ٢٠١٨ لغاية ٢٧ / ٢ / ٢٠١٩ .

خامساً – المخطط الفرضي : يوضح الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث و كالاتي
الشكل رقم (١) المخطط الفرضي للبحث



الشكل رقم (١) المخطط الفرضي للبحث

و يوضح الشكل (١) فرضية وجود ارتباطا بين تطبيق اداة الجودة الشاملة و التي تؤدي الى تحقيق القيمة المضافة للخدمات التي تقدمها المنظمة باعتماد مبادئ ادارة الجودة الشاملة عن طريق رضا الزبائن و مشاركة العاملين في تطبيق هذه المبادئ و التحسين المستمر لخدماتها و الانتاجية حيث تسعى الى تحقيق افضل النتائج من المرة الاولى و تلافي الاخطاء و العيوب في التصميم و التصنيع و التسليم .



المبحث الثاني : الجانب النظري

أولاً : مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تشير إدارة الجودة الشاملة (TQM) من وجهة نظر (Heizer et al . 2017 p : 219-220) إلى التركيز على الجودة الذي يشمل المنظمة بأكملها، أي كل ما ينتقل من المورد إلى الزبون . و تشدد إدارة الجودة الشاملة (TQM) على التزام الإدارة بامتلاك ديناميكية مستمرة على مستوى المنظمة نحو التميز في جميع جوانب المنتجات و الخدمات التي تهتم الزبون . و ذكرها (et al . 2016 .p119) Krajewski بأنها فلسفة تشدد على ثلاث مبادئ لتحقيق مستويات عالية من أداء العملية و جودتها ، و هذه المبادئ هي إرضاء الزبون و إشراك العاملين و التحسين المستمر و تعد هذه المبادئ أدوات لحل المشكلات وفق المقارنة المرجعية لتصميم الخدمة أو المنتج . في حين ذكرها (Slack & Lewis . 2015 .p : 88) بأنها نظام فعال لدمج جهود تطوير الجودة و جودة الصيانة و تحسين الجودة للمجموعات المختلفة في المؤسسة لتمكين الإنتاج و الخدمات على المستوى الأكبر . و أيضاً عرفها (Reid & Sanders 2013, p:15) أنها الفلسفة التي أصدرها (رواد الجودة) مثل (Deming) ، و التي تسعى بقوة لتحسين جودة المنتج من خلال القضاء على أسباب عيوب المنتج و جعل الجودة تشمل جميع الفلسفة التنظيمية إذ تجعل إدارة الجودة الشاملة (TQM) الجميع مسؤول عن الجودة . في حين ذكرها (P67.2011.Russell & Tyler) بأنها فلسفة لإدارة المنظمة التي تتمحور حول إدارة الجودة و رضا الزبائن كإستراتيجية لتحقيق النجاح على المدى الطويل و الذي يتطلب المشاركة الفعالة و التعاون المشترك من جميع أفراد المنظمة لتشمل جميع أنشطتها و فعاليتها و عملياتها . و يرى الباحث ان إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي الفلسفة التي تتمحور حول إدارة الجودة و رضا الزبائن من خلال تحسين الجودة و القضاء على اسباب العيوب من المرة الاولى و الذي يتطلب المشاركة الفعالة و التعاون الفعال من جميع افراد المنظمة لتشمل جميع انشطتها و عملياتها .

ثانياً : مبادئ إدارة الجودة الشاملة : تركز إدارة الجودة الشاملة بشكل اساسي على ثلاث مبادئ مهمة من اجل تحقيق مستويات عالية من أداء العملية و جودتها هذه المبادئ هي (رضا الزبائن ، مشاركة العاملين و التحسين المستمر) و هنا سنتطرق بشكل مفصل لهذه المبادئ و كالتالي :-

١ - رضا الزبون Customer Satisfaction : يشعر الزبائن بالرضا سواء كانوا داخليين أو خارجيين عندما يتم الإيفاء بتوقعاتهم فيما يتعلق بالخدمة أو المنتج أو تجاوز هذه التوقعات ، و في كثير من الأحيان يستخدم الزبائن المصطلح العام للجودة لوصف مستوى رضاهم عن الخدمة أو المنتج



(Reid & Sanders ,2012) . ويذكر (Krajewski et al , 2016 ,p:119)
(,p:171) عدة عوامل تؤثر في رضا الزبون منها الجودة العالية للمنتوج و التصميم و
التكلفة , إذا كان المنتوج مصمم بشكل جيد و مصنع بشكل رديء و كذلك الإنتاج الجيد
باستخدام مواد غير جيدة . لذا فإن رضا الزبون يعني جودة التصميم و التصنيع و المواد
و الكلفة بالنسبة للمبيعات و جودة الخدمة من خلال جودة الخصائص و جودة التوصيل و
جودة الوقت و يكون التركيز على الزبون الميزة الأولى و الأهم في إدارة الجودة الشاملة
اذ تقوم المؤسسة بالتركيز على زبائنها لتلبية احتياجاتهم و توقعاتهم و تجاوزها من خلال
معرفة احتياجاتهم و توقعاتهم و تلبيةها , و غالبا ما تختلف توقعات الزبائن من زبون إلى
آخر لذا تحتاج المنظمات إلى جمع المعلومات باستمرار عن طريق مجموعات التركيز و
استطلاع السوق و مقابلات الزبائن من أجل البقاء في تنافس مع ما يريده الزبائن و من
منطلق « إن المنظمات لن تكون إن لم تقدم الخدمات لزبائنها » (Reid & Sanders
, 2011 ,p: 159)

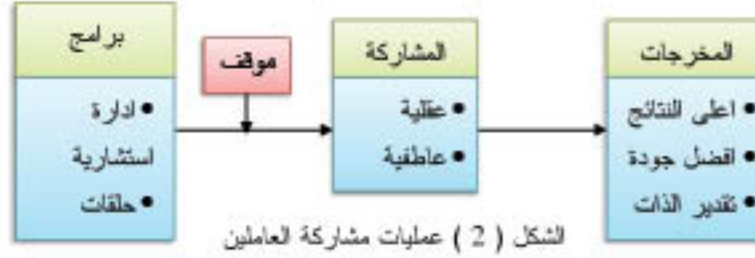
٢ - مشاركة العاملين **Employee Partnership** : يعد من أهم مبادئ إدارة الجودة
الشاملة و الذي يشمل

(التغيير الثقافي و العمل الجماعي) لأن الأفراد في كل مستوياتهم يشكلون منظمة و هذا
الأمر يمكنهم من توجيه مقدراتهم لمصلحة المنظمة (Pillai, 2003 ,p: 35) . و هنا
سننظر في شيء من التفصيل لكل متغير من متغيرات مشاركة العاملين و كالتالي :-
أ- التغيير الثقافي Cultural Change : احد التحديات الرئيسية في تطور الثقافة
الملائمة لإدارة الجودة الشاملة هو تحديد الزبون لكل عامل سواء يكون الزبائن الداخليين
أو الخارجيين اذ إن الزبائن الخارجيين هم الأفراد الذين يشترون المنتوج النهائي و
العاملين في المنظمة هم الزبون الداخلي و هناك عاملين يكون اتصالهم بالزبائن
الخارجيين قليل فيجدون صعوبة في فهم كيفية مساهمة وظائفهم في كل مراحل الجودة .
لذا من المهم أن توضح المنظمة للعامل إن لكل عامل داخلي زبون خارجي . إن العاملين
داخل المنظمة يعتمدون على نتائج العاملين الآخرين و الهدف الأساس في كل من هذه
الأعمال هو تحقيق الرضا للزبون الخارجي في النهاية . لن تكون الخدمة مقبولة إلا إذا تم
إضافة القيمة على كل طلب من الزبائن الخارجيين و في إدارة لجودة الشاملة على الجميع
في المنظمة مشاركة وجهة النظر القائلة بأن مراقبة الجودة هي غاية بحد ذاتها اذ يجب
ضبط الأخطاء و العيوب و تصحيحها في بداية العمل و ليس تمريرها إلى المرحلة اللاحقة
أو الزبون الخارجي (Krajewski et al, 2016 ,p: 119- 120) .



. و يوضح الشكل (٢) ان مشاركة العاملين تجمع في بعض الحالات المشاركة العاطفية و العقلية و التي تقلل من الضغوط و الصراعات بين العاملين و تزيد من الرضا الوظيفي الامر الذي يزيد من الالتزام بأهداف المنظمة و في النهاية يكون التغيير التنظيمي مقبولا بشكل افضل

Source: Davis Keiht & Newstrom John , ORGANIZATIONAL
10ed. المسؤولية 1997



Source: Davis Keiht & Newstrom John , ORGANIZATIONAL BEHAVIOR .10^{ed} , 1997

ب- فرق العمل **Team Work**: تعتبر فرق العمل تقنية أساسية لتحسين العمليات و الجودة , و هي مجموعات صغيرة من الافراد لديهم هدف مشترك و أهدافها الخاصة بها و منهجها المشترك و تفويضها الصلاحية في أداء مهامها من اجل تحقيق اهداف المنظمة و هناك ثلاث أنواع من فرق العمل هي

• فرق حل المشكلات .

• فرق ذات هدف المحدد .

• فرق ذاتية الادارة .

و غالبا ما يتم تمكين و مشاركة العاملين من خلال مجموعات أو فرق العمل و دوائر الجودة التي تضم غالبا من ٨ إلى ١٠ عاملين بالإضافة إلى مشرفهم يعملون على حل المشاكل المتعلقة بعملهم بصورة فردية و يمكن أن تختلف الفرق وفقا لظرفها و مستوى مسؤوليتها و طول عمرها . معظم الفرق ليست ديمقراطية بالكامل و لديها بعض الرقابة الإشرافية على الرغم من إن بعضها يتمتع بسلطة أكثر من غيرها . و غالبا ما يكون لدى دوائر الجودة بشكل عام مشرف مسؤول , و لكي تكون الفرق فعالة يجب أن تعرف ما هو الهدف منها و ما هو دورها في تحقيق اهداف المنظمة , بالإضافة إلى مدى تمكينها و مهاراتها و التدريب اللازم لتحقيق أهدافها و مدى قدرتها على العمل كفريق معا . عادة ما يتم تفويض الفرق ذاتية التوجيه (على الرغم من أنها ليست مستقلة تماما) لاتخاذ القرارات و التغييرات المتعلقة بالعمليات في منطقة العمل الخاصة بها , و تستند هذه الدرجة من



٣- التحسين المستمر **continuous improvement**: استناداً الى المفهوم الياباني (Kaizen) فإن التحسين المستمر هو فلسفة البحث المستمر عن طرق تحسين العمليات و الذي ينطوي على تحديد معايير الممارسة الممتازة و غرس الشعور بملكية العامل في العملية و التركيز على تقليل التالف , مثل تقليل كمية الخردة التي يتم ايجادها في ماكينة الطحين و عدد الإصابات في موقع العمل و معالجة وقت تسليم الخدمة مثل تقليل الوقت اللازم لمعالجة طلبات القروض في البنوك .أساس فلسفة التحسين المستمر هو الاعتقاد بان اي جانب من جوانب العملية يمكن تحسينه و إن الافراد الأكثر ارتباطاً بالعملية هم في أفضل وضع لتحديد التغييرات التي يجب إجراؤها و الفكرة لا تعني الانتظار حتى تحدث مشكلة ضخمة تتطلب التصرف . يجب منح العاملين الأدوات لحل المشكلات لتحسين شعورهم بالمسؤولية عن العمليات و الأساليب التي يستخدموها و الشعور بالفخر بجودة الخدمة او المنتج الذي ينتجونه و يأتي هذا الشعور من خلال العمل على فرق العمل و أنشطة حل المشكلات التي تعطي العاملين الشعور بالسيطرة على مكان العمل و المهام . اذا كانت الجودة مشكلة إستراتيجية للمنظمة فإنه يجب على العاملين في تلك المنظمة الالتزام بالتحسين المستمر و هذا يعني الاستمرار بالتكيف مع المتغيرات و البحث الدائم عن الفرص لجعل العمليات أكثر كفاءة لجعل المنتجات و الخدمات تلبى احتياجات الزبائن من خلال المزيد من العناية (Kamauff , 2010 ,p85)

تتطلب إدارة الجودة الشاملة عملية مستمرة لا تنتهي من التحسين المستمر لتغطي الافراد و المعدات و الموردين و المواد و الإجراءات , و أساس فلسفة التحسين المستمر هو انه يمكن تحسين كل جانب من جوانب العملية و الهدف النهائي هو تحقيق الكمال و الذي لا يمكن أن يتحقق أبداً و لكن تسعى لتحقيقه دائماً . إن التحسين المستمر يعني دائماً بتحليل الطريقة التي يتم بها العمل و تحديد ما اذا كانت هناك طريقة أكثر فاعلية و كفاءة ممكنة في إجراء التحسينات و السعي للتميز في كل وقت , تهتم المنظمة في كون جميع العاملين مؤهلين لأداء وظائفهم من خلال وجود عاملين مؤهلين و مدربين في الفريق الأمر الذي سيمكنهم من تفعيل دورهم في الفريق و توجيه الفريق نحو الاتجاه الصحيح (Kadian , 2016 ,p3) .(Pekar , 1995 ,p: 21) توجد بداية لعملية التحسين المستمر و لكن لا توجد نهاية لها و يعد الفحص و إعادة الفحص و التقييم و إعادة التقييم و الهندسة و إعادة الهندسة عناصر أساسية لضمان التحسين المستمر و يركز التحسين المستمر في الشركات على تحقيق الميزة التنافسية و هي حالة مستمرة فالحاضر اليوم و المستقبل غداً و غداً سيكون الحاضر و ما بعده مستقبل لذا فإن الذي سيتوقف لن يجد مكان في المنافسة و هذا يتطلب البقاء في المقدمة دائماً و إذا لم تكن رائداً في مجال عملك فإن المنافس لن يترك لك هذه الفرصة لذا يجب تحديد من أين ستبدأ و السير على طريق التحسين المستمر هو أن تقدر أين أنت و أين



تريد أن تصل و ذلك من خلال تحليل البيانات التاريخية و التي تعد قياسا لتلبية احتياجات الزبائن و تشمل هذه البيانات (التصنيفات على نظام جودة الزبائن , عوائد الزبائن , عدد طلبات الخدمة , معدلات تغيب العاملين , نسب الكفاءة , نسبة الأسعار المقبولة , حركة دوران العاملين , ضياع الوقت , وقت التسليم , كلفة الجودة , أداء التسليم للزبائن الداخليين و الخارجيين لأتھما كلاھما يشاركون في قوة المنظمة).

تحقيق الميزة التنافسية و هي حالة مستمرة فالحاضر اليوم و المستقبل غدا و غدا سيكون الحاضر و ما بعده مستقبل لذا فان الذي سيتوقف لن يجد مكان في المنافسة و هذا يتطلب البقاء في المقدمة دائما و إذا لم تكن رائدا في مجال عملك فان المنافس لن يترك لك هذه الفرصة لذا يجب تحديد من أين ستبدأ و المسير على طريق التحسين المستمر هو أن تقدر أين أنت و أين تريد أن تصل و ذلك من خلال تحليل البيانات التاريخية و التي تعد قياسا لتلبية احتياجات الزبائن و تشمل هذه البيانات (التصنيفات على نظام جودة الزبائن , عوائد الزبائن , عدد طلبات الخدمة , معدلات تغيب العاملين , نسب الكفاءة , نسبة الأسعار المقبولة , حركة دوران العاملين , ضياع الوقت , وقت التسليم , كلفة الجودة , أداء التسليم للزبائن الداخليين و الخارجيين لأتھما كلاھما يشاركون في قوة المنظمة).

ثالثاً : القيمة المضافة : تسعى المنظمات الى اضافة القيمة الى خدماتها عن طريق تحسين الخدمات و استقطاب زبائن جدد و ايهاجهم و كذلك الاحتفاظ بالزبائن الحاليين لخلق حالة من الرضا و البقاء في البيئة التنافسية و الاستمرار في المنافسة .

رابعاً : مفهوم القيمة المضافة :- يعرف (Nahas , 2007,p:50) القيمة المضافة بأنها الفرق بين سعر السلعة و الخدمة المنتجة و تكلفة السلعة و الخدمة المستخدمة في عملية الإنتاج (المدخلات) . في حين يعرفها (Russell & Freij , 2002) على انها الفرق بين مجموع المبالغ التي وضعها المستثمر في المنظمة و المبلغ الذي ستحصل عليه عندما يقرر بيعها , و هذا يعني إن القيمة المضافة تدور حول قياس القيمة الحالية للمنظمة فاذا كانت القيمة الحالية تزيد على حجم النفقات و الاستثمار التي تم تحقيقها يقال ان المنظمة أنتجت قيمة ايجابية و العكس صحيح . و ذكر(Nguyen & Kira, 2001,p:8) القيمة المضافة بأنه النشاط او العملية التي يتم بها تحويل المواد الخام إلى أجزاء شبه نهائية او نهائية الصنع ثم تجميعها و تحويلها الى منتج قابل للتسويق . و ذكره (Coltrain ,et al,2000 ,p:5) بان التعريف للقيمة المضافة يشمل اضافة القيمة اقتصادية للمنتوج من خلال تغيير مكانه الحالي و وقته و خصائص شكله الى خصائص اكثر تفضيلا في السوق . و اشار (Garperg ,2001) الى ان القيمة المضافة هي المستوى من الخدمة الذي يكون اعلى من القيمة الاساسية عند القيام باضافة الجودة الى



حزمة الخدمة و الذي يقدم قيمة ايجابية اضافية . و يذكر (Molina & McKeown,2012,p:377) ان قيمة الخدمة العامة هي توجيه نشاطات و سلوكيات المنظمة نحو الغايات التي يجب ان نطمح الي تحقيقها و تحديد المعايير التي توضح المسارات نحو تحقيق هذه الغايات و يذكر (Devlin,1997,p:1091) القيمة المضافة على انها التميز في العروض التنافسية التي تقدمها المنظمة للأفراد من خلال اضافة الخصائص الى الخدمات التي تقدمها سواء كانت الخصائص ملموسة او غير ملموسة و التي تحقق الميزة التنافسية . و استنتج الباحث ان مفهوم القيمة المضافة يعني تقديم الخدمة او المنتج الذي يفوق توقعات الزبائن و رغباتهم و الذي يلبي الاحتياجات بشكل متفوق و الذي يدفع الزبائن الى الولاء للمنظمة .

خامساً : ابعاد اضافة القيمة الموجهة للزبون

يتم اضافة القيمة للخدمات و المنتجات التي تقدمها المنظمة لزيانها عن طريق ثلاث ابعاد اساسية و هي (استقطاب الزبائن , ايهاج (اسعاد) الزبائن , الاحتفاظ بالزبائن) حيث يتم اضافة القيمة عن طريق التكامل في هذه العناصر و كالآتي :-

١- استقطاب الزبائن Customer Attraction

بعد استقطاب الزبائن اول العملية التسويقية للمنتجات و الخدمات التي يتم من خلالها خلق القيمة كون الزبائن هم من يقومون بقياس القيمة في كل مراحلها . لذا فان كل عمل بغض النظر عن طبيعته الصناعية او منتج او خدمة يهدف الى زيادة عدد مرات الشراء و ازدياد عدد الزبائن الجدد الذين يقومون بشراء المنتج او الخدمة هذه الفرص قد لا تتطلب ميزانية اضافية و في اغلب الاحيان تتطلب الحد الأدنى من العمل الإضافي و لكن مع كل فان العاملين في المنظمة يساعدون في الترويج للمنظمة و يحافظون على نشاطها و إبقاءها في القمة من خلال الزبائن الحاليين و المحتملين و استقطاب المزيد من الزبائن للمنظمة .

٢- ايهاج (اسعاد) الزبون Customer Delighting

بعد ايهاج الزبائن هي الحالة التي يتجاوز حالة الرضا و ان بهجة (اسعاد) الزبون هي المرحلة المتقدمة من رضا الزبائن , لذا سيتم تفصيلها هنا من اجل تقديم خدمة ليست فقط تحقق رضا الزبائن و لكن تتعداه لإيهاج الزبون و اسعاده بالمنتج و الخدمة التي تقدمها المنظمات للزبائن . و يشير (Khan ,2006) الى ان العديد من المنظمات تقدم خدمات و منتجات لإرضاء الزبائن و محاولة المحافظة على الزبائن الحاليين و ايضا لجذب الزبائن الجدد و يعرفها (Oliver, et al ,1999) على انها حالة عاطفية ايجابية عميقة ناتجة عن تجاوز توقعات الزبائن .



١- الفرق بين البهجة و الرضا

يمكن توضيح الفرق بين بهجة (اسعاد) الزبون و بين رضا الزبون عن طريق تفسير المقياس الكيميائي للفرق بين الثلج و الماء و البخار , اذ ان التركيب الكيميائي لكل من الثلج و البخار و الماء هو ذرتين من الهيدروجين و ذرة من الاوكسجين و لكن الخصائص لكل واحد تختلف عن الاخر و البنية الخارجية كذلك . فان مشاعر البهجة (السعادة) و الفرح و الرضا تشترك في انها جميعا مشار ايجابية اي ان وجود اي من هذه المشاعر يوحي بان الفرد يشعر بالرضا او السعادة عن بعض النتائج كما في الثلج و الماء و البخار و الذي يعني اختلاف في الضغط او الحرارة لتكون حالة الماء بالحال الذي سنراه بخصائصه , فان طريقة توليد النتيجة الايجابية من خلال العوامل المؤثرة ستعرف ان هذه التركيبة تنتج حالة رضا او بهجة او فرح . فالزبون المبهج يختلف عن الزبون الراضي اذ ان الزبون المبهج سيشعر بالارتياح من النجاح الذي تقدمه المنتجات بشكل اكثر رضا و يفوق حالة الرضا عن المنتجات التي تقدمها نفس المنظمات و لكن بطريقة جيدة , اذ ان الزبائن يميلون الى التركيز على اخفاقات المنتج و ليس قدرته على تحقيق الرضا , و كذلك البهجة (السعادة) تختلف من حيث عنصر المفاجأة في البهجة و الذي يعني ان الزبون لم يكن لديه اي توقعات سابقة حول حدوث الحدث الذي يتسبب له بالمفاجأة او ان توقعات الزبون لم تبلغ الحد الذي يتوقع الحدث فيكون اختلاف كبير بين التوقعات و الحدث الفعلي الامر الذي جعل الزبون يصنف الامر على انه مفاجئة . و من المهم ان نلاحظ ان الحدث سيعد مفاجئ عندما يكون غير متوقع حتى في وقت لاحق . (Masroueh ,2009,P:27-28)

ب - قياس بهجة الزبون Measure Of Customer Delighting

تتعلق فكرة البهجة بالمفاجأة و السرور , بالمقابل فان الاستياء هو مزيد من المفاجأة و الغضب لذا فان المنظمات تحتاج الى التكيف باستمرار لتلبية متطلبات و احتياجات الزبائن و العمل على افتراض ان المنافسين يقومون بتحسين خدماتهم و عروض منتجاتهم بشكل مستمر و يستمد هذا الافتراض من ان المنظمات التي تقدم نفس المستوى من المنتجات او الخدمة سنويا فأنها ستفقد مكانتها مع تطور توقعات الزبائن و تزايدها بمرور الوقت و ان تقديم نفس المستوى من الخدمة فان ذلك سيرضي الزبائن اذ يتم تلبية توقعاتهم فقط . و هذا يعني ان الرضا وحده لا يلقي امكانية تردد الزبون . بزيادة الطلب على المنتجات عالية الجودة تحتاج المنظمات الى تحسين عروضها باستمرار من اجل ارضاء الزبائن باستمرار في حال ارادت هذه المنظمات الاستمرار في المنافسة و تلبية طلبات و احتياجات الزبائن اذ ان المستويات المتواضعة من رضا الزبائن لا تؤثر بشكل كبير على ولاء الزبائن . ان الزبائن الذين يشعرون بالسعادة من المرجح ان يمارسون سلوك اعادة الشراء عدة مرات اكثر من الافراد الذين يشعرون بالرضا فقط . لذا من المهم جدا التفكير باستراتيجية



ابهاج (اسعاد) الزبائن بديلا عن استراتيجية رضا الزبائن اذا ارادت المنظمات تحقيق ولاء الزبائن الذي يرغبون به .

٣ - الاحتفاظ بالزبون Customer Retention

و يشير مفهوم الاحتفاظ بالزبون كما يصفه (Morgan & Hunt 1994) بأنه نية الزبون إعادة الشراء للخدمة من مزود الخدمة

، و يصفه (Edward & Sahadav, 2011) بأنه بقاء الزبون مخلصا لمزود الخدمة رغم التغير في التكاليف . و يمثل الزبائن رصيد للمنظمات و تمثل قاعدة البيانات الجيدة للزبائن مصدر مستمر للدخل المستقبلي نظراً لتكرار عملية الشراء للمنتجات التي تقدمها المنظمة او التي يقدمها مزود الخدمة . فاذا كانت المنظمة تتحمل تكاليف لجذب الزبائن الجدد فمن الأفضل لها ان تحافظ على زبائنها الحاليين بدلا من فقدان الزبائن باستمرار وتجديد الزبائن . و يمثل الزبائن الحاليين الذين يستخدمون منتجات المنظمة باستمرار أكثر قيمة من الزبائن الجدد ، و تشير الأدلة ان الإستراتيجية التي يمكن ان تزيد من حصة الزبائن يمكن ان تزيد من الاحتفاظ بالزبائن . و يساعد الاحتفاظ بالزبائن على فهم و تنفيذ برامج الولاء اذ تستمر الإيرادات من الزبائن الذين يكون ولائهم للمنظمة و تستمر مع تزايد عدد الزبائن الأوفياء ، و تنفق المنظمات أكثر في استقطاب و جذب زبائن جدد بدلا من الاحتفاظ بالزبائن الحاليين و يظهر الاحتفاظ بالزبائن كمجال مهم من مجالات التحليل و التخطيط . لذا فان تصميم محفظة زبائن مثالية و مزيج تسويقي و تعديل المنظمة يساعد على بناء علاقة جيدة مع الزبائن الحاليين . اما الشركات و المنظمات التي تهدف للبحث عن زبائن جدد و عدم الاهتمام بالزبائن الحاليين فإنها أشبه بالذي يرمي ابرة في كومة قش و البحث عنها لذا فان الوقت و المال المستهلك في البحث عن الزبون الجديد يكون غير مجدي اذا لم يكن هدف المنظمة الاحتفاظ بالزبون . من المستحسن ان تقوم المنظمة بوضع خليط تسويقي للاحتفاظ بالزبائن مثل (إضافات إنتاجية ، تعزيز الترويج ، التوزيع المتخصص ، الاتصالات ما بعد البيع) . لقد اصبح الهدف الاساسي للمنظمات التي تمارس التسويق هو الاحتفاظ بالزبائن و يكون له مقاييس باختلاف الصناعة.



استراتيجيات المحافظة على الزبائن

تهدف المنظمات الى جذب الزبائن و لكن يكون الهدف الأساس للمنظمات في المحافظة على زبائنها الحاليين لان المحافظة عليهم ستؤدي الى زيادة في الأرباح و ذلك لتقليل التكاليف في جذب الزبائن الجدد لذا فاتها ترسم استراتيجيات للمحافظة على هذه الزبائن و هنا سنناقش عدد من الاستراتيجيات التي تعتمدھا المنظمات في الحفاظ على زبائنها و كما يأتي :-

خلق رضا الزبائن : ان تلبية احتياجات الزبائن او رغبتهم هي العامل المحدد في السوق لبقاء الشركات في بيئة سوق المنافسة حين ان رضا الزبون هو اكثر الطرق موضوعية لقياس معايير القيمة لخدمات المنظمة و تسعى المنظمات باستمرار لمعرفة احتياجات زبائنهم . لكي تقوم تلبيةها لهم و تهدف المنظمات بإرضاء زبائنها الاحتفاظ بهم في عروض منتجاتها و كلما كان الزبون راضيا أكثر كان ولاءه لمزود الخدمة عالية و بالتالي يجب على المنظمة ان تضع طرق لخلق نهج رضا الزبائن لجعلها تحتفظ بهم .
خلق ثقة الزبائن : تعد العلاقات الموثوق مهمة للغاية لأنها تؤدي الى زبائن موالين و راضين ، مع المستوى الأمثل من الثقة سيزداد ولاء الزبون لمزود لذلك فان الثقة و الإيمان المطلق بالمنظمة مهمة اذ يعمل الزبائن و المنظمات مع بعض لتحقيق أهدافهم الفردية كما يعتقد ان العديد من المنظمات التي تحقق النجاح في عملياتها و تنفيذ تخطيط فعال . مع الاخذ بنظر الاعتبار اتجاه السوق الى ان عدم القدرة على خلق الثقة بين الزبون و المنظمة ستكون نتائجها سلبية للمنظمة لان المنظمات تعمل بسرعة للحصول على منتجات للزبائن باستخدام الموارد المتاحة و التخطيط بشكل فعال مما يوحي ان ٨٠ % من ميزانيات التسويق يتم تخصيصها لجذب الزبائن الجدد .

- مشاركة الزبائن : عندما تشارك الزبائن في صنع القرار فمن الأرجح أنهم سيقومون مع المنظمة لأنهم سيشعرون انهم جزء منها . من ناحية اخرى اذا كان الزبائن غير راضين و لكنهم متورطون في صنع القرار فأنهم يرون أنفسهم ذوو قيمة و سيحاولون حل المشكلات بدلا من اتخاذ القرارات مع مزود الخدمة في حين يحاول الآخرون فهم و قياس الاحتفاظ بالزبائن مما يؤدي الى المزيد من المزايا الاقتصادية كجزء من مشاركة الزبائن و التحكم في المستهلك و الثقة في خدمة الزبائن .



- خلق معوقات الاستبدال : عندما يبقى الزبائن لفترة طويلة مع المنظمة تزداد كمية المنتوجات التي يتم شراءها و المواقف من قبل الزبائن . بالإضافة الى ذلك سوف تكون كلفة الاحتفاظ بالزبائن و الموردين اقل و ذلك لانهم يتعلمون المزيد عن بعضهم البعض بسبب التقارب , و يكون وعي الزبون حول المنتج البديل محدود لذا سيقى مزود الخدمة حتى مع عدم الرضا عن الخدمة قد تتخفف تكاليف استبدال الزبائن تلقائي مع خروج عدد قليل من الزبائن و لكن من المهم ان تلاحظ المنظمة ان الزبائن المخلصين لا يهتمون بدفع مبالغ اعلى من تلك التي يدفعونها الزبائن الجدد الذين لم يعرفوا الكثير عن عروض المنظمة التي بنيت على مدى طويل من بناء الثقة لزيائنها و بالتالي زيادة تكاليف استبدال الزبائن و لان تكاليف استبدال الزبائن هي تكاليف نفسية و اقتصادية لذا فان الأفضل للمنظمة السعر لإرضاء زبائنها لتجنب استبدالهم .

فاعلية الاتصالات و عملية خلق القيمة : ان التواصل بين المنظمة و زبائنها سيخلق علاقة اكثر التزام للزبائن . لذا ينظر الى فعالية الاتصال على انها تبادل رسمي و غير رسمي للمعلومات المفيدة و في الوقت المناسب بين المنظمة و زبائنها . اما عملية خلق القيمة فهي تفسر القدرة على بيع و عدم موثوق به بطريقة مهنية و مجموعة من الأنشطة المطلوبة لتحقيق الوعد و التعلم من تلك العمليات و الإجراءات في المستقبل .

-إستراتيجية الاسترداد الفاعلة : على الرغم من ان المنظمة تحتاج الى جودة في الاداء في أفضل حالاتها منذ البداية و لكن قد تحدث أخطاء و في هذه الحالة تحتاج المنظمة الى نشر أنظمة استرداد مناسبة من اجل الحفاظ على علاقتها مع زبائنها و تبذل معظم المنظمات قصارى جهدها لتجنب الأخطاء في المقام الاول و تعمل بشكل استباقي من اجل تقديم ما عم ابعد من توقعات . و تجدر الإشارة الى ان المنظمات ليس لديها أنظمة مهياة للتعامل مع شكاوى الزبائن لأنها تتخذ القرارات من خلال معاملة كل زبون كحالة مستقلة .

(Harvna,2015,P:16)



المبحث الثالث – الجانب العملي

اعتمد البحث طريقة قوائم الفحص لتحديد مدى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في لمؤسسة موضوع البحث (مؤسسة الشهداء / مديرية شهداء الكرخ) ، و التالي قوائم الفحص لكل متطلب من متطلبات إدارة الجودة الشاملة التي تؤدي الى تحقيق القيمة المضافة و كما يلي :-

أولاً : قوائم فحص تطبيق إدارة الجودة الشاملة و التي تظهر حجم الفجوة بين متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة و التطبيق الفعلي في مديرية شهداء الكرخ موضوع البحث و كالآتي :-

جدول رقم (١) قائمة فحص إدارة الجودة الشاملة / محور رضا الزبون

ت	الفقرات	مطبق كلياً	مطبق كلياً جزئياً	مطبق كلياً جزئياً	مطبق كلياً جزئياً	مطبق كلياً جزئياً	مطبق كلياً جزئياً	غير مطبق
١	تقوم المؤسسة بقياس جودة الخدمة من خلال جودة الفحص و جودة التسليم و جودة الوقت							*
٢	تقوم المؤسسة بقياس رضا الزبائن باعتماد العوامل المؤثرة في جودة المنتج من حيث المواد و التصنيع و التصميم.							*
٣	تركز المؤسسة على زبائنهم في تلبية احتياجاتهم و توقعاتهم و تجاوز هذه التوقعات مع اختلاف الزبائن و الاحتياجات			*				
٤	تطور المؤسسة المواقف التي تجعل للزبون مكانة في كل قرار تتخذه المؤسسة و الذي يتعلق بالإبقاء بمتطلبات و احتياجات الزبائن			*				
٥	تحقق المؤسسة التناغم مع متطلبات الزبائن من خلال جمع المعلومات باستمرار							*
٦	يتم الاستفادة من آراء الزبائن الخارجيين كونهم المستخدمين للمنتج النهائي							*
	الأوزان	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠
	التكرارات	٠	٠	١	٠	١	٢	٢
	الأوزان * التكرارات	٠	٠	٤	٠	٢	٢	٠
	الوسط الحسابي المرجح							١,٣٠
	مدى المطابقة							٠,٢٢
	حجم الفجوة							٠,٧٨



جدول رقم (٢) قائمة فحص إدارة الجودة الشاملة / محور مشاركة العاملين

ت	الفقرات	مطبق كلياً موثق كلياً	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً غير موثق جزئياً	مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق جزئياً موثق جزئياً	مطبق غير موثق
١	تقوم المنظمة بالتوضيح للموظفين الذين يكون اتصالهم قليل بالزبائن بدورهم في تلبية احتياجات الزبائن تحقيق الجودة					*	
٢	تقوم المنظمة بمراقبة و ضبط الأخطاء و العيوب في المنتجات و الخدمات و تصحيحها من المصدر و ليس تمريرها إلى المرحلة التالية من مراحل الإنتاج أو الزبون الخارجي						*
٣	يفهم فريق العمل الغرض الذي تم تشكيله من أجله و مقدار مساهمة العمل في تحقيق أهداف المنظمة بشكل عام					*	
٤	تؤمن الإدارة العليا في المنظمة بأن العاملين الأقرب للعمل هم أكثر معرفة بكيفية جعل العمل يدور بشكل أفضل فتفوض الصلاحيات لفريق العمل						*
٥	ترصد المنظمة حالة من عدم التكيف لبعض العاملين مع الدور المتغير غير العمل المعتاد			*			
٦	ترصد المنظمة نزاعات بين أعضاء الفريق و التي تؤدي إلى إعاقة فعاليته في أداء مهامها				*		
	الأوزان	٦	٥	٤	٣	٢	١
	التكرارات	٠	١	١	٠	٢	٠
	الأوزان * التكرارات	٠	٥	٤	٠	٤	٢
	الوسط الحسابي المرجح						٢,٥٠
	مدى المطابقة						٠,٤٢
	حجم الفجوة						٠,٥٨



جدول (٣) قائمة فحص إدارة الجودة الشاملة / محور التحسين المستمر

ت	الفقرات	مطبق كلياً مؤتي جزئياً	مطبق كلياً مؤتي جزئياً	مطبق جزئياً مؤتي كلياً	مطبق جزئياً مؤتي كلياً	مطبق جزئياً غير مؤتي	غير مطبق غير مؤتي
١	يشعر العاملون في المنظمة بالفخر من حيث جودة الخدمة أو المنتج الذي يقدمونه		*				
٢	تعتمد المنظمة منهج دورة العمل (خطط . أعمل . ادرس . وثق) لدراسة حل المشكلات والتطوير المستمر لعملياتها				*		*
٣	تستمر المنظمة بالتكيف مع المتغيرات والبحث الدائم عن الفرص لجعل العمليات أكثر كفاءة				*		
٤	تقوم المنظمة بتحسين كل جانب من جوانب العملية للوصول إلى الهدف النهائي وهو الكمال في خدماتها التي تقدمها					*	
٥	يمارس المدير في المنظمة الدور الأساسي في بناء ثقافة عمل تدعم التحسين المستمر						*
٦	تهتم المنظمة في كون جميع العاملين مؤهلين لأداء وظائفهم والذي سيمنحهم من توجيه فريق العمل بالاتجاه الصحيح					*	
٧	تسعى المنظمة إلى تحقيق القيم التي يجب تحقيقها مثل تقليل العيوب و اجتياز اختبار شهادة الجودة		*				
	الأوزان	١	٢	٣	٤	٥	٦
	التكرارات	٢	٢	٠	٠	١	٠
	الأوزان * التكرارات	٢	٤	٠	٠	٥	٠
	الوسط الحسابي المرجح			١.٥٧			
	مدى المطابقة			٠.٢٦			
	حجم الفجوة			٠.٧٤			



جدول (٤) توزيع محاور إدارة الجودة الشاملة من حيث مدى المطابقة وحجم الفجوة مع الترتيب

ت	المحاور	مدى المطابقة	حجم الفجوة	الترتيب على وفق مدى المطابقة
١	رضا الزبون	٠,٢٢	٠,٧٨	الثالثة
٢	مشاركة العاملين	٠,٤٢	٠,٥٨	الاولى
٣	التحسين المستمر	٠,٢٦	٠,٧٤	الثانية
٤	الفجوة الكلية	٠,٣٠	٠,٧٠	

نستدل من جدول (٤) حجم الفجوة الكلية في تطبيق محاور إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الشهداء مديرية شهداء الكرخ بلغت (٠,٧٠) وهي نسبة عالية جداً تتطلب اتخاذ اجراءات واسعة وكبيرة من قبل الادارة في مؤسسة الشهداء مديرية شهداء الكرخ ولا سيما ان الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسة تمس شريحة واسعة من ذوي الشهداء كما أظهر جدول (٤) وشكل (٣) ان محور مشاركة العاملين سجل أدنى حجم فجوة من بين جميع محاور إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الشهداء مديرية شهداء الكرخ و بواقع

(٠,٥٨)، بينما سجل محور رضا الزبون أكبر حجم فجوة من بين جميع محاور إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الشهداء مديرية شهداء الكرخ و بواقع (٠,٧٨) بما يؤكد ان المؤسسة غير مهتمة بتحقيق رضا الزبون لديها لاعتقادها بانه ملزم بمراجعتها لحاجته الماسة لها.



