

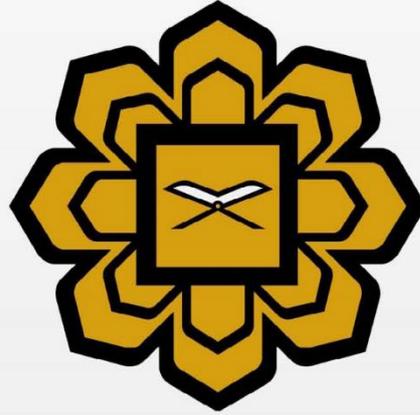
IQCTIK

International Quality Conference
of the Technical Institute of Karbala

Ministry of Higher Education & Scientific Research
Al Furat Al Awsat Technical University
Technical Institute of Karbala
In Cooperation with Islamic University Malaysia

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الفرات الاوسط التقنية
المعهد التقني كربلاء
بالتعاون مع الجامعة الاسلامية الماليزية

وقائع المؤتمر البحوث العربية



First International Quality Conference
Of the Technical Institute of Karbala
25-26 August 2021

المؤتمر الدولي الاول للجودة
في المعهد التقني كربلاء
26-25 اب 2021

فهرس البحوث العربية

رقم البحث	عنوان البحث	رقم الصفحة
IQC-AS001	تطبيق استراتيجية التعلم التعاوني في تدريس مادة السياحة في المدارس المهنية في كربلاء المقدسة/ دراسة تطبيقية	3
IQC-AS002	ادارة الدين الحكومي الداخلي والخارجي وأثرها في الاحتياطات الاجنبية في العراق للمدة (2004- 2020)	20
IQC-AS008	ممارسات ادارة الجودة الشاملة في ظل التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية دراسة استطلاعية لأراء عينة من التدريسين في عدد من الجامعات العراقية	38
IQC-AS0012	دور متطلبات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الالكترونية في المؤسسات التعليمية	59
IQC-AS0023	ادارة أنظمة الجودة الشاملة في تطوير المؤسسات القندقية (كربلاء حالة دراسية)	83
IQC-AS0024	الابلاغ عن تقارير الاستدامة في ظل جائحة كورونا لتعزيز قيمة الوحدات الاقتصادية العراقية - دراسة في عينة من المصارف التجارية	96
IQC-AS0026	القيادة الرقمية ودورها في تحقيق مرونة الموارد البشرية في مرحلة كوفيد-19	116

IQC-AS001

تطبيق استراتيجيات التعلم التعاوني في تدريس مادة السياحة في المدارس المهنية في كربلاء المقدسة/ دراسة تطبيقية

م.د. وداد عبدالله عبد الحسين

م.عدنان محمد دباغ

رئيس قسم التعليم المهني في كربلاء المقدسة

مدرس اعدادية الهندية المهنية

المقدمة:-

تعد استراتيجيات التعلم التعاوني من الاستراتيجيات التدريسية الاكثر شيوعا في الوقت الحاضر نظرا لما تتمتع به من خصائص جيدة تفوق الاستراتيجيات الاخرى, وتكمن اهمية التعلم التعاوني في زيادتها لتحصيل الطلبة على مختلف مستوياتهم الدراسية, وتشجيعها على العمل الاجتماعي, والتفاعل بين الطلبة, ومساعدة ذوي التحصيل الضعيف, والبطيئي التعلم على التعلم اسوة بالطلبة العاديين, وتتمتع استراتيجيات التعلم التعاوني بخاصية الجمع بين النواحي الاكاديمية والاجتماعية, الامر الذي جعلها من الاستراتيجيات التدريسية ذات الفاعلية الكبيرة في مختلف التخصصات.

وتعد تخصصات السياحة من التخصصات التي تهتم بهذه الاستراتيجيات, لما لها من جوانب ايجابية في زيادة التعلم والفهم, وتحسين التفكير بجميع انواعه وتنميته, وهي تهتم باكساب الطلبة الجوانب المهارية عن طريق العمل الجماعي المبني على التعاون, فضلا عن أنها تعمل على تهذيب النفوس, وخلق روابط ايجابية بين الطلبة مبنية على التسامح والتعاون والقضاء على النزعة الانانية التي يمتلكها بعض الطلبة من ذوي التحصيل العالي, و بذلك تكون هذه الاستراتيجيات مظهرا من مظاهر التماسك الاجتماعي المبني على التشاور البناء,

واشاعة روح الجماعة، والتعاون الايجابي لتحقيق الاهداف التربوية التي دعت إليها جميع الاديبيات والدراسات المدنية القديمة منها والمعاصرة على حّ سواء.

ان فكرة استخدام التعلم التعاوني في التدريس تعود الى عام 1949م عندما نادى بها (Deutsh) اسلوب بديلا للتعلم التنافسي التقليدي الذي يضمن الشرح والعرض من المعلم لتلاميذ الصف جميعا (1).

وقد اشارت الابحاث الى تقنية التعلم التعاوني المشترك تشجع على تعلم الطالب وتقدم انجازات اكااديمية له وتزيد من قابلية التذكر لديه وتعزز من رضاء الطلاب عند تجربتهم في التعلم وتساعد على تطوير المهارات الشفوية والمهارات الاجتماعية وتشجع على تعزيز ثقة الطالب بنفسه، واحترام ذاته، وتساعد على تشجيع علاقات التنافس الايجابي لدى الطلبة (2).

ولما للتعلم التعاوني من مزايا ايجابية تساعد على تطوير المهارات لدى الطلبة فقد تبنى الباحث فكرة تطبيق هذه الاستراتيجية على طلبة المرحلة الاولى من الفرع التجاري لقسم التعليم المهني في كربلاء المقدسة في اعدادية الهندية المهنية، واعدادية الحضارة التجارية للبنات، واختار مادة السياحة كونها مادة حديثة الدخول الى الاقسام التجارية، ولما للسياحة من اهمية كبيرة في النواحي الاقتصادية، والاجتماعية، والرياضية، والبيئية الخ.. لا يتسع المقام لذكرها جميعا؛ لذلك قام الباحث بإعداد الاختبار التحصيلي لقياس اثر تدريس مادة السياحة بالتعلم التعاوني استراتيجي (jigsaw) في تحصيل طلاب الصف الاول في كتاب السياحة في الاعداديتين التجاريتين المذكورتين، وطبق عليهم الاختبار التخصصي بفرض ايجاد معامل ثبات الاختبار، وبذلك اصبح الاختبار في صورته النهائية، وحصل على عدة نتائج، وقام بعدها بإعداد التوصيات اللازمة.

1. أهمية البحث: يلقي البحث الضوء على جدوى تطبيق استراتيجية التعلم التعاوني في تدريس مادة السياحة في المدارس المهنية لاسيما وانها تسهم في تنمية القدرة على حل المشكلات، وتنمية القدرة الابداعية لدى الطلبة، وتحقيق ارتفاع مستوى اعتراز الفرد بذاته، واعتماده على نفسه، فضلا عن معالجة بعض نواحي الضمور والضعف، وخاصة لدى الطلبة الانعزاليين، وزرع حب الاستطلاع والتعرف على

(1) البراز، هيفاء هاشم: اثر استخدام التعلم التعاوني على بعض السمات الشخصية، كلية التربية (رسالة ماجستير غير منشورة، ص20؛ 1998م.

(2) بلوم، بنيامين واخرون: تعميم تعلم الطالب التجميعي والتكويني، ترجمة محمد امين الفني واخرون، القاهرة، مطبعة المكتب المصري، ص15؛ 1983.

الاشياء للطلبة بأنفسهم وحب المطالعة وقراءة المصادر والكتب, وتقوية الذاكرة لديهم بما يعزز تحصيل المادة الدراسية.

2. **مشكلة البحث:** تكمن مشكلة الدراسة في البحث عن استراتيجية تناسب تدريس مادة السياحة في المدارس المهنية في كربلاء المقدسة، مع التركيز على اختبار مدى تناسب استراتيجية التعليم التعاوني في تهيئة الاجواء اللازمة لتدريس مادة السياحة، وتوفير الوعي الكافي للطلبة. لاسيما انه يرافق تنفيذ الاستراتيجية عدم استغلال الوقت المخصص للدرس، ومن ثم تتمثل مشكلة البحث في التساؤل التالي: هل يمكن تطبيق استراتيجية التعلم التعاوني في تدريس مادة السياحة في المدارس المهنية في كربلاء المقدسة؟

3. **فرضيات البحث:** تناول موضوع البحث تنفيذ استراتيجية التعلم التعاوني لمادة السياحة في المدارس المهنية التجارية مرحلة الاول التجاري وتتمثل فرضيات البحث فيما يلي: "توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مجموعة الطلاب التي تستخدم التعليم التعاوني (التجريبية) ومجموعة الطلاب التي تستخدم التعليم الفردي (الضابطة) في تحصيل مادة السياحة في المدارس المهنية في كربلاء المقدسة"

4. **هدف البحث:** يهدف البحث الى دراسة اثر التعلم التعاوني استراتيجية (Jigsaw) في تحصيل طلبة الاول تجاري مادة سياحة.

5. **حدود البحث:** للبحث حدود زمانية هو العام الدراسي 2017-2018 وحدود مكانية حيث تمت الدراسة ضمن قسم التعليم المهني في كربلاء المقدسة (مدارس قضاء الهندية).

6. **منهج البحث وأساليبه:** المنهج المتبع في البحث هو المنهج الاستقرائي حيث تم التعرف على مفهوم التعلم التعاوني, واستخدم البحث الدراسة الميدانية لبيان اثر تطبيق استراتيجية (Jigsaw) على طلبة الصف الاول تجاري مادة السياحة باستخدام بعض الأساليب الاحصائية مثل المتوسط الحسابي واختبار T test، وتحليل التباين، لعينة الدراسة التي تكونت من 16 طالبا كمجموعة تجريبية و17 طالبا كمجموعة ضابطة.

7. **الدراسات السابقة:**

اولاً: دراسة الحربي: هدفها معرفة توزيع الطلاب في مجموعات متجانسة في اسلوب (اسلافين ورفاقه)

ثانياً: دراسة فوده 2005: تهدف الى مقارنة اسلوب التعلم التعاوني بالأسلوب التقليدي في التحصيل الدراسي وعلاقته بالاتجاه نحو الحاسب الالى عند طلبة كلية التربية بجامعة الملك سعود.

ثالثاً: دراسة الجواري 2001: تهدف الدراسة على اثر استراتيجيتين من التعلم التعاوني في مادة الرياضيات في التحصيل والثقة بالنفس لدى طلبة الصف الثاني متوسط.

المبحث الاول: ماهية التعلم التعاوني:

اولاً: مفهوم التعلم التعاوني:- التعلم التعاوني:- مجموعة من الانشطة والاجراءات التي تعتمد على تعاون وتفاعل المتعلمين, لإنجاز عمل تعليمي معين, ضمن مادة دراسية معينة كاللغة العربية, التربية الاسلامية, الرياضيات.. الخ من المواد الدراسية الاخرى, فهو يختلف عن بقية طرائق التدريس, لأنه يستخدم اسلوباً جماعياً تعاونياً, الا وهو اعتماد على تفاعل الطلبة فيما بينهم جاعلين كل فرد منهم مصدراً للمعلومات العلمية, بحيث يساعد بعضهم بعضاً⁽¹⁾.

فمن الناحية النظرية, ان مفهوم التعلم التعاوني, تعني ايجاد طبيعة تنظيمية لعمل مجموعة من الطلبة, بحيث ينعكس كل اعضاء المجموعة في التعلم على وفق ادوار واضحة ومحدودة, مع التشديد على ان كل الاعضاء يتعلمون المادة العلمية, ويكونون مسؤولين عن مستوى تقدم المجموعة⁽²⁾.

ومن الناحية التطبيقية, فان التعلم التعاوني يقوم على فكرة تقسيم الطلبة الى مجموعات صغيرة تعمل معاً, من اجل تحقيق هدف, او اهداف تعلمهم, فضلاً عن تدريب الطلبة على التعاون, والقدرة على التعاون, والقدرة على النقاش, والثقة بالنفس وتقبل الاخرين واحترامهم حتى وان اختلفوا معهم⁽³⁾.

ان مثل هذا المفهوم, ليس جديداً على المربين, والمعلمين, ذلك انهم من وقت إلى آخر يستخدمون (التعلم الرمزي) باعتباره واحداً من نشاطاتهم التعليمية المختلفة, والمشكلة التي

(1) جونسون, ديفيد: التعلم التعاوني, ترجمة حدادي الظهران الاهلية, ص10, 1995م.

(2) الجواري, غزوان اركان. اثر استخدام استراتيجيتين من التعلم التعاوني في مادة الرياضيات في التحصيل والثقة بالنفس لدى طلبة الثاني متوسط, ص9, 1-20م.

(3) خاطر, محمود رشدي واخرون: طرق تدريس اللغة العربية والتربية الدينية في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة مطبعة القاهرة, مطابع سجل العربي, ص5, 1984م.

تبرز باستمرار في هذا الاسلوب, هي اعتماد اعضاء المجموعة على طالب او طالبين ليؤديا العمل لكن ما جاء به التعلم التعاوني هو العمل على خلق بيئة دراسية, تسمح لجميع الاعضاء بالتفاعل معا, ومناقشة المادة التربوية الخاصة بتعلمهم (1).

فالتعلم التعاوني هو تقسيم الطلبة في الصف على فرق تعلم, ويتألف كل فريق من اربعة او خمسة اعضاء قد يختلفون في الجنس, وفي التحصيل, فمنهم مرتفع التحصيل, ومنهم متوسطه, ومنهم منخفضه, وتستخدم الاعضاء اوراق عمل, او اي ادوات للدرس والذاكرة, لكي يتقنوا المواد الاكاديمية, ثم يساعد الواحد منهم الاخرين على تعلم المواد بالتدريس الخصوصي, والاختبارات القصيرة التي تختبر بها الواحد منهم إلى الآخر, وبالمناقشات في الفريق, ويجب اعضاء كل مجموعة عن اختبارات قصيرة, نهاية كل محاضرة, تتناول المواد الاكاديمية وتصحح هذه الاختبارات ويعطي لكل فرد درجة تحسن (Improvementscore) على ضوء الدرجة التي حصلت عليها المجموعة (2).

عليه ان المجموعات التي يختارها المعلم, تعطي الطلاب فرصة العمل مع طلبة مختلفين عنهم, وفرصة التقدير لهم, وان افضل المجموعات التعاونية عملا وتحصيلا هي التي تتكون من طلبة من مستويات مختلفة من المهارات (3).

ثانيا: البداية العلمية للتعلم التعاوني

لو القينا نظرة عابرة على التعلم التعاوني, لوجدنا جذوره تعتمد على التعاون, الذي يتغلغل الى اقدم العصور التي عاشها الانسان, فقد وجد التعاون مع وجود البشرية الاولى, التي تكونت في بقاع مختلفة من هذه الارض, فالإنسان كائن اجتماعي يألف ويأنس بالآخرين.. والتعاون عبارة عن سلوك مغروس في داخله, يتبعه الفرد في تحقيق اهدافه وصولا الى الحياة الطيبة. ان الحياة تصبح عديمة الفائدة, اذا خلت من التعاون افراد المجتمع فيما بينهم, تعاونا يؤدي الى تكامل الجهود المبذولة, والمجتمع الانساني لا يحقق أهدافه, ولا تستقيم حياته الا اذا تعاون أفراد في كل مجال من مجالات الحياة المختلفة (4).

(1)دمعة, مجيد ابراهيم: ملاحظات على دراسة وتدریس اللغة العربية, مولية كلية التربية, جامعة قطر, العدد الاول, ص3؛ ص1982م.

(2)الركابي, جودت: طرق تدریس اللغة العربية, دمشق, دار الفكر, ط1, ص12؛ 1981م.

(3)السيد, محمد احمد: اسس اختيار موضوعات النمو للمرحلة الاعدادية, القاهرة, مكتبة الانجلو المصرية, ص13؛ 1986م.

(4)زيتون, عدنان: التعلم الذاتي, تقديم محمود السيد, دمشق, ط1, ص14؛ 1999م.

وبطبيعة الحال, ان التعليم جزء من هذه المجالات التي تحيط بحياة الانسان وقد تعددت, وسائل واساليب التعليم فكانت مابين التقليد والمحاكاة لما يقوم به الآخرون من اعمال, ومن انماط السلوك المختلفة, وذلك في العصور البدائية الاولى .. الى استخدام الطرائق الحديثة المبنية على اسس علمية رصينة قوامها الاهتمام بالعلوم التربوية , ومقتضيات الفكر الانساني. ان التعلم التعاوني, وان كان من الطرائق التدريسية الحديثة الظهور والاستخدام الا انه من اقدم وسائل نقل المعلومات والخبرات المعارف الى الآخرين فقد تطور التعلم التعاوني نتيجة تطور الفكر الانساني, ونجد بداياته وبذرتة الاولى في الفكر الاغريقي القديم(1).

أمّا في العصر الحديث فان بدايات التعلم التعاوني كانت في اواخر القرن الثامن عشر الميلادي, حين استخدمت المجموعات التعاونية في بريطانيا على نطاق واسع, ثم نقلت الفكرة الى الولايات المتحدة الامريكية, وان اول من اسهم في وضع الخطوط العريضة للتعلم التعاوني هو العالم (Parker) الذي ادخل مبدأ التعلم التعاوني, التطبيقي في المدارس الابتدائية في الفترة الزمنية مابين 1875-1880م. وفي عام 1900م تطورت بدايات التعلم التعاوني على يد العالم (Kurtkafka) أحد واضعي نظرية الجشتالت(Gstalt) في علم النفس, والذي اكد على ان المجموعات عبارة عن وحدات كاملة نشطة, تركز على الاعتماد المتبادل بين اعضاء المجموعة, وان سلوك المشاركة الجماعي لدى الفرد يتناسب مع مدى تشبع الموقف به, وتوجيهه اليه(2).

ونستنتج من ذلك ان التعلم التعاوني لم يكن وليد العصر الحديث انما هو تعلم موجود قبل هذا العصر بكثير, لكن وجوده كان بشكله البسيط والعفوي, الا انه في اواخر القرن الثامن عشر الميلادي تبلورت افكاره وعناصره, وكثرت الدراسات حوله, وتزايد اهتمام الباحثين والتربويين به, نتيجة لتطور نظريات التعلم وظهور آراء تربوية جديدة تبناها العديد من المهتمين, بدلا من جعله متلقيا فقط للمعلومات والحقائق العلمية, دون مراعاة الفروق الفردية, وميول وحاجات المتعلمين الاخرى(3).

(1) اشارات, اس, تدريس المجموعات الصغيرة, ترجمة فائق سعيد صالح, العدد الثاني, البحرين, ص5, 1988م.

(2) عفاف وعبد الكريم: سايكولوجية اللعب, دار الفكر عمان, ص45, 1993م.

(3) نحو دراسات وابعاد لغوية جديدة, ط1, نابلس جامعة الوطنية, 1995م.

ثالثاً:- عناصر التعلم التعاوني :

ان الموقف التعليمي التعاوني يتكون من مجموعات لا تكون كل مجموعة , مجموعة تعاونية, لأن جلوس الطلبة متقاربين مكانياً على شكل مجموعات لإنجاز المهمة التي كلفوا بها, لا يؤدي بالضرورة الى حصول تعلم تعاوني, فوضع الطلبة في المجموعة ليعملوا افعالاً لا يجعل المجموعة تعاونية ما لم تتوفر العناصر التالية:

أ- الاعتماد المتبادل الايجابي : ان أول مطلب لدى منظم على اساس تعاوني فعال هو ان يعتقد الطلبة بانهم يفرقون معاً او ينجون معاً. وللطلبة مسؤوليات في المواقف التعاونية منها: ان يتعلموا المادة المخصصة، وأن يتأكدوا ان جميع اعضاء مجموعتهم يتعلمون هذه المادة. والتسمية الفنية لتلك المسؤولية المزدوجة هي (الاعتماد المتبادل الايجابي), ويتوافر هذا الاعتماد, يدرك الطلبة انهم مرتبطون مع اقرانهم في المجموعة (1).

ب- التفاعل المباشر المشجع (وجهها لوجه) لكل مجموعة تعاونية اغراضها واهدافها وانشطتها الخاصة بها والمجموعة الفاعلة هي التي يقوم كل عضو فيها من اجل خدمة اعضاء مجموعته الاخرين, على اساس حب التفاعل المشترك, الذي توفره المجموعة للفرد في تعبيره عن اراءه وافكاره جاعلين من المناقشة والتشجيع الدائم والتفاعل فيما بينهم , مصدراً مهماً من مصادر تعلمهم متغلبين بذلك على المشكلات التعليمية التي تعترضهم داخل القاعات الدراسية (2).

ج- المسؤولية الفردية والمسؤولية الشخصية : وتعني مسؤولية الفرد عن تعلم المادة التعليمية, ومساعدة اعضاء المجموعة على تعلمها وتصدر الاشارة الى ان كل عضو يجب ان يشعر بالمسؤولية الملقاة على عاتقه والسند اليه, في اتقان المادة التعليمية المقررة (3).

ح- المهارات الخاصة بالعلاقات بين الاشخاص والمجموعات الصغيرة: ويقصد بها استخدام مهارات التعامل مع الاخرين والانصات الى آرائهم, واحترامها والتواصل معهم, وتقبل الاخرين وادارة المجموعة, واتخاذ القرار والثقة المتبادلة. فتوفير مهارات العمل التعاوني, ضروري من اجل التفاعل الايجابي للمجموعة, فالطلبة غير الماهرين اجتماعياً في المجموعات التعاونية, لن يحققوا اي نجاح يذكر, وحتى

(1) البراز, هيفاء هاشم, اثر احترام التعلم التعاوني, ص 15, م ن ,
(2) بلوم, بنيامين واخرون: تقييم تعلم الطلب التجميعي والتكويني, ص 14, م ن.
(3) جونسون, ديفيد: التعلم التعاوني , ترجمة مدارس الظهران الاهلية, ص 13, م ن.

تسود علاقات ديمقراطية, واساليب حل مناسبة ضمن افراد مجتمع متعاونين متسامحين, لا بد ان تسود افراده علاقات شخصية ايجابية, وتعاون في سبيل مصلحة الفرد والمجموعة⁽¹⁾.

هـ المعالجة الجمعية: ان المبدأ الذي يقوم عليه هذا العنصر, هو نقد ما يقوم به افراد المجموعة من خلال متابعة وتقويم جودة العمل, ومدى تحقيق الاهداف المطلوب تنفيذها ومدى استخدام المجموعات التعاونية المهارات الاجتماعية اللازمة وعليه فان المعالجة الجمعية تعني تحليل عمل المجموعة التعاونية التي عمل فيها الاعضاء, ودرجة استخدام المهارات الاجتماعية⁽²⁾. والغرض من هذه المعالجة الجمعية, هو تحسين فاعلية الاعضاء في اسهامهم في الجهود التعاونية التي تبذلها المجموعة؛ فالمجموعة تحتاج الى ان تصف اي اعمال العضو فيها كانت مساعدة, وايها كانت غير مساعدة في اتمام عمل المجموعة, وان تتخذ قرارات حول اي سلوك ينبغي استمراره واي سلوك ينبغي تغييره⁽³⁾.

المبحث الثاني: دور المدرس والطالب في التعلم التعاوني:

اولاً:- دور المدرس في التعلم التعاوني: دور حيوي وفعال في العملية التربوية والتعليمية الجماعية, فلا بد من أن يبتعد عن الدور التقليدي الإلقائي, وان يكون وعاء خازنا للمعلومات فقط, بل ان دوره توجيه الطلبة عند الحاجة دون التدخل الكبير, وعليه فان دوره الاساسي يكمن في التخطيط لتوجيه الطلبة, ومساعدتهم على اكتشاف حقائق التعلم: ان استخدام المدرس طريقة التعلم التعاوني في قاعته الدراسية, يحتم عليه ان يكون اكثر تعبيراً في الاسباب والدوافع التي جعلته يستخدم هذه الطريقة دون غيرها, وكذلك يفرض عليه الموقف التعليمي, ان يكون على معرفة وظيفته بالدور الكبير الذي سيقوم به من تشكيل المجموعات, وتوزيع الادوار, وتنمية المهارات الاجتماعية الاخرى⁽⁴⁾.

يعتمد نجاح التعلم التعاوني على مهارة المعلم في التعامل مع المجموعات والتلاميذ في العمل التعاوني يكونون اكثر مشاركة واستعداد للعمل فيما لو كانوا في حصة تقليدية, وعندما تبدأ

(1) خاطر, محمود رشدي واخرون: طرق تدريس اللغة العربية وتربية الدينية, ص5؛ م ن.

(2) دمعه, مجيد ابراهيم: ملاحظات على دراسة وتدرس اللغة العربية, ص6؛ م ن.

(3) امركاي, جودت: طرق تدريس اللغة العربية, ص20؛ م ن.

(4) السيد, محمد احمد: اخر اختبار موضوعات النمو للمرحلة الاعدادية, ص50؛ 198.

المجموعات في تنفيذ الاعمال او المهام التي حددها لهم المعلم, يقوم المعلم بالنقل بين المجموعات حتى يطلع على عمل كل مجموعة ويرصد تقدمها, وقد يطرح بعض الاسئلة على افراد المجموعة, او تقديم لهم معلومات اضافية او يرشدهم الى مصادر تعلم جديدة⁽¹⁾. فاذا كان المعلم ينوي استخدام هذه الطريقة فان عليه مراعاة ما يأتي:

1. العمل بثبات, واستمرار على جعل مفهوم العمل في مجموعات مهارة حياتية مهمة للطلبة.
2. نمذجة التعلم التعاوني, الالتحاق بالمجموعة, والمجموعات عند ظهور الحاجة.
3. التأكد من ملاحظة حدود الوقت.
4. تقديم المدح للطلبة, وخلق الحماسة لديهم.
5. تنشيط المجموعة, او المجموعات, عندما تكون الدافعية منخفضة لديهم.
6. تحديد اهداف الدرس⁽²⁾.
7. اتخاذ القرار بشأن توزيع الطلبة في مجموعات تعليمية قبل ان يتم تعليم الدرس.
8. تقويم تحصيل الطلبة ومساعدتهم في ان يناقشوا معا درجة الجودة التي تحقق نتيجة تعاونهم⁽³⁾.
9. التأكد من تفاعل اعضاء المجموعة.
10. ربط الافكار بعد نهاية العمل.
11. توزيع ورقة العمل على اعضاء المجموعات.
12. تحديد الواجبات الصفية.
13. الملاحظة الواعية لمشاركة اعضاء كل مجموعة.
14. التنقل بين المجموعات, ومتابعة اداء المهمات والواجبات.
15. تحديد المصادر, والمراجع العلمية التي بإمكان الطلبة الاستفادة منها⁽⁴⁾.

(1) زيتون, عدنان: التعلم الذاتي, تقديم محمود السيد, ص18؛ 1999.

(2) البراز, هيفاء هاشم: اثر استخدام التعلم التعاوني, ص16, م ن.

(3) شاران, اس, تدريس المجموعات الصغيرة, ص19, 1998.

(4) اللبابيدي, عفاف وعبد الكريم خلايله: سايكولوجية اللعب, ص21؛ 1993م.

ثانيا : دور الطلبة في التعلم التعاوني:

ان التعلم التعاوني لا يحدث من فراغ, ولكنه يحدث في وسط اجتماعي قوامه الطلبة. وهو ليس تعاونا روتينيا, يستطيع ان يمارسه كل عضو, ولكل طريقة تدريس أسسها ومقوماتها, وواجباتها التي تفرضها على المعلم والمتعلم, ودور الطلبة في يتمثل بما يأتي:-

1. تنظيم الخبرة, وتحديدتها وصياغتها.
2. جمع المعلومات والبيانات وتنظيمها.
3. تنشيط الخبرات السابقة, وربطها بالخبرات والمواقف الجديدة.
4. التفاعل الجماعي الايجابي على ان لا يفقد كل عضو فرديته.
5. بذل الجهد المناسب لكي ينال القبول من الاخرين, والاسهام بوجهات نظر مشابهة
تنشط الموقف الخبراتي⁽¹⁾.
6. مناقشة الموضوعات العلمية الموكلة اليهم بهدوء , وخفض الصوت .
7. تجنب الفوضى في تشكيل المجموعات .
8. احترام دور كل عضو في المجموعة واعطائه الوقت الكافي في شرح وتوضيح المهمة التي اوكلت اليه.
9. عدم الاستخفاف بأعمال الاخرين وادوارهم.
10. ارجاع المقاعد الدراسية بعد الانتهاء من العمل.
11. تعميق الاتصال بين المجموعات؛ لأنه كلما زاد الاتصال اكتسبت المجموعات الصغيرة خبرات اكثر واعمق.
12. تحمل المسؤولية المباشرة تجاه الاعضاء كافة داخل المجموعة⁽²⁾.

كيفية تعلم المهارات التعاونية:

الخطوات المتبعة لتعلم المهارات التعاونية هي:

1. التأكد من أن الطلبة لديهم حاجة الى تعلم المهارات التعاونية وذلك بالاتصال بهم والتحدث اليهم, وتأكيد اهمية المهارات التعاونية بتقديم المكافاة للمجموعة التي تؤدي المهارة بكفاءة.

⁽¹⁾فاطمة خليفة: تأثير استخدام التعلم التعاوني في تدريس وحدة الحركة الموجبة على الجوانب الانفعالية لطلاب برنامج اعداد المعلمين , المجلة العربية , العدد الاول.

⁽²⁾الهرمزي, جانب نيسان: اثر استخدام التعلم التعاوني في تغيير مفاهيم الطلبة للصف السادس الابتدائي للمفهوم البايولوجي. جامعة اليرموك, ص5؛ 1995.

2. التأكد من فهم الطلبة لماهية المهارة, وكيفية ادائها عن طريق شرحها ووصفها.
3. اعداد مواقف التدريس على ممارسة المهارة .
4. التأكد من ممارسة الطلبة للمهارة التي تعلموها, وذلك بتقديم التغذية الراجعة لهم.
5. التأكد من استمرارية الطالب في ممارسة المهارة.
6. تهيئة المواقف التعليمية التي تساعد الطلبة في التدريس على المهارة بنجاح.
7. استخدام المهارة بنجاح لتوليد السلوك الطبيعي التلقائي.
8. يعد المدرس شروط المهارة, وذلك بتشجيع الطلبة على اكتسابها وتقديم المكافآت المناسبة⁽¹⁾.

ثالثاً:- خطوات التعلم التعاوني:

لتحقيق تعلم تعاوني فعال, لا بد من اتباع الخطوات التالية:

1. اختبار وحدة او موضوع للدراسة يمكن تعليمه للطلبة في فترة محدودة بحيث يحتوي على فقرات يستطيع الطلبة تحضيرها ويستطيع المعلم عمل اختبار منها.
2. أن يعمل المعلم ورقة منظمة لكل وحدة تعليمية يتم فيها تقسيم الوحدة التعليمية الى وحدات صغيرة, بحيث تحتوي هذه الورقة على قائمة بالمفردات المهمة في كل فترة.
3. تنظيم فقرات التعلم, وفقرات الاختبار بحيث تعتمد هذه الفقرات على ورقة العمل, وتحتوي على الحقائق والمفاهيم والمهارات.
4. تقسيم الطلبة على مجموعات تعاونية تختلف في بعض الصفات والخصائص كالتحصيل والجنس والاتجاهات,.... الخ⁽²⁾.
5. في البداية تفكك المجموعة الاصلية الى مجموعات فرعية, تتكون من الاعضاء الذين يشتركون بدرجة المهارات الجزئية, وبعد اكمال عملهم يرجع كل عضو الى مجموعته الاصلية.
6. خضوع جميع الطلبة لاختبار فردي, حيث ان كل طالب هو المسؤول شخصياً عن انجازه, ويتم تدوين العلاقة في الاختبار لكل فرد وعلى حدة .
7. حساب علامات المجموعات, ثم تقديم المكافآت للمجموعة⁽³⁾.

(1) زيتون, عدنان : التعلم الذاتي, ص10؛ م ن.

(2) السيد, محمد احمد: اختبار موضوعات النمو للمرحلها الابتدائية, ص10؛ م ن.

(3) شانان, اس: تدريس المجموعة الصغيرة, ص23؛ م ن.

نماذج التعلم التعاوني:

عرفت كتب طرائق التدريس عدة نماذج للتعلم التعاوني يرتبط في كل انموذج فيها بطريقة او اسلوب يختلف عن الانموذج الاخر, على الرغم من أنها ركزت على صفة التعاون بين الاعضاء ومن هذا يتضح ان هذه النماذج ومهما كانت مختلفة فإنها تعتمد اساسا على كيفية تنظيم الاعضاء, وكيفية عملهم, وتعمل جاهدة على جعل المتعلم العنصر المركزي في العملية التربوية وهناك عدة نماذج للتعلم التعاوني يمكن ان نذكر منها على وجه التحديد.

1. انموذج الصور المقطوعة, او انموذج (Jigsaw)

2. انموذج فرق التعلم .

3. انموذج تعليم المجموعات الصغيرة.

4. انموذج التعلم حق.

5. انموذج تعليم الاقران.

6. انموذج المشروع.

7. انموذج التدريس المصغر.

8. انموذج مجموعة البحث.

9. انموذج التحري الجماعي.

10. انموذج تعليم المجموعات الكبيرة.

11. انموذج اسباب الفرق.

12. انموذج الاستبقاء التعاوني.

13. انموذج التنافس الجماعي⁽¹⁾.

المبحث الثالث:

دراسة ميدانية لتطبيق استراتيجيات التعلم التعاوني لمادة السياحة في المدارس المهنية في كربلاء المقدسة

اولا:- اجراءات البحث والدراسة:

اجريت هذه الدراسة على عينة من طلبة الصف الاول تجاري في اعدادية الهندية المهنية وطلبة الاول تجاري في اعدادية الحضارة التجارية للبنات بلغ عدد افرادها 36 طالب وطالبة يمثلون طلاب شعبتين للعام الدراسي 2017-2018 م استخدام الباحث التصميم

(1) الغريب, رمزية: القياس النفسي التربوي, ص35م ن.

التجريبي لمجموعتين متكافئتين حيث اختار العينة بالطريقة العشوائية وقسمها الى مجموعتين الاولى تجريبية التي تدرس مادة السياحة باستخدام التعلم التعاوني استراتيجية (Jigsaw) والثانية التي تدرس بالطريقة التقليدية ثم اجري اعداد خطط تدريسية بالموضوعات التي تم اختبارها والتأكد من صدقها ثم اعداد اختبار تحصيلي للطلاب بعد انتهاء تجربة البحث وتجريبه على عينة استطلاعية متكافئة مع عينة بحثه لتحديد صعوبة فقراته قبل اجراء البحث⁽¹⁾.

عينة البحث:

كان عدد الطلاب في كل شعبة (18) طالباً، فاستعان الباحث بالبطاقة المدرسية لكل طالب وسجلات درجات الطلاب في الاعداديتين, لاحظ ان عدد الطلاب الراسبين في العام الدراسي الماضي في اعدادية الهندية المهنية طالبين وفي اعدادية الحضارة للبنات طالبة واحدة وبعد استبعاد الطلاب الراسبين من اجراءات البحث بلغ عدد طلاب المجموعة التجريبية التي تدرس السياحة باستراتيجية Jigsaw (16) طالب وبلغ عدد طلاب المجموعة الضابطة (ب) والتي تدرس السياحة في الطريقة التقليدية التعلم الانفرادي والتنافسي (17 طالب) واجرئ الباحث التكافؤ بين هاتين الشعبتين وذلك بضبط المتغيرات الانفة الذكر بينهما ان التصميم التجريبي للبحث الحالي موضح في المخطط التالي:

E_____CO_____AT

C_____CL_____AT

حيث ان

E المجموعة التجريبية

C المجموعة الضابطة

CO تدرس السياحة بطريقة التعلم التعاوني استراتيجية (Jigsaw)

CI تدرس السياحة بالطريقة التقليدية

AT الاختبار التحصيلي

⁽¹⁾محمد سعيد داخل عبد الله, اثر احترام التعلم التعاوني في تدريس العلوم على تحصيل تلاميذ الصف الرابع الابتدائي, ص15؛ 1997 م.

الخطط التدريسية:

اعد الباحث نوعين من الخطط التدريسية اليومية للمجموعتين التجريبية التي تدرس السياحة التعلم التعاوني استراتيجية (Jigsaw) والضابطة التي تدرس السياحة بالطريقة التقليدية او عرض نموذج من كل نوع من مجموعة المحكمين⁽¹⁾.

للتأكد من صدق الخطط التدريسية ومدى تحقيقها للأهداف السلوكية المطلوبة وجرى بعض التعديلات عليهما بناءً على المقترحات التي قدمها المحكمين وقد بلغ عدد الخطط التدريسية (28) خطة لكل مجموعة، ويستغرق الدرس (40) دقيقة في تنفيذ كل خطة .

تطبيق تجربة البحث واليه تنفيذ الاستراتيجية التكاملية (Jigsaw) قام الباحث بالاجراءات العملية الاتية قبل البدء بالتدريس:

- 1- هيا المقاعد الدراسية المفردة كل مقعد نصف رحلة, وتمكين تحريك هذه المقاعد بسهولة تنوعها بالشكل العمول به في صفوف الدرس عموماً.
- 2- قسم عشوائياً طلاب المجموعة التجريبية البالغ عددهم (16) طالباً الى اربع مجاميع صغيرة, كل مجموعة من اربع طلاب, وثبت اسماء طلاب كل مجموعة في قائمة خاصة بذلك المجموعة.
- 3- بلغ الطلاب بان الدرس يتكون من جزأين, الجزء الاول يشرح المدرس موضوع الدرس وفي الجزء الثاني يتم حل التمرين باستخدام التعلم التعاوني.
- 4- خصص لكل مجموعة مكان في قاعة الدرس بأن يوزعون الادوار بينهم.
- 5- بلغ طلاب المجموعات بأن يوزعون الادوار بينهم .
- 6- يجب ان يفهم قائد المجموعة واجباته وهي استلام التمارين من المدرس وتسليم حلولها اليه بعد انتهاء المجموعة من حلها.
- 7- ينبغي اجراء تبادل في الادوار بين اعضاء المجموعة الواحدة فالذي كان قائداً في درس اليوم يجب ان يؤدي دوراً اخر من الدرس القادم, وهكذا بالنسبة للأدوار .
- 8- عند انتهاء الدرس وفي الفرصة, يجب ارجاع المقاعد الى هيئتها الاصلية من قبل الطلاب اذ ان مدرسي المواد الاخرى لا يدرسون موادهم بالتعليم التعاوني ثم بدأ الباحث بتدريس كل من

(1)مجموعة المحكمين: أ.م.د. عدي الجراح, استاذ طرائق التدريس في كلية التربية للعلوم الانسانية. أ.م.د. عدنان مارد, عميد كلية التربية للعلوم الانسانية جامعة كربلاء. أ.د. جاسم البقوبي, كلية التربية للعلوم الانسانية.

المجموعتين التجريبية بالتعلم التعاوني استراتيجية (Jigsaw) والضابطة بالطريقة التقليدية
التعلم الانفرادي والتنافسي في 2018/2/20 وانتهى في 2018/3/31 بعدها اجرى الاختبار
التحصيلي في 2018/3/31 .

الوسائل الاحصائية:

استخدام الباحث الاختبار التائي T test لاختبار الفروق بين مجموعتين لاجل التكافؤ بينهما وكذلك
لاختبار الفروق الفردية بينهما في تحصيل كل مجموعة في الاختبار التحليلي.

ثانيا:- عرض النتائج وتفسيرها:

حسب الباحث متوسط درجات طلاب كل من المجموعتين التجريبية والضابطة في الاختبار التحصيلي
والتباين, والقيم التائية للمجموعتين في الجدول التالي :-

المجموعة	العدد	المتوسط الحسابي	التباين	ت المحسوبة
التجريبية	16	9	10,3	2,271
الضابطة	17	7	7,9	

يتبين من الجدول السابق وجود فروق دلالة احصائية بين المجموعتين في الاختبار التحصيلي , لان
القيمة التائية المطلقة المحسوبة (2,271) اكبر من القيمة الجدولية البالغة 1,014 عند مستوى دلالة
(0,05) وبدرجة حرية (27) لذلك ترفض الفرضية الصفرية للبحث , وهذا يدل على وجود اثر
التدريس السياحة بطريقة التعلم التعاوني استراتيجية (Jigsaw) في تحصيل طلاب الصف الاول
تجاري اعدادية الهندية المهنية لصالح المجموعة التجريبية , وقد تكون اسباب ذلك هي ان طريقة التعلم
التعاوني (المشترك) تزيد من قابلية التذكر لدى الطالب اكثر من التعلم الانفرادي وتساعد على تطوير
مهارات التواصل الشفوية لديه وتشجيع علاقات التنافس الايجابي ولذلك العمل والتفاعل الاجتماعي
بين الطلاب دائما تتمتع بخاصية الجمع بين النواحي الاكاديمية والاجتماعية

الاستنتاجات:-

1- معظم البحوث والدراسات تشير الى وجود اثر للتعلم التعاوني في زيادة تحصيل الطلبة على
مختلف مستوياتهم الدراسية في جميع المواد الدراسية وبالأخص مادة السياحة باعتبارها مادة
حديثه في مناهج التعليم المهني.

- 2- استنتج الباحث ان هناك تأثير ايجابي للتعلم التعاوني استراتيجية (Jigsaw) في تحصيل طلاب القسم التجاري في مادة السياحة .
- 3- ينمي القدرة على حل المشكلات.
- 4- يؤدي الى تحسين المهارات اللغوية, والقدرة على التعبير.
- 5- يؤدي الى تزايد القدرة على تقبل وجهات النظر المختلفة.
- 6- يؤدي الى تزايد حب الطلبة لمكان دراستهم, والنظر اليه على انه يعمل فيه مجموعة من الافراد.
- 7- ان طريقة التعلم التعاوني , تجعل اثر التعلم محفوظا في ذاكرة الطلبة حيث يكون التعلم الاكثر ثباتا عندما يكون من الاقران.

التوصيات:-

- 1-نوصي بان تطبق (استراتيجية Jigsaw في تدريس مادة السياحة) في عموم المدارس المهنية في العراق وبكافة الاختصاصات .
- 2- معالجة بعض نواحي القصور والضعف , وخاصة لدى الطلبة الانطوائيين, والانعزاليين الذين يعانون من ضعف في قدراتهم الاجتماعية باستخدام استراتيجية التعلم التعاوني.
- 3- ارشاد الطلبة وتشويقهم للمادة العلمية بطريقة استخدام هذه الاستراتيجية.
- 4- اجراء دراسات مماثلة تهدف الى فحص اثر التعلم التعاوني باستخدام المجموعات وتطبيقها في المراحل الدراسية الاخرى .
- 5- توجيه الاعلام التربوي والمرشدين التربوي وخاصة التلفزيون التربوي على اجراء برامج تلفزيونية تتضمن تطبيق استراتيجية التعلم التعاوني في المدارس.

المصادر والمراجع

- 1- البزاز, هيفاء هاشم: اثر استخدام التعلم التعاوني على بعض سمات الشخصية, جامعة الموصل كلية التربية , (رسالة ماجستير غير منشورة) 1998م.
- 2- بلوم , بنيامين واخرون: تعميم تعلم الطالب التجميعي والتكويني, ترجمة محمد امين المغني واخرون, القاهرة , مطبعة الكتب المصري, 1983 م.
- 3- مونسون, ديفيد: التعلم التعاوني , ترجمة مدارس الظهران الاهلية 1995 م.

- 4- الجوارى, غزوان راكان: اثر استخدام استراتيجيتين من التعلم التعاوني في مادة الرياضيات في التحصيل والثقة بالنفس لدى طلبة الثاني متوسط, 2001 م.
- 5- خاطر, محمود رشدي واخرون: طرق تدريس اللغة العربية والتربية الدينية في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة , مطبعة القاهرة, مطابع سجل العرب, 1984 م.
- 6- دمة, مجيد ابراهيم: ملاحظات على دراسة وتدريس اللغة العربي حولية كلية التربية , جامعة قطر العدد الاول 1982 م.
- 7- الركابي, جودت: طرق تدريس اللغة العربية , ط1, دمشق, دار الفكر, 1981 م.
- 8- السيد , محمد احمد: استراتيجيات وموضوعات النمو للمرحلة الاعدادية , القاهرة مكتبة الانجلو المصرية, 1986 م.
- 9- زيتون , عدنان : التعلم الذاتي , تقديم محمد السيد, دمشق 1999 م.
- 10- شاران , اس , تدريس المجموعات الصغيرة , ترجمة فائق سعيد صالح العدد الثاني, البحرين , 1998 م.
- 11- اللبابيدي, عفاف وعبد الكريم خلايلة , سايكولوجية اللعب, دار الفكر, عمان 1993م.
- 12- جابر, عيسى: نحو دراسات وابعاد لغوية جديدة , ط1, نابلس, جامعة النجاح الوطنية, 1995 م.
- 13- فاطمة خليفة: تأثير استخدام التعلم التعاوني في تدريس وحدة في الحركة الموجبة على الجوانب الانفعالية لطلاب اعداد المعلمين , المحلية العربية للتربية العدد الاول , 1989م.

ادارة الدين الحكومي الداخلي والخارجي وأثرها في الاحتياطات الاجنبية في العراق للمدة (2004- 2020)

د. حسن محمد جواد رزاق الدعي

Al-furat Al-awsat technical university ,Iraq.

Email :hasnmhamed@atu.edu.iq

المستخلص

يهدف البحث لإظهار جودة ادارة الدين الحكومي الداخلية والخارجية واستخداماتها و اتجاه العلاقة بين الدين العام الداخلي والدين الخارجي كمتغيرات مفسرة في اجمالي الاحتياطات الاجنبية في العراق للمدة (2004- 2020) وبيان مدى جودة سياسة إدارة الدين الحكومي سواء سياسية الدين الداخلي او سياسة الدين الخارجية وانعكاسها في الاحتياطات الأجنبية بشكل إيجابي او سلبي ومن أجل تحقيق الهدف العام للبحث تم تقسيم البحث الى ثلاث مباحث تضمن الاول منهجية البحث ومشكلة إدارة العجز المالي في العراق والفجوة بين الانفاق العام والايرادات العامة ومدى تنمية المدخرات المحلية ومقدار الاعتماد على تمويل العجز عن طريق الدين العام الداخلي ,عن طريق التركيز على احتياطات القطاع المصرف وعلى الديون الخارجية اما المبحث الثاني ركز على ماهية الدين الحكومي الداخلي والخارجي والغرض منها وبيان تفاعلات الديون في النشاط الاقتصادي وماهي طبيعة الارتباط بين الديون الحكومية والاحتياطات الاجنبية اما المبحث الثالث فخصص لتقدير وقياس علاقة الاثر والارتباط بين المتغيرات المفسرة والمتغير التابع ومدى توافرها مع الطروحات النظرية المالية والاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: جودة ادارة الدين الحكومي، الاحتياطات الأجنبية.

Abstract

Government debt management The aims research to show the quality of internal and external , and its uses and the direction of the relationship between the internal public debt and the external debt, as interpreted variables in the total foreign reserves in Iraq for the period (2004-2020) and the extent of the quality of the government debt management policy, whether the internal debt policy or the foreign debt policy and its reflection in Foreign reserves, positively or negatively, and in order to achieve the general objective of the research, the research was divided into three topics. The first included the research methodology, the problem of managing the financial deficit in Iraq, the gap between public spending and public revenues, the extent of domestic savings development and the amount of dependence on deficit financing through the internal public debt through Focusing on the reserves of the banking sector and on external debts. As for the second topic, it focused on what the internal and external government debt is and its purpose, and the interactions of debts in economic activity and what is the nature of the link between government debt and foreign reserves. The third topic examines an examination to assess and measure the impact relationship and the link between the explained variables and the dependent variable and their compatibility with financial and economic theoretical propositions.

Key words: government debt management quality, foreign reserves.

المقدمة.