شكل (٣) توزيع محاور محاور إدارة الجودة الشاملة وفقا لحجم الفجوة
ثانيا : قوائم فحص القيمة و القيمة المضافة و التي تظهر مدى اضافة القيمة على
الخدمات التي تقدمها مديرية شهداء الكرخ موضوع البحث من خلال تطبيق ادارة
الجودة الشاملة و كالآتي :-



ثانياً :

قوائم فحص القيمة و القيمة المضافة و التي تظهر مدى اضافة القيمة على الخدمات التي تقدمها مديرية شهداء الكرخ موضوع البحث من خلال تطبيق ادارة الجودة الشاملة و كالاتي :-

جدول (٥) قائمة فحص القيمة و القيمة المضافة / محور استقطاب الزبون

ت	القررات	مطبق كلياً	مطبق كلياً جزئياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً جزئياً	مطبق كلياً جزئياً	مطبق كلياً جزئياً	مطبق كلياً جزئياً	مطبق كلياً جزئياً
١-	تستخدم المنظمة البريد الصوتي الأفضل و الذي يقوم بتوجيه الزبائن الى الموقع الإلكتروني المشع بالإجابات عن الاسئلة التي يحتاجها الزبائن								*
٢-	تنظم المنظمة الندوات و ورش العمل التي تستقطب الزبائن ذوي العلاقة بالمنظمة و غيرهم للحصول على زبائن جدد للمنظمة								*
٣-	تستخدم المنظمة طريقة صغائر المسابقات بنشر سؤال حول نشاط المنظمة على موقع الويب او للزبائن المتواجدين و تكون الاجابات معروفة مقابل هدايا و جوائز و تكون بشكل تدريجي و مستمر								*
٤-	تقدم المنظمة مكافآت مالية و شكر و تقدير للزبائن الحاليين في حال اخيارهم للزبائن الجدد عن نشاط المنظمة و جذبهم لمعرفة نشاطاتها			*					
٥-	تستهدف المنظمة الزبائن ذوي التأثير في اتخاذ قرار الشراء من الاصدقاء و الأقارب و المستشارين اضافة الى المديرين و مسؤولي المشتريات								*
٦-	تسعي المنظمة لتزايد الشعور بقيمة المنتجات التي تنتجها و التي تحقق تأثير اكبر من خلال استغلالها بشكل افضل							*	
	الاوزان	٠	١	٢	٣	٤	٥	٦	
	التكرارات	٤	١	١	٠	٠	٠	٠	
	الاوزان * لتكرارات	٠	١	٢	٠	٠	٠	٠	
	الوسط الحسابي المرجح				٠,٥٠				
	مدى المطابقة				٠,٠٨				
	حجم الفجوة				٠,٩٢				



جدول رقم (٦) قائمة فحص القيمة و القيمة المضافة / محور الاحتفاظ بالزبون

ت	الفقرات	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً
١	تضع المنظمة خليط تسويقي لاحتفاظ بالزبائن (اضافة انتاجية . تعزيز الترويج . التوزيع المتخصص . اتصالات ما بعد البيع)							*	
٢	تقوم المنظمة بتجاوز العتبات الاعتيادية لجذب الزبون رغم التغيرات في عروض المنظمة للحصول على ولاء الزبائن								*
٣	تبني المنظمة علاقة بمستوى من الجودة يضمن ديمومتها مع الزبائن لتحقيق المكاسب المرجوة من الاستثمار في العلاقة مع الزبون								*
٤	تسعى المنظمة الى تقليل تكاليف الاستبدال من خلال المحافظة على منتجاتها و خدماتها و كذلك المحافظة على زبائنها							*	
٥	تمنح المنظمة الزبائن فرصة للمشاركة في صنع القرارات او توريثهم فيها رغم عدم الرضا من اجل تنمية الشعور بالأهمية و اتهم ذو قيمة في								*
٦	تعتمد المنظمة برامج الولاء و مكافأة الزبائن الذين يقومون بعملية الشراء المتكررة و التي تزيد من الاحتفاظ بالزبائن								*
	الاوزان	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
	التكرارات	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
	الاوزان*التكرارات	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
	الوسط الحسابي المرجح								٠,٥٠
	مدى المطابقة								٠,٠٨
	حجم الفجوة								٠,٩٢



جدول رقم (٧) قائمة فحص القيمة و القيمة المضافة / محور ابهاج الزبون

ت	القرارات	مطبق كلياً موتق كلياً	مطبق كلياً موتق جزئياً	مطبق كلياً غير موتق	مطبق جزئياً موتق كلياً	مطبق جزئياً موتق جزئياً	مطبق جزئياً غير موتق	غير مطبق غير موتق
١	يميز العاملين في المنظمة الفرق بين رضا الزبون و ابهاج الزبون باعتبارها حالة متقدمة من الرضا		*					
٢	تسعى المنظمة الى التميز في منتجاتها من خلال تقديم منتجات و خدمات التي تفوق منتجات المنافسين	*						
٣	تمنح المنظمة العاملين السلطة الكافية لاتخاذ القرارات و المبادرة باسعاد الزبون		*					
٤	تفاجي المنظمة زبائنها في تقديم الخدمات بشكل متفوق و تتجاوز التوقعات من اجل اسعاد الزبائن		*					
٥	تهتم المنظمة دائماً بالمحافظة على زبائنها و مراجعة الخطوط الامامية بشكل مستمر لمعرفة مشاعر الزبائن تجاه المنظمة	*						
٦	تقوم المنظمة بمعالجة المشاكل التي تواجه خدمة الزبائن بشكل مستمر و وضع الحلول الصحيحة للتحديات التي تواجهها			*				
	الاوزان	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠
	التكرارات	٠	٢	١	٠	٣	٠	٠
	الاوزان * التكرارات	٠	١٠	٤	٠	٦	٠	٠
	الوسط الحسابي المرجح				٣,٣٣			
	مدى المطابقة				٠,٥٦			
	حجم الفجوة				٠,٤٤			



جدول رقم (٨) قائمة فحص القيمة و القيمة المضافة / محور القيمة المضافة

ت	الفقرات	مطبق كلياً مؤتي جزئياً	مطبق كلياً غير مؤتي	مطبق جزئياً مؤتي كلياً	مطبق جزئياً مؤتي جزئياً	مطبق جزئياً غير مؤتي	غير مطبق غير مؤتي
١	تقوم المنظمة بفحص كل مكون في العملية من حيث القيمة التي يضيفها المكون إلى المنتج النهائي					*	
٢	تتخلص المنظمة من الأنشطة التي تضيف تكلفة كبيرة و لكن دون اضافة قيمة					*	
٣	تقوم المنظمة بتحفيز العاملين المبدعين الذين يسعون الى وضع المنظمة على اساس التعليم المستمر و التحسين المستمر			*			
٤	تعامل المنظمة مع الخدمة الاساسية و الخدمة الميسرة و الخدمة الداعمة بنفس القدر من الاهمية مع التمييز بين كل حزمة من الخدمات					*	
٥	تقوم المنظمة باضافة خصائص و سمات اضافية تتوافق او تفوق توقعات الزبون من اجل بلوغ المستوى الذي يبهج الزبون			*			
٦	تقوم الإدارة باستخدام مفهوم القيمة و القيمة المضافة لتحديد مكان و كيفية اضافة تقنية المعلومات لقيمة المنظمة					*	
	الاوزان	٦	٥	٤	٣	٢	١
	التكرارات	٠	١	٠	١	١	١
	الاوزان*التكرارات	٠	٥	٠	٣	٢	٠
	الوسط الحسابي المرجح						٢,٠٠
	مدى المطابقة						٠,٣٣
	حجم الفجوة						٠,٦٧

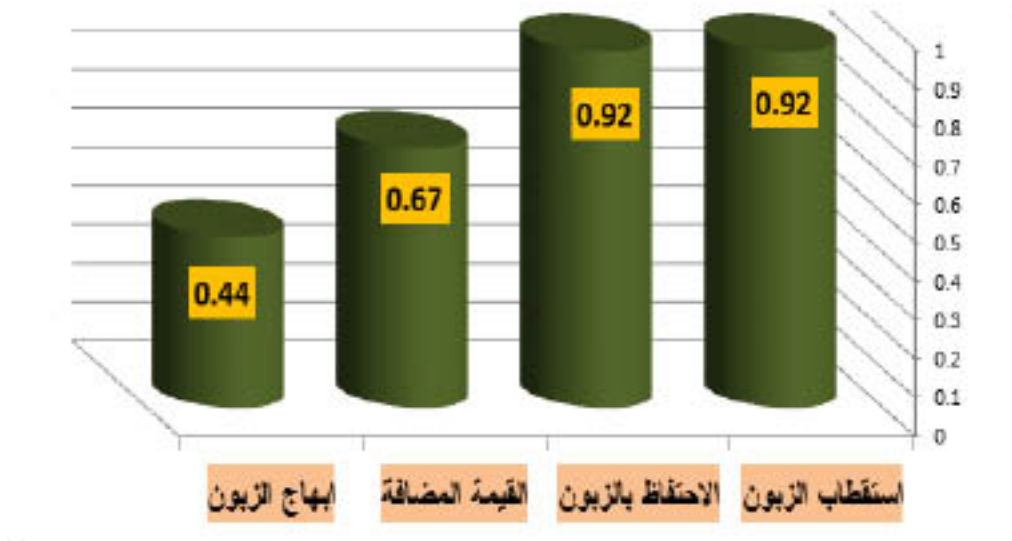


جدول (٩) توزيع محاور القيمة والقيمة المضافة من حيث مدى المطابقة وحجم الفجوة مع الترتيب

ت	المحاور	مدى المطابقة	حجم الفجوة	الترتيب على وفق مدى المطابقة
١	استقطاب الزبون	٠,٠٨	٠,٩٢	الثالثة
٢	الاحتفاظ بالزبون	٠,٠٨	٠,٩٢	الثالثة
٣	إبهاج الزبون	٠,٥٦	٠,٤٤	الأولى
٤	القيمة المضافة	٠,٣٣	٠,٦٧	الثانية
	الفجوة الكلية	٠,٢٦	٠,٧٤	

نستخلص من الجدول (٩) حجم الفجوة الكلية في تطبيق محاور القيمة والقيمة المضافة في مؤسسة الشهداء مديرية شهداء الكرخ بلغت (٠,٧٤) وهي نسبة عالية جداً تتطلب اتخاذ اجراءات واسعة وكبيرة من قبل الادارة في مؤسسة الشهداء مديرية شهداء الكرخ ولا سيما ان استقطاب الزبون والاحتفاظ بالزبون وإبهاج الزبون من ضروريات نجاح نشاط اي مؤسسة. كما حقق جدول (٩) وشكل (٥) ان محور إبهاج الزبون سجل أدنى حجم فجوة من بين جميع محاور القيمة والقيمة المضافة في مؤسسة الشهداء مديرية شهداء الكرخ وبواقع (٠,٤٤)، بينما سجل محوري استقطاب الزبون والاحتفاظ بالزبون أكبر حجم فجوة من بين جميع محاور القيمة والقيمة المضافة في مؤسسة الشهداء مديرية شهداء الكرخ وبواقع (٠,٩٢) لكل منهما، بما يؤكد ان المؤسسة غير مهتمة باستقطاب الزبون والاحتفاظ به لديها.

شكل (٤) توزيع محاور القيمة والقيمة المضافة على وفق حجم الفجوة





المبحث الرابع - الاستنتاجات و التوصيات اولاً : الاستنتاجات

- خلص البحث الى الاستنتاجات التالية بعد القياس العملي من خلال قوائم الفحص و كالاتي :
١. عدم وجود وحدة او فريق عمل منخصص في قياس جودة الخدمات او جمع المعلومات للتغذية العكسية في نحو التحسين في الخدمات و المنتج المقدم للزبائن .
 ٢. لا يتم مراقبة الاخطاء و العيوب في المنتوجات و الخدمات التي تقدمها المنظمة و ربما تصل الى الزبون الخارجي و تعاد الى المؤسسة مرة اخرى لمعالجة الاخطاء .
 ٣. لا تعتمد المؤسسة برامج ترويجية لاستقطاب الزبائن الجدد او المحافظة على الزبائن الحاليين كون الزبائن هم مجبرين لمراجعة المؤسسة .
 ٤. لا تقوم المؤسسة بالتخلص من الممارسات التي تؤدي الى زيادة الكلفة و لا تضيف اي قيمة للعمل مثل طوابير الانتظار الطويلة للحصول على ورقة الحاسبة او الاستفسار .
 ٥. لا يمنح الزبائن اي دور في المشاركة في قياس الجودة مثل عمل الاستبيانات او حلقات الجودة التي يتم اشراك الزبائن فيها كونهم المستخدم النهائي للخدمة .
 ٦. يشعر العاملون بالفخر كونهم يقدمون الخدمات لذوي الشهداء و هم المستخدم النهائي للخدمات لذا فهم يقومون بتجاوز توقعات الزبائن في اسعاد (ابهاج الزبائن) .
 ٧. اغلب العاملين الذين يعملون في المؤسسة هم من ذوي الشهداء لذا فهم بالاساس موظفين و زبائن في نفس المؤسسة و يستفيدون من الخدمات التي تقدمها .

ثانياً : التوصيات

- اوصى البحث باعتماد التوصيات الاتية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة و تحقيق القيمة المضافة في الخدمات التي تقدمها و كالاتي :-
١. تشكيل وحدة ادارية تكون مهام عملها وضع الخطة و تقييم العمل و كذلك جمع البيانات للتغذية العكسية حول قياس رضا الزبائن و جودة الخدمات و يفضل اشراك الزبائن في فرق قياس جودة الخدمات .
 ٢. مراقبة الاخطاء عن طريق فريق مراقبة الجودة و نتبع مراحل العمل و تجنب وصولها الى الزبائن قبل التأكد من انها بجودة عالية .
 ٣. تفويض الصلاحيات من قبل الادارة للموظفين و العاملين و اعضاء فرق العمل لمعالجة المواقف العاجلة و السريعة دون الحاجة الى الرجوع الى الادارة و اتخاذ المعالجات الناجحة من قبل الصفوف الامامية .
 ٤. اعتماد المؤسسة للبرامج الترويجية مثل برامج الاستقطاب و برامج الاحتفاظ بالزبائن و الاستفادة منهم في الترويج للمؤسسة مثل برنامج المكافاة و الشكر و التقدير و الرسائل المكتوبة و المسابقات للتعريف بنشاطات المؤسسة .
 ٥. التخلص من النشاطات و الممارسات التي تؤدي الى زيادة التكاليف في العمل و التي لا



تضيق اي قيمة للعمل مثل طوابير الانتظار للحصول على ورقة الحاسبة , الاستثمارات الورقية , الملفات المتعددة و غيرها من النشاطات التي يمكن استبدالها ببعض الممارسات الالكترونية .

٦. جمع المعلومات بشكل دوري و مستمر من الخطوط الامامية و الزبائن من اجل دعم عملية التحسين المستمر بالطرق الاحصائية مثل الاستبانة او المسابقات و اسراك العاملين في عملية التحسين .



المصادر

أولاً : - الكتب و البحوث

١. بركات ، منال طه ، (٢٠٠٧) ، « واقع تطبيق ابعاد ادارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة » ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية في غزة .
٢. بن اسنهو ، سيدي محمد ، (٢٠١٠) ، « دراسة المكونات المؤثرة على وفاء الزبون بالعلامة Djezzy دراسة امبريقية باستعمال نموذج المعادلات الهيكلية » ، اطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة ابو بكر بلقايد .
٣. يوعنان ، نور الدين ، (٢٠٠٧) ، « جودة الخدمات و اثرها على رضا العملاء - دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيدة » ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد يومضياف ، المسيلة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية .
٤. جودة ، محفوظ ، (٢٠٠٩) ، « التحليل الاحصائي المتقدم » ، الطبعة الاولى ، عمان ، دار وائل للنشر .
٥. جودة ، محفوظ ، (٢٠١٠) ، « التحليل الاحصائي المتقدم » ، الطبعة الثانية ، عمان ، دار وائل للنشر .
٦. دودين ، حمزة محمد، (٢٠١٨) ، «التحليل الاحصائي المتقدم باستخدام SPSS » ، الطبعة الاولى، دار المسيرة للطباعة و النشر، عمان
٧. رضوان ، محمود عبد الفتاح ، (٢٠١٢) ، « ادارة الجودة الشاملة فكر و فلسفة قيل ان يكون تطبيق » ، الطبعة الاولى ، القاهرة ، مصر ، المجموعة العربية للتدريب و النشر .
٨. النعيمي ، محمد عبد العال و طعمة ، حسن ياسين ، (٢٠٠٨) ، « الاحصاء التطبيقي » ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر ، عمان

ثانياً : - البحوث و الدوريات

٩. سبئر ، رونق كاظم ، (٢٠١٤) ، « دور القيمة المدركة ، جودة الخدمة ، السعر و الصورة الذهنية في تحزيز ولاء الزبون - دراسة تطبيقية في المصارف الاهلية التجارية العاملة في الديوانية » ، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية ، المجلد (١٦) ، العدد (٢).
١٠. صالح ، حيدر حمزة ، (٢٠١٧) ، « قياس اثر جودة علاقة الزبون المصرفي على ولاءه للمصرف ، بحث تطبيقي في المصارف الخاصة العاملة في الديوانية » ، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية ، مجلد (١٩) ، العدد (١) .
١١. متناوي ، محمد ، و قلش ، عبد الله ، (٢٠١١) ، « دور نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين القيمة المدركة للعميل بقطاع الخدمات » ، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، جامعة حسيبة بن علي بو سلف .



١٢ محمودي ، احمد ، و زيدان، محمد، « فاعلية القيمة المدركة في تحقيق ولاء العميل في سوق خدمة الهاتف النقال – حالة مؤسسة اوراسكوم تليكوم الجزائر ، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية أ / قسم العلوم الإقتصادية و القانونية العدد (15)، 51-62.



Books

- 13-Heizer,jay, Render . Barry & Munson.Chuck,(2017),” Oper-
ations Management Sustainability And Supply Chain Management”,(
.12th ed) , Pearson Education, inc. Or its affiliates , US
- Krajewski .lee. J, malhotra .manoj .k.& ritzman.larry.p,(2016),”
14-Operation Management Processes And Supply Chains”, (11th ed)
.Global ed, Courier Kendallville, USA
- 15-Slack ,nigel ,& lewis michael ,(2011),” Operations Strategy
.” (3rd ed) , ashford colour press ltd. In gosport, UK
- 16-Reid ,R. Dan & Sanders, Nada .R,(2013) ,” Operations Man-
agement An Integrated Approach
,“ (5th ed), Wiley & Sons, Inc, United States of America)
- 17-Russell ,S, Roberta & Tylor ,W,Bernard. (2011) .” Opera-
tions Management Creating Value Along the Supply Chain”(7th ed).
John Wiley and Sons, Inc.USA
- 18-Kamauff, John ,(2010) ,” Manager’s Guide to Operations
Management “, a Briefcase Book, The McGraw-Hill Companies, Inc ,
.USA
- 19-Davis Keiht & Newstrom John , ORGANIZATIONAL :
BEHAVIOR .10ed , 1997
Thesis , Research And Articles
20. Alter, Steven ,(2008) ,” Defining Information Systems as Work Sys-
tems: Implications for the IS Field”, European Journal of Information
Systems, 17(5), pp: 448-469.
21. Aulia S, Akbar & Sukati , Inda & Sulaiman, Zuraidah ,” Customer
Perceived Value and its Dimension “, Asian Journal of Social Sciences
and Management Studies, Vol. (3), No. (2),150-162
22. Bodnar ,Gabor ,(2005) , “ Information Systems Lecture Notes” ,
Johannes Kepler University, Linz, Austria.
23. Boell ,Sebastian , Kecmanovic C .Dubravka ,(2015) ,” What is an
information System”, 48th Hawaii International Conference on System



Sciences, pp : 4959 - 4968

24. Bourgeois ,David T.,(2014) , “ Information Systems for Business and Beyond” , Saylor org , Washington , USA.

25. Chivaka, Reason , (2018) , “Evaluation of Theoretical Path of Organisation Design and Development and the Relationship with Human resources” Open University, Malaysia .

26. Galbraith , Jay R.(2012) , “ The Future of Organization Design” , Journal of Organization Design JOD, 1(1): 3-6.

27. Galer j. Bragar , Vriesendorp Sylvia & Ellis Alison ,(2005) ,” Managers Who Lead A Handbook For Improving Health Services “ , management sciences for health, Cambridge, USA.

28. Harsh ,Stephen B. ,” Management Information Systems” , Department of Agricultural Economics ,Michigan State University , USA

29. Indrayani , Etin ,(2013) , “ Management of Academic Information System (AIS) at Higher Education in The City Of Bandung” , 13th International Educational Technology Conference , pp : 628 – 636.

30. Kroth Michael , Boverie Patricia & Zondlo John ,(2007) , “ What Managers Do to Create Healthy Work Environments” , MPAEA Journal of Adult Education , Vol XXXVI , Number 2.



31. Lunenburg. Fred c , (2012) ,”Organizational Structure:Mintzberg’s Framework” , international journal of scholarly, academic, intellectual diversity , vol(14) , nu(1).
32. McEwan , Desmond ,et al, (2017) , “ The Effectiveness of Teamwork Training on Teamwork Behaviors and Team Performance: A Systematic Review and Meta-Analysis of Controlled Interventions” , Plos One journal , pone.
33. Önday,Özgür ,(2016) , “Classical To Modern Organization Theory” , International Journal of Business and Management Review ,Vol.4, No.2, pp.15-59
34. Pevec , Teodor & Pisnik ,Aleksandra ,(2016) ,” Perceived Value of Health Service—The Conceptual Model “ ,China-USA Business Review , Vol. 15, No. 2, 80-87.
35. Pravamayee, Samantaray,(2014),” Strategy to Develop an Effective Workplace Environment” , International Journal of Language & Linguistics, vol (1) , no (1) .
36. Roman Sidorchuk ,(2015),” The Concept of “Value” in the Theory of Marketing “ . Asian Social Science; Vol.(11), No. (9) , P:320-325
37. Ruchi Jain,Surinder Kaur,(2014),” Impact Of Work Environment On Job Satisfaction” , International Journal Of Scientific And Research Publications, Vol (4), Issue(1), P: 2250-3153.
38. salas , et al , (2014) ,” understanding and improving teamwork in organizations: a scientifically based practical guide” , wiley periodicals, inc.
39. Sanyal, Shouvik , Hisam, M. Wamique ,(2018) , “The Impact of Teamwork on Work Performance of Employees: A Study of Faculty Members in Dhofar University” , IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Volume 20, Issue 3, PP:15-22.
40. Sharmin ,Wadud , (2012) ,” Customer satisfaction in business: A case study of Moon Travel LTD, Finland” ,Bachelor’s Thesis ,Laurea University of Applied Sciences.





المكور الاداري

اتطبيقه اليات التكسين المستمر و
اتركنا في رفح مستوي الاداء المؤسسي

اعداد الباحثون

انعام اركيم احمد \ رئيسا

محمد داود كسن

جاسم محمد فركان



المقدمة

شهدت الفترات السابقة العديد من المتغيرات المتسارعة والمستمرة على جميع المستويات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والمعلوماتية التي انعكست بأثارها لتكون تحديات واجهت المنظمات عموماً على ما تقدم يتوجب على المديرين السعي الجاد لتطوير عمليات المنظمة من خلال التحسين وتأسيسها المستمر . مع مراعاة ان هذه المواكبة تتعاظم بسبب زيادة نسبة التحديات في البيئة الخارجية من خلال اجراء المزيد من التحسينات الاضافية لتكون في مستويات الاداء السابقة قبل تطبيق اكثر ملائمة ونفعا آليات التحسين المستمر .

ان المنظمات التي تسعى لتعميق هذا التوجه لابد من البحث عن مسار يحقق واحد او اكثر من الاهداف التالية :

- العمل على تلبية متطلبات الزبائن ورغباتهم . - تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال مستوى الاداء العالي للعاملين . تتبع مشكلة البحث محدودية مستويات اداء العاملين بسبب عدم مواكبة قيادات المنظمات من متابعة وتبني تقنيات . على الاداء كبيراً التحسين المستمر التي تؤثر تأثيراً على ذلك يهدف البحث الى تسليط الضوء نحو تبني تقنيات التحسين ومعايير الاداء المؤسسي وبناءا سبب ارضية علمية وعملية رصينة لتطبيق تلك التقنيات واستثمارها لصالح المنظمة . لنا

ومن خلال ما تقدم وجدنا انفسنا نحن كباحثون مهمة دراسة آليات التحسين المستمر واثرها في رفع مستوى الاداء المؤسسي .

وقد تضمن البحث اربعة فصول تناول الفصل الاول الاطار العام للبحث اما الفصل الثاني فقد تناول الاطار النظري للبحث اما الفصل الثالث فقد تناول الجانب التطبيقي للبحث واختتم البحث بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات لوضع الحلول والمعالجات لهذه الآليات لغرض رفع مستوى الاداء .



المبحث الأول

الإطار العام للمبحث

مشكلة البحث : تعد محدودية مستويات الأداء المؤسسي في المؤسسات الصناعية والخدمية من الظواهر^١ أولا الخطيرة التي تواجه تلك المؤسسات في مختلف بلدان العالم وبالأخص البلدان النامية مما يؤثر على عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية . كما ان المنظمات الرائدة تسعى لتكوين ركائز قوية لها والمتمثلة في اهم الركائز الا وهي الأداء المؤسسي لكي تستطيع التنافس ومواجهة ضغوطات البيئة المحيطة بالمؤسسة وفي سعيها هذا لا بد لاي مؤسسة سواء أكانت (صناعية ام خدمية) تروم التنافس ان تجيب عن التساؤلات الاساسية الآتية والتي تبين مشكلة البحث :

- ما مدى إطلاع و مواكبة واستيعاب قيادات المؤسسات على آليات تحسين أداء مؤسساتهم . - ما مدى قدرة تلك القيادات على نشر ثقافة التحسين المستمر واستخدامها في مؤسساتهم . - ما مدى امكانية تحويل تلك الآليات الى طرائق عملية فاعلة لتحسين أداء مؤسساتهم .

فرضية البحث : تطبيق آليات (تقنيات) التحسين المستمر تؤدي الى رفع مستوى الاداء المؤسسي

ثانيا :- أهمية البحث : تبرز أهمية البحث من خلال التركيز على تقنيات التحسين المستمر لكونها بنية تحتية اساسية^٢

ثالثا :- لتحسين الاداء المنظمي بأطواره الشامل وتتضمن هذه الأهمية جانبين : الجانب النظري : معرفي يستعرض تقنيات التحسين المستمر ومستويات الاداء . الجانب العملي والتطبيقي : تطبيقي (عملي) من خلال استمارات الاستبيان والمقابلات الشخصية حيث يحتوي على . لتحسين الاداء مؤشرات وتماذج يمكن الاسترشاد بها وتطبيقها فعليا :

رابعاً:- اهداف البحث

- تسليط الضوء على تقنيات التحسين المستمر من جانب ومعايير الاداء من جانب اخر . - دراسة امكانية استخدام بعض تقنيات التحسين المستمر من قبل المنظمات في تحسين ادائها

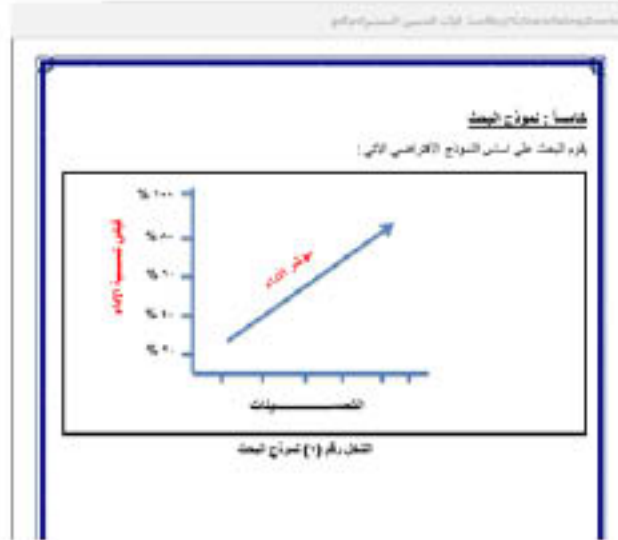
- والتحسين المستمر خاصة استعراض التطبيقات والتجارب المقدمة (منظمات مطبقة) في مجال الجودة عموما

- التعرف على اهم الاسباب التي تؤدي الى تدني أداء المؤسسات

- التركيز على تقنيات التحسين المعاصرة لان المنظمات العراقية ما زالت تعاني من نقص واضح في الاطلاع عليها ومواكبتها وبالتالي تقديمها لتلك المنظمات لغرض تطبيقها من اجل تحسين الاداء .

المحور الإداري (تطبيق آليات التحسين المستمر وإثرها في رفع مستوى الأداء المؤسسي) - وضع الحلول والمعالجات لهذه المشكلة للحد منها والتوجه نحو التنمية .

خامسا : نموذج البحث



يقوم البحث على أساس النموذج الافتراضي الآتي :

سادسا : مجتمع الدراسة

تم اختيار مؤسسات (وزارة التخطيط ، الشركة العامة للصناعات الغذائية ، الشركة العامة للصناعات الهيدروليكية) وذلك لكونها :

- أ- تجانس نشاطاتها لانها تعمل ضمن المؤسسات (الصناعية ، الخدمية) وقد تم اختيار عينة الدراسة في هذه المؤسسات التي لها تجربة واسعة وقديمة في مجالها عملها حيث بدأت هذه المؤسسات نشاطاتها منذ مدة زمنية طويلة إضافة الى استمرار النشاط لهذه المؤسسات منذ تأسيسها الى الان مما يساعد على توفير قاعدة من البيانات المتناسقة
- ب- على دراسة وتحليل البيانات التي تضمنتها استمارة الاستبيان التي خصائص افراد العينة : يقوم البحث أساسا مصدرها مجتمع الدراسة الذي يشمل بدوره الموظفين الذين هم بدرجة (مدير عام ، مدير قسم) في كافة الدوائر والاقسام في المؤسسات عينة البحث . لانهم الجهات ذات العلاقة بمتغيرات البحث لذا فقد تم توزيع (فارغة اي ان ٨) واعيدت (٩٢) استمارة استبيان بين الموظفين في المؤسسات المذكورة تسلمت فيها ١٠٠ (نسبة الاستثمارات ت .) ٩٢%



الفصل الثاني

المبحث الأول

مفهوم وأهمية التحسين المستمر

أولاً : مفهوم التحسين المستمر

إن المنظمات بكافة أنواعها وعلى اختلاف أهدافها تبقى دائماً بحاجة إلى التحسين المستمر في عملها , حيث يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر . وفلسفة التحسين المستمر هي إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة والتي تحتاج إلى دعم الإدارة العليا وتشجيعها من خلال الحوافز المادية والمعنوية المناسبة حيث يقع على عاتق الإدارة العليا مسؤولية توفير متطلبات نجاح جهود التحسين المستمر .

ثانياً : تعاريف التحسين المستمر

لقد وردت عدة تعاريف للتحسين المستمر , ومنها :

١. تغيير مدروس ومحدد يهدف إلى إنجاز أهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة .

(Ahuja , ١٩٨٦ : ٩٦)

٢. البحث عن الجديد والاحسن في طرائق العمل والمنتجات وعمليات الإنتاج والخدمة .

(Baran et. Al , ١٩٨٦ : ٢٣)

٣. السلوك الإنساني الذي يؤدي إلى تغيير في ناتج المواد المستخدمة في المنظمة ,

ويتصف الغنير بالجودة -الإصالة - القيمة - الفائدة - الاجتماعية (الدهان , ١٨ : ١٩٨٩)

.(

٤. أسلوب للحياة (Way of Life) يمكن أن تخضع جميع الأنشطة إليه مثل الكلفة ,

جدولة المهارات , علاقات العمل , التي تعزز جودة المنظمة . (Evans , ١٩٩٣ : ٤٩)

٥. الحاجة إلى التوجه الوقائي أكثر من العلاجي التقليدي اعتماداً على ثقافة تنظيمية تعتمد

التطور المستمر . (Marchland , ١٩٩٥ : ٢٨٠)

٦. البحث المستمر عن الطرق التي تحسن العمليات وهذه المقارنة بالتطبيقات المتميزة

وتتمية الشعور والوعي لدى الأفراد بملكيتهم للأنشطة والعمليات .

(: Krajewski & Ritzman , 1996 150)

يظهر مما تقدم أن التحسين المستمر حصيلة عملية التفكير لدى الفرد لبلورة فكرة جديدة

غير العديد من عمليات التحليل والمقارنة العقلية .



ثالثاً : أهمية التحسين المستمر

تتجلى أهمية عملية التحسين المستمر في ظل ادارة الجودة في (قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق عملي يحقق باستمرار رضا تام للزبون) .

حيث تحتل عملية التحسين المستمر جوهر ادارة الجودة فمنهجيتها قائمة على ادخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المنظمة , وذلك من اجل التكيف الدائم مع المتغيرات التي تحدث في بيئتي المنظمة الداخلية والخارجية فالتحسين المستمر مطلب ضروري لنجاح المنظمة فهي تهدف للوصول الى الاتقان الكامل عن طريق استمرار التحسين في العمليات الانتاجية في المنظمة .

نستنتج من ذلك ان التحسين المستمر يمثل ركيزة اساسية ومطلب ضروري لضمان بقاء المؤسسة .

فالمنظمة تميل الى اجراء تحسينات تدريجية وابداعية في المنظمة من اجل الوصول الى درجة التميز .

رابعاً: متطلبات التحسين المستمر

-تحديد اهداف التحسين .

-تحديد متطلبات التحسين المادية والبشرية على شكل خطة عمل (تخطيط التحسين) .

-توفير الدعم المستمر من قبل الادارة العليا .

-تشكيل لجنة عليا لتنسيق عمليات التحسين .

-تشكيل فرق التحسين وتحديد سلطاتها ومسؤولياتها .

- جعل قنوات الاتصال مفتوحة امام كل من يعمل في مجال التحسين .

-التحفيز الدائم والمستمر للعنصر البشري .

خامساً : مبادئ التحسين المستمر

-ليس لعملية التحسين المستمر نهاية ، فهي مستمرة مادامت المنظمة قائمة .

-ان التحسين المستمر عملية شاملة لجميع ادارات واقسام وانشطة المنظمة .

-تحتاج عملية التحسين الى جهود جميع من يعمل في المنظمة .

-لا يعني عدم وجود اخطاء توقف التحسين .

-انه لا ينبغي تصحيح الاخطاء ، بل القضاء عليها تماماً .

بناءً على ما تقدم نستطيع القول ان عملية التحسين المستمر ليست بالعملية العشوائية

بل لها عدة متطلبات ومبادئ في حين انها لاتعني الترميم .

بمعنى انه اذا حدث كسر في شيء ما لانقوم باصلاحه ، بل نستبدله بشيء جديد متطور

وكل ذلك لا يحدث بدون تنظيم وترتيب للوقت .



سادساً : التحسين المستمر والمداخل الإدارية الحديثة

(أ) الجودة الشاملة تعني التحسين المستمر :

تعد إدارة الجودة الشاملة أحد المداخل المعاصرة التي تعمل على :

-معرفة احتياجات وتوقعات الزبائن .

-توفير تلك الاحتياجات بالسعر التنافسي المناسب والوقت المناسب .

-العمل على التطوير المستمر للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها لمواكبة التغير المستمر

في رغبات الزبائن .

-التأكيد على التزام قيادة المنظمة بالتحسين استناداً إلى المعرفة العلمية و فرق العمل ا

لجماعية ومسؤولية مستويات المنظمة كافة تجاه التحسين .

سابعاً:- التحسين المستمر وفق التجربة اليابانية والتجربة الأمريكية

١- التجربة اليابانية :-

مفاد التجربة اليابانية في هذا المجال اعتماد التحسين المستمر للجودة بخطوات صغيرة

وبصورة متتابعة وبشكل

مستمر من منطلق ان التحسين عملية متراكمة وتتحقق بمراحل وليس بدفعة واحدة

وبأستخدام تكنولوجيا مبسطة

٢- التجربة الأمريكية :-

مفاد التجربة الأمريكية في هذا المجال اعتماد التحسين المستمر للجودة بخطوات واسعة

وبمرحلة واحدة

(one shot) وبشكل قفزات سريعة ومتلاحقة وبأستخدام تكنولوجيا متطورة



والجدول (٢) يوضح الفوارق بين الاتجاهين الياباني والأمريكي للتحسين المستمر

ت	عناصر المقارنة	التجربة اليابانية	التجربة الأمريكية
١	مراحل التحسين	مراحل متعددة وبدون أحداث تغييرات وجذرية	مرحلة واحدة وبأسلوب هم وإعادة بناء جذرية
٢	نوع وطبيعة ومدة خطوات التحسين	خطوات صغيرة وبطيئة خطوة بعد خطوة وبشكل منقطع ويزمن طويل	خطوات كبيرة وسريعة وملاحقة وبشكل قفزات ويزمن قصيرة
٣	التكنولوجيا ومصادر التحسين	تكنولوجيا مبسطة واعتماد التحسينات على تفكير القوى العاملة المبدعة	تكنولوجيا متطورة واعتماد التحسينات على الاختراعات الجديدة والنظريات الحديثة
٤	تمويلية التحسين	مجالات العمل كافة في وقت واحد	مجالات محددة من ثم الانتقال للمجالات الأخرى
٥	ركائز التحسين	الجانب الإنساني واستثمارات مادية اعتيادية	الجانب الفني واستثمارات مادية كبيرة
٦	ابتداعات التحسين	تفكير جماعي	تفكير فردي
٧	المعتيون بالتحسين	العاملون كافة	نخبة من العاملين
٨	مقياس التحسين	نتائج تحقق أرباح مادية ومعنوية في آن واحد	نتائج تحقق أرباح مادية

من الجدول يبدو ان الاتجاه الياباني في التحسين المستمر يركز على العناصر البشرية المدرية والماهرة والمحفزة والمبدعة بشكل اساس وليس على التكنولوجيا المتطورة والمعقدة كما هو الحال عليه في الاتجاه الأمريكي .



المبحث الثاني

مفهوم وأهمية الأداء

أولاً : مفهوم الأداء

إن نجاح المنظمات مرتبط بأداء العاملين فيها، لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته الكبيرة بالنسبة للأفراد والمنظمات على حد سواء، فالمنظمات تسعى دائماً إلى الارتقاء بأداء العاملين فيها من خلال تدريبهم وتحفيزهم باستمرار للوصول إلى أهدافها وحسب معايير الأداء المحددة والتي يمكن أن تكون كمية أو نوعية الجهد المبذول ونمط الأداء.

ثانياً : تعريف الأداء الوظيفي :

هو سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به. ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه عبارة عن غاية أو هدف يراد الوصول إليه، و من زاوية أخرى نلاحظ إن هناك مناظير وزوايا متباينة، فالبعض يتناولها من خلال أداء الفرد أو أداء فريق العمل (الجماعة)، والبعض يتناولها من خلال النظر إلى أداء المؤسسة ككل.

ثالثاً : أهمية الأداء الوظيفي :

- * إن الأداء الوظيفي يعد مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.
- * ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد، وهذا ما يزيد اهتمام الفرد بأدائه.
- * ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائماً مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

رابعاً : محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد. ولهذا نجد محددات الأداء تتضح في:

أ- الجهد: يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

ب- القدرات: تشير إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

ج- إدراك الدور: ويعني به الاتجاه الذي يعتقده الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والتشعور بأهميته في أدائه. ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتيان في كل مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين. هذا العمل لن يكون موجه في الطريق الصحيح، و بنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات، عادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون



لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه لا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداءه مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر.

المبحث الثالث

آليات التحسين المستمر

١- المقارنة المرجعية (البينية)

وهي عملية قياس ومقارنة أداء المنظمة مع أداء منظمة او منظمات اخرى سواء في نفس الصناعة او خارج الصناعة .

كيفية القيام بعملية المقارنة المرجعية : تتم من خلال الخطوات التالية

- ١-اختيار موضوع المقارنة المرجعية (كقيمة المبيعات ، معدل العائد على الاستثمار) .
- ٢-إقرار نطاق المقارنة المرجعية من حيث اجراءها داخل الصناعة او خارج الصناعة .
- ٣-تكوين فريق عمل لأداء المهمة .
- ٤-جمع المعلومات الضرورية ودراستها وتحليلها .
- ٥-إقرار نقاط القوة والضعف لدى المنظمات الاخرى الداخلة في نطاق المقارنة المرجعية .
- ٦-وضع خطة عمل تتضمن إجراء تحسينات ضرورية بهدف الوصول الى أداء افضل .
- ٧-تنفيذ خطة العمل فيما يتعلق بالتحسينات المتوي اجراؤها .

أولاً : المقارنة المرجعية الداخلية :

تجري بين دوائر المنظمة او بين فروعها . كما تدخل فيها المقارنة التاريخية (مقارنة العام الحالي مع العام الماضي)

ثانياً : المقارنة المرجعية الخارجية :

اجراء مقارنة مرجعية مع المنظمات الاخرى التي تعمل في نفس الصناعات ، حيث يتم مقارنة أداء المنظمة في موضوع معين مع أداء المنظمات الاخرى العاملة في نفس الصناعات .

ثالثاً : المقارنة المرجعية مع الممارسة الافضل :

تقوم بها المنظمات التي تسعى لان تكون متميزة بشكل بارز في ادائها ، وبالتالي فقد تجري مقارنتها مع الممارسة الافضل بغض النظر عن طبيعة عمل المنظمة التي تؤدي الممارسة الافضل .

من الملاحظ ان المقارنة المرجعية تتعلق بعملية جمع المعلومات عن أداء المنظمات الاخرى



رابعاً: "سيجما ٦ (sigma 6) منهج للتحسين المستمر :

سيجما هو الحرف الثامن عشر في الأبجدية الإغريقية ورمزه (σ) وقد استخدم الإحصائيون هذا الرمز للدلالة على الانحراف المعياري وهي طريقة إحصائية ومؤشر لوصف الانحراف أو التباين أو التشتت أو عدم التناسق في عملية معينة بالنسبة للأهداف المنشودة سيجما ستة هي عملية أو استراتيجية تمكن المنشآت من التحسن بصورة كبيرة فيما يخص عملياتها الأساسية وهيكلها من خلال تصميم ومراقبة أنشطة الأعمال اليومية بحيث يتم تقليل الفاقد واستهلاك المصادر (الوقت - الطاقات الذهنية - الطاقات المادية) وفي نفس الوقت تلبية احتياجات العميل وتحقيق الفعالية لديه .

وبدل مبدأ سيجما ستة على أن المنشأة تقدم خدمات أو سلعا خالية من العيوب تقريبا لأن نسبة العيوب في سيجما ستة ٣,٤ عيب لكل مليون فرصة، أي أن نسبة كفاءة وفاعلية العمليات ٩٩,٩٩٩٦٦٪ خلاصة الأمر أن فكرة سيجما ستة تكمن في أنه إذا كانت المنشأة قادرة على قياس عدد العيوب الموجودة في عملية ما فإنها تستطيع بطريقة علمية أن تزيل تلك العيوب وتقترب من نقطة الخلو من العيوب .

لماذا سيجما ستة ؟ وليست ثلاثة أو أربعة ؟

لو أردنا تنظيف ٣٠٠٠ متر مكعب من المسجد وأوكلنا المهمة إلى شركتين بالمناصفة وكانت إحدى الشركتين تعمل على مستوى ثلاثة سيجما والثانية تعمل على مستوى ستة سيجما، سنجد عند الشركة الأولى ٤ أقدام من السجاد مازالت متسخة أودون المستوى المطلوب . وسنجد عند الشركة الثانية منطقة متسخة بحجم رأس الدبوس (أي غير مرئية) . نشأة ٦ سيجما (sigma 6) : سيجما ستة لم تنشأ في يوم وليلة وإنما هي امتداد لتطور علم الإدارة وممارساته في الغرب وفي اليابان منذ السبعينات والثمانينات حيث ظهرت الجودة الشاملة التي أدت إلى تطور الأدوات العلمية والإحصائية في سبيل الكشف عن المشكلات والعمل على إزالتها بهدف تحسين الأداء . وكانت شركة موتورولا من أوائل الشركات التي وضعت منهجية أسلوب سيجما ستة و استخدمته عام ١٩٧٩ وحقق لها هذا الأسلوب توفيراً بلغ ٢,٢ بليون دولار خلال أربع سنوات

مراحل تطبيق ٦ سيجما (sigma 6) :

- ١- تحديد واختيار المشروعات التي سيطبق فيها أسلوب سيجما ستة ، وهنا لا بد من اختيار مشروعات مهمة تحقق فائدة حقيقية للمنشأة والعملاء الداخليين والخارجيين ، ولها الأولوية ، ويفضل أن يكون حجم المشروع صغيراً .
- ٢- تكوين الفريق، من مبادئ ٦ سيجما تكليف موظفين المنشأة بأعمال التحسين ولا تعتمد في التحسين على فريق عمل من خارج المنشأة ، ويتم اختيار أعضاء الفريق من الموظفين المتحمسين الذين يتمتعون بخبرات جيدة وأفق واسع .
- ٣- تكوين الميثاق ، بعد الميثاق وثيقة مكتوبة للمشكلة أو المشروع ويتضمن الميثاق كل ما يتعلق بالمشروع أسباب اختياره ، أهدافه، حدوده ، مجاله ، مراحل ، أعضاء الفريق وأدوارهم .
- ٤- تدريب الفريق حيث يركز التدريب على الكفايات المرتبطة ب ٦ سيجما مثل : القياس، التحليل ، إعادة تصميم العمليات ، التخطيط ، حل المشكلات .



٥- تنفيذ العملية يقوم الفريق بالإشراف على المشروع وتقديم الحلول العملية وتطبيقها .

٦- تسليم الحلول يسلم الفريق الحلول والنتائج إلى المالك الرسمي (صاحب العملية) الذي يتعهد بالمحافظة على المكاسب التي حققها الفريق ، ويكون ذلك في حفل رسمي ، ويعود أعضاء الفريق إلى أعمالهم السابقة أو إلى مشروع تحسين جديد داخل المنشأة

نموذج (FOCUS P-D-C-A model)

عبارة عن توسع لدائرة التحسين المستمر أو ما يعرف بدائرة الجودة (P-D-C-A) والتي ابتكرها إدوارد ديمينغ (Deming) وتعرف بإسمه ويطلق عليها أحياناً باسم سوهارت (Shewhart) وفق نموذج رقم (٤) .

وتتضمن دائرة دائرة الجودة (P-D-C-A) : خطط Plan ، افعل Do ، تحقق Check ، اتخذ الخطوة المناسبة Ac

وفي مايلي نبذة عن مراحل العمل في نموذج إدارة التغيير أو ما يعرف بنموذج التحسين المستمر FOCU: PDCA

المرحلة الأولى (F) : اعثر على فرصة لتحسين (F Find a process to improve)

اكتشف فرصة التحسين (مشكلات ، عيوب ، تحديات ، ثَمور تحتاج تطوير ، افكار ابداعية) وراعي ان لا تنتظر حصول المشكلة بل المبادرة للتحور على فرص التحسين .

المرحلة الثانية (O) : تنظيم فريق عمل لاجراء التحسينات .

(O Organize a team that knows about the process) نظم فريقاً له معرفة عن العملية المعنية (فرصة التحسين المراد تحسينها) .

المرحلة الثالثة (C) : توضيح المعلومات

(C Clarify current knowledge about the process) استوضح عن المعلومات الحالية عن العملية (فرصة التحسين) وجمع كافة المعلومات والبيانات التي تساعد فريق التحسين في عمله .

المرحلة الرابعة (U) : تفهم اسباب الحاجة للتغيير والتحسين بدقة .

(U Understand the sources of process variation) . استنتج أسباب المتغيرات وأسباب الانحراف عن المأمول بدقة عالية .

المرحلة الخامسة (S) : تحديد ما يجب تغييره وتحسينه وتطويره بدقة .

(S Select the process improvement) اختر عملية التحسين وحدد بدقة ما هي التغييرات والتحسينات والتطويرات التي ستتم واتفق مع الجميع عليها قبل البدء في العمل .

**المرحلة السادسة (P) : التخطيط**

(P Plan the necessary action steps / improvement) تحديد خطة خطوات التحسين المراد القيام بها بدقة والاتفاق عليها .

المرحلة السابعة (D) : الإعداد للعملية التحسين وتنفيذها .

D Do what is necessary to implement the action and collect data to (evaluate effectiveness

قم بعمل ما هو ضروري لتطبيق عملية التحسين . ثم قم بتنفيذ خطة التحسين المعتمدة و اجراء كافة خطوات عملية التحسين والتغيير . واجمع البيانات اللازمة لتقييم الفعالية .

المرحلة الثامنة (C) : الفحص والتقييم (C Check the results of) قم بفحص نتائج الأداء والتأكد من مدى التحسن الذي تم .

المرحلة التاسعة (A) : اعتماد التغييرات بصفة مستمرة

(improvement the implement full to Act A) OR (rework the PDCA cycle)

العمل على تطبيق التحسين بصورة كاملة ومستمرة وإعادة التخطيط للتحسين من جديد مرة أخرى

(١٢) تلتخص شعبة مستشفى تأخر التحسين المستمر على الأداء المؤسسي في عدة محاور في ضوء الرضا عن الحساب والاعتراف الإداري والأهمية النسبية

الرقم التوضيحي	البيانات المقارن	الوقت المقارن	مقياس الإستجابة										أسئلة التحسين المستمر
			سابق سنة		سابق		معايير		٢٠٢١		الزمن سنة		
			%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
١,٨١	١,٨٢	٤,٠٥	٢٣,٧٥	٥	٢,٤٤,٥	١١	٢,١٨,٤	١٧	١١,٤٥	٤	-	-	هل إن إدارة المؤسسة على كفاءة وإثراء التغيير
١,٨٠	١,٧٢	٤,٠٢	٢٢,٤٥	٥	٢,٥٥,٥	١٥	٢,١٨,٥	١٧	١١,٥٢	٥	-	-	هل كفاءة الإدارة بضرورة تغير وإثراء آليات التحسين المستمر
١,٧٥	١,٨٧	٣,٧٨	٢,١٤,٥	١١	٢,١٨,٥	١٤	٢,٢٢,٥	٢١	٢,١٧	٩	-	-	هل رؤية المؤسسة وإثراء الإدارة
١,٧٥	١,٧٧	٣,٧٥	٢,١١,٥	١١	٢,٥٦,٥	١٥	٢,١٦,٥	١٥	٢,٩,٥	٥	-	-	هل توجد خطة إدارة لتطبيق آليات التحسين المستمر
١,٧٦	١,٨٢	٣,٨٢	٢,١٤,٥	١٣	٢,٢٢,٥	١٥	٢,١٥,٥	١١	٢,٥,٥	٥	٢,٢,٥	٥	هل هناك خطة إدارة لتسليم وإثراء مسترديات : الموظفين
١,٧٦	١,٨٢	٣,٧٨	٢,٢٢,٥	١١	٢,١٦,٥	١٣	٢,١٦,٥	١٥	٢,٤,٥	-	-	-	هل هناك خطة المؤسسة لتسليم وإثراء الطرق والوسائل الخاصة بإثراء الخدمات



٥	يوجد لدى المؤسسة بورتال ومعايير خاصة لقياس مستوى الأداء لم يتم تطبيق التحسين المستمر لعدم مدى استيعاب الموظفين للتحسين المستمر	٦	٢٦٥	٣٩	٢٤٢,٣	٣٧	٢٤٠,٦	١٠	٢١٠,٨	٠	٠	٢,٥٥	٠,٧	٧	٠,٥١
٦	يوجد لدى المؤسسة بورتال ومعايير خاصة بتحسين وتطوير أداء الموظفين	١	٢٢١	٤٤	٢٤٧,٨	٣٧	٢٤٠,٦	١٠	٢١٠,٨	٠	٠	٢,٦١	٠,٦	٤	٠,٥٢
الوسط الحسابي والانحراف المعياري والانحراف المعياري النسبي للأداء												٢,٧٩	٠,٨٢	٠,٥٥	



المبحث الثاني

التوصيات

- انسجاماً مع ما تم عرضه من الاستنتاجات يتقدم الباحثون بعدد من التوصيات التي من شأنها ان تسهم في تحسين الاداء وتحقيق رضا الزبون على اساس انها الهدف الاسمي لتلك المؤسسات ، مما يجعلها تقدم افضل المنتوجات والخدمات التي تساهم بدورها في تعزيز ديمومة علاقة المؤسسات مع الزبائن والتوصيات على النحو الآتي :
١. ضرورة اهتمام وتوعية المؤسسات بالتحسين المستمر كحلقة من حلقات الميزة التنافسية الى جانب الاسبقيات التنافسية الاخرى .
 ٢. إعطاء التحسين المستمر اهمية واولوية كبيرة بالنسبة لبقية النشاطات في المؤسسات المبحوثة .
 ٣. ضرورة قيام المؤسسات المبحوثة بدراسات مستقبلية لبناء رؤى مستقبلية للتحسين المستمر لغرض تحسين ادائها و موقعها التنافسي على المدى البعيد .
 ٤. تخصيص موارد مالية كافية لنشاطات البحث والتطوير فيما يخص الجودة والتحسين المستمر ومتطلبات الارتقاء بها
 ٥. عقد ندوات ومؤتمرات ودورات لتعريف جميع الموظفين في المؤسسات عينة البحث بمفهوم واهمية التحسين المستمر بالنسبة للاداء وكافة أنشطة المؤسسة .
 ٦. التوعية بأهمية التحسين المستمر واعتماد الاساليب المبتكرة وهذا يتطلب السعي لاحداث نقلة نوعية في ثقافة المنظمة على مستوى القيادات ، الاساليب واجراءات العمل استهدافاً لخدمة الزبون والمؤسسة والمجتمع .
 ٧. تطبيق آليات التحسين المستمر كحلقة من حلقات الوصول الى الاداء المتميز .
 ٨. تفعيل دور الادارات العليا في مؤسسات بالمشاركة في التوعية لمفهوم التحسين المستمر ودوره في تحسين اداء المؤسسات و اساس بقائها .
 ٩. تفعيل دور الادارات العليا في المؤسسات بالمشاركة في التوعية لمفهوم التحسين ودوره في تحسين اداء المؤسسات و اساس بقائها .
 ١٠. التركيز على العلاقات الانسانية في المؤسسات وعدم اعطاء الفرصة لافئال افضل البرامج بسبب عدم وجود بيئة متعددة للتغيير .
 ١١. التركيز على دراسة جدوى التحسين قبل تطبيقه .



لمصادر العربية :

١. الطائي ، د. يوسف حجيم وآخرون ، نظم ادارة الجودة ، مكتب زهير العيسى ، النجف الاشراف ، الطبعة الاولى ، ٢٠٠٥
٢. الدهان ، اميمة ، الابداع والسلوك الابداعي للعاملين ، تنمية الراقدين ، المجلد ١١ ، العدد ٢٦ ، ١٩٨٩ .
٣. القزاز ، اسماعيل ابراهيم ، عادل عبد الملك ، التقييم الذاتي و عملية التحسين المستمر بموجب ارشادات مواصفة ISO ٩٠٠٤ : ٢٠٠٠ ، بغداد ، الطبعة الاولى ، ٢٠٠٤
٤. القزاز ، اسماعيل ابراهيم ، عادل عبد الملك ، رامي حكمت الدين ، SIX SIGMA واساليب اخرى حديثة في ادارة الجودة الشاملة ، عمان ، العبدلي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الاولى ، ٢٠٠٩ م - ١٤٢٩ هـ
٥. القرالة ، عصمت سليم ، الحكمانية في الاداء الوظيفي ، دار جليس الزمان - دار الرمال ، عمان ، الطبعة الاولى ، ٢٠٠٩
٦. درة ، عبد الباري ابراهيم ، تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، ٢٠٠٣ .
٧. هرمن أفينيس ، ادارة الاداء ، ترجمة سامح عبد المطلب عامر ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان ، ٢٠١١ .
٨. مخيمر ، عبد العزيز جميل وآخرون ، قياس الاداء المؤسسي للاجهزة الحكومية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية ، الطبعة الاولى ، القاهرة ، ٢٠٠٦ .

المصادر الاجنبية

- *Ahuja , k . K , Industrial management , Delhi , publishers , ١٩٨٦ .
- *Baran , stanley & Peter Zandan & John H , Vaston , How Effectively Are We Management innovation , Research management , NO١ ١٩٨٦ , .
- *Evans , J . R , Applied production & Operation management , ed west pub co , ١٩٩٣ .
- *Karjewski , L . J . & Ritzman L.P , Operation management : Strategy & Analysis , ed , Addison wseley pub , Co , ١٩٩٦ .
- *Markland & R.F , Operation management manufacturing & services , west pub Co , ١٩٩٥





المحور الأخصائي

تقديرات الأماكن الأعظم للاندثار
الخطي باخطاء طبيعية ملتوية

م د ابتسام كريم عبدالله / قسم الأحصاء
الباحثة / حسين كريم ناستور
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد



الملخص

دراسة مسألة الالتواء تجعل العلماء و الباحثين أكثر إدراكاً لأهمية التحليل الإحصائي الدقيق، ومما لاشك فيه ان اغلب الظواهر تحتوي على نسبة معينة من الالتواء وظهور مايسمى بـ«عدم التماثل» asymmetric، ومن هذه التسمية برزت أهمية العائلة الطبيعية الملتوية (Skew Normal Family (SN). يعتبر التوزيع الطبيعي الملتوي بمعلمة الالتواء ايسلون $(ESN(\mu, \sigma, \varepsilon)$ أحد التوزيعات الاحتمالية التي توفر انموذجاً أكثر مرونة نظراً لما توفره هذه المعلمة من امكانية في التقلب من الحالة الطبيعية الى الحالة الملتوية. من الجانب النظري ان عملية تقدير معالم انموذج انحدار خطي بمتوسط خطأ ذو قيمة وليس صفرياً تعتبر تحدياً كبيراً نظراً لما تحويه هذه العملية من صعوبات حيث لايمكن الحصول على صيغة نهائية لحساب هذه التقديرات وبالاخص معلمة القياس σ والالتواء ε ، اما من الجانب التطبيقي فانه لايمكن الحصول على قيم لهذه التقديرات الا من خلال اللجوء للطرائق العددية. في هذا البحث تم العمل على تقدير معالم انموذج انحدار خطي عام طبيعي ملتوي (SNGLM) بطريقة الأمكان الأعظم (MLE) وذلك من خلال استخدام تجربة المحاكاة. وبينت النتائج ان الانموذج SNGLM يمثل انموذجاً مرضياً عند تطبيقه على بيانات ملتوية. المصطلحات الرئيسية: التوزيع الطبيعي الملتوي بمعلمة الالتواء ايسلون (ESN)، انموذج خطي عام طبيعي ملتوي (SNGLM)، تقديرات الأمكان الأعظم.

* بحث مسئل من رسالة ماجستير / لم تناقش



١. المقدمة Introduction

ان افتراض الطبيعية لا يتحقق في اغلب الظواهر المدروسة وذلك بسبب وجود الالتواء الذي قد يكون سبباً رئيسياً في انموذج انحدار ضعيف. وكمحاوله لمعالجة هذا الضعف تستخدم اساليب عديدة منها اسلوب اخذ اللوغارتم للبيانات وتحويلات Box Cox وغيرها. الا ان هذه الاساليب تكون غير كافية في كثير من التطبيقات خاصةً البايولوجية منها والاسلوب البديل في هذه الحالة يتمثل بتوفير توزيعات تتسجم مع البيانات للحصول على نماذج اكثر مرونة لتتكيف مع كل نسبة التواء معينة. [١١]

من الناحية النظرية فإن العائلة (SN) تمتلك ميزة في كونها سهلة الانقياد رياضياً وكذلك امتلاكها عدد جيد من الخصائص المشتركة مع التوزيع الطبيعي. أما من الناحية التطبيقية فتعتبر العائلة (SN) هي الخيار الأفضل بالنسبة لجميع الظواهر التي يظهر فيها الالتواء [٩]. وبالتالي يمكننا القول بأن العائلة (SN) تهتم بتمثيل البيانات بأكثر قدر ممكن من التناسق والتخلص من الافتراضات غير الواقعية. وهذا ما يوضح مقدار الحصانة التي تمتلكها هذه العائلة من خلال امتلاكها معلمة شكل اضافية تسمى «معلمة الالتواء» تعمل على تنظيم الالتواء بحيث تسمح هذه المعلمة بالتغير المستمر من الحالة الطبيعية إلى الحالة الملتوية [١٦], [٩], [٧].

ان طرائق التقدير التقليدية تكون حساسة تجاه القيم الشاذة (outliers) التي يعالجها الكثير من خلال حذفها او تقديرها استناداً على مشاهدات اخرى. و بطبيعة الحال فإن هذا يقلل من مصداقية وصف الظاهرة المدروسة. أما في حالة الإبقاء على هذه القيم فعندها يجب استخدام طرائق حصينة للتقدير تمتاز بامتلاكها القدرة الكافية على تحمل وجود القيم الشاذة بالبيانات وعدم التأثر بها وبالتالي الحصول على نتائج أكثر كفاءة، دقة، واقعية، ومنطقية.

عدم تحقق الفرض الذي ينص على ان «الخطأ العشوائي يجب ان يتوزع توزيعاً طبيعياً» هو بمثابة المشكلة الاساسية لهذا البحث. اي ان انموذج الانحدار الخطي يعاني من مشكلة الابتعاد عن التوزيع الطبيعي. Linear Regression Model Departure from Normality. وبمعنى ادق ان الخطأ يتوزع توزيع طبيعي ملتوي بمتوسط غير صفري وهذا مايسبب صعوبة في حساب تقديرات معلمات الانموذج وبالأخص معلمة الالتواء (ε) ومعلمة القياس (σ).

ان الغرض من هذا البحث هو تقدير معلمات انموذج انحدار خطي طبيعي ملتوي بأستعمال طريقة الأمكان الأعظم (MLE) وبأستخدام دراسة المحاكاة.

في عام ١٨٩٧ ظهرت التوزيعات الملتوية لأول مرة من قبل Fechner [٨] الذي بين انه يمكن الحصول على التوزيع الملتوي من خلال توصيل (ربط) اثنين من التوزيعات النصف طبيعية Half Normal Distributions المختلفة من حيث معلمة القياس (σ). وقدم O'Hagan و Leonard [١٤] عام ١٩٧٦ لأول مره التوزيع الطبيعي الملتوي Skew Normal Distribution (SN) في التحليل البيزي. وفي عام ١٩٨٥ عمل Azzalini [٢]



الاحتمالية (pdf) له والتي كانت كالتالي:

$$f(x) = 2\theta(x)\Phi(\alpha x), \quad -\infty < x < \infty \quad (1.1)$$

حيث ان $\theta(x)$ تمثل pdf للتوزيع الطبيعي القياسي و $\Phi(x)$ تمثل لدالة التوزيعية التراكمية (cdf) للتوزيع الطبيعي القياسي، اما بالنسبة لـ α فهي تمثل معلمة الاتواء والتي تكون قيمتها بين $-\infty$ و ∞ . وفي عام 2000 قدم Mudholkar و Huston^[13] التوزيع الطبيعي الملتوي بمعلمة الاتواء ايسلون Epsilon Skew-Normal Distribution (ESN). وفي عام 2009 قام Tusng I. Lin^[10] بتطوير خوارزمية التوقع الاعظم Expectation-Maximization (EM) وذلك لاجاد مقدرات الامكان الاعظم بالنسبة لمعلمات نموذج خليط لتوزيع SN متعدد المتغيرات (SNMIX) حيث بين ان هذه الخوارزمية سهلة للتنفيذ كما بين ان استخدام لنموذج (SNMIX) للبيانات المصرفية هو اكثر كفاءة من استخدام لنموذج خليط من التوزيع الطبيعي (NORMIX). في عام ٢٠١٠ قام Reinaldo^[15] بتوسيع معلمي للتوزيع ESN المقدم من قبل Mudholkar و Huston^[13] اطلقوا عليه العائلة الطبيعية الملتوية المرنة Flexible Epsilon-Skew-Normal Family (FESN) حيث ان هذه العائلة تحتوي على معلمة شكل اضافية (δ) تزيد من مرونة التوزيع ESN، هذا وان $FESN(\epsilon, \delta)$ يختزل الى $ESN(\epsilon)$ عندما $\delta = 0$. عام 2010 اقترح Dey, Debarshi^[6] من خلال أطروحتة "Estimation of the Parameters of Skew Normal Distribution by Approximating the Ratio of the Normal Density and Distribution Functions" أسلوب لحساب مقدرات الامكان الاعظم بالنسبة للتوزيع الطبيعي الملتوي بالاعتماد على النسبة ما بين دالة الكثافة الاحتمالية (p.d.f) ودالة التوزيع (c.d.f) للتوزيع الطبيعي وباستخدام نوعين من المعادلات خطية و لاخطية. وبينت النتائج ان الخطية تعطي نتائج مقبولة. وفي عام ٢٠١٣ استخدم Abdulah و Elsalloukh^[7] توزيع كاما الملتوي بمعلمة الاتواء ايسلون Epsilon Skew Gamma (ESI)^[6] على بيانات ذات توزيع قريب من توزيع كاما حيث قاموا بتعريف التوزيع ESI، ذكر خصائصه ومميزاته، وتقدير معلماته باستعمال طريقتي الامكان الاعظم والعزوم، وتطبيق هذه التقديرات على بيانات تتوزع توزيع ESI. في عام 2018 قام Abdullah^[17] وزملائه باستخدام الخوارزمية الوراثية Genetic Algorithm (GA) لاجاد مقدرات دالة الامكان بالنسبة لمعلمات لتوزيع SN ومقارنتها مع تقنيات تكرارية اخرى مثل (NR) Newton-Raphson، (NM) Nelder-Mead، والخوارزمية المعادة الوزن التكرارية Iteratively Re-Weighting Algorithm (IRA) حيث أثبتوا ان الخوارزمية (GA) هي الخوارزمية الأكثر كفاءة مقارنة مع باقي الخوارزميات من خلال حساب متوسط مربعات الخطأ Mean Squares Errors (MSE) لكل مقدر في حال تطبيقه في كل خوارزمية.



٢- التوزيع الطبيعي الملتوي بمعلمة الالتواء ايسلون Epsilon Skew Normal ((ESN

يشير مصطلح طبيعي ملتوي (skew-normal) إلى فئة معلميه من التوزيعات الاحتمالية والتي تكون بمثابة توسعة للتوزيع الطبيعي من خلال معلمة شكل إضافية تتخلم الالتواء، بحيث تسمح بالتغير المستمر من الحالة الطبيعية إلى الحالة الغير طبيعية [5]. هذا ويمتلك التوزيع الطبيعي الملتوي الكثير من المميزات لكن غياب اسلوب كفاء لتقدير معلمته يعتبر عائق رئيسي لاستخدامه على نطاق أوسع [6]. فلقد كان الدافع وراء تقديم التوزيعات الملتوية هو الحصول على توزيعات تكون قادرة على التكيف بأكثر قدر ممكن مع البيانات [1]. ففي المجال التطبيقي فإن التوزيع SN يعتبر الحل الامثل بالنسبة لجميع الحالات التي يوجد فيها بعض الالتواء وان الخاصية القيمة والتي تظهر بشكل واضح في هذه الحالة هي استمرارية التحول من الحالة الطبيعية إلى الملتوية، اما من الناحية النظرية فإن فئة التوزيعات الطبيعية الملتوية (SN) لديها ميزة في كونها سهلة الاتقياد رياضياً وامتلاكها عدد جيد من الخصائص المشتركة مع التوزيع الطبيعي القياسي.

بين ¹³(Mudholkar , Huston) التوزيع SN بصيغة تختلف عما جاء به ²Azzalini

أطلقوا عليها اسم التوزيع الطبيعي الملتوي بمعلمة الالتواء ايسلون Epsilon Skew Normal (ESN) والذي تكون دالة الكثافة الاحتمالية له بالشكل التالي

$$f(x) = \begin{cases} \frac{1}{\sigma\sqrt{2\pi}} e^{-\frac{(x-\mu)^2}{2\sigma^2(1+\varepsilon)^2}} & \text{if } x < \mu \\ \frac{1}{\sigma\sqrt{2\pi}} e^{-\frac{(x-\mu)^2}{2\sigma^2(1-\varepsilon)^2}} & \text{if } x \geq \mu \end{cases}, \quad -1 < \varepsilon < 1 \quad (2.1)$$

حيث ان كل من μ ، σ ، ε تمثل معلمة الموقع Location، القياس Scale، الالتواء Skewness على

التوالي، وستستخدم المعادلة (2.1) في هذا البحث والتي تمتلك متوسط وتباين يكونان كالتالي:

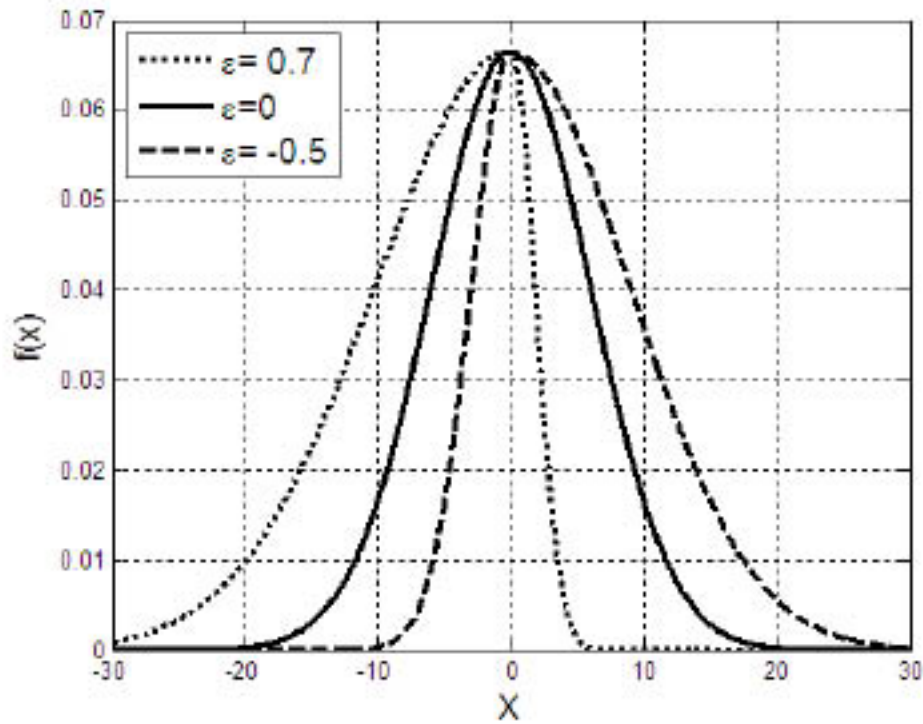
$$E(x) = \mu - \frac{4\sigma\varepsilon}{\sqrt{2\pi}} \quad (2.2)$$

$$V(x) = \frac{\sigma^2[(3\pi - 8)\varepsilon^2 + \pi]}{\pi} \quad (2.3)$$

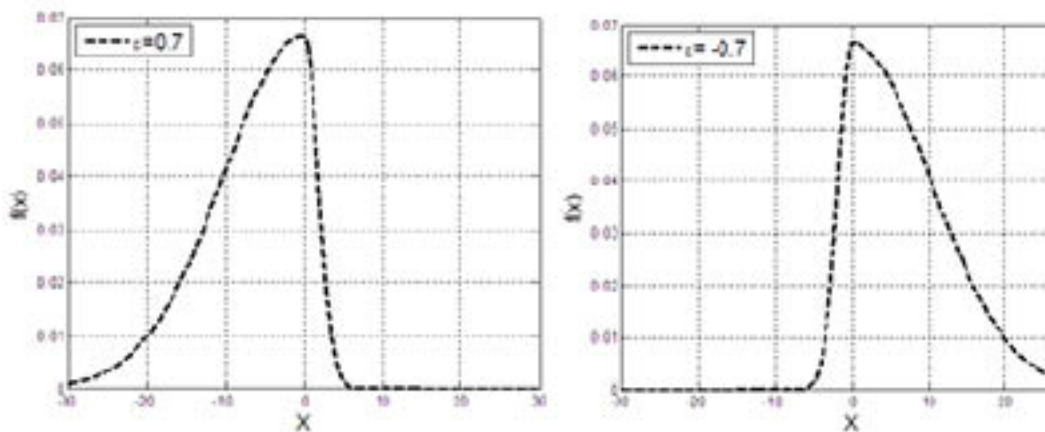
الخط المنقط يوضح الشكل (2.1) يوضح دالة الكثافة الاحتمالية للتوزيع ((ESN ذلك باختيار اكثر من قيمة لـ ε ، حيث ان المنحنى ذو انه "إذا كانت ($\varepsilon > 0$) فهذا يعني لدينا التواء في الخط المنقط يوضح الشكل (2.1) يوضح دالة الكثافة الاحتمالية للتوزيع ((ESN ذلك باختيار اكثر من قيمة لـ ε ، حيث ان المنحنى ذو انه "إذا كانت ($\varepsilon > 0$) فهذا يعني لدينا التواء في الجانب الأيمن" [3] (Right Skewed) وفي هذه الحالة يكون الالتواء موجب اي إن البيانات تتركز



الجانب الأيسر " [3] (Left Skewed)، وفي هذه الحالة يعتبر الالتواء سالب أي إن البيانات تتركز معظمها في جهة اليسار ويكون المنوال اكبر من الوسيط اكبر من المتوسط (المتوسط يقع إلى يسار المنوال). ويكون التوزيع متماثل في حال كانت $(\epsilon=0)$. والشكل (2.2) يوضح وبصورة ادق توزيع ESN ملتوي لليمين ولليسار بالنسبة لمعلمتي التواء موجبة وسالبة.