تعد إدارة الديون الحكومية وسياسات توجيهها من المشكلات التي يعاني منها الاقتصاد العراقي , وذلك لاعتماد الجانب الاكبر من تمويل الموازنة العامة على انتاج النفط اذ في بعض السنوات شكل النفط اكثر من 90% من الإيرادات السنوية في تمويل الموازنة وهذا الامر يدل على نقص في تنوع الموارد الاقتصادية والانتاجية , والتي ترتبط في تدهور البنية التحتية والصناعية والانتاجية , وترجع الى الحرب على العراق ونتيجة التحولات الكبيرة ورفع الحصار عن العراق بعد عام 2003 وبداية مراحل جديدة من السياسات المالية والنقدية واستقلالية البنك المركزي , وطبيعة السياسة المالية في العراق التي ركزت على جانب الانفاق الجاري الاستهلاكي , ورافقها عدم تخصيص الانفاق نحو دعم المشاريع الانتاجية لتغطية الطلب المحلي , مما أدى الى الاعتماد على الاستيرادات لسد حاجة السوق المحلية , الامر الذي ادى الى انخفاض قيمة العملة وزيادة الطلب على العملات الاجنبية التي يعد مصدرها الرئيسي صادرات النفط . وتقوم وزارة المالية بتحويلها الى الدينار لدى البنك المركزي من اجل تمويل الانفاق , لذا استخدم البنك المركزي نافذة بيع وشراء العملات لإعادة بيع العملات الاجنبية الى المؤسسات المالية والمستثمرين من اجل الحفاظ على سعر الصرف , وكان لظهور الارهاب وتكاليف الحرب على الارهاب والتذبذب في اسعار النفط ادى الى زيادة العجز المالي ما حذى في الحكومة الى الاقتراض الداخلي والخارجي لتمويل الموازنة , معتمدة على حجم الاحتياطيات كغطاء ضمان لتوفير السيولة الاجنبية لسداد الديون الاجنبية والحفاظ على قيمة العملة المحلية .

المبحث الأول

منهجية البحث.

أولاً: مشكلة البحث. في انخفاض المدخرات المحلية وارتفاع حجم الاستهلاك وانخفاض حجم الاستثمار المحلي ما أسهم في زيادة المديونية الحكومية المتراكمة بسبب العجز المالي المستمر والذي أثر على اجمالي الاحتياطيات الاجنبية والتي تؤثر في الاستقرار الاقتصادي والسياسي.

ثانياً : أهمية البحث . في أهمية الاحتياطيات الاجنبية في تحقيق الاستقرار النقدي والمالي عن طريق توظيف ادوات السياسة المالية والنقدية بمزيج يسهم في تحقيق الاستقرار على مستوى الاقتصاد الكلي عن طريق استهداف التضخم وخفض العجز الحكومي بشكل يتلاءم والنمو الاقتصادي وذلك لان الاعتماد على الديون لتغطية العجز الحكومي وسياسة توظيف الديون لاسيما الخارجية منها في مجالات تولد العوائد لا يغطي اجال استحقاق الديون واعباؤها , ومن ثم الاعتماد على الاحتياطيات الاجنبية لتوفير السيولة الاجنبية من اجل عدم تعرض البلد للصدمات الخارجية او عندما يكون الاقتراض الاجنبي محددًا.

ثالثاً: اهداف البحث. يهدف البحث لتحقيق جملة من الاهداف أبرزها .

1: دراسة هيكل الدين العام الداخلي والخارجي كمتغيرات مفسرة والاحتياطيات الاجنبية كمتغير تابع خلال مدة البحث.

2: تحليل وقياس العلاقة بين الدين العام الداخلي والخارجي والاحتياطيات الاجنبية من اجل بيان اتجاه العلاقة.

3: قياس أثر الدين العام الداخلي والخارجي في الاحتياطيات الاجنبية وبيان اي المتغيرات اشد تأثيرا.

4: بيان مدى اعتماد العراق على سياسة الدين وايهما أكبر الدين العام الداخلي ام الديون الخارجية.

رابعا : فرضية البحث .

لأجل تحقيق اهداف البحث تم صياغة الفرضية التالية (ان اجمالي الاحتياطيات الاجنبية يتأثر بإدارة الدين الحكومي الداخلي والخارجي) لذا تم تقسيم فرضية البحث الى فرضيتين رئيسيتين هما.

1: فرضية العدم (H0). عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الدين الحكومي (الداخلي، الخارجي) والاحتياطيات الاجنبية.

2: الفرضية البديلة (H1). وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الدين الحكومي (الداخلي، الخارجي) والاحتياطيات الاجنبية.

المبحث الأول

الدين الحكومي والاحتياطيات الأجنبية أطار مفاهيمي

اولا: مفهوم الدين الحكومي.

يشير الدين العام الحكومي الى طريقة تمويل المشروعات التي بادرت بها الحكومات سواء والتي تظهر اثارها في طريقة التمويل لاسيما (الضرائب أو القروض (الداخلية او الخارجية) فزيادة التمويل عن طريق الضرائب تؤدي إلى انخفاض استخدام موارد القطاع الخاص بسبب الجزء المفروض من الضرائب على تنفيذ المشروعات الحكومية يساوي تخفيض الموارد المخصصة للاستهلاك . (1) اما التمويل عن طريق القروض يؤدي الى تخفيض الموارد التي يمكن الحصول عليها من القطاع الخاص لمشاريع الاستثمار في المدى الطويل على مستوى المصادر الداخلية والمصادر الأجنبية للأموال المقترض من ثم تؤدي الزيادة السريعة في الدين العام مقارنة بالإنتاج الاقتصادي ودرجة التنمية الاقتصادية للبلد تولد تدخلاً أكبر من الدولة في الاقتصاد ومستوى أعلى من الضرائب في المستقبل كما ان رصيد الدين المتراكم والمرحل لسنوات سابقة يؤثر سلبا على الميزانيات المستقبلية وعلى استراتيجية ومصادقية الحكومة مستقبلا.(2)

ثانيا: الأهداف العامة للاقتراض الحكومي الداخلي.

1: توفير التمويل اللازم لتغطية الانفاق الحكومي او لمعالجة العجز في الموازنة الحكومية والجوهر العام للاقتراض هو وجود فرص استثمارية مع معدلات عائد أعلى بشكل يسهم في تحقيق التنمية

(1) - محمد عبد الحليم عمر: الدين العام المفاهيم - المؤشرات - الآثار بالتطبيق على حالة مصر, جامعة الأزهر, كلية التجارة , ورقة بحثية , 2003 , ص 2.

(2) - Ugo Panizza , DOMESTIC AND EXTERNAL PUBLIC DEBT IN DEVELOPING COUNTRIES , United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) , No. 188, March 2008,P4.

الاقتصادية من خلال استخدام الأموال المقترضة وبعض الأموال المحجوزة داخلياً بشكل صحيح في الاستثمار الإنتاجي , و البلدان التي تعتمد على النفط وتلجأ الى الاقتراض الخارجي او الاقتراض من الاقتصاد المحلي من أجل تمويل نفقاته المحلية , لذا زيادة في الإنتاج والتصدير توجه لخدمة الدين لذا تظهر العلاقة بين زيادة الديون و زيادة القدرة على الاستثمار والسداد علاقة عكسية وهذا الامر نتاج ترابط مسألة زيادة الديون وقلة النمو الاقتصادي , لذا عبء خدمة الديون الكبيرة بمثابة حلقة مفرغة لتحليل مشكلة التنمية في هذه البلدان النامية لأن خدمة الديون تؤثر على حجم الكسب الأجنبي وزيادة الاستيراد يعيق نمو الصادرات وبالتالي يديم النقص في العملات الأجنبية وهذا الامر يرتبط في سوء ادارة الاموال اذ يعد الاقتراض يعد شرط أساسي لسد الفجوة المحلية او سد الفجوة بين الادخار والاستثمار (1). اي ان الديون المتراكمة لا تسهم في المستقبل في زيادة الضرائب وعدم وجود تكاليف إضافية بمعنى العائد المتحقق من توظيف خدمة الديون يظهر واضح في زيادة معدل النمو لذا اثار نقل الديون بين الاجيال وتحسينها في المستقبل يركز على الفرق بين معدل النمو ومعدل الفائدة على الديون فكلما كان الفرق اكبر يكون النقل بين الاجيال اكبر او ما يعادل الزيادة في الديون الحكومية (2) ، وبما ان مسؤولية السياسة المالية توفير تمويل عام جيد يتناسب مع الأهداف متوسطة الأجل و الاستجابة للظروف الاقتصادية المتغيرة بشكل يحاكي سيناريوهات الحركات الدورية في الاقتصاد عن طريق تعديل ادوات السياسة المالية بشكل دوري إلى الناتج المحلي الإجمالي بهدف توفير نظرة على الأنماط الدورية في الاقتصاد , وهذا الامر يعتمد على مرونة الإنفاق العام في مواجهة تقلبات الدورة الاقتصادية بهدف دعم الاقتصاد ضد صدمات الإنفاق المعاكسة للدورات الاقتصادية والتي يمكن معالجتها عن طريق الدين العام الحكومي (3) .

2: يسهم الإصدار المحلي للديون في تقليل مخاطر العملة التي تواجهها الحكومة لان زيادة الدين العام الداخلي لاسيما بالعملة المحلية يقلل من مخاوف الاستقرار المالي وطول استحقاق سندات الحكومية يؤدي الى ارتفاع السيولة في الأسواق المحلية ، لان إطالة أمد استحقاق الدين العام من شأنه أن يقلل أيضاً من مخاطر العجز عن السداد للمقترضين بسبب عدم وجود مخاطر التدوير او السيولة , و ان إصدار الديون ذات الاستحقاق الأطول يظهر مصداقية من جانب البنك المركزي نتيجة استقرار اسعار الفائدة (4) , ان عملية تحديد حجم الديون الحكومية من قبل وزارة المالية يؤثر على استقلالية البنك المركزي وصعوبات التنسيق بين السياسة النقدية والمالية والذي يعكس في التصنيفات الائتمانية للحكومة بمعنى إن إصدار الحكومة الوطنية لسندات الدين يقوض استقلال البنك المركزي لاسيما اذ كانت الحكومة الوطنية تعمل في بيئة أكثر تسييسا ما يؤثر على الاحتياطات من العملات الأجنبية نتيجة قيام الحكومة بزيادة مخزونها من الديون بأكثر من حجمها المخطط (5) . لذا يجب بيان اثار القروض على السياسة النقدية وادارة الاحتياطات الاجنبية من اجل تجنب الميزانية العمومية للبنك المركزي الصدمات

(1) - Tajudeen Egbetunde, EXTERNAL BORROWING AND ECONOMIC GROWTH IN NIGERIA, Fountain Journal of Management and Social Sciences: 2012; 1(1) P3-4.

(2)- Augustin Kwasi Fosu : “The External Debt-Servicing Constraint and Public Expenditure Composition: Evidence from African Economies”. UNU-WIDER. Research paper No. 2007/36.P 1.

(3) - International Monetary Fund, Washington, D.C., ARTICLE IV CONSULTATION—PRESS RELEASE; STAFF REPORT; AND STATEMENT BY THE EXECUTIVE DIRECTOR FOR JAPAN,2020,P11.

(4) - Serge Jeanneau and Camilo E Tovar, Financial stability implications, of local currency bond markets: an overview of the risks, BIS Papers No 36,2007,p65-66.

(5) - Ed Balls& James Howat and Anna Stansbury , Central Bank Independence Revisited: After the financial crisis, what should a model central bank look like? MR- CBG WORKING PAPER, November 2017,p9-10.

الناشئة عن تراكم الديون وخاصة الاجنبية التي تجعل البنك المركزي في مواجهة مخاطر صرف العملات الأجنبية لان عبء الديون يمثل انخفاضاً في إجمالي رأس المال و انخفاض في السلع والخدمات للأجيال القادمة لأنه يخرج رأس المال ويولد رسوما على الأمة و تمثل خدماتها فائضا تجارياً يجب أن تتحمله الأجيال المقبلة بمعنى عبء الديون الخارجية هو الفائض التجاري اللازم لتعزيز خدمة الديون (1).

ثالثاً: تفاعلات الديون الحكومية في الاقتصادات النامية.

تعتمد البلدان النامية على إصدار الديون لتمويل الاستهلاك أو السلع الرأسمالية والمشكلة الرئيسية التي تواجه الاقتصاديات النامية ، هي عدم توجيه الديون صوب التنمية الاقتصادية وايضا عبء الديون ينعكس في ارتفاع اسعار الفائدة والتي تظهر في ادوات السياسة المالية عن طرق زيادة الضرائب لتمويل مدفوعات الفائدة ومن ثم انخفاض المدخرات المحلية وبالتالي استهلاك دافعي الضرائب الامر الذي ينعكس في اسعار الاسهم في اسواق راس المال ، بمعنى ان زيادة الدين الداخلي ينتج عنه تخفيض إضافي في رأس المال الناشئ عن استبدال الدين الحكومي برأس المال الفعلي بعد هذه النقطة سيبدأ عبء الديون في إضافة ضغوط سلبية على استعداد المستثمرين لتوفير رأس المال (2).

كذلك تعاني الاقتصاديات النامية من زيادة العجز المالي في موازنتها وهذا الامر يدل على ان الحكومة تنفق أكثر من إيراداتها لذا تعتمد على لتمويل العجز اما عن طريق اصدار عملة جديدة عن طريق البنك المركزي ما يخلق ضغوط تضخمية او عن طريق الاقتراض الداخلي من خلال بيع سندات الخزنة او شهادات الادخار وهذا النوع يزيد من سعر الفائدة ويزاحم الاستثمار الخاص ، او عن الاقتراض الخارجي هي طريقة تستخدم على نطاق واسع لتمويل العجز المالي في العديد من البلدان النامية لان اغلب البلدان النامية تكون لديها موارد الاقتراض المحلي محدود بسبب ان أسواق رأس المال المحلية صغيرة جدا لهذا السبب تقترض الحكومة من الموارد الخارجية لذا أصبح الدين الحكومي وتأثيره على سعر الفائدة مشكلة للدول النامية اذ ان الزيادة في الديون الحكومية المرتبطة بزيادة في معدل الفائدة على المدى الطويل والتي تؤدي إلى الانخفاض في الاستثمار ويقلل من نفقات الاستهلاك ومستوى الادخار . (3)

ان زيادة الدين الحكومي ترتبط بزيادة الاستهلاك الحكومي والتي سيكون لها تأثير على الاحتياطات الاجنبية و الآثار المترتبة على التصنيف الائتماني لدولة يؤثر في الوصول إلى القروض الدولية هي أنه كلما انتقل البلد إلى مستوى اقل لا يمكنه الوصول إلى المنح والقروض الميسرة من السوق المالية الدولية، وسيتعين عليه الاقتراض بمعدلات فائدة تجارية قد تضاعف تكلفة الفائدة وزيادة أسعار الفائدة الأجنبية تزيد من تكلفة الاقتراض الخارجي و لتكاليف الفائدة على القروض الأجنبية عواقب وخيمة على النمو لأن هذه الموارد النادرة ستستخدم في مدفوعات الفائدة بدلاً من الاستثمارات بمعنى ان ارتفاع مدفوعات الفائدة يعني أن الموارد المالية يتم قطعها عن الاستثمار العام الذي يعد عاملاً أساسياً لتحقيق

(1) - This Working Group was chaired by David Margolin of the Bank of Mexico, Financial stability and local currency bond markets, 2007,p 10.

(2) - Cristina Checherita and Philipp Rother, THE IMPACT OF HIGH AND GROWING GOVERNMENT DEBT ON ECONOMIC GROWTH AN EMPIRICAL INVESTIGATION FOR THE EURO AREA, WORKING PAPER SERIES, NO 1237 / AUGUST 2010,p10.

(3) - César Calderón& Rodrigo Fuentes : Government Debt and Economic Growth, The World Bank Pontificia Universidad Católica de Chile, Inter-American Development Bank ,2013,p 5-6.

النمو الاقتصادي (1) لذا يجب على الحكومة ان تختار مشروعات استثمارية طويلة الاجل تولد تدفقات كافية اكبر من تكلفة القرض وتستوعب الفوائد المستحقة على الدين الخارجي مع الاخذ بنظر الاعتبار مخاطر تذبذب اسعار صرف العملات اذ يتحول الدين الخارجي إلى أكثر كلفة إذا ما تم رفعه بعملة قيمتها كبر بالنسبة للعملة المحلية (2).

والسبب الأساسي لمشكلة الديون الخارجية المفرطة في الاقتصاديات النامية هو انخفاض معدل الادخار المحلي نتيجة عدم تطبيق السياسات الاقتصادية التي تعزز المدخرات المحلية , كما ان زيادة التبادل السلعي بين البلدان المتقدمة والبلدان النامية وضعف الصادرات السلعية في البلدان النامية نتيجة زيادة الاستهلاك على الاستثمار والناجمة عن زيادة معدل نمو السكان بشكل يفوق معدل النمو في الناتج القومي احد الأسباب الرئيسة للجوء للدين (3) ويرتبط ضعف خدمة الديون في البلدان النامية باستخدام ثلاثة سياقات اولاً بلغ حجم القروض الخارجية مستوى أعلى بكثير من حجم التمويل الداخلي ثانياً استخدام معدلات الفائدة العائمة على خدمة الديون ومن ثم تقييد المقترضين عندما ترتفع أسعار الفائدة. وثالثاً قصر مدة الاستحقاقات ادى الى انخفاض حصة التدفقات الرسمية ما ادى الى تفاقم سداد الديون (4).

رابعاً : ماهية الاحتياطيات الأجنبية .

تشير احتياطيات النقد الأجنبي الى العملة الأجنبية والودائع والسندات التي تحتفظ بها البنوك او في الغالب يشمل عادة العملات الأجنبية والذهب وحقوق السحب الخاصة ويعد احتياطيات النقد الأجنبي من أهم جوانب السياسة النقدية لأي بلد لارتباطه بالتحويل الدولي للأموال كما يسهم في تحديد سياسة ادارة العملات الاجنبية وكفية التحوط وتعزيزها لذا يعرف احتياطيات النقد الأجنبي بانه مخزن للأصول بالعملات الأجنبية التي يحتفظ بها البنك المركزي لبلد ما التي يمكن تحويلها بسرعة إلى عملات أجنبية (5).

وتشير الاحتياطيات الأجنبية أو الاحتياطيات الدولية كما يطلق عليها إلى الأصول الأجنبية الرسمية للقطاع العام التي تكون متاحة بسهولة ، وتسيطر عليها السلطات النقدية للتمويل المباشر لمعالجة اختلالات ميزان المدفوعات ، من خلال التدخل في سوق الصرف للتأثير على عملة أو أصول البنوك المركزية الأخرى المحتفظ بها في بلدان مختلفة من الاحتياطيات (6).

(1) - Kumar, M. and J. Woo, Public Debt and Growth, IMF Working Paper 10/174. (2010),p6-7.

(2) - Jernej & others , THE IMPACT OF GROWING PUBLIC DEBT ON ECONOMIC GROWTH IN THE EUROPEAN UNION, Amfiteatru Economic Journal, ISSN 2247-9104, The Bucharest University of Economic Studies, Bucharest, 2014, Vol. 16, Iss. 35, p 405.

(3) - Clements, B., Bhattacharya, R. and Nguyen, T.Q., External Debt, Public Investment and Growth in Low-income Countries. IMF Working paper 03/249, Washington, DC: IMF ,2003,p 3-4.

(4) - Kentaro Iwatsubo & Satoru Ogasawara, Crude Oil Prices, Capital Flows, and Emerging Economies, Policy Research Institute, Ministry of Finance, Japan, Public Policy Review, Vol.15, No.1, July 2019, p 35.

(5) - Arunachalam, Foreign exchange reserves in India and China, African Journal of Marketing Management Vol. 2(4) pp. 69-79, April 2010, p 70.

(6) - Genberg, H, R N McCauley: Official reserves and currency management in Asia: myth, reality and the future, Geneva reports on the world economy, number 7, Geneva & London: International Center for Monetary and Banking Studies and Centre for Economic Policy Research , Y-C Park and A Persaud (2005),p5.

وتلعب الاحتياطات الاجنبية دور مهم في توفير الامان والتأثير في سعر صرف العملة اما من حيث توفير الامان فهي تعطي صورة ان البنك المركزي لديه كغطاء من الاحتياطات يغطي الديون الاجنبية واعبائها في ارضك الاوقات الاقتصادية , الامر الذي يسهم في تسهيل عملية الحصول على الاقتراض الخارجي لذا يوصي صندوق النقد الدولي بالاحتفاظ بما يكفي لتغطية 100 ٪ من الديون قصيرة الأجل أو ما يعادل قيمة الواردات لثلاثة أشهر اما الدور المؤثر في سعر الصرف ينتج عن طريق استخدام البنك المركزي الاحتياطات الاجنبية لشراء العملات المحلية ونتيجة الطلب يؤثر في رفع سعر صرف العملة المحلية . (1) . وتحقيق الاستقرار على المدى الطويل في الأوقات الصعبة كذلك دعم تمويل ميزان المدفوعات و تثبيت النظام المالي.(2)

خامسا: اهمية الاحتياطات الاجنبية.

1: سعر الصرف الثابت. اغلب الدول تستخدم الاحتياطات لإدارة قيمة عملتها مثل الصين التي تربط عملتها بالدولار الأمريكي فعندما تهدف سياسة البنك المركزي الى الاحتفاظ وخرن الدولار فإنها ترفع قيمة الدولار مقارنة بقيمة عملتها اليوان ما يجعل الصادرات الصينية أرخص نسبيا من السلع الأمريكية الصنع الامر الذي ينعكس في زيادة الطلب على المنتجات الصينية وزيادة حجم المبيعات.

2: سعر الصرف العائم. تستخدم الاحتياطات الاجنبية للحفاظ على قيمة العملة من قبل الدول التي لديها نظام سعر صرف عائم مثل اليابان حيث تهدف سياسة البنك المركزي الياباني الى شراء سندات الخزنة الأمريكية للحفاظ على قيمته الين الياباني أقل من الدولار من اجل جعل صادرات اليابان أرخص ما يعزز التجارة والنمو الاقتصادي.(3)

3: السيولة. توفر الاحتياطات الاجنبية السيولة لاسيما عند حدوث أزمة اقتصادية او طبيعية الفيضان تؤثر في القدرة الانتاجية للمصدرين المحليين وكذلك عدم الاستقرار يؤثر سلبا على المستثمرين الأجانب بسبب سحب ودائعهم ما يولد نقص في العملات الأجنبية والتي تؤثر في انخفاض قيمة العملة المحلية وهذا يجعل الواردات أكثر تكلفة وارتفاع معدلات التضخم لذا يستخدم البنك المركزي الاحتياطات الاجنبية للحفاظ على استقرار السوق المحلية عن طريق شراء العملات الاجنبية و هذا يطمئن المستثمرين الأجانب و توفير العملات الأجنبية لدفع ثمن الواردات .

4: الامان. يستخدم البنك المركزي الاحتياطات الاجنبية لتوفير الثقة للمستثمرين الأجانب عن طريق الاستعداد لاتخاذ إجراءات لحماية استثماراتهم الامر الذي يسهم في توفير الحماية ضد الهجرة المفاجئة لراس المال خارج البلاد عن طريق توفير الامان والثقة وهذا الامر يعتمد على وجود احتياطات قوي من العملات الأجنبية والتي تعد اداة للتحوط لمنع الأزمات الاقتصادية.

(1) - www.themoneycloud.com.

(2)- Gergely & others, The impact of public debt on foreign exchange reserves and central bank profitability: the case of Hungary, BIS Papers No 67,2012,p180.

(3) - Andrew K. Rose, Exchange Rate Regimes in the Modern Era: Fixed, Floating, and Flaky, Journal of Economic Literature 2011, p 653, http://www.aeaweb.org/articles.php?doi=10.1257/jel.49.3.652

5: الدفع والتسويات الدولية. تعبر الاحتياطات الاجنبية عن قدرة البلد على الوفاء في التزاماته الدولية الخارجية. وتشمل هذه الالتزامات الدفع والتسويات الدولية والديون السيادية والتجارية كذلك تشمل على تمويل الواردات وزيادة القدرة على مواكبة واستيعاب أي التحركات الرأسمالية غير متوقعة.(1)

6: تمويل البنى التحتية. تستخدم الاحتياطات الاجنبية لتمويل القطاعات الاقتصادية المختلفة فمثلا البنك المركزي استخدم جزء من الاحتياطات لإعادة رسملة بعض البنوك الحكومية كذلك استخدمت الاحتياطات الاجنبية لتنويع المحافظ الاستثمارية بهدف زيادة العائد والحفاظ على الامان . (2)

سادسا: المكونات الرئيسية للاحتياطات الاجنبية.

1: حقوق السحب الخاصة (SDR).

في عام 1969 انشاء صندوق النقد الدولي حقوق السحب الخاصة وهي مبنية على اساس سلة من العملات وكملاحق للاحتياطات النقدية للدول الأعضاء لأسباب تتعلق بالقيود المفروضة على الذهب والدولار كوسيلة وحيدة لتسوية الحسابات الدولية، وبهدف زيادة السيولة الدولية عن طريق زيادة الاحتياطات الدولية وايضا صندوق النقد الدولي يستخدم حقوق السحب الخاصة لأغراض المحاسبة والتسويات الداخلية، يعمل الصندوق كل خمس سنوات على اعادة تقييم تركيبة حقوق السحب الخاصة ويتم حساب قيمتها على اساس سلة من العملات الرئيسية كالدولار الأمريكي والجنه البريطاني والبيورو والديوان الصيني والين الياباني، ويمكن للأعضاء التي تملك حقوق السحب الخاصة استبدالها بعملات قابلة بحرية عن طريق مقايضات فيما بينها أو عن طريق توجيهات من صندوق النقد الدولي إلى البلدان التي تتمتع باقتصادات أقوى أو احتياطات أكبر من العملات الأجنبية لشراء حقوق السحب الخاصة من الأعضاء الأقل احتياطات ويتم تحديد سعر الفائدة على حقوق السحب الخاصة على اساس اسعار الفائدة على أدوات الدين الحكومية قصيرة الأجل ويتم تحديد قيمة حقوق السحب الخاص مقابل الدولار الأمريكي يوميا على أساس أسعار الصرف الفورية التي تعلن حوالي ظهر كل يوم في لندن ويتم نشرها في موقع الصندوق على شبكة الإنترنت (3).

2: احتياطات النقد الأجنبي: تشير الاحتياطي النقد الاجنبي الى احتياطي البلد من العملات الاجنبية بالإضافة الى الودائع والسندات وسندات الخزينة والأوراق المالية الحكومية وتستخدم للحفاظ على قيمة سعر صرف العملة المحلية والحفاظ على قيمة الصادرات ذات الأسعار التنافسية كذلك توفر السيولة في اوقات الأزمات وزيادة الثقة للمستثمرين كما تستخدم في تسديد الديون الخارجية ويختلف سلوك الاحتفاظ باحتياطي العملات الأجنبية في البلدان النامية من بعض النواحي عن سلوك البلدان المتقدمة. لسبب واحد أن الاحتياطات يتم التعبير عنها أحياناً كنسبة من المعروض من النقود، نسبة إلى الديون قصيرة الأجل وينبغي على الدول النامية أن تحتفظ باحتياطات كافية لتغطية جميع الديون الخارجية قصيرة الأجل أو التي تستحق خلال عام واحد .

(1) - international reserves and foreign currency liquidity : guidelines for a data template – Washington, D.C. : International Monetary Fund, 2013, 3-4.

(2) - Cédric Achille and Uche DURU, Holding Excess Foreign Reserves Versus Infrastructure Finance: What should Africa do, AFRICAN DEVELOPMENT BANK GROUP, No 178 – July 2013,p1-2.

(3) - International Monetary Fund; currency; lending; income; SDR allocation; SDR basket; SDR interest rate; SDR holding; unit of account; Currencies; Freely usable currencies; SDR interest rate; Reserve assets; Global 2018 , 85-86 ,DOI: <https://doi.org/10.5089/9781484330876.071.ch004>.

3: الذهب. يشير احتياطي الذهب الى سبائك الذهب والذهب النقدي الذي يظهر لدى السلطات النقدية كأصل احتياطي يمثل قطعة معينة من الذهب لدى البنك المركزي وفي إدارة الاحتياطيات السلطات النقدية تقوم بعملية ايداع سبائك الذهب لدى بنك السبائك ويستخدم الذهب لأغراض التداول في اسواق الذهب العالمية او قد تقترض بضمان الذهب من صندوق النقد الدولي مقابل فائدة ويعود الذهب الى البنك المركزي عند سداد القرض. (1)

المبحث الثالث

تحليل العلاقة بين إدارة الدين الحكومي والاحتياطيات الاجنبية.

أولاً: علاقات الارتباط بين الدين الحكومي والاحتياطيات الاجنبية

1 : تؤثر الديون الحكومية على الاحتياطيات الاجنبية عن طريق التأثير في السيولة المحلية فعند إصدار الديون بالعملات الأجنبية يؤدي الى تعزيز الاحتياطيات الاجنبية وبالعكس عند سداد الديون الحكومية بالعملات الأجنبية لا يؤثر فقط من مستوى احتياطيات النقد الأجنبي ولكن يمكن أن يسبب مشاكل عابرة في إدارة السيولة و أهداف كفاية احتياطي البنك المركزي لان زيادة مستوى الدين الخارجي يسهم في زيادة الاحتياطيات والمتطلبات و هيكل استحقاق الأصول العامة لذا عدم كفاية احتياطيات النقد الأجنبي يستلزم زيادة الديون بالعملات الأجنبية ما يعطي تصور السوق حول استدامة الدين وبالتالي زيادة العجز وتكلفة الفائدة على السيولة في السوق المالية التي يحتاجها البنك المركزي بسبب الفجوة تكلفة التمويل والعائد على احتياطيات النقد الأجنبي كذلك الاستمرار في اصدار الديون الخارجية يزيد من الضعف الخارجي للبلاد امام المستثمرين ووكالات التصنيف الائتماني كما يؤدي الانخفاض في قيمة العملة المحلية إلى زيادة عبء الفائدة بشكل كبير وبما ان سياسة البنك المركزي تقوم على اساس ادارة حساب المعاملات الحكومية عن طريق تحويل أرصدة الحكومة من العملات الأجنبية إلى العملة المحلية من خلال نافذة بيع وشراء العملات الاجنبية تبقى الاحتياطيات الاجنبية محافظة على مستوى مقبول وتقوم الحكومة في إنفاق العملة المحلية المكافئة لإيرادات العملات الأجنبية من الواضح أن إصدار الدين بالعملات الأجنبية يمكن أن يكون مساهما صافيا مستمرا في نمو الاحتياطي فقط إذا تجاوزت الإصدارات الجديدة المبالغ المستحقة في سنة معينة. في أوقات الأزمات، قد يكون من الصعب تحقيق ذلك، خاصة بالنسبة للبلدان ذات الأسس الاقتصادية الضعيفة. حتى أن تجديد الديون المستحقة قد يكون أمراً صعباً، وحتى إذا كان الوصول إلى الأسواق ممكناً ، فقد تكون تكلفة التمويل المتزايدة عقابية. في أسوأ حالات التوقف المفاجئ ، لا تستطيع البلاد الحصول على تمويل من السوق بأي سعر. (2)

2 : اغلب الازمات المالية التي تتعرض لها البلدان ناتجة عن زيادة ديونها الداخلية (ID) أو الديون الخارجية (ED) ويعد تراكم الاحتياطيات الاجنبية افضل وسيلة لتحوط نفسها من الأزمات المالية المستقبلية الناجمة أساسا عن هجرة الاموال الخارجية اذ يسهم تراكم الاحتياطيات الاجنبية في الحفاظ على الصادرات لاسيما في البلدان التي تعتمد على التصدير بالدرجة الاساس في تمويل الجزء الاكبر

(1) - بونس وآخرون : دور الاحتياطيات الدولية في استقرار المستوى العام للأسعار -العراق حالة دراسية- للمدة 1988 – 2014, جامعة كربلاء , كلية الإدارة والاقتصاد , الدراسات الاقتصادية , 2017 , ص 286.

(2)- Gergely & others, op.cit ,2012,p180-181.

من إيراداتها من العملات الاجنبية فعند قيام البنك المركزي بشراء العملات الاجنبية يشجع على انخفاض قيمة العملة المحلية او يسهم في بصورة جزئية في الحفاظ على سعر الصرف وتحقيق الاستقرار النقدي الامر الذي يؤثر في تحسين القدرة التنافسية الخارجية وتشجيع التصدير لذا تعد الاحتياطات الدولية أداة اثراء في سياسة البنك المركزي عن طريق تحقيق الاستقرار الاقتصادي والنمو الاقتصادي لذا يعتبر تراكم الديون لاسيما الاجنبية من الاسباب الرئيسية لخلق الازمات المالية في البلدان التي تستخدم اسعار اصرف اكثر مرونة .⁽¹⁾ لذا يعد الدين المحلي والديون الخارجية أمر خطير للغاية بالنسبة للاقتصاد لان الديون (محلية / أو الخارجية) هي الأسباب التي تؤدي إلى إضعاف الاقتصادات وتعريضها لأزمة مالية لان بزيادة الديون تمثل (زيادة المخاطر) اما تراكم الاحتياطات الدولية تمثل (تقليل المخاطر) ولكن هناك عوامل اقتصادية مثل (أسعار الصرف ، وأسعار الفائدة ، والانفتاح المالي ، والسياسة الاقتصادية ، التضخم ...) التي يمكن أن يكون لها علاقة في تأمين أو تقويض السوق المالية لكل بلد لذا يجب تحليل مخاطر الديون وفوائد تراكم الاحتياطي.⁽²⁾

3: ان العلاقة السلبية بين الديون الحكومية والاحتياطات الاجنبية في البلدان النامية هي ترجع الى سوء التخطيط فبالرغم من الايجابيات التي يوفرها الدين الحكومي كتحسين هيكل رأس المال ويسهل توفير السيولة للمشاريع الاستثمارية والنمو الاقتصادي الا ان تدفقات الديون لاسيما الخارجية الى الاقتصادات النامية تسبب الاضطراب الاقتصادي نتيجة مستوى الدين الخارجي و الاستحقاق وقيمة عملتها ومعدل الفائدة المتغير كلها تجعل البلدان النامية عرضة للأزمة لانها لم تحدد مخاطر استحقاقات الديون المختلفة وتكلفتها البلدان لاسيما النامية منها تحافظ على مستوى معين من الاحتياطات الأجنبية بهدف التدخل في أسواق العملات الأجنبية لمجابهة تقلبات العملات الأجنبية من اجل الحفاظ على قيمة عملتها الدولية ولدعم السياسات النقدية وسياسات الصرف الأجنبي من أجل تحقيق أهداف الاقتصاد الكلي لحماية استقرار العملة وتيسير الأداء الطبيعي لنظام الدفع المحلي والخارجي كما تمثل مصدر حقيقي للأموال لمدفوعات النفقات الحكومية في الخارج⁽³⁾. وعلى مدى العقدين الماضيين كانت هناك زيادة ملحوظة في تراكم الاحتياطات الأجنبية بين البلدان ، ولا سيما البلدان الآسيوية والبلدان المصدرة للنفط اذ يظهر التراكم بسبب بناء مستوى ضخم من الاحتياطات نتيجة للطلب التحوطي نتيجة القيود المفروضة على قدرتها على اقتراض أموال من دول أخرى وبناء نموذج تأمين مثالي يعمل كمصدر ثابت للسيولة لتخفيف تأثير التوقف المفاجئ في تدفقات رأس المال لذا يمثل تراكم الاحتياطات الأجنبية استراتيجية دفاعية لتكون و شكل من أشكال التأمين الذاتي الذي يعزى إلى ارتفاع مستوى عدم الاستقرار الاقتصادي والمالي العالمي وغياب نظام دولي مناسب لإدارة الأزمات ومثال ذلك عند ارتفاع اسعار النفط الى اعلى مستوى في عام 2007 اذ بلغ سعر البرميل حوالي (147) دولار ما انعكس في نمو الاحتياطات الاجنبية للبلدان المصدرة والتي شهدت تحسن في مستوى الاقتصاد الكلي ومع ذلك عند شهدت هذه البلدان انخفاض في مستوى الاحتياطات بسبب انخفاض اسعار النفط الى 42.4 دولار للبرميل في نهاية الربع الأول من عام 2009 وانخفضت الى 40.7 دولار في الربع الأول من عام

(1) - Kraay, A., and V. Nehru: When Is External Debt Sustainable? World Bank Policy Research Working Paper 3200, Washington, DC, 2004, p

(2) - Dale, G., R. Merton, and Z. Bodie: New Framework for Measuring and Managing Macrofinancial Risk and Financial Stability. NBER Working Paper 13607, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA. 2007

(3) - Xingwang Qian & Andreas Steiner : International Reserves, External Debt Maturity, and the Reinforcement Effect for Financial Stability, 2016, p5. https://ideas.repec.org/p/ces/ifowps/_211.html.

2010 وتقلب أسعار السلع الأساسية في الاقتصاد العالمي أجبر البنك المركزي على التدخل عن طريق نشر جزء من الاحتياطات للدفاع سعر الصرف العملة المحلية من خلال شراء وبيع العملات الأجنبية وضمان توافر العملات الأجنبية للمقترضين المحليين لتلبية خدمة الدين الدولية وتعزيز تصنيفها الائتماني من أجل تعزيز التجارة والقدرة التنافسية الدولية و تساعد على تعزيز ثقة المستثمرين وتعزيز الاستثمار والنمو الاقتصادي⁽¹⁾.

4 : مشكلات البلدان النامية هي الرغبة في زيادة الانفاق العام بشكل يفوق الإيرادات كذلك وجود المشروعات الاستثمارية الكبيرة التي تمويلها قروض جديدة ومعدل النمو الاقتصادي المنخفض يدل على زيادة المخاطرة التي يولدها حجم الاستثمار والديون الحكومية الكبيرة والضعف امام الصدمات الخارجية لذا وضع صندوق النقد الدولي والبنك الدولي لتحليل القدرة على تحمل الديون وتقييم مدى صلاحية السياسة المالية التي كانت تعتمد على مجموعة من النسب ابرزها نسبة الدين الى الناتج المحلي الاجمالي ونسبة الدين الى الصادرات حيث تم انتقاد هذا الاطار في التقييم لأنه لا يعتمد على النمو الاقتصادي والانفاق المالي ومخاطر الديون⁽²⁾. لذا قام صندوق النقد الدولي ببناء نماذج اقتصادية كلية متكاملة لتعزيز مثل هذه التحديات و لمناقشة خيارات الأصول والخصوم التي هي في الواقع ملازمة لاستراتيجيات مختلفة للديون الخارجية والاستثمار العام وهذه الفجوة هي التي تؤثر في الاحتياطات الاجنبية لذا قرارات إدارة الأصول والخصوم المثلى للبلدان النامية ترتبط باحتياجات الاستثمار ومواجهة مخاطر الصدمات الخارجية نتيجة تمويل الاقتراض الخارجي الاستثمار و تتعرض أي بلد للصدمات الخارجية تزيد من إجمالي احتياجات التمويل بسبب اتساع العجز في الحساب الجاري والاستثمار محفوف بالمخاطر من وجهة نظر الاقتصاد الكلي لان تمويله عن طريق الديون التي تخضع لمخاطر التغير في اسعار الفائدة لذا يجب اختيار مستوى الاستثمار العام يسمح لنا بتحديد دور الاحتياطات الدولية التي تمثل اداة لمواجهة الصدمات الخارجية.⁽³⁾

ثانيا: قياس وتحليل العلاقة بين إدارة الدين الحكومي (الداخلي , الخارجي) واجمالي الاحتياطات الاجنبية في العراق .

1: بناء وتوصيف الأنموذج القياسي.

من اجل تقدير وقياس أثر الدين العام الداخلي والخارجي في الاحتياطات الاجنبية يجب توصيف الأنموذج القياسي الذي يوضح اتجاه العلاقة الدالية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع من خلال الصيغة الرياضية الخطية و عن طريق استخدام اسلوب الانحدار الذاتي المتعدد وعامل التفسير وبالاعتماد على البرنامج الاحصائي spss عن طريق إدخال البيانات الخاصة بالمتغيرات على الحاسوب الآلي واستخدمت الصيغة الخطية في تحليل واختيار أفضل معادلة توضح العلاقة بين الدين العام الداخلي والدين الخارجي كمتغيرات مستقلة والاحتياطات الأجنبية كمتغير تابع ويمكن تقسيم متغيرات البحث الى :-

(1) - Akaninyene Udo Akpan : FOREIGN RESERVES ACCUMULATION AND MACROECONOMIC ENVIRONMENT: THE NIGERIAN EXPERIENCE (2004-2014), INTERNATIONAL JOURNAL OF ECONOMICS AND FINANCE STUDIES Vol 8, No 1, 2016 ISSN: 1309-8055 (Online),p 29-30.

(2) - Islam, M.S. : "An Economic Analysis of Bangladesh's Foreign Exchange Reserves". Institute of South Asian Studies (ISAS) Working Paper, No. 85,2009,p7-8.

(3) - INTERNATIONAL MONETARY FUND ,THE WORLD BANK Guidelines for Public Debt Management: Accompanying Document Prepared by the Staffs of the International Monetary Fund and the World Bank November, 2002,p. 15-16.

أ- المتغيرات المستقلة **Variables Independent**

1: إدارة الدين العام الداخلي. يمثل احد ادوات السياسة المالية التي تلجأ له من اجل تمويل النفقات العامة لاسيما عندما تعجز السياسة الضريبية وذلك عن طريق بيع السندات الحكومية اما للجمهور بصورة مباشرة او الى المصارف التجارية او عن طريق بيع السندات الحكومية الى البنك المركزي. (1) الاتجاه الغالب في العراق لان البنك المركزي هو المسؤول عن عرض النقد وتحقيق الاستقرار النقدي عن طريق ادواته النقدية ونافذة بيع وشراء العملات الاجنبية كذلك هو الذي يحتفظ في احتياطات المصارف التجارية لذا البنك المركزي يستخدم عمليات السوق المفتوحة بهدف التأثير على النشاط الاقتصادي فعند ارتفاع معدلات التضخم يطرح البنك السندات الحكومية على الجمهور والمصارف من اجل سحب المعروض النقدي ما يسهم في رفع قيمة العملة المحلية وانخفاض الطلب على العملات .

2: إدارة الدين الخارجي. هو ذلك المبلغ المستحق على الحكومة او جميع التزامات الحكومة الى الحكومات والقطاع الخاص والشركات الاجنبية عن طريق إصدار الأوراق المالية والسندات الحكومية والدول ذات التصنيف الائتماني المنخفض تقوم بالاقتراض من منظمات كبيرة مثل البنك الدولي او صندوق النقد الدولي بمعدلات فائدة مرتفعة وبما ان ارتفاع أسعار الفائدة على الدين العام يؤدي الى زيادة أسعار الفائدة على الدين المحلي فمعدلات الدين العام المرتفعة لها تأثير كبير على الاقتصاد فعلى المدى الطويل تواجه هذه الحكومات صعوبة في التسديد حيث تركز انفاقها على سداد ديونها وليس على الاستثمار في مشاريع اقتصادية تسهم في زيادة مستوى الناتج المحلي الإجمالي والحفاظ على معدلات الفائدة منخفضة في حين على المدى القصير يكون للدين العام تأثير إيجابي على حكومات لأنه يعتبر وسيلة للحصول على أموال إضافية للاستثمار في الاقتصاد لذا يجب على البلدان ان توازن بين عبء الدين والعائد من الديون عن طريق تحويل الدين إلى استثمارات Swaps Equity Debt عن طريق السماح للدائنين في مشاركة الدولة بملكية هذه المشروعات وإدارتها على أسس تجارية سليمة تدر عوائد اقتصادية معقولة لان نجاح البلد المدين في عملية تحويل الدين إلى استثمارات يسهم في جذب التمويل الخارجي و نجاح الاستثمارات يعد فرصة لترويج فرص الاستثمار بالبلد المدين ما يعمل على استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر.

2- المتغير التابع: الاحتياطات الاجنبية.

تشتمل الاحتياطات الاجنبية على الأصول في البنك المركزي ويتكون الاحتياطي من عملات أجنبية وسبائك الذهب و الاحتياطات المودعة لدى صندوق النقد الدولي والتي تستخدم في وفاء الديون ويلاحظ دائما ان الجزء الاكبر من الاحتياطات الاجنبية لدى البنك المركزي العراقي هو العملات الاجنبية والتي تساعد البنك المركزي بالتأثير في أسعار الصرف لتحقيق الاستقرار في أسعار صرف العملات الأجنبية عن طريق نافذة بيع وشراء العملات الاجنبية وايضا يستخدم في فترات الازمات او عند تقلص فرص الحصول على الاقتراض بهدف دعم السيولة المحلية بالعملات الاجنبية من اجل تعزيز توازن ميزان المدفوعات والاستثمار عن طريق الحفاظ على سعر الصرف وتسديد الديون المستحقة على الدولة .

(1) - Wolswijk, G and de Haan, J: "Government debt management in the euro area. Recent theoretical developments and changes in practices", ECB Occasional Paper Series, No. 25, March 2005.P.2.

ثانيا: أساليب البحث : Research Styles

تم استخدام نماذج الانحدار الخطي المتعدد المراحل وقد جرى تطبيق الصيغة الخطية للوصول الى افضل التقديرات لنماذج الانحدار الخطي المتعدد وكما في معادلة تقدير الصيغة الخطية (linear formation) الآتية

$$RE_{ij} = C + IDP + EDP + u_i \dots \dots \dots (1)$$

إذ أن:

RE_{ij} = تمثل المتغير التابع للأنموذج القياسي (اجمالي الاحتياطات الاجنبية) وكالاتي :

$$(j= 1,2,3,\dots\dots\dots 16) \quad (i= 1)$$

أما (IDP +EDP) = تمثل الدين الحكومي الداخلي والخارجي .

جدول (1)

نتائج الاختبارات الاحصائية والقياسية للأنموذج القياسي الأمثل

$$RE=12.18689+0.666178IDP-2.232386EDP$$

Dependent Variable: RE
Method: Least Squares
Date: 07/02/21 Time: 10:59
Sample: 2004 2020
Included observations: 17

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	12.18689	7.247837	1.681452	0.1148
EDP	-2.232386	0.624786	3.718530	0.0023
IDP	0.666178	0.317533	2.097979	0.0545
R-squared	0.734292	Mean dependent var		52.10500
Adjusted R-squared	0.696334	S.D. dependent var		22.81241
S.E. of regression	12.57099	Akaike info criterion		8.059446
Sum squared resid	2212.418	Schwarz criterion		8.206484
Log likelihood	-65.50529	Hannan-Quinn criter.		8.074062
F-statistic	19.34470	Durbin-Watson stat		1.031657
Prob(F-statistic)	0.000094			

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على الحاسبة الالكترونية وبرنامج (Eviews12).

** (مستوى المعنوية 5% ، F الجدولية = 3.287 ، T الجدولية = 1.753)

اولا : المعيار الاحصائي: تظهر النتائج الاحصائية الواردة في الجدول (1) والخاصة بتقدير أثر الدين الحكومي الداخلي والخارجي في المتغير المستقل (RE) والذي يعبر عن اجمالي الاحتياطات الاجنبية اذ يتضح من الجدول ان المتغيران المستقلان (IDP,EDP) يؤثران في المتغير التابع اذ بلغ معامل التحديد R^2 حوالي (0.73) ما يؤكد القوة التفسيرية للنموذج القياسي أي أن المتغيران يفسران 73% من التغيرات في اجمالي الاحتياطات الاجنبية في حين ما نسبته 27% من التغيرات الحاصلة في اجمالي الاحتياطات الاجنبية ترجع الى عوامل اخرى تدخل ضمن متغير الخطأ العشوائي كذلك تدل نتائج الاختبارات الإحصائية على نجاح الأنموذج القياسي في تمثيل العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع عند تجاوز قيم (F) المحتسبة (23.67) القيم الجدولية (3.287) عند

مستوى معنوية (0.05) وهذا يدل على معنوية المعادلة وما يؤكد معنوية المعلمات المقدره ايضا قيمة Prob(F-statistic) المحتسبة هي اقل من الفا 5% عند مستوى معنوية (0.05, 15) وهذا يدل على وجود علاقة اثر بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما تظهر النتائج وجود علاقة معنوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع إذ بلغت قيمة t المحتسبة للمتغيرات (3.7, 2.09) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والبالغة (1.753).