شكل (2.1) دالة الكثافة الاحتمالية للتوزيع الطبيعي الملتوي بمعلمة الالتواء



شكل (2.2) يوضح الالتواء الموجب (اليمين) والسالب (اليسار) للتوزيع ESN

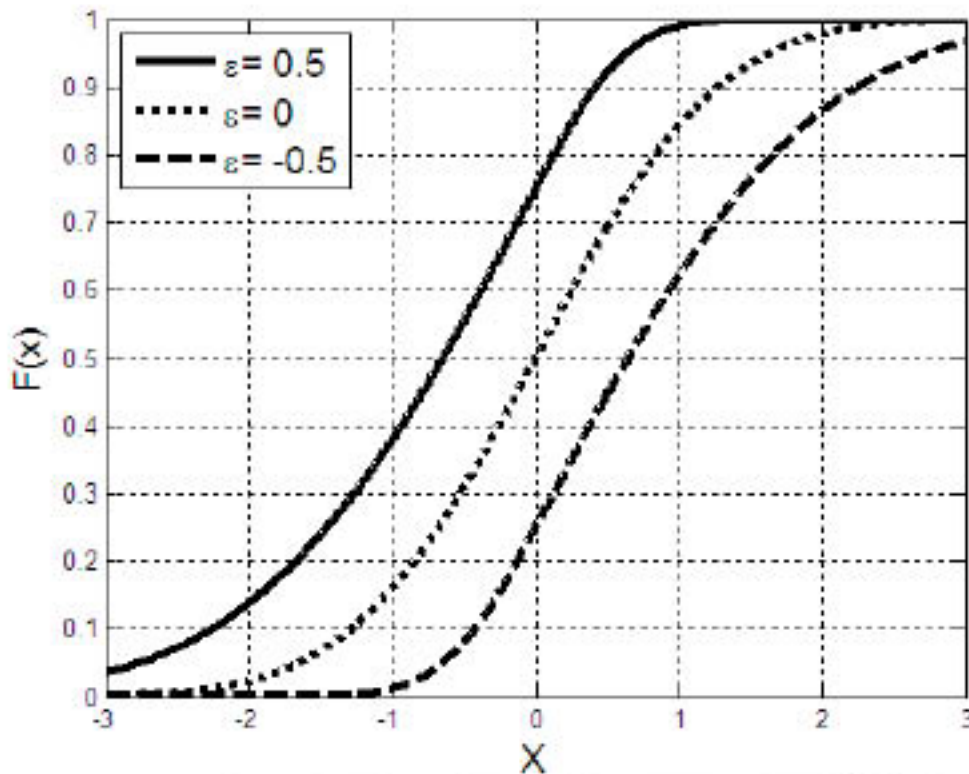


بالنسبة لدالة الـ cdf لتوزيع ESN لقياسي $ESN(0,1,\varepsilon)$ فهي كالآتي:^[13]

$$F(x) = \begin{cases} (1 + \varepsilon)\Phi\left(\frac{x}{1+\varepsilon}\right) & , x < 0 \\ \varepsilon + (1 - \varepsilon)\Phi\left(\frac{x}{1-\varepsilon}\right) & , x \geq 0 \end{cases} \quad (2.4)$$

والشكل (2.3) يوضح تأثير ε على شكل دالة الـ cdf للتوزيع ESN باختيار أكثر من قيمة لـ ε . حيث ان المنحني ذو الخط المنقط يوضح شكل دالة الـ cdf للتوزيع الطبيعي ($\varepsilon=0$), المنحني ذو الخط المتصل يوضح دالة الـ cdf لتوزيع ESN ملتوي لليمين وهذا واضح من خلال تأثير قيمة ε المساوية لـ 0.5 في كون المنحني من الجانب الايمن اصبح ذو ذيل اطول من الجانب الاخر. والمنحني ذو الخط المتقطع يوضح دالة الـ cdf لتوزيع ESN ملتوي لليسار وهذا واضح من خلال تأثير قيمة ε المساوية لـ -0.5 في كون المنحني من الجانب الايسر اصبح ذو ذيل اطول من الجانب الاخر.

معظمها في جهة اليمين ويكون المتوسط اكبر من الوسيط اكبر من المنوال (المتوسط يقع يمين المنوال). أما المنحني ذو الخط المتقطع فإنه يوضح "إذا كانت ($\varepsilon < 0$) فهذا يعني لدينا التواء في



الشكل (2.3) لدالة التراكمية للتوزيع الطبيعي الملتوي بمعلمة الالتواء ايسلون

٣- الانموذج الخطي العام الطبيعي-الملتوي Skew-Normal General Linear Model ((SNGLM

يمكن تمثيل انموذج انحدار خطي بمتغير معتمد (Y) وعدد من المتغيرات المستقلة (X_j) وحد



$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{i1} + \beta_2 X_{i2} + \dots + \beta_K X_{iK} + U_i \quad \begin{cases} i = 1, 2, \dots, n \\ j = 0, 1, 2, \dots, K \end{cases} \quad (3.1)$$

هذا ويمكن كتابة (3.1) بصورة مختصرة وباستخدام المصفوفات والمتجهات كالآتي:

$$Y = X\beta + U \quad (3.2)$$

لخطأ العشوائي (U_i) بالمعادلة الخطية الآتية:

حيث ان Y يمثل متجه لملاحظات المتغير المعتمد ذو بعد (X) , $(n \times 1)$ مصفوفة ذات ابعاد $(n \times (K+1))$ لملاحظات المتغيرات المستقلة، β متجه $(K+1) \times 1$ لمعاملات الانحدار علماً بأن العنصر الاول منه يمثل الحد الثابت، و U هو متجه $(n \times 1)$ للخطأ العشوائي والذي يتوزع توزيع طبيعي ملتوي $(U \sim ESN(\mu, \sigma, \epsilon))$.

عندما يكون توزيع الخطأ توزيعاً طبيعياً ملتويًا (ESN) فإن متوسطه يكون كما هو مذكور في المعادلة (2.2). وبما ان توقع الخطأ عبارة عن حد ثابت لذا لا بد من ضربه بمتجه الوحدة $(I_{n \times 1})$ عند التقدير، وذلك لاننا سنتعامل مع متجه من الاخطاء العشوائية، لذلك فإن الصيغة

$$Y = EY = X\beta + E(U)$$

$$EY = X\beta + \left(\mu - \frac{4\sigma\epsilon}{\sqrt{2\pi}} \right) I \quad (3.3)$$

لتقديرية للانموذج (3.2) ستكون بالشكل التالي:

4. تقديرات الامكان الاعظم Maximum Likelihood

$Estimates$ حد الخطأ بالنسبة للمتغير المعتمد (Y) هو عبارة عن مقدار الفرق بين القيمة الحقيقية والتقديرية، لذا فإن حد الخطأ بالنسبة للانموذج الخطي العام الطبيعي الملتوي ((SNGLM يكون كالآتي:

$$U = Y - EY \quad (4.1)$$

$$U = Y - X\beta - \left(\mu - \frac{4\sigma\epsilon}{\sqrt{2\pi}} \right) I \quad (4.2)$$

$$f(Y) = \begin{cases} \frac{1}{\sqrt{2\pi\sigma^2}} e^{-\frac{u'u}{2\sigma^2(1+\epsilon)^2}} & , Y < \mu \\ \frac{1}{\sqrt{2\pi\sigma^2}} e^{-\frac{u'u}{2\sigma^2(1-\epsilon)^2}} & , Y \geq \mu \end{cases} \quad (4.3)$$



وبتعويض المعادلة (3.3) بالمعادلة (4.1) نحصل على
بتعظيم المعادلة (4.3)، وتعويض المعادلة (4.2) بما يساويها بالمعادلة (4.3) وبالتبسيط حيث ان

$(\mathbf{X}\beta)' \mathbf{Y} = \mathbf{Y}'(\mathbf{X}\beta)$ و $(\mathbf{X}\beta)' \mathbf{I} = \mathbf{I}'\mathbf{X}\beta$ ، $\mathbf{Y}'\mathbf{I} = \mathbf{I}'\mathbf{Y}$
سكون دالة الامكان الاعظم بدلالة المعلمات $\theta = \beta, \mu, \sigma, \varepsilon$ بالشكل الاتي:

$$L(\mathbf{Y}, \theta) = \begin{cases} \frac{(2\pi\sigma^2)^{-\frac{n}{2}}}{e^{-\frac{(\mathbf{Y}'\mathbf{Y} - 2\mathbf{Y}'\mathbf{X}\beta - 2(\mu - \frac{4\sigma\varepsilon}{\sqrt{2\pi}})\mathbf{Y}'\mathbf{I} + (\mathbf{X}\beta)'(\mathbf{X}\beta) + 2(\mu - \frac{4\sigma\varepsilon}{\sqrt{2\pi}})(\mathbf{X}\beta)' \mathbf{I} + n(\mu - \frac{4\sigma\varepsilon}{\sqrt{2\pi}})^2)}{2\sigma^2(1+\varepsilon)^2}} & , \mathbf{Y} < \mu \\ \frac{(2\pi\sigma^2)^{-\frac{n}{2}}}{e^{-\frac{(\mathbf{Y}'\mathbf{Y} - 2\mathbf{Y}'\mathbf{X}\beta - 2(\mu - \frac{4\sigma\varepsilon}{\sqrt{2\pi}})\mathbf{Y}'\mathbf{I} + (\mathbf{X}\beta)'(\mathbf{X}\beta) + 2(\mu - \frac{4\sigma\varepsilon}{\sqrt{2\pi}})(\mathbf{X}\beta)' \mathbf{I} + n(\mu - \frac{4\sigma\varepsilon}{\sqrt{2\pi}})^2)}{2\sigma^2(1-\varepsilon)^2}} & , \mathbf{Y} \geq \mu \end{cases} \quad (4.4)$$

وبما ان دالة الامكان الاعظم بالنسبة لـ (4.4) (SNGLM) اعلاه عبارة عن حالتين، لذا سيتم حساب M.L.E لكل حالة وكما يلي:

4.1 تقديرات الامكان الاعظم (MLE) للحالة $y < \mu$.

ان دالة الامكان الاعظم للحالة $y < \mu$ هي كالآتي:

$$L = (2\pi\sigma^2)^{-\frac{n}{2}} * e^{-\frac{(\mathbf{Y}'\mathbf{Y} - 2\mathbf{Y}'\mathbf{X}\beta - 2(\mu - \frac{4\sigma\varepsilon}{\sqrt{2\pi}})\mathbf{Y}'\mathbf{I} + (\mathbf{X}\beta)'(\mathbf{X}\beta) + 2(\mu - \frac{4\sigma\varepsilon}{\sqrt{2\pi}})(\mathbf{X}\beta)' \mathbf{I} + n(\mu - \frac{4\sigma\varepsilon}{\sqrt{2\pi}})^2)}{2\sigma^2(1+\varepsilon)^2}} \quad (4.5)$$

ولغرض تقدير معلمات المعادلة (4.5)، يستوجب تحويلها الى الشكل الخطي من خلال اخذ اللوغارتم لطرفيها:

بأخذ التفاضل للمعادلة (4.6) بالنسبة لمتجه معلمات الانحدار (β) ومعلمة الموقع (μ)، وبالمساواة للصفر

$$\begin{aligned} \ln L = & -\frac{n}{2} \ln(2\pi) - \frac{n}{2} \ln \sigma^2 \\ & - \frac{1}{2\sigma^2(1+\varepsilon)^2} \left(\mathbf{Y}'\mathbf{Y} - 2\mathbf{Y}'\mathbf{X}\beta - 2\left(\mu - \frac{4\sigma\varepsilon}{\sqrt{2\pi}}\right)\mathbf{Y}'\mathbf{I} + (\mathbf{X}\beta)'(\mathbf{X}\beta) \right. \\ & \left. + 2\left(\mu - \frac{4\sigma\varepsilon}{\sqrt{2\pi}}\right)(\mathbf{X}\beta)' \mathbf{I} \right. \\ & \left. + n\left(\mu - \frac{4\sigma\varepsilon}{\sqrt{2\pi}}\right)^2 \right) \end{aligned} \quad (4.6)$$

نحصل على الصيغة التقديرية لكل من β و μ وكالاتي:



بأخذ التفاضل للمعادلة (٤,٦) بالنسبة لمتجه معلمات الانحدار (β) ومعلمة الموقع (μ), وبالمساواة للصفر نحصل على الصيغة التقديرية لكل من β و μ وكالاتي:

$$\begin{aligned} \frac{\partial U'U}{\partial \beta} &= -2Y'X + 2X'X\beta + 2\left(\mu - \frac{4\sigma\varepsilon}{\sqrt{2\pi}}\right)X'I \\ -X'Y + X'Xb + \left(\mu - \frac{4\sigma\varepsilon}{\sqrt{2\pi}}\right)X'I &= 0 \\ b &= (X'X)^{-1}\left(X'Y - \left(\mu - \frac{4\sigma\varepsilon}{\sqrt{2\pi}}\right)X'I\right) \end{aligned} \quad (4.7)$$

$$\begin{aligned} \frac{\partial U'U}{\partial \mu} &= -Y'I + (Xb)'I + n\left(\mu - \frac{4\sigma\varepsilon}{\sqrt{2\pi}}\right) = 0 \\ \hat{\mu} &= \frac{Y'I - (Xb)'I + \left(\frac{4\sigma\varepsilon}{\sqrt{2\pi}}\right)n}{n} \end{aligned} \quad (4.8)$$

اما في حال تفاضل المعادلة (4.6) بالنسبة لمعلمة القياس (σ), ومساواتها للصفر نحصل على:

$$\begin{aligned} \frac{\partial \ln L}{\partial \sigma} &= -\frac{n}{\hat{\sigma}} - \left[\frac{-1}{\hat{\sigma}^3(1+\varepsilon)^2} \left(Y'Y - 2Y'Xb - 2\left(\mu - \frac{4\hat{\sigma}\varepsilon}{\sqrt{2\pi}}\right)Y'I + (Xb)'Xb \right. \right. \\ &\quad \left. \left. + 2\left(\mu - \frac{4\hat{\sigma}\varepsilon}{\sqrt{2\pi}}\right)(Xb)'I + n\left(\mu - \frac{4\hat{\sigma}\varepsilon}{\sqrt{2\pi}}\right)^2 \right) \right. \\ &\quad \left. + \frac{1}{2\hat{\sigma}^2(1+\varepsilon)^2} \left(\frac{8\varepsilon}{\sqrt{2\pi}}Y'I - \frac{8\varepsilon}{\sqrt{2\pi}}(Xb)'I - \frac{8n\varepsilon}{\sqrt{2\pi}}\left(\mu - \frac{4\hat{\sigma}\varepsilon}{\sqrt{2\pi}}\right) \right) \right] \\ &= 0 \end{aligned} \quad (4.9)$$

وبضرب طرفي المعادلة (4.9) بـ $\hat{\sigma}^3(1+\varepsilon)^2$ وبالتبسيط اكثر نحصل على:

وبالمساواة للصفر نحصل على الصيغة التقديرية لكل من β و μ وكالاتي:

$$\begin{aligned} -n\hat{\sigma}^2(1+\varepsilon)^2 + \left[Y'Y - 2Y'Xb - 2\left(\mu - \frac{4\hat{\sigma}\varepsilon}{\sqrt{2\pi}}\right)Y'I + (Xb)'Xb \right. \\ \left. + 2\left(\mu - \frac{4\hat{\sigma}\varepsilon}{\sqrt{2\pi}}\right)(Xb)'I + n\left(\mu - \frac{4\hat{\sigma}\varepsilon}{\sqrt{2\pi}}\right)^2 \right] \\ - \frac{4\hat{\sigma}\varepsilon}{\sqrt{2\pi}} \left(Y'I - (Xb)'I - n\left(\mu - \frac{4\hat{\sigma}\varepsilon}{\sqrt{2\pi}}\right) \right) = 0 \end{aligned}$$



$$Y'Y - 2Y'Xb - 2\mu Y'I + (Xb)'Xb + 2\mu(Xb)'I + n\mu^2 - \sigma^2(n(1 + \varepsilon)^2) + \sigma \left(\frac{4\varepsilon}{\sqrt{2\pi}} (Y'I - (Xb)'I - n\mu) \right) = 0 \quad (4.10)$$

وبعد حل المعادلة (4.10) بطريقة الدستور تكون الصيغة التقديرية لـ σ كالآتي:

$$\hat{\sigma} = \frac{\left(\frac{4\varepsilon}{\sqrt{2\pi}} (Y'I - (Xb)'I - n\mu) \right)}{2(n(1 + \varepsilon)^2)} \pm \sqrt{\frac{\left(\frac{4\varepsilon}{\sqrt{2\pi}} (Y'I - (Xb)'I - n\mu) \right)^2 + 4(n(1 + \varepsilon)^2)(C)}{2(n(1 + \varepsilon)^2)}} \quad (4.11)$$

اذ ن C هي كالآتي:

$$C = Y'Y - 2Y'Xb - 2\mu Y'I + (Xb)'Xb + 2\mu(Xb)'I + n\mu^2 \quad (4.12)$$

بأخذ التفاضل للمعادلة (4.6) بالنسبة لـ ε والمساواة للصفر نحصل على:

$$\frac{\partial \ln L}{\partial \varepsilon} = - \left[\frac{-1}{\sigma^2(1 + \varepsilon)^3} \left(Y'Y - 2Y'Xb - 2 \left(\mu - \frac{4\sigma\varepsilon}{\sqrt{2\pi}} \right) Y'I + (Xb)'Xb + 2 \left(\mu - \frac{4\sigma\varepsilon}{\sqrt{2\pi}} \right) (Xb)'I + n \left(\mu - \frac{4\sigma\varepsilon}{\sqrt{2\pi}} \right)^2 \right) + \frac{1}{2\sigma^2(1 + \varepsilon)^2} \left(\frac{8\sigma}{\sqrt{2\pi}} Y'I - \frac{8\sigma}{\sqrt{2\pi}} (Xb)'I - \frac{8n\mu\sigma}{\sqrt{2\pi}} + \frac{32n\sigma^2\varepsilon}{2\pi} \right) \right] = 0 \quad (4.13)$$

وبضرب طرفي المعادلة (4.13) بـ $\sigma^2(1 + \varepsilon)^2$ وبالتبسيط اكثر تكون الصيغة التقديرية لـ ε كالآتي:



$$\frac{1}{(1+\varepsilon)} \left[\begin{aligned} & Y'Y - 2Y'Xb - 2 \left(\mu - \frac{4\sigma\varepsilon}{\sqrt{2\pi}} \right) Y'I + (Xb)'Xb \\ & + 2 \left(\mu - \frac{4\sigma\varepsilon}{\sqrt{2\pi}} \right) (Xb)'I + n \left(\mu - \frac{4\sigma\varepsilon}{\sqrt{2\pi}} \right)^2 \\ & - \frac{4\sigma}{\sqrt{2\pi}} \left(Y'I - (Xb)'I - n\mu + \frac{4n\sigma\varepsilon}{\sqrt{2\pi}} \right) \end{aligned} \right] = 0$$

$$\hat{\varepsilon} = \frac{\frac{4\sigma}{\sqrt{2\pi}} (Y'I - (Xb)'I - n\mu) - Y'Y + 2Y'Xb}{\frac{4\sigma}{\sqrt{2\pi}} \left(Y'I - (Xb)'I - n\mu - \frac{4\sigma n}{\sqrt{2\pi}} \right) + \frac{2\mu Y'I - (Xb)'(Xb) - 2\mu(Xb)'I - n\mu^2}{\frac{4\sigma}{\sqrt{2\pi}} \left(Y'I - (Xb)'I - n\mu - \frac{4\sigma n}{\sqrt{2\pi}} \right)}} \quad (4.14)$$

4.2 تقديرات الامكان الاعظم (MLE) للحالة $y \geq \mu$

سيتم حساب MLE لهذه الحالة من خلال تكرار نفس الخطوات السابقة المتبعة في الحالة الاولى ($y < \mu$), لكن باختلاف بسيط يتمثل بأبدال كل $(1+\varepsilon)^2$ بـ $(1-\varepsilon)^2$. اذ ان الصيغة التقديرية بالنسبة لـ β و μ كانت مكافئة لما تم الحصول عليه في تقديرات الحالة ($y < \mu$) وكما موضح في المعادلتين (4.7) و (4.8).

$$\hat{\sigma} = \frac{\left(\frac{4\varepsilon}{\sqrt{2\pi}} (Y'I - (Xb)'I - n\mu) \right)}{2(n(1-\varepsilon)^2)} \pm \sqrt{\frac{\left(\frac{4\varepsilon}{\sqrt{2\pi}} (Y'I - (Xb)'I - n\mu) \right)^2 + 4(n(1-\varepsilon)^2)(C)}{2(n(1-\varepsilon)^2)}} \quad (4.15)$$

اذ ان C هي كما موضح في المعادلة (4.12). هذا وان الصيغة التقديرية لـ ε فقد كانت كالآتي:

اما بالنسبة لـ σ , فإن الصيغة التقديرية لها كانت كالآتي:



$$\varepsilon = \frac{4\sigma}{\sqrt{2\pi}} \frac{(Y'I - (Xb)'I - n\mu) + Y'Y - 2Y'Xb}{\frac{4\sigma}{\sqrt{2\pi}} \left((Xb)'I - Y'I + n\mu - \frac{4\sigma^2 n}{\sqrt{2\pi}} \right) - \frac{2\mu Y'I + (Xb)'(Xb) + 2\mu(Xb)'I + n\mu^2}{\frac{4\sigma}{\sqrt{2\pi}} \left((Xb)'I - Y'I + n\mu - \frac{4\sigma n}{\sqrt{2\pi}} \right)}} \quad (4.16)$$

بأعادة النظر الى ماذكر من صيغ تقديرية بالنسبة لمعاملات SNGLM ونخص بالذكر الصيغ التقديرية للمعاملات ε, σ, μ سنجد ان كل واحدة من هذه التقديرات عبارة عن صيغة مغلقة (Closed form) بمعنى انه لايمكن الحصول على صيغة نهائية لها وحلها الا عن طريق استخدام طرائق عددية Numerical Methods للتقدير [17] وهذا ماسيتم العمل عليه لاحقاً.

6. المحاكاة Simulation

لتوليد انموذج SNGLM بمتغيرين مستقلين كما موضح في (6.1)، كان لا بد من عمل دراسة المحاكاة والتي تضمنت هنا توليد أربع حجومات لعينات (Y_i) تتوزع التوزيع $(ESN(\mu, \sigma, \varepsilon))$ وهي 20, 50, 75, 100، وكذلك توليد متغيرين مستقلين (X_1) و (X_2) ، حيث تم التوليد بالاعتماد على دالة معكوس الـ (CDF Inverse CDF) للتوزيع [13] $[ESN(\mu, \sigma, \varepsilon)]$ وكما موضح في (6.2) - كما تم تحديد قيم افتراضية (اولية) Initial values لكل من معاملات الانموذج المطلوب تقديرها $\mu, \sigma, \beta_0, \beta_1, \beta_2$ وهي 5, 3, 1, 2, 1 على التوالي بحيث تكون هذه القيم ثابتة لجميع حجومات العينات.

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + U \quad (6.1)$$

$$F^{-1}(u) = \begin{cases} \mu + \sigma \left((1 + \varepsilon) \Phi^{-1} \left(\frac{u}{1 + \varepsilon} \right) \right) & , 0 < u < \frac{(1 + \varepsilon)}{2} \\ \mu + \sigma \left((1 - \varepsilon) \Phi^{-1} \left(\frac{u - \varepsilon}{1 - \varepsilon} \right) \right) & , \frac{(1 + \varepsilon)}{2} \leq u < 1 \end{cases} \quad (6.2)$$

بالنسبة لمعلمة الالتواء ε فلقد تم افتراض قيمتين لها وهي 0.5 و 0.8 حيث ان مقدرات SNGLM الناتجة من القيمة الاولى كما موضح في الجدول (1) تمثل مقدرات ناتجة من توزيع طبيعي ملتوي لليسار (Left Epsilon Skew Normal (LESN)، بينما مقدرات SNGLM الناتجة من القيمة الثانية كما موضح في الجدول (2) تمثل مقدرات ناتجة من توزيع طبيعي ملتوي لليمين (Right Epsilon Skew Normal (RESN). كان لا بد من اللجوء لطريقة عددية Numerical Method المتمثلة بخوارزمية [12] Trust Region لاجاد قيم لمقدرات SNGLM.



من خلال ملاحظة الجداول (1) و(2) لوحظ ان قيمة MSE بالنسبة لمعلمة الموقع التقديرية (μ) تقل بزيادة حجم العينة. فعلى سبيل المثال وكما موضح في الجدول (1) نجد ان قيمة MSE لـ μ عند حجم عينة 20 كانت 0.0008 في حين كانت قيمتها عند حجم عينة 100 هي 1.0828E-08. وهذا مايعكس السلوك الجيد لطريقة MLE في حساب هذا المقدر (μ) والذي كانت القيمة التقديرية له عن حجم عينة 20 هي 1.9720 في حين عند حجم عينة 100 كان مقدارها 2.0001 وهذا مايعكس قرب القيمة التقديرية من الحقيقية (الافتراضية) بزيادة حجم العينة بالنسبة لهذه المعلمة. كما لوحظ ان تغيير حجم العينة ليس له التأثير الكبير على القيمة التقديرية لكل من σ و ε فعلى سبيل المثال كانت قيمة MSE لكل من عند حجم عينة 20 كانت 0.0689 و 0.0003 في حين عند حجم عينة 100 كانت قيمته لكل منهما 0.0780 و 0.0069 على التوالي.

من خلال ملاحظة الجدول (2) نجد ان قيمة MSE بالنسبة لمعلمات الانحدار b_1 و b_2 تقل بزيادة حجم العينة حيث كانت قيمة MSE لكل من b_1 و b_2 عند حجم عينة 20 هي 0.0021 و 0.0001 في حين عند حجم عينة 100 كانت قيمته 3.7870E-05 و -1.4740E-05 على التوالي.

من خلال ملاحظة الجدول (2) نجد ان قيمة MSE بالنسبة لمعلمات الانحدار b_1 و b_2 تقل بزيادة حجم العينة حيث كانت قيمة MSE لكل من b_1 و b_2 عند حجم عينة 20 هي 0.0021 و 0.0001 في حين عند حجم عينة 100 كانت قيمته 3.7870E-05 و -1.4740E-05 على التوالي.



N	Method	MLE	MSE_MLE
	Parameter		
20	b_0	4.5526	0.2002
	b_1	3.1135	0.0129
	b_2	1.0279	0.0008
	$\hat{\mu}$	1.9720	0.0008
	$\hat{\sigma}$	0.7375	0.0689
	$\hat{\varepsilon}$	-0.5183	0.0003
50	b_0	4.6929	0.0943
	b_1	3.0267	0.0007
	b_2	1.0428	0.0018
	$\hat{\mu}$	2.0004	1.2853E-07
	$\hat{\sigma}$	0.8109	0.0358
	$\hat{\varepsilon}$	-0.2963	0.0415
٧٥	b_0	4.5333	0.2178
	b_1	3.0171	0.0003
	b_2	1.0274	0.0007
	$\hat{\mu}$	2.0002	3.8926E-08
	$\hat{\sigma}$	0.7085	0.0850
	$\hat{\varepsilon}$	-0.4651	0.0012
100	b_0	4.5533	0.1995
	b_1	3.0212	0.0005
	b_2	1.0118	0.0001
	$\hat{\mu}$	2.0001	1.0828E-08
	$\hat{\sigma}$	0.7206	0.0780
	$\hat{\varepsilon}$	-0.4171	0.0069

جدول (١) تقديرات معاملات انموذج SNGLM و MSE عندما $\varepsilon = -0.5$

N	Method Parameter	MLE	MSE_MLE Parameter
20	b_0	5.2004	0.0402
	b_1	3.0459	0.0021
	b_2	0.9918	0.0001
	$\hat{\mu}$	1.9823	0.0003
	$\hat{\sigma}$	0.7993	0.0403
	$\hat{\varepsilon}$	0.4947	0.0932
50	b_0	5.3513	0.1234
	b_1	3.0080	0.0001
	b_2	0.9997	7.2682E-08
	$\hat{\mu}$	1.9998	4.4962E-08
	$\hat{\sigma}$	0.7812	0.0479
	$\hat{\varepsilon}$	0.5269	0.0746
٧٥	b_0	5.3076	0.0946
	b_1	3.0079	0.0001
	b_2	1.0090	0.0001
	$\hat{\mu}$	2.0001	5.0208E-09
	$\hat{\sigma}$	0.8080	0.0369
	$\hat{\varepsilon}$	0.7912	0.0001
100	b_0	5.3617	0.1308
	b_1	3.0062	3.7870E-05
	b_2	1.0038	1.4740E-05
	$\hat{\mu}$	2.0000	9.4628E-10
	$\hat{\sigma}$	0.7737	0.0512
	$\hat{\varepsilon}$	0.8913	0.0083

جدول (2) تقديرات معاملات نموذج SNGLM و MSE عندما $\varepsilon = 0.8$



7. الاستنتاجات والتوصيات

Conclusions and Recommendations

في هذا البحث تم حساب مقدرات معالم نموذج SNGLM باستخدام طريقة MLE. كما تم استخدام برنامج الماتلاب للحصول على القيم التقديرية للمعلمات من خلال اجراء تجربة محاكاة وباستخدام خوارزمية تكرارية تمثلت بخوارزمية ^[12] Trust-region-dogleg. من اهم الاستنتاجات التي تم التوصل اليها هو ان الصيغة التقديرية لكل من β و μ بالنسبة لانموذج SNGLM بتوزيع طبيعي ملتوي لليمين ($\epsilon > 0$) كانت مكافئة للصيغة التقديرية لكل منهما بالنسبة لانموذج SNGLM بتوزيع طبيعي ملتوي لليسار ($\epsilon < 0$). كذلك تم الاستنتاج على ان طريقة MLE تسلك سلوك جيد في حساب مقدرات معالم انموذج SNGLM. هذا وان زيادة حجم العينة ليس له تأثير كبير على دقة نتائج كل من $\hat{\sigma}$ و $\hat{\epsilon}$. من هذا العمل نوصي باستخدام التوزيع ESN. نظراً لما يوفره هذا التوزيع من مرونة في حال توفر بيانات ملتوية Skewed data. وكما نوصي باستخدام طرائق تقدير اخرى لمعرفة مدى كفاءتها في الحصول على مقدرات لمعلمات SNGLM.

References

6. المصادر

- [1] Azzalini, A., & Capitanio, A. (2003) «Distributions Generated by Perturbation of Symmetry with Emphasis on a Multivariate Skew t-Distribution» Journal of the Royal Statistical Society, Series B (Statistical Methodology), vol. 65, no. 2, pp. 367–389.
- [2] Azzalini, A. (1985) « A Class of Distributions Which Includes the Normal Ones» Scandinavian Journal of Statistics, vol. 12, no.2, pp.171-178.
- [3] Abdulah, Ebtisam & Elsalloukh, Hassan (2013) «Analyzing Skewed Data with the Epsilon skew Gamma Distribution» Journal of Statistics Applications & Probability, vol.2, no.3, pp.195-202.
- [4] Abdulah, Ebtisam & Elsalloukh, Hassan (2012) «The Epsilon Skew Gamma Distribution» JSM Proceeding, Biometrics Section. San Diego California: American Statistical Association.
- [5] Cantoni & E. Ronchetti (2001) «Robust inference for generalized linear models» Journal of the American Statistical Association, 96, 1022-1930.



- [6] Dey, Desbarshi. (2010) Estimation of the parameters of skew normal distribution by approximating the ratio of the normal density and distribution functions. A Dissertation submitted in partial satisfaction of the requirements for the degree of «Doctor of Philosophy in Applied Statistics», University of California Riverside.
- [7] Figueiredo, F. & Gomes, M.I. (2013) «The skew-normal distribution in SPC» REVSTAT- Statistical Journal, vol.11, no.1, pp.83–104.
- [8] Fechner, G.T., 1897. Kollektivmasslehre. Leipzig, Engleman.
- [9] Genton, M.G (2004) «Skew-Elliptical distribution and their applications: A journey Beyond normality» Boca Raton: Chapman & Hall/ CRC.
- [10] Lin, T. (2009) «Maximum likelihood estimation for multivariate skew normal mixture models» Journal of Multivariate Analysis, vol.100, no.2, pp.257-265.
- [11] Mashtare, T., & Hutson, A. (2011) «Utilizing the Flexibility of the Epsilon-Skew-Normal Distribution for Tobit Regression Problems» Communications in statistics- Theory and methods, vol.40, no.3, pp.408-423.
- [12] MATLAB and Statistics Toolbox Release 2014a The MathWorks, Inc., Natick, Massachusetts, United States.
- [13] Mudholkar, G.S. & Hutson, A.D. (2000) «The epsilon-skew-normal distribution for analyzing near-normal data» Journal of statistical planning and Inference, vol.83, no.2, pp. 291-309.
- [14] O'HAGAN, A & LEONARD, TOM (1976) «Bayes estimation subject to uncertainty about parameter constraints» Biometrika, vol.63, no.1, pp.201-203.
- [15] Reinaldo B. Arellano-Valle, Milton A. Cortes, & Hector W. Gomez (2010) «An Extension of the Epsilon-Skew-Normal Distribution» Communications in statistics-theory and methods, vol.39, no.5, pp.912-922.
- [16] Sujit, K. Sahu & High, S. Chai (2009) «A new Skew-Normal distribution and its Properties» Calcutta Statistical Assoc—iation Bul



letin, vol.61, no.1-4, pp.197-226.

[17] Yalçınkaya , Abdullah. et al (2018) «Maximum likelihood estimation for the parameters of skew normal distribution using genetic algorithm» Swarm and Evolutionary Computation, vol.38, pp.127-138.

Maximum likelihood estimates for linear regression with skew normal errors

Hussain Karim Nashoor

Hussain.Aukaily@yahoo.com

Ebtisam Karim Abdulah

ebtisamsa@yahoo.com

Abstract

The study of skewness problem makes scientists and researchers more realization to the importance of statistical analysis. Furthermore, the phenomenon that contains particular ratio of skewness, that is called «asymmetric », has brought the attention to the importance of skew normal family (SN). The epsilon skew normal distribution ESN (μ, σ, ϵ) is one of probability distributions that provides more flexible model because the skewness parameter (ϵ) of this distribution provides the possibility of continuous change from normal to skew-normal. From the theoretical side, the process of estimating the parameters of linear





regression model with an error mean value rather than zero is a major challenge due to the complexity of this process. It is not possible to obtain final formula for calculating these estimates, especially σ and ϵ . From the practical side, the values of these estimates can only be obtained by using numerical methods. In this study, we have estimated the parameters of general linear regression model with skew-normal error (SNGLM) by using maximum likelihood (MLE) method. Simulation results showed that SNGLM represents satisfactory model when applied to skewed data.

Keywords: Epsilon Skew Normal Distribution (ESN), General Linear Model with Skew Normal Distribution (SNGLM), Maximum likelihood Estimates.



المحور المالي

الموازنات العامة في العراق وتأثيراتها
في امكانيات تحقيق الاستدامة المالية

أ. د. أحمد عمر الراوي

الجامعة المستنصرية / مركز
المستنصرية للدراسات العربية والدولية



المقدمة:

من المعروف أن الموازنة العامة للدولة تمثل برنامج الحكومة التي تبغى من خلالها تحقيق مضماتين برنامجها خلال سنة. ومضامين الموازنة العامة لأي دولة، نجده يتمثل في ثمانية أبعاد هي البعد (السياسي، الاقتصادي، المالي، الاجتماعي، الإداري الحسابي، القانوني، المعلوماتي). وعليه فإن اعتماد الموازنة على إيراد رئيس محدد كما هو الحال في العراق الذي تعتمد ميزانيته بنسبة لا تقل ٩٥٪ على العوائد النفطية، فإن إعداد مثل هذه الموازنات يجابه كثير من عدم اليقين في تحقيق العوائد التي تم التوقع بها، لأن الإيرادات في مثل هذه الحالة ستتأثر بعامل خارجي يخضع لضوابط ومتغيرات سوق النفط الدولي، لذلك نجد أي تغيير في سعر النفط من شأنه التأثير على جميع هذه الأبعاد التي تنطوي عنها الموازنة، لا سيما في أبعادها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية. وهنا تتمثل الخطورة في الموازنات التي تعتمد بشكل كلي على الربيع النفطي وبالتالي تنطوي على تحقيقها تحديات تجابه حصول العوائد التي تمول جانب الإنفاق لبرنامج الحكومة التي تضمنتها الموازنة لخدمة مجتمعها.

وقد أفرزت الظروف التي مر بها العراق بعد العام ٢٠١٤ مواقف صعبة في إدارة وضعه المالي، نتيجة لتراجع أسعار النفط إلى مستويات مئذنية قياساً لما كانت عليه قبل ذلك العام مع زيادة الإنفاق العام نتيجة الحرب على الإرهاب وتداعيات ذلك على الوضع الاقتصادي والاجتماعي. مما أدى إلى اختلال التوازن بين ما الإيرادات والنفقات العامة مما انعكس بشكل سلبي على إعداد الموازنات السنوية التي أصبحت تعد بعجز مالي يبلغ نحو أكثر من ٢٠٪ من حجم الموازنة. الأمر الذي أدى اللجوء إلى المصادر الدولية لتمويل ذلك العجز، ودخلت الدولة في مفاوضات مع جهات عديدة وفي مقدمتها صندوق النقد الدولي والبنك الدولي للحصول على قروض. مما زاد من حجم الدين العام العراقي من نحو ١٣,١ مليار دولار عام ٢٠١٣ إلى نحو ١٢٢,٩ مليار عام ٢٠١٧. ويتوقع أن يرتفع هذا الدين إلى نحو ١٣٧,١ مليار بحلول عام ٢٠٢١، لتتجاوز نسبته ٦٠٪ من الناتج المحلي الإجمالي. مما سيضع العراق في دوامة الأزمات المالية المتكررة وإغراق العراق بأزمة الدين العام وبالأخص الدين الخارجي منه، ما لم نتخذ استراتيجيات جادة تتضمن إجراءات لتقليل النفقات العامة وتعزيز الإيرادات غير النفطية. وان يعتمد في إعداد الموازنات تحقيق الاستدامة المالية.

في ضوء ذلك سيحاول البحث اقتراح جملة إجراءات تتناول كيفية إصلاح الوضع المالي من أجل تقليل العجز السنوي في الموازنات العامة إلى الحدود الدنيا مع المحافظة على حماية الشرائح الاجتماعية لتحقيق الاستدامة المالية.



المبحث الأول

الموازنات العامة للدولة العراقية وآليات إعدادها

أولاً: الموازنة العامة... مفاهيم عامة

الموازنة العامة للدولة هي وثيقة رسمية تحتوي على نفقات وإيرادات حكومة دولة ما وتعد غالباً لمدة سنة مالية محددة. ويتم إعدادها ضمن خطة مالية تمكن الحكومة من إنجاز القرارات المتعلقة بتفعيل برنامجها الحكومي الذي تعهدت بتنفيذه أمام شعبها. أي أن الموازنة عبارة عن بيان شامل بالأموال المتحققة للحكومة وينود إنفاقها على الأنشطة التشغيلية والخدمات العامة للدولة. وقد لا تتمكن الحكومة المعنية من تحقيق إيرادات تغطي جميع نفقاتها، أو تضطر الحكومة إلى زيادة نفقاتها نتيجة لظروف غير اعتيادية مما ينتج عن ذلك عجز عن الإيرادات المتوقعة. أو قد تزيد الإيرادات عن النفقات المخطط لها مما ينتج عنه فائض. وإن كانت حالة العجز هي الأكثر شيوعاً لمعظم الدول بسبب الالتزامات التي ترتبط بها الحكومات تجاه مجتمعاتها في تنفيذ برامجها. وعليه تسيير الموازنة إلى الطريقة التي تخطط بها الحكومة لاستخدام الموارد لتحقيق أهداف السياسة. وتبدأ عملية إعداد الموازنة قبل بدء السنة المالية التي تغطيها الموازنة بعدة شهور حتى يمكن تحويلها إلى قانون قبل بداية السنة المالية. وفي ضوء ما تقدم من مفاهيم، يمكننا أن نستنتج المضامين الأساسية للموازنة العامة للدولة وكالاتي(١):

- كشف بالنفقات والإيرادات العامة للدولة.
 - تعد الموازنة إحدى الخطط السنوية الهامة للبرنامج الحكومي المراد تنفيذه.
 - تعكس الموازنة البعد السياسي للحكومة.
 - تُشرع الموازنة بقانون من قبل السلطة التشريعية.
 - يجب أن تكون للموازنة أهداف واضحة تسعى إلى تحقيقها.
 - تعكس الموازنة حجم النشاط العام في الاقتصاد الوطني.
 - تعكس الموازنة فلسفة الحكومة في مجال إدارتها للنشاط الاقتصادي.
- لذلك نجد أن الموازنة تعد أحد أهم أساسيات عمل الحكومة في تحقيق الموازنة بين ما يمكن تحقيقه من عوائد وبين تمويل البرامج التي تعهدت بها الحكومة بتنفيذها أمام شعبها ، فأني قصور في الإيرادات سنعكس على قدرة الحكومة في الالتزام بتعهداتها أمام مجتمعها لا سيما في مجال تطوير الخدمات العامة.



ثانياً: طبيعة الموازنات العامة في العراق.. تطور تاريخي:

لقد مرت الموازنات العامة في العراق منذ نشأة الحكومة العراقية عام ١٩٢١ وحتى يومنا هذا بعدة مراحل، اتسمت كل مرحلة من هذه المراحل بسماتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية. إلا أن كل المراحل قد اشتركت موازاناتها بالاعتماد الكلي على الربيع النفطي المتحقق من الصادرات النفطية. لذلك كان النفط أحد أهم العوامل المؤثرة في إعداد الموازنات العراقية منذ العهد الملكي وحتى الوقت الحاضر، وإن كان للعائد النفطي قبل عام ١٩٥٨ الدور الهام في تشكيل الموازنة لكنه لم يكن له الدور الرئيس، حيث كانت تشكل العوائد الضريبية والمالية دوراً في تمويل الموازنة إضافة للعائد النفطي.

وعليه يمكن تقسيم طبيعة إعداد الموازنات العامة في العراق تاريخياً حسب المراحل الآتية (٢):
المرحلة الأولى ١٩٢١-١٩٥٨:

حيث اعتمدت الحكومة العراقية خلال هذه المرحلة سياسة مالية تقليدية تعكس ما حصلت عليه هذه المرحلة من التطورات والتي أهمها:

- اكتشاف النفط تجارياً في العراق عام ١٩٢٧.
- تأسيس مجلس الإعمار عام ١٩٥٠.
- تنامي الوعي السياسي الوطني وما رافق ذلك من انتفاضات وطنية كان للنفط موقعا مهما فيها، إذ كان محركها الأساسي هو النفط.
- مرحلة الامتيازات النفطية كنمط للاستثمار النفطي بكل سماتها وأثارها من هيمنة وتحسف الشركات النفطية العاملة في العراق والضغط السياسية لدولها الأم.
- الحرب العالمية الثانية وما رافقها من ظهور عالم جديد الذي احتل فيه النفط موقع الصدارة في عملية بناء القوة الاقتصادية والسياسية والعسكرية.

كل ذلك جعل الحكومات العراقية المتعاقبة تهتم بموضوع إعداد الموازنات العامة السنوية، والتي كانت تهدف إلى تحقيق توازن مالي بين الإيرادات والنفقات.

المرحلة الثانية ١٩٥٨-١٩٦٨:

وهي مرحلة جديدة تغير فيها النظام السياسي من النظام الملكي إلى النظام الجمهوري، وتحرر العراق من التبعية السياسية والاقتصادية وحقق إنجازات اقتصادية ونفطية إلى جانب الإنجازات السياسية. وشكلت هذه المرحلة الحد الفاصل بين السياسة المالية التقليدية التي كانت سائدة في المرحلة السابقة والسياسة المالية الإيجابية الجديدة بعد أن تحرر العراق من سيطرة الإسترليني البريطاني. وكان من الطبيعي أن تعكس موازنات هذه المرحلة سياسات الدولة وأهدافها حيث أصبحت الحكومة متدخلة بالنشاط الاقتصادي وموجه له عبر التخطيط الاقتصادي المركزي الذي حاولت فيه تحقيق التوازن بين إيرادات الدولة النفطية وزيادة النفقات الضرور



المرحلة الثالثة ١٩٦٨-١٩٨٠:

وفيها أصبحت الحكومة مسؤولة عن قيادة النشاط الاقتصادي والاجتماعي والنقطة بشكل شبه كامل من خلال الربط بين النفط والتنمية. إذ كان لوزارة التخطيط ووزارة المالية ووزارة النفط دوراً مهماً في الحياة الاقتصادية. وأُعيد في الخطط التنموية برامج طموحة حتى ظهر العجز الكبير في الموازنات خلال الفترة ١٩٦٨-١٩٧٢. نظراً لضخامة النفقات نسبةً للعوائد النفطية الذي كان جليها يكون من حصة الشركات النفطية الغربية. مما دفع العراق آنذاك إلى الإقدام على عملية تأميم النفط وتحقيق السيطرة على جميع مراحل الصناعة النفطية وطنياً. وقد شهدت هذه المرحلة ارتفاعاً كبيراً في أسعار النفط بعد عام ١٩٧٣ والتي سميت بالصدمة النفطية. مما انعكس على زيادة العوائد النفطية، والتي قادت إلى اعتماد موازنات تضمنت تخصيصات برامج الخطط التنموية الكبيرة. لكن لم تتمكن الدولة من خلالها تلك الموازنات تحقيق الأهداف المطلوبة في تلك المرحلة التي انتهت بنسب الحرب العراقية الإيرانية.

المرحلة الرابعة ١٩٨٠-١٩٩٠:

لقد أثر نسوب الحرب العراقية-الإيرانية في أوائل الثمانينيات من القرن الماضي على إعداد الموازنات العامة في العراق، حيث فرضت الحرب تحول إدارة الاقتصاد العراقي من اقتصاد طبيعي إلى اقتصاد حرب، الذي تحولت فيه معظم بنود الموازنة لمواجهة نفقات تلك الحرب. وتم اعتماد سياسة مالية تقشفية بسبب العجز في الموازنة والذي كان نتيجة للأسباب الآتية:

١- ارتفاع تكاليف الحرب

٢- غلق معظم منافذ تصدير النفط الخام لوقوعها ضمن منطقة العمليات العسكرية و غلق ميناء بانياس السوري.

٣- تدهور أسعار النفط الخام عالمياً.

٤- انخفاض سعر صرف الدولار الأمريكي تجاه العملات الرئيسية في العالم.

لكل تلك الأسباب، نجد أن العجز خلال هذه المرحلة أصبح صفة ملازمة للموازنة العامة للدولة العراقية طيلة هذه المرحلة والمرحلة التي تلتها.

المرحلة الخامسة ١٩٩٠-٢٠٠٣:

وهي مرحلة الحصار الاقتصادي المفروض على العراق بعد أحداث آب عام ١٩٩٠ ودخول العراق الكويت. حيث منع العراق بموجب قرارات صادرة من مجلس الأمن من تصدير نفطه. مما انعكس بشكل مباشر على إمكانيات الدولة المالية وترتب على ذلك حرمان الشعب العراقي من مقومات الحياة الأساسية.

ولمعالجة تلك الحالة من الناحية الإنسانية سُمح للعراق في عام ١٩٩٦ بتصدير كميات محددة بموجب الاتفاق الموقع مع منظمة الأمم المتحدة، الذي اطلق عليه اتفاق النفط مقابل الغذاء. حيث تم السماح بتصدير كميات من النفط تحت إشراف الأمم المتحدة. هذه الكميات المشروطة من النفط المصدر لم تمكن الدولة من تغطية بنود موازنتها العامة. إذ يتم إيداع عوائد النفط



المصدر في حساب خاص بإشراف الأمم المتحدة، مما انعكس على تزايد العجز السنوي. الأمر الذي اضطرت فيه الحكومة إلى استخدام سياسة التمويل بالعجز عن طريق الإصدار النقدي الجديد (طبع العملة الورقية بدون غطاء) والذي أدى إلى انهيار سعر الصرف للدينار العراقي أمام الدولار إلى مستويات متدنية، حيث وصل سعر الدولار الأمريكي إلى الدينار العراقي إلى أكثر من ٣٠٠٠ دينار عراقي خلال النصف الثاني من عقد التسعينات.

ثالثاً: طبيعة الموازنة بعد عام ٢٠٠٣:

لقد كان لاحتلال العراق نداعات وخيمة على الوضع الاقتصادي العراقي بشكل عام، وقطاع النفط بشكل خاص. حيث أدت العمليات العسكرية المستمرة لغاية اليوم إلى تدمير البنى التحتية للاقتصاد العراقي ومنها البنى الأساسية للقطاع النفطي. ورغم اهتمام وزارة النفط بتنمية الإنتاج النفطي من خلال توقيع عقود التراخيص النفطية إلا أن قدرة العراق لم تنزل دون حدود ما وصل إليه الإنتاج النفطي العراقي نهاية السبعينات من القرن الماضي. وأهم ما تميزت به هذه المرحلة هو:

• إلغاء العقوبات الاقتصادية المفروضة على العراق بموجب قرار مجلس الأمن، وعودة العراق للسوق النفطية.

• صدور قانون الإدارة المالية والدين العام رقم ٩٥ لسنة ٢٠٠٤، والذي نظم الإجراءات المتعلقة بتنمية وتبني وتسجيل وإدارة وتنفيذ الموازنة الفدرالية للعراق والأمور المتصلة بها. وأكد القانون على إعداد الموازنة وفق مبادئ الشفافية والشمول والانسجام التي تعتبر ذات أهمية جوهرية عند إعداد وتنفيذ الموازنة.

• شهدت هذه المرحلة تزايد كبير في النفقات العامة، لاسيما الرواتب والأجور التي ارتفعت بشكل أكثر من عشرات الأضعاف عما كانت عليه قبل عام ٢٠٠٣.

• ارتفاع أسعار النفط إلى معدلات وصلت ذروتها إلى نحو ١٤٧ دولار للبرميل في النصف الأول من عام ٢٠٠٨، مما انعكس على زيادة العوائد المتحققة من الصادرات النفطية.

• تزايد حجم الموازنات من نحو ٤٠ مليار دولار عام ٢٠٠٥ حتى تجاوزت ١٥٠ مليار دولار في مشروع ميزانية عام ٢٠١٤.

• اتسم إعداد الموازنات العامة بكونه دالة للربح النفطي أكثر منه دالة للاحتياجات الفعلية لتنفيذ البرامج العامة. وجاء تزايد التخصيصات بشكل غير مدروس مما سجع على تفشي الفساد المالي في تنفيذ معظم البرامج الخدمية، الأمر الذي انعكس على مستوى تنفيذ تلك البرامج وضياع مئات المليارات دون تحقيق أي خطوة ملموسة في معظم الجوانب الأمنية أو الاقتصادية أو الاجتماعية.

• اتسمت الموازنات العامة خلال هذه المرحلة بتقدير إيراداتها بسعر نفط يقل كثيراً عن السعر الفعلي. إذ كانت الموازنة تُعد بعجز وتنتهي بفائض. ويعود الفائض إلى عاملين هما فرق الإيراد المتحقق عن سعر النفط الذي أُعدت فيه الموازنة، وعدم قدرة الوزارات المعنية وإدارات المحافظات على تنفيذ كل التخصيصات المرصدة لها.

• اعتمد في تقدير الموازنات على عاملين أساسيين هما سعر النفط في السوق الدولي وكمية النفط المصدر. مما يعكس اعتماد إعداد الموازنة بشكل كلي على العوائد النفطية.



وقد حاولت الحكومة العراقية في إعداد مشروع موازنة عام ٢٠١٤ اعتماد كمية النفط المصدرة عند حدود ٣,٤ مليون برميل يوميا وسعر نحو ٩٠ دولار للبرميل. وقد بلغ تقدير الموازنة لعام ٢٠١٤ بنحو ١٥٠ مليار دولار (٣). والتي لم يتم إقرارها من قبل البرلمان العراقي، نتيجة للتجاذبات السياسية حول ضخامة بنود الموازنة والخلاف مع إقليم كردستان حول موضوع النفط. وكان من الأسباب الطارئة التي حدثت في العراق حالت دون الوصول إلى السقف المخطط له في تصدير الكميات التي قدرت الموازنة في ضوءها، حيث لم يتجاوز الإنتاج الفعلي عن ٢,٦ مليون برميل يوميا. هذا من ناحية ومن ناحية أخرى التراجع الكبير الذي حدث في أسعار النفط خلال الربع الأخير من العام المذكور إلى معدلات دون ٦٠ دولار للبرميل، أي بنسبة انخفاض تجاوزت ٤٠٪ من السعر السابق في نهاية عام ٢٠١٤. واستمرت أسعار النفط بالانخفاض حتى وصلت إلى دون ٣٠ دولار بداية عام ٢٠١٦، مما انعكس سلباً على إمكانيات إعداد الموازنات للأعوام ٢٠١٥-٢٠١٧ رغم التحسن النسبي في أسعار النفط التي وصلت بعد ذلك إلى الخمسين دولار للبرميل الواحد، وزيادة الطاقات التصديرية إلى نحو ٣,٥ مليون برميل يوميا.



المبحث الثاني

متطلبات تحقيق لاستدامة المالية وعلاقتها بالنفط والدين العام

أن ما نعيشه اليوم يؤكد بما لا يدع للشك بأن الدين العام لحكومات العديد من الدول أصبح أمر واقعاً، وعلى تلك الدول أن تتعامل بحكمة ورشادة مع ذلك الواقع. وترى المنظمات الدولية المختصة ومنها صندوق النقد الدولي على الدول المدينة أن تعتمد سياسات منا خلالها يتم وضعاً آمناً للدين العام، وإن لا يتم تجاوز هذا المستوى حتى لا تقع الدولة في أزمات مالية كبيرة، وأن تستند فكرة إدارة الدين العام على مبدأ الاستدامة المالية. لذلك تم الربط بين مفهوم الدين العام والاستدامة المالية، أي أن الدولة تتمكن من خدمة ديونها دون الحاجة إلى إحداث تغيير جوهري في الإنفاق الجاري والإيرادات مستقبلاً. وأن تكون الموارد المتحققة قادرة على تغطية النفقات العامة وخدمة الدين دون الحاجة إلى الاقتراض مرة أخرى، بالشكل الذي يقود إلى عدم تحقق عجز تراكمي في موازنات الدولة يجبرها على إعادة هيكلة وترتيب أولويات الإنفاق وأليات تمويل العجز.

وبهذا الصدد نجد أن اتفاقية (ماستريخت) الخاصة بعضوية الاتحاد الأوروبي تشترط على كل من يرغب في الانضمام لعضوية الاتحاد الأوروبي أن يلتزم بتطبيق مجموعة من الشروط منها أن يكون حجم الدين العام مقبولاً وأمناً. أي لا يتجاوز نسبة ٦٠٪ من حجم الناتج المحلي الإجمالي. وأن ألا تزيد نسبة العجز في الموازنة عن ٣٪ من الناتج المحلي الإجمالي لضمان تحقيق الاستدامة المالية.

وأما النفط فتأتي أهميته من خلال ما يوفره من موارد مالية لتمويل خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية. حيث لعب النفط دوراً رئيسياً في تحديد مسار وطبيعة التنمية منذ اكتشافه وحتى وقتنا الحاضر في الأقطار المنتجة له. حيث يعتبر مصدراً رئيساً للحصول على الموارد المالية التي تعتمد عليها الكثير من الدول في تمويل إنفاقها العام، لكن التقلبات غير المتوقعة لأسعار النفط في الأسواق الدولية قد أضر خطأ كبيراً في سياسات الدول التي لم تتخذ إجراءات لمواجهة هذه التقلبات التي انعكست على تمويل إنفاقها العام وبالتالي عدم قدرتها على تطبيق مبدأ الاستدامة المالية فتلجأ إلى الاقتراض لسد عجوزات موازنتها السنوية.

أولاً: مفهوم الاستدامة المالية:

الاستدامة المالية (بالإنجليزية: Financial Sustainability) هي الحالة المالية التي تكون فيها المنظمة غير الربحية (التي يتم تعريفها على أنها مؤسسات تستخدم فائض الإيرادات لتحقيق أهدافها بدلاً من توزيعها كرباح أو أرباح) قادرة على الاستمرار في تحقيق رسالتها الخيرية على المدى الطويل. وتشير الاستدامة المالية إلى القدرة على الحفاظ على القدرة المالية للمنظمة على مر الزمن. وعليه أن مفهوم الاستدامة بوجه عام إيجاد طريقة لاستخدام الموارد بطريقة رشيدة تمنع حدوث العجز المالي بين ما متحقق من الإيرادات السنوية وحجم الإنفاق العام. بما يضمن الوصول إلى الأهداف الاقتصادية والاجتماعية في البرنامج الحكومي



السنوي المعبر عنه بالموازنة السنوية. وتسعى كافة الدول إلى تحقيق الاستدامة المالية عبر ضمان القدرة على الاستمرار في سياسات النفقات والإيرادات العامة على المدى الطويل دون خفض الإنفاق الجاري أو التعرض لمخاطر عدم الوفاء بالتزامات المالية المستقبلية. إذ يؤدي فقدان الدولة للاستدامة المالية أو تراجع ثقة الأسواق المالية بقدرتها على الوفاء بالتزاماتها إلى توقف الدائنين عن إقراضها، أو رفع معدلات الفائدة على قروضها إلى مستويات عالية، ووضع ضوابط وشروط مشددة.

وتظهر المشكلة جلياً في الدول النفطية التي تعتمد بشكل أساسي على العوائد المالية المتحققة من الصادرات النفطية، حيث خلف انهيار أسعار النفط الخام تزايداً ملحوظاً في العجزات المالية والديون الحكومية العامة بعد انحسار الموارد النفطية عن معدلات الإنفاق العام التي تطبعت عليها الاقتصادات النفطية، مما ولد اهتماماً كبيراً بالاستدامة المالية والتي تنصرف إلى قدرة الدولة على تحمل الديون دون الحاجة إلى إجراء تعديلات كبيرة في السياسات المالية المستقبلية لإحداث التوازن بين الإيرادات والنفقات العامة (٤).

وتعد معدلات الزيادة في نسبة الدين العام إلى الناتج المحلي الإجمالي من أكثر العوامل تأثيراً على استدامة الوضع المالي للبلد، وهناك العديد من العوامل الأخرى المؤثرة في استدامة المالية العامة، إذ تؤدي معدلات نمو الإنفاق الحكومي بنسبة أعلى من نمو الإيرادات العامة، وتراجع النمو الاقتصادي وارتفاع الفائدة الحقيقية في المستقبل إلى توقع ارتفاع نسبة الدين العام إلى الناتج المحلي الإجمالي وارتفاع إمكانية فقدان الملاءة المالية للبلد، والتي تتحقق حين يكون معدل الخصم الحالي للإنفاق الجاري والمستقبلي أقل من معدل الخصم الحالي للإيرادات الحالية والمستقبلية مطروحاً منها مستحقات الدين العام.

ثانياً: النفط وتدهور الوضع المالي:

تشكل التقلبات في أسعار النفط في الأسواق الدولية تحدياً خطيراً يواجه معظم البلدان النفطية منذ عقود، نظراً لارتباط خطط التنمية الاقتصادية بتدفقات الإيراد النفطي، والمرتبطة أساساً بعوامل خارجية متعددة تحكم اتجاه أسواق النفط الخام. وقد تم الركون إلى سياسات اقتصادية متعددة لمواجهة صدمات انخفاض أسعار النفط المفاجئ في هذه البلدان، إلا أنها لم تخرج عن إطار ردود الأفعال بدلاً من ابتكار سياسات اقتصادية مستدامة معدة للوقاية من الصدمات ومصممة أساساً لاستباق الأزمات. وفي هذا السياق، يلزم الهبوط المزمع لأسعار النفط إلى دون المستويات التي تطبعت عليها موازنات الدول النفطية إلى إعادة هيكلة وتصميم المالية العامة لعزل تقلبات أسعار النفط عن المشهد المالي والاقتصادي لصالح الانسجام والتناغم مع الضرورات الاقتصادية الوطنية وخطط التنمية والاستقرار الاقتصادي.

وفي الاقتصاد العراقي، ومع دخول صدمة أسعار النفط الخام بعد عام ٢٠١٤، تبيّن العجزات المالية المتراكمة وتفاقم الدين العام لمستويات مقلقة وصل حجمه عام ٢٠١٧ إلى نحو ١٢٢,٩ مليار دولار وبلغ الدين الخارجي منه نحو ٧٣,٤ مليار دولار. وهنا يأتي التساؤل حول مدى



قدرة الاقتصاد الوطني على الصمود والتعافيش مع سعر نفط منخفض. خصوصاً وأنه يعتمد عالمكزي في ظل اعتماد نظام الصرف المدار.

على المورد النفطي في تنمية الاقتصاد وتمويل الموازنة والإنفاق على إعادة إعمار المناطق المحررة من الإرهاب، مع ضعف التوقعات حول عودة الأسعار لمستوياتها السابقة من جهة أخرى. مما يدفع موضوع الاستدامة المالية إلى صدارة التحديات التي تهدد الأفق الاقتصادية للعراق، والعمل على تجنب الوقوع في نفق المديونية الكبيرة والوصول الى عدم القدرة على سدادها(٥).

ثالثاً: متطلبات تحقيق الاستدامة المالية:

فرضت أسواق النفط العالمية ضغوطاً مالية حادة طالت معظم الاقتصادات المصدرة للنفط الخام. ورغم تباين مديات التأثير المالي والاقتصادي، إلا أن الواقع النفطي الجديد يلزم كافة البلدان النفطية، ومنها العراق، على اتباع جملة من الخطوات الهادفة إلى تحقيق الاستدامة المالية وفك الارتباط القائم بين عناصر الموازنة العامة وتقلبات أسعار النفط الخام. ومن أبرز تلك الخطوات:

- استهداف العجز الأولي في تقييم الأداء المالي، كونه يعزل قرارات الإنفاق عن التقلبات المستمرة لعائدات النفط الخام، وبالتالي ضمان التوافق بين الاستدامة المالية طويلة الأجل مع تحقيق العدالة بين الأجيال في الاستفادة من الثروة النفطية.
- يجب إعداد إطار السياسات المالية على الخصائص الاقتصادية للبلد من حيث طبيعة الوضع الاقتصادي وحجم الاحتياطي النفطي ونظم أسعار الصرف.
- استخدام القواعد المالية في تحقيق الاستقرار الاقتصادي والمالي في البلدان النفطية عبر الاستعانة بالنموذج الاقتصادية المطورة خصيصاً لهذا الغرض من نحو فرضية الدخل الدائم ومنهج الرصيد الهيكلي وقاعدة التوازن العام العشوائي، والتي تُعتمد طبقاً للخصائص الاقتصادية لكل بلد.
- إن استمرار التقلبات الحادة في أسعار النفط الخام يحتم تصميم أطر مالية جديدة تعتمد على المصدات المالية الوقائية في امتصاص وتخفيف حدة التذبذبات الحادة وموجات التقلب في أسعار النفط لأجل الحفاظ على مستويات مستقرة من الإنفاق الحكومي وتقادي الانزلاق نحو أزمات اقتصادية ومالية جديدة.
- تعزيز كفاءة سياسات الإنفاق العام وتفعيل برامج الإصلاح الضريبي وتعبئة الإيرادات المحلية شرط ضروري في تحقيق الاستدامة المالية طويلة الأجل في البلدان النفطية وتحقيق العدالة بين الأجيال في الاستفادة من الموارد الطبيعية الناضبة.
- تفعيل دور الأسواق المالية كرافد رئيس لتمويل احتياجات الحكومة الطارئة وتسويق إصدارات السندات العامة بأقل كلفة ممكنة ولأجل قصيرة ومتوسطة.
- يلزم تحقيق الاستدامة المالية في العراق التنسيق المحكم بين سياسات البنك المركزي



- الترابط والتلازم بين العجوزات المالية العامة ومعدلات الاحتياطي الأجنبي لدى البنك المركزي في ظل اعتماد نظام الصرف المدار.

المبحث الثالث

الواقع الاقتصادي وإعداد موازنة عام ٢٠١٩ وتأثيرها في الاستدامة المالية

أولاً: مؤشرات الأداء الاقتصادي:

تشير تقديرات البرنامج حول الوضع الاقتصادي والمالي العراقي حتى العام ٢٠٢٢، بأن الاقتصاد العراقي سيتوجه إلى بعض التحسن في السنوات الخمسة القادمة اذا التزم العراق بالبرنامج الائتماني للصندوق(٦)، إذ نجد من خلال بيانات الجدول (١) أن إجمالي الناتج المحلي الإجمالي الذي تراجع من ٢٣٤,٦ مليار دولار عام ٢٠١٣ لينخفض إلى نحو ١٧١,٧ مليار دولار عام ٢٠١٦، نتيجة لتراجع الأسعار التي كان يبيع بها العراق نفطه إلى ٣٥,٦ دولار/برميل في ذلك العام. لتعود فترتفع قيمة الناتج المحلي الإجمالي خلال السنوات القادمة ليصل إلى نحو ٢٥٦ مليار دولار عام ٢٠٢٢، بعد التحسن في أسعار النفط وزيادة الكميات المصدرة إلى نحو أكثر من ٤ مليون برميل يوميا وبسعر متوقع يصل إلى ٤٧ دولار للبرميل. وبذلك سترتفع حصة القرد من الناتج المحلي الإجمالي من ٤٥٣٣ دولار/فرد عام ٢٠١٦ إلى جدول(١) المؤشرات الاقتصادية الرئيسية للاقتصاد العراق حسب توقعات صندوق النقد الدولي



جدول (١) المؤشرات الاقتصادية الرئيسة للاقتصاد العراقي حسب توقعات صندوق النقد الدولي

للسنوات ٢٠٢٢-٢٠١٣

المؤشر/السنوات	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩	٢٠٢٠	٢٠٢١	٢٠٢٢
				مقدرات	البرنامج	البرنامج	توقعات	توقعات	توقعات	توقعات
إجمالي الناتج المحلي (مليارات الدولارات الأمريكية)	٢٣٤.٦	٢٣٤.٧	١٧٩.٨	١٧١.٧	١٩٢.٧	٢٠٢.٩	٢١٢.٣	٢٢٤.٨	٢٣٩.٥	٢٥٦.٢
نصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلي (دولار أمريكي)	٧٠٢١	٦٥١٧	٤٨٦٩	٤٥٣٣	٤٩٥٨	٥٠٩١	٥١٩٤	٥٣٦٢	٥٥٦٩	٥٨٠٦
إجمالي الناتج المحلي الحقيقي (التغير %)	٧.٦	٠.٧	٤.٨	١١.٠	٠.٤-	٢.٩	١.٧	٢.٠	٢.١	٢.١
إجمالي الناتج المحلي الحقيقي غير النفطي (التغير %)	١٢.٤	٣.٤-	٩.٦-	٨.١-	١.٥	٢.٠	٣.٠	٣.٩	٤.٠	٤.١
خفيض إجمالي الناتج المحلي (التغير %)	صفر	٠.٧-	٢٦.٩-	١٢.٩-	١٢.٩	٢.٣	٢.٩	٣.٨	٤.٤	٤.٧
إنتاج النفط (مليون برميل يومياً)	٣.٠	٣.١	٣.٧	٤.٦	٤.٦	٤.٧	٤.٨	٤.٨	٤.٩	٤.٩
صادرات النفط (مليون برميل يومياً)	٢.٤	٢.٦	٣.٤	٣.٨	٣.٨	٣.٩	٣.٩	٤.٠	٤	٤.١
أسعار تصدير النفط العراقي (دولار أمريكي للبرميل)	١٠٢.٩	٩٦.٥	٤٥.٩	٣٥.٦	٤٥.٣	٤٥.٤	٤٤.٩	٤٥.٢	٤٥.٩	٤٧.١
تضخم أسعار المستهلكين (التغير %، المتوسط)	١.٩	٢.٢	١.٤	٠.٤	٢.٠	٢.٠	٢.٠	٢.٠	٢.٠	٢.٠



- تفاهم ظاهرة البطالة التي تقدر بنحو ٣٠٪ من القوى العاملة العراقية
- ٦- العمل الجاد لمحاربة الفساد المالي والإداري في أجهزة الدولة، الذي أصبح ظاهرة تستنزف كل القدرات المالية وتضيع فرص لتحقيق النمو الاقتصادي، وتفشل العمل بمبدأ الاستدامة المالية.
- ٧- إعادة النظر بالقرارات القضائية حول الاكتفاء بالعقوبة على المتهم المحكوم بالمال العام، والعمل بالنصوص القانونية السابقة حول عدم اطلاق سراح المدان لحين تسديد ما يذمته من المال العام.
- ٨- الاستفادة من الدعم الدولي والعربي للعراق في الدعوة إلى المساهمة في إعمار المناطق المحررة، وهذا يتطلب جهد دبلوماسي للحكومة العراقية مدعوما بتوحد في المواقف السياسية، لتوجيه الدعوة للدول المانحة وإعادة الثقة بالإدارة العراقية في إدارة ملف الإعمار عند الجهات المانحة.
- ٩- بذل جهد دبلوماسي ومالي للدخول بمفاوضات مع دول الخليج للوصول إلى حل نهائي بشأن ديونها السابقة على العراق.
- ١٠- الطلب من المنظمات المالية الدولية بالتوسط مع الشركات النفطية، لإعادة النظر ببعض البنود التي تضمنتها عقود التراخيص، لا سيما ما يتعلق بالتكاليف الكبيرة التي يتحملها العراق جراء تطویر حقوله النفطية، وبما يتناسب مع سعر النفط في السوق الدولي. حيث تمثل حقوق تلك الشركات على العراق أعباء مالية كبيرة وصلت عام ٢٠١٦ نحو ١٦ مليار.



نحو ٥٨٠٦ دولار/فرد عام ٢٠٢٢. وهذا ناجم عن ارتفاع معدل نمو الناتج الحقيقي إلى ٢,١٪ عام ٢٠٢٢. وارتفاع معدلات الناتج الحقيقي غير النفطي من معدلات سالبة خلال السنوات ٢٠١٤-٢٠١٦ إلى نحو ٤,١٪ عام ٢٠٢٢.

ثانياً: مؤشرات الدين العام:

بعد أن دخل في العراق في مأزق مالي بعد العام ٢٠١٤ نتيجة للتراجع الكبير في أسعار النفط من ناحية وزيادة الإنفاق العام من ناحية أخرى، فقد لجأ مرة أخرى إلى الاستدانة لسد العجز في موازناته السنوية نتيجة عدم قدرته على تحقيق الموازنة بين الإيرادات والنفقات بسبب الأعباء الكبيرة المترتبة عن محاربة الإرهاب الذي سيطر على مناطق واسعة وما نجم عنه من دمار لتلك المناطق. هذا فضلاً عن الفساد المالي المستشري في معظم أجهزة الدولة الذي ضيع فرص مهمة لتطوير الخدمات العامة وإعادة البنى التحتية المدمرة بفعل عمليات التحرير لتهيئة البيئة الملائمة للتنمية الاقتصادية.

وفي ضوء تلك الظروف فقد لجأت الحكومة العراقية إلى المؤسسات المالية الدولية للاقتراض منها، لسد العجز المالي في موازنتها. وعليه فقد أخذ الدين العام يؤثر موضعاً مقلقاً، وقد نبهت المؤسسات المختصة الحكومة العراقية بخطورة الموقف لا سيما بعد أن تجاوز الدين العام المائة مليار دولار ووصول نسبته إلى ٦٠٪ من الناتج المحلي الإجمالي. وكان صندوق النقد الدولي من بين الجهات التي أكدت على ضرورة أن تقوم الحكومة العراق باعتماد برنامج إصلاحى لوضعه المالي يجعل الدين العام تحت السيطرة (٧).

وتشير بيانات الجدول (٢) إلى أن الدين العام العراقي الذي بلغ عام ٢٠١٣ بنحو ٧٣,١ مليار دولار يتوقع أن يصل أعلى مستوى له عام ٢٠٢٠ إلى نحو ١٣٨ مليار دولار، ويتوقع أن يتراجع قليلاً في عام ٢٠٢٢ إلى نحو ١٣٣ مليار دولار. وعليه نجد أن نسبة الدين العام من الناتج المحلي قد ارتفعت من ٣١,٢٪ عام ٢٠١٣ لتصل إلى نحو ٦٥,٣٪ كأعلى نسبة لها في عام ٢٠١٨ من الناتج المحلي الإجمالي وهي نسبة حرجة بالنسبة لظروف العراق. ثم يتوقع أن تتراجع هذه النسبة إلى نحو ٥١,٩٪ عام ٢٠٢٢، نتيجة ارتفاع قيمة الناتج المحلي الإجمالي، وزيادة الإيرادات العامة من الضرائب لتشكل نحو ٥,٨٪ من الناتج المحلي الإجمالي عام ٢٠٢٢، بعد أن كانت لا تتجاوز ١,٩٪ عام ٢٠١٣ (٨).

ومع هذا التوقع المتفائل نسبياً من قبل خبراء النقد الدولي، نجد أن ظروف العراق الاقتصادية والاجتماعية سيكون لها قيود على واقع نمو الناتج الإجمالي لا سيما في القطاعات غير النفطية. وأن زيادة الضرائب في وضع اقتصادي غير مستقر سيؤدي إلى جوانب سلبية على الواقع الاجتماعي والاقتصادي، وأنه لا يمكن تقليص الإنفاق التشغيلي لأنه يمس المكتسبات الكبيرة للفئات العليا من الدولة والامتيازات الممنوحة لفئات معينة. وهذا ما أثبتته موازنات عام ٢٠١٨ و ٢٠١٩ التي تزايد فيها العجز المالي وأصبح عجز شبه تراكمي لا نقل نسبته عن ٢٠٪ من حجم الإنفاق مما سيؤدي إلى المزيد من الاقتراض، وبذلك نتوقع أن تحقيق الاستدامة



المالية في ظل التنافس السياسي على تخصيصات الإنفاق، الذي لا تستند إلى معايير اقتصادية. ستبقى أملاً صعباً في تحقيق الاستدامة نتيجة اللجوء إلى المزيد من الاقتراض دون أن يكون لهذا الاقتراض دور في عملية تأهيل القطاعات الاقتصادية، مما سيدد العراق نفسه غارقاً في دوامة المديونية، ما لم يتم الاعتماد على استراتيجية جادة لإدارة دينه العام وتوجيه ذلك الدين في المجالات الاستثمارية ومحاربة الفساد الظاهر والمستشري وفتح حوارات مع الجهات الدائنة لإعادة النظر بديونها لا سيما ديون دول الخليج العربي.

جدول (٢) حجم الدين العام العراقي المتوقع حتى العام ٢٠٢٢

المؤشر / السنة	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩	٢٠٢٠	٢٠٢١	٢٠٢٢
				تقديرات	البرنامج	البرنامج	توقعات	توقعات	توقعات	توقعات
مجموع الدين الحكومي (بمليارات الدولارات الأمريكية)	٧٣,١	٧٥,٢	٩٨,٠	١١٤,٦	١٢٢,٩	١٣٢,٤	١٣٦,٢	١٣٨,٠	١٣٧,١	١٣٢,٩
الدين الحكومي الخارجي (بمليارات الدولارات الأمريكية)	٥٩,٣	٥٨,١	٦٦,١	٦٧,٥	٧٣,٤	٨٢,٦	٨٥,٣	٨٢,٥	٧٨,١	٧١,٠
مجموع الدين الحكومي (% من إجمالي الناتج المحلي)	٣١,٢	٣٢,٠	٥٥,١	٦٦,٩	٦٣,٨	٦٥,٣	٦٤,٢	٦١,٤	٥٧,٣	٥١,٩
الدين الحكومي الخارجي (% من إجمالي الناتج المحلي)	٢٥,٣	٢٤,٨	٣٦,٨	٣٩,٣	٣٨,١	٤٠,٧	٤٠,٢	٣٦,٧	٣٢,٦	٢٧,٧
إجمالي الاحتياطيات (مليار دولار)	٧٧,٨	٦٦,٧	٥٣,٧	٤٥,٢	٤١,٤	٤٠,٨	٣٩,٧	٣٧,١	٣٦,٠	٣٦,٥
الإيرادات الضريبية/إجمالي الناتج المحلي غير المحلي (%)	١,٩	١,٧	١,٠	٣,٩	٤,٦	٥,٥	٥,٦	٥,٦	٥,٧	٥,٨

المصدر: استكملت من توقعات صندوق النقد الدولي حول العراق



ثالثاً: موازنة ٢٠١٩ وتأثيراتها في الاستدامة المالية:

تعد موازنة عام ٢٠١٩ ثاني أكبر موازنة في العراق، وهي لا تختلف كثيراً عن سابقتها في حجم النفقات العامة، وحجم العجز المتوقع فيها، حيث أعدت بعجز لا يقل عن ٢٠٪ من حجم الإنفاق العام، وفيما يأتي عرض لبعض بنودها الأساسية. وكيف ستؤثر على إمكانيات تحقيق الاستدامة المالية(٩):

(أ) الإيرادات العامة: قدرت الإيرادات العامة، بمبلغ (١٠٥,٥٦٩) ترليون دينار وفق أسعار وكميات النفط المصدرة المتوقعة وكالاتي:

- احتساب الإيرادات المخمّنة من تصدير النفط الخام على أساس معدل سعر (٥٦) دولار للبرميل الواحد

- معدل تصدير قدره (٣,٨٨٠) مليون برميل يومياً (ثلاثة ملايين وثمانمائة وثمانون ألف برميل يومياً) بضمنها (٢٥٠) ألف برميل يومياً عن كميات النفط الخام المنتج في محافظات إقليم كردستان.