ثانياً: المعيار الاقتصادي والمالي: تشير الاختبارات الخاصة بتقدير وقياس العلاقة بين الدين الحكومي الداخلي والخارجي واجمالي الاحتياطيات الاجنبية الى وجود علاقة طردية بين الدين الحكومي الداخلي والاحتياطيات الاجنبية بمعنى اي تغير في الدين الداخلي بمقدار واحد 1% يؤدي الى تغيرات بمقدار (0.666178) بنفس الاتجاه وتفسير ذلك ان العراق يعتبر من البلدان احادية الجانب أي يعتمد بشكل رئيسي على اسعار النفط مع ضعف الإيرادات الضريبية لاسيما مع نمو العجز بسبب الفجوة بين الانفاق الحكومي والإيرادات لذا تلجأ الى الدين الداخلي عن طريق اصدار السندات الحكومية التي يقوم البنك المركزي بشرائها ثم طرحها الى الجمهور والمصارف عن طريق عمليات السوق المفتوحة ومن ثم تزداد الاحتياطيات لدى البنك المركزي اما قيمة هذه السندات تحول لتمويل العجز وبالتالي وزارة المالية تحول فقط الواردات من العملات الاجنبية الى الدينار عن طريق البيع الى البنك المركزي والذي يتولى طرحها في مزاد العملة اليومي بهدف الحفاظ على سعر الصرف لذا زيادة الدين المحلي لا يؤثر على الاحتياطيات الاجنبية لأنه لا يحتاج الى عمليات تبادل عملة فقط هو عملية ادارة للسيولة المحلية من البنك المركزي. اما الاشارة السالبة تدل على وجود علاقة عكسية بين اجمالي الدين الاجنبي والاحتياطيات الاجنبية وهذه العلاقة تتوافق مع الطروحات النظرية الاقتصادية والتي تدل على وجود علاقة عكسية بين الدين الاجنبي والاحتياطيات اي ان التغير بالدين بمقدار 1% يؤدي الى تغير في الاحتياطيات الاجنبية بمقدار (2.232386) باتجاه معاكس اي أن الاحتياطيات الاجنبية تنخفض مع زيادة حجم الدين الاجنبي لاسيما وان العراق تعتمد بشكل كبير على اسعار النفط لتمويل الموازنة والنفقات ومواجهة عدم الاستقرار والاحداث الاستثنائية لذا تعتبر الاحتياطيات الاجنبية اداة التحوط والوفاء في الالتزامات الحكومية وايضا تستخدم الاحتياطيات كغطاء للعملة المحلية عن طريق نافذة بيع وشراء العملات الاجنبية كذلك العراق يعاني من تراكم الديون الخارجية بسبب سياسات النظام قبل عام 2003 والتي تم جدولتها واطفاء قسم منها عام 2005 وترتبت على العراق فوائد على ان يدفعها في السنوات اللاحقة والتي شهدت تذبذب في اسعار النفط والتي ادت الى زيادة عجز الموازنة وزيادة الاقتراض الخارجي الامر الذي زاد الضغط والاعتماد على الاحتياطيات الاجنبية لتوفير العملات الاجنبية ولمواجهة الاستحقاقات المستقبلية.

المحور الخامس: الاستنتاجات والتوصيات.

اولاً: الاستنتاجات.

1: الاستنتاجات الخاصة بالجانب النظري.

- ان التركة الثقيلة التي ورثها العراق بسبب تراكم الديون الخارجية وتعويضات الحروب قبل عام 2003 شكلت عبء كبير على الاقتصاد العراقي سيما وان العراق يعتمد بشكل رئيسي على الإيرادات النفطية لتمويل الانفاق العام.
- كان للحرب على الإرهاب اثر مدمرة على الاقتصاد العراقي فضلا عن حرب الأسعار التي شهدتها أسواق النفط العالمية والتي أدت الى تراجع أسعار النفط بشكل كبير جداً، الامر الذي أدى الى زيادة

العجز المالي وزيادة الانفاق سيما الانفاق العسكري ، ما اضطرت الحكومة الى تقليص حجم الانفاق الراسمالي واللجوء الى الاقتراض لتمويل الانفاق الجاري .

- ان السبب الرئيسي لزيادة الدين العام هو التوسع في الانفاق الحكومي على حساب الإيرادات العامة فتلجأ الحكومة للاقتراض لتمويل هذا العجز وهو ما يعرف بالدين العام، لاسيما في أوقات الركود الاقتصادي تسعى الحكومة لإنعاش الاقتصاد ونتيجة ضعف مشاركة القطاع الخاص ومساهمة في النمو يتم تمويل هذا العجز عن طريق الاقتراض.
- ان زيادة الاقتراض الحكومي تؤدي الى رفع أسعار الفائدة الحقيقية في القطاع المصرفي، سيما بعد تحرير أسعار الفائدة من قبل البنك المركزي والسماح للبنوك بحرية تحديد أسعار الفائدة وبما ان الحكومة تعتمد على الدين العام لتمويل العجز في الموازنة أدى الى مزاحمة الاستثمار الخاص بسبب ارتفاع أسعار الفائدة وارتفاع تكاليف التمويل الامر الذي يؤدي الى عدم رغبة القطاع الخاص في الاقتراض من القطاع المصرفي وتحول رؤوس الأموال الى خارج العراق.

2: الاستنتاجات الخاصة بالجانب العملي.

- تظهر النتائج الاحصائية الخاصة بتقدير أثر الدين الحكومي الداخلي والخارجي في الاحتياطات الأجنبية ان الديون الحكومية الداخلي والخارجية تؤثر في المتغير الاحتياطات الأجنبية بنسبة 73%.
- تشير الاختبارات الخاصة بتقدير وقياس العلاقة بين الدين الحكومي الداخلي واجمالي الاحتياطات الأجنبية الى وجود علاقة طردية بين الدين الحكومي الداخلي والاحتياطات الأجنبية ، وجود علاقة عكسية بين الدين الاجنبي والاحتياطات اي أن الاحتياطات الأجنبية تتخفف مع زيادة حجم الدين الاجنبي .

ثانيا: التوصيات.

- اعتماد سياسة إنفاقيه تقيديه تهدف الى توجيه الانفاق صوب القطاعات الاقتصادية المنتجة وتشجيع الاستثمار والإنتاج وهذه القطاعات ستؤدي تحريك الصادرات وتقليل الاعتماد على الاستيراد لسد حاجة السوق المحلية ومن تصحيح وضع الميزان التجاري.
- الاعتماد على الدين المحلي متوسط الاجل لتوفير السيولة ومعالجة عجز الموازنة وتنمية البدائل كالضرائب كمورد اضافي وتقليص اللجوء للاقتراض الخارجي.
- العمل على تهيئة البيئة المناسبة لجذب الاستثمارات الخاصة المحلية والأجنبية لما لها من دور في خلق فرص العمل وتسهم في تجنب العراق الصدمات الخارجية نتيجة انخفاض أسعار النفط خصوصا وان مسار توقع ارتفاع أسعار النفط وزيادة الإنتاج في أفضل الظروف في العراق لم يتناسب مع معدل نمو السكان.
- استغلال الديون الخارجية في تمويل مشاريع التنمية الاقتصادية وخصوصا القطاعات الإنتاجية المدرة للدخل كقطاع الزراعة والصناعة وتكنولوجيا المعلومات بالإضافة الى تنمية القطاع الخاص ومن ثم زيادة الناتج المحلي الإجمالي وبالتالي زيادة الدخل القومي.
- العمل على التنسيق بين السياسة المالية والنقدية التي تدعم نمو الصادرات واستقرار معدل التضخم لمعالجة الاختلالات في ميزان المدفوعات مع تحديد سقف زمني للاقتراض الخارجي كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي.

ثالثاً: مقترحات لدراسات مستقبلية: في ما يلي بعض المقترحات لدراسات تعزز مسار البحث ومتغيراته

- دراسة العلاقة بين تقلبات أسعار النفط والمديونية الخارجية في العراق.
- قياس أثر الدين العام في مؤشرات الأسواق المالية.
- قياس تأثير المزامنة المالية من خلال المديونية الحكومية.
- تقدير وتحليل العلاقة بين الدين الحكومي الداخلي والخارجي في القطاع الخاص.

المصادر:

أولاً: المصادر العربية.

1 – عدنان حسني يونس ، صفاء عبد الجبار الموسوي ، سالم كاظم شاي, دور الاحتياطات الدولية في استقرار المستوى العام للأسعار -العراق حالة دراسية- للمدة 1988 – 2014, جامعة كربلاء , كلية الإدارة والاقتصاد , الدراسات الاقتصادية , 2017 .

ثانياً: المصادر الأجنبية.

- 1- Augustin Kwasi Fosu : “The External Debt-Servicing Constraint and Public Expenditure Composition:Evidence from African Economies”. UNU-WIDER. Research paper No. 2007/36.
- 2- Arunachalam, Foreign exchange reserves in India and China, African Journal of Marketing Management Vol. 2(4) pp. 69-79, April 2010.
- 3- Akaninyene Udo Akpan : FOREIGN RESERVES ACCUMULATION AND MACROECONOMICENVIRONMENT: THE NIGERIAN EXPERIENCE (2004-2014), INTERNATIONAL JOURNAL OF ECONOMICS AND FINANCE STUDIES Vol 8, No 1, 2016 ISSN: 1309-8055 (Online).
- 4- Andrew K. Rose, Exchange Rate Regimes in the Modern Era: Fixed, Floating, and Flaky, Journal of Economic Literature 2011, p 653, <http://www.aeaweb.org/articles.php?doi=10.1257/jel.49.3.652> .
- 5- Cristina Checherita and Philipp Rother, THE IMPACT OF HIGH AND GROWING GOVERNMENT DEBT ON ECONOMIC GROWTH AN EMPIRICAL INVESTIGATION FOR THE EURO AREA, WORKING PAPER SERIES, NO 1237 / AUGUST 2010.
- 6- César Calderón& Rodrigo Fuentes : Government Debt and Economic Growth, The World Bank Pontificia Universidad Católica de Chile, Inter-American Development Bank ,2013.
- 7- Clements, B., Bhattacharya, R. and Nguyen, T.Q., External Debt, Public Investment and Growth in Low-income Countries.IMF Working paper 03/249, Washington, DC:IMF, 2003.
- 8- Cédric Achille and Uche DURU, Holding Excess Foreign Reserves Versus Infrastructure Finance: What should Africa do, AFRICAN DEVELOPMENT BANK GROUP, No 178 – July 2013.

- 9- Dale, G., R. Merton, and Z. Bodie: New Framework for Measuring and Managing Macrofinancial Risk and Financial Stability.” NBER Working Paper 13607, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA. 2007.
- 10- Ed Balls & James Howat and Anna Stansbury , Central Bank Independence Revisited: After the financial crisis, what should a model central bank look like? MR- CBG WORKING PAPER, November 2017.
- 11- Genberg, H, R N McCauley: Official reserves and currency management in Asia: myth, reality and the future, Geneva reports on the world economy, number 7, Geneva & London: International Center for Monetary and Banking Studies and Centre for Economic Policy Research , Y-C Park and A Persaud (2005).www.themoneycloud.com.
- 12- Gergely Baksay, Ferenc Karvalits and Zsolt Kuti, The impact of public debt on foreign exchange reserves and central bank profitability: the case of Hungary, BIS Papers No 67,2012.
- 13- International Monetary Fund, Washington, D.C., ARTICLE IV CONSULTATION— PRESS RELEASE; STAFF REPORT; AND STATEMENT BY THE EXECUTIVE DIRECTOR FOR JAPAN,2020.
- 14- International Monetary Fund; currency; lending; income; SDR allocation; SDR basket; SDR interest rate; SDR holding; unit of account; Currencies; Freely usable currencies; SDR interest rate; Reserve assets; Global 2018 , 85-86 ,DOI: <https://doi.org/10.5089/9781484330876.071.ch004>.
- 15- International reserves and foreign currency liquidity : guidelines for a data template – Washington, D.C. : International Monetary Fund, 2013.
- INTERNATIONAL MONETARY FUND ,THE WORLD BANK Guidelines for Public Debt Management: Accompanying Document Prepared by the Staffs of the International Monetary Fund and the World Bank November, 2002
- 16- Islam, M.S. : An Economic Analysis of Bangladesh’s Foreign Exchange Reserves”. Institute of South Asian Studies (ISAS) Working Paper, No. 85,2009.
- 17- Jernej & others , THE IMPACT OF GROWING PUBLIC DEBT ON ECONOMIC GROWTH IN THE EUROPEAN UNION, Amfiteatru Economic Journal, ISSN 2247-9104, The Bucharest University of Economic Studies, Bucharest, 2014, Vol. 16, Iss. 35.
- 18- Kentaro Iwatsubo & Satoru Ogasawara, Crude Oil Prices, Capital Flows, and Emerging Economies, Policy Research Institute, Ministry of Finance, Japan, Public Policy Review, Vol.15, No.1, July 2019.
- 19- Kumar, M. and J. Woo, Public Debt and Growth, IMF Working Paper 10/174. (2010).
- 20- Kraay, A., and V. Nehru: When Is External Debt Sustainable?” World Bank Policy Research Working Paper 3200, Washington, DC,2004.
- 21- Mencinger, Jernej; Aristovnik, Aleksander; Verbic, Miroslav: The Impact of Growing Public Debt on Economic Growth in the European Union, Amfiteatru Economic Journal, ISSN 2247-9104, The Bucharest University of Economic Studies, Bucharest, (2014) Vol. 16, Iss. 35, pp. 403-414.

- 22- Serge Jeanneau and Camilo E Tovar, Financial stability implications, of local currency bond markets: an overview of the risks, BIS Papers No 36,2007.
- 23- Tajudeen EGbetunde, EXTERNAL BORROWING AND ECONOMIC GROWTH IN NIGERIA, Fountain Journal of Management and Social Sciences: 2012.
- 24- This Working Group was chaired by David Margolin of the Bank of Mexico, Financial stability and local currency bond markets, 2007.
- 25- Wolswijk, G and de Haan, J: Government debt management in the euro area. Recent theoretical developments and changes in practices, ECB Occasional Paper Series, No. 25, March 2005.
- 26- Xingwang Qian& Andreas Steiner : International Reserves, External Debt Maturity, and the Reinforcement Effect for Financial Stability,2016.
<https://ideas.repec.org/p/ces/ifowps/ 211.html>.
- 27- www.themoneycloud.com.

ملحق (1)

اجمالي الدين الحكومي الخارجي والداخلي والاحتياطيات الاجنبية في العراق للمدة (2004 – 2020)
المبالغ (مليار دولار)

اجمالي الاحتياطيات الاجنبية	حقوق السحب الخاصة	الذهب	احتياطي العملات الاجنبية	اجمالي الدين الحكومي	اجمالي الديون الخارجية	اجمالي الدين العام الداخلي	السنة
7.91	2.041	0.082	5,78	6.49	2.80	3.69	2004
12.20	1.879	0.097	10,23	4.25	0.00	4.25	2005
20.05	1.977	0.119	17,95	12.16	7.46	4.70	2006
31.46	1.608	0.158	29,69	12.7	7.40	5.30	2007
50.10	1.567	0.164	48,37	13.89	6.39	7.50	2008
44.33	1.595	0.206	42,53	14.62	6.42	8.20	2009
50.62	2.756	0.266	47,60	27.4	18.2	9.2	2010
61.03	3.204	0.289	57,54	29.1	18.6	10.5	2011
70.32	3.204	1.588	65,53	27.8	17.9	9.9	2012
77.75	3.042	1.635	73,07	28.2	17.0	11.2	2013
66.37	2.141	3.483	60,74	32.5	15.2	17.3	2014
58.031	2.891	4.55	50,59	41.74	15.6	26.14	2015
54.141	2.891	4.57	46,68	43.36	16.0	27.36	2016
52.081	2.891	5.93	43,26	40.75	17.3	23.45	2017
70.191	3.101	6.75	60,34	50.96	17.7	33.26	2018
72.201	3.101	6.25	62,85	50.50	15.0	50.35	2019
87.00	3.101	6.25	77,64	52.23	14.1	38.13	2020

المصادر:

- (1) البنك المركزي العراقي , المديرية العامة للإحصاء , التقرير السنوي للأعوام (2002 – 2019).
- (2) التقرير الاقتصادي العربي الموحد للأعوام (2005 – 2019).
- (3) البنك المركزي العراقي. تقرير الاستقرار المالي للأعوام (2015-2020).
- (4) البنك الدولي , البيانات الدولية المفتوحة ,,World Bank Open Data.

ممارسات ادارة الجودة الشاملة في ظل التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسين في عدد من الجامعات العراقية

Total Quality Management Practices in Light of Digital Transformation in Educational Institutions, An exploratory study of the opinions of the field of Quality and E-Learning

Dr. Ali Kadhim Hussein Alsharifi, Al-furat Al-Awsat Technical University

د. علي كاظم حسين الشريفي / جامعة الفرات الاوسط التقنية / المعهد التقني كربلاء

المستخلص :-

تعد ادارة الجودة الشاملة من الافكار الادارية التي احتلت مكانة واسعة في جميع القطاعات ولا سيما قطاع التعليم , ونجحت العديد من المنظمات في ممارسة ادارة الجودة الشاملة وتنفيذها وتطبيقها والاستفادة من مبادئها لتتميز في قدراتها وإمكاناتها, فهي احد العوامل التي تحرك المنظمات نحو الاقتصاد المعرفي وهذا يتطلب نشر الثقافة الرقمية والتوجه نحو أنشطة التحول الرقمي للحفاظ على مركزها التنافسي , ولم تكن إدارة الجودة الشاملة شيئاً يمكن تغييره بسهولة لأنها مظهر من مظاهر الحياة وأحد المبادئ الرائدة والمقبولة عالمياً , وهدف البحث الى ادخال مفاهيم حديثة ليست بعيدة المنال مع المؤسسات التعليمية ومنها ممارسة ادارة الجودة الشاملة وكيفية قيادة عمليات التحول الرقمي والعلاقة بينهما , وانطلق البحث من مشكلة تمثلت في عدم اهتمام عينة البحث بممارسات ادارة الجودة الشاملة في ظل عملية التحول الرقمي معبر عنها بعدد من التساؤلات ؟ (هل تمتلك مؤسساتنا التعليمية الرؤية والبرامج لتطبيق ممارسات الجودة الشاملة , وهل وضعت (TQM) اطار استراتيجي وتوجيهي يوضح عملية التحول الرقمي , وجرى تطبيق البحث في عدد من الجامعات العراقية منها (كربلاء , بابل , الفرات الاوسط التقنية , القادسية) كمجتمع للبحث , وجرى اختيار عينة قدرها (170) مستجيباً بموجب استمارات الاستبانة التي وزعت وجميعها خضعت للتحليل واشتملت على عدد من اعضاء هيئات التدريس من العاملين في مجال ضمان الجودة والاداء الجامعي ولجان متابعة التعليم الالكتروني في عدد من الجامعات وباستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS, V.23) , وانبرى البحث الحالي الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها ان ادارة الجودة الشاملة نهج تنظيمي ساهم في انطلاق نحو رحلة التحول الرقمي ومن العوامل الحاسمة التي تمكن المنظمات من بناء قدراتها الرقمية . اما اهم التوصيات التي توصل اليها الباحث ان البيئة التعليمية تشهد حالة من الجريان الشديد ينبغي تنبني عمليات التحول الرقمي لأنها لم تعد خياراً بل اصبحت نظاماً ادارياً وعملاً استباقياً لا تشوبه شائبة وبدء تنفيذه وجني ثماره في عصر ما بعد الحداثة .

الكلمات المفتاحية: ممارسات ادارة الجودة الشاملة , التحول الرقمي .

Abstract- :

Total quality management is one of the administrative ideas that occupied a wide position in all sectors, especially the education sector. Many sectors have succeeded in practicing (TQM) , implementing and applying it and taking advantage of its principles to be distinguished in its capabilities and capabilities, It is one of the factors that move organizations towards a knowledge-based economy, and this requires spreading digital culture and directing towards organizational transformation activities to maintain its competitive position, and it was not something that could be easily changed because it is a manifestation of life and one of the leading and universally accepted principles, and the aim of the research is to introduce modern concepts not far away. Al-Manal with educational institutions, including the practice of total quality management and how to lead the processes

of digital transformation and the relationship between them, and the research started from a problem represented in the research sample's lack of interest in (TQM) practices in light of the digital transformation process, expressed in a number of questions? (Do our educational institutions have the vision and programs to implement comprehensive quality practices, and have TQM developed a strategic and guiding framework that clarifies the digital transformation process? What is the nature of the challenges that it faces to lead the digital transformation process), and a number of Iraqi universities (Karbala, Babylon, AL-Furat AL-Awsat Technical , and Al-Qadisiyah) were selected as a research community, and the research was based on a sample of (170) respondents, all of which were subjected to analysis and included a number of members of the bodies. Teaching from workers in the field of quality assurance and university performance and follow-up committees for e-learning, using the statistical program (SPSS, V.23)), and the current research has drawn to a set of conclusions, the most important of which is that Total Quality Management is an organizational approach that contributed to the launch of the digital transformation journey and one of the critical factors that It enables organizations to build their digital capabilities. As for the most important recommendations reached by the research, the educational environment is witnessing a state of intense flow. Digital transformation processes should be adopted because it is no longer an option, but rather has become a management system and a flawless proactive action and start implementing it and reaping its fruits in the postmodern era.

Key words: Total Quality Management Practices, Digital Transformation.

المقدمة : يشهد العصر الرقمي والتقني تطورا مستمرا وفي كافة القطاعات ومنها القطاع التعليمي بفعل الدور المميز الذي تلبيته إدارة الجودة الشاملة كونها فكرا تنظيميا ومنهجيا إداريا شاملا تقوم عليه عملية تغيير البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية للمنظمات , في بيئة العولمة الرقمية المكثفة تواجهه منظمات الاعمال بشكل متزايد تحديات مختلفة منها ارتفاع تكاليف الجودة والمتانة القوية والتطور التقني السريع , فان معظم المنظمات دخلت بالفعل او تدخل في التغير والتحول الرقمي من خلال تطبيقاته المختلفة , والذي ينتج عنه اجراء تغييرات مهمه في بيئة الاعمال , مما زاد الضغط على المنظمات لتصبح اكبر قدرة على المنافسة مع انها ليست محصنه ضد كل هذه التغيرات ومنها عملية التحول الرقمي وتأثره الايجابي على التحسين والتطوير التنظيمي , وبدأت المنظمات تدرك ان النجاح الاقتصادي لأي بلد يعتمد وبشكل كبير على قدرة المنظمات على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية وتوفير منتجات ذات جودة عالية وخدمات ذات قدرات تنافسية كبيرة , فالتحول الرقمي يوفر ميزة تنافسية وقيمة مضافة لها , وقد قدمت مراكز الجودة منهاجيا جماعيا لحركة (TQM) لتمكين الموظفين من العمل واستكشاف مجموعه متنوعه من المقترحات و الافكار وخاصة في تحسين الخدمات والأساسيات العامة . لذا ينطلق هذا البحث من متغيرين اساسيين هما ادارة الجودة الشاملة والتحول الرقمي في عدد من المؤسسات التعليمية , وقسم البحث الى اربعة مباحث تطرق المبحث الاول الى المنهجية العلمية للبحث , اما المبحث الثاني فقد تناول الجانب النظري بشقيه (ادارة الجودة الشاملة والتحول الرقمي والعلاقة بينهما) وتضمن المبحث الثالث الجانب العملي واختبار الفرضيات علاقات الارتباط والتأثير , واختص بالاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل اليها .

المبحث الاول : المنهجية العلمية للبحث .

تمثل منهجية البحث العلمي خريطة الطريق التي يسير عليها الباحث والخطوات المتبعة والاطار العام لمتغيرات البحث وكما يأتي :

اولا : مشكلة البحث . لقد تغيير العالم من التركيز على التفكير الاداري الاستراتيجي بعيدا عن هيكل الصناعة والوضع التنافسي الى العوامل الداخلية الاستراتيجية الخاصة بالرقمنة مثل التحسين المستمر والمناخ التنظيمي والمهارات الادارية والمعرفة والثقافة , لذا فالمؤسسات التعليمية ليست بعيدة عن هذا التحول , لذلك اخذ مفهوم الجودة يشكل عاملا مهما ورئيسا في اتخاذ القرارات والقدرة على فهم معنى النجاح في سياق التحول الرقمي , وبسبب التغيرات البيئية والصحية التي فرضتها جائحة كورونا كان لازما على المؤسسات التعليمية ان تبحث عن طرائق جديدة وبديلة واساليب تقنية تواكب التغير في العالم , ومدى استعداد تلك المؤسسات لفهم طبيعة التحول الرقمي فأداره الجودة الشاملة تقل بشكل ملحوظ الميل نحو الاخطاء و تتجه نحو اتمام المهام وتطبيقها . لذا تكمن مشكلة البحث في عدم اهتمام افراد عينة البحث بممارسات ادارة الجودة الشاملة في ظل عملية التحول الرقمي وتنبثق منها التساؤلات الآتية :-

- أ- تحديد ممارسات ادارة الجودة الشاملة وما طبيعة تطبيقاتها في المؤسسات التعليمية
- ب- هل ان ممارسات ادارة الجودة الشاملة تعزز عمليات التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية قيد البحث.
- ت- ما مدى توفر المهارات والامكانيات والقدرات المطلوبة لأجراء عملية التحول الرقمي.
- ث- هل تمتلك مؤسساتنا التعليمية الرؤي والبرامج لتطبيق ممارسات الجودة الشاملة لمواكبة تلك التغيرات.
- ج- ما طبيعة التحديات التي تواجهها المؤسسات التعليمية لقيادة عملية التحول الرقمي .

ثانيا:- اهداف البحث .

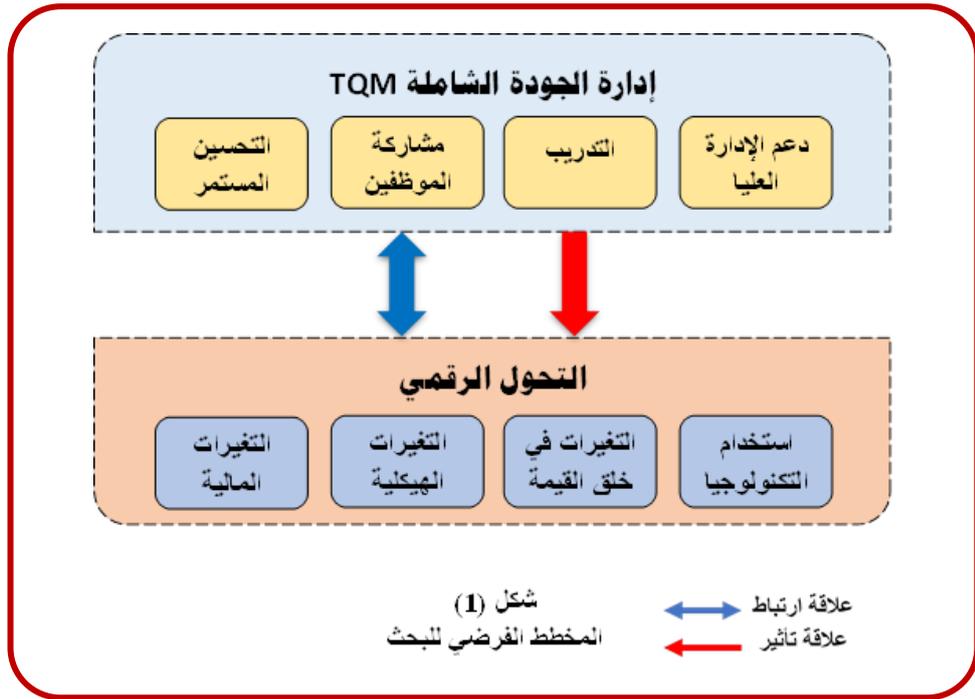
يسعى البحث الحالي الى تحقيق الاهداف التالية.

- 1- تشخيص ممارسات ادارة الجودة الشاملة وما هو الدور الذي تؤديه في قيادة عملية التحول الرقمي
- 2- تشخيص مدى فاعلية عمليات التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية.
- 3- تحديد مدى ارتباط ابعاد ادارة الجودة الشاملة بعملية التحول الرقمي .
- 4- تحديد مدى تأثير ابعاد الجودة الشاملة في عملية التحول الرقمي
- 5- تقديم كل ما يسهم في مساعدة المؤسسات التعليمية في قيادة عملية التحول والتي كانت سببا في نضج قدراتها التقنية بعيدا عن التحديات الرقمية .

ثالثا :- اهمية البحث .

- 1- تقديم فكرة عن متغيرات البحث الحالي في المؤسسات التعليمية التي تشهد نموا كبيرا في مجال ممارسة إدارة الجودة الشاملة وما تحتاج اليه من عمليات تغيير في مجال التحول الرقمي .
- 2- تقديم اسهام نظري لكل منهما وتحديد نوع العلاقة والاثر فيما بينهما بالشكل الذي يخدم التوجهات المستقبلية في المؤسسات التعليمية .
- 3- تكمن اهمية البحث من تطبيقه واختيار موضوع ذات صلة بمجال الادارة التعليمية مما يساعد في تنمية وتطوير مهارات التدريسين للتكيف مع التحول الرقمي .
- 4- الكشف عن قدرة المؤسسات التعليمية في استثمار ممارسات الجودة الشاملة في مواجهة التحديات الرقمية وتأثيراتها المتباينة في الاداء والاستدامة الاستراتيجية .

رابعاً:- المخطط الفرضي للبحث .



خامساً :- فرضيات البحث : يقوم البحث على فرضيتين رئيسيتين هما .

الفرضية الرئيسية الاولى : (لا توجد علاقة ارتباط بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة بأبعادها و التحول الرقمي) وتنبثق منها مجموعة من الفرضيات الفرعية وكما يأتي .

- أ- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين دعم الادارة العليا و التحول الرقمي .
- ب- لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مشاركة الموظفين و التحول الرقمي .
- ت- لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التدريب و عملية التحول الرقمي .
- ث- لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التحسين المستمر و التحول الرقمي .

الفرضية الرئيسية الثانية : (لا يوجد تأثير لممارسات ادارة الجودة الشاملة في عملية التحول الرقمي بأبعاده) وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية .

- أ- لا يوجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة و استخدام التكنولوجيا .
- ب- لا يوجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة و التغيرات في خلق القيمة .
- ت- لا يوجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة و التغيرات الهيكلية .
- ث- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة و التغيرات المالية .

سادساً : حدود البحث .

- 1- الحدود الزمانية . امتدت حدود بالفترة الواقعة بين (2020 / 10 / 15 و لغاية 2021 / 3 / 15) .
- 2- الحدود المكانية . وتمثلت باختيار مجموعة من اعضاء هيئات التدريس من مسؤولي شعب ضمان الجودة و الاداء الاكاديمي و من العاملين في لجان متابعة التعليم الالكتروني في اربعة جامعات عراقية ومنها (جامعة الفرات الاوسط التقنية , جامعة كربلاء , جامعة بابل , القادسية) .

سابعاً : مبررات اختيار الموضوع . من الأسباب التي دعت الى اختيار البحث .

- 1- تحديد الأسباب الموضوعية التي تعترض ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية .

2- لم تعد عمليات التحول الرقمي خيارا مفتوحا بل اصبح امرا ملزما وواقعا إداريا وتنظيميا يجب التكيف معه على الرغم من الصعوبات التكنولوجية في بداية ظهور جائحة كورونا .

ثامنا : طرق جمع البيانات . تم جمع البيانات باستخدام الأساليب الآتية .

1- الجانب النظري . اعتمد الباحث على العديد من المصادر العلمية من كتب ودوريات واطاريح اجنبية لها صلة بالموضوع الحالي فضلا عن البحوث والمقالات الأجنبية في طريق الشبكة العالمية (الانترنت)

2- الجانب العملي . اعتمد البحث على استمارة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات عن اراء عينة من التدريسيين في مجال التعليم الالكتروني ومن العاملين في مجال ضمان الجودة والأداء الجامعي في عدد من الجامعات العراقية , وتكونت استمارة البحث من ثلاثة محاور , تضمن المحور الأول للمعلومات الشخصية للمستجيبين اما المحور الثاني تضمن ابعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة اعتمادا على مقياس (Bagga and Syed : 2020: 64) ويشمل هذا المحور أربعة ابعاد (دعم الإدارة العليا , مشاركة الموظفين , التدريب , والتحسن المستمر) وتضمن خمسة فقرات لكل بعد وبمجموع إجمالي (20) فقرة . اما المحور الثالث فيتعلق بالتحول الرقمي وتم قياسه باعتماد على مقياس (Gharib , 2015 : 29) . ويشمل المحور أربعة ابعاد (استخدام التقنيات , تغيرات في خلق القيمة , تغيرات هيكلية , التغيرات المالية) وتضمن (5) فقرات لكل بعد وبإجمالي عدد الفقرات (20) فقرة وقد تم مراعاة الوضوح والدقة في صياغة فقرات المقياس ليتمكن المستجيب من ادراك جميع المتغيرات . وتم اعتماد مقياس (ليكرت) الخماسي ويعد من اكثر الأساليب استخداما في العلوم الإدارية والاجتماعية . وقام الباحث بالتأكد من اتساق وثبات مقياس البحث والجدول (1) يعرض مكونات أداة القياس والفقرات الخاصة بها لكل متغير والمصادر المقتبسة منها كما ورد في استمارة الاستبانة واختبارها .

جدول (1) المتغيرات الرئيسية ابعادها الفرعية التي تضمنتها استمارة الاستبانة واختبارها .

المتغيرات الرئيسية	الابعاد الرئيسية	الرمز	عدد الفقرات	المصادر
المحور الأول البيانات الشخصية	-الجنس -العمر -المؤهل العلمي -مدة الخدمة - مدة العمل في الوظيفة الحالية		5	من اعداد الباحث وفي ضوء المعلومات الواردة في استمارة الاستبانة وبما يخدم البحث الحالي .
المحور الثاني	-ممارسات إدارة الجودة الشاملة 1-دعم الادارة العليا . 2- مشاركة الموظفين 3- التدريب . 4- التحسين المستمر .	TQM TMS EP TR CI	5 5 5 5	Bagga and Syed : 2020: 64
المحور الثالث:	-التحول الرقمي 1-استخدام التقنيات 2- التغيرات في خلق القيمة 3- التغيرات الهيكلية 4-التغيرات المالية	DT UT CVC SC FC	5 5 5 5	Gharib 2015: 29
المجموع الكلي			45	

يعرض مكونات أداة القياس والفقرات الخاصة بها لكل متغير والمصادر المقتبسة منها كما ورد في استمارة الاستبانة واختبارها .

المبحث الاول : (الجانب النظري)

المحور الاول : ادارة الجودة الشاملة (TQM) .

تمتد جذور ومبادئ وممارسات (TQM) الى اوائل القرن العشرين ولا تزال تجذب انتباه الباحثين فهي ليست مجرد مفهوم مستقل تماما بل هي مضله تتضمن مجموعه متنامية في العلوم والمعارف والتكنولوجية التي كانت شائعة في

المنظمات على مدار العقود الثلاثة الماضية ولكنها ليست نظريه اداريه جديده بل هيه شكل من اشكال المنظمة التي تدير حيات التحسين المستمر (Straviskienc and Serafinas , 2020 : 9) .

اولا – مفهوم (TQM) . يعتقد بعض الخبراء ان تاريخ اداره الجودة الشاملة جاء من كتاب المفكرين (لارمالد تيجيناوم) وكتاب (كاروا واسينكاوا) التحكم في الجودة الشاملة لمعرفة مراقبه الجودة الشاملة وفق الطريقة اليابانية , ويقول اخرون انه مصطلحات (TQM) نشأة من مبادرة البحرية الامريكية في الاعتماد على توصيات كبير خبراء اداره الجودة الشاملة (ويليام دويمنج) , ولم تحظى (TQM) بقبول واسع في الثمانينات وقد وضع هذا الاحصائي والاستشاري والاداري الامريكي العديد من الاساليب والاسس لاستخدام الاحصاء في اداره الانتاج والعمل وقدم اساليب احصائية واطهر اهتمامه الحقيقي باليابان وثقافتها وليس من المستغرب ان يستقطب من اليابانيين لدوره في تحقيق المعجزة الاقتصادية اليابانية لكونها تقتصر الى الموارد الطبيعية الوفيرة والذي تم دعوته اليها لحل مشاكلها الاقتصادية (JANCIKOYA AND BRYCHTA , 2009 : 81 9)

وفي ضوء ذلك فقد تعددت مفاهيم ادارة الجودة الشاملة (TQM) نعرض بعض المفاهيم التي اوردها بعض الباحثين في هذا المجال وكما في الجدول (2) .

جدول (2) مفهوم ادارة الجودة الشاملة (TQM) على وفق اراء بعض الباحثين والكتاب .

ت	اسم الباحث او الكاتب	المفهوم
1	Mosadeghrad 2006:608	انها ثقافة تنظيمه ملزمة بتحقيق التكامل بهدف ارضاء الزبائن من خلال التحسين المستمر وهي احدى الاستراتيجيات التنافسية المفضلة وطريقة لأداره المنظمة لتحسين فعاليتها الاستراتيجية من اجل التنافس عالميا .
2	Oluwatoyin et al , 2008 p: 4	الدرجة التي يلبي بها المنتج او الخدمة توقعات الزبون .
3	Hur , Hyung 2009 : 850	ابتكار اداري يؤكد التزام المنظمة الكامل تجاه الزبائن بالتحسين المستمر داخل المنظمة .
4	Duran cengiz 2014 : 67	فلسفة ادارية تقوم بأجراء تغيير فعال في العمليات باستخدام عدد من الاستراتيجيات لأنها (تغيير الثقافة , المشاركة التعليم المزدوج ضمان التحسين المستمر , وارضاء الزبائن الداخليين والخارجيين) .
5	Karyotakis and moustakis 2014 : 38	الحاجة الى التجديد والاصلاح من اجل تلبية احتياجات المجتمع الجديدة وتحقيق الازدهار في بيئة العولمة والتنافسية.
6	Noupan fatemeh , 2017 : 68	فلسفة وفكرة ادارية ونهج تنظيمي شامل تمكن الانظمة والاجراءات من مواجهة النمو في مطالب الزبائن.
7	Androceanu Armenia , 2017 : 63	مجموعة من الخصائص والميزات التي تمنح المنتج الخدمة الملكية لتلبية احتياجات محده.
8	Shwet ,at el , 2018: 128	هي التفكير الإداري الحديث ورحله استكشافية ومنهج تنظيمي يضيف قيمة للمنظمات لمواجهة المنافسة والتحديات التكنولوجية.
-9	Yeng et al 2018 : 2	فلسفه وسلسله من المبررات الارشادية التي تشكل اساسا للتحسين والتنظيم المستمر لتحقيق فعالية النظام قبل الانتاج والتنظيم والتخطيط وادوات الجودة. انها منهج قائم على الادارة التشاركية في اجل تحقيق مستوى في الرضا للزبائن واصحاب المصلحة الاخرين
10	Staxena et al 2019 : 394	هي السمة التي تميز المنتج او الخدمة عن منافستها وهي ليست مسؤوليه عضو واحد في المنظمة بل سعي مشترك لإدارة المواطنين والعاملين والموردين من اجل سعادة الزبون
-11	Daqar , 2020 : 65	نظام قيم الفرد يعتمد على توقعات كل فرد وثقافته وتجربته.

المصدر : اعداد الباحث في ضوء المصادر الواردة فيه .

يمكن القول ان ادارة الجودة الشاملة توجه اداري ناجح وفلسفة استراتيجية لضبط ومراقبة الاداء الوظيفي للمنظمات وتحسين عملياتها واستثمار طاقاتها لتقوية وضعها التنافسي بهدف تحقيق التفوق والتحول المعرفي .

ثانيا :- اهمية ادارة الجودة الشاملة (TQM) . نتيجة للممارسات الادارية ومساهمة العديد من الباحثين ولمفهوم ادارة الجودة الشاملة وظهر كاستجابة للمتطلبات الجديدة التي تواجه المنظمات والسواق الحالية وتعقيدها وتغيرها باستمرار من اجل الحفاظ على مركزها التنافسي وتأتي اهمية الجودة الشاملة وكالاتي :

- 1- ادارة الجودة الشاملة تعني تقديم اشياء مختلفة للناس في الممارسة والتطبيق وعلى ما يبدو ان الاختلافات تتعلق في مقياس التفكير حول ادارة الجودة الشاملة وهي شكل من اشكال الرأسمالية ما بعد الحداثة . وبالتالي ان ادارة الجودة الشاملة كبرنامج واداره للجودة والعمليات التجارية وللتسويق ونموذج ومظهر من مظاهر ما بعد الحداثة (Mitcher ,2014 : 2) .
 - 2- يجبر (TQM) المنظمات على ادراك جودة المنتج من منظور الزبائن وهي النقطة المحورية لإدارة الجودة الشاملة وقدم (Deming) لأول مره في اليابان لضمان التحسين المستمر نموذج يتكون من اربع مراحل (خطط , افعل , افحص , نشط) , لدورة الحياة (Duran cengiz et al , 2013 : 68) .
 - 3- هي جهدا مشترك من قبل الادارة والقوه العاملة معنيه بضمان رضا وولاء الزبائن واسعدهم ومعرفة ردود افعالهم وتجاوز توقعاتهم , وتلعب دورا حيويا في تحقيق التفوق في انتاج السلع والخدمات (Saxen, Mditm , 2019: 394) .
 - 4- يؤدي التنفيذ الصحيح لممارسات (TQM) الى تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة من اجل الحفاظ على قدرتها التنافسية (Yeng et al , 2018 : 2) .
 - 5- ممارسات ادارة الجودة الشاملة تحدد نقاط القوة والضعف وتقديم مساهمات نوعية ونماذج لتنفيذ الجودة (Carcia , Rama Alonso , 2014 : 353) .
 - 6- تحقق (TQM) العيب الصفري في كل مرة ومن اول مرة تقوم بعمل خالي من الاخطاء يعني كل ما تقوم به المنظمة يكون صحيحا من اول مرة وفي كل مرة وبطريقة رشيقه (Uduk paul , 2015 : 2) .
 - 7- عندما تكون الجودة المتصورة اقل من توقعات الزبائن سيصابون بخيبة امل , فان الخدمة تتميز بالجودة عندما ترضي طلبات واحتياجات الزبائن وتقدم خدمة متسقة وتتجاوز توقعات الزبائن (Daqar, 2020 : 65) .
 - 8- تساعد على انشاء ثقافة جديدة في المنظمات الناجحة التي تستخدم ممارسات (TQM) وبالتالي تصبح الطريقة المقترحة للحياة المتغيرة في المنظمات (Hur Hyung , 2009 : 851) .
 - 9- ان تطبيق (TQM) يؤدي الى تحسينات في الاداء التنظيمي وفي الجودة الانتاجية فضلا عن زيادة القدرات التنافسية , فان ثلثي الشركات الامريكية اما فشلت او توقفت في تنفيذ برامج ادارة الجودة الشاملة نتيجة تأثيرها السلبي على الارباح وقد تكون تأثيرات على الاداء في نطاق اوسع (Mosadeghrad , 2006 : 609) .
 - 10- من العوامل الحاسمة والرئيسة التي تحرك المنظمات في تحقيق اقصى قدر من رضا الزبائن وباقل التكاليف الاجمالية للمنظمة مع الاستمرار بالتحسين المستمر وتتكون ادارة الجودة من اربعة اجزاء (تخطيط الجودة , ضمان الجودة , مراقبة الجودة , تحسين الجودة) ومن ابرز مزايا ومبادئ ادارة الجودة الشاملة والتي اوضح (Noupn fatemeh ,2017 : 68) , (Qadeer , Ahmad , 2014 : 664) و (Ralea ,Crstina et al (2019 : 123) منها :-
- تحقيق رضا الزبائن .
 - التحسين السريع والمستمر .
 - اذكاء الروح العامة للمنظمة .
 - تعزيز القدرات الداخلية للمنظمة (تسهيل عملية الاتصال الفعال) .
 - اثراء روح الفريق (المشاركة والتمكين)
 - وضع رؤيا واضحة للعاملين وادارة العلاقات بين جميع الاطراف .
 - تحقيق الاهداف والمعايير للعاملين .

كل هذه بمثابة مبادئ توجيهية لتنفيذها عندما تكون متوافقة مع الاستراتيجيات والعمليات مع ثقافة المنظمة (Mosadagh Rad , 2016 : 619).

ثالثا : ابعاد ادارة الجودة الشاملة (TQM). اختلف الباحثون في تحديد ابعاد ادارة الجودة الشاملة واكثرها تأثيرا في نشاط المنظمات , ويعرف مصطلح ابعاد الجودة بأنه مصطلح قابل للقياس وان هذه الابعاد تتعامل مع الخصائص لكل ظاهرة او كائن , وقد تم تصنيف الابعاد الاكثر شيوعا وشملت (الملموسة والسلوكية والمعروفة باسم المتغيرات الناعمة) , وقد اوضح (Bagga and Syed : 2020: 64) ان الابعاد ادارة الجودة الشاملة تتمثل بالاتي :- (دعم الادارة العليا , اشراك الموظفين , التدريب , التحسين المستمر) والتي تنسجم مع طبيعة ومجال تطبيق البحث وسيتم اعتمادها في بحثنا الحالي وكالاتي .

1- دعم الادارة العليا (TMS). تعمل الادارة العليا على تكامل جميع الوظائف والعمليات داخل المنظمة , وان مساهمة الجودة بشكل اساسي في نجاح الاعمال على جميع المستويات فهي نظام اداري حديث يدمج المبادئ الاساسية التي صاغها دويمنج , فيليب , كورسيبي وايشكاوا وغيرهم (مع القيم اليابانية , فان الادارة العليا لها الرأي الاول والاخير في توجيه انشطتها وعملياتها نحو الزبائن وتحقيق الفوائد طويلة الامد (Androniceanu,2017:64) . وقد اظهرت ممارسات الاعمال الناجحة القائمة على الاعمال الرقمية ان الادارة العليا لديها استراتيجية واضحة كونها ملتزمة بالتحول وتدافع عن مشاركة الموظفين في العملية لكي تتمكن من العمل في مستويات وظيفية مختلفة (Schwertner k. , 2017: 389) . لذلك يجب على الادارة العليا ان تكون لها الريادة في صياغة الاهداف والاستراتيجيات لها تعكس فلسفتها في انشاء اي عمل استباقي موجه نحو الزبائن (AI ayddin , 2017 : 15) .

2- مشاركة الموظفين (EP) . ويتعلق باستعداد الموظفين لتقديم الخدمات وتلبية احتياجات الزبون , و يدرك الموظفين تأثيرهم بالآخرين وتأثرهم مما يزيد من نجاحهم في السوق من اجل تحسن القدرة التنافسية وزيادة تميزهم على المنافسين (Alshammary , 2017 : 7).

فان مشاركة الموظفين واستعدادهم في ممارسة وتطبيق الاهداف التنظيمية على نطاق واسع دليل على ان ادارة الجودة الشاملة تحقق اهدافها لضمان التكامل في القضايا الناعمة . (Sigh and Geetika, 2011: 530) . وتحتاج المنظمات الى تحسين ادائها ولا سيما من حيث الجودة في محاولة لضمان البقاء في المنافسة مع المنظمات الاخرى وتواجه مشاكل تتعلق بجودتها الداخلية والتي سببها ان التوصيف الوظيفي غير واضح وقلة الرؤى والمهام وجهد المنظمة تصورات موظفيها , عليها ان تضع استراتيجية لإرضاء المستهلك من خلال اشراك جميع اعضائها في ادارة الجودة الشاملة (Aryanny and Iriani, 2019: 1).

3- التدريب (TR) . اخذت بعض البلدان ومنها كوريا الجنوبية خطوات عملاقة لتحسين نوعية الحياة للناس و تحفيز الاقتصاد وترجيع برامج تكنولوجية كوسيلة لسد الفجوة الثقافية وتقليصها بين الاجيال من خلال تحسين التدريب والتواصل بين الاباء والانباء من جهة وبين موظفي الجيل الاول مع موظفي الجيل الثاني (Woyke Divide , 17) (2009:) .

لذا فان تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة يسهم في حل المشكلات كونه اجراء ضروري ينشط الدور الريادي الذي تلعبه الادارة العليا في تنفيذ برامج التدريب لأنها تركز على تفاعل الاشخاص في مختلف جوانب المنظمة (Nouban and (Mohammad , 2017 : 69) .