- احتساب سعر الدولار على أساس سعر صرف (١١٨٢) دينار وتقيّد جميع الإيرادات المتحققة فعلاً إيراداً نهائياً لحساب الخزينة العامة للدولة.

(ب) النفقات: قدرت النفقات العامة بنحو (١٣٣,١٠٧) ترليون دينار، بما فيها مبالغ أقساط الدين الداخلي والخارجي وبمقدار (١١,١٨٨) ترليون وتوزع النفقات العامة على وفق الآتي:

- مبلغ مقداره (٣٣,٠٤٨) ترليون دينار لنفقات المشاريع الاستثمارية، بضمنها مبلغ (٥,٦٧١) ترليون دينار عن طريق القروض الأجنبية و(٤٤٤,٤٣٢) أربعمائة وأربعة وأربعون مليار وأربعمائة واثنان وثلاثون مليون دينار عن طريق الاقتراض من المصرف العراقي للتجارة.
- مبلغ مقداره (١٠٠,٠٥٩) ترليون دينار للنفقات الجارية.

(ج) العجز المقدر:

١ - بلغ إجمالي العجز المخطط للموازنة العامة الاتحادية للسنة المالية/ ٢٠١٩ (٢٧,٥٣٨) ترليون وسبعمائة، ويغطي هذا العجز من الوفرة المتحققة من زيادة أسعار بيع النفط الخام المصدر أو زيادة صادرات النفط الخام، أو من الاقتراض الداخلي والخارجي باستثناء القروض الممولة من جهات أجنبية للمشاريع المدرجة ضمن جدول الفجوة الوارد بتمويل العجز ومن مبالغ النقد المدورة في حساب وزارة المالية الاتحادية. وعليه ستكون البنود الرئيسية للموازنة كالاتي:

١- إجمالي الإيرادات ١٠٥,٥٦٩ ترليون دينار منها:

• الإيرادات النفطية ٩٣,٧٤١ ترليون دينار

• الإيرادات غير النفطية ١١,٨٢٨ ترليون دينار



- إجمالي النفقات ١٣٣,١٠٧ ترليون دينار منها:

• النفقات الجارية ١٠٠,٠٥٩ ترليون دينار

• إجمالي النفقات الاستثمارية ٣٣,٠٤٨ ترليون دينار. ويمول جزء من الإنفاق الاستثماري عن طريق القروض الأجنبية والمصرف العراقي للتجارة بمقدار ٥,٩٦٢ ترليون دينار

٣ - إجمالي العجز المخطط ٢٧,٥٣٨ ترليون دينار.

ويمول العجز المذكور بالاقتراض من نحو ٢٤ جهة منها منها (البنك الدولي، صندوق النقد الدولي، الوكالة اليابانية للتعاون الدولي، الصندوق السعودي للتنمية، مؤسسة ضمان الصادرات البريطانية، وكالة الأمن والتعاون الأمريكية، بنك التنمية الألماني.....) هذا فضلا عن أرصدة الوزارات والجهات غير المرتبطة بوزارة لدى المصارف الحكومية، والرصيد المدور في وزارة المالية من السنة السابقة.

وقد صدر بيان لوزارة المالية بتاريخ ٢٧ أيلول ٢٠١٨ يبين فيه أسباب العجز المخطط في موازنة ٢٠١٩ يعود الى جملة أسباب:

• زيادة حجم النفقات وتقليل إيرادات الضرائب بنحو ٣٠٠ مليار دينار.

• انفاق تريليوني دينار لتأمين إيقاف نسبة الاستقطاع البالغة ٣,٨٪ من رواتب موظفي الدولة التي كان معمولاً بها خلال السنوات الماضية».

• أن «النفقات الأمنية البالغة ١,٤ ترليون دينار لم يتم تخفيضها، فضلا عن زيادة حصص المحافظات من المنافذ الحدودية الى أكثر من تريليون دينار».

• استحقاق صرف الأمانات والبالغة أكثر من ٥٠٠ مليار دينار.

• تخصيص للطوارئ ٣ تريليونات دينار لتأمين متطلبات الخدمات في المحافظات».

كما بين البيان أن «وزارة المالية تقوم بسداد مستحقات الديون وفوائدها التي اقترضتها الحكومة أiban الأزمة المالية لتوفير رواتب موظفي الدولة وبلغ مقدار ما تم تسديده خلال هذا العام ١٢ ترليون دينار نتيجة زيادة مدفوعات الديون ومستحققاتها».

مما يتضح من موازنة ٢٠١٩ أن العجز المالي فيها قد وصل نسبة ٢٠,١٨٪ من إجمالي الإنفاق. وهي نسبة تحتاج الى وقفة لتحليل تأثيرها على إمكانيات تحقيق الاستدامة المالية، لا سيما أن هذه الفجوة المالية الكبيرة تسد من الاقتراض الخارجي مما سيقام ظاهرة الدين العام لتزيد نسبته عن ٦٠٪ من الناتج المحلي الإجمالي. وبالتالي فإن هذان المؤشران يتقاطعان مع قدرات الحكومة العراقية على تحقيق الاستدامة المالية في ظل عجز تراكمي لا يقل عن خمس حجم الموازنات السنوية، ودين عام تجاوز حد الدين الأمن أو المسيطر عليه، مما يجعل الوقوف عنده في تمويل الإنفاق الذي اعتمد على اتفاقات سياسية دون الاكترات بالمعايير الاقتصادية، وهذا مما يجعل الموقف المالي في حرج لا سيما اذا ما استمرت أسعار النفط في مستوياتها الحالية.



١ الخلاصة والسياسات المقترحة

رغم التوقعات المتفائلة من وجهة نظر خبراء النقد الدولي، التي تشير إلى تحسن نسبي في الوضع الاقتصادي والمالي للعراق خلال السنوات الثلاث القادمة. فإنه لا زالت هناك تحديات كبيرة أمام نجاح أي برنامج إصلاحي للوضع الائتماني للعراق وتحقيق مبدأ الاستدامة المالية. فالموضوع لا يتعلق فقط بتقليل الإنفاق العام والعمل على زيادة الإيرادات غير النفطية واعتماد الرشادة في الإدارة المالية، وإنما هناك الوضع السياسي المعقد والقدرة على محاربة الفساد وهيكلية المؤسسات العامة والمحافظة على ممتلكات الدولة ووضع حد للمتلاعبين بالمال العام. عليه يتطلب اعتماد سياسات وطنية جادة للإصلاح الاقتصادي والمالي تتطلب من الحكومة قدر من الشجاعة والمقدرة لتطبيقها لتحقيق النجاح في السيطرة على إدارة الملف الاقتصادي وتحقيق الاستدامة المالية والاستقرار المالي والاقتصادي.

وبما أن العراق يعتمد على أكثر من ٩٢٪ من تمويل إنفاقه على الإيرادات النفطية، وبما هذه الإيرادات تتحكم بها عوامل ومتغيرات خارجية، الأمر يتطلب إعداد سياسات تواجه الصدمات التي يحدثها تراجع أسعار النفط كما حدث في العام ٢٠١٤ من أجل تحقيق الاستدامة المالية والحد من اللجوء المستمر إلى الاقتراض الخارجي. عليه لا سبيل إلا في الطرف الثاني من المعادلة والمتمثل بجانب الإنفاق العام باعتماد السبل الرشيدة في الإنفاق، وإعادة النظر بينوده لا سيما الإنفاق التشغيلي الذي غالبا ما يعد وفق أهواء الكتل السياسية دون الاكترات بمعايير الاستدامة المالية. ومن هنا نجد أن السياسات المقترحة ستكون في مجال الضغط على الإنفاق من خلال جملة من السياسات الآتية:

- ١- من أجل تقليل الإنفاق العام وترسيده ما يخصص من رواتب ومزايا للهيئات التشريعية في الدولة العراقية يتطلب أن تكون هناك سياسة جادة لإعادة النظر بالتمثيل البرلماني ومجالس المحافظات لتقليل الأعداد الكبيرة التي تستنزف جزء ليس بالقليل من الموازنة العامة التشغيلية، من خلال إعادة النظر بالتمثيل البرلماني ومجالس المحافظات وتقليل العدد برفع سقف التمثيل.
- ٢- ضرورة إعادة النظر بمكاتب الرئاسات الثلاث والهيئات غير مرتبطة بوزارة ودمج بعضها لتقليل كلف الإنفاق التي تستنزفه تلك المكاتب والهيئات. حيث أن نفقات الرئاسات الثلاث تشكل نحو ٨٪ من مجموع الإنفاق التشغيلي.
- ٣- العمل على تعزيز الموارد غير النفطية دون الأضرار بشرائح المجتمع من خلال إصلاح النظام المالي والضريبي والعمل الجاد على مكافحة الفساد في المؤسسات المالية. لا سيما في جبايات الضرائب في مقدمتها الضرائب الكمريكية.
- ٤- تعزيز الإيرادات العامة من خلال الاستفادة من بيع وتأجير كثير من عقارات ومساحات وفضاءات مع إعادة تقييم العقارات العائدة للدولة والتي تملكها وبأثر رجعي من عام ٢٠٠٤ بما يتناسب وأهمية وموقع العقار وسعره في السوق المحلي.
- ٥- تنمية القطاعات غير النفطية وتعزيز مساهمتها بالناتج المحلي وخلق فرص عمل للحد من



- تفاقم ظاهرة البطالة التي تقدر بنحو ٣٠٪ من القوى العاملة العراقية.
- ٦- العمل الجاد لمحاربة الفساد المالي والإداري في أجهزة الدولة، الذي أصبح ظاهرة تستنزف كل القدرات المالية وتضيع فرص لتحقيق النمو الاقتصادي، وتفشل العمل بمبدأ الاستدامة المالية.
- ٧- إعادة النظر بالقرارات القضائية حول الاكتفاء بالعقوبة على المتهم المحكوم بالمال العام، والعمل بالنصوص القانونية السابقة حول عدم اطلاق سراح المدان لحين تسديد ما يذمته من المال العام.
- ٨- الاستفادة من الدعم الدولي والعربي للعراق في الدعوة إلى المساهمة في إعمار المناطق المحررة، وهذا يتطلب جهد دبلوماسي للحكومة العراقية مدعوما بتوحد في المواقف السياسية، لتوجيه الدعوة للدول الماتحة وإعادة الثقة بالإدارة العراقية في إدارة ملف الإعمار عند الجهات الماتحة.
- ٩- بذل جهد دبلوماسي ومالي للدخول بمفاوضات مع دول الخليج للوصول إلى حل نهائي بشأن ديونها السابقة على العراق.
- ١٠- الطلب من المنظمات المالية الدولية بالتوسط مع الشركات النفطية، لإعادة النظر ببعض البنود التي تضمنتها عقود التراخيص، لا سيما ما يتعلق بالتكاليف الكبيرة التي يتحملها العراق جراء تطوير حقوله النفطية، وبما يتناسب مع سعر النفط في السوق الدولي. حيث تمثل حقوق تلك الشركات على العراق أعباء مالية كبيرة وصلت عام ٢٠١٦ نحو ١٦ مليار



المصادر:

- (١) مجيد عبد جعفر الكرخي، الموازنة العامة للدولة، مفهومها وأساليب إعدادها واتجاهاتها الحديثة، ط١، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، الجامعة المستنصرية بغداد ١٩٩٩.
- (٢) د. سهام حسين البصام، سميرة فوزي شهاب، مخاطر وإشكاليات انخفاض أسعار النفط على الموازنة العامة للعراقية وضرورات تفعيل الدخل غير النفطي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد السادس والثلاثون ٢٠١٣.
- (٣) وزارة المالية، دائرة الموازنة العامة موازنات سنوات مختلفة.
- (٤) صندوق النقد الدولي، مقالة الصندوق - كيف تأثر العراق بالصراعات الدائرة، مقابلة مع السيد كريستيان جوز، رئيس بعثة الصندوق للعراق.
- (٥) د. مدحت القريشي، ملاحظات حول جدوى القروض الخارجية للعراق، موقع شبكة الاقتصاديين العراقيين الإلكتروني.
- (٦) صندوق النقد الدولي، كيف تأثر العراق بالصراعات الدائرة، مقالة للسيد كريستيان جوز رئيس بعثة الصندوق للعراق، موقع الصندوق على الشبكة الإلكترونية.
- (٧) صندوق النقد الدولي، بيان المجلس التنفيذي للصندوق في ضوء اختتام مشاورات المادة الرابعة لعام ٢٠١٧.
- (٨) صندوق النقد الدولي، توقعات حول مستقبل الوضع المالي في العراق حتى العام ٢٠٢٢.
- (٩) قانون الموازنة العامة رقم ١ لسنة ٢٠١٩



خصيص جزء كبير من خطة عمل إصلاح الدولة التي تم إقرارها في عام ٢٠١٧ للإصلاح الإداري .

بعد تغيير الائتلاف الحكومي في عام ٢٠١٦ ، خصصت خطة عمل حكومة راتلس فصلاً منفصلاً للسلطات المحلية والسياسة الإقليمية المتميزة والذي يتعلق بأنشطة اصلاح الدولة . حيث تم تضمين الحكم في الموضوعات المتعلقة بالديمقراطية والمجتمع المدني. وفي عام ٢٠١٥ كان هناك حديث عن الإصلاح الإداري ضمن السياق الأوسع لإصلاح الدولة . لقد تحول التركيز بشكل كبير منذ نهاية عام ٢٠١٦ على السياسة الإقليمية وموضوعات الإدارة المحلية ، بينما لم يعد تحسين فعالية الحكم يحظى بالأولوية . وفي الواقع ، تم تخصيص جزء كبير من خطة عمل إصلاح الدولة التي تم إقرارها في عام ٢٠١٧ للإصلاح الإداري .

يقدم (الجدول ١) نظرة عامة لاهداف اصلاح الدولة والاصلاح الإداري. حيث تم التركيز على إعادة التنظيم في الإدارة العامة والمحلية. وتم استبعاد الأنشطة المتعلقة بالحكومة الإلكترونية أو القدرة التنافسية أو السياسة الإقليمية أو الديمقراطية أو تحسين المشاركة .

لقد كانت هناك محاولات لفصل الأهداف عن الأنشطة ، على الرغم من أن جميع المصادر المتعلقة بذلك وصفها بطريقة مختلفة. وكما هو مناسب للاستراتيجيات السياسية ، تمت صياغة الأهداف من حين لآخر بطريقة تشبه الشعارات ، أي يمثل هذه المصطلحات العامة التي يصعب فهم معناها الدقيق. وقد تم تجميع الأفكار ذات المحتوى المماثل معًا بحيث يمكن الحصول على نظرة عامة وشاملة . ومع ذلك ، فإن الأهداف المختلفة مترابطة بشكل وثيق. فعلى سبيل المثال ، يجب أن يؤدي الحد من البيروقراطية والأعباء الإدارية إلى تخفيضات في النفقات ولكن يجب ان يساعد في انشاء خدمات عامة اكثر ملائمة للاستخدام . هناك هدفان مشتركان للأصلاحات الإدارية واصلاحات الدولة يتمثلان في : تحسين الخدمات العامة وزيادة القدرة التنافسية في المناطق المختلفة. وكان المحتوى الرئيسي للإصلاح الإداري هو الدمج الطوعي أو الذي بدأته الحكومة للسلطات المحلية في بلديات أكبر من أجل إنشاء سلطات محلية في كل مكان تتمتع بقدرة كافية على أداء وظائفها القانونية

تسعى كل من الإصلاحات الإدارية واصلاحات الدولة إلى مزيد من التنمية وعلى الاقل توفير خدمات القطاع العام في جميع أنحاء إستونيا. وتؤكد كل خطة إصلاح أيضًا على الحاجة إلى تحسين استخدام المتطلبات الأساسية للتنمية من أجل ضمان تنمية أكثر عدالة في جميع أنحاء إستونيا. وقد تمت صياغة هذه الأهداف بالمثل في خطط العمل الحكومية التي تم تجميعها في عامي (٢٠١٥ - ٢٠١٦) .



محور تقنية المعلومات (أثر تكنولوجيا المعلومات في فاعلية تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية
بحث تحليلي في الجامعة التقنية الوسطى)

المحور

اتر تكنولوجيا المعلومات في
فاعلية تخطيط نظم المعلومات
الاستراتيجية
بحة تحليلي في الجامعة التقنية
الوسطى

بحة مقدم من قبل

ام د. اسعد كاظم نايف
الكلية التقنية الادارية / بغداد
الجامعة التقنية الوسطى



محور تقنية المعلومات (أثر تكنولوجيا المعلومات في فاعلية تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية
بحث تحليلي في الجامعة التقنية الوسطى)



المستخلص

جذب المنطق التحليلي لتكنواستراتيجية المعلومات ودوره الحيوي في فاعلية تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية إهتمام المختصين والباحثين في حقول الإدارة الإستراتيجية والنظم المعلوماتية والإدارية.

يهدف من خلال البحث الى اقتراح إنموذج بالإعتماد على تحليل أثر تكنواستراتيجية المعلومات في فاعلية التخطيط لنظم المعلومات الإستراتيجية لقيادات الجامعة التقنية الوسطى.

ومن خلال اختيار عينة مؤلفة من (٣٣) مستجيب في موقع إتخاذ القرار بالمستوى الإداري الاول، وإستخدام الاستبانة كأداة قياس لأبعاد المتغيرات المستخدمة في البحث، ومن خلال الحزمة الإحصائية (SPSS) توصل الباحث الى النتائج الآتية:

١- صلاحية الانموذج المقترح في تفسير التغير في فاعلية تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية ومؤشرات التخطيط.

٢- إهتمام متوازن (فوق المتوسط) من قبل قيادة الجامعة التقنية الوسطى بإبعاد فاعلية تخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية وعناصر تكنواستراتيجية المعلومات.

٣- إتسمت العلاقات بالمعنوية الإيجابية بين أبعاد عناصر نموذج البحث مجتمعة ومنفردة وتناسقها ذاتياً ما بين أبعاد فاعلية التخطيط وما بين عناصر تكنواستراتيجية المعلومات.



Abstract

The analytical logic of information technostrategic and its vital role in the effectiveness of strategic information systems planning has attracted the interest of specialists and researchers in the fields of strategic management, and informational and managerial systems.

The aim of the research is to propose a model based on the analysis of the impact of the information technostrategic on the effective planning of the strategic information systems of the leaders of the middle technical university.

By selecting a sample of 33 respondents at the decision-making site at the first administrative level, using the questionnaire as a tool for measuring the dimensions of the variables used in the research, and through the statistical package (SPSS), the research reached the following results:

1. The validity of the proposed model in interpreting the change in the effectiveness of strategic information systems planning and planning indicators.
2. Balanced attention (above the average) by the leadership of the middle technical university of effectiveness of strategic information systems planning and elements of information technostrategy.
3. Relationships were characterized by positive intimacy between the dimensions of the elements of the research model combined and individually and their self-consistency between the dimensions of the effectiveness of planning and the elements of the information technostrategy.



المقدمة

خضع موضوع فاعلية تخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية للدارسة التحليلية من باحثي نظم المعلومات عامةً ونظم المعلومات الإستراتيجية خاصةً وتركز المغزى في تحديد مفهومه وتشخيص أبعاده في مختلف المنظمات ومنها ذات المهام المتصلة بالتعليم العالي والبحث العلمي وأرتباط تطوره بأستخدام تكنولوجيا المعلومات والبرامجيات الجاهزة والمطورة بهدف توظيف بُنيته التي ينبغي أن تتلائم مع إحتياجات الجامعة التقنية الوسطى في بغداد/ جمهورية العراق ذات الأفق المستقبلي. وتظهر الحاجة لإستثمار معطياته في مجالات متنوعة لعل ابرزها تمكين قيادة الجامعة من استثمار تكنواستراتيجية المعلومات لضبط ايقاع سناريوهات تعامل الجامعة مع رؤيتها بعيدة الأمد التي تضمنها قانون تأسيسها 2014 م .

إن الاستجابة لمعطيات التطور في التعليم الجامعي التقني على المستوى العالمي يملى بناء نظم معلومات إستراتيجية تتبنى فكرة التخطيط الفعال ويعتمد ذلك على توفر البنية التحتية بجوانبها المادية، والمعدات، والبرامجيات والمعارف والمهارات عند مستخدمي تكنولوجيا المعلومات في الجامعة قوة واستدامة. ويتم استثمار معطياته في مجال تكنواستراتيجية المعلومات بأبعاده منفردة ومتجمعة وبأستخدام حالة التأزر بين مكونات الجامعة التقنية من كليات ومعاهد تقنية متنوعة التخصص والموقع رغم تركيز أغلبها في محيط العاصمة بغداد. من ثم فإن مهمة البحث تتجلى في امكانية تحليل دور تكنواستراتيجية المعلومات في فاعلية تخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية لقيادات الجامعة التقنية الوسطى في جمهورية العراق. وإنجاز مثل هكذا مهمة، فإن خطة البحث تتسمل على أربعة محاور، وهي :

المحور الاول: منهجية الدراسة .

المحور الثاني: مراجعة نظرية .

المحور الثالث: عرض النتائج ومناقشتها .

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات .



لمحور الاول : منهجية البحث

يمكن ترجمة منهجية البحث وأسئلته من خلال تشخيص المشكلة وما تحويه من اسئلة، وبيان جوانب الأهمية والأهداف، وصياغة الفرضيات والنموذج ومن ثم تحديد وحدة التحليل وأدوات القياس على النحو الآتي :

أولاً: مشكلة البحث وأسئلته :

تؤثر الإسهامات النظرية في حقول الإدارة الإستراتيجية عامة ونظم المعلومات الإستراتيجية خاصة محدودية الدراسات التطبيقية التي أجريت على مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي في جمهورية العراق بصورة عامة، وندرتها في الجامعة التقنية الوسطى بل غيابها بسبب حداقتها في النشأة والتكوين التي سكلتها هيكلينها عام 2014م. إن طبيعة الفجوة المعرفية العملية تطلبت رصد مشكلة البحث متجسدة في حزمة أسئلة ذات طابع نوعي وأخرى ذات طابع إستدلالي وبلغة وصفية تحليلية وهي :

١- ما مستوى فاعلية تخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية في الجامعة التقنية الوسطى ؟

٢- ما مدى استثمار تكنولوجيات المعلومات لقيادات الجامعة التقنية الوسطى؟

٣- هل توجد علاقة بين فاعلية تخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية وتكنولوجيا المعلومات؟

٤- هل يوجد أثر لتكنولوجيا المعلومات على فاعلية تخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية ؟

ثانياً: أهمية البحث :

يحمل البحث في طياته رسالة موجهة الى قيادات الجامعات التقنية في جمهورية العراق بصورة عامة والجامعة التقنية الوسطى بصورة خاصة مفادها ضرورة استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية وما تتضمنه من تخطيط فعال بمؤسراته المتعلقة بضرورة الوعي بأبعاد التخطيط المتمثلة بالوعي الإستراتيجي، وتحليل الموقف، وصياغة الإستراتيجية وتطبيقها، وأبعاد الفاعلية التي تتجسد بتحقيق التلاؤم والتعاون في انجاز الاهداف.

وتفوض الضرورة العملية استثمار تلك القيادات لعناصر تكنولوجيا المعلومات المتمثلة بالتخطيط الاستراتيجي وتوفير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وصناع المعرفة والهيكل التنظيمي المرن.

وتتجلى الأهمية في نشر المعرفة العملية بتلك المفاهيم جملتها وتفصيلاً في ذهن متخذي القرارات الإستراتيجية والعملية التكتيكية المنسجمة مع واقع الأزمات المتلاحقة خاصة الأزمة المالية التي تواجهها الجامعة. فضلاً عن الحاجة لإستخدام هكذا معرفة على مستوى الجامعة وكلياتها ومعاهدها في العقد الثاني من القرن الحادي والعشرين .

وينبغي البحث كمحاولة أولية لأختبار فكرة أنموذجها وفرضياتها قبولاً أو رفضاً. فهو يقدم أداة لقياس متغيراته وأبعادها بشكل يسهم في التحري عن دور تكنولوجيا المعلومات في فاعلية تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية في الجامعة التقنية الوسطى مجتمعاً للبحث وقياداتها ووحدة للتحليل وصفاً وأسندلاً.



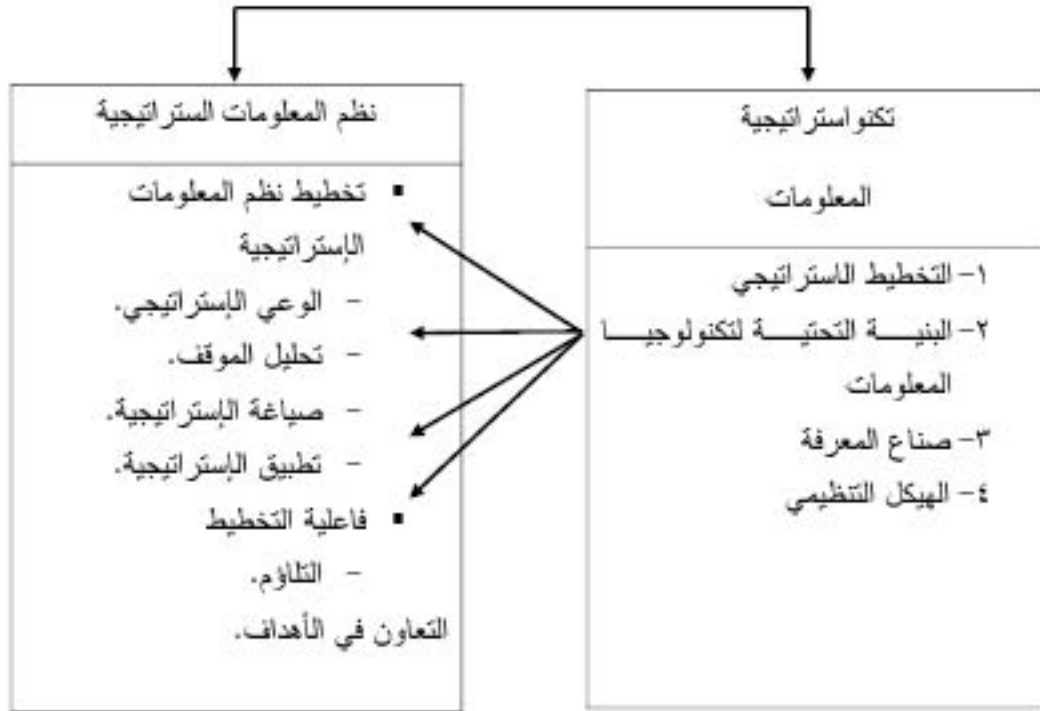
ثالثاً: أهداف البحث :

يُسهم البحث في تحقيق الأهداف الآتية:

١. بناء فكرة نموذج البحث المرتكز على توظيف محطيات المراجعة النظرية عن دور تكتواسرراتيجية المعلومات فاعلية تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية .
٢. معرفة مدى وعي قيادات الجامعة التقنية الوسطى بذلك الدور ومكوناته.
٣. إختبار فرضيات العلاقة والأثر على وفق آراء تلك القيادات
٤. قياس مدى ملاءمة فكرة نموذج البحث لتفسير التغير المتوقع في فاعلية تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية.

رابعاً: نموذج البحث:

تُبنى فكرة نموذج البحث على فلسفة تحقيق ربط بين أبعاد تكتواسرراتيجية المعلومات كمتغير مستقل وابعاد ومؤشرات فاعلية تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية كمتغير تابع. وشكلت المراجعة النظرية أساس بناء الفكرة. فضلاً عن توجه البحث لإختبار مدى استئثار تكتواسرراتيجية المعلومات لقيادات الجامعة التقنية الوسطى إذا ما توفر تخطيط نظم معلومات وإسراتيجية. ويوضح الشكل (1) نموذج البحث.



الشكل (١) : مخطط نموذج البحث الفرضي.

وقد تم تحديد أبعاد فاعلية تخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية بالاستفادة من دراسة كل من: (٢٠٠٩، الزعبي، Newkrik & Lederer، ٢٠٠٦، فيما تم تحديد ابعاد تكتواسرراتيجية



محور تقنية المعلومات (اثر تكنولوجيا المعلومات في فاعلية تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية
بحث تحليلي في الجامعة التقنية الوسطى)

المعلومات وفقاً لدراسة (Saenz, 2010) و (Moloney, 2014).

أما فكرة العلائق والأثر فقد بُنيت لمعالجة النقص الحاد في بناء هذه الفكرة وأختبارها عملياً في الجامعة التقنية الوسطى وتقع ضمن حدود القبول والرفض بصورة كلية أو جزئية. وبذلك فإن الإنموذج يشكّل محاولة معرفية أولية تتطلب الوعي به نظرياً وعملياً لتجسير الفجوة بين متغيراته سببياً وناظراً واقعية تضمن استدامة نجاح قيادات الجامعة حاضراً متحققاً ومستقبلاً متوقفاً.

فالإنموذج يؤمن بعقلانية استثمار تكنواستراتيجية المعلومات إذا ما أستطاعت قيادات الجامعة من بلوغ الوعي تخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية وفعاليتها.

خامساً: فرضيات البحث:

إسترساداً بأسئلة البحث الإستدلالية يمكن صياغة الفرضيات أتناه:

١- لا توجد علاقة ارتباط معنوية عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين تكنواستراتيجية المعلومات وفاعلية تخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية.

ويستق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

لا توجد علاقة معنوية عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين:

أ. تكنواستراتيجية المعلومات وتخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية.

ب. تكنواستراتيجية المعلومات وفاعلية تخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية.

٢- لا يوجد اثر معنوي عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$) لتكنواستراتيجية المعلومات في فاعلية تخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية.

ويستق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

لا توجد علاقة معنوية عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين:

أ. تكنواستراتيجية المعلومات في تخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية.

ب. تكنواستراتيجية المعلومات في فاعلية تخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية.

* التعريفات الإجرائية:

* فاعلية تخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية: تتجسد بتحقيق التلاؤم والقدرة على خلق مناخ جامعي تسوده روح التعاون والإنسجام لإنجاز أهداف الجامعة.

• التلاؤم: يعكس إهتمام الجامعة بالأولويات والاهداف والمرونة الإستراتيجية لإغراض التكيف، وإستثمار فرص تطوير تكنولوجيا المعلومات.

• التعاون في الاهداف: يركز على تحقيق الإتفاق بين إدارة الجامعة والكليات والمعاهد التقنية والمساهمة في إزالة عوائق تطوير نظم معلومات إستراتيجية ممكنة ومرنة وضامنة وميسرة لتبادل المعارف والمعلومات بحرية وتوقيت يضمن نجاح تطبيق خطة تطوير نظم الجامعة.

*تكنواستراتيجية ادارة المعلومات

عملية تنظيمية تترجم كإستراتيجية عامة للمنظمة ضمن سياق تكنولوجيا إدارة المعلومات

- تتطلب إعطاء أولوية الاستثمار في تطوير تكنولوجيا المعلومات باعتبارها تمثل أهداف طويلة الأجل للجامعة . سيتم قياس تكتواسر اتجيبية ادارة المعلومات من خلال الابعادة الاتية
- التخطيط الاستراتيجي: عملية منظمة و متكاملة تقوم بتحديد اهداف الجامعة وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية بشكل دقيق (نقاط القوة والضعف , الفرص والتهديدات) واختيار البديل الاستراتيجي الذي يحقق تلك الاهداف .
 - البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات: مجموعة من المكونات تتضمن مكونات أجهزة الكمبيوتر المادية وتطبيقات البرامج و قواعد البيانات والشبكات و الانترنت المطلوبة لتشغيل الجامعة بأكملها , إضافة الى كونها مجموعة من الخدمات الواسعة .
 - صناع المعرفة: هم الافراد الذين يتمتعون بمستويات عالية من التعليم و المهارة و المعرفة والخبرة و استعمال تكنولوجيا المعلومات , والقدرة الإدراكية العالية التي تمكنهم من مراقبة البيانات وتولييفها وتفسيرها، وحل المشاكل التي يتعرضون لها و طرح الأفكار الجديدة التي تؤدي إلى اتخاذ قرارات وعمليات أكثر فعالية للجامعة .
 - الهيكل التنظيمي: المخطط الذي يتم من خلاله تقسيم وتجميع وتنسيق المهام الوظيفية بشكل رسمي إلى جانب أنماط التنسيق والتواصل ومسير العمل، والسلطة الرسمية التي توجه الأنشطة التنظيمية.

سادساً: وحدة التحليل (المعينة)

- تم اختيار القيادات في الجامعة التقنية الوسطى رئاسةً وكليات ومعاهد تقنية في بغداد وما يقرب منها وقد بلغ عدد الكليات (٥) والمعاهد (١١). لقد حصل تركيز البحث على رئيس الجامعة ومساعديه ومدراء الوحدات الاساسية في الجامعة والوحدات الساندة بخاصة مركز الحاسوب بالجامعة لدوره المميز في بناء قواعد البيانات وحوسبة الأنشطة الأكاديمية التقنية والفنية والأنشطة المالية والإدارية والخدمية. وكذلك شمل المسح العمداء وبعض المعاونين وسكّلوا بمجموعهم البالغ (٣٣) وحدة التحليل. ويعود سبب الاختيار الى مايتي:
١. اعتماد رأي قيادة الجامعة والكليات والمعاهد بإعتبارهم عقل مؤسساتهم.
 ٢. يشكلون اساس في صياغة استراتيجية الجامعة وإقرار سياساتها الحالية والمستقبلية.
 ٣. حاجة هؤلاء القيادات الى بنية نظم المعلومات عامة ووجود تخطيط لنظم المعلومات الاستراتيجية لترشيد قراراتهم ونجاحها.
 ٤. ان الجامعة التقنية الوسطى تجربة فريدة وحديثة تبنى على قدرة إدارتها على استثمار تكتواسر اتجيبية المعلومات فيها قوةً وقيمةً مستدامة.
 ٥. تحتوي الجامعة على تنوع في التخصصات الطبية والهندسية والإدارية وهو ما يلزم تنوع منظورات التخطيط والتفكير بعيد الأمد.
 ٦. التخطيط وفاعليته ركائز بناء موقع تنافسي للجامعة في ظل عالم دراماتيكي سريع التجديد والتغيير.



سابعاً: أدوات القياس

تم بناء أدوات القياس في البحث بالإستفادة من أدوات مختبرة عالمياً وعربياً في قطاعات إقتصادية مختلفة والحاجة الى اختبارها في قطاع التعليم التقني في بيئة التعليم العالي والبحث العلمي في جمهورية العراق. ويمكن إيضاح أدوات القياس في البحث على النحو الآتي:

١. المصادر: تمت الإستفادة من دراسة (٢٠٠٩، الزعبي، Newkrik & Lederer, ٢٠٠٦). لبناء فقرات لأبعاد فاعلية تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية. بينما أستخدمت دراسة (٢٠١٢)، بدوي، Liedtka, ١٩٩٩) لبناء فقرات لعناصر تكتو استراتيجية المعلومات.

٢. مكوناتها: تألفت الاستبانة من جزئين وهما:

أ. فاعلية تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية: حُصصت لأبعادها الفقرات الآتية:

- الوعي الاستراتيجي (٤) فقرات.
- تحليل الموقف (٥) فقرات.
- صياغة الاستراتيجية (٤) فقرات.
- تطبيق الاستراتيجية (٥) فقرات.
- التلاؤم (٧) فقرات.
- التعاون بالأهداف (٧) فقرات.

ب. تكتو استراتيجية المعلومات: حُصصت لأبعادها الفقرات الآتية:

- التخطيط الاستراتيجي
- البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات
- صناع المعرفة
- الهيكل التنظيمي

٣. درجة الإستجابة: أعتد مدرج مقياس Likert ١٩٦١ الخماسي ليذل على مايتي:

المتغير	درجة الإستجابة				
	أُتفق تماماً	أُتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
	٥	٤	٣	٢	١
فاعلية تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية	مرتفع	وسط	منخفض		
تكتو استراتيجية المعلومات	مرتفع	وسط	منخفض		

تم استخراج قيم معامل كرونباخ ألفا المبينة في الجدول (١). إذ يظهر أن جميع قيمها تقع اعلى من (٠,٧٠)، ونؤسر تلك القيم وجود اتساق داخلي وثبات الفقرات ادوات قياس ابعاد وعناصر متغيري النموذج البحث وتراوحت حدود قيمتها بين (٠,٧١-٠,٨٤) ويؤسر ذلك صلاحية استخدام ادوات قياس البحث (Sekaran & Bougie, ٢٠٠٩).



جدول (١) : قيم معامل كرونباخ ألفا للأبعاد وعناصر متغيري نموذج البحث.

المتغيرات	قيم معامل كرونباخ ألفا
فاعلية تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية	
تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية	0.816
• الوعي الاستراتيجي	0.836
• تحليل الموقف	0.745
• صياغة الاستراتيجية	0.826
• تطبيق الاستراتيجية	0.734
فاعلية التخطيط	
• التناؤم	0.724
• التعاون بالأهداف	0.826
تكنولوجيا استراتيجية المعلومات	
• التخطيط الاستراتيجي	0.857
• البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات	0.806
• صناعات المعرفة	0.755
• الهيكل التنظيمي	0.785



المحور الثاني: مراجعة نظرية

أولاً: تكنواستراتيجية إدارة المعلومات (المفهوم)

يتكون مفهوم تكنواستراتيجية إدارة معلومات من مقطعين يتضمن الأول التكنواستراتيجية (techno-strategy) وهو العملية التي يندمج التقدم التكنولوجي والاستراتيجية لتعظيم مزاياها (Carter, 2012, 3). ويتضمن المقطع الثاني إدارة المعلومات التي تشمل الإجراءات التي قد تكون تقنية أو تحليلية أو استراتيجية، لتحقيق الاستفادة المثلى من المعلومات (Middleton, 2002, 481).