وتكمن اهمية التدريب في كثير من الاحيان الى معالجة المشكلات اللوجستية الصعبة والقضايا الاكثر مرونة ويجد لموظفين ان التحول الرقمي صعبا وقد يقاوم او يحاول اعاقته لذا عندما يمتلك موظفيها التدريب الكافي قد تقل مقاومة وتقلص الفجوة القائمة (Kupper ,et al , 2019 : 1) .

4- التحسين المستمر (IC) . تحتاج المنظمات الى مجموعات عمل متعددة الوظائف تتعامل مع الادارة وتشارك في حل المشاكل وتوفر البيئة التي تساعد الموظفين على الالتزام وتحمل المسؤولية لتحسين العملية والبدء بالخطوات اللازمة لرضا الزبائن (Psychogios et al , 2007 : 45) .

ويعد التحسين المستمر والتركيز على الزبائن من العناصر الاساسية وكلاهما يسعى الى دمج اهداف ووظائف المنظمة لإرضاء الزبائن وزيادة الميزة التنافسية ويوفر التحسين المستمر تنمية مستدامة في المجالات المختلفة للمنظمة (Bon and Sam,2013: 517) .

ويجب على المنظمات اعتماد استراتيجية التحسين المستمر في جميع مستوياتها التنظيمية وهذا يساعد على تحقيق الاداء العالي وهو من العوامل الحاسمة في ممارسات التحسين المستمر (Jadeen et al , 2015 : 23) . وتحتاج المنظمات

الى تحسين ادائها باستمرار ولا سيما من حيث الجودة في محاولة لضمان البقاء في المنافسة مع المنظمات الاخرى وقد تواجه مشاكل تتعلق بجودها الداخلية والتي سببها ان التوصيف الوظيفي غير واضح وقلة الرؤى والمهام وجهل المنظمة في تصورات موظفيها , عليها ان تضع استراتيجية لإرضاء المستهلك من خلال اشراك جميع اعضائها في ادارة الجودة الشاملة .

المحور الثاني : التحول الرقمي (Digital transformation) .

يمكن للاستراتيجية الرقمية ان تأخذ عدة اشكال ونماذج لتحسين تجربة الزبائن ومنها (تخصيص المنتجات والخدمات , اضعاف الطابع الشخصي , تحسين الكفاءة , وأتمته المهام والانشطة و رقميتها) لتحقيق مكاسب انتاجية وتحسين صنع القرار والابتكار , فان دعم عملية التحول الرقمي ضروري لخلق ثقافة من اجل النجاح , وقد شق التحول الرقمي طريقة في مؤسسات العليم العالي في الولايات المتحدة وفي العديد من البلدان المتقدمة. ويتعين على مؤسساتنا التعليمية تقديم منتجات وخدمات جديدة تقوم على تحويل احتياجات المستفيدين واستثمار طاقاتهم (لم تكن الكعكة اكبر ما لم نحول جميعا) . وما الاسباب التي جعلت (كوريا الجنوبية) كبلد رائد في مجال التكنولوجيا , وما الخطوات خلال السنوات المقبلة لتحسين نوعية الحياة وتحفيز الاقتصاد وترويج برامج تكنولوجية ساهمت في تقليص الفجوة بين الاجيال , و تحولت الى قفزات عملاقة انطلقت نحو التحول الرقمي وقيادته وجسرت الفجوة الرقمية من خلال عدد من المشاريع على الرغم ان التحول الرقمي لم يعد خيارا امام المنظمات بل لزاما عليها ومع ذلك انه لا يخلو من المخاطر (Woyke , 2009 : 2) .

اولا : مفهوم التحول الرقمي : كثيرا ما تتطوي رحلة المنظمات الناشئة على مد وجرز وفرص ونجاحات واخفاقات علينا ان نعمل بجد نحو التنافس وقد تتعرض العديد من المنظمات لضغوطات والتحديات لمواكبة التحول الرقمي والتفكير في ممارسات نوعية للحفاظ على مركزها التنافسي وكيفية التعامل مع برامج التغيير والتحول على الرغم انه ليس الحل السحري للمشاكل , لذا اصبح الانطلاق في رحلة التحول الرقمي امرا حيويا من اجل متابعة التمايز المؤسسي في بيئة الاعمال سريعة التغيير (Kupper et al , 2019 : 1) ومن هنا لا بد من التعرف على مفهوم التحول الرقمي في ضوء ما جاء به بعض الكتاب والباحثين في هذا الاطار وكما في الجدول (3) .

جدول (3) مفهوم التحول الرقمي على وفق اراء بعض الكتاب والباحثين .

ت	اسم الباحث او الكاتب	المفهوم
-1	Singh and Geetika , 2011: 529	استخدام التكنولوجيا الرقمية تجعل الاشياء اكثر فاعلية وكفاءة والاستفادة من الامكانيات الجديدة وتكيفها مع الامكانيات الناشئة والجديدة
-2	Kane et al, 2015:13	القوة الرئيسية والدافعة وراء قيام تحولات واسعة في العديد من الصناعات من اجل خلق قيمة للزبائن في السياق الرقمي
-3	Wade Michael, 2015 : 3	انه عملية استخدام التكنولوجيا الرقمية التي تجعل الاشياء اكثر فاعلية في جميع جوانب المجتمع البشري. وهو التغيير عملية التنظيمي .
-4	Brysch Armin, 2017: 3	عملية الانتقال الى الاعمال التجارية الرقمية ومظهر من مظاهر الاقتصاد الرقمي وموضوعاته الاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية والتسويقية .
-5	Santi Cata , 2018 : 608	تحويل الخدمات الرقمية او الاعمال التجارية من خلال استبدال العمليات غير الرقمية او اليدوية بأحدث التقنيات الرقمية .
-6	AL-Sherbaz , 2018 : 1	هو استثمار في الفكر وتغيير في السلوك لأحداث تحول جذري في طريقة العمل والاستفادة من التطور التقني الكبير لخدمة المستفيدين بشكل اسرع .
-7	Frederic et al , 2019 : 3	تطبيق التقنيات الرقمية يمثل سلوكا ناجحا وتغييرا كاملا وتحديا تنظيميا هائلا .
-8	Bican and Alexander , 2020 : 4	تغيير سريع في أنشطة الاعمال والعمليات والكفاءات والنماذج للاستفادة الكاملة من التغييرات والفرص والتكنولوجيا الرقمية واثرها على المجتمع بطريقة استراتيجية وذات اولوية .
-9	Sayabek and A.Utegenova, 2020: 40	تكامل رقمي من التقنيات والعمليات التجارية في الاقتصاد الرقمي وذات طبيعة متعددة الواجهة تتجاوز مستوى التحولات السابقة لأنه يتمتع بقدرات تقنية وتحولات جديدة .

المصدر : اعداد الباحث في ضوء المصادر الواردة فيه .

يمكن القول ان التحول الرقمي هو انتقال جوهري لأجراء تغييرات مناسبة تتلاءم مع نماذج الاعمال والبيئة لتعظيم القيمة الحقيقية للمستفيدين عن طريق ابتكار تقنيات وقنوات جديدة تحقق الاداء العالي لضمان الاستدامة في العمل

ثانيا :اهمية التحول الرقمي . وتبرز اهمية ادارة الجودة الشاملة في النقاط الآتية :-

- 1- لا يوجد نهج يتناسب مع الجميع لإنجاز الاعمال الرقمية بنجاح وتحويلها خارطة طريق يتم اتباعها فقد تحتاج المنظمات الى تطوير قدراتها الرقمية وتتكون هذه القدرات من ثلاث مكونات رئيسية هي ادراك الوعي و استشعار الاتجاهات التكنولوجية الجديدة اي قدرتها على التعرف اتجاهاتها المستقبلية واتخاذ قرارات مستنيرة تسهل عملية دخول منافسين غير تقليديين وبناء قدرات رقمية قابلة للمشاركة التغيير السريع لتحسين الاداء وزيادة الإيرادات وتحسين الكفاءات (Wade Michael , 2015: 11)
- 2- تواجه عمليات الانتقال الرقمي صعوبة في التنبؤ بالتحويلات الرقمية , فالمنظمات الناجحة رقميا تزيد من احتمالية تزويد الموظفين بأضعاف المهارات المطلوبة اكثر من المنظمات المتأخرة مما يقلل من المخاطر المحتملة وعلى القادة تبني الفشل كشرط للنجاح فان الاجندة الرقمية تنطلق من القمة (Kane et al , 2015) (: 4) .
- 3- يمكن عد التحول الرقمي بمثابة تحسين افضل للموارد وكوسيلة للتفاعل مع الكيانات والانظمة من اجل احداث تحولات رقمية وجوهريه في طريقة تنفيذ الاعمال لتجسد هذه التغييرات التميز والاستدامة (Bican and Alexander , 2020 : 4) .
- 4- تسهل عملية التحول الرقمي دخول المنافسين غير التقليديين وبناء قدرات رقمية قابلة للمشاركة , فان الجمع بين التغيير والتحول الرقمي سوف يحسن الاداء ويزيد من الكفاءات والابتكارات ويوفر الحماية ضد الاضطرابات الرقمية في مختلف المجالات (Wade Michael , 2015 : 5) .
- 5- يؤثر التحول الرقمي على جميع قطاعات المجتمع ولا سيما القطاع الاقتصادي في المنظمات والذي يتضمن تغييرات في العمليات التجارية ولا سيما الاساسية ويعدل المنتجات والعمليات والهيكل التنظيمية على المنظمات وضع ممارسات لأجراء هذه التحويلات المعقدة وبالتالي فان المجتمع يواجه تغيرا جذريا بسبب التقنيات الرقمية وتطبيقاتها الشاملة (Sayabek,A Utegenova , 2020 : 408) .
- 6- يوفر استخدام التقنيات الرقمية تغيير نموذج الاعمال وايرادات وقيمة جديدة وفرص منتجة (Brysch Armin) (: 3 , 2017) .
- 7- يساعد التحول الرقمي على تحريك (التجارة الالكترونية , تكنولوجيا النظام , النظام السياسي , البيانات الضخمة , انترنت الاشياء , نظام السياسة و الحوكمة والضرائب , (Fereidouni et al , 2019 : 510) .

ثالثا : استراتيجيات عملية التغيير والتحول الرقمي .

استراتيجية التحول الرقمي يجب ان تكون لها رؤية واضحة لتطوير المنظمة ومن ثم دعم عملها بالإمكانيات الالامحدودة لهذه التقنيات التي تتعلق بالاستراتيجية المختارة والسير نحو التحول الرقمي الناجح , جنبا الى جنب مع اعادة الهندسة وتحسين العمليات (Bican and Alexander,2020 : 2) . وقد اثبت ان هناك استراتيجيتين لهذا التحول اولاً , استراتيجية الاستغلال وتركز على تقييم الاحتياجات والاهتمامات لأصحاب المصلحة الحاليين وتلبية احتياجات الزبائن المعروفة من خلال تقنيات رقابية واحصائية موحدة والتدريب و الكفاءات وثانياً , استراتيجية الاستكشاف اي القدرة على التركيز على الابتكار الجذري وتوليد رؤى جديدة في المواقف غير المعروفة واستكشاف مناطق مجهولة , وهذا ينطوي على التعامل مع مجموعات وزبائن جدد وتحديد الاحتياجات الجديدة للزبائن الحاليين وتدريبهم على المهام لكي تتمكن المنظمة من الاشتراك في التغيير الديناميكي , وفي هذا السياق فان التحول الرقمي ظاهرة تمكن المنظمات من استغلال امكانياتها واستكشاف ابتكاراتها الجديدة وتحويل الطريقة التي تمارس اعمالها مع الحفاظ على مستوى معين من الاستغلال الانشطة والتحطم بالعميات المختلفة (Frederic et al , 2019 : 3) . لذلك تواجه المنظمات الناشئة تحديات استراتيجية مرتبطة بالتحول الرقمي ومن اهمها تطوير نماذج الاعمال على اساس الاشكال الجديدة فان الجيل الثاني لا يشبه الجيل الاخر (Kane et al , 2015 : 4) .

رابعاً : ابعاد التحول الرقمي :-

يعتقد الاشخاص العاملون بالتحول الرقمي ان التغييرات الحاسوبية يمكن ان تغيير وجهة النظر العامة للتحول الرقمي والجوانب الاجرائية اليه ومن منظور الهيكل التنظيمي من خلال النظر في اربعة ابعاد رئيسية في عملية التحول الرقمي تمثلت في (استخدام التقنيات , تغييرات في خلق القيمة , التغييرات الهيكلية , التغييرات المالية) والتي اشار اليها (Gharib 29 : 2015 ,). والتي سيتم اعتمادها كونها تنسجم مع طبيعة ومجال تطبيق البحث.

1-استخدام التقنيات (UT). يتكون التحول الرقمي من اندماج بيانات تكنولوجيا المعلومات الشخصية والمظمية لتحقيق التكامل بين التقنيات والعمليات التجارية في الاقتصاد الرقمي , ويتضمن جوانب تنظيمية منها التقنيات من الخارج من اجل تحسين تجربة الزبون وتقصير دورة الحياة , ومن الداخل للتأثير في اهداف العمل والقيادة والهيكل الهرمية وعندما تتأثر جميع اقسام وفرص العمل يؤدي الى نماذج اعمال جديدة , فاستخدام التقنيات ذات طبيعة متعددة الواجه يتجاوز مستوى التقنيات السابقة وتتمتع بقدرات تقنية عالية (Sayabek , 2020: 409).

فعندما تكون السمة المميزة للعمليات الرشيقة تطوير البرمجيات من اجل التنافس فان الزبائن يرحبون بالتغييرات الناشئة التي تحدث ينبغي تنظيم سلوكهم على اساس التقنيات والافكار المطبقة لأنها تتطابق مع الظروف التي تقلل احتمالية حدوث الفشل في ممارسة التقنيات الحديثة (Gharib , 2015 : 29).

وتلعب التقنيات دورا مهما في ادارة الجودة لذلك غالبا ما تتمتع المنظمات بالتكنولوجيا الفائقة وبأداء تشغيلي افضل واداء عالي في الجودة والاعمال مقارنة بالمنظمات ذات التكنولوجيا المنخفضة (Bolatan et al , 2016 : 447).

2-تغييرات في خلق القيمة (CVC). ان استخدام التقنيات الرقمية لتغيير نموذج الاعمال توفر ايرادات وقيمة جديدة وفرص منتجة تساهم في عملية الانتقال الى الاعمال الرقمية بسهولة (Brysch , 2017 : 3).

فان نمو طرائق الدفع الرقمية خلق المزيد من المبيعات عبر الانترنت وبعبارة اخرة خلق قيمة اضافية للزبائن (Gharib , 2015: 32).

اليوم اصبح التركيز على استخدام الاجهزة الحديثة وخلق القيمة للزبائن اهم تتميز به المنظمات مما دفعها الى اجراء تحول جدير بالاهتمام في الطريقة التي يستخدمها الزبائن وكيفية التواصل والتفاعل معهم والاستجابة لاحتياجاتهم .

3-التغييرات الهيكلية (SC). يؤثر التحول الرقمي على جميع قطاعات المجتمع ولا سيما قطاع التعليم والذي يتضمن تغييرات في استخدام المنصات والبرامج الحاسوبية وتعديل بعض الهياكل التنظيمية فعلى المنظمات وضع ممارسات ادارية وتقنية لأجراء هذه التحولات المعقدة وبالتالي فان المجتمع يواجه بشكل عام تغييرا جذريا بسبب التقنيات الرقمية وتطبيقاتها الشاملة , من اجل البقاء والمنافسة وتحقيق الفوائد في المجالات المختلفة (Sayabek , 2020: 408). ان تغير في نمط الهيكل التنظيمي التقليدي الى التنظيم الرقمي يمثل ثقافة تنظيمية ومؤسسية القائمة على البنية التحتية النموذجية ومن الممكن ان تتحول الثقافة والهيكل التنظيمي الى امر صعب و مؤلم في التحول الرقمي لأنه يؤثر بشكل مباشر على المهارات وسلوك الافراد في المنظمة (Gharib , 2015 : 34) .

4-التغييرات المالية (FC). وتتمتع استراتيجيات التحول الرقمي بإمكانية تحقيق زيادة كبيرة في خلق القيمة المالية وخلق قيمة تنافسية مستدامة ولكن بطبيعة الحال لا يخلو من المخاطر لذا تحتاج الادارة النظر الى الورا والتخطيط واتخاذ قرارات بسبب التغييرات الاقتصادية والاجتماعية و جائحة كورونا بشأن التحول الرقمي واستثمار الطاقات المتوفرة لديها واستغلال المصالح التي تؤثر على العمليات الرقمية (Gharib , 2015 : 28).

في مجال التعليم يوجد الكثير من الزبائن الخارجيين للمنتج يمثل في الواقع (الطالب) هو الزبون الاول الذي يستفيد من المنتج (التعليم الذي حصل عليه) طوال حياته والعمل الثاني اولياء الامور (المشرفين والجهات الراعية) لا ننه يستخدمون المنتج ويدافعون عنه مقابل التعليم و الزبون الثالث ارباب العمل المستقبلين الذين يدفعون مقابل الاستفادة ممن التعليم والزبون الرابع المجتمع متمثلة بالمنظمات الحكومية التي تدفع المال والتكاليف التي ينطوي عليها التعليم , اما الزبائن الداخليون هم الأساتذة ومجلس الادارة في مؤسسات التعليم العالي على المنظمة التعامل مع هذه المحتويات غير المتشابهة في هذا السياق وتوفير الاموال اللازمة في تحقيق ذلك واصلاح التعليم العالي (Militaru , at el , 2013 : 1140).

ثالثاً : العلاقة بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة والتحول الرقمي .

خلقت التغييرات في سلوك المستهلك وظهور اعمال جديدة والاتجاهات الرقمية قد ادت الى خلق قطاعات جديدة للمتخصصين الجدد , وتحملت سرعة هذا التحول والاتجاهات البيئية والممارسات التنظيمية قد شهدت مراحل جديدة في

ظل جائحة كورونا ينبغي التعامل مع الادوات الناعمة والتكيف مع ثورة الفكر على نطاق واسع. فالمنظمات الناجحة رقمياً تزيد من احتمالية تزويد موظفيها بالصفات والمهارات المطلوبة اكثر من المنظمات المخاطرة مما يقلل من لمخاطر المحتملة على ادارات المنظمات تبني الفشل كشرط للنجاح وبما ان خدمات التعليم بدأت باستكشاف امكانية ممارسة ادارة الجودة الشاملة فهناك صعوبات في تعيين عناصر خدمة التعليم باستخدام عناصر الصناعات مثل العملاء و المخرجات وسير العمل والتي تؤثر في تنفيذ ادارة الجودة الشاملة وعلى الرغم من التعقيد في اعتمادها في خدمات التعليم من اجل تقييم تجربة المنظمات التي كان لها الاثر الايجابي في تطبيقها (Alauddin and Yamada, 2019: 12). فان تنفيذ ادارة الجودة الشاملة يختلف وهناك قدر كبير من القلق حول امكانية تطبيقها في التعليم الالكتروني ام لا , المنظمات قد تواجه صعوبات بحكم طبيعتها فهناك فرق بين المؤسسة التعليمية والشركة الصناعية من حيث المدى في تقديم العمليات المشاركة والتفاعل مع الزبائن , على الرغم من ذلك هناك عدد كبير من الدراسات لتنفيذ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وخاصة مؤسسات التعليم العالي ويمكن استخدامه كممارسة للتقييم الذاتي في المؤسسات التعليمية العالي من خلال مجموعة من الخطوات منها (التزام الادارة العليا لتحديد المهمة وبيان الرؤية في المرحلة , تعريف الزبون , لضمان نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة وتأثيراتها الايجابية على الاعمال والاهداف والاستراتيجيات) (13: 2019, Alauddin and Yamada).

واهم ما يميز التحول الرقمي هو المخاطرة التي اصبحت معياراً ثقافياً واكثر من ذلك تسعى المنظمات المتقدمة رقمياً الى مستويات جديدة من الميزة التنافسية و التكيف مع اي تقنية ناشئة , على الرغم من التحديات الكبيرة المرتبطة بالمبادرات الاجتماعية والبيانات المتعددة ونقص في قابليات التشغيل مع انظمة تكنولوجيا المعلومات الحالية (388: 2017, Schwertner).

فان ادارة الجودة الشاملة هي ليست تقنية ولكنها عملية تستخدم لتنظيم القيمة لمستخدمي التكنولوجيا , فأنها مع عصر التكنولوجيا يجب التعامل معها من منظور تنبؤي قائم على التكنولوجيا الرقمية بدلا من ان تكون منظور وقائي ويرجع ذلك الى عدم وجود فهم واضح لأهمية التكنولوجيا وتطبيقاتها المطلوبة في الصناعة وهذا يؤدي الى موقف يصعب فيه الاستجابة بمرونة ورشاقة للتغيرات المطلوبة لإدارة الجودة في المستقبل (Lee, 2019 : 11). فاذا اريد لممارسات إدارة الجودة الشاملة ان تنفذ بنجاح تحتاج الى الموردين والعوامل الحاسمة والضرورية منها (دعم الادارة والتزامها , قيادة قوية وفاعلة , استراتيجية للجودة التخطيط طويل وقصير الاجل , تعظيم فهم الموظفين والمشاركة الطوعية , زيادة الانتاجية وراحة المستهلك (619 : 2016, Masadegh Rad).

المبحث الثالث : الاطار العملي للبحث .

اولا : الوصف الاحصائي وعرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها.

يتضمن هذا المبحث عرض وتحليل نتائج البحث التطبيقية مع تفسير النتائج وقسم الى محورين : الاول . شمل عرض المتغير ادارة الجودة الشاملة بأبعاده (دعم الادارة العليا , مشاركة الموظفين , التدريب , التحسين المستمر) . اما المحور الثاني تناول المتغير التحول الرقمي بأبعاده (استخدام التكنولوجيا , التغيرات في خلق القيمة , التغيرات الهيكلية , والتغيرات المالية) وتضمن عرض للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الاجابة لفقرات الاستبانة وفقا لمقياس (ليكرت) الخماسي (اتفق بشدة , لا اتفق بشدة) فهناك خمس فئات تنتمي اليها المتوسطات الحسابية وتحديد الفئة وايجاد طول الفئة (1-5) = 4 ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5/4) = 0.80 . وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الأدنى للمقياس (1) او يطرح من الحد الأدنى للمقياس (5) وكما في الجدول السابق (Dewberry, 2004 : 15).

المحور الاول : وصف المتغير (ادارة الجودة الشاملة) وتمثل بأربعة ابعاد وكالاتي .

1- دعم الادارة العليا (TMS) . تشير نتائج الجدول (4) الى الوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الاجابة والترتيب النسبي لإجابات افراد العينة تجاه البعد دعم الادارة العليا . يلاحظ من الجدول ان دعم الادارة العليا قد حصل على وسط حسابي (3.7637) وبانحراف معياري بلغ (6.9305). وبشدة اجابة كانت (75%) وجاء بالترتيب الاول مما يدل على التزام الادارة العليا تجاه فلسفة الجودة الشاملة وتبنيها كونها طريقة معاصرة ومنهج استباقي وطريقو مناسبة للحياة ما بعد الحداثة .

2- مشاركة الموظفين (EP) . تشير نتائج الجدول (4) الى الوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الاجابة والترتيب النسبي للبعد مشاركة الموظفين فقد حصل على وسط حسابي (3.6573) وبانحراف معياري بلغ (6.1222) وبشدة اجابة كانت (73%) وجاءت بالترتيب الثاني مما يدل على ان مشاركة الموظفين اخذت حيزا كبيرا على مستوى اجابات

العينة من اجل تمكينهم لتقليص الفجوة وتطوير قدراتهم وكفاءتهم للتعامل مع المشاكل الاضافية مثل التغيير والتحول الرقمي .

3- التدريب (TR) . تظهر نتائج الجدول (4) الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الاجابة والترتيب النسبي للبعد التدريب فقد حصل على وسط حسابي (3.4386) وبانحراف معياري (61331). وجاء بشدة اجابة (72%) واخذ الترتيب الرابع مما يدل على ان عمليات التدريب والتطوير لم تكن بالمستوى المطلوب على الرغم من المؤسسات التعليمية التعليم والنمو والتطوير في مستوى المهارات والمعارف والابتعاد عن المخاوف المحتملة .

4-التحسين المستمر (CI) . تشير نتائج الجدول (4) الى الوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الاجابة والترتيب النسبي للبعد التحسين المستمر فقد حصل هذا البعد على وسط حسابي (3.6175) وبلغ الانحراف المعياري (67696). وبشدة اجابة بلغت (72%) وجاء بالترتيب الثالث ما يعني اهتمام افراد العينة بالخطوات الحاسمة لتحسين نوعية خدماتها لبقاء في البيئة التنافسية

جدول (4) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الاجابة والترتيب النسبي لأبعاد ادارة الجودة الشاملة

الترتيب النسبي	شدة الإجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات البحث (ادارة الجودة الشاملة)
الاول	75%	.69305	3.7637	دعم الإدارة العليا (TMS)
الثاني	73%	.61222	3.6573	مشاركة الموظفين (EP)
الرابع	69%	.61331	3.4386	التدريب (TR)
الثالث	72%	.67696	3.6175	التحسين المستمر (CI)
الاول	72%	.56403	3.6193	إدارة الجودة الشاملة (TQM)

المصدر : اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية .

المحور الثاني: الوصف الاحصائي للمتغير التحول الرقمي ويتضمن اربعة أبعاد وكما يأتي .

1-استخدام التكنولوجيا (UT) . توضح نتائج الجدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الاجابة والترتيب النسبي لإجابات افراد العينة تجاه البعد (استخدام التكنولوجيا) يبين الجدول ان هذا البعد قد حصل على وسط حسابي (3.5392) وبانحراف معياري كان (62388). وبشدة اجابة بلغت (71%) وجاء بالترتيب الاول مما يعني سعي المؤسسات التعليمية الى استخدام التكنولوجيا كونها سلوكا ناجحا لمواجهة التغيرات الجذرية والاستفادة من التقنيات الجديدة بشكل فعال .

2-التغيرات في خلق القيمة (CVC) . تظهر نتائج الجدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الاجابة للبعد (التغيرات في خلق القيمة) اذ يلاحظ ان هذا البعد قد حصل على وسط حسابي (3.5310) وبانحراف معياري بلغ (59342). وشدة اجابة كانت (71%) وجاء بالترتيب الثالث , مما يدل على ان التغيرات في القيمة ومنها الابتكار والاستدامة كانت وفقا لاحتياجات العمل بسبب سرعة التغيير في بيئة الاعمال العالمية .

3-التغيرات الهيكلية (SC) . تشير نتائج الجدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الاجابة والترتيب النسبي للبعد (التغيرات الهيكلية) يلاحظ ان هذا البعد حصل على وسط حسابي (3.5345) وبانحراف معياري (53614). وبشدة اجابة كانت (72%) وجاء بالترتيب الثاني , مما يعني ان التغيرات الهيكلية اخذت حيزا كبيرا من لدن افراد العينة تتمتع بالمرونة الكافية لأنها متوافقة مع الاستراتيجيات الرقمية .

4-التغيرات المالية (FC) . تتبين نتائج الجدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الاجابة والترتيب النسبي للبعد (التغيرات المالية) يلاحظ ان هذا البعد حصل على وسط حسابي (3.3977) وبانحراف معياري (56067) . وبشدة اجابة كانت (68%) وجاء بالترتيب الثاني , مما يعني ان هذا البعد لم يلقى الاهتمام المطلوب بسبب ضعف الدعم المالي وقلة التخصيصات المالية في توفير الأجهزة والمعدات المتطورة لمواكبة التحولات الرقمية العصرية

وعلى المستوى العام فقد حصل المتغير ادارة الجودة الشاملة على وسط حسابي (3.6193) وبتحرف معياري بلغ (56403). وشدة اجابة بلغت (72%) وجاء بالترتيب الاول , مما يعني ان هذا المتغير نال الاهتمام الكافي من لدن افراد العينة كطريقة مقبولة وحيوية لضمان التكامل في جميع القضايا الناعمة . اما المتغير التحول الرقمي فقد حصل على وسط حسابي (3.5006) وبتحرف معياري (48695). وشدة اجابة كانت (70%) وجاء بالترتيب الثاني مما يدل على ان عمليات التحول الرقمي لا يمكن تحقيقها مالم تكون هناك ادراك لممارسات لإدارة الجودة الشاملة من اجل مراقبة وضبط وتقييم اهداف النظام وبالتالي لا يزال مستوى الجهد متفاوتا بين تلك المؤسسات وكما في الجدول (5) .

الجدول (5) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الاجابة والترتيب النسبي للمتغير التحول الرقمي بأبعاده.

الترتيب النسبي	شدة الإجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات البحث التحول الرقمي
الاول	73%	.62388	3.5392	استخدام التكنولوجيا (UT)
الثالث	71%	.59342	3.5310	التغيرات في خلق القيمة (CVC)
الثاني	72%	.53614	3.5345	التغيرات الهيكلية (SC)
الرابع	68%	.56067	3.3977	التغيرات المالية (FC)
الثاني	70%	.48695	3.5006	التحول الرقمي (DT)

المصدر : اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية .

ثانيا : اختبار الفرضيات. تقسم هذه الفقرة الى محورين الاول يتعلق بفرضيات الارتباط والثاني يتضمن فرضيات التأثير.

المحور الاول: اختبار فرضيات الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة والتحول الرقمي .

اعتمد الباحث باختبار الفرضيات مصفوفة الارتباط (معاملات الارتباط البسيط Pearson) والذي تتراوح قيم معامل بيرسون ما بين (-1) وتعني ارتباط عكسي تام و (+1) وتعني ارتباط موجب تام (Dewberry, 2004 : 15) .

اختبار الفرضية الرئيسية الاولى : والتي تنص (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة والتحول الرقمي) تظهر النتائج الواردة في الجدول (6) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين ادارة الجودة الشاملة والتحول الرقمي اذ بلغ معامل الارتباط (.72) . عند مستوى معنوية (1%) مما يعني ثبوت صحة الفرضية وقبولها , ويؤكد ذلك على اهتمام افراد عينة البحث بان ادارة الجودة الشاملة اطارا استراتيجيا يوفر الموارد اللازمة قيادة التحول الرقمي . وجرى سيتم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة منها وكالاتي :-

- 1- الفرضية الفرعية الاولى . (لا توجد علاقة ارتباط احصائية بين دعم الادارة العليا وعمليات التحول الرقمي) تشير نتائج الجدول (6) الى وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة اذ كان معامل الارتباط (.574) . عند مستوى معنوية (1%) مما يدل على ثبوت صحة الفرضية وقبولها , يؤكد ذلك التزام الادارة العليا وتحملها المسؤولية جميع المستويات التنظيمية من اجل نجاح عملية التحول الرقمي .
- 2- الفرضية الفرعية الثانية . (لا توجد علاقة ارتباط احصائية بين مشاركة الموظفين وعمليات التحول الرقمي) تبين نتائج الجدول (6) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة اذ بلغ معامل الارتباط (.637) . عند مستوى معنوية (1%) , مما يدل على ثبوت صحة الفرضية وقبولها يشير ذلك الى تمكين الموظفين من المشاركة واعطائهم الثقة في تقديم افكار تسهم في احداث عمليات التحول المنشود .
- 3- الفرضية الفرعية الثالثة . (لا توجد علاقة ارتباط احصائية بين التدريب وعمليات التحول الرقمي) تبين نتائج الجدول (6) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة اذ بلغ معامل الارتباط (.70) . عند مستوى معنوية (1%) مما يدل على ثبوت صحة الفرضية وقبولها , يؤكد ذلك ديمومة تنمية وتدريب العاملين في مجال ضمان الجودة وامدادهم بكافة المعلومات تجاه التطورات التكنولوجية الجديدة .
- 4- الفرضية الفرعية الثانية . (لا توجد علاقة ارتباط احصائية بين التحسين المستمر وعمليات التحول الرقمي) , تظهر نتائج الجدول (6) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة اذ بلغ معامل الارتباط (.59) . عند مستوى معنوية (1%) مما يدل على ثبوت صحة الفرضية وقبولها , هذا يؤكد تركيز ادارة الجودة الشاملة على استمرار عمليات التحسين كونها المفتاح لتشجيع المستخدمين وتوسيع الفرص التفكير الابتكاري .

جدول (6) مصفوفة معاملات الارتباط بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة بأبعاده والتحول الرقمي بأبعاده

Correlations

	X1	X2	X3	X4	X	Y1	Y2	Y3	Y4	Y
X1	1.000	.644**	.632**	.547**	.818**	.515**	.478**	.515**	.424**	.574**
X2	.644**	1.000	.784**	.775**	.915**	.616**	.481**	.574**	.471**	.637**
X3	.632**	.784**	1.000	.690**	.886**	.671**	.614**	.605**	.485**	.708**
X4	.547**	.775**	.690**	1.000	.866**	.541**	.462**	.519**	.492**	.598**
X	.818**	.915**	.886**	.866**	1.000	.670**	.583**	.634**	.538**	.721**
Y1	.515**	.616**	.671**	.541**	.670**	1.000	.641**	.677**	.565**	.865**
Y2	.478**	.481**	.614**	.462**	.583**	.641**	1.000	.652**	.586**	.858**
Y3	.515**	.574**	.605**	.519**	.634**	.677**	.652**	1.000	.537**	.845**
Y4	.424**	.471**	.485**	.492**	.538**	.565**	.586**	.537**	1.000	.795**
Y	.574**	.637**	.708**	.598**	.721**	.865**	.858**	.845**	.795**	1.000

المصدر : اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية .

المحور الثاني : اختبار فرضيات التأثير بين ادارة الجودة الشاملة وبين التحول الرقمي بأبعاده.

في ضوء تلك الفقرة سيتم اختبار الفرضيات من اجل التحقق من ثبوتها تم استخدام الانحدار الخطي البسيط ومعامل التحديد (R^2) لقياس نسبة ما تفسره تلك المتغيرات التي تؤثر في عملية التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية قيد البحث .

اولا. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة والتحول الرقمي).

تشير النتائج الواردة في الجدول (7) معلمات نموذج الانحدار المستخدم لقياس تأثير ممارسات ادارة الجودة الشاملة في عملية التحول الرقمي , ولغرض اختبار تلك الفرضية والوقوف على تلك التأثير والذي ت بناءه وفق معادلة الانحدار $y = a + b(x)$.

1- ان قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (.52) اي ان ممارسات ادارة الجودة الشاملة قد ساهمت في التأثير على التحول الرقمي ما نسبته (.52) من التغيرات التي تطرأ على عملية التحول الرقمي ويدعم قيمة (t) المحسوبة البالغة (3.702) , اما النسبة المتبقية تعود لمتغيرات وعوامل اخرى غير داخلية في النموذج وهذا يفسر قوة ومعنوية النموذج .

2- ان قيمة معامل انحدار ممارسات ادارة الجودة الشاملة في التحول الرقمي بلغ (28.150) وهي قيمة معنوية وموجبة , يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة (137.801) وهي اكبر من الجدولية البالغة (3.920) عند مستوى معنوية (1%) , مما يدل على ثبوت صحة الفرضية وقبولها .
أ- اختبار الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص (لا توجد تأثير ذو علاقة معنوية وموجبة بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة واستخدام التكنولوجيا) .

1- تشير البيانات الواردة في الجدول (7) ان قيمة معامل التحديد بلغت (.54) اي ان ممارسات ادارة الجودة الشاملة ساهمت في التأثير على استخدام التكنولوجيا ما نسبته (.54) من التغيرات التي تحصل نتيجة استخدام التقنيات الحديثة , يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (3.702) , اما النسبة المتبقية تعود لعوامل ومتغيرات اخرى غير داخلية في النموذج وهذا يفسر قوة ومعنوية النموذج .

2- ان قيمة معامل الانحدار ممارسات ادارة الجودة الشاملة في البعد استخدام التقنيات بلغت (29.917) وهي قيمة معنوية وموجبة يدعم ذلك قيمة (f) المحسوبة وهي اكبر من الجدولية عند مستوى معنوية (1%) مما يدل على ثبوت صحة الفرضية وقبولها .

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص (لا توجد تأثير ذو علاقة معنوية وموجبة بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة والتغيرات في خلق القيمة) .

- 1- تشير البيانات الواردة في الجدول (7) ان قيمة معامل التحديد بلغت (0.51). اي ان ممارسات ادارة الجودة الشاملة ساهمت في التأثير على التغيرات في خلق القيمة اي ما نسبته (0.51). من التغيرات التي تحصل في خلق القيمة , يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (5.444) , اما النسبة المتبقية تعود لعوامل ومتغيرات اخرى غير داخلية في النموذج وهذا يفسر قوة ومعنوية النموذج .
- 2- ان قيمة معامل الانحدار ممارسات ادارة الجودة الشاملة في البعد التغيرات في خلق القيمة كانت (20.342) وهي قيمة معنوية وموجبة يدعم ذلك قيمة (f) المحسوبة كانت (86.987) وهي اكبر من الجدولية عند مستوى معنوية (1%) مما يدل على ثبوت صحة الفرضية وقبولها .
- ت- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص (لا توجد تأثير ذو علاقة معنوية وموجبة بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة والتغيرات الهيكلية .

- 1- تشير البيانات الواردة في الجدول (7) ان قيمة معامل التحديد بلغت (0.48). اي ان ممارسات ادارة الجودة الشاملة ساهمت في التأثير على التغيرات الهيكلية اي ما نسبته (0.48). من التغيرات التي تحصل في خلق القيمة , يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (6.537) , اما النسبة المتبقية تعود لعوامل ومتغيرات اخرى غير داخلية في النموذج وهذا يفسر قوة ومعنوية النموذج .
- 2- ان قيمة معامل الانحدار ممارسات ادارة الجودة الشاملة في البعد التغيرات الهيكلية كانت (19.622) وهي قيمة معنوية وموجبة يدعم ذلك قيمة (f) المحسوبة كانت (113.397) وهي اكبر من الجدولية عند مستوى معنوية (1%) مما يدل على ثبوت صحة الفرضية وقبولها .
- ث- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص (لا توجد تأثير ذو علاقة معنوية وموجبة بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة والتغيرات المالية) .

- 1- تشير البيانات الواردة في الجدول (7) ان قيمة معامل التحديد بلغت (0.46). اي ان ممارسات ادارة الجودة الشاملة ساهمت في التأثير على التغيرات الهيكلية اي ما نسبته (0.46). من التغيرات التي تحصل في خلق القيمة , يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (6.196) , اما النسبة المتبقية تعود لعوامل ومتغيرات اخرى غير داخلية في النموذج وهذا يفسر قوة ومعنوية النموذج .
- 2- ان قيمة معامل الانحدار ممارسات ادارة الجودة الشاملة في البعد التغيرات المالية بلغت (17.452) وهي قيمة معنوية وموجبة يدعم ذلك قيمة (f) المحسوبة كانت (17.452) وهي اكبر من الجدولية عند مستوى معنوية (1%) مما يدل على ثبوت صحة الفرضية وقبولها .
- يتضح من التحليل ان ممارسات ادارة الجودة الشاملة تعزز عمليات التحول الرقمي بسبب عناصرها واسهمت في ايجاد نموذج اعمال جديد ولعبة دورا بارزا في عملية الانتقال , فقد وفرت البيئة التي تمكن الموظفين من تحمل مسؤولياتهم لتحسين عملية التحول الرقمي والبدء بالخطوات اللازمة لقيادة التغيير على الرغم من صعوبة التنبؤ بالتحويلات وعدم وجود اطار تنظيمي متماسك واستراتيجية واضحة ترسم خارطة طريق وجدول زمني للتحول الرقمي لتعزيز التنمية المستدامة .

الجدول (7) اختبار علاقة تأثير ادارة الجودة الشاملة والتحول الرقمي بابعاده .

مستوى المعنوية	قيمة F المحسوبة	قيمة t المحسوبة	R ²	الانحدار	ابعاد التحول الرقمي
0.000	137.801	3.702	.54	29.917	استخدام التقنيات (UT)
0.000	86.987	5.444	.51	20.342	التغيرات في خلق القيمة (CVC)
0.000	113.397	6.537	.48	19.622	التغيرات الهيكلية (SC)
0.000	17.452	6.196	.46	17.452	التغيرات المالية (FC)
0.000	183.457	3.183	.52	28.150	ادارة الجودة الشاملة (TQM)

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS , V.24).

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات .

اولا : الاستنتاجات .

- 1- تناولت هذه الدراسة منهجا تنظيميا شاملا تمثل (TQM) بعدها احد اهم عوامل البيئة التكنولوجية التي تشهد العديد من العمليات الحاسمة التي تساعد المنظمات في بناء قدراتها الرقمية كونها مصدر قلق للعديد من المجتمعات وفي جميع انحاء العالم , اذ تشير النتائج الى الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تحقيق استراتيجية استباقية في عملية التحول الرقمي .
- 2- ان ممارسات ادارة الجودة الشاملة كانت متوافقة الى حد ما مع استراتيجيات التحول الرقمي لأنها تعكس فلسفة المؤسسات التعليمية وتوجهاتها , وان النظام البيئي اصبح نظاما جديدا يتطلب نموذج للعمل يتناسب مع التغيرات الرقمية والتكنولوجية الحديثة .
- 3- تشير النتائج الى وجود علاقة موجبة ومعنوية بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة بابعادها وعمليات التحول الرقمي في المؤسسات قيد البحث , وقد خلقت تغيرا ايجابيا في سلوك التدريسين عينة البحث واعتماد نماذج واعمال جديدة كونها الخيار الوحيد في ظل جائحة كورونا .
- 4- اصبحت عمليات التحول الرقمي خيارا مستداما وينمو ويتطور بشكل مستمر وخلال فترة قصيرة وليس من اجل الرقمنة والحوكمة الالكترونية بل لمواكبة الحاجات المتزايدة لما بعد الحداثة .
- 5- تمثل ادارة الجودة الشاملة احد الادوات الرشيقة التي ساعدت في تجسر الفجوة الرقمية فهي لا تمثل الحل السحري لجميع المشاكل في المؤسسات التعليمية .
- 6- ساهمت ممارسات ادارة الجودة الشاملة في تعظيم فهم الموظفين ومشاركتهم الطوعية في تعزيز عملية التحول الرقمي وتحقيق اضافة نوعية اظهرت نقاط القوة من اجل تعزيزها ومعالجة نقاط الضعف في تطبيق عملية التحول لرقمي في المؤسسات قيد البحث .

ثانيا : التوصيات .

- 1- ان البيئة التكنولوجية تشهد حالة من الجريان الشديد ينبغي اعتناق افكار جديدة تساعد في تنمية وتطوير الثقافة الرقمية لجميع موظفيها من خلال الاعمال الاستباقية في تعظيم ممارسات ادارة الجودة الشاملة في المجالات التنظيمية والتكنولوجية والتعليمية .
- 2- ضرورة تعزيز الثقافة الرقمية للموظفين والتزام الادارة العليا بمنهج الجودة الشاملة ولديها الاستعداد الكافي لتكيف مع التحول الرقمي
- 3- على المؤسسات التعليمية ان تكون لها الريادة في تقوية وتعزيز ممارسات ادارة الجودة الشاملة كونها مطلبا اداريا ناجحا لا تشوبه شائبه في صناعة الاهداف والاستراتيجيات الواضحة ولكي تتمكن من العمل في مستويات وظيفية مختلفة لقيادة التحول الرقمي فيها .
- 4- العمل على تمكين اصحاب القرار من القيام بتمكين وترسيخ ممارسات ادارة الجودة الشاملة لتحقيق الجدارة والكفاءة وارضاء المستخدمين من (طلاب , تدريسين , اباء , اصحاب العمل) من خلال عمليات التقييم والتحسين المستمر لبرامجها وخططها الاستراتيجية .
- 5- اعادة اختراع الرقمنة من اجل حل جميع المشاكل التي تتعرض اليها وتقديم الدعم والامكانيات التقنية من اجل الاستمرار في تطورها وتحديث الاستراتيجيات المناسبة .
- 6- يمكن اعتبار ادارة الجودة الشاملة جوهر التفكير الاداري ومعياري يستند الى رضا الطلبة والتدريسين وضرورة خدمة الجدارة المقدمة في مؤسسات التعليم العالي فهي بمثابة استراتيجية تنظيمية متكاملة واولوية تتحملها جميع الاطراف في العملية التعليمية .

References

A-Books

1. Andersson , Staffan Movin , Magnus Mahrng , Robin Teigland , and Karl Wennbery, " Managing Digital Transformation , first edition , 2018.
2. Bergquist bjarne , gavare rickard , klefsjo Bengt Quality management tomorrow , The evolution of quality management , Sweden , 2003.
3. Bican Peter M., Brem Alexander, " Digital Business Model , Digital Transformation , Digital Entrepreneurship : Is Three A sustainable" Digital "?,sustainability , 2020 .
4. Kane , Gerald C., Palmer Doug, Phillips An Nguyen Kiron Buckley Natasha , " Strategy , not Technology Drives Digital Transformation, Becoming a digitally Mature enterprise ,2015.

B- Thesis

5. Garcia Jose Alvarez , Rama Maria dela cruz del Rio, Alonso Mercedes vile, " The Effects of Quality management practices on Key Results : questionnaires Sample for the industry of Tourist accommodation in Spain,vol.16,No.52,pp: 351-373, 2014.
6. Gharib Ehsan , " How does the Digital Transformation change the Strategy of a Telecommunication company , School of business , Master Degree programmer in Entrepreneurship and business competence , 2019.
7. Oluwatoyin A dediran , Oluseun , " total quality management A test of the effect of (TQM) on performance and stake holder sates faction " , school of management balking institute of technology , thesis proposal for the master , degree in business A administration , 2008.

C- Conference

8. Aryanny Enny , Iriani, " Analysis of Quality Management by Implementing Total Quality management on Deming Prize ," International Conference on Science and Technology , Journal of physics: conference Series. 2019.
9. Bolatan Gulin Sonmezturk , Gozlu Sitki ,Alpkan Lutfihak , Zaim Selim , " The impact of technology transfer performances on total quality management and quality performance", 12 th International Strategic management Conference ISMC 28-30 , 2016 .
10. Brysch Armin , " Digital Transformation in The Tourism Sector, challenges and Opportunities , conference , 2017 .
11. Faizah Arbiat ,Syafei Wahyul Amien, Isnanto R. Rizal , " Total Quality Assessment of pesantren Using Fuzzy- Seroquel conference , 2018.
12. Faizah Arbiati, Syatei Wahyul , Amien and Isnanto R. Rizal , " Total Quality management of information System for Quality Assessment of pesantren Using Fuzzy- Seroquel. E33, Web conferences , 2017.

D-Periodicals & Articles

13. Alauddin Nursurhana , Yamad shu , " Overview of Deming criteria for Total Quality management conceptual Framework Design in Education Services , Journal of Engineering and Scenes ,2017.
14. Alauddin Nursuhana , " Overview of Deming Criteria for Total Quality management Conceptual Framework Design in Education Services," , Journal of Engineering and Science Research 3 (5) : 12-20 , 2019.
15. Ali AL-Sherbaz , " Research innovation leader university of Northampton UK" ,chair of the British commuter , society . 2019.
16. Androniceanu Armenia , " The three – Dimensional Approach of Total Quality management , AN Essential Strategic option for Business Excellence " Quality management and Business Excellence , VOL.19 , No.44 , 2017 .
17. Bagga MS. Simranjeet Kaur , Haque Syed Nadimal , " Total Quality Management AS Change Driver for influencing Affective commitment to Change An Empirical Study in IT Organizational of Delhincr Region" ISSN- 5. VOL,7,2020.
18. Duran cengiz cetindere aysel , sahan Ozan , "An analysis on the relationship between total quality management practices and knowledge management : the case of Eskisehir , " world conference on business , economics and management pp:66-77 , 2013.
19. Fereidoui Meghdad, Abbasian , Kawa Arkadiusz, " Dark Side of Digital Transformation in Tourism ", Springer Nature Switzerland AG,2019.
20. Hur Hyung mann , " The influence of total quality management practicesOn The transformation of how organizations work" ,Business Excellence , vol.20 ,No.8, 2009.
21. Idris Fazli, " Total Quality management (TQM) and Sustainable Company performances : Examining the Relationship in Malaysian ," International Journal of Business and Society , VOL. 12, No.1, Pp: 31-52, 2011.
22. jancikora Alexandra , brychta karel , "TQM and Organizational culture as significant factors in ensuring competitive Advantage : A theoretical perspective , economics & sociology , VOL . 2 , No .1, 2009 .
23. Karyotakis Konstantionos M. Moustakis vassilis, " Total Quality Management and change management in public Organizations , sinteza , 2014.
24. Kotter Jahn p. " leading Chaney : Why Transformation Efforts Fail , competitive Strategy , 1995 .
25. Kupper Daniel Knizek Claud , Ryeson ,Dave ," Quality 4.0 Takes more than Technology, 2019 .
26. labella rocio carriollo , fort fatiha , Rosa manuel parras , " motives barriers , and expected benefits of ISO 14001 in the argil _ food sector " , sustain, 2020.
27. Lee Sang M. Lee Donhee Kim youn Sung, " The Quality management Ecosystem for predictive maintenance in the Industry 4.0 ear." International Journal of Quality Innovation, 2019.

28. Mititaru Madalina Ungureanu Gabriela , Stefania Alina , " The prospects of implementing the principles of Total Quality Management (TQM) in education " , Social and Behavioral Sciences 93 ,Pp:1138- 1141, 2013 .
29. Mosadegh Rad Ali Mohammad , " The Impact of organizational culture on the successful implementation of Total quality management" , . emerald , pp : 606 _ 625 , Vol. 18 , No. 6, 2006 .
30. Psychogios Alender, priporas constantions – vasilios , " Understanding Total Quality management in context : Qualitative Research ,on manger Awareness of TQM Aspects in the Greek service Industry ,VOL.12,No.1 , 2007 .
31. Qadeer Faisal , Ahmad Aftab , " Relationship Between (TQM) dimensions and Organizational Performance , " Pakistan Journal of commerce and Social Scenes , VOL.(8),3,Pp: 662- 679, 4014 .
32. rederic ponsignon ,Stephane Kleinhans ,Bressolles," The contribution of Quality management to an Organization – Digital Transformation : a Qualitative Study " , Total Quality management &Business Excellence , ISSN 1478-3363 ,2019.
33. Saleh Md Abu , Sohel – uz –zaman , " Implementing Total Quality management in Education : compatibility and challenge" , Journal ,VOL.4 ,No.11, 2016 .
34. Saxena Mudit M. Rao kvn Srinivas , " quality management total quality management and six sigma " international journal of scientific & technology research , VOL . 8 ,Issu,12, 2019.
35. Sayabek Ziyadin , Suiubayeva , A. Utegenova , " Digital Transformation Business " , S.I Ash marina , (Eds) Iscdte Springer Nature Switzerland ,LNNS,84,Pp: 408-415 , 2020 .
36. Schwertner .K, " Digital Transformation of Business " , Trakia journal of Sciences , VOL, 15, suppl, 1, pp: 388- 393, 2017 .
37. Schwertner K. " Digital Transformation of Business" , Trakia Journal of Sciences , VOL.15,PP,388-393,, 2017 .
38. Sharma Bishnu," Quality management Dimensions , contextual factors and Performances : An Empirical Investigation," , total quality management , VOL.17,No. 9 , 2006.
39. Stravinskiene Inga . serafinas dalius , " The link between business process management and quality management journal of risk and financial management communication , 2020 .
40. Toma Serin – George, Narua, shiaji, Total Quality Management and Business Excellence : University of Bucharest , Romania , VOL,19. ISS.45, PP:566- 580, 2017.
41. Wade Michael , " Digital Business Transformation " , Global Center for Digital Business Transformation, An IMD and Cisco initiative , 2015.
42. Wani Iftikhaur Ahmad , Mehraj Hakim Khalid , " Total Quality management in Education : An analysis ." , International Journal of Humanities and Social Science Invention , VOL,3.Issue 6,Pp:71- 78, 2014 .
43. Witcher barry j. , " The changing scale of total quality management . university of east Anglia , quality management journal , 2014 .

44. yeng sin kit , jusoh Muhammad shahar , Ishak noor maizatul akmar , " The impact of total quality , management (tom) on competitor advantage : A conceptual mixed method study in the Malaysia luxury , hotel , industries". Academy of strategic management journal , vol .17 , Issue 2, 2018 .

دور متطلبات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الالكترونية في المؤسسات التعليمية

The Role Of Total Quality Management Requirements In Achieving Electronic Governance In Educational Institutions

محمد جبار هادي الظالمي¹, ضياء فالح بناي²

المعهد التقني كربلاء

جامعة وراث الانبياء , كلية الإدارة والاقتصاد , قسم ادارة الاعمال

المستخلص

يهدف البحث إلى تحديد اثر متطلبات ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الالكترونية من وجهة نظر القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية ، فضلاً عن تقديم معالم نظرية عن متغيرات البحث، إذ استحوذ مفهوم ادارة الجودة الشاملة والحوكمة الالكترونية على اهتمام مختلف المستويات الإدارية في المنظمات بعامة ومنها المؤسسات التعليمية وذلك لأهمية الجودة والحوكمة الالكترونية بوصفهما سلاح تنافسي يُمكن المنظمة من البقاء والنمو، وإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دور رئيس في النهوض بمستوى جامعات الدول النامية ومنها العراق إلى مصاف الجامعات العالمية وذلك من خلال الارتقاء والتحسين المستمر لأعضاء الهيئة التدريسية والطلبة والمنهج الدراسي والإدارة الجامعية ، ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، ووزعت أداة البحث على عينة اختيرت بصورة عشوائية عبر الانترنت من أعضاء الهيئة التدريسية والقيادات الادارية في المؤسسات التعليمية البالغ عددهم (200) في (جامعة الفرات الأوسط التقنية ، جامعة بغداد ، جامعة بابل، جامعة القادسية ، جامعة كربلاء) وبلغ عدد المستجيبين (132) ، كذلك تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية لغرض الوصول إلى النتائج العلمية المتعلقة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.25) وبرنامج Smartpls، وتوصل الباحثان الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها امتلاك المبحوثين إدراكاً واضحاً وتاماً حول متطلبات ادارة الجودة الشاملة الواجب توافرها في المؤسسات التعليمية.. إضافة الى مجموعة من التوصيات ابرزها ضرورة ان تدعم إدارة المؤسسات التعليمية إجراءات الحوكمة الالكترونية من خلال تبني استخدام تكنولوجيا المعلومات وتشكيل قسم خاص به وتوفير كادر متخصص لذلك ، وذلك لتطوير قدرات الموظفين وتوعيتهم..

الكلمات الافتتاحية : إدارة الجودة الشاملة، الحوكمة الالكترونية ، المؤسسات التعليمية .

Abstract

The Research Aims To Determine The Impact Of The Requirements Of Total Quality Management In Achieving Electronic Governance From The Point Of View Of The Administrative Leaders In Educational Institutions, As Well As Providing Theoretical Landmarks On The Research Variables. This Is Due To The Importance Of Quality And E-Governance As A Competitive Weapon That Enables The Organization To Survive And Grow. Total Quality Management In Higher Education Institutions Has A Major Role In Advancing The Level Of Universities In Developing Countries, Including Iraq, To The Ranks Of International Universities Through The Continuous Upgrading And Improvement Of Faculty Members, Students, Curriculum And University Administration. To Achieve These Goals, The Descriptive Analytical Method Was Used. The Research Tool Was Distributed To A Randomly Selected Sample Via The Internet Of Faculty Members And Administrative Leaders In Educational Institutions Of (200) In (Al-Furat Al-Awsat Technical University, Baghdad University, Babylon University, Al-Qadisiyah University, Karbala University) And The Number Of Respondents Was (132), A Set Of Statistical Methods Were Also Relied Upon For The Purpose Of Reaching Scientific Results Related To The Use Of The Statistical Program (SPSS V.25) And The Smartpls Program, And The Researchers Reached A Set Of Conclusions, The Most Important Of Which Is That The Respondents Have A Clear And Complete Awareness Of The Requirements Of Total Quality Management That Must Be Available In Educational Institutions. In Addition To A Set Of Recommendations, The Most Prominent Of Which Is The Need For The Management Of Educational Institutions To Support E-

Governance Procedures By Adopting The Use Of Information Technology And Forming A Special Department For It And Providing A Specialized Cadre For This, In Order To Develop The Capabilities Of Employees And Educate Them.

Key words: Total quality management requirements, E-governance, Educational institutions

مقدمة

في ظل الأزمات الاقتصادية الراهنة التي أثرت على المؤسسات الحكومية ومنها الجامعات اصيحت هنالك حاجة ملحة الى نقلة نوعية في مجال ادارة الجودة الشاملة والمساهمة في تطوير الأداء الجامعي بما يحقق الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية، وتقديم خدمات على مستوى مرتفع من الكفاءة والفاعلية، ويُعد مدخل الحوكمة الالكترونية كأحد المتطلبات الأساسية لتحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسات من المفاهيم الإدارية التنظيمية الحديثة التي تحتل أهمية كبيرة على مستوى العالم الان، ونظرا لوجود فجوة ما بين المهارات التي يسعى إليها سوق العمل، والمهارات التي يكتسبها خريجو التعليم العالي، واجهت المؤسسات التعليمية ضغوطاً كبيرة حيث ازدادت معدلات البطالة بين خريجي الجامعات ، لذا لجأت الى الابداع والتميز كي توفر تعليماً يمكن خريجها من أن يصبحوا منافسين يساهموا في النمو الاقتصادي والاجتماعي.. ومن هذا المنطلق ازداد اهتمام المؤسسات التعليمية بتطبيق متطلبات ادارة الجودة الشاملة لتحسين مخرجات التعليم.

وتتجسد مشكلة البحث في عدم تبني المؤسسات التعليمية لخطوات منهجية مدروسة ذات طابع علمي للتطبيق والإفادة من الحوكمة الالكترونية وعدم توظيفها في ترجمة الازمات الحقيقية التي تمر بها المؤسسات التعليمية ، وانسجاما مع التغييرات والتطورات العلمية والتكنولوجية، فقد شهدت مؤسسات التعليم العالي اهتماما ملحوظا على مختلف الصعد لمواكبة حاجات المجتمع من خلال إعداد الكوادر والطاقات البشرية الفنية والعلمية والثقافية والمهنية في الجانب الأكاديمي والإداري، وبهدف ضمان الجودة والنوعية في المؤسسات التعليمية أصبحت هناك مطالبات بتطبيق الحوكمة الالكترونية في المؤسسات التعليمية لضمان وضبط نوعية الخدمات المقدمة للمستفيدين وفق أسس ومعايير علمية ومهنية شاملة للمجالات كافة.. وتتبع أهمية البحث من أهمية الدور الذي تؤديه متطلبات ادارة الجودة الشاملة في تطبيق الحوكمة الالكترونية والتي تحقق اعلى مستويات الدقة في رسم مستقبل المؤسسة التعليمية ، وتوصل الباحثان الى ان هناك وجود علاقة ارتباط وتأثير بين متغيرات البحث ، وبناء على ما تقدم ولغرض بلوغنا النتائج المرجوة تم تقسيم البحث إلى أربعة محاور، تضمن الاول منهجية البحث، وتطرق الثاني الى الإطار النظري، فيما تطرق الثالث الى الجانب الميداني، وعرض المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل اليها.

المحور الأول: المنهجية العلمية للبحث

أولاً: مشكلة البحث

أظهرت الدراسات العلمية الحديثة حاجة المؤسسات التعليمية الى تبني الحوكمة الالكترونية المتمثلة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمواكبة التطورات الحاصلة في البيئة المحيطة للمؤسسات التعليمية من خلال توجيه الحوكمة الالكترونية باتجاه تطوير بنية المؤسسات التعليمية والنهوض بواقع البيئة التعليمية وتحقيق متطلبات الجودة الشاملة والاستغلال الأمثل لقدرات ومهارات كل من العاملين والطلبة الدارسين فيها، مع الأخذ بنظر الاعتبار التقنيات المعتمدة فيها، وامكاناتها المادية، والخطط التي رسمتها الإدارة لغرض تحقيق اهدافها الاساسية، بالاعتماد على فلسفة جديدة تتمثل في رسم الرؤيا المستقبلية لتحقيق متطلبات الجودة التعليمية باقل تكلفة ممكنة.

وتأسيسا على ما تقدم تتمحور مشكلة البحث في عدم تبني الجامعات لخطوات منهجية مدروسة ذات طابع علمي للتطبيق والإفادة من الحوكمة الالكترونية وعدم توظيفها في ترجمة الازمات الحقيقية التي تمر بها المؤسسات التعليمية وتبرز تساؤلات البحث كالآتي:-

1. هل تساهم متطلبات ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الالكترونية؟
2. ما درجة تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية؟
3. ما مدى تطبيق الحوكمة الالكترونية في المؤسسات التعليمية من منظور أعضاء الهيئة التدريسية؟

ثانياً: أهمية البحث

1. تتبع أهمية البحث من أهمية الدور الذي تؤديه متطلبات ادارة الجودة الشاملة في تطبيق الحوكمة الالكترونية والتي تحقق اعلى مستويات الدقة في رسم مستقبل المؤسسة التعليمية.
2. يحاول البحث اثراء موضوع متطلبات الجودة الشاملة وعلاقته بالحوكمة الالكترونية في الجامعات .

3. أهمية وحدانية موضوع البحث كونه يبحث في أحد المفاهيم الإدارية الحديثة في مجال جودة التعليم وهو " الحوكمة الإلكترونية، حيث يعد هذا المفهوم حديث العهد نسبياً، لذلك فإن إخضاعه للدراسة الميدانية يعطيه أهمية واضحة، خاصة في ظل الظروف والتغيرات التي تشهدها مؤسسات التعليم العالي والتي يتوجب عليها تبني هذا المفهوم لمواجهة التغيرات التربوية المتسارعة.

ثالثاً: اهداف البحث

1. التعرف على دور متطلبات الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية.
2. معرفة درجة الوعي الكافي بثقافة الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية.
3. تحديد متطلبات وإمكانيات تطبيق الحوكمة الإلكترونية والمشكلات التي تواجهها في المؤسسات التعليمية.

رابعاً: حدود البحث

1. الحدود البشرية : أعضاء الهيئة التدريسية والقيادات الجامعية في المؤسسات التعليمية
2. الحدود المكانية: المعهد التقني - كربلاء.

خامساً: منهج البحث

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لعرض وتحليل الأدبيات والدراسات في مجال البحث وتصميم استبانة للتعرف على دور متطلبات ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات وتطبيقها على عينة ممثلة من اعضاء الهيئة التدريسية في المؤسسات التعليمية.

سادساً: عينة البحث

عينة عشوائية من أعضاء الهيئة التدريسية والقيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية عبر الانترنت بلغت 132 تدريسي بتخصصات مختلفة.

سابعاً: فرضيات البحث

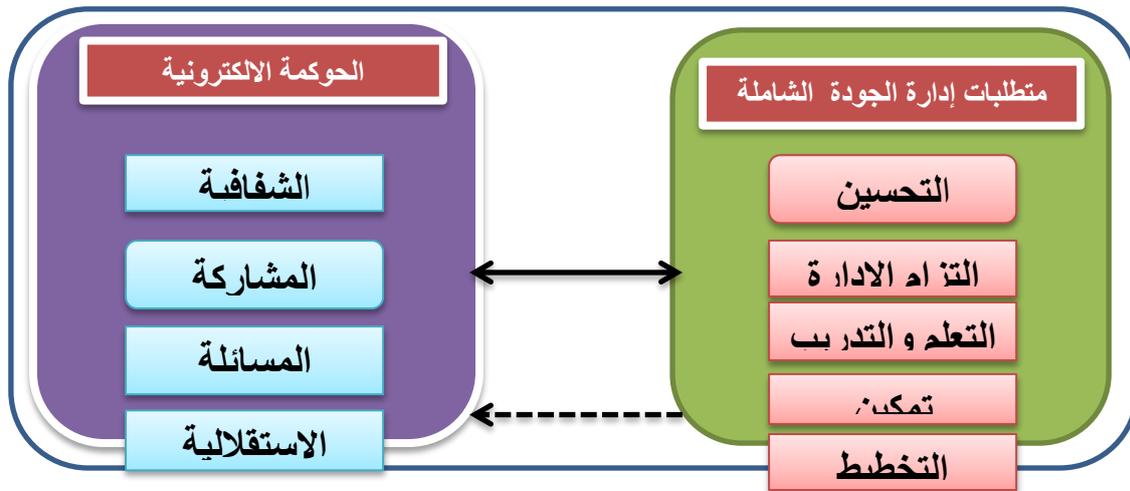
تتمثل فرضيات البحث بالاتي:

- أ. الفرضية الرئيسة الاولى : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين متطلبات ادارة الجودة الشاملة والحوكمة الإلكترونية بأبعادها
- ب. الفرضية الرئيسة الثانية : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية موجبة لمتطلبات ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإلكترونية بأبعادها .

ثامناً: المخطط الفرضي للبحث

يتكون المخطط الفرضي من متغيرين اثنين وكالاتي:

- أ. متطلبات ادارة الجودة الشاملة : وتمثلت بأربع ابعاد (التحسين المستمر ، التزام الإدارة العليا ، التعلم والتدريب، تمكين الموظفين ، التخطيط الاستراتيجي
- ب. الحوكمة الإلكترونية وتمثلت بخمسة ابعاد (الشفافية، المشاركة الفعالة ، المسائلة ، الاستقلالية).



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي من اعداد الباحثان

تاسعا: ادوات البحث

تتمثل بأساليب جمع البيانات والأساليب الإحصائية لتحليلها وهي:

1. أدوات الإطار النظري: تم الاعتماد على إسهامات الكتاب والباحثين التي قام الباحث بجمعها من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية من الكتب، المجلات، الاطاريح، والبحوث، الرسائل الجامعية.
2. الاستبانة: وهي الأداة الرئيسية والمعول عليها في هذا البحث لجمع البيانات وقد صممت لتغطي جميع متغيرات نموذج البحث ، وقد تم اعتماد مقياس (Likert) أي انه خماسي الدرجات الذي تتراوح قيمته بين الرتبة (5) اتفق تماماً والرتبة (1) لا اتفق تماماً.

عاشرا: الوسائل الإحصائية المستخدمة في البحث

لغرض تحليل البيانات لمتغيرات البحث واختبار فرضياته، تمت الاستعانة بمجموعة من الاساليب الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS 25) وبرنامج (smartpls) وتم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل فقرة للتعرف على درجة موافقة افراد العينة على متغيرات البحث وابعاده، كما جرى استخدام معامل الارتباط لبيرسون ومعامل الانحدار الخطي البسيط لأبعاد متغيرات البحث واختبار مدى صحة فرضياته.

المحور الثاني: الاطار النظري للبحث متطلبات ادارة الجودة الشاملة

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً الذي اكدت عليه جميع إدارات جميع المنظمات في الدول المتقدمة صناعياً، فضلاً عن العديد من المنظمات في الدول النامية وعملت على تطبيقه ومنها المؤسسات التعليمية وذلك لمواجهة التغييرات التكنولوجية والعلمية المؤثرة في عملها ومنها المنافسة بين الجامعات الحكومية والجامعات الأهلية ، ولغرض تسليط الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة حيث لا يوجد تعريف متفق عليه ومقبول بشكل عام من قبل المفكرين والباحثين ، لذا نستعرض عدد من آراء الباحثين والكتاب، اذ يرى (Isaksson, 2006: 633) ان إدارة الجودة الشاملة هي محاولة مستمرة للوفاء باحتياجات الزبائن وتوقعاتهم ويفضل تجاوزها بأقل تكلفة ، من خلال أعمال التحسين المستمر التي يلتزم بها جميع المعنيين ، مع التركيز على العمليات في المنظمة، ويؤكد (Matougm, 2011: 11) ان إدارة الجودة الشاملة تعتبر واحدة من المداخل الأساسية للتحسين المستمر لجودة المنتج أو الخدمة من أجل تلبية متطلبات الزبائن، اذ يمثل إدارة الجودة الشاملة فلسفة ونموذج إداري جديد ، حيث ان فلسفة إدارة الجودة الشاملة نشأت من فلسفة التحسين المستمر مع التركيز على الجودة كبعد رئيسي للإعمال، واما (2019: 177) Kistiani et al., فيعرف إدارة الجودة الشاملة في جانبين ، الجانب الأول بانها منهج في إدارة الأعمال التي تحاول تعظيم القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال التحسين المستمر لمنتجاتها وخدماتها، والموظفين والعمليات والبيئة" ، اما الجانب الثاني فان إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي منهج لا يمكن ان يتحقق الا من خلال مراعاة خصائص إدارة الجودة الشاملة الآتية:- أ. التركيز على الزبائن الداخليين والخارجيين ب. أن يكون لديك هاجس كبيرة بالجودة. ج. استخدام منهج علمي لاتخاذ القرار وحل المشاكل. د. وجود التزام طويل الأمد. هـ. يتطلب العمل الجماعي. و. التحسين المستمر. ز. تنظيم التعليم والتدريب. ر. يوفر الحرية الخاضعة للرقابة. ح. وجود وحدة الهدف. خ. تمكين الموظفين . ويشير (Msallam et al., 2020:73) الى ان إدارة الجودة الشاملة (TQM) "هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ دليل وتوجيه المنظمة نحو تحقيق التطوير المستمر ، وهي طرق كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تعمل على تحسين واستخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات، بحيث تسعى كفاءة العمليات داخل المنظمة إلى تلبية الاحتياجات الحالية للمستهلكين المحتملين ، مع ملاحظة أن التوجهات الفكرية التي يتبناها مفكرون مثل (Crosby, Jablonsky and Broca) تركز على النتائج النهائية التي يمكن تحقيقها من خلال إدارة الجودة الشاملة ، والتي يمكن تلخيصها بـ "فلسفة الإدارة" و الممارسات العملية للمنظمة التي تسعى لاستغلال كل من مواردها البشرية وكذلك المواد الخام من أجل أن تكون أكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة،

وبناءً على ما تقدم يمكن تعريف إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية هي فلسفة إدارية جديدة" تهدف إلى التحسين المستمر لجميع الإدارات والعمليات وخلق ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على إجراء التغييرات من أجل تحقيق أهدافها بفعالية التي تصبو إليها إدارة الجامعة سواء في القيم أو الأنظمة أو الأسلوب الإداري من اجل البقاء والاستمرار والنمو

ثانياً: أهمية إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية

ان أهمية توفر الجودة في المؤسسات التعليمية تظهر من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق العديد من فرص النجاح والتي تتمثل بالاتي:- (Henard & Soleine, 2008:15)

أ.زيادة مستوى الرضا لدى الموظفين وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي لهم.

ب.العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل.

ج.تخفيض تكاليف الخدمات التشغيلية .

د.زيادة كفاءة المؤسسات التعليمية وتحقيق رضا الافراد من خلال تقديم خدمات ذات جودة مقبولة.

هـ.القدرة على المنافسة او من خلال التحسين المستمر .

و.تقليل التكاليف النوعية من خلال عمل الأشياء الصحيحة من اول مرة .

و في ظل المنافسة الشديدة وسرعة التغيرات التكنولوجية و الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وما نجم عنها من شدة المنافسة على المستوى العالمي والمحلي ،اخذت المؤسسات التعليمية تتلمس خياراتها من اجل البقاء والدخول في سوق المنافسة مع المؤسسات التعليمية الأخرى، والعمل على تقديم الخدمات العالية باقل التكاليف وزيادة الربحية وبالتالي زيادة القدرة على تحقيق الرضى الداخلي والخارجي ، اذ وجدت ان افضل البدائل التي تحقق ذلك الهدف هو تبني فلسفة الجودة كمنهاج عمل طويل الأمد (عجمي،2020: 212) ،

ويرى كل من (Nguyen & Kemenade , 2020 :1477) ، ان أهم عوامل النجاح الحاسمة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة الواردة في البحث العلمي هي التزام الإدارة العليا وكذلك القيادة التحويلية تعتبر عامل حاسم في التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة ، علاوة على ذلك هناك إجماع واسع على أن الموظفين بحاجة إلى المشاركة العاطفية، بمعنى أوسع ثقافة الجودة ، و أنه يجب أن يكون هناك دافع داخلي قوي .. بالإضافة الى ذلك الانتقال الى التركيز على التخطيط الاستراتيجي يعتبر عائق أمام المؤسسات التي تسعى جاهدة لاستخدام إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية، وكذلك تعتبر رؤية المؤسسة وقيمتها من العوامل النجاح المهمة للمؤسسة.

ويرى (Vykydal et al.,2020:2) ان من الأسباب التي تدعو المؤسسات التعليمية الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة أنه بعد عام 1990 تغيرت مواقف قادة الجامعات بسرعة بسبب متطلبات مختلف أصحاب المصلحة لتقديم دليل واضح من جميع أنشطة ونتائج الجامعات، وبالتالي فإن أنظمة إدارة الجودة كانت تدريجياً يعترف بها كأداة داعمة وقيمة، وتفرض هذه الأنظمة على جميع مؤسسات التعليم العالي:-

أ- تحديد الاستراتيجية والسياسات .

ب- استخدام جميع الموارد (بما في ذلك الأفراد) من خلال أساليب فعالة وكفوة ،

ج- تحويل متطلبات أصحاب المصلحة إلى برامج دراسية جذابة وحديثة أو نتائج للبحث .

د- التحكم في جميع العمليات الداخلية .

هـ- إرضاء الشرائح ذات الصلة من الزبائن ، بما في ذلك الطلاب أو الموظفين.

ثالثاً: اهداف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

يشير (Rodriguez et al., 2018, 107) بان اهداف إدارة الجودة الشاملة تتضمن كالآتي :-

1. الجودة، والاتقان، والتحسين من ضرورات العصر الحديث، وعليه ينبغي على ايجاد بيئة تدعم وتحافظ على هذا الاتقان، والتطوير، وتعمل على التحسين المستمر في كل شيء.
2. تنمية وتعزيز روح العمل الجماعي، وإشراك جميع العاملين في عملية التطوير، والتغيير، والتحديث في المؤسسات.
3. تحقيق نقلة نوعية، وتفوق ملموس في العملية التعليمية، التي تقوم على اساس التوثيق، والمتابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات الضامنة لحسن الانجاز.
4. خلق ثقافة تركز بقوة على الطلبة المستفيدين.
5. ضرورة الاهتمام بمستوى اداء العاملين في المنظمات والمؤسسات التعليمية، وادخالهم في برامج تدريبية وتطويرية مستمرة التي تنعكس ايجابا في تحسين نوعية مخرجات هذه المنظمات والمؤسسات التعليمية.
6. العمل على تحسين وتطوير اداء العاملين في المنظمات والمؤسسات التعليمية، وتحفيزهم على التواصل المستمر مع بعضهم البعض على اختلاف مستوياتهم الادارية ومهامهم وواجباتهم.
7. تعلم اتخاذ القرارات، والاجراءات، والتدابير المستندة على الحقائق، المعززة للأداء، التي تقلل من الاخطاء والانحرافات.
8. ترشيق العمليات، والاجراءات، والمهام غير الضرورية، وغير المهمة، التي وان حذفت لا تؤثر في الهدف من حيث الجودة، والقيمة.

9. تشخيص معوقات العمل المتوقع حدوثها، والوقوف على مسبباتها، مع ايجاد الحلول الحقيقية لتحسين الثقة بأداء التدريسيين لعملمهم.

10. الدراسة عن السبل الكفيلة بزيادة نسبة ما يتم تحقيقه من اهداف، مع التنويه الى ضرورة التمييز بين الاهداف الرئيسية والاهداف الفرعية او الثانوية.

رابعاً: متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

لكي تتبنى المنظمة فلسفة إدارة الجودة الشاملة يجب أن توفر بعض المتطلبات اللازمة ومن ابرز الباحثين والكتاب الذين حددوا متطلبات ادارة الجودة الشاملة (Saroja & Sojatha,2006: 28) بالاتي (التحسين المستمر، التركيز على الزبائن، القيادة الإدارية، المشاركة الكاملة للعاملين، اتخاذ القرارات، التعلم والتدريب)، ويتفق كل من (Heizer,2008: 22)، (فضل الله،2018: 56) ان متطلبات إدارة الجودة الشاملة يمكن تحديدها بـ(التزام الإدارة العليا، نشر ثقافة الجودة، التعليم والتدريب، التخطيط الاستراتيجي)، ويشير (سليم، 2018: 16) الى ان متطلبات إدارة الجودة الشاملة تتكون من (ثقافة المنظمة، الإدارة بالجودة، التركيز على الزبائن، التحسين المستمر، التخطيط الاستراتيجي، القياس والتحليل، منع الأخطاء قبل وقوعها)، بينما يرى (Abimbola, et al, 2020:89) ان ابعاد الجودة الشاملة تتضمن كالاتي (التركيز على الزبون، التحسين المستمر، التزام الإدارة العليا، تمكين الموظف، التدريب، منهج الفريق)، ويؤكد كل من (Msallam et al., 2020:75) ان متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم هي (التزام الإدارة العليا، الهيكل التنظيمي، تمكين الموظفين، التحسين المستمر، التركيز على المستفيدين، إدارة الواقع)، ويضيف (العجمي، 2020: 210) ان متطلبات إدارة الجودة الشاملة تتضمن (التحسين المستمر، فرق الجماعي، الابداع والابتكار، الدور المجتمعي)، ويختار الباحثان الابعاد الاتية (التحسين المستمر، التزام الإدارة العليا، التعلم والتدريب، تمكين الموظفين، التخطيط الاستراتيجي) لكونها نالت اتفاق اغلب الباحثين والكتاب ولانسجامها مع طبيعة واهداف البحث الحالي وهي:-

أ- التحسين المستمر

يعرف التحسين المستمر على أنه فلسفة لضمان نجاح وتقدم المنظمات، والتي تقوم على جذب الزبائن والاحتفاظ بهم وتوفير كافة متطلباتهم واحتياجاتهم وتطوير عمليات الأداء، كما ان التحسين المستمر يحقق الربحية والميزة التنافسية ويحقق أهداف النجاح بشكل متتالي (Jonsdottir, et al,2014:143). ويرى (سليمان، 2019: 17) إن إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجاً تعرف بدايته و نهايته مسبقاً بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف وذلك لأنها قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبداً مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء، كما أن مستوى الجودة ورغبات وتوقعات المستفيدين ليست ثابتة بل متغيرة لذلك يجب تقويم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري، إن أساس فلسفة التحسين المستمر تنصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسناً بدقة و في ضمن نطاق الواجبات اليومية للإفراد المسؤولين عنها، ويؤكد (Khattak & Zolin, 2019:2) ان ادارة الجودة الشاملة (TQM) إحدى تقنيات التغيير التنظيمي الرئيسية، ويتطلب التحسين المستمر في جميع مجالات المنظمة، ويضيف ان التحسين المستمر يعني أنه يتم تشجيع الموظفين وتمكينهم من السعي دائماً لتحقيق أداء تنظيمي أفضل، وتظهر الدراسات أن التحسين المستمر يجلب تحسينات تدريجية ومبتكرة في العمليات التنظيمية والمنتجات، كما ان التحسين المستمر يركز على تحسين جميع العوامل المتعلقة بإنتاج السلع والخدمات بشكل مستمر لتلبية متطلبات الزبائن والبقاء على قيد الحياة في سوق متنامي باستمرار، ويجب على المنظمة تحسين عملياتها ومنهجياتها باستمرار لتحقيق جودة أعلى لمنتجاتها. يلاحظ أن التحسين المستمر ضروري من أجل تجاوز التحديات التي تطرحها المنافسة ولإرضاء الزبون دائماً (Abimbola et al., 2020:89).

ب- التزام الإدارة العليا

يؤكد (Olusanjo,2019:4) الى ان الالتزام القوي من الإدارة العليا هو حجر الزاوية في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وتعتبر الإدارة العليا عاملاً مساعداً في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة وإرساء القيم والأهداف و الانظمة لتلبية وتجاوز توقعات الزبائن وتؤدي إلى تحسين تنظيم الأداء، ويضيف بأن مفهوم القيادة هو قدرة الإدارة العليا على إنشاء عملية، رؤية استراتيجية للمؤسسة، وهذا هو التركيز على متطلبات الزبائن، ويجب على الإدارة وضع سياسات الجودة، وإنشاء أهداف الجودة ونشرها، وتوفير الموارد، وتقديم التدريب الموجه نحو حل المشكلات والتحسين، ومن ثم يعتقد أن التزام الإدارة العليا هو ذات الصلة في إدارة الجودة الشاملة، يجب على الإدارة العليا قبول التقييم والمشاركة في تحسين الجهود من أجل الحصول على الاستراتيجيات والأهداف، ومواءمة نظام المعلومات مع استراتيجية العمل بناءً على طلب السوق واحتياجات المستهلك مما سيؤدي إلى الأداء التنظيمي و الربحية والقيادة الفعالة التي تعزز الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة لتحقيق رضا الزبائن ونتائج الأعمال..

يعتبر التزام الإدارة العليا هو الأسمى في تبني وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة حيث تقوم بتدريب الموظفين الآخرين على أهمية إدارة الجودة الشاملة، وتوفر الإدارة العليا احتياجات القيادة وتعطي موافقتها على متطلبات التدريب ومعظم التغييرات التنظيمية (Abimbola et al.,2020:89). ويؤكد (Karanja et al.,2020:163) ان التزام الإدارة العليا يؤثر بشكل إيجابي على إدارة الجودة ، لذلك يجب أن تلتزم الإدارة العليا بالمشاركة في توفير جهد الجودة من خلال الالتزام بالشروط والقواعد والسياسات التنظيمية، وهذا يمكن يتم تحقيقه ببساطة من خلال ضمان وجود اتصال فعال وتعزيز الجودة التي تهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي , إن دعم والتزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو نتيجة قناعتها وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر ، وتعبّر عن ذلك بإعلان رغبتها في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة على جميع المستويات الإدارية والعاملين فيها وأخذ الخطط والبرامج التي تضمن تنفيذ ذلك وكذلك توفير الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة للعملية , ويجب أن يكون دعم الإدارة العليا واضحا للجميع من خلال استعدادها لاتخاذ تدابير ملموسة ، بما في ذلك: سياسة الجودة ، بناء الهيكل التنظيمي للجودة ، المشاركة الكاملة للموظفين ، نشر ثقافة الجودة ، إدارة عمليات التغيير (Msallam et al,2020:75) .

ج- التعلم والتدريب

ان التغييرات التكنولوجية العالمية احدثت ثورة في نشاطات مؤسسات التعليم العالي ، ويجب على المعلمين متابعة تعلم تقنيات أو طرق جديدة في التدريس لتعود بالنفع على الطلاب والمجتمع ككل، ويعتبر نظام التعليم بمثابة عملية تطوير تتكون من ملاحظات الطلاب والمدرّبين والموظفين الإداريين والمرافق المادية والإجراءات، وتتكون الإجراءات من التدريس والتعلم والإدارة، بينما يتكون الإخراج من نتيجة الفحص والتوظيف والربح والرضا (Kassem, 2014:302) . (In'airat &

ويؤكد (فضل الله 2018: 56) ان التعليم والتدريب هو النشاط الفعال الذي يسهم في زيادة مهارة الموارد البشرية في أداء أعمالهم لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية ، وهذا يعتمد نجاح الموارد البشرية خاصة على العنصر البشري من حيث تدريب الافراد العاملين وزيادة مهاراتهم وقدراتهم ، وان البرامج التدريبية تسهم في تزويد العاملين بالمعلومات وفق أسس علمية تعكس إيجابا على أداء العاملين وقدراتهم ومن ثم فان أي منظمة تسعى الى تطبيق إدارة الجودة الشاملة عليها ان تضع التدريب في سلم أولوياتها. ويضيف (Abimbola et al.,2020:91) ان التدريب يؤهل الموظفين بالمهارات والتقنيات اللازمة التي ستمكنهم من تحسين الجودة في عملية الإنتاج، ولتحقيق تنفيذ ناجح لإدارة الجودة الشاملة ، وان التدريب المستمر من أجل تحسين طريقة عملياتها ، هنا تقيس المنظمة أدائها ضد منافسيها من خلال التركيز على بعض مقاييس الصناعة المختارة، وفقاً لذلك فإن المقارنة المعيارية هي شكل من أشكال التقييم الذاتي والتقدم الذاتي الذي يتضمن منظمة تقارن أدائها مع منافسيها بغرض تحديد نقاط قوتها وضعفها..

د. تمكين الموظفين

يشير (Pambrenia et al.,2019: 1399) الى ان مشاركة الموظفين الكاملة والعمل الجماعي في المؤسسة التعليمية يمكن ان تعزز دوافع الموظفين ونجاحهم من خلال الفرص التعلم وممارسة مهارات وتقنيات جديدة، حيث ان زيادة معرفة القوى العاملة ومهاراتها وتحفيزها سيقود الى نجاح المؤسسة التعليمية، وتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها بيئة عمل يحصل فيها الموظف على القدرة والثقة والالتزام بها وتحسين الإنتاجية ، وتلبية احتياجات ورغبات الزبائن لتحقيق أهداف وقيم المنظمة ، وتتطلب إدارة الجودة الشاملة قرارات تفويض وإشراك الموظفين في اتخاذ قرارات تتعلق بعملهم والمهام هي طريقة تحفيزية جيدة ، بالإضافة إلى توعيتهم بالقرارات التي يتخذونها، لذلك فإن مشاركة الموظفين هي أحد الاحتياجات الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة (Saffar et al.,2020:80)، ويؤكد (Abimbola et al.,2020:89) ان تمكين الموظفين هو مشاركتهم في اتخاذ القرارات من خلال برامج المسؤوليات التي يجب وضعها لتحسين الجودة باستمرار، وكذلك من خلال التدريب المناسب والفعال سيكون لدى الموظفين معرفة كافية بصناعة وهيكل المنظمة، وسيؤدي هذا بدوره إلى زيادة دافعيتهم للعمل والأداء العام والولاء للمؤسسة، بالإضافة إلى ذلك سيكونون قادرين على تقديم خدمات عالية الجودة من شأنها زيادة رضا الزبائن وتقليل الشكاوى. ومن منظور (Msallam et al.,2020:76) يعني تمكين الموظفين هو التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة ويستدعي الاعتماد على المفاهيم المعاصرة في إدارة الجودة الشاملة ، والتي هي تمكين الموظفين والتأكيد على أهمية دورهم في تفعيل و تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة ، وهذا يتطلب جهداً شاملاً في تقوية وصيانة القوى العاملة والحصول على المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها ورعايتها ابتداءً من الاختيار والتعيين ، تقويم الأداء ، البرامج التدريبية ، طرق التحفيز الفردي والجماعي ، التشجيع العمل بروح الفريق وتحقيق سبل الولاء والانتماء للمنظمة والأبعاد الإنسانية الأخرى تعتمد عليها المنظمات المعاصرة في تحقيق أهدافها.

ه-التخطيط الاستراتيجي

يرى (Ross,2017:11) ان قيام المنظمات بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والتخطيط لها يبدأ من خلال قرار استراتيجي الذي يركز على الجودة الشاملة التي تعتمد روية ورسالة المنظمة على تحقيقها بأعلى درجات لأنها الوسيلة الكفوءة التي تتمكن المنظمات من خلالها التنافس وتحقيق ميزة تنافسية في الأسواق العالمية، ويشير (Pambrenia et al., 2019: 1399) ان تصميم الخطة الاستراتيجية لمنظمة الجودة الشاملة من أجل منحها ميزة تنافسية مستدامة في السوق ، ويمكن أن تحقق المنظمة مع تنفيذ إدارة الجودة الشاملة جودة رائدة على مستوى العالم بمرور الوقت، التخطيط الاستراتيجي هو منهج لتحديد أهداف المنظمة وتطوير سياسات المنظمة وتحديد الخطة في تحقيق الأهداف، ان إدارة الموارد لتنفيذ السياسات والخطط الاستراتيجية يجب أن يكون منسجماً مع البيئة ويجب أن يكون لديه القدرة على تعديل الاستراتيجية بحيث يمكن التنافس والبقاء في بيئة الأعمال التنافسية ، ويرى (Bolatan et al,2019:5) إذا كانت الخطة الاستراتيجية لا تتضمن تحسينات في الجودة ، فهي ليست استراتيجية كافية ، لا سيما المنظمات التي تتنافس على رضا الزبائن ، ويجب أن تأخذ في الاعتبار الجودة كجزء أساسي من عملية التخطيط الاستراتيجي. من ناحية أخرى المنظمات التي تريد أن تكون ناجحة في إدارة الجودة تحتاج إلى إنشاء خطط الجودة فيما يتعلق باستراتيجيتها والأهداف، المنظمات التي لديها رؤية واضحة وتركز على أنشطة الجودة يمكنها تحقيق تحسينات الجودة ، التخطيط الاستراتيجي هو إدارة النهج الذي يركز على نتائج العملية التنظيمية ويعتبر التخطيط الاستراتيجي كبعد أساسي للنجاح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

ثانيا : الحوكمة الالكترونية في المؤسسات التعليمية**1- مفهوم الحوكمة الالكترونية والحوكمة الالكترونية**

في البدء ضرورة الإشارة الى انه لم يرد تعريف أو مفهوم محدد لمفهوم الحوكمة والحوكمة الالكترونية من قبل المتخصصين والباحثين نظراً لحدائث الموضوع وتداخله عند البعض منهم، وتستخدم مفاهيم الحوكمة الإلكترونية والحوكمة الإلكترونية في الغالب بشكل متبادل ومرادف في الأدبيات ، ولكن لها معاني واختلافات مميزة . تشير الحوكمة الإلكترونية إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) والأجهزة الآلية من قبل الحكومة من أجل تقديم الخدمات للمواطنين وأصحاب المصلحة الآخرين ، داخل وخارج حدود الدولة بفعالية وكفاءة، وتُعرف الشبكات الإلكترونية التي تم إنشاؤها بواسطة هذه التفاعلات باسم "حكومة إلى مواطن" (G2C) و "حكومة إلى حكومة" (G2G) و "حكومة إلى شركة" (G2B)، قد تختلف البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من إدارة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر ، ولكن الهدف الرئيسي هو تقديم الخدمات بطريقة فعالة وفعالة (دائرة الاتصالات والخدمات البريدية ،تحتاج الحكومة إلى التخطيط المناسب للحكومة الإلكترونية، لذلك أنه يمكن تنفيذه بشكل فعال لتعزيز تقديم الخدمات وتوفير التكاليف وزيادة مستوى مشاركة المواطنين ومشاركتهم (1: 2013 Ntulo & Otike) ، ويعرف (Salam, 2013:9) الحوكمة الالكترونية بانها عملية تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على العمليات التي تقوم بها الحكومة لتحقيق البساطة والاخلاقية والمساءلة والاستجابة والشفافية في العمل الاداري المؤسسي، ويرى (Oktm & Demirhan, 2014:1927) بانها تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للوصول الى الاهداف المتصلة بالحوكمة ويمكن تفسير الحوكمة من حيث مكوناتها الى المشاركة والشفافية والمساءلة، وتقديم المعلومات والخدمات والاتصال الفاعل بين الافراد العاملين، ويؤكد (Shrivastava et al.,2014:57) بان الحوكمة الالكترونية هي مجموعة من الأنشطة التي تتضمن المساهمة الفعالة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) لتعزيز الإدارة والتنظيم في نظام التعليم العالي. اما (Uwizeyimana, 2015: 152) يعرف الحوكمة الإلكترونية بانها آلية تغيير طريقة عمل الحكومة ، والتفاعل مع المواطنين ، وتقديم الخدمات للمواطنين (تشمل الحوكمة الإلكترونية الديمقراطية الإلكترونية والخدمات الإلكترونية والمواطن الإلكتروني لتمكين المواطنين من المشاركة في قرارات السياسة، تزود الحوكمة الإلكترونية الأشخاص بشكل فعال بأدوات عبر الإنترنت للوصول إلى الموارد والمعلومات الحكومية (تقديم الخدمات إلكترونياً) يسمى الخدمة الإلكترونية (Blom,P.P& Uwizeyimana.D.E,2020:209) ، ويشير (Abed Alshaer,2017:216) الى ان الحوكمة الالكترونية في المؤسسة التعليمية هي مجموعة القوانين والأنظمة والتعليمات التي تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء من خلال اختيار الاستراتيجيات المناسبة والفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية، ويعني أيضاً جميع الإجراءات المنظمة التي تحكم العلاقات بين أصحاب المصلحة ولها تأثير مباشر على الأداء بما في ذلك إمداد الجامعات بالقوة المستدامة ، ويعرّف الباحثون الحوكمة في المؤسسة التعليمية بأنها مجموعة من المبادئ التي تشمل: القوانين والأنظمة ، الشفافية والإفصاح والمحاسبة والمساءلة والاهتمام بحقوق جميع المستفيدين ومسؤوليات مجلس الإدارة ، والحرية الأكاديمية في الجامعات التي تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ومن منظور (Ullah et al.,2021:87) يعرف الحوكمة الالكترونية إنه توحيد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) في جميع العمليات لزيادة قدرة الحكومة على تلبية متطلبات الجمهور المحلي، وجدير بالذكر أن الحوكمة الإلكترونية تقلل من الفساد وتعزز الشفافية ، ويزيد من نمو الناتج المحلي الإجمالي ، ويتيح وسيلة للمواطنين المشاركة بشكل مباشر مع بلدهم ، ويقال بشكل عام التكاليف ، ويوسع انتشار الحكومة، من خلال حوكمة إلكترونية ذو نظام فعال فإن الحكومة تزيد من كمية ونوعية المعلومات والخدمات المقدمة للجمهور المحلي باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بطريقة بسيطة واقتصادية وطريقة مثمرة.

وانسجاما على ما تقدم يعرف الباحثان الحوكمة الالكترونية في المؤسسة التعليمية بانها تطبيق المعايير الأخلاقية والقوانين والأنظمة والشفافية في المؤسسات التعليمية والاهتمام بحقوق المستفيدين وتهدف الى تحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء من خلال اختيار الاستراتيجيات المناسبة والفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية.

2- اهمية الحوكمة الالكترونية

يؤكد (Onyancha, 2009:2) ان الحوكمة الالكترونية ضرورية لكل من الحكومات والمواطنين من خلال تحسين العمليات التنظيمية الداخلية للحكومات، وتقديم معلومات افضل وخدمات ذات فاعلية اكثر، زيادة الشفافية والنزاهة لعمل الحكومة والحد من الفساد، وتعزيز المصداقية السياسية والمساءلة، فضلاً عن تعزيز الممارسات الديمقراطية من خلال المشاركة العامة والتشاور ، ويرى (Shrivastava,et al ,2014:59) إن مبادرات الحوكمة الإلكترونية في مجال التعليم العالي ستساعد في الحد من الفساد إلى حد كبير ، ويعتبر إدخال الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية أحد هذه المفاهيم التي يمكن أن تمكن الهيئات الإدارية من احراز التقدم في خطة التعليم في الدولة بأكملها وتخدم مختلف أصحاب المصلحة بطرق أفضل بكثير، وأصبحت الحوكمة الإلكترونية ظاهرة عالمية تجذب بشكل متزايد انتباه مواطني المجتمع بما في ذلك السياسيين والاقتصاديين وصانعي القرار والسياسات وغيرهم ،فان الحوكمة الإلكترونية الفعالة تلبي الاحتياجات التالية:

- أ- توفير وصول أكبر إلى المعلومات الحكومية .
 - ب- تعزيز المشاركة العامة من خلال تمكين الجمهور من التفاعل مع المسؤولين الحكوميين .
 - ج- جعل الحكومة أكثر قابلية للمساءلة من خلال جعل عملياتها أكثر وضوحًا وبالتالي تقليل فرص الفساد .
- ويرى (Shrivastava et al ,2014:59) إن مبادرات الحوكمة الإلكترونية في مجال التعليم العالي ستساعد في الحد من الفساد إلى حد كبير ، ويعتبر إدخال الحوكمة الإلكترونية في التعليم العالي أحد هذه المفاهيم التي يمكن أن تمكن الهيئات الإدارية من احراز التقدم في خطة التعليم في الدولة بأكملها وتخدم مختلف أصحاب المصلحة بطرق أفضل بكثير، وأصبحت الحوكمة الإلكترونية ظاهرة عالمية تجذب بشكل متزايد انتباه مواطني المجتمع بما في ذلك السياسيين والاقتصاديين وصانعي القرار والسياسات وغيرهم ،فان الحوكمة الإلكترونية الفعالة تلبي الاحتياجات التالية:

- أ- توفير وصول أكبر إلى المعلومات الحكومية .
 - ب- تعزيز المشاركة العامة من خلال تمكين الجمهور من التفاعل مع المسؤولين الحكوميين .
 - ج- جعل الحكومة أكثر قابلية للمساءلة من خلال جعل عملياتها أكثر وضوحًا وبالتالي تقليل فرص الفساد وضمان حقوق الموظفين ، من أجل تحقيق رضا أداء المجتمع عن الجامعات.
- ويضيف (Abed Alshaer,2017:219) ان أهمية الحوكمة تكمن في توفير الهيكل التنظيمي للجامعات والذي بدوره يحدد خطوط المسؤولية التي تتحقق من خلالها هذه المؤسسات التعليمية لأهدافها بالإضافة إلى ما يمثلونه كأداة رقابة ، ويمكن تحديده في إدارة مؤسسات التعليم العالي
- أ. المساهمة* في إنشاء المؤسسات المستقلة ومجالسها وهيئاتها الإدارية المسؤولة لتحديد الاتجاه الاستراتيجي لهذه المؤسسات، ولضمان الفعالية والجودة وكفاءة إدارتها.