ويعد امتلاك المنظمة لتكنواستراتيجية إدارة المعلومات مخطط بشكل جيد يمكنها تحسين قدرتها التنافسية الشاملة والتكامل مع استراتيجية الأعمال لتنفيذ تكنولوجيا المعلومات على نحو فاعل (Yrle et al, 2004, 391)، وأن الطلب على تكنولوجيا المعلومات لتقديم قيمة للأعمال ينبغي له أن يكون خاضعاً لمجموعة من الضوابط الإدارية المسمات بتكنواستراتيجية إدارة المعلومات لتتمكن المنظمة من اتخاذ القرارات الملائمة، والفاعلة التي تتناسب و تكلفة التكنولوجيا (Wilson, 2013, 10).

أشار Posey لتكنواستراتيجية المعلومات الى التخطيط للكيفية التي ستساعد بها تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة (Posey, 2008, 5)، وعدها (Turban, et:al, 2013, 360) تحديد رؤية تكنولوجيا المعلومات والكيفية التي تسلم بها البنية التحتية للتكنولوجيا والخدمات فهي خطة استراتيجية خاصة لتكنولوجيا المعلومات تتبع وتتألف مع الخطة الاستراتيجية العامة لأعمال المنظمة واستعمال هذه الخطة وانظمتها وعملياتها بالمشاركة في المعارف والمعلومات، ويرى (العلي) فضلاً عن انها عملية تنظيمية تدرج في اتقانها المهارات الفكرية والمعلوماتية مع الأجهزة والمعدات التكنولوجية بطريقة استراتيجية تضمن للمنظمة الحصول على الميزة التنافسية (العلي, 2012, 71)، وأشار لها Brobery بانها تمثل الهيكل الذي تحاذي فيه تكنولوجيا المعلومات استراتيجية الاعمال، وتؤكد أن الاموال المصروفة تصرفها المنظمة على تكنولوجيا المعلومات تستعمل لتحقيق أفضل النتائج لتلبية أهدافها (Broberg, et:al, 2014, 1).

وفي ضوء هذه المفاهيم لتكنواستراتيجية المعلومات يرى الباحث بانها العملية التي تتضمن مجموعة من المؤشرات الرئيسة (كالنوع، والكفاءة، وتوقيت الاستعمال، والمصادر، وحجم الاستثمار) في تكنولوجيا المعلومات وسياسات المنظمة.

ثانياً: أهمية تكنواستراتيجية المعلومات

وتتعلق أهمية تكنواستراتيجية إدارة المعلومات من كونها ترمي الى هدف تحديد مجموعة من الإجراءات التي يمكنها من أنشاء مزايا جديدة حين التطبيق فقد تؤدي الى (رمضان وآخرون, 2007, 7)

ب- العمل على تحقيق التكامل التام بين أنظمة تكنولوجيا المعلومات في أقسام المنظمة المختلفة.
ج- تحقيق حاجات المستعملين بالمنظمة و مراعاتها.

د- تعزيز علاقة قسم تكنولوجيا المعلومات ببقية أقسام المنظمة بما يوفر دعماً أفضل لدوره.
ثالثاً : ابعاد تكنولوجيا استراتيجية المعلومات

وتسعى المنظمات في تطوير أنظمة تكنولوجيا المعلومات الحالية، أو بناء أنظمة جديدة لتقديم أفضل الخدمات أو المنتجات، ولنجاحها في تحقيق أهدافها التكنولوجية يتطلب ذلك دراسة مجموعة من الأبعاد ذات التأثير المباشر في إعداد تكنولوجيا استراتيجية إدارة المعلومات وتطويرها (العطوي، ٢٠٠٧، ١١). وفي ادناه أكثر النسب أهمية وفق آراء الكتاب :

١- التخطيط الاستراتيجي

أن التخطيط الاستراتيجي يسمح للمنظمة بان تأخذ بالحسبان المعلومات الداخلية والخارجية حين اتخاذ القرارات، ومن ثم تحقيق أقصى قدر من اليقين، والتقليل من المخاطر، وتحسين النتائج والمحصلات (Simerson, ٢٠١١، ٤).

٢. البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات

تشير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات الى المكونات المادية، وتطبيقات البرامج المطلوبة لتشغيل المنظمة بأكمله، فضلاً عن أنها تشكل مجموعة من الخدمات الواسعة الثابتة في ميزانية إدارة المنظمة (Laudon & Laudon, ٢٠١٤، ١٩٥). وتتطلب إدارة موارد تكنولوجيا المعلومات التخطيط الفاعلة وبناء البنية التحتية لأجهزة الكمبيوتر والاتصالات وتشغيلها، فالمعلومات (اداة مساعدة) تمكن المديرين والموظفون من الحصول على المعلومات الصحيحة والمتاحة بحسب الحاجة في أي وقت وأي مكان (Brown et al, ٢٠١٢، ٥).

٣- صناع المعرفة

صناع المعرفة هم الأشخاص الذين يقضون معظم وقتهم في التواصل والتعاون ضمن الفريق، و فرق العمل لتوليد المعلومات واستعمالها وتوزيعها (Marakas&O'Brien, ٢٠١٣، ٢٩). ويؤدي صناع المعرفة كالباحثين، والمصممين، والمهندسين، المعماريين، والعلماء، والمهندسين دوراً مهماً في توليد المعارف، والمعلومات في المنظمة فهم يمتلكون مستويات عالية من التعليم، وغالباً ما يطلب منهم ممارسة الحكم الشخصي بعده جانباً روتينياً لعملهم كـ توليد المنتجات الجديدة، أو تحسين المنتجات الحالية (Laudon & Laudon, ٢٠١٤، ٤٥٧).

٤- الهيكل التنظيمي

أن الهيكل التنظيمي يمثل الترتيب الرسمي لأدوار العمل في المنظمة، وآلية الإدارة، وتكامل أعمالها الذي يتضمن أنشطة الجهات التنظيمية، وهو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة التي تنعكس على كثير من الجوانب الملموسة، وتستخلص بفئتين هما كفاءة التشغيل واستقرار، والابتكار



محور تقنية المعلومات (اثر تكنولوجيا المعلومات في فاعلية تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية
بحث تحليلي في الجامعة التقنية الوسطى)

الذي يعرض الأقسام والوحدات الادارية المؤلفة للمنظمة مرتبة على شكل مستويات ادارية على وفق الصلاحيات والاورامر والتعليمات من المستوى الأعلى الى الأدنى تحدد في أثنائه صلاحيات اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية (Bai et al, ٢٠١٧, ٦٢٢).

رابعاً: فاعلية تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية (The Effectiveness of Planning of Strategic Information Systems)

بدل تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية على مراحل عملية التخطيط التي تمارسها الادارة العليا في المنظمة لتحديد احتياجاتها من نظم المعلومات الاستراتيجية وحددت ابعاده بالوعي الاستراتيجي، وتحليل المواقف، وصياغة الاستراتيجية وتطبيقها. أما الفاعلية فأبعادها تتضمن تحقيق الأهداف المتمثلة بالتلاؤم والتعاون، والقيمة المضافة والتحسين في القدرات (Newkirk & Mentzas, ١٩٩٧, Lederer, ٢٠٠٦: ٣١)، (الزعبي، ٢٠٠٩: ٧٣).

وقد اثرت عوامل المحيط التنظيمي وسلوك الجماعات الداخلية على نجاح تخطيط نظم المعلومات، فضلاً عن دراسة أثر القيمة الاستراتيجية لنظم وتكنولوجيا المعلومات على التنافسية في الاعمال والذي يسهم بدوره في زيادة الحاجة لفاعلية التخطيط هنا. وأكدت النتائج صدق التوقع الكاشف عن تفسير درجة نجاح منهجية التخطيط بدلالة المحددات انفة الذكر بما يشجع ممارستها ويحث على اجراء بحوث مستقبلية (Lee & Pai, ٢٠٠٣: ٢٨٧). واهتمت دراسة اخرى بتقدير اثر البيئة على زيادة فرص إنجاز اهداف تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية اذ ركزت على خصائص المخططين من حيث المياداة، وأفته، ونطاقه ومدى مشاركة قسم نظم المعلومات في تخطيط الاعمال بعيد الامد، وبرهنت نتائج الدراسة استجابة التخطيط باتواعه وابعاده لحالة التغير البيئي بخاصة تحقيق الاهداف والمشاركة الفاعلة. اذ اقترحت الدراسة اجراء بحوث مستقبلية تختبر فكرتها وتشجع الادارة العليا على التفكير بمشاركة اقسام نظم المعلومات في تخطيط الاعمال (Chi et al, ٢٠٠٥: ٣٧٤).

واقترح توسيع تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية الناجحة في ظل عدم التاكيد البيئي. اذ حصل التركيز على الوعي الاستراتيجي، وتحليل الموقف، ومفهوم الاستراتيجية، وصياغتها وتطبيقها كاوجه لذلك التخطيط. وتم قياس نجاحه بدلالة التلاؤم، والتحليل، والتعاون والقدرات باعتبار النجاح احد اوجه فاعلية التخطيط ونافذة لبقاء المنظمات (Newkrik & Lederer, ٢٠٠٦). فيما اشارت دراسة اخرى الى مشكلات تأثير مشاريع نظم المعلومات، وكيفية تأثير البيئة الداخلية على نجاح تطبيق نظم المعلومات مع محاولة ربطه بنجاح المنظمة. واقترحت ضرورة توفر دعم بيئي ايجابي للنجاح وضرورة اسهام الادارة العليا في حل مشاكل التطبيق وامكانية التنبؤ بتحقيق التلاؤم بين نجاح التخطيط ونجاح المنظمة (Kearns, ٢٠٠٧: ٨٣). وبرزت الدراسة البحث عن الموقف الحالي بتطبيق تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية ومشاكله ومنافعه في المنظمات العامة.

وأظهرت النتائج أهمية الوعي بذلك التخطيط وضرورة الاهتمام بتطبيقها، وهذا ما يتطلب

تهيئة الموارد والوقت لضمان نجاح مبادئ التخطيط وتحقيق الربط بين الجوانب الكمية والنوعية فيها (Ismail et al, ٢٠٠٧).

ان فاعلية تخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية تتضمن تحديد أبعاد التخطيط المتمثلة بالوعي الإستراتيجي، وتحليل الموقف، وصياغة الإستراتيجية وتطبيقها، بينما اشتملت فاعليته على ابعاد التلاؤم والتعاون في الاهداف صياغة وانجازها.



المحور الثالث: عرض النتائج ومناقشتها

تم تبويب البيانات المعبرة عن آراء قيادات الجامعة التقنية الوسطى قصد معالجتها بأدوات التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي على وفق برنامج (SPSS) للأجابة عن أسئلة البحث وتحقيق أهدافه وأختبار فرضياته وفكرة أنموذجه أساساً لمناقشة النتائج بصورة متتابعة تكاملية على النحو الآتي:

أولاً: عرض النتائج

تتضمن نتائج الإحصاء الوصفي تحليلاً لمستوى وعي واهتمام قيادة الجامعة بأبعاد وعناصر متغيري أنموذج البحث. بينما تختص نتائج الإحصاء الاستدلالي بأختبار فرضيات العلاقة والأثر بين تكتواسر اتجبية المعلومات وفاعلية تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية وتكتواسر اتجبية المعلومات التي يستدل من خلالها على فكرة الأنموذج، وكما يأتي:

١- نتائج الإحصاء الوصفي:

يمكن الأجابة على الأسئلة النوعية باستخدام قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري وتعزيزها بنتائج معامل ارتباط Person ما بين ابعاد تكتواسر اتجبية المعلومات وابعاد فاعلية تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية، وفق الآتي:

أ- تكتواسر اتجبية المعلومات في الجامعة التقنية الوسطى:

يُشير الجدول (٢) الى قيم الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط (Pearson) للتفكير الإستراتيجي.

جدول (٢) : قيم الوسط الحسابي، والانحراف المعياري ومعامل ارتباط Pearson لتكتواسر اتجبية المعلومات

٤	٣	٢	١	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	تكتواسر اتجبية المعلومات
			١	0.806	3.845	١- التخطيط الاستراتيجي
		١	**0.785	0.867	3.784	٢- البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات
	١	**0.755	**0.837	0.867	3.845	٣- صناعات المعرفة
١	**0.755	**0.694	**0.806	0.755	3.835	٤- الهيكل التنظيمي

(N=٣٣)

*p ≤ 0.05 **p ≤ 0.01

ويُستدل من نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري والارتباط الظاهرة في الجدول أعلاه الجوانب ادناه:

- ١- وقوع قيم الوسط الحسابي لجميع عناصر تكتواسر اتجبية المعلومات فوق المتوسط.
- ٢- إنخفاض في قيم الانحراف المعياري وتقارب فيما بينها، ويدل ذلك محدودية تشتت في آراء قيادات الجامعة حول تلك العناصر.

-إحتل التخطيط الاستراتيجي المرتبة الاولى والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات المرتبة الاخيرة وتراوحت باقي العناصر ما بينهما بالمرتبة والتدرج.
ب- مستوى فاعلية تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية في الجامعة التقنية الوسطى:
يُشير الجدول (٣) الى قيم الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط (Pearson) بين أبعاد فاعلية تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية.
جدول (٣) : قيم الوسط الحسابي، والانحراف المعياري ومعامل ارتباط Pearson بين ابعاد فاعلية

جدول (٣) : قيم الوسط الحسابي، والانحراف المعياري ومعامل ارتباط Pearson بين ابعاد فاعلية تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية.

أبعاد المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	١	٢	٣	٤	٥
تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية			١				
١- الوعي الاستراتيجي	4.019	0.806	١				
٢- تحليل الموقف	3.886	0.918	***0.724	١			
٣- صياغة الاستراتيجية	3.896	0.704	0.612	0.683	١		
٤- تطبيق الاستراتيجية	4.039	0.755	0.836	0.622	0.602	١	
فاعلية تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية							
١- التلاؤم	3.835	0.938	1.020				
٢- التعاون في الاهداف	3.845	0.949	0.887	١			

(N=٣٣)

* $p \leq 0.05$ ** $p \leq 0.01$

إذ تُؤشر قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والارتباط المبينة في الجدول أعلاه الى ما يأتي:

- ١- إرتفاع مستوى الوعي الاستراتيجي بدرجة أعلى نسبياً.
- ٢- إحتل تحليل الموقف وصياغة الاستراتيجية مستوى متوسط متقارب نسبياً.
- ٣- إنخفاض قيم الانحراف المعياري مما يدل على منطوية تدرج الاهتمام بأبعاد تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية.
- ٤- تقارب مستوى التلاؤم والتعاون في الاهداف كأبعاد لفاعلية التخطيط.

ثانياً: اختبار الفرضيات

١- اختبار فرضيات العلاقة:

يهدف التحقق من معنوية العلائق بين ابعاد متغيرات نموذج البحث وعناصره، تم استخراج معاملات ارتباط Pearson المبينة في الجدولين (٤) و (٥). وكما هو أدناه:



جدول (٤) : قيم معامل ارتباط Pearson بين أبعاد فاعلية تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية.

التعاون في الاهداف	التلازم	فاعلية تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية
**0.775	**0.847	الوعي الاستراتيجي
**0.796	**0.785	تحليل الموقف
**0.663	**0.632	صياغة الاستراتيجية
**0.765	**0.887	تطبيق الاستراتيجية

ان قيم معامل ارتباط بيرسن بين ابعاد التخطيط وفاعليته كانت طردية ومعنوية. وبدل ذلك على قوة تماسك هذه الابعاد مع بعضها الآخر وانسجامها بحيث تصلح للاستدلال على ارتفاع مستوى اهتمام قيادات الجامعة بفاعلية تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية بنظرة كلية وجزئية.

جدول (٥) : قيم معامل ارتباط Pearson بين فاعلية تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية وتكنولوجيا المعلومات .

التعاون في الاهداف	التلازم	تطبيق الاستراتيجية	صياغة الاستراتيجية	تحليل الموقف	الوعي الاستراتيجي	لتكنولوجيا المعلومات فاعلية تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية
**0.500	**0.592	**0.612	**0.500	**0.632	**0.571	التخطيط الاستراتيجي
**0.510	**0.612	*0.571	0.255	*0.388	*0.408	البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات
*0.388	**0.566	*0.487	**0.472	*0.39	*.٤٢	صناع المعرفة
**0.632	**0.796	**0.836	**0.704	**0.806	**0.826	الهيكل التنظيمي

(N=٣٣)

*p ≤ 0.05 **p ≤ 0.01

ذ تَؤمّر النتائج ما يأتى:

أ. أن جميع قيم معامل ارتباط بيرسن بين التلازم والتعاون في الاهداف كأبعاد لفاعلية التخطيط والوعي الاستراتيجي، وتحليل الموقف، وصياغة الاستراتيجية وتطبيقها كأبعاد لتخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية كانت معنوية وبدلالة احصائية ($\alpha \leq 0.01$) كما ان نوع العلائق ايجابية التوجه، فهي علائق طردية بين ابعاد التخطيط وفاعليته. ندرهن النتائج رفض الفرضية (١٠١) بصورة كلية وجزئية. ويعني هذا ضمنا قبول الفرضية البديلة التي تدل



على وجود علائق معنوية بين ابعاد ذلك التخطيط وفاعليته.

ب. يمكن تبويب العلائق بين تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية وتكنولوجيا المعلومات الى فئتين معنويتين تفوقت بدالتهما الاحصائية. ضمت الفئة الاولى علائق الوعي الاستراتيجي وتطبيق الاستراتيجية مع جميع ابعاد تكنولوجيا المعلومات بدلالة احصائية ($\alpha \leq 0,01$). بينما احتوت الفئة الثانية علائق تحليل الموقف وصياغة الاستراتيجية مع ابعاد تكنولوجيا المعلومات بصورة عامة بدلالة احصائية ($\alpha \leq 0,05$). وكانت جميع العلائق ايجابية التوجه. تبرهن النتائج رفض الفرضية (٢,١) بصورة كلية وجزئية. ويعني هذا ضمناً قبول الفرضية البديلة والتي تدل على وجود علائق معنوية بين ابعاد التخطيط وعناصر تكنولوجيا المعلومات.

ت. ان جميع العلائق بين التلاؤم والتعاون في الاهداف وعناصر تكنولوجيا المعلومات كانت معنوية ذات دلالة احصائية ($\alpha \leq 0,01$) باستثناء علاقة مرونة الاستراتيجية والتعاون في الاهداف كان مستوى دلالتها الاحصائية ($\alpha \leq 0,05$). واتسمت العلائق بالإيجابية. تبرهن النتائج رفض الفرضية (٣,١) بصورة كلية وجزئية ويعني هذا ضمناً قبول الفرضية البديلة والتي تدل على وجود علائق معنوية بين فاعلية التخطيط وتكنولوجيا المعلومات. يُستنتج من نتائج اختبار الفرضيات الفرعية التي برهنت على رفضها أو قبول بدائلها، رفض الفرضية (١). ويعني هذا قبول فكرة وجود علائق معنوية ايجابية التوجه بين فاعلية تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية وتكنولوجيا المعلومات.

٢- اختبار فرضيات الأثر:

يرتكز الاختبار هنا على استخراج نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر ابعاد تكنولوجيا المعلومات على ابعاد فاعلية تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية على تكنولوجيا المعلومات وعناصره بصورة متتابعة. والقصد هنا إبراز نتائج الاختبار لمدى وجود الأثر وامكانية تفسير التغير بفاعلية التخطيط لنظم المعلومات الاستراتيجية بدلالة تكنولوجيا المعلومات. ويمكن بلوغ ذلك على النحو الآتي:

١. أثر تكنولوجيا المعلومات على فاعلية تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية :

تُشير النتائج المبينة في الجدول (٦) ان قيمة (F) معنوية. ويعني هذا ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي (Beta) لتطبيق الاستراتيجية. بينما كانت قيم الدلالة الإحصائية لباقي ابعاد فاعلية التخطيط هي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$). ويعني هذا محدودية الأثر. فضلاً عن ان قيمة (R²) تُفسر مائتيه (٧٠٪) من التغير بتكنولوجيا المعلومات مرجعه تطبيق الاستراتيجية.

أبرزت النتائج قبولاً لمضمون الفرضية (٢) التي أكدت على عدم وجود أثر لفاعلية تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية على تكنولوجيا المعلومات ورفضاً محدوداً يبرز وجود أثر جزئي بدلالة تطبيق الاستراتيجية.



محور تقنية المعلومات (أثر تكنولوجيا المعلومات في فاعلية تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية
 بحث تحليلي في الجامعة التقنية الوسطى)

الاستراتيجية.

معامل الارتباط المتعدد $(R) = 0,84$ ، معامل التحديد $(R^2) = 0,70$					
تحليل التباين (ANOVA)					
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة الاحصائية
الانحدار	5.090	٦	٠,٨٣	١٠,٠١	٠,٠٠١
البواقي (الخطأ)	2.203	٢٦	٠,٨٣		
الكلية	7.293	٣٢	-		
المتغيرات	معاملات الانحدار (β)	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الاحصائية	المعاملات المعيارية (BETA)	
الحد الثابت (β_0)	0.938	0.286	٠,٠٠١	-	
التخطيط الاستراتيجي	0.010	0.204	٠,٩٨	٠,٠١	
البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	0.071	0.561	٠,٥٨	٠,١٢	
صناع المعرفة	-0.010	-0.092	٠,٩٣	- 0.01	
الهيكل التنظيمي	0.592	2.938	٠,٠١	٠,٧٣	

٢. أثر تكنولوجيا المعلومات على تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية:

أثر تكنولوجيا المعلومات على تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية:

تُؤسّر النتائج الظاهرة في الجدول (٧) ان قيمة قيمة (F) معنوية. وبدل هذا على ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد لقياس الأثر. وتُشير النتائج الى ثبوت الدلالة الاحصائية لمعامل الانحدار (Beta) لتطبيق الإستراتيجية. بينما كانت قيم الدلالة الاحصائية لباقي أبعاد فاعلية التخطيط وهي أكبر من مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0,05)$. ويعني هذا محدودية الأثر. وإن قيمة (R^2) تُفسّر ما نسبته (٥٩٪) من التغير بقيادة كفاءة يرجع الى تطبيق الإستراتيجية.

أبرزت النتائج قبولاً لمضمون الفرضية (١,٢) التي تؤكد على عدم وجود أثر لفاعلية تخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية على قيادة كفاءة ورفضاً محدوداً يبين وجود أثر جزئياً بدلالة تطبيق الإستراتيجية.



جدول (٧) : نتائج اختبار الأثر لتكنولوجيا المعلومات على تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية.

معامل الارتباط المتعدد $(R) = 0.82$ ، معامل التحديد $(R^2) = 0.67$					
تحليل التباين (ANOVA)					
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة الاحصائية
الانحدار	4.733	٦	٠,٧٧	٦,٤٢	٠,٠٠١
البواقي (الخطأ)	3.244	٢٦	٠,١٢		
الكلية	7.976	٣٢	-		
المتغيرات	معاملات الانحدار (β)	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الاحصائية	المعاملات المعيارية (BETA)	
الحد الثابت (β_0)	٠,٨٩	٤,٢٢	٠,٠٠١	-	
التخطيط الاستراتيجي	- ٠,١١	- 0.52	٠,٦٤	-٠,١٧	
البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	٠,١٢	٠,٦٣	٠,٥٥	٠,١٩	
صناعة المعرفة	- ٠,٠١	- 0.04	٠,٩٢	- 0.017	
الهيكل التنظيمي	٠,٩١	4.11	٠,٠٠١	٠,٠٩	

٣. تكنولوجيا المعلومات على فاعلية نظم المعلومات الاستراتيجية.

تكنولوجيا المعلومات على فاعلية نظم المعلومات الاستراتيجية.

تُظهر النتائج المبينة في الجدول (٨) ان قيمة (F) معنوية. ويدل هذا على ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد لقياس الأثر. وتُشير النتائج الى ثبوت الدلالة الاحصائية لمعامل الانحدار (Beta) لتطبيق الإستراتيجية. بينما كانت قيم الدلالة الاحصائية لباقي أبعاد فاعلية التخطيط وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$). ويعني هذا محدودية الأثر. وإن قيمة (R^2) تُفسر مائتيه (٥٤٪) من التغير في تصوّر بعيد الأمد لسيناريوهات المستقبل سببه تطبيق الإستراتيجية.

أفرزت النتائج قبولاً لمضمون الفرضية (٢,٢) التي برهنت على عدم وجود أثر لفاعلية تطبيق نظم المعلومات الإستراتيجية على تصوّر بعيد الأمد لسيناريوهات المستقبل ورفضاً محدوداً ببرز وجود أثر جزئياً بدلالة تطبيق الإستراتيجية.



محور تقنية المعلومات (أثر تكنولوجيا المعلومات في فاعلية تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية
 بحث تحليلي في الجامعة التقنية الوسطى)

جدول (٨) : نتائج اختبار الأثر لتكنولوجيا المعلومات على فاعلية نظم المعلومات
 الاستراتيجية

معامل الارتباط المتعدد $R = 0.73$ ، معامل التحديد $(R^2) = 0.54$					
تحليل التباين (ANOVA)					
الدالة الاحصائية	قيمة (F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.002	0.01	1.14	6	6.967	الانحدار
		0.23	26	6.038	البواقي (الخطأ)
		-	32	12.995	الكل
المتغيرات	المعاملات المعيارية (BETA)	الدلالة الاحصائية	قيمة (t) المحسوبة	معاملات الانحدار (β)	
	-	0.03	2.44	0.826	الحد الثابت (β_0)
	0.18	0.33	0.86	0.194	التخطيط الاستراتيجي
	- 0.07	0.65	- 0.33	-0.061	البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات
	- 0.02	0.94	- 0.16	-0.020	صناع المعرفة
	0.63	0.4	2.43	0.785	الهيكل التنظيمي

لمحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

- ١- حداثة فكرة نموذج البحث القائمة على أساس فهم المضمون المعرفي لفاعلية تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية وأبعادها وتكنولوجيا المعلومات وعناصره وتجسير الفجوة النظرية والعملية بينهما قوةً وبناءً.
- ٢- تقارب مستوى اهتمام قيادات الجامعة التقنية الوسطى بأبعاد التخطيط وفاعليته بصورة منفردة وكلية. وأسر ذلك بقضة العقل الاستراتيجي لتلك القيادات بمنظومة المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحقيق الريادة والتميز في بيئة التعليم التقني الوطنية والعالمية.
- ٣- التأكيد المتوازن على كيفية استثمار عناصر تكنولوجيا المعلومات عملياً لتعزيز بناء القيم الجوهرية الحاكمة لنتائج استراتيجيات التعليم التقني صياغةً، وتصوراً، وتطبيقاً ومرونة في بيئة تحكمها قواعد المنافسة والسيناريوهات المستقبلية.
- ٤- أُنسجت العلاقات بأنها ذات دلالة معنوية وهي إيجابية التوجه بصورة كلية ومنفردة بين أبعاد فاعلية تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية وعلاقتها الذاتية وبين عناصر تكنولوجيا المعلومات.
- ٥- حضيت فكرة نموذج البحث بالقبول بصورة عامة وهو ما أشرته جميع قيم تحليل تباين الانحدار الخطي المتعدد، والقدرة التفسيرية لمعاملات التحديد التي أشرتها نتائج البحث. ويعني هذا إمكانية تحليل حالات التغير في فاعلية التخطيط لنظم المعلومات عند قيادة الجامعة بدلالة تكنولوجيا المعلومات والمرونة العالية صياغة استراتيجية شاملة.
- ٦- يشكل تطبيق الاستراتيجية ضمن مظلة تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية عاملاً محدداً لتفسير التغير بقيادة كفاءة، كنتيجة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات من قبل قيادة الجامعة.
- ٧- أن تكنولوجيا المعلومات دالة تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية وفاعليته في الكليات والمعاهد التقنية. يعطى نافذة ترصد وتكشف حقيقة واقعية عن قيادة قيادات الجامعة بالمعرفة والوعي لأبعادها وعناصرها بصورة مستقلة ومتفاعلة وبشكل متوازن لأستدامة القدرات التنافسية وبعدهات العقلانية والخبرة والحوار والتأزر قيمة وقوة استراتيجية.
- ٨- جذبت فكرة نموذج البحث قيادات الجامعة الأكاديمية والعلمية الى رصد كيفية استثمار تكنولوجيا المعلومات كثقافة مؤسسية إذا ما أقرنت بتحقيق أهداف الجامعة وملائمتها لعملية تخطيط منظومة معلوماتية بعيدة الأمد مرنة ومكيفة.



ثانياً : التوصيات

- ١- استدامة معرفة قيادات الجامعة بأدوات تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية المتمثلة بالوعي الاستراتيجي، وتحليل المواقف، وصياغة الاستراتيجية وتطبيقها.
- ٢- العمل على تدقيق نتائج فاعلية التخطيط في التلاؤم والتعاون لأتجاز الاهداف كمخرجات لكليات ومعاهد الجامعة التقنية الوسطى.
- ٣- تعميم لغة تكتو استراتيجية المعلومات منهجاً وبرنامجاً لأستثمار جوانب الكفاءة والمقدرات عن قيادات الجامعة، وبناء تصور عن سيناريوهات المستقبل، واعتماد منهج مرن في التعامل مع التحديات والفرص المستقبلية في بيئة التعليم التقني الوطنية والعالمية.
- ٤- تشجيع قيادات الجامعة على بناء نماذج من الكليات والمعاهد وتخصصاتها على اساس التفكير الحدسي بما يساعد في قراءة احتياجات السوق الوطني ويستجيب للأفكار التقنية عالمياً.
- ٥- اختبار فكرة أنموذج الدراسة في الجامعات التقنية العراقية بقصد التعميم لتطبيقه من قبل قياداتها وتحقيق متطلبات الريادة والتميز وتشجيع استثمار الخزين المعرفي النظري والعملية في عقول تلك القيادات.
- ٦- عقد ندوات، وأعمال برامج تطوير للقيادات بمختلف المستويات تحمل عنوان الدراسة ومتغيراتها أبعاداً وعناصر تحت مسمى معمارية التواصل بين حقول نظم المعلومات الاستراتيجية وآليات التخطيط الناجح، ونماذج تكتو استراتيجية المعلومات اذا أفق بعيد الأمد.
- ٧- اعتماد نظم المعلومات الاستراتيجية وتكتو استراتيجية المعلومات ضمن برامج الدراسات العليا والاولية مما يعطي الجامعة أسبقية وميزة مستدامة.

أولاً : المصادر العربية

- ١- الدهان، جنان مهدي شهيد، (٢٠١١). تكتو استراتيجية إدارة المعلومات ودورها في تحقيق الميزة التكنولوجية التنافسية المستدامة، دراسة استطلاعية في عينة من منظمات الأعمال العربية والأجنبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، كربلاء، العراق.
- ٢- رمضان، حسام محمد، وآخرون، (٢٠٠٧). التخطيط الاستراتيجي لتقنية المعلومات حالة دراسية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد ٢١، العدد ٢، ص(٣-٤١).
- ٣- الزعبي، هيثم محمد (٢٠٠٩)، اثر عدم التأكد البيئي على فاعلية تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية في الجامعات الأردنية، اطروحة دكتوراه فلسفة في الادارة (غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- ٤- العطيوي، صالح محمد عبدالله، (٢٠٠٧). العلاقة بين استراتيجيات تقنية المعلومات واستراتيجية المنظمة ودورهما في تدعيم الأداء، بحث مشارك في مؤتمر تقنيات المعلومات والامن الوطني، رئاسة الاستخبارات العامة ١-٣ كانون الاول، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ٥- العلي، علي حميد هندي، (٢٠١٢). تكتو استراتيجية إدارة المعلومات ودورها في

تحقيق ابعاد الجودة الشاملة دراسة حالة في كلية الطب - جامعة الكوفة , رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الادارة والاقتصاد, جامعة الكوفة, النجف, العراق.



ثانياً: المصادر الأجنبية

- 1- Bai, Wenxiao, Feng, Yicheng, Yue, Yunju & Feng, Lijie ,(2017), 13th Global Congress on Manufacturing and Management, GCMM 2016 Organizational Structure, Cross-Functional Integration and Performance of New Product Development Team, Journal of Procedia Engineering ,Vol 174, pp621-629.
- 2- Broberg ,Michael, Choate, John & Coonin , Adam ,(2014), IT Application Strategy, Hitachi Consulting .
- 3- Brown, Carol V., DeHayes ,Daniel W., Hoffer, Jeffrey A., Martin, E. Wainright & Perkins ,William C.,(2012), Managing Information Technology, 7th ed, Pearson Education, Inc, New Jersey.
- 4- Carter, Keith L.,(2012), Technology Strategy Integration, Master's Thesis, Naval Postgraduate School Monterey, University of Montana ,USA.
- 5- Chi, L., Jones, K. G., Lederer, A. L., Li, P., Newkirk, H. E., & Sethi, V. (2005). Environmental assessment in strategic information systems planning International Journal of Information Management, 25(3), 253-269.
- 6- Kearns, G. S. (2007). How the internal environment impacts information systems project success: an investigation of exploitative and explorative firms. Journal of Computer Information Systems, 48(1), 63-75.
- 7- Lee, G. G., & Pai, J. C. (2003). Effects of organizational context and inter-group behavior on the success of strategic information systems planning: an empirical study. Behaviour & Information Technology, 22(4), 263-280.
- 8- Laudon, Kenneth C. & Laudon , Jane P.,(2014), Management Information Systems Managing The Digital Firm, 13th ed, Pearson Education Limited, England .
- 9- Maidique, M.A. and Patch, P. ,(1978), Corporate Strategy and Technology Policy. Harvard Business School Case Services, Case #9 .

- 10- Middleton, Michael,(2002),Information Management A Consoli dation Of Operations, Analysis And Strategy, Centre for Information Studies, New South Wales.
- 11- Marakas ,George M & O'Brien, James A , (2013), Introduction To Information Systems , 16th ed, McGraw-Hill/Irwin, New York.
- 12- Newkirk, H. E., & Lederer, A. L. (2006). The effectiveness of strategic information systems planning under environmental uncertainty. Information & Management, 43(4), 481-501.
- 13- Posey, Risetete ,(2008) ,It Strategy And Web-Based Transaction Technology In Small Organizations, Doctor`s Dissertation, College Of Social Sciences , Florida State University, United States.
- 14- Simerson, B. Keith,(2011), Strategic Planning: A Practical Guide To Strategy Formulation And Execution , Praeger An Imprint of Abc-Clio, Llc,Usa.
- 15- Turban ,Efraim ,Volonino, Linda & Wood, Gregory R.,(2013), Information Technology for Management Advancing Sustainable,Profitable Business Growth, 9th ed , John Wiley & Sons, Inc, United States.
- 16- Wilson, Frank,(2013),IT Strategy Made Easy, Frankitecture, USA.
- 17- Yrle, Augusta C. , Hartman, Sandra J.& Walsh, Kenneth R., (2004), E-Business: Linking Available Services And Entrepreneurs' Needs, Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 11 Iss 3 pp. 390 – 399.



الاصلاح الاداري جزء من اصلاح الدولة

تمت ترجمة هذه المقالة بأشراف وتوجيه من السيدة مدير ادارة البحث والتطوير المحترمة
والسيد رئيس قسم التعاون العلمي والفني المحترم

أعداد

تولي كارو

ترجمة

غادة كريم اوحيد
مترجم

حيدر خليل ابراهيم
معاون رئيس مترجم

التعاون العلمي والفني

٢٠٢٠



الإصلاح الإداري وإصلاح الدولة في خطط عمل الحكومة

بعد استعادة استقلال جمهورية إستونيا كان إصلاح الحكم حدثاً يومياً. حيث تم وضع خطط لتطوير الإدارة العامة وتحسين الكفاءة بما فيها إصلاح الإدارة المحلية وحدث ذلك مؤخراً في أوائل القرن الحادي والعشرين. وتحول الاهتمام العام بعد ذلك وبشكل أساسي إلى الإصلاح الإداري، والذي انتهى أيضاً في وثائق السياسات للعديد من الحكومات. لقد عاد إصلاح الدولة (الذي يشار إليه أيضاً بإصلاح الحكم) بجديّة أكبر إلى جدول الأعمال مرة أخرى قبل الانتخابات البرلمانية لعام ٢٠١٥. وكانت القوة الدافعة الرئيسية وراء ذلك هي الضغط من المجتمع المدني. لقد مثلت الحاجة لمراجعة الحكم وإجراء التحديثات لتلبية المتطلبات الحديثة نقطة نقاش مستمرة، ولكن في عام ٢٠١٥ أصبحت فصلاً منفصلاً في اتفاقية الائتلاف.

أن انخفاض عدد المسنين وقوة العمل المحدودة... وانخفاض مصادر الدخل والتوقعات المتزايدة المتعلقة بكفاءة أنشطة القطاع العام وتحسين الخدمات العامة ركز على الحاجة الماسة لمراجعة طريقة عمل الدولة. وهناك مناقشة حول الأهداف المتعلقة بجعل الحكم أكثر كفاءة لتقليل أو عدم زيادة النفقات. حيث كان الهدف في نفس الوقت تحسين جودة مزودي الخدمات العامة والقدرة التنافسية للمناطق الريفية. وفي سياق إصلاح الدولة، كان هناك أيضاً تركيز كبير على أهمية تعزيز الديمقراطية وتطوير السياسات الشاملة.