- ب. تحقيق الجامعات لأهدافها بأفضل طريقة ممكنة .
 - ج. تحديد نقاط الضعف والقصور في الأداء ومخرجات الخدمات التعليمية.
 - د. ضمان التوازن بين المسؤوليات الاستراتيجية طويلة الأجل والمسؤوليات التشغيلية قصيرة الأجل.
 - هـ. ضمان حقوق ومصالح العاملين من الجهات الإدارية والأكاديمية دون تمييز.
 - و. الحوكمة هي نظام للإشراف والرقابة الذاتية ، مما يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني التشريع ، وبالتالي الإدارة الجيدة وضمان حقوق الموظفين ، من أجل تحقيق رضا أداء المجتمع عن الجامعات .
- لقد أصبحت الحوكمة الالكترونية مسألة عملية وحاجة ملحة في العالم الواقعي اليوم ، بحيث إن إصلاحها اليوم يعد واحدة من الأهداف الرئيسية في العديد من الدول المتقدمة ، وان الضغوط الاقتصادية الناتجة عن التغيرات البيئية مثل الصناعة

وتكنولوجيا المعلومات والعولمة كان لها تأثير على نمط حوكمة الجامعات وتقوم جميع الجامعات تقريباً بإجراء تغييرات في كيفية عملها، والحوكمة الرشيدة للتعليم العالي هي مجموعة من الآليات لتوجيه ومراقبة الجامعة لتعمل في خط واحد مع توقعات جميع الأطراف المعنية، من خلال تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة، المسؤولية والإنصاف والاستقلالية والمساواة (Sayidah et al.,2019:10)،

3- اهداف الحوكمة الالكترونية

يحدد (Chan, 2007: 8) اهداف حوكمة المؤسسة التعليمية كالآتي:-

- أ.تحسين وتطوير اداء المؤسسات التعليمية.
- ب.مساعدة إدارة المؤسسة على صياغة وبناء استراتيجيات سليمة، وضمان اتخاذ قرارات فعالة لتحسين الاداء.
- ج.الحد من حدوث أية مخاطر أو صراعات داخل المؤسسة التعليمية تعرقل جودة الأداء..
- د.تحسين سمعة المؤسسة التعليمية في المجتمع .
- ه.تحسين الممارسات التربوية والإدارية في المؤسسة التعليمية، وتحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في تعاملات المؤسسة

و.الفصل بين الملكية التنظيمية والإدارة والرقابة على الأداء .

ز.تأكيد مسؤوليات الإدارة، وتقييم أدائها، وتعزيز المحاسبة والمساءلة، وعدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بأعضاء المؤسسة الجامعية.

ح.إيجاد الهيكل الذي تم تحديده من خلال أهداف المؤسسة التعليمية ، ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء، والمراجعة المستمرة والتعديل والتطوير للقوانين الحاكمة لأداء المؤسسة التعليمية.

ط.توفير الإرشادات اللازمة للمؤسسة التعليمية حول كيفية تحقيق الالتزام بأفضل المعايير والممارسات القياسية.

ويؤكد (+ الكسر، 2018:424) ان اهداف الحوكمة الالكترونية في المؤسسات التعليمية تتضمن كالآتي:-

- أ- زيادة كفاءة الجامعات الداخلية والخارجية من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل، مما يساعد على تعزيز فاعلية الجامعات.
- ب- ضمان الديمقراطية والعدالة لجميع الأطراف المعنية من خلال وضع القوانين والقواعد التي يسترشد بها قيادات ومسؤولي الجامعات في تولي الأعمال الإدارية.
- ج- تعزيز مشاركة جميع الاطراف من الأعضاء الأكاديميين والإداريين، والقيادات، والطلاب في عمليات صنع القرارات.

د- رفع أداء جميع الفئات في الجامعة بتحقيق العدالة والمساواة بين العاملين في الجامعات.

ه- توفير حق المحاسبية والمساءلة لجميع الأطراف المستفيدة من وجود الجامعات.

و- العمل وفق آليات، وأطر تتسم بالوضوح، وتمكّن العاملين من ممارسة أعمالهم بشكل كامل، ومساعدتهم على العطاء، والمشاركة الفاعلة في جميع الأنشطة داخل وخارج الجامعات لتحقيق الشفافية .

4- أبعاد الحوكمة الالكترونية

تباينت آراء الكتاب والباحثين واختلفت وجهات النظر فيما بينهم حول تسمية ابعاد الحوكمة الالكترونية، فمنهم من حددها بمبادئ الحوكمة الالكترونية ومنهم من عدّها بمكونات الحوكمة الالكترونية، ويرى (Adriana,2012:27)، ان ابعاد حوكمة الجامعات هي (السياق والرسالة والاهداف، الإدارة، المسائلة، الرقابة، المشاركة)، اما (Salam,2013:10) يرى ان الحوكمة الالكترونية تتكون من (الانصاف والشمولية، المسائلة، الشفافية، المشاركة، القواعد والقانون، الفاعلية، الاستجابة، التوافق، والكفاءة، ومن منظور (Oktm & Demirhan, 2014:1929)، ان مكونات الحوكمة الالكترونية هي (المشاركة الالكترونية، الشفافية الالكترونية، المسائلة الالكترونية، التدقيق الالكتروني)، ويؤكد (Alshaer,2017:221) ان هناك ستة مبادئ أساسية للحوكمة الالكترونية وهي (الشفافية والافصاح، الالتزام بالقوانين والأنظمة، المسائلة والمسؤولية، الوضوح، الاستقلالية، الحرية الأكاديمية)، بينما يشير (نجم، 2017:5) ان مبادئ الحوكمة الالكترونية تتكون من (الشفافية، المسائلة (المحاسبية)، النزاهة، المشاركة الفعالة، التمكين، حكم القانون، رشادة اتخاذ القرار، الشراكة، الفاعلية والكفاءة، وتؤكد (سنا، 2017: 27) ان هناك خمسة معايير للحوكمة الالكترونية وهي (السياق والرسالة والاهداف، توجه الادارة، الاستقلالية، المسائلة، المشاركة)، ويضيف (الكسر، 2018: 424) ان ابعاد الحوكمة الالكترونية هي (الشفافية، المشاركة الفاعلة، المسائلة، المساواة، الفاعلية التنظيمية)، ويختار الباحث الابعاد الآتية لكونها نالت اتفاق اغلب الباحثين والكتاب ولانسجامها مع طبيعة واهداف البحث الحالي وهي (الشفافية، المشاركة الفعالة، المسائلة، الاستقلالية).

أ- الشفافية

وتعني الشفافية هي الوضوح لما يجري ويدور داخل المؤسسة ، مع سهولة تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية وسهولة استخدام هذه المعلومات وتطبيقها من قبل العاملين في المؤسسة، أن هذا المبدأ لا بد من توافره في المؤسسات التعليمية حيث أنه، يحقق الانتماء الكامل للمؤسسة و الوضوح التام في القرارات داخل المؤسسة والموضوعية، واتخاذ القرار من خلال القوانين والقواعد معلومة حرة ومتاحة، واتباع الأسس القانونية والضوابط الخاصة بالمؤسسة التعليمية (نجم، 2017: 16)، ويؤكد (Alshaer,2017:221) ان الشفافية والإفصاح هو تقديم صورة واضحة وحقيقية لكل ما يحدث ، وذلك لضمان تحقيق الثقة والنزاهة والموضوعية في إجراءات الإدارة، كما أنه يضمن بشكل مناسب الإفصاح في الوقت المناسب عن معلومات صحيحة وواضحة وكاملة، وكذلك الشفافية تضمن في الوقت المناسب الإفصاح الدقيق عن جميع الأمور المتعلقة بتوفير المعلومات عن النتائج المالية والتشغيلية ، أهداف وأعضاء مجلس الإدارة ، ورواتب ومزايا كبار المسؤولين ، والهياكل والسياسات. وتؤكد (سنا، 2017: 28) ان الشفافية هي الإفصاح عن السياسات التعليمية، والتنفيذية للمؤسسات التعليمية، وطرح الآراء والأفكار والتعاون والتنسيق بين أفراد المؤسسة التعليمية، ويرى (الكسر، 2018: 425) ان الإفصاح والشفافية، ليس فقط عن المعلومات اللازمة لترشيد قرارات كافة الأطراف ذات المصلحة على مستوى المؤسسة، بل يتسع المفهوم ليشمل الإفصاح ضمن التقارير العامة عن المؤشرات الدالة على الالتزام بمبادئ الحوكمة .

ب- المشاركة :

يؤكد (Adriana & all, 2012:46) ان قدرة أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في القرارات المتعلقة بالجامعة هو أحد العوامل الحاسمة ليس فقط لتحسين الممارسات الديمقراطية ولكن أيضاً لتحديد التميز الأكاديمي، وتعني المشاركة مدى مراعاة أصحاب المصلحة المباشرة مصالحهم، وكذلك الدور الذي يلعبونه في عملية اتخاذ القرار ، فعادة ما يكون أصحاب المصلحة يتمثلون في الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، والحكومة، وممثلي الصناعات، والمناحين والمنظمات المجتمعية، والاتحادات والخريجين، (نجم، 2017: 27)، ويرى (Alshaer,2017:222)، نقلا عن (Lung-Sheng Lee, 2010) ان الهدف من المشاركة هو توفير الفرص لجميع الفئات ذات الصلة بالمؤسسة داخلياً وخارجياً ، ممثلة في المجالس الإدارية للمجالس الأكاديمية والإدارية ، الأكاديميين والإداريين والطلاب والمجتمع في المشاركة في صنع السياسات وتأسيس أسس ومبادئ العمل في مختلف مجالات الأنشطة الجامعية،

ج- المسائلة:

تهدف المسائلة إلى توفير هيكل تنظيمي واضح يحدد النقاط السلطة والمسؤولية ، ومحاسبة المسؤولين وصناع القرار عن مسؤوليتهم تجاه الشركة والمساهمين، المسائلة هي قاعدة لمحاسبة صانعي القرار أو هؤلاء الذين يقومون بأعمالهم ، ونتائج قراراتهم وإجراءاتهم تجاه المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين (Alshaer,2017:221)، في ظل قيام الحكومات والوزارات بمنح الجامعات الحكومية مزيداً من الاستقلالية، فإن هذه الاستقلالية تقترن في الغالب بقدر أكبر من المسائلة يتخذ شكل الإثباتات القابلة للقياس لما يتم احرازه من إنجاز وتقدم على صعيد تحقيق أهداف المؤسسات، ويشير هذا البعد باعتباره أحد مبادئ الحوكمة، إلى مساءلة أعضاء هيئة التدريس والمديرين والموظفين الإداريين، والمجالس الإدارية، كما يرتبط بتقييم إنجاز الأهداف المؤسسية، ونشر المعلومات عن أهداف المؤسسة، والتحصي العلمي للطلاب، واندماج الخريجين في سوق العمل، ووجود آليات تقييم داخلية وخارجية لضمان الجودة، واعتماد الأساليب المستخدمة لتقييم أداء الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، والمديرين والموظفين الإداريين، وتدقيق الحسابات الجامعية، وعملية إدارة المخاطر، والتعامل مع سوء السلوك (Adriana & all, 2012:20).

د- الاستقلالية:

يذكر (Adriana & all, 2012:18) بان هناك اتجاه دولي قوي لزيادة استقلالية المؤسسات العامة بجعلها مستقلة وذاتية الحكم، وظهر هذا من الحاجة لجعل الجامعات أكثر استجابة للبيئات الاجتماعية والاقتصادية وأكثر قدرة على التكيف مع التقنيات المتغيرة والابتكار، الاستقلالية الأكاديمية والحرية الأكاديمية عنصران حاسمان في أداء الجامعات الجيدة، ويتم تحديد الاستقلال المالي من خلال مؤشرات، مثل قدرة الجامعات على تحديد الرسوم الدراسية ، وتحويل التمويل الحكومي الفائض واقتراض المال واستثمارها وامتلاك الأراضي وبيعها وجذب الأموال على أساس تنافسي، ويجب ان تؤخذ بنظر الاعتبار الاستقلالية الأكاديمية والمسؤولية عن تصميم المناهج الدراسية ، مدى استقلالية الجامعات في تقديم أو إلغاء برامج الدرجات العلمية وتحديد الهياكل الأكاديمية وتقرير عدد الطلاب ومعايير القبول لكل تخصص

و تقييم نتائج التعلم ، وطرق التدريس ، ويؤكد (Alshaer,2017:221) بان الاستقلالية هي الآلية التي تقلل أو تلغي تضارب المصالح، وتبدأ هذه الآلية من خلال تشكيل وتعيين مجالس الادارة واللجان ، ويتم تعيين جهة رقابية خارجية مستقلة وفاعلة ومؤهلة، تؤدي عملها وفق المتطلبات المهنية والأصول لتأكيد أو تشهد بأن البيانات المالية تمثل حقيقة الوضع المالي والأداء.

المحور الثالث / الاطار العملي

اولاً : وصف عينة البحث . شملت عينة البحث مجموعة من التدريسيين في (جامعة الفرات الأوسط التقنية ، جامعة بغداد ، جامعة بابل، جامعة القادسية ، جامعة كربلاء) بمختلف المستويات الادارية واستطاع الباحثان الوصول الى (155) تدريسي , فقط (132) استجابة من عن طريق الاستمارة كانت صالحة للتحليل الاحصائي , ويوضح الجدول (1) خصائص العينة الذي يتضمن المعلومات التعريفية ومن خلال جمع تلك المعلومات التي تم الحصول عليها بواسطة استبانة البحث تشكلت صورة عن طبيعة عينة البحث , وكذلك تم ترميز متغيرات البحث وابعاده و فقراته في الجدول (2) .

الجدول (1) وصف عينة البحث

ت	البيان	التصنيف	العدد	النسبة المئوية	المجموع
1	النوع الاجتماعي	ذكر	101	77%	132
		انثى	31	23%	
2	الفئة العمرية	25-30 سنة	10	8%	132
		30-35 سنة	28	21%	
		35-40 سنة	30	23%	
		40 فأكثر	64	48%	
3	التحصيل الدراسي	بكالوريوس	11	8%	132
		دبلوم عالي	3	2%	
		ماجستير	63	48%	
		دكتوراة	55	42%	
4	المركز الوظيفي	عميد	1	1%	132
		معاون عميد	5	4%	
		رئيس قسم	14	10%	
		مسؤول وحدة	16	12%	
		تدريسي	96	73%	
5	سنوات الخدمة	اقل من 5 سنة	12	9%	132
		5-10 سنة	18	14%	
		10-15 سنة	44	33%	
		15-20 سنة	18	14%	
		20-25 سنة	24	18%	
		25 سنة فأكثر	16	12%	

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على استبانة البحث .

من خلال الجدول (2) نلاحظ إن نتائج خصائص عينية البحث غالبية أفراد العينة هم من الذكور إذ بلغت نسبتهم (77%) في حين بلغت نسبة الإناث (23%). بشكل إجمالي فإن الفئات العمرية للإفراد العينة كبيرة مما يشكل تباين في إجاباتهم عن أسئلة الاستبيان إذ حصل أفراد العينة ضمن الفئة العمرية (40 فأكثر) سنة على النسبة أكبر إذ بلغت (48%) وما يعادل (64) من أفراد العينة، وكان عدد الافراد الذين كانت سنوات خدمتهم بين (10-15 سنة) يمثلون نسبة

(33%) وما يعادل (44) فرد من العينة , النسب التي تم استعراضه بالجدول (1) تبين تنوع خصائص عينة البحث الحالي مما تشكل دور كبير على دقة اجاباتهم على استبانة البحث .

الجدول (2) ترميز متغيرات البحث

ت	المتغيرات	البعد	الفقرات	الرمز	المصدر
1	الجودة الشاملة X	التحسين المستمر	5	X1	
		التزام الادارة العليا	5	X2	
		التعلم والتدريب	5	X3	
		تمكين الموظفين	5	X4	
		التخطيط الاستراتيجي	5	X5	
2	الحوكمة الكترونية W	الشفافية	5	W1	
		المشاركة الفعالة	5	W2	
		المساءلة	5	W3	
		الاستقلالية	5	W4	

المصدر : من أعداد الباحثان بالاستناد الى مصادر مقياس المتغيرات.

ثانياً : اختبار اداة قياس البحث.

في البحث الحالي تم الاعتماد على مجموعة من الاختبارات التي كان الغرض منه معرفة مدى دقة واتساق بيانات البحث (اجابات افراد العينة) ومن هذه الاختبارات مايلي :

- 1- الصدق والثبات (Validity) : للتأكد من قابلية البيانات على قياس الشي التي بنيت من اجله .
- 2- الموثوقية (Reliability) : بالإضافة الى اختبار صدق وثبات اسئلة المقياس نحتاج الى معرفة قدرتها على القياس تحت ظروف مختلفة , ويمكن اجراء تلك الاختبارات من خلال ما يسمى بصدق التقارب (Convergent Validity) والذي يتطلب اجراء ثلاثة اساليب لمعرفة مدى تقارب الاسئلة وهي التشبعات الخارجية للفقرات (Factor Loading) , الموثوقية المركبة (Composite Reliability) , متوسط التباين المستخرج (Average Variance extracted) , وكذلك معامل كرونباخ – الفا (Cronbach Alphe) , ويوضح الجدول (3) معايير تلك المقاييس.

الجدول (3) معايير تقييم نموذج القياس

المعيار	الغرض	الحد الأدنى المقبول
التشبعات Factor Loading	مدى التعبير الفعلي للفقرة عن البعد	0.70
معامل كورنباخ الفا	اختبار الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس	0.70
الثبات المركب	اختبار واتساق المقياس	0.60
متوسط التباين المستخلص	اختبار صدق المقياس	0.50

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مصادر احصائية .

الجدول (4) يستعرض معايير نموذج القياس رغم وجود بعض القيم المنخفضة نوعاً ما مع ذلك تعد مقبولة وفق (Hair et al., 2006:255) وبذلك يمكن اعتماد نموذج قياس المتغيرات الرئيسية (الجودة الشاملة و الحوكمة الكترونية) (بكل فقراتها .

الجدول (4) قيم نموذج قياس متغيرات البحث وابعاده

Average Variance Extracted متوسط التباين المستخلص	الثبات المركب Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Factor loading	الفقرات	الابعاد	المتغيرات
0.631	0.895	0.849	0.828	Q 1	التحسين المستمر	الجودة الشاملة
			0.816	Q 2		
			0.789	Q 3		
			0.693	Q 4		
			0.839	Q 5		
0.637	0.897	0.853	0.826	Q 6	التزام الإدارة العليا	
			0.836	Q 7		
			0.778	Q 8		
			0.708	Q 9		
			0.834	Q 10		
0.592	0.879	0.827	0.754	Q11	التعلم والتدريب	
			0.814	Q 12		
			0.778	Q 13		
			0.773	Q 14		
			0.726	Q 15		
0.594	0.879	0.828	0.760	Q 16	تمكين الموظفين	
			0.813	Q 17		
			0.779	Q 18		
			0.769	Q 19		
			0.730	Q 20		
0.677	0.913	0.879	0.824	Q 21	التخطيط الاستراتيجي	
			0.864	Q 22		
			0.819	Q 23		
			0.745	Q 24		
			0.857	Q25		
0.553	0.859	0.797	0.606	W1	الشفافية	الحكومة الكترونية
			0.842	W2		
			0.646	W3		
			0.827	W4		
			0.767	W5		
0.558	0.862	0.802	0.655	W6	المشاركة الفعالة	
			0.834	W7		
			0.610	W8		
			0.836	W9		
			0.772	W10		
0.541	0.854	0.780	0.607	W11	المساءلة	
			0.833	W12		

			0.701	W13	الاستقلالية
			0.774	W14	
			0.744	W15	
0.537	0.851	0.774	0.833	W16	
			0.838	W17	
			0.676	W18	
			0.683	W19	
			0.607	W20	

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج Smartpls .

ثالثا : الوصف الاحصائي : عرض النتائج البحث وتفسيرها .

1- الجودة الشاملة .

الغرض من الوصف الاحصائي للمتغير الجودة الشاملة وابعادها لتقديم صورة على مدى انتشار مفاهيم الجودة الشاملة المقترحة بين افراد عينة البحث من خلال عرض الأوساط الحسابية لفقرات المقياس وانحرافاتها المعيارية وشدة الاجابة , اعتمد المقياس على خمس فئات (مقياس ليكرت الخماسي) لكل فئة وزن يتدرج بين 1-5 ويتم الحكم او تفسير تلك الاوساط الحسابية الموزونة من خلال معادلة (Dewberry, 2004: 15) :

- 1 – 1.80 : منخفض جداً
- 1.81 – 2.60 : منخفض
- 2.61 – 3.40 : معتدل
- 3.41 – 4.20 : مرتفع
- 4.21 – 5.0 : مرتفع جداً

يظهر من نتائج الجدول (5) بشكل اجمالي ان متغير الجودة الشاملة منتشر بشكل معتدل الى مرتفع قليلاً بين عينة البحث, اذ حقق وسط حسابي موزون عام بلغ (3.38) وبانحراف معياري (0.66) , من حيث الأهمية النسبية يأتي بعد تمكين الموظفين بالمرتبة الاولى (69 %) , بالمرتبة الثانية بعد التعلم والتدريب (69 %) , بالمرتبة الثالثة بعد التزام الادارة العليا (68 %) , بالمرتبة الرابعة بعد التحسين المستمر (67 %) , وحل بالمرتبة الاخيرة بعد التخطيط الاستراتيجي (65 %).

الجدول (5) المتوسطات الحسابية , الانحرافات المعيارية لمتغير الجودة الشاملة , N=132

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
1	تقوم ادارة الكلية بالدعم المناسب لعمليات التحسين المستمر	3.33	1.02	67%
2	تعمل ادارة الكلية على تطوير منتسبيها عن طريق التدريب الحديث	3.37	1.00	67%
3	تلتزم ادارة الكلية بازالة العوائق التي تعترض سبل تطبيق الجودة الشاملة	3.49	0.92	70%
4	تواكب ادارة الكلية التطور التكنولوجي الحديث في العملية التعليمية	3.29	1.16	66%
5	تعمل ادارة الكلية على ربط تقييم الاداء مع تطوير منتسبيها	3.33	1.01	67%
	الوسط الحسابي لبعث التحسين المستمر	3.36	0.81	67%
6	هناك خطة استراتيجية لادارة الكلية تدعم متطلبات ادارة الجودة الشاملة	3.35	1.03	67%

68%	1.00	3.39	7	تقوم ادارة الكلية بخلق البيئة المناسبة التي تساعد على تحقيق متطلبات الجودة الشاملة
70%	0.93	3.49	8	لدى ادارة الكلية تصور واضح عن متطلبات ادارة الجودة الشاملة
67%	1.16	3.34	9	تدعم ادارة الكلية منتسبيها من خلال مشاركتهم في قراراتها المهمة .
67%	0.99	3.33	10	تتبنى ادارة الكلية ثقافة التغيير لتسهيل تطبيق متطلبات الجودة الشاملة
68%	0.81	3.38		الوسط الحسابي لبعدها الادارية العليا
71%	0.92	3.57	11	تهتم ادارة الكلية بشكل كبير بعمليات التعلم والتدريب
70%	0.96	3.51	12	تدعم ادارة الكلية تشاطات التدريب والتعلم عن طريق اشراك موظفيها بدورات تدريبية بشكل مستمر
69%	1.00	3.45	13	تقوم ادارة الكلية بتدريب وتعليم منتسبيها على التقنيات والاجهزة الحديثة المستخدمة في العملية التعليمية
65%	0.99	3.23	14	يتم الترشيح للدورات التدريبية وفق اساس موضوعية لدى الادارية العليا للراغبين في التدريب حول مهارات الجودة
70%	1.03	3.50	15	تؤمن ادارة الكلية بان التعلم والتدريب يرفع من مستوى مهارات منتسبيها في مجال الجودة
69%	0.75	3.45		الوسط الحسابي لبعدها التعلم والتدريب
72%	0.93	3.58	16	تلتزم ادارة الكلية بتلبية متطلبات الجودة الشاملة
70%	0.97	3.52	17	تعمل ادارة الكلية على تعزيز الثقة المتبادلة بين المنتسبين
69%	1.00	3.46	18	يطبق جميع الموظفين العمليات المتعلقة بالجودة لانها من مهام عملهم
65%	1.00	3.25	19	حرص ادارة الكلية على خلق قادة فاعلين من اجل ادارة الجودة الشاملة
71%	1.03	3.53	20	تتبنى ادارة الكلية ثقافة العمل الجماعي
69%	0.76	3.47		الوسط الحسابي لبعدها تمكين الموظفين
65%	1.07	3.25	21	تمتلك ادارة الكلية رؤية واضحة لما ستكون عليه مستقبلا فضلا عن امتلاكها لأهداف واضحة ومرنة
65%	1.05	3.23	22	تمتلك ادارة الكلية خطط استراتيجية لأجراء تغييرات في المؤسسة التعليمية لتحسين النظام الاداري
68%	0.99	3.40	23	يعرض قسم الجودة رؤية ادارة الكلية من منظور الجودة الادارية
61%	1.10	3.05	24	تتضمن الخطط معايير واضحة تساعد المسؤول على المرونة في اختيار البدائل
66%	1.07	3.29	25	تتولى ادارة الكلية مراجعة الخطط الاستراتيجية حول الجودة اثناء اجتماعاتها
65%	0.87	3.24		الوسط الحسابي لبعدها التخطيط الاستراتيجي
68%	0.66	3.38		الوسط الحسابي العام لمتغير الجودة الشاملة

المصدر : من أعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V.25 .
2- الحوكمة الكترونية .

الجدول (6) يظهر الاوساط الحسابية الموزونة , الانحراف المعياري والاهمية النسبية لمتغير الحوكمة الكترونية وفقراتها , تشير الاوساط الحسابية الى الاعتدال او الحياد فيما يتعلق بانتشار الحوكمة الكترونية بأبعاده المختلفة في عينة البحث , اذ حصلت الحوكمة الكترونية متوسط عام مقداره (3.25) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) , وانحراف معياري عام بلغ (0.68). وهذا يشير الى عدة اسباب منه ادرك معظم عينة البحث بانخفاض اجراءات الحوكمة الكترونية , او قد يكون تخوف من طبيعة الاستمارة والغرض منه , احتل بعد الاستقلالية المرتبة الاولى من حيث ارتفاع الاوساط الحسابية اذ كان الوسط الحسابي له (3.36) , اما اقل المتوسطات كانت من نصيب بعد المسائلة بوسط حسابي بلغ (3.18) .

الجدول (6) المتوسطات الحسابية , الانحرافات المعيارية لمتغير الحوكمة الكترونية, N=132

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
1	تتصف سياسات واجراءات ادارة الكلية بالبساطة وسهولة الفهم	3.41	1.01	68%
2	يوجد لدى ادارة الكلية قاعدة بيانات متاحة للحصول على الاحصاءات والبيانات عن مختلف انشطتها	3.05	1.10	61%
3	تتوافر لدى ادارة الكلية مصادر لتداول المعلومات (نشرات-تقارير- مواقع انترنت -وسائل التواصل الاجتماعي)	3.42	1.06	68%
4	تتيح ادارة الكلية معايير المكافآت والحوافز لجميع العاملين	3.03	1.06	61%
5	هناك حرية تداول المعلومات بالكلية	3.19	1.01	64%
	الوسط الحسابي لبعده الشفافية	3.22	0.78	64%
6	تهتم إدارة الكلية بمستوى مشاركة الطلبة في القرارات المتعلقة بهم.	3.42	0.99	68%
7	تهتم الادارة الكلية بمستوى مشاركة الملاك الأكاديمي والإداري في صنع قراراتها المختلفة	3.06	1.10	61%
8	تهتم ادارة الكلية بمستوى مشاركة ممثلي الصناعة وسوق العمل والاتحادات والنقابات المهنية في القرارات المتعلقة بالخريجين .	3.44	1.06	69%
9	يتم اتخاذ القرارات بعد مشاركة جميع المعنيين بصورة جماعية	2.99	1.04	60%
10	هناك طرق متعددة لمشاركة الأفراد في أنشطة الجامعة المختلفة.	3.20	1.02	64%
	الوسط الحسابي لبعده المشاركة الفعالة	3.22	0.78	64%
11	تعمل ادارة الكلية وفقا لمتطلبات نظام ضمان الجودة واجراءات متابعة تحقيق التحسين المستمر.	3.35	1.03	67%
12	تعتمد ادارة الكلية المعلومات المترشحة عن المسوحات ونظم الاتصالات الخارجية في التقييم الأكاديمي والإداري	2.98	1.04	60%
13	تحقق ادارة الكلية النزاهة المالية من خلال توافر المعلومات، والتدقيق، والجزاءات	3.18	1.04	64%
14	يتم إشراك أصحاب المصالح في وضع القوانين والتشريعات الخاصة بالجامعة	3.03	1.07	61%
15	يتم مساءلة أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين فيما يخص عدم الالتزام بمعايير الأداء المنوطة بهم أو مخالفاتهم للقوانين التي تخصهم	3.38	1.04	68%
	الوسط الحسابي لبعده المسائلة	3.18	0.78	64%
16	يتمتع عضو الهيئة التدريسية في الكلية بحرية التعبير عن آراءه وافكاره	3.29	1.03	66%
17	تتمتع ادارة الكلية بالاستقلالية في تحديد رسالتها	3.23	0.99	65%
18	تمتلك ادارة الكلية الحق في تعزيز شراكتها الاكاديمية	3.49	0.94	70%
19	تمتلك ادارة الكلية الحق في استحداث التخصصات الاكاديمية	3.24	1.06	65%

71%	0.95	3.56	يتمتع عضو الهيئة التدريسية بحرية التدريب رهنا بمبادئ التدريب ومعاييرها ومناهجه المقبولة	20
67%	0.74	3.36	الوسط الحسابي لبعدها الاستقلالية	
65%	0.68	3.25	الوسط الحسابي العام لمتغير الحوكمة الالكترونية	

المصدر : من أعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V.25 .

رابعاً : اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متطلبات ادارة الجودة الشاملة والحوكمة الإلكترونية بأبعادها . يظهر جدول (7) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين الجودة الشاملة وابعاده والحوكمة الالكترونية ويظهر الجدول كذلك بيانات حجم العينة , نوع الاختبار ومعنوية الاختبار (Sig.) تظهر النتائج وجود معنوية معامل الارتباط من خلال علامة (**). اذ يدل ذلك على ان قيمة (t) المحسوبة اكبر من (t) الجدولية وبالإمكان الاستدلال على مقدار قوة معامل الارتباط وفق قاعدة (Cohen,1983) الموضحة في الجدول (6).

جدول (7) قيم ومستويات علاقة الارتباط

قيمة معامل ارتباط	مستوى علاقة الارتباط
أقل من (0.10)	علاقة ارتباط منخفضة
من (0.10) الى (0.30)	علاقة ارتباط معتدلة
أعلى من (0.30)	علاقة ارتباط قوية

المصدر: اعداد الباحثان باعتماد على المصدر (Cohen,1983)

إذ يشير جدول (7) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين الجودة الشاملة و الحوكمة الالكترونية, إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (**0.740) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بينهما فضلاً عن علاقة ابعاد الجودة الشاملة مع الحوكمة الالكترونية التي كانت جميعها معنوية وبمستوى علاقة ارتباط قوية (حتى بعد التخطيط الاستراتيجي X5) , وبذلك يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى .

الجدول (9) مصفوفة الارتباط بين متغير الجودة الشاملة بأبعادها والحوكمة الالكترونية

Correlations								
		X1	X2	X3	X4	X5	X	W
W	Pearson Correlation	.671**	.640**	.703**	.680*	.387**	.740**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	132	132	132	132	132	132	132

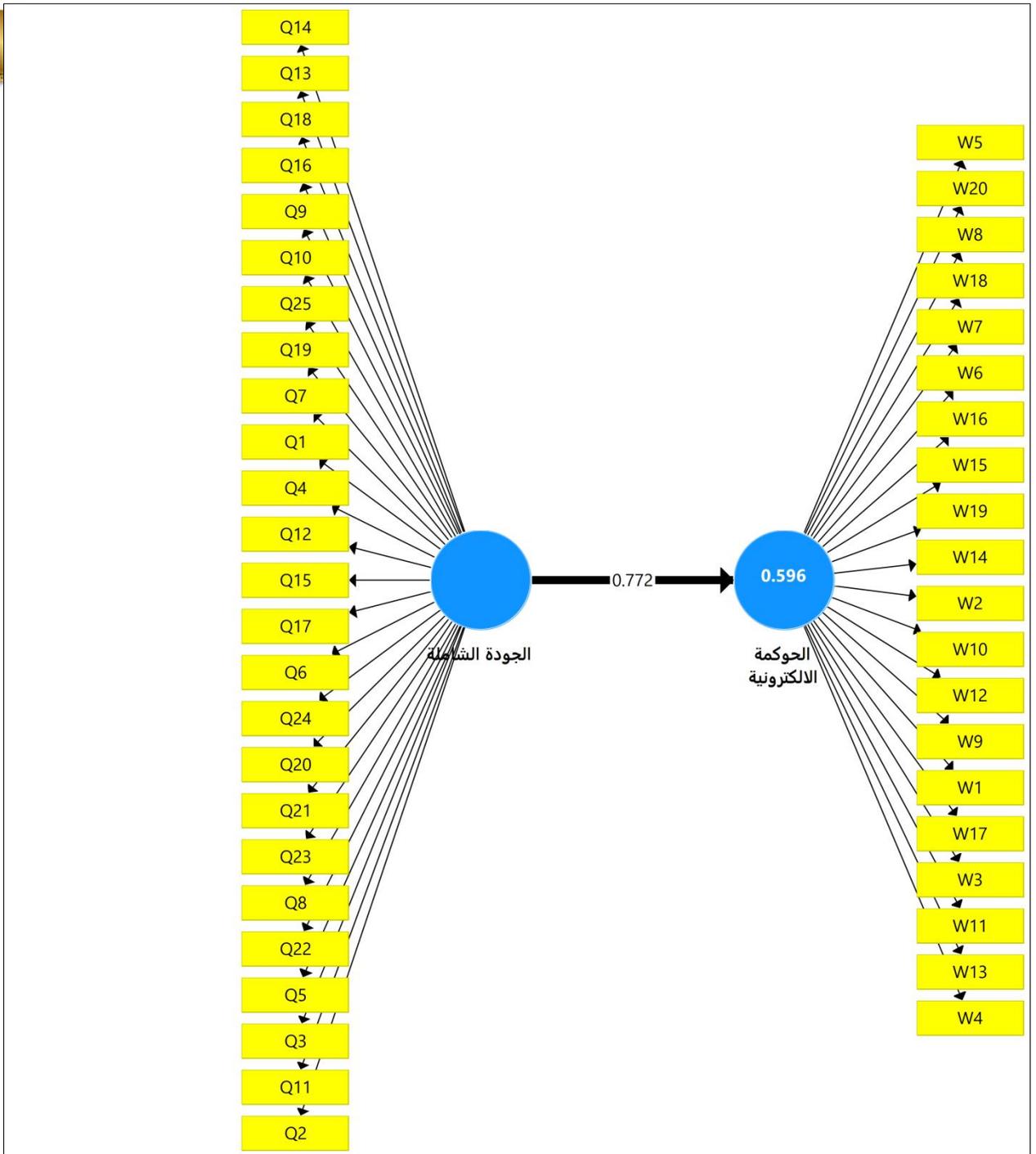
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر : من أعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V.25 .

* X = ادارة الجودة الشاملة

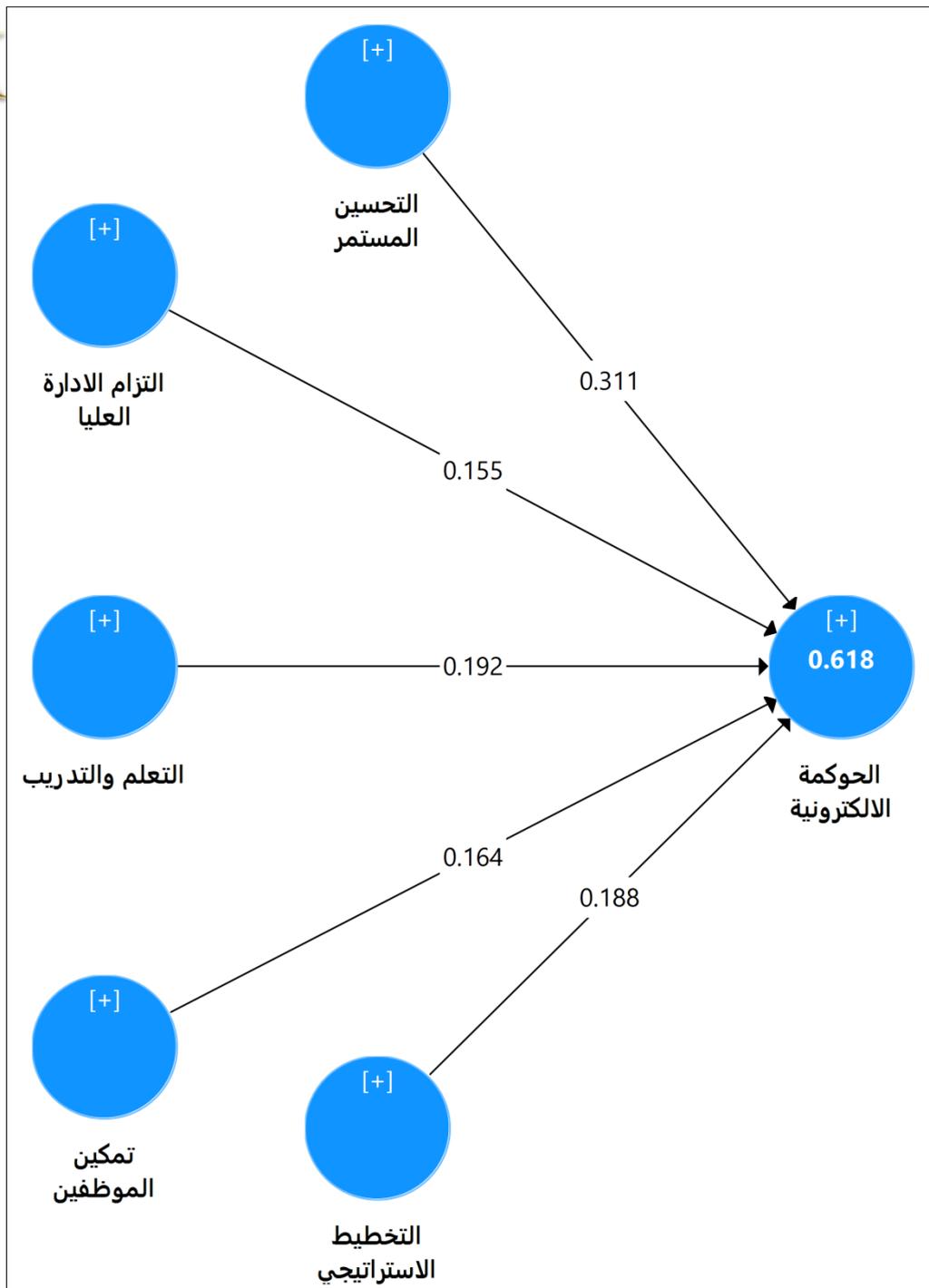
*W= الحوكمة الالكترونية

الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لمتطلبات ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الالكترونية بأبعادها . تم الاعتماد على البرنامج الاحصائي (Smartpls) لإيجاد التأثير المباشر بين الجودة الشاملة والحوكمة الالكترونية , وفق الشكل (2) بلغ معامل التأثير المباشر (Path Coefficient) ما يقارب (0.772) في حين بلغ معامل التفسير او التحديد (R Square) ما نسبته (0.596) وذلك يدل ان الجودة الشاملة تفسر 60% من التغيرات التي تطر على الحوكمة الالكترونية , النسبة المتبقية (40%) قد تعود الى عوامل او متغيرات اخرى ليست قيد الدراسة في نموذج البحث الحالي , يظهر ايضاً الجدول (3) تأثير ابعاد الجودة الشاملة (التحسين المستمر , التزام الادارة العليا , التعلم والتدريب , تمكين الموظفين و التخطيط الاستراتيجي) اذ فسر تأثير ابعاد الجودة الشاملة مجتمعة ما يقارب 62 % من



التغيرات التي تطر على الحكومة الكترونية , بناء على ما تقدم نستطيع قبول الفرضية الثانية بمعنى وجود تأثير معنوي وايجابي لمتغير الجودة الشاملة على الحكومة الكترونية .

الشكل (2) التأثير المباشر لمتغير الجودة الشاملة في الحكومة الكترونية



الشكل (3) التأثير المباشر لأبعاد الجودة الشاملة في الحوكمة الالكترونية

المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- يمتلك المبحوثين إدراكاً واضحاً وتاماً حول متطلبات ادارة الجودة الشاملة الواجب توافرها في المؤسسات التعليمية.
- 2- يتوافر في بيئة المؤسسات التعليمية قيد البحث معظم الأهداف والمتطلبات لتبني إدارة الجودة الشاملة فهي ملائمة للتطبيق من وجهة نظر الافراد المبحوثين .
- 3- اظهرت نتائج وصف متطلبات ادارة الجودة الشاملة وتشخيصها في المؤسسات التعليمية قيد البحث ما يأتي:-
 - أ- تتفق معظم اجابات الافراد المبحوثين على ان كلياتهم تحاول ان تحقق التحسين المستمر في جميع عملياتها التعليمية والبحثية والاستشارية ومن ثم تحقيق التحسين في اداء الخدمات المقدمة الى الزبائن(الطلبة والعاملين في منظمات المجتمع).

ب- تتفق معظم اجابات الافراد المبحوثين على ان كلياتهم تسعى الى تحقيق المشاركة الكاملة للأفراد العاملين من خلال حث العاملين في الكليات على العمل كفريق واحد ومشاركتهم في أعداد الخطط المتعلقة بجودة الخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية وتنفيذها، فضلا عن اهتمام الكليات بالمقترحات المقدمة من قبل العاملين لديها والمتعلقة بالجودة الشاملة .

ج- تتفق معظم اجابات الافراد المبحوثين على ان كلياتهم تهتم بتدريب وتعليم العاملين من خلال ادخالهم في دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم وقدراتهم..

4- تساهم الحوكمة الالكترونية (مبادئ وآليات) في ضمان تحقيق الرقابة الفعالة على نظم وإجراءات تحسين جودة أداء العملية التعليمية.

5- من خلال المؤشرات الإحصائية التي افرزتها عينة البحث تشير الى قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة والحوكمة الالكترونية .

6- محدودية رغبة وميل إدارة المؤسسات التعليمية موضوع البحث نحو العمل وفقا للحوكمة الالكترونية التي تسهم في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

ثانيا: التوصيات

1. يجب على الإدارة العليا الاهتمام بتعميق وزيادة الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة بين القيادات الإدارية والعاملين في المؤسسات التعليمية من خلال دمجهم في البرامج التدريبية وورش العمل ، المؤتمرات والندوات واطلاعهم على تجارب الجامعات العالمية الناجحة في إدارة مجال الجودة الشاملة.

2. ضرورة قيام القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية قيد البحث بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والنظر اليها على وفق أساس استراتيجي مستقبلي ، اذ تفوق الى اجراء التحسين المستمر في جميع أنشطة المؤسسات التعليمية ومن ثم تحسين جودة خدماتها المقدمة للزبائن وكسب رضائهم ويسهم ذلك في بقاء المؤسسات التعليمية ضمن أجواء المنافسة المتنامية..

3. العمل على تنمية القيم والاتجاهات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وعمليات تنفيذها لدى جميع العاملين بالمؤسسات التعليمية من خلال العمل بروح الفريق الواحد والتحسين المستمر للعمليات والمخرجات ، وزيادة المعرفة لدى العاملين والاهتمام بالزبائن والعمل على ارضائهم وغيرها ، ويمكن ان يتحقق ذلك من خلال بعض الوسائل كالبرامج التدريبية والاجتماعات.

4. تهيئة البيئة المادية والإنسانية التي تتلاءم مع متطلبات تنفيذ حوكمة الجامعات في مؤسسات التعليم العالي من خال:-
أ- إصدار التعليمات والأوامر التي تشجع وتبسط من تنفيذ نظام حوكمة الجامعات في مؤسسات التعليم العالي، بما فيها الكليات موضوع البحث.

ب- تخصيص ميزانية خاصة لتغطية متطلبات تدريب وتطوير المهارات المتخصصة بتنفيذ نظم تحسين الجودة وحوكمة الجامعات في مستوى المؤسسات التعليمية.

ج- التخطيط للمستلزمات المادية والمالية التي تضمن التنفيذ الناجح للحوكمة وتحسين الجودة في المؤسسات التعليمية..

5. تشكيل لجان مستقلة داخل المؤسسات التعليمية، لمتابعة وتنفيذ متطلبات الحوكمة الالكترونية وتقييمها؛ والعمل على إشاعة ثقافة الحوكمة الالكترونية الجيدة بما تتضمنه من مبادئ الشفافية والنزاهة والمساءلة والمشاركة من خلال :-
أ- ضمان حرية التعبير للهيئات الأكاديمية والإدارية الجامعية في الكشف عن الممارسات غير القانونية أو الفساد الذي قد تقع بها بعض القيادات في المؤسسات التعليمية.

ب- ضمان استخدام الهيئات الأكاديمية والإدارية الجامعية لوسائل الإعلام والنشر المختلفة للتعبير عن آراءها والمشكلات التي تعاني منها.

ج- ضمان الالتزام بمبادئ النزاهة والعدالة والموضوعية عند التعامل مع الحالات غير القانونية، وغير الشرعية التي تمارسها القيادات في الجامعات والكليات، أو المنتفذة في مؤسسات التعليم العالي.

6. تعزيز وترسيخ التعليمات والممارسات التي تساعد على انجاح تنفيذ الحوكمة الالكترونية من خلال:-

أ- دراسة ومناقشة الإجراءات والآليات الحالية التي تقترب من متطلبات الحوكمة الالكترونية ، ووضع الإجراءات والآليات التي تجعل منها مناخًا ملائمًا لتنفيذ مبادئ الحوكمة الالكترونية ذات الصلة مثل ضوابط اختيار القيادة الجامعية، أو طرائق التقدير الموضوعي للمستوى النوعي للخريجين، أو ظروف توفير الحرية الأكاديمية وطرائق ممارستها.

- ب- وضع نظم واضحة ومتكاملة للتقييم، توائم بين نتائج التقييم ومعطيات التغذية العكسية، في مجالات تقييم المستوى النوعي للخريجين، وأنشطة البحث والاستشارة، والعلاقات مع سوق العمل.
- ج- وضع آليات موضوعية وفعالة لمتابعة طرائق تنفيذ الإجراءات والضوابط ذات الصلة بمتطلبات تنفيذ الحوكمة الالكترونية مثل منهج الاطلاع الميداني على مجريات العمل، أو تطوير تعليمات وتوجيهات جديدة مبنية على نتائج التغذية العكسية.

المصادر

أ- المصادر العربية

- 1- فضل الله، نصر الدين الامين(2018)، (متطلبات ادارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الاداء)، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في كلية التجارة جامعة النيلين- مصر ، مجلة ادارة الجودة الشاملة.
- 2- عجمي، حمد عامر حمد عازب،(2020)، "اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الموارد البشرية في الجامعات الكويتية"، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 12.
- 3- سليمان، خلف ،بوحركات شيخ (2019)" واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة سعيدة لسنة 2019"، رسالة ماجستير ،وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة الدكتور موالى الطاهر بسعيدة ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التسيير، الجزائر.
- 4- سليم ،عديب (2018)، "دور ادارة الجودة الشاملة في تطوير مؤسسات التعليم العالي"، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والادارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم -الجزائر.
- 5- الكسر ، شريفه عوض، " دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الجامعات دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة بالرياض)"،مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية / جامعة بابل، العدد، 39 .
- 6- سناء، جفطه،(2016)،" دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي"، من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة، رسالة ماجستير ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة سطيف ، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- 7- نجم ، نورة عدنان(2017)،" (درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها)"، رسالة ماجستير ،الجامعة الاسلامية في غزة ، كلية التربية .

ب- المصادر الأجنبية

- 1- Abimbola, B.O., Oyatoye, E.O., Oyenuga, O.G. (2020). Total Quality Management, Employee Commitment and Competitive Advantage in Nigerian Tertiary Institutions. A study of the University of Lagos. International Journal of Production Management and Engineering, 8(2), 87-98. <https://doi.org/10.4995/ijpme.2020.12961>.
- 2-Adriana Jaramillo and all, (2012), "Universities Through the Looking Glass: Benchmarking University Governance to Enable Higher Education Modernization in MENA", World Bank and Center for Mediteranean Integration, p2-5. Available at the site:
- 3-Alshaer, I. M. A., Al hila, A. A., Al Shobaki, M. J., & Abu Naser, S. S. (2017). Governance of Public Universities and Their Role in Promoting Partnership with Non-Governmental Institutions. International Journal of Engineering and Information Systems, 1(9), 214-238. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssaoar-55387-2>.
- 4- Blom, P.P & Uwizeyimana, D.E,(2020), "Assessing the Effectiveness of e-Government and e-Governance in South Africa: During National Lockdown 2020", Research in World Economy Vol. 11, No. 5; Special Issue.
- 5- Bolatan ,Gulin Idil Sonmezturk &Arzu Karaman Akgu," Analysis of the Relationship between Strategic Planning and Total Quality Management", Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 16(2), 1-19.
- 6- Chan, K.W., (2007)," Misconceptions and complexities in the study of China's cities"; definstatistics.

- 7-Cohen, A. (1983). Comparing regression coefficients across subsamples: A study of the statistical test. *Sociological Methods & Research*, 12(1), 77-94.
- 8-Dewberry, C. (2004). *Statistical methods for organizational research: Theory and practice*. Psychology Press.
- 9-Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis (Vol. 6)*: Pearson Prentice Hall Upper Saddle River.
- 10-Hiezer, Jay & Rander, Barry ,(2008)"Production operation management strateg and Tactical Decision, 5th 3d, Prentice – Hall, New Jersey, U.S.A.
- 11-Henard Fabrice & Soleine Leprince- Ringue (2008), "The Path To Quality Teaching In Higher Education", Oecd.
- 12- In'airat, M. H., & Al-Kassem, A. H. (2014). Total quality management in higher education: A review. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(3), 294.
- 13-Jonsdottir, S., Ingason, H. T., & Jonasson, H. I. (2014). Continuous improvement projects in certified organizations in Iceland: traditional projects or not?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 119, 142-151.
- 14- Karanja, Ruth & Kahuthia, Julius & Muraguri, Charity,(2020)," Influence Of Senior Management Commitment On Performance Of Church Owned Primary Schools In Kiambu County, Kenya, *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration | Volume 3, Issue 8*, pp. 159-171.
- 15- Kemenade, Everard van & Nguyen ,Cuong Huu(2020)," Alignment Of Total Quality Management In The Higher Education Context," See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/340768837>.
- 16- Khattak ,Mohammad Nisar & zolin Roxanne & Muhammad, Noor," Linking transformational leadership and continuous improvement The mediating role of trust," The current issue and full text archive of this journal is available on Emerald Insight at: <https://www.emerald.com/insight/2040-8269.htm>.
- 17- Kistianı ,Devika Putri, Permana, Johar,(2019)," The Importance of Application Total Quality Management at Higher Education", *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, volume 400, 3rd International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2019).
- 18-Matougı, A. M. S. A., Hatmoko, J. U. D., & Wibowo, M. A. (2011). *The Total Quality Management: The Knowledge, Adoption and Implementation of Contractors in Semarang (Doctoral dissertation, magister teknik sipil)*. P.11.
- 19-Msallam, A. A., et al. (2020). "The Reality of Achieving the Requirements of Total Quality Management in University Colleges." *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)* 4(8): 67-90.
- 20-Nguyen Huu Cuong, Ta Thi Thu Hien & Nguyen Thi Thu Huong (2017). Achievements and Lessons Learned from Vietnam's Higher Education Quality Assurance System after a Decade of Establishment. *International Journal of Higher Education*, 6(2), 153-161, <https://doi.org/10.5430/ijhe.v6n2p153>.
- 21-Ntulo, G., & Otike, J. (2013). *eGovernment: Its role importance and challenges*. Kenya, Moi University, School of Information Sciences, Retrieved 18 April 2020, from. <http://www.sis.mu.ac.ke/index.php/research.../10-getrude-ntulo>.

- 22-Oktem, M.; Demirhan, K.; and Demirhan, H., (2014), "The Usage of E- Governance Applications by Higher Education Student", *Educational Sciences: Theory & Practice*, 14 (5), PP. 1925-1943.
- 23-Olusanjo ,David,(2019),” Top Management Commitment to Total Quality Management as A Correlate of Customer Satisfaction in the Nigerian Banking Sector”, *Texila International Journal of Management Special Edition* Apr .
- 24- Pambrenia, Yuni &Ali Khatibia, S. M& Ferdous Azama and Jacqueline Thama,(2019), “The influence of total quality management toward organization performance”, *Management Science Letters* 9 (2019) 1397–1406.
- 25-Rodriguez, Janette, Valenzuela, Madonna & Ayuyao, Nunilon, (2018), TQM paradigm for higher education in the Philippines, *Quality Assurance in Education*, Vol. 26, Issue 1, PP.101-114.
- 26-Ross, J. E. (2017). *Total quality management: Text, cases, and readings*. Routledge..
- 27-Saffar, N., & Obeidat, A. (2020). The effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing. *Management Science Letters*, 10(1), 77-90.
- 28-Salam, M., (2013), "E-Governance For Good Governance Through Public Service Delivery", A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Arts in Governance and Development, Institute of Governance Studies, BRAC University , Dhaka-1212, Bangladesh.
- 29- Saroja, G. and Sujatha, G., "2006, "Application of Total Quality Management to Library and Information Services in India Open Universities" , India.
- 30-Shrivastava, R. K & Raizada, A.K , Neeta Saxena,(2014),” Role of e-Governance to strengthen higher education system in India”, *IOSR Journal of Research & Method in Education (IOSR-JRME)* e-ISSN: 2320–7388,p-ISSN: 2320–737X Volume 4, Issue 2 Ver. I, PP 57-62 ,www.iosrjournals.org.
- 31-Sayidah, Nur, Sri Utami Ady, Jajuk Supriyati1, Sutarmin,(2019),” Quality and University Governance in Indonesia,” *International Journal of Higher Education* Vol. 8, No. 4.
- 32-Ullah, Atta & Chen Pinglu& Saif Ullah &Hafiz Syed Mohsin Abbas & Saba Khan,” The Role of E- Governance in Combating COVID- 19 and Promoting Sustainable Development: A Comparative Study of China and Pakistan,” *Chinese Political Science Review* (2021) 6:86–118 <https://doi.org/10.1007/s41111-020-00167-w>.
- 33-Uwizeyimana, D. E. (2015). Mobile Phones as Means for Extending E-Governance in Rural Areas of Sub-Saharan Africa. *African Journal of Public Affairs*, 8(4), 151-169.
- 34-Vykydal ,David& Folta ,Martin, and Nenadá, Jaroslav,(2020),” A Study of Quality Assessment in Higher Education within the Context of Sustainable Development: A Case Study from Czech Republic,” *Sustainability*, 12, 4769.

ادارة أنظمة الجودة الشاملة في تطوير المؤسسات الفندقية (كربلاء حالة دراسية)

الباحثون

م.م عبدالحسين موسى محمد
جامعة الفرات الاوسط التقنية / معهد تقني كربلاء/ قسم السياحة
م.م عبير عبدالوهاب مسلم
وزارة الثقافة الاثار والسياحة/ دائرة آثار كربلاء
م.م جنان عبدالرضا حمزة
جامعة كربلاء/ كلية العلوم السياحة

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تناول (إدارة أنظمة الجودة في تطوير المؤسسات الفندقية كربلاء- حالة دراسية) فالمشروعات السياحية هي ابرز الأنشطة التجارية والإستثمارية عالية الربحية. فهي تتطور بتطور المجتمعات، وأصبحت واقعاً نعيشه على مستوى الحياة العملية، ومن هذه المشروعات المؤسسات الفندقية التي تعتبر ركناً أساساً ومقوماً مهماً من مقومات السياحة العالمية، إذ لها الأثر المباشر في زيادة أعداد السائحين. ومن هنا ازداد إدراك مؤسسات الخدمة لأهمية ودور تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضى الضيوف. فقد اصبح موضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة الأكثر استحواداً واهتماماً في مؤسسات الأعمال في العقد الأخير، كما إن مواضيع الجودة والقضايا المتعلقة بها استحوذت على اهتمام الكثير من رجال الأعمال والحلقات والمؤتمرات العلمية، وأصبح المستهلكون يبحثون عن الجودة، من هنا جاء البحث ليسلط الضوء على مدى تطبيق هذه الفلسفة في قطاع الخدمات وعلى وجه التحديد في الخدمة الفندقية في محافظة كربلاء المقدسة. الكلمات المفتاحية : الجودة الشاملة ، إدارة الجودة الشاملة ، المؤسسات الفندقية .

مقدمة

تنظر البلدان المتقدمة إلى السياحة باعتبارها ثروة قومية ومورداً اقتصادياً مهماً، وتسعى جاهدةً إلى تعظيم الفوائد، وتعد الفنادق العصب الأساس الذي ترتكز عليها السياحة، وإن إنشاء المزيد من الفنادق وتنويع الخدمات الفندقية وتطويرها تعد ضماناً لنجاح النشاط السياحي، إن جودة الخدمات من أهم المتغيرات التي تسعى إليها المنظمات الفندقية في صناعة الفنادق لتحقيقها، ويشكل السائح المحور الرئيس الذي يجب ان تبنى عليه كل فعاليات ونشاطات وجهود المنظمة الفندقية، ويعد مصطلح الجودة الشاملة من المصطلحات التي نالت في العالم اليوم رواجاً كبيراً على مختلف الأصعدة.

تناولت في هذا البحث:

ثانياً: أهمية البحث

يمكن ان نلخص الإهمية بمايلي:

1- تناول احداث مداخل التطوير وهو مدخل أنظمة الجودة الشاملة وتطبيقها في المؤسسات الفندقية.

2- الكشف عن وجه القصور داخل المؤسسات الفندقية.

ثالثاً: اشكالية البحث

تظهر اشكالية الدراسة في قطاع المؤسسات الفندقية بشكل عام، وفي مدينة كربلاء بشكل خاص، هو عدم استخدام الإسلوب العلمي في إدارة المؤسسات الفندقية، باستخدام إدارة أنظمة الجودة الشاملة، ومن خلال الدراسات المتعلقة بالواقع الإداري في المؤسسات الفندقية نجد مجموعة من العقبات والمشكلات، التي تضعف جودة النظام الخدمي،

خامساً: فرضية البحث

يرتكز البحث على فرضية رئيسية هي: هل (لأنظمة إدارة الجودة الشاملة أهمية في تطوير المؤسسات الفندقية المبحوثة)

سادساً: أهداف البحث

الأهداف الأساسية:

- 1- القاء الضوء على فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- 2- تحديد مبادئ الجودة الشاملة التي يمكن تطبيقها والاستفادة منها في تطوير النظام الإداري.
- 3- معرفة مدى تبني مديري المؤسسات الفندقية لأنظمة إدارة الجودة الشاملة.
- 4- التوصل إلى وضع تصور مستقبلي لتوظيف مبادئ أنظمة الجودة للارتقاء بالإدارة الفندقية.

الأهداف الفرعية:

- 1- التعرف على مفهوم الجودة مبادئ الجودة والشاملة وأنظمتها.
- 2- التعرف على أهداف الجودة الشاملة.
- 3- التعرف على الرواد الأوائل للجودة الشاملة.

تاسعاً: عينة البحث

إختار الباحث عينات عشوائية للدراسة من المؤسسات الفندقية في محافظة كربلاء المقدسة، حسب التصنيف الحاصل عليه من الدرجة الأولى والبالغة اعدادها (6) مؤسسات فندقية.

عاشراً: هيكلية البحث

المبحث الأول: الجانب النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة.
والمبحث الثاني فقد تحدثنا عن هيكلية وتنظيم المؤسسات الفندقية السياحية.
وكان المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

المبحث الأول: الجانب النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

- 1- مفهوم الجودة الشاملة: إن تعريف الجودة الذي يتبناه معظم المحللين وصانعو القرار هو الملائمة للغرض، ودفاعهم عن هذا التعريف يستند إلى إن الجودة لا معنى لها إلا بالنسبة للغرض أو الغاية من المنتج أو الخدمة. ويحكم على الجودة بدلالة درجة صلاحية الخدمة أو المنتج للغرض المعن¹.
- و عرف كل من (لييوف وارسوز) بأنها انجاز العمل الصحيح بشكل صحيح².
- 2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة : إن إدارة الجودة الشاملة هي منهج إداري يسيطر على فكر وتصرفات الممارسين والمهنيين في أغلب المؤسسات المعاصرة التي تتسابق جاهدة نحو تحقيقه لاسيما منذ ثمانينات القرن الماضي بعدما حقق نجاحاً باهراً في المؤسسات اليابانية.
- 3- تعريف إدارة الجودة الشاملة كمفهوم واحد يجب القاء الضوء حول المفاهيم الثلاثة لإدارة الجودة الشاملة كل مفهوم على حده.

ومفهوم الإدارة : تعرف الإدارة بنظر (هنري فيول)^(*) أهم الأنشطة التي يجب أن تطبق بعناية.

4- مفهوم الجودة : عرف مفهوم الجودة في قاموس (أكسفورد) على انه " الدرجة العالية من النوعية أو القيمة".

5- مفهوم الشاملة : وهي تعني مشاركة جميع الأفراد والأقسام في المنظمة لتحقيق التحسين المستمر³

المبحث الثاني: هيكلية وتنظيم المؤسسات الفندقية السياحية

أولاً : الطرق الحديثة المعتمدة في تصنيف الفنادق السياحية

(1) أ. د. سوسن شاكر مجيد، د. محمد عواد الزيادات: إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، ص16، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007م.

(2) Wendy: Leebov and Clara jean Ersos, The Health Care Managers Guide to Continuous Quality Improvement, (Chicago: American Hospital publishing, Inc, 1991) p4-5

(3) د. عبد الرحمن أحمد محمد هيجان: منهج عملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ص411، العدد 3، المجلد 34، الرياض، السعودية، 1994م

1- تصنيف الفنادق حسب الخصائص المادية: تحديد الخصائص المادية ما إذا كانت فندقاً أو موتيلاً أو منتجاً أو فنادق مؤتمرات وغيرها.

- أ-المنتجع: هو عبارة عن فندق للرحلات الصيفية القادمة على خطوط السكك الحديد التي كانت قيد الانشاء في أواسط القرن التاسع عشر¹.
- ب-فنادق المؤتمرات: ما يميّز هذه الفنادق عن الفنادق التجارية هو متوسط عدد الغرف عن الفنادق التجارية يصل إلى (600) غرفة، وقد جاء تطور هذه الفنادق ملازماً لزيادة الطلب على المؤتمرات الكبيرة، تقدم هذه الفنادق صالات فسيحة للاجتماعات والمعارض².
- ج-فنادق الأجنحة الكاملة: هذا النوع من الفنادق يوفر الإيواء مع مطبخ كامل أو جزئي، حيث يحتوي الجناح الكامل على مناطق معيشة ومناطق نوم منفصلة مع غرفة أو غرفتي نوم، أما في جناح الأستوديو أو الجناح الصغير فتكون مناطق المعيشة ومناطق النوم مجموعة في غرفة واحدة³.
- د- فنادق المبيت والافطار: وهي فنادق خاصة تقدم المأوى ووجبة الافطار للزبائن، والكثير من هذه الفنادق هي عبارة عن قصور تاريخية أو منارات أو مواقع فريدة تم تحويلها إلى فنادق.

2- تصنيف الفنادق حسب مستوى السعر:

- أ- الفنادق الفخمة: تحضى هذه الفنادق على أعلى درجات الأمتياز في صناعة الايواء.
- ب-فنادق السوق المتوسط: تسمى بفنادق الدرجة السياحية (Trurist Class Hotel).
- ج-فنادق السياحية (الاقتصادية): فنادق تقدم غرفاً خاصة بأسعار معتدلة⁴
- 3- تصنيف الفنادق حسب نطاق الخدمات⁵.
 - أ- فنادق الخدمة الكاملة: تقدم فيها مجموعة خدمات للزبائن بالإضافة إلى خدمات الإقامة والمبي⁶.
 - ب-فنادق الخدمات المتوسطة: فنادق تقدم الخدمة الوسيطة، يقصدها الشريحة الكبرى من النزلاء⁷.
 - ج- فنادق الخدمات المحدودة (الفنادق الاقتصادية): يقدم خدمة الغرف بدون خدمات طعام وشراب⁸.
 - 4- الخدمات والتسهيلات: يختلف الفنادق بمستويات الخدمات التي تقدمها والتسهيلات للزبائن⁹.
 - 5- تصنيف الفنادق حسب الملكية: هناك طرق أخرى لتصنيف الفنادق تتم بحسب ملكية.
 - 1- الفنادق الموسمية: تعتمد على الضيوف الذين يأتون لقضاء موسم معين من موسم السنة.
 - 2- الفنادق العلاجية: تعتمد على الضيوف الراغبين في البعد عن الضوضاء والاستجمام.
 - 3- الفنادق الرياضية: تلك التي تخدم الرياضيين وهواة الرياضة من صيد الأسماك أو الطيور.
 - 4- الفنادق العائمة: وتتمثل بالبواخر ويتم تجهيزها مثل الفنادق مع مراعاة أن يكون الأثاث ثابت.
 - 5- فنادق الكامب: تجهز هذه الفنادق مثل المعسكرات وتعتمد على الخيام ويراعي قربها من الشواطئ¹⁰.

(1) د. محمد عبد النبي الطائي: مدخل إلى إدارة الفنادق، م. ن، ص 97.

(2) د. محمد فريد عبد الله: التخطيط السياحي وأفاق السياحة المستدامة، م.ن، ص 23.

(3) د. حميد عبد النبي الطائي: مدخل إلى إدارة الفنادق، م.ن، ص 98.

(4) د. حميد عبد النبي الطائي: مدخل إلى إدارة الفنادق، م.ن، ص 100.

(5) د. حميد عبد النبي الطائي: مدخل إلى إدارة الفنادق، م.ن، ص 102.

(6) عصام حسن السعيد: إدارة المنظمات الفندقية، م.ن، ص 25.

(7) د. محمد فريد عبد الله: التخطيط السياحي وأفاق السياحة المستدامة، م.ن، ص 84.

(8) د. حميد عبد النبي الطائي: مدخل إلى إدارة الفنادق، م.ن، ص 101.

(9) عصام حسن السعيد: إدارة المنظمات الفندقية، م.ن، ص 25.

(10) د. ربيع بن محمد: الاتجاهات المعاصرة في إدارة المشروعات، ص 22، ط 1، مطبعة المحمودية، الإسكندرية، مصر، 1999م.

- ❖ فنادق ذات خمس نجوم: هذا النوع من أرقى أنواع الفنادق ويقدم خدمات متكاملة للضيوف¹.
- ❖ فنادق ذات الأربع نجوم: له نفس مواصفات الخمس نجوم من حيث الموقع وغيره لكن الفرق في عدد الغرف ومساحتها فهي غالباً تكون أكثر من (100) غرفة ولا تقل عن (75) غرفة.
- ❖ فنادق ذات الثلاث نجوم: مستوى الخدمة المؤقتة في هذا النوع من الفنادق تكون محدودة نسبياً.
- ❖ فنادق ذات النجمتين : هذا النوع من الفنادق صغيرة الحجم ولا يقدم خدمات سوى الغرف.
- ❖ فنادق النجمة الواحدة: تكون هذه الفنادق رخيصة جداً ولا يوجد بها أي خدمات².

ثالثاً: أنواع إدارات الفندق

- 1- المكاتب الأمامية: (الاستقبال- الاستعلامات- صراف المكاتب الأمامية)³.
- 2- المدير الليلي والمدير المناوب: يمثل المدير الليلي إدارة الفندق في حل مشاكل كل النزلاء، .
- 3- قسم الإشراف الداخلي⁴.
- 4- قسم الغسيل والكي: يجهز قسم الإشراف الداخلي يومياً بكل البياضات اللازمة للغرف والمطاعم.
- 5- قسم الأمن: تتلخص مهمة هذا القسم في المحافظة على الأمن داخل الفندق⁵.
- 6 - قسم الهواتف: يقوم موظف الهواتف بالرد على المكالمات حسب النظام المتبع بالفندق.
- 7- قسم التسويق: يقوم هذا القسم بالنشاطات الترويجي للفندق⁶.
- 8- إدارة العلاقات العامة: إحدى الإدارات المهمة، حيث أنها مرآة الفندق أمام الشخصيات المهمة، وتقوم هذه الإدارة على أسس وعناصر أهمها التعرف إلى رجال الأعمال وتوطيد العلاقة بين الفندق ومسؤولي الشركات المختلفة وكذلك مسؤولي الحكومة واكتساب ثقتهم.
- 9- إدارة المبيعات: تعد من الإدارات المهمة في الفندق من خلالها تظهر الفنادق بالصورة المطلوبة⁷.
- 10- إدارة الاغذية والمشروبات: يساهم في تحقيق قدر كبير من الإيرادات⁸.

رابعاً- خصائص الخدمات الفندقية:

- 1- تعتبر الخدمة الفندقية خدمة هالكة أو قابلة للانتهاء.
 - 2- ان الخدمات الفندقية غير ملموسة.
 - 3- لا يمكن نقل الخدمات الفندقية إلى الزبون ويتوجب على الزبون الانتقال إلى حيث توجد الخدمة.
 - 4- تعتبر الخدمة الفندقية خدمة متغيرة الخواص.
 - 5- ان الخدمة الفندقية تتسم بالتذبذب وعدم الاستقرار، ويظهر هذا في حال الطلب والعرض⁹.
- خامساً: مستويات الخدمة الفندقية:

- 1- الإيواء: أي الغرفة داخل الفندق .
- 2- خدمات تسهيلات التي تعرض للضيف والتي تساعد على استخدام الخدمة.
- 3- خدمات داعمة أو مساندة في صناعة الفنادق.
- 4- خدمات إضافية تسهل الوصول إلى الفندق.

(1) د. رجب عبد الحميد : فن إدارة الفنادق والمستشفيات، م.ن، ص 99.

(2) الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، الإدارة الفندقية، المملكة العربية السعودية، ص 75.

(3) د. رجب عبد الحميد: فن إدارة الفنادق والمستشفيات، ن. م، ص 103.

(4) م.نوفل عبد الرضا علوان: أثر تنوع وتطوير الخدمات الفندقية على الإيرادات في صناعة الفنادق العراقية، ص 9، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 75، 2009م.

(5) د. رجب عبد الحميد: فن إدارة الفنادق والمستشفيات، م.ن، ص 107.

(6) د. رجب عبد الحميد: فن إدارة الفنادق والمستشفيات، م.ن، ص 108.

(7) د. محمد أمين السيد علي : إدارة الفنادق ورفع كفاءتها الانتاجية، م.ن، ص 216.

(8) م.م.نوفل عبد الرضا علوان: أثر تنوع وتطوير الخدمات الفندقية على الإيرادات في صناعة الفنادق العراقية، م.ن، ص 10.

(9) عصام حسن السعيد: إدارة المنظمات الفندقية، م.ن، ص 26.

سادساً : دراسة الواقع الفندقى وأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في فنادق محافظة كربلاء المقدسة - الخدمات الفندقية:

- مفهوم الخدمة: انها النشاطات غير الملموسة والتي تحقق اشباع الرغبات والتي ليست مرتبطة أساساً ببيع السلعة أو خدمة أخرى¹.
 - مفهوم الخدمات الفندقية: أنها منتجات غير ملموسة بطبيعتها هدفها اشباع حاجات ورغبات من يستهلكها من السياح ومحقة مردود مادي لمن يقدمها².
 - خصائص الخدمات الفندقية:
 - سيادة الجانب الانساني على نظم انتاج الخدمة
 - الكيان أو الجانب غير الملموس للخدمة
 - تزامن انتاج وتقديم الخدمة مع الأثر الذي يصيب المستفيد
 - الخدمات لا تخزن.
 - عدم تماثل مستويات الأداء في الخدمة³.
 - طرق تطوير الخدمات الفندقية:
 - الطريقة الاولى : عن طريق التملك .
 - الطريقة الثانية: عن طريق تطوير خدمة جديدة تماماً⁴.
 - خطوات تطوير الخدمات الفندقية:
 - الخطوة الأولى: هي استراتيجية تحديد مكانة الخدمة في
 - الخطوة الثانية: تصميم وتطوير وابتكار وتقديم الخدمة فهي تتضمن إرساء مفهوم لتسويق الخدمة.
 - آثار تطوير الخدمات الفندقية: إن عملية تحليل ودراسة آثار التطورات التي تحصل في البيئة على اتجاهات وميول الزبائن وأنماطهم الحياتية تسهم بشكل كبير في رفد عملية صنع القرار بالمعلومات التي تحدد مسارات العمل في المنظمة الفندقية، وخاصة في مجال تطوير الخدمات وابتكار خدمات جديدة، فالخدمة الفندقية يتم انتاجها في ضوء احتياجات الزبائن الاستهلاكية لذلك فإنه من مقومات البقاء هو القدرة على تلبية احتياجات الزبائن واشباع رغباتهم .
 - - عملية تطوير الخدمات الفندقية: نشاطات الخدمات التي تقدم العناية للسائحين تعمل على اطالة مدة الإقامة للسائح وزيادة الانفاق السياحي وبالتالي زيادة دخول جميع القطاعات في المنطقة⁵.
 - الجودة في الخدمات الفندقية:
- يختلف تعريف الجودة في الخدمات الفندقية قياساً بالخدمات الإنتاجية المتمثل بالسلع الملموسة، وذلك لان الخدمات وكما مر ذكرها بتعريف الخدمة من هذا البحث ماهي إلا نشاطات غير ملموسة تحقق منفعة للزبون، وليست من الضرورة أن تكون مرتبطة ببيع سلعة أو خدمة اخرى، أي ان إنتاج وتقديم.
- الخدمة لا يتطلب استخدام سلعة مادية، وعليه فإن الجودة المدركة في الخدمة هي غير الجودة المدركة في السلع الملموسة، إذ إن الأبعاد التي تتضمنها كلمة (الجودة) تتباين في السياقات الخدمية عن تلك التي تستخدم غالباً في

(1) عبد الخالق أحمد باعولي: مبادئ التسويق، ص54، ط1، دار الفكر، دمشق، سوريا، 1969م.

(2) يعقوب صفر علي : التخطيط لتأهيل خدمات وفاعليات السياحة الدينية في محافظة النجف الأشرف وأثرها في نمو النشاط السياحي، ص21، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، قسم السياحة، 2007م.

(3) م. م. سعد فرج حمادي: إدارة الجودة الشاملة في صناعة الفنادق، ص10، جامعة النهرين، بغداد، العراق، 2007م.

(4) م.م. نوفل عبد الرضا علوان: أثر تنويع وتطوير الخدمات الفندقية على الإيرادات في صناعة الفنادق العراقية، م.ن، ص16.

(5) مصطفى يوسف كافي : اقتصاديات السياحة، ص80، ط1، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2008م.

السياقات الصناعية، ويمكن إبراز هذ التمايز والاختلاف من أن الجودة بالنسبة للتصنيع تدور بالأساس حول المطابقة مع مواصفات المنتج، إما في الخدمات فالجودة بالأساس تدور حول الزبون لأنه متاصل من البداية حتى النهاية، وعليه يمكن تعريف مفهوم جودة الخدمات الفندقية هي:

- مدى قيام الخدمة بتحقيق مايعتقد الزبون انها من مفترض أن تقدمه.
- قياس لمدى تطابق مستوى الجودة المقدمة مع توقعات المستفيد¹
- قياس جودة الخدمات الفندقية²: هناك اكثر من منظور لتقويم مستوى جودة الخدمات الفندقية هي: تقويم جودة الخدمة من منظور المنتج، و تقويم جودة الخدمة من منظور المستفيد.
- أبعاد جودة الخدمات الفندقية:
 - المعولية (الاعتمادية): وتعني درجة الاعتماد على مجهز الخدمة ودقة انجازة للخدمة المطلوبة.
 - الاستجابة : وتعني سرعة انجاز العمل ومستوى المساعدة التي يتلقاها المستفيد من مجهز الخدمة.
 - الملموسة: وتشمل العناصر المادية للخدمة (الأجهزة، المقاعد، الإنارة، الخ)
 - درجة تأكيد الجودة: معلومات وكياسة القائمين على تقديم الخدمة.
 - الجانب النفسي (الاهتمام واللطف): ويعني درجة العناية بالمستفيد ورعايته بشكل خاص³.
- ويتم استخدام مقياس (SERVQUAL) مرتين، الأولى قبل حصول الزبون على الخدمة لقياس مايسمى بالجودة المتوقعة، اما الثانية فهي مستوى الجودة المدركة والتي يتم قياسها بعد حصول الزبون على الخدمة، ويتم بعد ذلك مقارنة الجودة المتوقعة بالجودة المدركة.
- مقياس (SERVQUAL) يعد الاكثر شيوعاً لاستعمالات الجودة، اذ يعتبر اضافة حقيقية في مجال قياس جودة الخدمات.

- وسائل تقييم الخدمات:
 - الاكرامية: يمكن تقييم الخدمات السياحية عن طريق حجم الاكرامية المدفوعة من قبل الزبون.
 - الاستبيانات: هي إحدى وسائل التقييم المثالية لقياس حجم ومدى رضى العملاء عن الخدمة.
 - تكرار الزيارة: كلما تكررت الزيارة من قبل العميل اعطى ذلك انطباعاً جيداً للخدمة المقدمة.
 - صندوق الاقتراحات والشكاوى: هو المعيار الحقيقي لمعرفة التقييم بسبب السرية التي يتم بها⁴.
- سابعاً- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية:

تطبيق الجودة الشاملة يحقق مايلي:

- 1- الميزة التنافسية⁵.
- 2- تقليص شكاوى الزبائن وتخفيض تكاليف الجودة ما يسهم في تحقيق رضى الزبون.
- 3- زيادة الإنتاجية والأرباح، ما يساعد في رفع الكفاءة الإدارية من خلال زيادة الحصة السوقية.
- 4- زيادة شهرة المنظمة.
- 5- الاقبال المتزايد للكفاءات لغرض التعيين في المنظمة يرفع مستوى سمعة المنظمة⁶.

(1) د. زغدار أحمد: إدارة الجودة الشاملة في الخدمة الفندقية وأثرها في تحقيق رضى ضيوف الفنادق فئة خمس نجوم ، ص19، عدد25، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2012م.

(2) م.م. سعد فرج حمادي : إدارة الجودة الشاملة في صناعة الفنادق، م.ن، ص13.

(3) د. بشير عباس العلاق: د. حميد عبد النبي الطائي: تسويق الخدمات، ص260، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999م.

(4) م.م. نوفل عبد الرضا علوان: أهمية تطوير الخدمات السياحية واثرها في تقويم أداء الفنادق الدرجة الأولى، دراسة ميدانية لعيّنة من الفنادق الدرجة الاولى، ص222، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد57، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم السياحة، جامعة المستنصرية، 2005 م.

(5) برهان الدين السامرائي: دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، م.ن، ص144.

(6) أ. بومدين يوسف: إدارة الجودة الشاملة والاداء المتميز، م.ن، ص32.

ثامناً- الفرق بين المنظمات الخدمية التي تطبق إدارة الجودة الشاملة والمنظمات التقليدية¹

عناصر المقارنه	الادارة التقليدية	الادارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي	مسطح
اتخاذ القرارات	مبني على معرفة الناس في قمة الهرم	مبني على البيانات والاجراءات العملية المشتركة
حل المشكلات	تجنب المشكلات وتقطيعها وعدم محاولة اصلاح شئ اذا تعطل واتباع اسلوب رد الفعل والتفتيش	البحث على المشكلات التي تعوق التحسين المستمر ومراقبتها، اتباع اسلوب الفعل لكشف المشكلات ومنعها قبل حدوثها
مصدر المشكلات	العاملون هم مصدر المشاكل الإدارية	العمليات والاجراءات والنظام الإداري مصدر المشكلات لذلك فالمدبرون يديرون العمليات الإدارية والنظام الإداري
الأخطاء والأهدار وإعادة الأعمال	يمكن التعامل معها ويتم تحملها بدرجة معينة، والأخطاء عادةً يتم اكتشافها وتصحيحها	لا يمكن تحمل او قبول الاخطاء أو الأهدار أو إعادة الاعمال . يجب ان تمنع الأخطاء قبل حدوثها بأداء العمل الصحيح للمرة الأولى

(¹) لرقط علي: إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر المبررات و المتطلبات الأساسية، ص30، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، 2008م.

التخطيط، التركيز على جهود التحسين	تخطيط قصير الاجل، تركيز داخلي على تحقيق نتائج سريعة عندما تنشأ المشكلة أو حاجة للتحسين	تخطيط طويل الأمد وتفكير استراتيجي، تركيز داخلي وخارجي على العمل وتحسين مستمر
تصميم المنتجات والخدمات	المنتجات والخدمات يتم تحديدها وتصميمها من قبل الإدارة المتخصصة وفقاً لمعرفة الخبراء	المنتجات والخدمات يتم تحديدها وتصميمها من قبل فرق مدربة وفقاً لمعلومات وبيانات تم جمعها من العملاء الخارجيين والداخليين
المديرون والموظفون	المديرون يصدر الأوامر والموظفون ينفذون	الذين يؤدون العمل يعرفونه أكثر لذلك فالموظفون يشاركون في التحسين
الانتاجية والجودة	هدفان متضاربان لا يمكن تحقيقهما في آن واحد	تحسين الجودة لزيادة الإنتاجية
المسؤولية من الجودة	الجودة مسؤولية العاملين ويلامون بشكل مباشر عند تردي الجودة	الجودة مسؤولية الإدارة ويلقي اللوم على الإدارة عند تردي الجودة

المصدر: لرقط علي: إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر المبررات و المتطلبات الأساسية، ص30، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، 2008م.

تاسهاً. تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية:

إن تنفيذ نظام إدارة الجودة في المنظمة الفندقية يتطلب بعض المتطلبات هي:

- 1- اصلاح ثقافة المنظمة: ادخال أي مبدأ جديد في المنظمة يتطلب اصلاح الثقافة الداخلية للمنظمة، لمعرفة أماكن تطبيق هذا أم لا وفقاً لمعتقدات العاملين.
- 2- التسويق للبرنامج: التسويق الداخلي للعاملين في المنظمة له دور مهم في اطلاعهم على البرنامج، والمخاطر المتوقعة، وغير ذلك، باستخدام المحاضرات والإجتماعات وبرامج التدريب.
- 3- التعلم والتدريب: لتجنب أي مخاطر في تطبيق هذا البرنامج، يجب تدريب العاملين وتعليمهم أساسيات هذا النهج الجديد لتحقيق الأهداف.
- 4- الحاجة إلى دعم الخبراء: يجب استشارة ذوي الاختصاص قبل البدء بالبرنامج.
- 5- تشكيل فريق عمل: بناء فريق يعمل في مجموعات من (5-8) أعضاء من الإدارات المعنية من الموثوق بهم، ويجب أن تكون المجموعة على استعداد لتطوير المنتجات.
- 6- الجوائز والحوافز للعاملين لإيجاد جو من الثقة والولاء للمنظمة.
- 7- الإشراف والرقابة عن طريق تصحيح أي انحرافات والتنسيق بين الأفراد والإدارات المختلفة.
- 8- تنفيذ الاستراتيجية: يكون في خطوات متتابعة مثل الأعداد، والتخطيط، والتقي

المبحث الثالث : دراسة تطبيقية

أولاً : إمكانية تطبيق أنظمة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية لمحافظة كربلاء المقدسة

1- أهمية المؤسسات الفندقية في المحافظة:

إن للمؤسسات الفندقية أهمية كبيرة بالنسبة إلى المدينة، وتكمن هذه الأهمية بعدة مجالات منها: المجال الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، وتعد هذه المؤسسات محور القطاع السياحي ودعامته الأساس، وعنصراً مهماً للمدينة، وهي ركن من الأركان الرئيسية لحركة اقتصاد المدينة، وتسهم هذه المؤسسات في اعداد وظائف مباشرة من إدارين،

(1) Ishikawa, K, "What is Total Quality Control" The Jabanese Way, Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall. (1985).

(2) م. م. سعد فرج حمادي: إدارة الجودة الشاملة في صناعة الفنادق، م.ن، ص22.

ومرشدين، وطباخين، ووظائف غير مباشرة في قطاعات العمران، والصناعة، والزراعة، وغيرها من الصناعات الحرفية الكثيرة.

إن المردودات المالية التي تسهم بها هذه المؤسسات كبيرة جداً والتي تدخل منها إلى خزينة الدولة، فاصبحت هذه المؤسسات مشاركة في انعاش الدخل القومي والنهوض اقتصادياً كما أنّ لها الأثر البالغ في نسبة التشغيل وتقليل مستوى البطالة في المدينة، أما في مجال الاجتماع فأهميتها لاتقل عن المجال الاقتصادي فهي تعمل على التقاء الجنسيات فيكون علاقة تقارب فيما بينهم، هذا في ما يخص خارج الفندق أما داخل الفندق فتكون بين العاملين والسائحين علاقة محبة متبادله، وأيضاً هناك تفاعل اجتماعي من خلال نقل الثقافات والتقاليد.

2- العوامل التي تساعد في تطوير المؤسسات الفندقية في المحافظة.

هناك عدة أمور تساعد على تطوير المؤسسات الفندقية، باعتبار أن مدينة كربلاء المقدسة تحتضن أكثر من مقوم سياحي، ولذلك فإن الاعتناء بهذا الأمر يشكل مفردة استراتيجية ذات مردود اقتصادي وثقافي كبير، فوجود المرافق الدينية المقدسة، والآثار التاريخية، ذلك كله يجعل المدينة قطباً مهماً في صناعة الضيافة، مايسهم في توليد رافد مالي يعود بالنفع على مجمل الوضع العام، وعلى العاملين بالقطاع الفندقي بشكل خاص، وهناك عدة أمور ترفد وتطور هذا القطاع في المدينة، هي:

- تفعيل عمل دوائر السياحة والشرطة السياحية والإقامة، لأخذ دورهم في تسهيل مهمة دخول وخروج الزوار والسياح، وخصوصاً الأجانب.
- تشكيل مجلس التطوير والتنسيق السياحي من أجل استخراج الأهداف الجماعية والرؤية المشتركة للجهات العاملة في المضمار السياحي.
- وضع آليه التفاهم والتعاقد مع الدول الإسلامية الراغبة في تفويج الوافدين.
- دعم أصحاب الفنادق مالياً من قبل الحكومة بأعطاء قروض مصرفية مع الاستفادة القليلة.
- توسيع الرقعة والمساحة الجغرافية بتقديم التسهيلات لراغبي التشييد، والاشتغال في القطاع الفندقي.
- إصدار قانون من قبل الحكومة المحلية للاستثمار في المناطق البعيدة عن مركز المحافظة وخاصة في المناطق التي توجد فيها بحيرات مثل بحيرة (الرزازة) والتي تبعد عن مركز المدينة (20) كم.
- إنشاء طرق حضارية كباقي المدن السياحية في العالم، مع وجود شوارع نظامية داخلية.
- التصنيف الصحيح وفق قانون معدل يخص الفنادق.

3- الرؤية المستقبلية في تطور المؤسسات الفندقية في المحافظة.

لاشك في أن تطوير البنى التحتية والفوقية في القطاع السياحي (الفندقة) هو أحد العوامل المهمة في عملية الجذب السياحي، حيث لايستغني السائح أو الزائر عن الفندق نظراً لحاجته إلى الشعور بالاستقرار والأمان بعد أن يكون أنهى يومه في جولة سياحية في مختلف المواقع السياحية والدينية، تم التركيز من قبل الحكومة على هذا الجانب كون المدينة تحتاج إلى الكثير من الفنادق، لان الفنادق الموجودة في المدينة لاتغطي الحاجة بالنسبة للوافدين، وخاصة في الزيارات المليونية، حتى تسهم بإيجاد فرص عمل كثيرة دائمة أو مؤقتة، ومن أجل تحقيق ذلك لابد من العمل المتواصل في إنجاز المشاريع الفندقية التي يجري انشاؤها حالياً، مثل:

- 1- فندق كربلاء ستي سنتر: فندق خمس نجوم و"مول" ومركز تجاري مؤلف من (14) طابقاً ويتألف من (226) غرفة، ويحتوي على (154) غرفة "ديلوكس" (112) جناحاً رئاسياً وسويت سويفر ديلوكس، و(136) مكتباً ومحلاً تجارياً، وثلاث قاعات للمؤتمرات والمناسبات سعة (250-400) مشارك، مع متطلبات الترجمة الفورية الى خمس لغات عالمية، مع ثلاثة مطاعم خمس نجوم وأربعة مطاعم للوجبات السريعة، بالإضافة الى كافة الخدمات، ومنها محطة توزيع كهرباء ومحطة تصفية المياه، مع مواقف للسيارات متعددة الطوابق يسع الى (500) سيارة تركين آلي، عدد العاملين اثناء العمل (112) عامل وعدد الموظفين الدائمين(50) موظف، مساحته (دونم) ويقع في شرق كربلاء في شارع حمزة الصغير، تاريخ انتهاء العمل 2018م.
- 2- فندق البارون: فندق خمس نجوم يتألف من (20) طابقاً يحتوي على(226) غرفة (180) سويفت وأجنحة (vip) عدد (5) وجناح رئاسي عدد (2) وجناح ملكي عدد(1) وبمجموع (639) سرير بالإضافة إلى كافة الخدمات التي تؤمن راحة السائح، عدد العاملين اثناء الشروع بالعمل (1000) عامل وعدد الموظفين الدائمين

(285) نسبة العمالة العراقية (50%) مساحة المشروع (10) دونم، يقع في مناطق ذات بساتين خلاصة وجميلة ويبعد عن مركز المدينة مسافة (3كم) تاريخ انتهاء العمل بالمشروع 2016م¹.

3- فندق كلوبال كربلاء: فندق سياحي خمس نجوم، يتألف من (12) طابقاً يحتوي (192) غرفة و(8) أجنحة وغرف (vip) ويحتوي الفندق كل الخدمات العصرية الحديثة، عدد العاملين أثناء التنفيذ (110) عامل وعدد الموظفين الدائمين (37) موظفاً، مساحته (290) م²، ويقع في مركز المدينة تاريخ انتهاء العمل 2017م.

4- وهناك مشاريع مقترحة في المدينة من قبل المستثمرين الخارجيين والداخلين لبناء فنادق حديثة في المدينة ذات مواصفات عالية وحديثة، لكن الاجراءات القانونية والوضع غير المستقر في العراق يقف حائلاً لإنشاء هذه المشاريع. مثل:

❖ فندق فرح كربلاء.

❖ فندق نور كربلاء.

5- وهناك عدد من المؤسسات السياحية التي يجري العمل على انشائها في اطار خطة تطوير العمل السياحي، هي:

❖ مجمع الرحمن السياحي: مجمع يتألف من عمارتين واحدة تتكون من ثمانية طوابق والثانية تتكون من ستة طوابق، مجموع الشقق في العمارتين (96) شقة فندقية حديثة، وثمانية أجنحة كاملة ملكية و(150) بيت سياحي، مساحة البيت (100) م²، مع مراكز تسويق وخدمات كاملة عصرية.

6- مجمع جوهرة كربلاء السياحي: يتألف المجمع من فندق سياحي ذي خمس نجوم وبعدد ثمانية طوابق، و(180) جناحاً رئاسياً، و(100) جناح ممتاز و(220) غرفة مزدوجة و(180) غرفة منفردة، اضافة الى (500) شقة فندقية حديثة مشيدة على خمس عمارات، بارتفاع (10) طوابق وتبلغ مساحة الشقة الواحدة (90) م² على الطراز الحديث.

7- مركز تسوق الحوراء: فندق "ومول" تجاري، يتكون من عشرة طوابق، ويضم (138) غرفة "ديلوكس" و(6) أجنحة (سويتات) بسبعة طوابق و(78) محلاً تجارياً بثلاث طوابق بالاضافة إلى المرافق الصحية، والخدمات الاضافية المتكاملة².

ونستطيع القول: إن للقطاع الفندقي في المحافظة الأثر الكبير والدور المهم في الاسهام في تطور السياحة في المدينة، ولا يتم ذلك إلا من خلال تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وفق منظور الزبون الداخلي والخارجي في الأداء التشغيلي، من خلال قياس مدى اهتمام إدارة المنظمة بالزبون واثره في الأداء، وتوصلت الدراسة إلى التأثير الإيجابي الواضح لتطبيق هذه الفلسفة على تحسين أداء العاملين واستثمار رأس المال ودرجة رضى الزبون الذي يعد هو الأول والأخر في نجاح المنظمات الفندقية.

ثامناً: حالة تطبيقية عملية داخل مؤسسة فندقية:

إن من بعد رفض أصحاب الفنادق إملاء الاستبيان، عمد الباحث على تطبيق إدارة أنظمة الجودة الشاملة داخل مؤسسة فندقية لغرض معرفة أهمية هذه الأنظمة في تطوير المؤسسات الفندقية، فختار الباحث مؤسسة متطرفة عن مركز المدينة القديمة، تم الاتفاق بين الباحث وصاحب المؤسسة على تشغيل المؤسسة وفق إدارة جديدة تتحلى بأنظمة الجودة الشاملة وكان أسم المؤسسة هو (فندق العمدة السياحي) الواقع في محافظة كربلاء - شارع السناتر، تم تنظيم عقد بين الطرفين الطرف الأول صاحب الفندق والطرف الثاني الباحث، أن يكون العمل داخل المؤسسة لمدة ثلاث أشهر، بعدها يكون تقييم من قبل الطرف الأول على مدى النجاح الحاصل داخل المؤسسة، فتم الاتفاق والموافقة من قبل الطرف الثاني، فشرع الباحث باعداد خطة ميدانية على ارض الواقع لمعرفة مايلي:

1. عدد الغرف الموجودة داخل الفندق من غرف مفردة ومزدوجة وسويت.

2. الخدمات التي يقدمها الفندق.

3. وجبات الطعام التي يقدمها الفندق.

4. الأثاث الموجود داخل الفندق وداخل الغرف.

5. المساحة الاجمالية للفندق.

6. صالة الاعراس الموجودة داخل الفندق وقدرة استيعابها للمشاركين.

7. الأنظمة الالكترونية الموجودة داخل الفندق من كامرات مراقبة ونظام الماستر كارت.

(1) لقاء مع احد موظفي هيئة استثمار محافظة كربلاء المقدسة بتاريخ 2015/2/2.

(2) لقاء مع أحد موظفي هيئة استثمار محافظة كربلاء المقدسة بتاريخ 2015/2/2.

8. نظام الاتصالات الموجود داخل الفندق.