لم يكن النفاس الذي دار في إستونيا غريباً. فالبلدان المتقدمة الأخرى مع انخفاض عدد السكان وشيخوخة السكان تتعامل مع نفس المشاكل. وهناك ضبط عدد موظفي القطاع العام والنفقات العامة. إضافة لذلك، فإن التغييرات السريعة في البيئة تعني أن الحكومات بحاجة إلى الاستجابة بسرعة. وقد تم البحث عن المزيد من نماذج الحكم المبتكرة لهذا الغرض. ويتم إعادة تحديد الطريقة التي تشكل بها الدولة قيمة للمجتمع من خلال أعمالها وخدماتها. تتنافس الدول في جميع أنحاء العالم لتكوين بيئة ملائمة وجديرة بالثقة للعمل والمعيشة. ويصبح التشغيل السهل للدولة والحكومة المحلية أكثر أهمية بشكل متزايد في تلك المنافسة. كما تتطلب

الاحتياجات الداخلية للتنمية والتحديات الناشئة من التوجه الخارجي من إستونيا أن تعمل بطريقة أكثر فعالية وكفاءة. تحلل هذه المقالة التوافق بين أهداف الإصلاحات الإدارية وإصلاحات الدولة، بمعنى أن إصلاح الدولة بمثابة القوة الدافعة وراء الإصلاح الإداري وبالعكس، أي كيف ساعد إصلاح الحكومة المحلية في تنفيذ إصلاح الدولة. وبما أنه من السابق لأوانه تقييم ما إذا كانت أهداف الإصلاح الإداري قد تحققت بالفعل، لا يمكننا إلا أن نفترض وفقاً للمعلومات الحالية امكانية تحقيق هذه الأهداف.

يشمل التحليل خطط الإصلاح التي تعود إلى الانتخابات البرلمانية لعام ٢٠١٥ ، عندما ظهر المفهوم الحالي لإصلاح الدولة في وثائق السياسة الحكومية. وتشمل المصادر ووثائق رسمية وخطب ومقالات صحفية ومؤلفات أكاديمية ودراسات أخرى ومراسلات مع مستشاري الدمج (المقصود عمليات الدمج بين شركتين منفصلتين في كيان قانوني واحد جديد) ورؤساء السلطات المحلية والتقارير المالية للحكومة.

أهداف الإصلاح الإداري واصلاح الدولة

تمت صياغة أهداف الإصلاح الإداري واصلاح الدولة في خطط عمل الحكومة للأعوام ٢٠١٥-٢٠١٩ و٢٠١٦-٢٠١٩. كما حدد رئيس الوزراء تافي رويغاس أهداف حكومته للأعوام (٢٠١٥-٢٠١٦) في خطابه حول إصلاح الحكم والذي ألقاه في ١٤ أبريل ٢٠١٦ إلى ريكيكو (البرلمان الاستوني). وفي اجتماع لمجلس الوزراء في ١١ مايس ٢٠١٧ ، وافقت حكومة يوري راتاس على خطة إصلاح الدولة في وثيقة منفصلة (خطة إصلاح حكومة دولة الجمهورية للفترة من كانون الثاني ٢٠١٧ إلى آذار ٢٠١٩) . لقد وافق المجلس التشريعي على أهداف الإصلاح الإداري مع قانون الإصلاح الإداري الذي صدر في حزيران ٢٠١٦. اضافة لذلك تم في ١٤ سباط ٢٠١٧ إنشاء لجنة دراسة البرلمان الاستوني لوضع اهداف التنمية لإصلاح الدولة. وحتى وقت كتابة هذه المقالة لم تكن هذه اللجنة قد اختتمت عملها ولم تقدم تعريفها الخاص للإصلاحات.

تبرر المصادر المذكورة أعلاه الإصلاح الإداري وإصلاح الدولة وتوزيع الوظائف بشكل اساسي بنفس الطريقة. وفي بعض الأحيان يتم استخدام صياغة مختلفة لإيصال رسالة مماثلة. حيث توضع الأهداف والإجراءات أحياناً في سياقات مختلفة قليلاً وتكون الاختلافات في التفاصيل الصغيرة ، فعلى سبيل المثال تشير بعض الوثائق إلى انخفاض عدد الوظائف في القطاع العام وفقاً للانخفاض في عدد السكان في سن العمل. وفي حالات أخرى ، يُذكر أنه يجب عدم زيادة نسبة موظفي القطاع العام ، وهذه في جوهرها هي الاهداف نفسها

تضمنت خطة عمل الحكومة التي تم تشكيلها بعد انتخابات البرلمان الاستوني عام ٢٠١٥ إصلاح الحكم المحلي كجزء من إصلاح الدولة. وكان هذا هو الحال في الاتصالات السياسية. اضافة لذلك تم تحديد أهداف لإبطاء التداخل الطرفي لكلا الإصلاحين. وقد ركزت المبادرات التي قدمتها حكومة تافي رويغاس بشكل كبير على تحسين كفاءة القطاع العام وتقليل قطاع الدولة وتخفيف العبء الإداري .

بعد تغيير الائتلاف الحكومي في عام ٢٠١٦ ، خصصت خطة عمل حكومة راتاس فصلاً منفصلاً للسلطات المحلية والسياسة الإقليمية المتميزة والذي يتعلق بأنشطة اصلاح الدولة. حيث تم تضمين الحكم في الموضوعات المتعلقة بالديمقراطية والمجتمع المدني. وفي عام ٢٠١٥ كان هناك حديث عن الإصلاح الإداري ضمن السياق الأوسع لإصلاح الدولة . لقد تحول التركيز بشكل كبير منذ نهاية عام ٢٠١٦ على السياسة الإقليمية وموضوعات الإدارة المحلية ، بينما لم يعد تحسين فعالية الحكم يحظى بالأولوية . وفي الواقع ، تم



تخصيص جزء كبير من خطة عمل إصلاح الدولة التي تم إقرارها في عام ٢٠١٧ للإصلاح الإداري .

بعد تغيير الائتلاف الحكومي في عام ٢٠١٦ ، خصصت خطة عمل حكومة راتاس فصلاً منفصلاً للسلطات المحلية والسياسة الإقليمية المتميزة والذي يتعلق بأنشطة إصلاح الدولة . حيث تم تضمين الحكم في الموضوعات المتعلقة بالديمقراطية والمجتمع المدني . وفي عام ٢٠١٥ كان هناك حديث عن الإصلاح الإداري ضمن السياق الأوسع لإصلاح الدولة . لقد تحول التركيز بشكل كبير منذ نهاية عام ٢٠١٦ على السياسة الإقليمية وموضوعات الإدارة المحلية ، بينما لم يعد تحسين فعالية الحكم يحظى بالأولوية . وفي الواقع ، تم تخصيص جزء كبير من خطة عمل إصلاح الدولة التي تم إقرارها في عام ٢٠١٧ للإصلاح الإداري .

يقدم (الجدول ١) نظرة عامة لاهداف اصلاح الدولة والاصلاح الإداري. حيث تم التركيز على إعادة التنظيم في الإدارة العامة والمحلية. وتم استبعاد الأنشطة المتعلقة بالحكومة الإلكترونية أو القدرة التنافسية أو السياسة الإقليمية أو الديمقراطية أو تحسين المشاركة .

لقد كانت هناك محاولات لفصل الأهداف عن الأنشطة ، على الرغم من أن جميع المصادر المتعلقة بذلك وصفها بطريقة مختلفة. وكما هو مناسب للاستراتيجيات السياسية ، تمت صياغة الأهداف من حين لآخر بطريقة تشبه الشعارات ، أي يمثل هذه المصطلحات العامة التي يصعب فهم معناها الدقيق. وقد تم تجميع الأفكار ذات المحتوى المماثل معًا بحيث يمكن الحصول على نظرة عامة وشاملة . ومع ذلك ، فإن الأهداف المختلفة مترابطة بشكل وثيق . فعلى سبيل المثال ، يجب أن يؤدي الحد من البيروقراطية والأعباء الإدارية إلى تخفيضات في النفقات ولكن يجب ان يساعد في انشاء خدمات عامة أكثر ملائمة للاستخدام . هناك هدفان مشتركان للإصلاحات الإدارية واصلاحات الدولة يتمثلان في : تحسين الخدمات العامة وزيادة القدرة التنافسية في المناطق المختلفة. وكان المحتوى الرئيسي للإصلاح الإداري هو الدمج الطوعي أو الذي بدأته الحكومة للسلطات المحلية في بلديات أكبر من أجل إنشاء سلطات محلية في كل مكان تتمتع بقدرة كافية على أداء وظائفها القانونية

تسعى كل من الإصلاحات الإدارية واصلاحات الدولة إلى مزيد من التنمية وعلى الأقل توفير خدمات القطاع العام في جميع أنحاء إستونيا. وتؤكد كل خطة إصلاح أيضاً على الحاجة إلى تحسين استخدام المتطلبات الأساسية للتنمية من أجل ضمان تنمية أكثر عدالة في جميع أنحاء إستونيا. وقد تمت صياغة هذه الأهداف بالمثل في خطط العمل الحكومية التي تم تجميعها في عامي (٢٠١٥ - ٢٠١٦) .



الجدول ١ : مقارنة اهداف الإصلاح الإداري واصلاح الدولة

اصلاح الدولة	الإصلاح الإداري
* توفر الخدمات العامة عالية الجودة .	* توفر الخدمات العامة بشكل أفضل وبجودة اعلى . * يمكن للسلطات المحلية أداء الوظائف القانونية بشكل مستقل
* زيادة القدرة التنافسية للمناطق الريفية (التي تعمل بشكل مستقل) بتقليل سلطات الدولة من العاصمة. * وجود مكاتب عامة خارج العاصمة	* زيادة القدرة التنافسية للمناطق المختلفة وتنمية إقليمية أكثر.
* تحسين الكفاءة والمرونة في القطاع العام. * تخفيض تكاليف الحكم (وليس زيادة نسبة نفقات القطاع الحكومي في الناتج المحلي الإجمالي) والاستدامة. * تقليص حجم الحكم في القطاع العام. * عدم حدوث زيادة في نسبة موظفي القطاع الحكومي ضمن السكان في سن العمل. * تقليل البيروقراطية / العبء الإداري * تقليل تكرار الأنشطة. * تجنب الإفراط في التنظيم والتشريعات الزائدة وتقليل حجم الصياغة التشريعية. * تعزيز خدمات الدعم والخدمات العامة قدر المستطاع. * زيادة التعاون بين المؤسسات الدستورية والسلطات الحكومية. * تحسين التخطيط الاستراتيجي والإدارة والرقابة لأنشطة القطاع العام	* توفير في التكاليف
* الشفافية. * زيادة شفافية ميزانية الدولة.	* زيادة سلطة اتخاذ القرار والمسؤولية للسلطات المحلية فيما يتعلق بإدارة وتنظيم الحياة المجتمعية / الحياة المحلية . * الاستقلال المالي للسلطات المحلية وتوفير وظائف أكثر



تظهر القراءة الدقيقة أن خطة إصلاح الدولة التي تمت الموافقة عليها في عام ٢٠١٧ تعتبر مبسطة إلى حد ما. حيث وعدت بتسليم الوظائف المتعلقة بالحكومة المحلية والوظائف التي تمكن من صنع القرار على المستوى المحلي والموارد الضرورية. ولا يزال من غير الواضح ما إذا كان يعني ذلك المزيد من الوظائف المخصصة للسلطات المحلية، لأنه يمكن الوصول إلى نتيجة مفادها أن الوضع الحالي يتوافق إلى حد كبير مع الهدف المحدد. يتمثل أحد أهداف إصلاح الدولة بزيادة الشفافية. فهناك حديث عن شفافية الموازنة العامة للدولة، ولم يتم تناول الشفافية في المبادئ الأساسية للإصلاح الإداري. على الرغم من الترابط الوثيق بين الإصلاحات الإدارية وإصلاحات الدولة وتوافق أهدافها، إلا أنه يوجد أنواع مختلفة من الإصلاح. فالإصلاح الإداري يهدف إلى أن يكون إصلاحًا لمرة واحدة وواسع النطاق. حيث يتم دمج البلديات وهناك تغييرات على الوظائف ونظام التمويل. ويجب أن تنتج التغييرات الإيجابية عن هذه القرارات المهمة على الأقل في الوقت الحالي.

يشمل إصلاح الدولة أيضًا أنشطة لمرة واحدة، لكن الميزة الرئيسية يجب أن تنتج عن تغيير الطريقة التي يتم بها العمل في القطاع العام. أما بالنسبة لإصلاح الدولة فمن الصعب تحديد متى ستكون الأنشطة جاهزة لأن ذلك يتطلب مراقبة مستمرة للنشاط وتكييفه مع الهدف.

تحقيق الأهداف المتوقع

توضح هذه المقالة في الإصلاح الإداري لعام ٢٠١٧ على أنه يشمل عنصرين. أولاً، إصلاح إداري إقليمي يتألف من عمليات دمج طوعية ومبادرة حكومية لكيانات الحكومة المحلية في بلديات أكبر. وقد استند هذا إلى قانون الإصلاح الإداري. ثانيًا، تم إصدار تشريعات في ١٤ حزيران ٢٠١٧ كجزء من عملية الإصلاح وتنظيم الوظائف والسلطات المحلية وهما: قانون تعديل قانون تنظيم الحكم المحلي والقوانين الأخرى المتعلقة بتنفيذ الإصلاح الإداري وقانون تعديل قانون حكومة الجمهورية والقوانين الأخرى المتعلقة بإلغاء حكومات المقاطعات. وقد دخل كلاهما حيز التنفيذ في ١ كانون الثاني ٢٠١٨.

كان أحد أهم التغييرات الأساسية في القوانين التي تم إقرارها في صيف ٢٠١٧ هو إنشاء أساس قانوني لتأسيس سلطات ووكالات مشتركة للبلديات ونقل المهام إليها. وقد تكون هذه التغييرات مهمة وتؤدي إلى تحديثات أساسية في عمل البلديات الإمتونية، إذا ما تم استغلال هذه الفرصة في الممارسة العملية. لقد وعدت حكومة الجمهورية بتنفيذ إجراءات داعمة (مشورة، مواد إرسادية، إلخ). ويعتبر إنشاء هيئات ووكالات مشتركة أداة يمكن أن تساعد في تحقيق الأهداف الرئيسية للإصلاحات الإدارية والخاصة بالدولة مثل التعاون وتحسين الخدمات وتوفير في التكاليف.

من المهم أيضًا معرفة أن العديد من الوظائف التي كانت في السابق من مسؤولية حكومات المقاطعات قد تم إسنادها بشكل مشترك إلى السلطات المحلية.

قد تحدث أكبر التغييرات في تنظيم قطاع النقل العام. حيث ستتعاون البلديات فيما بينها من أجل الثقافة وتعزيز الصحة والسلامة. وبشكل نقل تخطيط أنشطة تطوير المقاطعة إلى السلطات المحلية (بما في ذلك صياغة استراتيجية تنمية المقاطعة) أهمية رمزية. ومع ذلك، لن يتضح المحتوى الفعلي وتأثير هذه الخطوة إلا في الممارسة العملية التي قد تحدث في وقت لاحق.

على سبيل المثال ، نقلت حكومات المقاطعات أيضاً الى السلطات المحلية ما يلي : الوظائف المتعلقة بالقاصرين وعقد الانتخابات وترتيب الرعاية بالتبني . كما ستشارك السلطات المحلية في مراكز المقاطعات أيضاً في وظائف تسجيل السكان

لقد شكّلت هذه الخطوات أساساً أفضل للسلطات المحلية لإدارة أداء الوظائف المنصوص عليها في القانون . ويمكن للبلديات الكبيرة ونماذج التعاون أن توفر فرصة لاستخدام الموارد ، والذي بشكل أكثر كفاءة ولتوفير خدمة أفضل للسكان المحليين. ومع ذلك ، نظراً لأن الزيادة في وظائف السلطات المحلية كانت ضئيلة مقارنة بالوضع قبل الإصلاح ، لم تكن هناك تغييرات قانونية كبيرة في حقوق اتخاذ القرار المحلي فيما يخص إدارة الحياة المجتمعية بدءاً من التعديلات التي دخلت حيز التنفيذ في عام ٢٠١٨ .

لقد أجريت بعض التغييرات على موازنة الدولة لعام ٢٠١٨ فيما يتعلق بتمويل السلطات المحلية. حيث تتماشى هذه التغييرات مع أهداف الإصلاح الإداري . ويتمثل الهدف من ذلك في إيجاد فرص لتقديم خدمات أفضل وأكثر سهولة وزيادة الاستقلالية المالية للسلطات المحلية. إذ تم الاتفاق بشأن النمو المتزايد في حصة ضريبة الدخل المدفوعة للسلطات المحلية وإعادة قاعدة الإيرادات فيما يخص صندوق التكافؤ . وعلى الرغم من أن جزءاً كبيراً من الأموال المخصصة للسلطات المحلية من ميزانية الدولة لا يزال مرتبطاً بشروط محددة ، إلا أن الهدف من ذلك هو دمج الأموال مع قاعدة إيرادات السلطات المحلية والتي لا يتم توزيعها لأغراض محددة ولكن بدلاً من ذلك من خلال ضرائب الإيرادات وصندوق التكافؤ. وهذا يزيد من مسؤولية السلطات المحلية لتقديم الخدمات العامة. كما أن رفع شروط معينة من الأموال المخصصة يرتبط بشكل غير مباشر بهدف إصلاح الدولة المتمثل في تجنب الإفراط في التنظيم .

تمت إضافة معامل المناطق النائية إلى صندوق التكافؤ الذي يأخذ في الاعتبار تأثير موقع السكان في سن المدرسة على متطلبات الإنفاق. ويمكن أن يساعد معامل المناطق النائية في الوصول إلى هدف زيادة القدرة التنافسية الإقليمية. كما ستتم أيضاً مراجعة وظائف وتمويل السلطات المحلية بين عامي ٢٠١٨ و ٢٠٢٠. وستلقى السلطات المحلية إلى جانب التغييرات في مبادئ التمويل ما يقدر بنحو ٦٥ مليون يورو بين عامي ٢٠١٧ و ٢٠١٩ كمنح دمج لمرة واحدة .

ينعكس مدى حقوق اتخاذ القرار المحلي أيضاً في القدرة الاستثمارية للسلطات المحلية. حيث أدت عمليات الدمج السابقة للبلديات الإستونية بشكل عام إلى زيادة قدرتها الاستثمارية . ومع ذلك ، في تحليل عمليات الدمج التي حدثت في التسعينيات ، تم اكتشاف أن حجم الاستثمارات التي قامت بها البلديات الريفية قد انخفض بشكل كبير. كما انخفض أيضاً دخل الفرد ، حيث انخفضت نسبة



لدعم الحكومي ولم نفي الدولة بوعودها فيما يتعلق بتعويض تكاليف الدمج . وبمعنى آخر سيحتمد التقدم المستقبلي ونتائج الإصلاح الإداري بشكل كبير على القرارات ذات الصلة بميزانية الدولة.

تتم الموافقة على ميزانية الدولة لمدة عام في كل مرة. وان أي اتفاقيات مستقبلية ليست ملزمة بشكل قاطع . حيث تستطيع السلطات المحلية وبناء على التوقعات الاعتماد فقط على دفع منح الدمج للمدى الطويل .

يرتبط تغيير المبادئ المحاسبية لصندوق التكافؤ بأهداف الإصلاحات الإدارية واصلاحات الدولة لتمكين تنمية إقليمية أكثر تكافؤاً. كما تم تناول التنافسية الإقليمية في خطة إخراج سلطات الدولة من العاصمة والتي تمت الموافقة عليها كجزء من إصلاح الدولة. وقد كان تحسين توفر المكاتب العامة خارج العاصمة نالين موضوعاً رئيسياً لإصلاح الدولة في حكومة راتاس ، وتمت مناقشة ذلك أكثر من بقية المواضيع ويمكن تمييزه عن نقطة الاتصال للحكومة السابقة . كما تمت مناقشته أيضاً أكثر من غيرها ويمكن تمييزه إلى حد ما عن نقطة الاتصال للحكومة السابقة.

إن إخراج سلطات الدولة من العاصمة نالين هو إجراء واضح في السياسة الإقليمية والذي قد يعارض في نفس الوقت مع فكرة إصلاح الدولة ، مما يجعل القطاع العام يعمل بكفاءة أكبر ويقلل من حجم الحكم . وإذا ما تم اتخاذ القرارات التنظيمية من قبل الحكومة وليس من قبل سلطات رؤساء الدول ، فلن يتمكن الأخيرون من الوصول إلى أدوات صنع القرار المهمة. إضافة لذلك ، لم يعد من الممكن تحميل رؤساء سلطات الدولة المسؤولية عن نفقات المنظمة وعملياتها لأن جميع القرارات ستتخذ في مكان آخر بدون مشاركتهم . كما سيكون من الصعب تقليل عدد العاملين في الدولة حيث يجب أخذ الموقع الإقليمي للموظف أو الوظيفة في الاعتبار ، بدلاً من التفكير في ما سيكون قراراً فعالاً من منظور المنظمة والدولة ككل. وبسبب إعادة تنظيم العمل يمكن أن تخضع جودة الخدمة العامة وإمكانية الوصول إليها لانقطاعات مؤقتة.

من المتوقع أن الإصلاح الإداري الإقليمي و إعادة تنظيم أنشطة حكومات المقاطعات يجب أن يلبي الهدف الأساسي لإصلاح الدولة لتحسين كفاءة القطاع العام. وقد تم بحث تأثير دمج البلديات على كفاءتها على نطاق واسع في الأدبيات الميدانية مع التركيز على الخبرات العملية في البلدان الأخرى. وفي معظم الحالات تتمثل فكرة إصلاحات الحكومة المحلية على الصعيد العالمي

بمحاولة للاستفادة من المقياس الاقتصادي للحصول على خدمات عامة أفضل دون زيادة النفقات . ومن المتوقع أن تكلفة تقديم خدمة لكل مقيم قد انخفضت ولكن قد لا ينخفض الدخل لكل مقيم . ويعتمد هذا الأخير على نظام التمويل .

توصل الباحثون عموماً عند تحليل التجارب الأجنبية إلى استنتاج مفاده أن تأثير المقياس يكون قابل للتطبيق عند دمج البلديات . ومع ذلك ، يعتقد العديد من المؤلفين أن التأثير مرتبط بحجم البلديات المندمجة. وحتى حجم معين ، هناك تأثير مقياس لكن يجب أن تكون البلدية الجديدة كبيرة بما فيه الكفاية. وقد يظهر تأثير سلبي إذا أصبحت البلدية كبيرة جداً .

دراسات لم تظهر أي صلة بين الإنفاق المقارن وحجم البلديات. ويبدو أن تأثير المقياس يعمل بشكل جيد لا سيما في البلديات الكبيرة ذات الكثافة السكانية العالية ، وأقل من ذلك في المناطق النائية ذات الكثافة السكانية.

كانت نتائج الدراسات التي تقارن عمليات الدمج الطوعية وتلك التي بدأتها الحكومة قابلة للنقاش أيضًا. ويستنتج البعض أن عمليات الدمج التي تقوم بها الحكومة تقلل التكاليف الإدارية بينما الدمج الطوعي ليس له أي تأثير على الإنفاق. ويعتقد البعض الآخر أن عمليات الدمج الطوعية على وجه التحديد كانت أكثر نجاحًا .

إضافة إلى التحفيزات المحتملة في النفقات يتم التركيز على ما يلي باعتباره الأثر الإيجابي لعمليات الدمج : زيادة القدرة الإستراتيجية والإدارية والفنية فضلاً عن مصروفات تنظيم أقل للحكومة المركزية. وباختصار ، اختلفت التجارب المتعلقة بالإصلاحات الإدارية الإقليمية في بلدان مختلفة وفي أوقات مختلفة. ويعتمد نجاح الدمج على توقيت الدورة الاقتصادية والوضع السياسي والتنفيذ الإداري للإصلاح .

تؤكد كل دراسة تقريبًا أن عمليات الدمج لا تضمن كفاءة التكلفة التلقائية. وقد تضر عملية التنفيذ غير الملائم على التأثير الإيجابي لذلك ، وبناءً على المعرفة الأكاديمية يمكن استنتاج أن الإصلاح الإداري الإقليمي قد شكّل المتطلبات الأساسية في إستونيا لحكم أكثر كفاءة ، لكن النتيجة الفعلية ستعتمد على التنفيذ الفعلي .

كما تظهر التجربة السابقة لإستونيا أنه من الممكن أن تنخفض نسبة التكاليف الإدارية في ميزانيات البلديات المدمجة مقارنة بما كانت عليه في السابق. وفي التحليلات التي أجريت حتى الآن ، تم تسليط الضوء على زيادة كفاءة التكلفة باعتبارها الاتجاه الإيجابي الأكثر ظهوراً بعد عملية الدمج . وقد وجد أيضًا أنه كنتيجة طويلة الامد لعمليات الدمج السابقة انخفض عدد وظائف الحكومة المحلية (بشكل أساسي عدد الوظائف بدوام جزئي) ، وأصبح الموظفون أكثر تخصصًا وتحسنت جودة عمل الجهاز الإداري .

أصبحت جودة الخدمات التي تقدمها البلديات منسجمة. وفيما يتعلق بالخدمات ذات المعايير الجيدة وخاصة بسبب مزودي الخدمات الأكبر (مثل التعليم والمكتبات) نجح تأثير المقياس مما ساعد في الحفاظ على انخفاض تكاليف الوحدة.

لا تهتم كثيراً عقود الدمج على خفض التكاليف ، وتركز بدلا من ذلك على الحفاظ على الوضع الراهن . لكن التجربة السابقة أظهرت أيضًا أنه إذا كانت الخطوة الأولية هي ببساطة ربط الهياكل والحفاظ على التقسيمات الفرعية ، فإن الممارسة اللاحقة لا تسعى إلى تحقيق الكفاءة.

يبدو أن التغييرات الإدارية الإقليمية التي أجريت في إستونيا حتى الآن لم تساعد في الحد من البيروقراطية أو زيادة المرونة فيما يتعلق بتحقيق الأهداف. والرأي الشائع هو أن دمج البلديات قلل من العلاقة بين مسؤولي البلدية والجماعات المستهدفة وأصبح المسؤولون بعيدون عن المشاكل المحلية وكان هناك وقت أقل للتفاعل مع الناس وكانت هناك بيروقراطية مترابطة .

كما أن عمليات الدمج بين البلديات التي حدثت حتى الآن كانت بمثابة تحذير بارز لزيادة



التدخل ولم تساعد في تحقيق تنمية أكثر تكافؤاً للمناطق. وفي البلديات الأكبر ، تظل مشاكل واحتياجات الأطراف يسيطر عليها من قبل المركز. ويتم التركيز على القضايا في المركز لأنها مهمة لغالبية السكان . وقد لوحظت زيادة التدخل بشكل رئيسي في المناطق التي لم يتم فيها تنظيم المجتمع المحلي أو لا يوجد مبادرين محليين.

سيصبح التأثير الفعلي لجميع التغييرات الموصوفة واضحا في الممارسة اللاحقة ، وقد وجدت الفرصة للتحرك نحو عدة أهداف . ولا تكرر التجارب السابقة من دمج البلديات نفسها لكنها تعطي دروسا يمكن تجنبها .

قد لا تتوافق القرارات التي تم اتخاذها خلال الإصلاح الإداري مع التوقعات . وتلتزم التغييرات بما تم تحديده في الوثائق الرسمية ، لكن الخطاب السياسي السابق أعطى سببا لتوقع تغييرات أكبر في دور السلطات المحلية في إدارة وتنظيم الحياة المحلية وكذلك في استقلاليتها المالية.

تنفيذ الإصلاح الإداري بموجب أهداف إصلاح الدولة اعتماداً على ان الإصلاح الإداري هو جزء من إصلاح الدولة لذا يجب تنفيذه بنفس الطريقة لإصلاح الدولة والذي يجب ان يحقق بكفاءة وبمرونة مع تقليل الاعباء الادارية وتجنب الافراط بالتنظيم .

أن أي عملية إصلاح تتضمن تغييرات في الهيكل الإداري تعد مكلفة. وتكون العمليات الإصلاحية الكبيرة مكلفة أكثر . لذا لا يمكن تحديد التكاليف الكاملة المتعلقة بالإصلاح الإداري. لقد كانت منح وتعويضات الدمج المدفوعة لرؤساء السلطات المحلية السابقين هي الأكبر في تاريخ إستونيا. لذلك تعتبر منح الدمج والضمانات الاجتماعية الكبيرة دافعا مهماً للمسؤولين عن تنفيذ الإصلاح. حيث حدثت اغلب عمليات الدمج جزئياً خلال المرحلة الطوعية بسبب هذه العوامل التحفيزية. فقد أثبت التعويض المالي هذه المرة أنه أحد عوامل النجاح المؤكدة لتنفيذ إصلاح إداري وطني ناجح.

قد يتم إضافة العديد من النفقات غير المتوقعة إلى النفقات المباشرة المتعلقة بعمليات الدمج - على سبيل المثال ، الأنشطة المتعلقة بتغيير اسم البلدية ووضعها. لقد لاحظ مكتب التدقيق الوطني أنه خلال الفترة الانتقالية ستكون هناك نفقات إضافية ناشئة عن تنظيم الخدمات والفوائد ، في حين يجب إدارة العديد من الأنظمة الموازية في نفس الوقت. وكلما طالت فترة تنسيق الخدمة هذه ، زادت مخاطر التكاليف المتعلقة بالمنازعات القانونية. ومن المحتمل أيضا أن يلزم دفع المزيد من الرسوم عند تغيير عقود مزودي الخدمة. وهذا بدوره سيترتب عليه خطر انقطاع الخدمات الأساسية. إن تأجيل العطاءات المخطط لها يمكن أن يترجم إلى استخدام غير فعال للأموال.

لا يمكن اعتبار جميع المصاريف المدفوعة من خلال منحة الدمج نفقات من منظور أوسع - على سبيل المثال ، إذا تم استخدام الأموال للقيام بالاستثمارات الضرورية الموضحة في خطة التطوير أو المنصوص عليها في اتفاقية الدمج . وعند تقييم استثمارات معينة يجب تحديد ما إذا كان الشيء

ستتماراً للمرة واحدة سيحقق دخلاً طويلاً الأمد أو ما إذا كان مصروفاً ، حيث ستتجاوز التكاليف المستقبلية أي دخل مستقبلي .

لقد كانت فترة التحضير بشكل عام لمثل هذا الإصلاح الشامل قصيرة للغاية (أقل من عامين). وبسبب هذا النوع من الضغط الزمني ، ربما يكون من غير الممكن التحدث عن عبء إداري مفرط أو إفراط في التنظيم المرتبط بعملية الإصلاح.

لا توجد معلومات قاطعة حول العوائق التي يمكن أن تحققها هذه الكفاءة بمرور الوقت . فقد أصدر مكتب التدقيق الوطني تحذيرات بشأن بعض المخاطر. وبشكل مختصر ، إذا لم يتم الإخذ بنظر الاعتبار التخبيرات بدقة ، ستفقد بعض المعلومات أثناء نقل قواعد البيانات والارشفة . ولا يوجد وقت لتنسيق مبادئ المحاسبة ، والذي قد يؤدي إلى فشل المعاملات والبيانات المالية غير الدقيقة. ويمكن ان تؤدي النظرة العامة غير الكافية عن الديون والموجودات الى فقدان الموجودات والمشاركة في المعاملات غير النافعة .

أكدت الأدبيات الأكاديمية على أنه خلال الفترة الانتقالية للإصلاح ، تكون السلطات المحلية أكثر عرضة لاتخاذ قرارات غير منطقية. حيث تعتمد السلطات المحلية على إنفاق الأموال في إحدى البلديات بينما يتم تكبد التكاليف في بلدية أخرى . وقد لوحظ سابقاً في إستونيا أنه قامت السلطات المحلية مباشرة قبل الدمج باستثمارات لا تعتمد مصالح المنطقة ككل .

يتم إنفاق جزء كبير من منح الدمج على شكل استثمارات مع منح الدمج السخية التي توفر فرصاً كبيرة لها. ويتم غالباً اتخاذ القرارات بطريقة تحصل فيها كل بلدية مدمجة على حصة معينة . ومع ذلك ، فإن هذا يعتبر غير معقول من منظور السلطة المحلية الجديدة ككل ، ولا يأخذ في الاعتبار ما يمكن أن يكون مفيداً على المدى الطويل.

في سياق الإصلاح الإداري ، تضمن الحديث عن التعويضات والمكافآت ومدفوعات تسريح العاملين المدفوعة لرؤساء السلطات المحلية. وغالباً ما تنص عقود الدمج على ضمانات اجتماعية للمسؤولين أكبر مما يسمح به القانون. وهناك أنباء عن مدفوعات كبيرة غير مسبوقة تأتي من بلديات جديدة أكبر. وهناك تحذيرات من تضخم الرواتب خلال الفترة السابقة للإصلاح لضمان دخل أفضل في البلدية الجديدة أو للحصول على مدفوعات فائضة أكبر في وقت لاحق.

استناداً إلى المعلومات المحاسبية التي تم نشرها حتى وقت كتابة هذا التحليل ، لا توجد هناك زيادة عامة غير مسبوقة في الرواتب في عام ٢٠١٦ أو ٢٠١٧. ولا يمكن تمييز الزيادة الكبيرة في نسبة المدفوعات غير المنتظمة إلا في عام ٢٠١٧ .

لقد كانت هناك زيادة خلال فترة ١٠ أشهر من عام ٢٠١٧ بنسبة ٢٧٪ في المدفوعات غير المنتظمة مقارنة بالعام السابق . وفي عامي ٢٠١٦ و ٢٠١٥ ، كانت الزيادة مقارنة بالفترة السابقة (١٠٪ و ٩٪) على التوالي . ويشير التحليل الأولي العشوائي أيضاً إلى أن إحصائيات الرواتب الخاصة بالبلديات المدمجة لا تختلف اختلافاً كبيراً عن المتوسط الوطني. لذا يتطلب إجراء تحليل أكثر دقة بعد جمع كل المعلومات لعام ٢٠١٧ .

قد لا يكون لأمتلة القرارات والمدفوعات والتعويضات الكبيرة تأثير كبير على النطاق الواسع ، ولكنها تؤثر على سمعة الإصلاح في نظر الجمهور. وهذا النوع من السلوك يترك لدى الجمهور انطباع عن وجود تكاليف متزايدة تتعلق بالإصلاح الإداري . ويتم تفريغ خزائن البلديات الموجودة في الوقت المناسب لعمليات الدمج . وقد بدأ الناس بفقدان الثقة في السلطة



لمحلية وكذلك في الدولة بشكل عام . وتهدد خيبة الأمل الناتجة عن القرارات التي تتخذها السلطات العامة نجاح الإصلاحات.

الخاتمة

هناك تحليل أكثر تمولاً في الأقسام الأخرى من هذه المجموعة من المقالات حول سبب نجاح الإصلاح الإداري (الإقليمي) هذه المرة. وكان أحد الأسباب بالتأكيد وجود قوة دفع أكبر في شكل إصلاح الدولة. لقد تمت الإتيارة إلى الإصلاح الإداري باعتباره أحد محركات إصلاح الحكم. أو ربما كان إصلاح الدولة معززاً في إنجاز الإصلاح الإداري. وبحلول انتخابات البرلمان الاستوني عام ٢٠١٥، كان من الواضح أن التغييرات في الحكم كانت حتمية. ونظراً لأنه من الأسهل دائماً إصلاح المنظمات الأخرى بدلاً من المؤسسات الخاصة ، فإن السبب وراء رغبة الحكومة المركزية الكبيرة في البدء بالسلطات المحلية على وجه الخصوص أمر مفهوم.

تتوافق الأهداف المسجلة للإصلاح الإداري إلى حد كبير مع أهداف إصلاح الدولة. ويتم أحياناً صياغة المستندات المختلفة بشكل مختلف قليلاً. لقد أكدت الحكومتان اللتان كانتا في السلطة خلال الإصلاح الإداري والدولي على أهداف مختلفة. وتم استبدال الخطاب الأولي عن الكفاءة لاحقاً باستقلالية متزايدة للسلطات المحلية بالإضافة إلى قضايا في السياسة الإقليمية.

لا يزال من السابق لأوانه تقييم ما إذا كان الإصلاح الإداري سيساعد في تحقيق أهداف إصلاح الدولة. ولا يعتبر هذا تقييماً لأي عملية دمج محددة ، وبدلاً من ذلك ، يتم التركيز على المبادئ الأساسية للإصلاح الإداري والقرارات التشريرية ذات الصلة. فمن الناحية النظرية ، يجب أن يمهد الإصلاح الأساس لزيادة الكفاءة وزيادة سلطة صنع القرار المحلية وزيادة تنسيق الخدمات في استونيا . كما يمكن للإصلاح الإداري أن يساعد في تقليص أعداد الموظفين بما يتوافق مع أهداف إصلاح الدولة. لاتضمن تجربة الدمج السابقة في استونيا أن الإصلاح الإداري يمكن أن يقلل البيروقراطية. وتلبي القرارات المتعلقة بالإصلاح الإداري فيما يتعلق بوظائف وتمويل السلطات المحلية الأهداف الموضوعية. ومع ذلك ، يبدو أن جميع التغييرات التي تم إجراؤها حتى الآن لا تلي توقعات الجمهور العالية جداً للإصلاح.

تعتمد بشكل عام نتيجة الإصلاح على تنفيذه وعلى الخطوات الأخرى التي تتخذها الحكومة المركزية وإجراءات السلطات المحلية. وتعتبر الطريقة التي يتم بها تنفيذ الأفكار الجديدة مهمة. ويمكن أن يضر التنفيذ غير الكفء بالتأثير الإيجابي . إذا كانت النتيجة الوحيدة هي تغيير الحدود والأسماء ، وإذا لم يكن هناك زيادة فعلية في الكفاءة أو تحسين الخدمة العامة ، فسيتم هدر الكثير من الوقت والجهد والمال . وقد تهدد خيبة الأمل في الحكومات المحلية وحكومات الولايات نجاح أي إصلاح وتقوض الحكم الديمقراطي .

مع ذلك ، من الجيد الاضطر بعد الآن للدخول في نقاشات لا نهاية لها حول تنفيذ الإصلاح الإداري. كما تدعم العمليات والأعمال غير المكتملة محاولات إصلاح الدولة. وكان الإصلاح الإداري غير المكتمل حتى الآن نوعاً من التبرير لعدم القيام بشيء. ويمكن للسلطات المحلية على الأقل في الوقت الحالي ان تعمل بسلام . لكن لم يتم إجراء أي إصلاح ليستمر إلى الأبد ، وستظل التغييرات البلدية الإضافية ضرورية في المستقبل .