إن كل هذا الذي تم ذكره أعطى انطباع للباحث بإعداد خطة لدراسة واقع المؤسسة فبدأ الباحث بإجراء الخطوات التالية وهي:

- ❖ التخطيط: وهو أهم الأنشطة التي يجب أن تطبق بعناية في إدارة الجودة الشاملة، في الحاضر للوصول إلى أهدافه في المستقبل، فكانت الخطة الأولية هي عملية التوظيف.
- ❖ التوظيف: كون العنصر البشري في المؤسسة هو عامل النجاح والفشل، فتم الاعلان عن حاجة الفندق إلى موظفين وحسب الشروط الآتية:
 - الخبرة في مجال العمل الفندقي.
 - أن يكون الموظف لديه شهادة أن لا تقل عن المتوسطة.
 - ذو صحة جيدة وشكل جميل ولباقة لسان.
 - لديه قدرة على التعليم والاستجابة لأنظمة الجودة الشاملة.
 - أن يكون من سكنة محافظة كربلاء المقدسة.
 - أن لا يكون مرتبط بأعمال ثانية .

فبدأ الموظفين بالتوافد على إدارة الفندق لغرض التعيين، تم اختيار ثمان موظفين الذين تتوفر فيهم الشروط المذكورة انفاً، بعدها قام الباحث باعطاء موعد لغرض إدخال الموظفين دورة سريعة على أسس إدارة أنظمة الجودة الشاملة والتي كانت هي موضوع الدراسة وتعريفهم بها وهي:

- الثقافة والوعي بفلسفة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- مشاركة العاملين وروح الفريق الواحد للوصول إلى الهدف الأساس وهو النجاح.
- التحسين المستمر للمنتج كي تكون هنالك مخرجات تتميز بالجودة.
- منع الاخطاء قبل وقوعها وهذا هو أساس نجاح الإدارة العاملة بأنظمة الجودة الشاملة.
- خلق روح الحماسة والاندفاع نحو الاتقان في العمل، واطلاق طاقات العاملين الكامنة لتحقيق الأهداف، وزيادة شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة، اضافة إلى أهمية توفير مناخ تنظيمي الذي يقوم على الاحترام المتبادل بين الموظفين.

إن كل هذه الأسس تعد الطريق الصحيح للوصول إلى نجاح المؤسسة فهي أسس علمية مدروسة وفق تجارب عالمية. إما في ما يخص الجانب التكنولوجي للفندق، عمل الباحث على شراء (كاميرة تصويرية) عالية الدقة بسعر (\$750) عملها يكون مرتبط بالحاسوب وتوضع في إدارة الاستقبال لغرض اخذ صورة سريعة للزبون في حال الموافقة على الحجز، بعدها توضع الصورة مع أسم الزبون وتاريخ الحجز وتحفظ، لمعرفة الزبون في حال التكرار على الفندق، مع إعطاء الزبون بطاقة (كارت) يوجد فيه أسم الفندق مع ختم خاص بالعملاء ورقم سري (كود) خاص بالعميل ومسجل ضمن صورته وأسمه، لكي يكون له تخفيض بنسبة (10%) في حال التكرار، وعند حجزه لمره اخرى يعطى خصم بنسبة (15%) وتكون ثابتة له ولعائلته، وفي حالة إعطاء الكارت لاقاربه أو لاصدقائه يكون هنالك خصم لحامل الكارت (10%) مع إعطاء الشخص الذي يحمل الكارت، كارت جديد بإسمه مع رقم سري خاص به، وبذلك كون هذا النظام شبكة من العملاء، إما في ما يخص الجانب الأمني فسهلت الكاميرة والملفات المحفوظة بالحاسوب عملية التفتيش من قبل الأمن السياحي، في حالة طلب معلومات خاصة بالنزلاء مع صورهم الشخصية، بسبب أن البلد يمر بظرف خاص.

تم أيضاً العمل في تغيير الاسلوب القديم داخل المطعم واستبداله بأسلوب جديد متبع في الفنادق ذات الخدمة العالية فكان كالآتي:

- إعطاء وجبة فطور صباحية من الساعة السابعة وحتى الساعة العاشرة صباحاً وتكون على شكل بوفيه مفتوح.
- توصيل الفطور إلى الغرف عن طريق الاتصال من قبل الزبون على موظف الاتصالات في حال عدم قدرة الزبون على الذهاب إلى المطعم.
- تقديم طعام خاص للأطفال يكون سهل الهضم مثل الكعك المحلى.
- كما أن هنا خدمات اخرى تم تقديمها داخل الفندق مثل:
 - خدمة الأنترنت المجانية.
 - خدمة الغسيل والكي الخارجي.

- خدمة الجلوس في الصالة الرئيسية للفندق مع ضيافة الشاي المجانية.
 - خدمة وقوف السيارات مجاناً.
 - خدمة تنظيف الغرف المستمرة مع تنظيف المرافق الصحية ووضع المناديل المعطرة.
- إن كل هذه الخدمات المذكوره انفاً أعطت ثمارها بعد أربع اشهر فكانت نتائج العمل بإدارة أنظمة الجودة الشاملة هي:

- زيادة عدد الزبائن، مما أدى إلى زيادة الإيرادات الداخلة للفندق.
 - الإعلان المجاني الذي قام به العملاء في ما بينهم من خلال الحديث بالفندق وجودة خدماته المقدمة، والتخفيض الدائم للعملاء.
 - دخول الفندق ضمن أسواق المنافسة المحلية ومعرفته من قبل الشركات المؤجرة للفنادق.
 - موافقة شركة الحج والزيارة الايرانية على تأجير الفندق في الزيارات المليونية.
 - فتح صالة الاعراس بعد ما كانت مقفلة وتقديم خدمة للضيوف ذات جودة عالية .
- وهنا نقدر أن نقول أن هذه الأنظمة لها دوراً رئيساً ومهماً في تطوير المؤسسات الفندقية، وذات قدرة عالية لرفع مستوى الموظفين في مجال الخدمة، وايضاً التحسين المستمر للخدمة هو أساس نجاح المؤسسة وأرضاء الزبون واشباع رغباته ومتطلباته، الهدف الرئيس لهذه الأنظمة.

الخاتمة

تسعى المنظمات الفندقية إلى اثبات وجودها في العصر الحالي وذلك من خلال تقديم أفضل ماتستطيع من خدمات بحيث تفوق الخدمات توقعات الضيوف وهو مايمكن اعتباره المفتاح الأساس الذي تدخل منه المنظمات الفندقية إلى بيئة الأعمال التي تتسم بسرعة التغير.

لقد اصبح لزاماً على الإدارات الفندقية البحث بشتى الوسائل والإستراتيجيات عن التميز في الأداء للوصول إلى مستويات متقدمة من رضى الضيوف.

من أهم الأنظمة التي يمكن اعتمادها في تحقيق مدى قدرة المنظمة الفندقية على تحقيق رضى الضيوف هو نظام الجودة الشاملة، والذي يعد مؤشراً مهماً يمكن أن تستشف الإدارة الفندقية من خلال مدى قدرتها على تحقيق أداء متميز يدفع السائح إلى المكوث أطول فترة ممكنة في الفندق.

ولقد خرجت الدراسة ببعض الاستنتاجات والتوصيات التي يمكن أن تخدم أهداف هذه الدراسة.

الاستنتاجات

- 1- قلة الفنادق من الدرجة الممتازة والدرجة الاولى.
- 2- زيادة الفنادق الشعبية، وهي نقطة ليست لمصلحة المدينة كون المدينة سياحية.
- 3- هناك تطور نوعي في صناعة الفنادق في المدينة، وان كانت لا ترتقي إلى المستوى المطلوب.
- 4- إن الجودة الشاملة فلسفة قديمة تطرقت إليها اغلب الحضارات ومنها الحضارة الإسلامية.
- 5- هدف إدارة الجودة الشاملة هو تحقيق رضى العميل.
- 6- تشكل إدارة الجودة الشاملة إطاراً تكاملياً من خلال جعل الجودة هدفاً استراتيجياً.
- 7- عدم التفات الحكومة لهذا القطاع المهم وخاصة في مجال أنظمة الجودة الشاملة.
- 8- افتقار إدارات الفنادق لوعي أنظمة إدارة الجودة الشاملة وعدم التركيز عليها.
- 9- غياب دور وزارة السياحة عن تنفيذ برامج أنظمة الجودة الشاملة.
- 10- التأثير الايجابي الواضح، في تحسين الأداء من خلال التحسين المستمر.

التوصيات

- 1- جعل أنظمة إدارة الجودة الشاملة هدفاً استراتيجياً يبدأ بالإدارة العليا وينتهي بأخر فرد بالمؤسسة.
- 2- الانفتاح على التجارب العالمية في مجال الجودة للدول المتقدمة والاستفادة منها.
- 3- ضرورة احترام المنظمات العلمية التي تعمل في منهجية تطبيق أنظمة الجودة الشاملة.
- 4- إدخال مفاهيم الجودة الشاملة في المناهج الدراسية.
- 5- الاهتمام بالبرامج التدريبية المستمرة من خلال دورات كفيله الجودة في كافة المستويات.
- 6- الاهتمام الجدي بهذه المدينة المهمة من ناحية التخطيط والعمران، كونها رافد اقتصادي مهم.
- 7- العمل على اجبار إدارات الفنادق حضور ندوات ودورات خاصة بأنظمة الجودة.

- 8- يجب أن يكون هناك تصنيف جدي للفنادق واعطاء كل ذي حق حقه.
- 9- دعم أصحاب الفنادق بتأمين وتلبية كافة احتياجاتهم.
- 10- استحداث جائزة عراقية تعطي للفنادق العاملة ضمن أنظمة الجودة لتكون حافزاً معنوياً.
- 11- نشر ثقافة إدارة الجودة من خلال استحداث أقسام متخصصة تقوم بتوعية العاملين وتوجيههم.
- 12- إصدار قوانين خاصة من قبل الحكومة بالمساحات التي تشيد عليها الفنادق.
- 13- ضرورة النهوض بالقطاع الفندقي من خلال زيادة أعداد الفنادق من الدرجة الممتازة.
- 14- استحداث قسم خاص في وزارة السياحة يختص بأنظمة الجودة الشاملة.
- 15- ضرورة الاهتمام بالمستثمرين وتسهيل أمورهم من قبل الجهات المختصة للاستثمار في المدينة.
- 16- إصدار قانون خاص بالموظفين يحفظ حقوقهم مع تحديد رواتبهم بناءً الشهادة التي يحملها.
- 17- إصدار قانون رسمي يلزم صاحب الفندق بالزبي الرسمي ، مع إصدار إجازة صحية لكل موظف.

المصادر

- 1- سوسن شاكر مجيد، د. محمد عواد الزيادات: إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، ط1، دار صفاء
- 2- نوفل عبد الرضا علوان: أثر تنوع وتطوير الخدمات الفندقية على الإيرادات في صناعة الفنادق العراقية، م.ن.
- 3- عبد الخالق أحمد باعولي: مبادئ التسويق ، ط1، دار الفكر، دمشق، سوريا، 1969م
- 4- يعقوب صفر علي : التخطيط لتأهيل خدمات وفعاليات السياحة الدينية في محافظة النجف الأشرف وأثرها في نمو النشاط السياحي، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، قسم السياحة، 2007م.
- 5- سعد فرج حمادي: إدارة الجودة الشاملة في صناعة الفنادق ، جامعة النهدين، بغداد، العراق، 2007م.
- 6- مصطفى يوسف كافي : اقتصاديات السياحة، ط1، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2008م.
- 7- زغدار أحمد: إدارة الجودة الشاملة في الخدمة الفندقية وأثرها في تحقيق رضى ضيوف الفنادق فئة خمس نجوم ، ص19، عدد25، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2012م.
- 8- بشير عباس العلق: د. حميد عبد النبي الطائي: تسويق الخدمات، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999م.
- 9- برهان الدين السامرائي: دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، م.ن، ص144.
- 10- بومدين يوسف: إدارة الجودة الشاملة والاداء المتميز، م.ن، ص32.
- 11- عبد الرحمن أحمد محمد هيجان: منهج عملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، العدد 3، المجلد 34، الرياض، السعودية، 1994م
- 12- حميد عبد النبي الطائي: مدخل الى إدارة الفنادق، م.ن.
- 13- عصام حسن السعيد : إدارة المنظمات الفندقية، م.ن، ص25.
- 14- محمد فريد عبد الله: التخطيط السياحي وآفاق السياحة المستدامة، م.ن.
- 15- ربيع بن محمد: الاتجاهات المعاصرة في إدارة المشروعات، ط1، مطبعةالمحمودية، الإسكندرية، مصر، 1999م.
- رجب عبد الحميد : فن إدارة الفنادق والمستشفيات، م.ن، ص99.
- 16- الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، الإدارة الفندقية، المملكة العربية السعودية، ص7
- 17 محمد أمين السيد علي : إدارة الفنادق ورفع كفاءتها الانتاجية، م.ن، ص216.
- ص30، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير

المصادر الاجنبية

- NJ: ، Englewood Cliffs،K, "What is Total Quality Control" The Jabanese Way،Ishikawa 2008م
- Prentice- Hal للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007م
- Wendy: Leebov and Clara jean Ersos, The Health Care Managers Guide to Continuous Quality Improvement,(Chicago: American H0spital publishing, Inc,1991)p4-5
- James Teboul, Managing Quality Dynamics,(London: Prentice-Hall International(UK) Ltd1991),P.47. l. (1985).

سادساً: اللقاءات الشخصية

- 1- رئيس رابطة الفنادق و المطاعم السياحية في مدينة كربلاء.
 - 2- مدراء و أصحاب الفنادق من الدرجات الممتازة و الأولى.
 - 3- مدير ومنتسبوا قسم سياحة كربلاء.
- سابعاً: المواقع الإلكترونية

الابلاغ عن تقارير الاستدامة في ظل جائحة كورونا لتعزيز قيمة الوحدات الاقتصادية العراقية -
دراسة في عينة من المصارف التجارية

Reporting sustainability reports under the Corona pandemic to enhance the
value of Iraqi economic units - a study in a sample of commercial banks

أ. د. ابتهاج اسماعيل يعقوب
الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد
Hussainalaa10000@yahoo.com

م. م. ايناس حسن كاظم
كلية الكوت الجامعة
Inas.hassan@alkutcollege.edu.iq

المستخلص

هدف البحث بشكل أساسي للتعرف على تأثير جائحة Covid-19 حول استمرارية الوحدة الاقتصادية عند إعداد التقارير المالية في ضوء أحداث وظروف عدم اليقين ، وبيان تأثير الإجراءات الاحترازية المتخذة لتلافي جائحة كوفيد-19 وتأثيرها على استمرارية الوحدة الاقتصادية . وايضاً بيان مفهوم تقارير الاستدامة و أثر الإبلاغ عنها على استمرارية وقيمة الوحدة الاقتصادية في ظل جائحة كوفيد-19. وتمثل مجتمع البحث بالمصارف المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية في حين تمثلت عينة البحث بالمصارف التي اسهمت في التبرع وعددها (32) لتجاوز أزمة كوفيد19 في البيئة العراقية ، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها هناك علاقة ارتباط بين الافصاح عن الاستدامة بأبعادها الاجتماعية والبيئية والمؤسسية وقيمة المصارف وعلى وفق مقياس توبان كيو واوصى البحث بتضمين نشرات السوق التوعية الثقافية بأهمية الإبلاغ عن الاستدامة او اهمية قيام الوحدات الاقتصادية المدرجة في السوق بالإبلاغ عن مساهماتها في فترة الجائحة الصحية .

Abstract:

The main objective of the research is to identify the impact of the Covid-19 pandemic on the continuity of the economic unit when preparing financial reports under the events and conditions of uncertainty, and to show the impact of the precautionary measures taken to avoid the Covid-19 pandemic and its impact on the continuity of the economic unit. And also a statement of the concept of sustainability reports and the impact of reporting them on the continuity and value of the economic unit under the Covid-19 pandemic. The research reached a set of results, the most important of which is there is a correlation between disclosure of sustainability in its social, environmental and institutional dimensions and the value of banks and according to the Toban Que scale. health pandemic period.

المقدمة :

في ديسمبر 2019 اعلنت الحكومة الصينية عن ظهور فايروس جديد بمدينة ووهان الصينية يعرف بفايروس كورونا أو Covid-19 وسرعان ما أنتشر هذا الفايروس وتحول لجائحة واصبح العالم أمام أزمة غير مسبوقه فلم يبق اقتصاد في العالم إلا وأعلن التأثير السلبي لفايروس كورونا ، واعلنت العديد من الدول مخاوفها بشأن الانكماش الاقتصادي نتيجة اجراءات الحجر الصحي وقيود السفر وتوقف وتعطل الانشطة التجارية وسلاسل التوريد ما تسببت في تقلب وعدم استقرار الاسواق المالية كما اصبح هنالك قلق من أن الأعمال التجارية ، التي تضررت من الأزمة المالية الناجمة عن الوباء ، قد تخفض من أولويات السياسات والمبادرات المستدامة بيئياً ، ومع ذلك ، فإن جهود الأعمال ركزت على تحمل المسؤولية البيئية و تحقيق شفافية أكثر بشأن أداء الاستدامة خلال البيئة المتقلبة وغير المؤكدة والمعقدة والغامضة التي يسببها الوباء . ويرجع ذلك إلى أن الوحدات الاقتصادية المسؤولة بيئياً أقل تعرضاً للمخاطر المنهجية. إذ حققت الوحدات الاقتصادية ذات التصنيفات البيئية والاجتماعية وحوكمة الوحدات الاقتصادية عوائد أعلى نسبياً من الأسهم وشهدت تقلباً أقل في المقابل الوحدات الاقتصادية ذات المخاطر البيئية والحوكمة المنخفضة جذبت معظم الاستثمارات وحققت عوائد أكبر للأسهم . إذ تمكن تقارير الاستدامة الاقتصادية من الإبلاغ عن الاداء الاجتماعي والبيئي والحوكمي ، حيث كانت تعرف سابقاً بالتقارير البيئية أو الاجتماعية وفي ما بعد اصبحت تعرف بتقارير الاستدامة إذ تتيح هذه التقارير لمعديها التعرف على الاثار المحيطة بالوحدة الاقتصادية لتصبح اكثر استعداداً للفرص والمخاطر التي ستواجهها في بيئة اعمالها ، وتمكين اصحاب المصالح من زيادة ثقتهم بها وتحسين قراراتهم لحصولهم على معلومات مالية وغير مالية تعكس ادائها بصورة شاملة ، ويتكون للبحث من اربع محاور يتضمن المحور الاول منهجية البحث واسهامة الدراسة الحالية ، وتضمن المحور الثاني الإطار النظري للدراسة والمحور الثالث الجانب العملي والمحور الاخير الاستنتاجات والتوصيات .

المحور الاول منهجية البحث واسهام الدراسة الحالية في اغناء الفكر المحاسبي بعد جائحة كوفيد 19-

اولا – منهجية البحث

مشكلة البحث :

تأثرت العديد من الوحدات الاقتصادية بالتدابير الاحترازية لمواجهة جائحة كورونا ، وبالتالي الحاجة للمزيد من الإبلاغ عن ذلك وفقاً لمعايير المحاسبة الدولية ، وأنه يجب الإبلاغ عن المخاطر المحتملة في الأحداث اللاحقة لإعداد التقارير المالية والإبلاغ عن أبعاد الاستدامة في إطار الاهتمام المتزايد بها من قبل الوحدات الاقتصادية ، وفي ظل انتشار جائحة كورونا والتي تعد حالة غير مسبوقه أدت إلى انخفاض حاد في النشاط الاقتصادي وانعكاس ذلك على الأنشطة الاجتماعية والبيئية تبعاً نتيجة الانخفاض في النشاط الاقتصادي وتتمحور مشكلة البحث في الاجابة على التساؤلات البحثية الاتية :

1- ما هو تأثير جائحة كورونا على استمرارية الوحدة الاقتصادية في ضوء أحداث و ظروف عدم التأكد المرافق للجائحة ؟

2- هل إن الإبلاغ عن أنشطة الاستدامة من قبل الوحدات الاقتصادية يؤدي الى تعزيز قيمة الوحدة الاقتصادية واستمراريتها في ظل جائحة كورونا ؟

هدف البحث :

يهدف البحث إلى مايلي :-

- 1- التعرف على تأثير جائحة 19-Covid حول استمرارية الوحدة الاقتصادية عند إعداد التقارير المالية في ضوء أحداث وظروف عدم اليقين
- 2- بيان تأثير الإجراءات الاحترازية المتخذة لتلافي جائحة كوفيد-19 وتأثيرها على استمرارية لوحدة الاقتصادية وقيمة الوحدة الاقتصادية .
- 3- بيان مفهوم تقارير الاستدامة و أثر الابلاغ عنها على استمرارية وقيمة الوحدة الاقتصادية في ظل جائحة كوفيد -19.

أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث في مايلي

- 1-دراسة التأثيرات المتوقعة لجائحة 19-Covid على العديد من الوحدات الاقتصادية حول العالم ، إذ تأثر العديد من الوحدات الاقتصادية نتيجة تفشي فايروس كورونا ، واستناداً لتوجيهات مجلس المعايير الدولية للإبلاغ المالي بأن على الوحدات الاقتصادية الإبلاغ فيما اذا كانت قد تأثرت نتيجة الاجراءات الاحترازية وانتشار جائحة كورونا .
- 2- أهمية ابلاغ الوحدات الاقتصادية عن الابعاد البيئية والاجتماعية والحوكومية لتعزيز قيمتها واستمراريتها.

فرضية البحث :

يمكن صياغة الفرضية الاساسية للبحث على النحو التالي :

(هنالك تأثير للإبلاغ عن تقارير الاستدامة في ظل جائحة كورونا في تعزيز قيمة الوحدة الاقتصادية)

ثانياً: الدراسات السابقة

قدمت الاديبيات المحاسبية في الفترة التي سبقت الجائحة العديد من الاسهامات البحثية بخصوص انعكاس تأثير الإبلاغ عن الاستدامة على قيمة الوحدة الاقتصادية وكالتالي :-

1- دراسة(Nguyen&Le,2020) بعنوان ((Association between corporate social Responsibility Disclosures and firm value-Empirical Evidence from Vietnam)).

هدفت الدراسة الى اختبار ان كانت الوحدات الاقتصادية المفصحة عن المسؤولية الاجتماعية كاحد ابعاد الاستدامة ، يؤثر على ادائها المالي ويكون اداء مالي افضل وقد تم اختبار عينة مكونة من (50) شركة فيتنامية مسجلة في بورصتي (Hochiminh) و(Hanoi) للسنوات(2010-2013) من خلال تحليل المحتوى للتقارير واعتماد اسلوب توبان كيو في تحديد قيمة الشركات، وقد توصل بالدراسة الى ان

الوحدات الاقتصادية التي تفصح عن المسؤولية الاجتماعية هي الوحدات الاقتصادية التي يكون قيمة توبان كيو (1) اي ان الوحدات الاقتصادية المفصحة تكون ذات قيمة سوقية اكبر من الوحدات الاقتصادية التي لا تفصح.

2- دراسة (Adams&Abhayawansa, 2020) بعنوان ((Connecting the COVID-19 pandemic, environmental, social and governance (ESG) investing and calls ((for 'harmonisation' of sustainability reporting

يهدف البحث أى دراسة بشكل نقدي الدعوة إلى "التنسيق" بين أطر ومعايير إعداد تقارير الاستدامة التي حدثت جنباً إلى جنب مع زيادة الاستثمار البيئي والاجتماعي والحوكمة (ESG) خلال جائحة COVID-19. إذ تسعى هذه الدعوات إلى: تبسيط تقارير الاستدامة وتحليل البيئة والمجتمع والحوكمة و الرقابة على وضع المعايير إلى هيئة من القطاع الخاص موجهة نحو المستثمر. نحن نجادل بأن الأساطير تستند إلى الخداع وسوء الفهم وتجاهل كل من البحث الأكاديمي ووجهات نظر ممارسي الاستدامة. تظهر عدم مراعاة مختلف مستخدمي معلومات استدامة الوحدات الاقتصادية ، وعدم وجود تحليل للبدائل ، والمبالغة في تقدير خبرة مؤسسة المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية (IFRS) ، والتوصيف الخاطئ للتمويل المستدام / ESG.

2- دراسة (Semenescu&Curmei, 2015) بعنوان

((sector asymmetry in the banking information Using CSR to mitigate)). هدفت الدراسة الى اختبار تأثير الابلاغ عن معلومات المسؤولية الاجتماعية للشركات للحد من لاتماثل المعلومات ومن خلال اختبار (463) مصرف بمختلف بقاع العالم وقد توصلت الدراسة الى ان الابلاغ عن المسؤولية الاجتماعية يهتم في تخفيض لا تماثل المعلومات في المصارف. الدراسات السابقة ركزت على متغيري البحث، الابلاغ عن الاستدامة كمتغير (مستقل) وقيمة الوحدة الاقتصادية (متغير تابع) وهذا ما يركز عليه البحث الحالي ايضا الا ان الاسهامة التي سيقدمها هو اختبار العلاقة في ظل ازمة كوفيد19 ،بين الابلاغ عن الاستدامة والقيمة السوقية لقطاع مهم هو قطاع المصارف في البيئة العراقية وتفتقر المكتبة العراقية لهكذا تيار بحثي بحكم حداثة تأثيرات الجائحة على الاقتصاد العراقي وعلى سوق العراق للاوراق المالية .

المحور الثاني : الاطار النظري للدراسة

أولاً - طبيعة ومفهوم الاستدامة

نسبة لمحدودية مشاركة اصحاب المصالح في الاستدامة كان هنالك الحاجة لوجود منهج واطار يراعي التوازن بين الاداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي للوحدات الاقتصادية (Anselm, 2014:7) ، كما أن هنالك اختلاف واضح بين الكتاب حول مفهوم الاستدامة إذ اعتبر البعض مفهوم الاستدامة مفهوم بيئي ومن ثم تحول إلى مفهوم شامل يراعي ثلاث محاور أو ابعاد أساسية الاقتصادية والبيئي والاجتماعي ، وتعد هذه الابعاد او المحاور متداخلة ومترابطة في إطار يتسم بالترشيد والضبط للموارد . إذ عرفت من قبل هيئة ترونتلاند للتنمية " بأنها التنمية التي تفي باحتياجات الاجيال الحالية دون المساس بقدرة الاجيال القادمة على الوفاء باحتياجاتها" (Aras & Crowther, 2009).

كما اهتمت العديد من المنظمات الدولية بقضايا الاستدامة ، وقد عرفت الاستدامة من قبل منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي OECD بانها تتضمن دمج الاهداف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية للمجتمع بهدف تعظيم رفاهية الانسان في الوقت الحالي دون المساس بقدرة الاجيال القادمة على تلبية احتياجاتها (OECD,2002:12).

وعرفت مبادرة الابلاغ العالمي GRI بأنها الأنشطة التي تساعد الوحدات الاقتصادية في تحقيق الأهداف الاقتصادية ، البيئية ، الاجتماعية لأصحاب المصالح في إطار نظام ملائم لحوكمة الشركات يعمل على مراقبة الأداء وضبط الأعمال (GRI,2013).

وبإمكاننا تعريف الاستدامة بانها قدرة الوحد الاقتصادية على الاستمرار وتحقيق قيمة اضافية مستدامة من خلال مقابلة احتياجاتها من الموارد دون استنفاد مواردها المتاحة ، والتقرير عن اثار أنشطتها واداءها من ثلاثة ابعاد متمثلة في البعد البيئي والاقتصادي والاجتماعي .

ثانيا : أبعاد الاستدامة

وتقوم الاستدامة على اربعة أبعاد أساسية هي البعد البيئي والاقتصادي والاجتماعي والحوكمة ، إذ تمثل هذه الأبعاد المرتكزات الأساسية للاستدامة ، ويتضمن كل بعد عدة أنشطة عندما تتداخل في ما بينها تتحقق الاستدامة وكما يلي :

1- البعد الاقتصادي :

يدور هذا البعد حول زيادة الرفاهة الاجتماعية من خلال الاستعمال الأمثل للموارد وتحقيق الكفاءة الاقتصادية وزيادة نصيب كل فرد في المجتمع من الخدمات والسلع ، كما يركز البعد الاقتصادي على توفير الضمانات الفعلية لتحقيق الربح من خلال تحقيق رفاهية المجتمع بواسطة تقديم خدمات وسلع تمتاز بجودتها وسعرها التنافسي . (Lu ,2014: 27)

2- البعد الاجتماعي :

من أهم اولويات البعد الاجتماعي لتحقيق الاستدامة هو التقليل من حدة الفقر والتصدي له الذي يتضمن عدم كفاية الموارد التي يتم الحصول عليها ، ومعالجة مشاكل الفقر ومن ثم لتحقيق الاستدامة يجب اتباع السياسات الرشيدة ، فضلا عن زيادة اعتمادات الموارد المالية للوحدات الاقتصادية لتتمكن السلطات المحلية من اداء مسؤولياتها الحالية والمستقبلية ، إذ يشكل رأس المال البشري أحد الموجودات المهمة للدول النامية حيث أن زيادة الاستثمار في الصحة والسكن والتعليم يمثل مكوناً أساسياً لأي استراتيجية من استراتيجيات الاستدامة . (Huang &Watson , 2015:2)

3- البعد البيئي :

ترتبط الاستدامة بالموارد البيئية وأساليب توظيفها ، إذ تتطلب الاستدامة حسن استعمال الموارد وتوظيفها وتقليل إهدارها أو سوء استعمالها ، فضلا عن المحافظة على الموارد البيولوجية والمادية وعلى النظم البيئية البيولوجية مراعاة ألا تتعدى المخلفات البيئية قدرة البيئة على استيعابها حاضراً أو مستقبلاً كما ينبغي اكتشاف مصادر متجددة للموارد . (الجبوري واخرون ، 2019: 306)

4- بعد الحوكمة

عرفتها منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي OECD بانها " مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الوحدة الاقتصادية ومجلس الادارة وحملة الاسهم وغيرهم من المساهمين " . ويعد مصطلح الحوكمة الترجمة المختصرة لمصطلح Corporate Governance أما الترجمة العلمية المتفق عليها " أسلوب ممارسة سلطات الادارة الرشيدة "

كما أشارت بعض الدراسات إلى وجود ابعاد ثانوية تعزز الابعاد الاساسية متمثلة بالآتي :-

أ - البعد التكنولوجي :-

يتضمن البعد التكنولوجي استعمال تكنولوجيا ذات كفاءة عالية تساعد المجتمع على استعمال أقل قدر من الطاقة والموارد ، وفي نفس الوقت يساعد في الحصول على اكبر قدر من المنفعة و اقل خسارة ممكنة ، إذ يعود منفعة هذا الأمر على كل من المجتمع والاقتصاد والبيئة ، وسيساعد على تحقيق الاستدامة بشكل أفضل ولتحقيق ذلك لابد من مراعاة مايلي :- (Habidin et al, 2017 : 2)

1- التركيز على الطاقة المتجددة بدلاً من الغاز والوقود مما يؤدي إلى احراز تقدم تكنولوجي يعمل على تقليل النفايات الناتجة من استعمال الطاقة التقليدية .

2- امكانية تطبيق التكنولوجيا في المراحل التي تسبق المنافسة .

3- أن تؤدي الابتكارات التكنولوجية إلى فوائد اجتماعية واقتصادية وبيئية للمجتمع ككل .

ب - البعد السياسي :-

هذا البعد يتطلب تبني النظام السياسي في المجتمع سياسات الاستدامة ووضع استراتيجيات لتحقيقها ووضع اجراءات وتشريعات للالتزام بها وتنظيم برامجها ، مع ضرورة وجود الديمقراطية التي تؤدي إلى المساواة في توزيع الموارد بين الاجيال الحالية والقادمة . (دغيدي ، 2020 : 8)

ج - البعد الاخلاقي :-

يتناول البعد الاخلاقي المبادئ الاخلاقية التي تحكم سلوك الشخص أو ممارسة النشاط ، وضرورة الاهتمام بمسألة القيم والنزاهة والنظرة نحو الاستدامة والادارة الجيدة ، حيث من غير المبادئ الاخلاقية ستهزم جهود الاستدامة ولن يكون هنالك تقدم في الجانب البيئي والاجتماعي والاقتصادي . (Venugopal & Saleshy, 2019 : 6)

وتعتقد الباحثتان أن الابعاد التعزيزية للاستدامة ماهي إلا عوامل مساعدة للابعاد الاساسية للاستدامة أي أن اهداف الاستدامة تتحقق بشكل أفضل في حال توافر الابعاد التعزيزية إلا ان الابعاد التعزيزية لا تحقق الاستدامة في حال عدم توافر الابعاد الأساسية ، كما سيساعد البعد التكنولوجي على زيادة فاعلية التكامل بين الابعاد الاساسية الثلاثة ومن ثم مساعدة المجتمع على استعمال اقل للطاقة والموارد والحصول على اكبر قدر من المنفعة وتحقيق أقل خسارة ممكنة وبالتالي سيعود ذلك في صالح كل من البيئة والاقتصاد والمجتمع.

ثالثاً - الاطار العام للابلاغ عن تقارير الاستدامة

أن الابلاغ عن ابعاد الاستدامة يؤثر بشكل ايجابي على أداء الوحدة الاقتصادية وجودة الارباح المحاسبية ، عن طريق تأثيره على المحتوى المعلوماتي وينبغي ان يراعي في تقارير الاستدامة الشمول وتقديم معلومات متوازنة عن الاداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي والحوكمي للوحدة الاقتصادية وقابلية المقارنة والملائمة ، والوضوح ، والمراجعة وتوفيرها في الوقت الملائم وبما يتسق مع الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية وانعكاسه بشكل ايجابي على زيادة كفاءة القيمة المعلوماتية وشفافيتها(البارودي ، 2017 : 7) ، إذ أن قياس اداء الاستدامة يتم بواسطة مؤشرات للبيانات المالية ويبين فاعلية التشغيل في الاجل الطويل كونها تتضمن معلومات عن المنافع والتكاليف وانعكاسها على الربحية والوضع المالي للوحدة الاقتصادية في المدى الطويل ومن ثم انعكاسه على ارباحها المتحققة وقيمتها السوقية (Homayoun, 2020:7)

وفي ضوء ذلك تؤكد الباحثتان على ان الابلاغ عن تقارير الاستدامة يؤدي إلى زيادة جودة المعلومات التي تتضمنها التقارير المالية في ضوء التغيرات المحيطة ببيئة الوحدة الاقتصادية .

وتمر عملية إعداد تقرير الاستدامة في ثلاث مراحل وكما يلي :

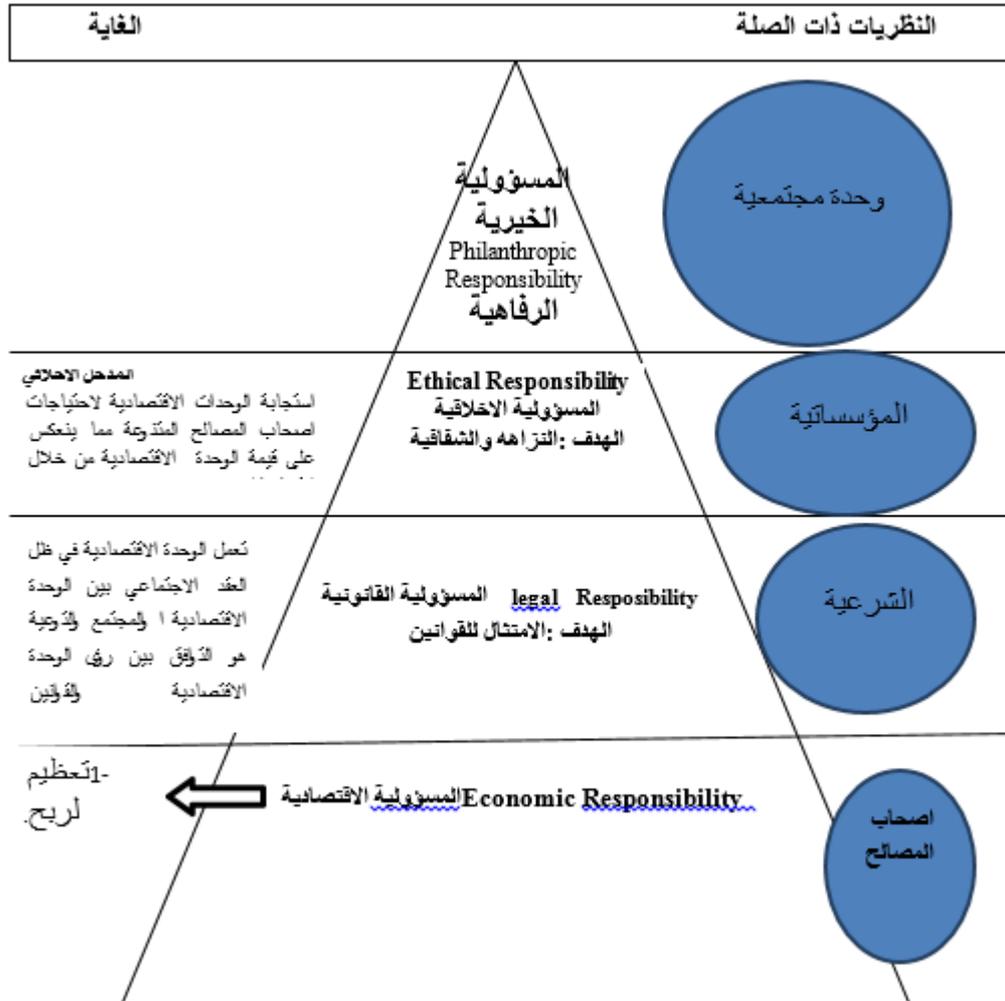
المرحلة الأولى: وتعرف بمرحلة (The-why Stage) تحدد الوحدة الاقتصادية غاياتها من إعداد تقارير الاستدامة والمنافع التي تسعى إلى تحقيقها من خلاله كتحقيق اثار ايجابية على الاسعار السوقية السهم، أو تحسين سمعتها لتحقيق الميزة التنافسية والاستدامة المؤسسية، أو جذب كوادرات ذات كفاءة، وتهدف من اعداد هذه التقارير إرضاء النقابات وجمعيات حقوق الإنسان والهيئات العمالية ومنظمات حماية البيئة، وذلك خلال إبراز الأنشطة التي تمارسها الوحدة الاقتصادية في الحد من خواطر تلوث البيئة ومجال توفير الطاقة . (Siew, 2015: 182)

المرحلة الثانية: وتعرف بمرحلة (The-who stage) وهي استمرار للمرحل الاولى تحدد الوحدة الاقتصادية فيها الفئات المستهدفة التي سيوجه لها التقرير، واستناداً لنظرية أصحاب المصالح هناك مدخلان لتحديد الفئات ذات الأولوية في هذا المجال وهما : (Calabrese et al, 2019 : 1018) المدخل الأول وهو المدخل الإداري الإيجابي، إن الهدف من اعداد التقارير تحقيق رضا فئة من اصحاب المصلحة مما يؤثر بشكل ايجابي على قدرة الوحدة الاقتصادية في تحقيق الأرباح، كالموردين والموردين الكبار ، أو كبار المقرضين، أو موظفي الوحدة الاقتصادية بصورة عامة . أو يكون الهدف تحقيق رضا فئات أخرى من الممكن أن يكون لآرائهم آثار سلبية على قدرة الوحدة الاقتصادية في تحقيق الأرباح فيما لو كانت لتلك الآراء تأثير على الأنشطة التشغيلية مثل : جمعيات حماية المستهلك، ونقابة العمال. المدخل الثاني وهو مدخل الأخلاقي، مبني على أساس أن الهدف من وراء اعداد تقارير الاستدامة هو وجود قناعة ذاتية لدى إدارة الوحدة الاقتصادية بأن هنالك التزاماً أخلاقياً تجاه فئات معينة من أصحاب المصالح يتوجب عليها ممارسة مجموعة من الأنشطة اتجاه المجتمع ، كتحسين البيئة و المساهمة في تطوير المجتمع وذلك من عن طريق تقديم التبرعات والمساعدات للجمعيات الخيرية وغيرها .

المرحلة الثالثة: وتعرف بمرحلة (The- How Stage) فتحدد الوحدة الاقتصادية فيها طبيعة المعلومات التي يتضمنها التقرير من حيث النوع والكم وايضاً من حيث أسلوب العرض وعن طريق هذا السياق من الممكن تصنيف تلك المعلومات حسب احتياجات الفئات المستهدفة للتقرير ، فالمستثمرين ومحلي الصناعة مثلاً يتم تضمين المعلومات التي من الممكن الاستفادة منها في تطوير الأنشطة التشغيلية، أو يتوقع الحدوث فيها. (Stan et al, 2020 : 5) ويمكن القول ان الاستدامة من وجهة النظر المحاسبية

تفسرها النظريات المحاسبية ذات الصلة كنظرية اصحاب المصالح والنظرية المؤسسية ونظرية الشرعية والاستمرارية.....ويمكن توضيح ذلك بالشكل (1)

شكل (1) الاستدامة من وجهة نظر محاسبية



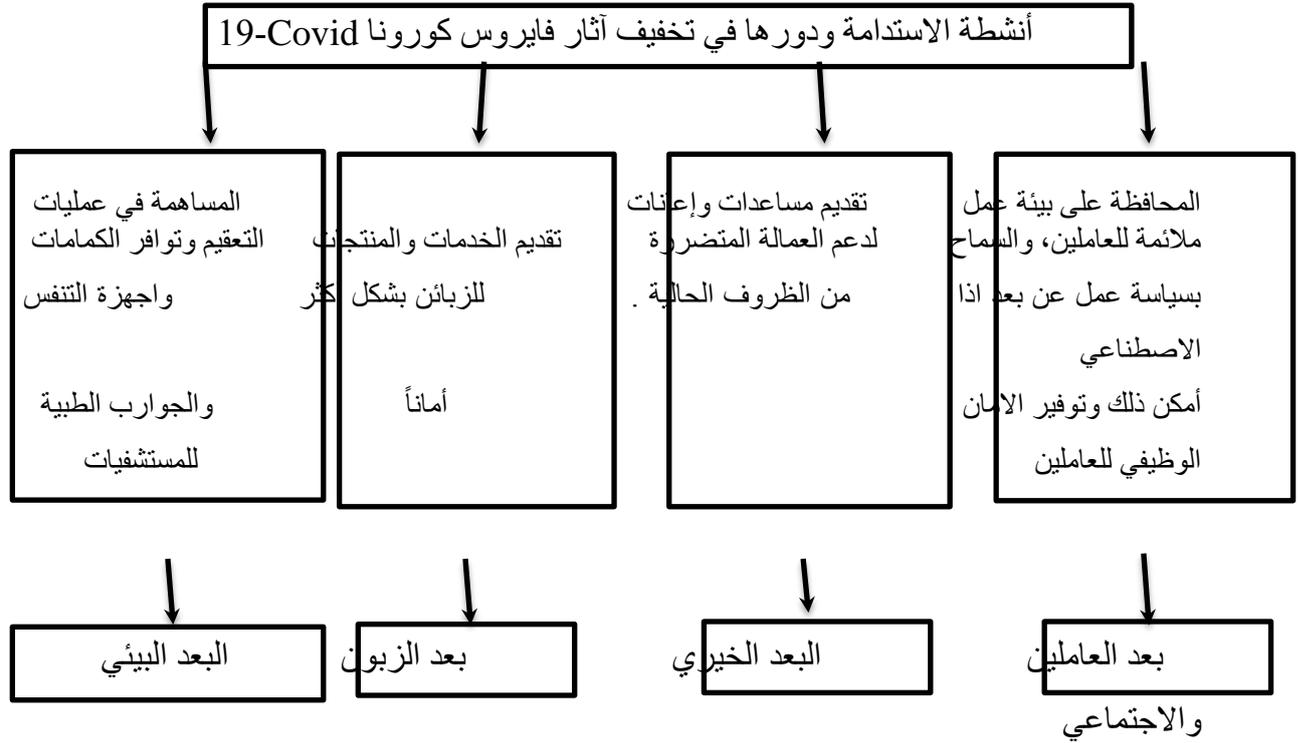
المصدر :-اعداد الباحثتان

رابعاً - استدامة الوحدات الاقتصادية في ظل جائحة كورونا Covid-19 صنفّت جائحة كورونا Covid-19 على أنه أسوأ الأزمات التي شهدتها العالم في العصر الحديث ، مما أدى إلى إغلاق المدن والدول وفرض إجراءات صارمة على السفر والتنقل والتجمعات بهدف الحد من انتشار الفيروس. والحفاظ على حياة الإنسان بغض النظر عن الأسواق والوحدات الاقتصادية والأمور المادية العالمية التي أحدثت صدمة اقتصادية وهي تعتبر الأسوأ منذ بداية القرن العشرين وحتى بداية العام 2020 حيث تجاوزت أضرارها الركود الذي سيطر على العالم خلال الحرب العالمية الثانية ، والأزمة المالية العالمية في عام 2008 ، في فترة وجيزة لا تتجاوز الأسابيع منذ بداية انتشار الفيروس، إذ أعلن صندوق النقد الدولي أن العالم دخل في حالة ركود قد تكون الأسوأ منذ عام 2009 (Wang & Xing, 2020). كما أعلن العديد من الدول مخاوفها في ما يخص الانكماش الاقتصادي نتيجة لإجراءات الحجر الصحي وقيود السفر ، وتعطل او توقف الأنشطة التجارية وسلاسل التوريد ، كما

قادت هذه الازمة الاسواق المالية إلى عدم الاستقرار والتقلب ، كما شهدت الاسواق العالمية في الربع الاول تقلبات في أسعار الأسهم غير مسبوقة ، إذ انخفضت مؤشر S&P ستاندرد أند بورز الامريكية بنسبة 34% من أعلى مستوى له ، كما شهدت بورصات الاوراق المالية في هونج كونج وايطاليا واليابان والبرازيل ، انخفاضات كبيرة بنسبة 25% ، 42% ، 31% ، 46% على التوالي ، مما انعكس على ارتفاع مستويات الغموض وعدم التأكد بخصوص التوقعات الاقتصادية المستقبلية والقلق الشديد من انهيار الاسواق المالية . (2020, Ding et al). و في ظل الظروف الحالية للتأثيرات الرئيسية لفايروس كورونا Covid 19 ، والتي تكون في حد ذاتها مصدرًا رئيسيًا لعدم التأكد الأساسي حول قدرة الوحدة الاقتصادية على البقاء كوحدة مستمرة - فإن الأهمية المتزايدة للإدارة باستعمال أساس الاستمرارية في المحاسبة مناسب تحت ظروف فايروس Covid-19 ، و الانتباه إلى تطبيق متطلبات معيار الاستمرارية في حالة عدم التأكد المادي ، و على الإدارة إجراء تقييم أولي لقدرتها على البقاء كوحدة مستمرة ، مع مراعاة تأثير فايروس Covid-19 على أعمالها ، والإبلاغ بشكل كافٍ في القوائم المالية عن الظروف المصاحبة للوباء حول قدرة الوحدة الاقتصادية على البقاء كوحدة مستمرة ، وخطط الإدارة للتعامل معها ، ومع عدم التأكد الأساسي المرتبط بها ، والتي تؤدي لعدم قدرة الوحدة الاقتصادية على الوفاء بالتزاماتها خلال سير أعمالها العادية (www.acc4arab.com) ، مما يستلزم قيام الوحدة الاقتصادية بدراسة الآثار المحاسبية المحتملة على واقعها وتقاريرها المالية ، ومتابعة التغييرات المحاسبية الدولية المحتملة وقياسها على التقارير المالية المرحلية للسنة الحالية والسنوات القادمة. (Rashwan & Alhelou, 2020:34,

فضلا عن ان فايروس كورونا المستجد قد أثر على أنشطة وعمليات الوحدة الاقتصادية واسعار اسهمها ، إذ تعطلت العديد من أنشطتها وبعضها قد توقفت بشكل تام في ظل التدابير الاحترازية التي اتخذتها العديد من الدول، كما العديد من الوحدات الاقتصادية خسرت جزء كبير من إيراداتها ، وازدادت مطالب العمال والنقابات بمنح اجازات مفتوحة للعديد من العاملين واستمرار رواتبهم ، بالإضافة إلى تعرض بعضهم لعدوى فايروس كورونا الامر الذي ادى إلى اغلاق أماكن العمل لمدة 14 يوم لغرض عزل الحالات الايجابية والمخالطة ، وسيختلف حجم هذه التأثيرات من قطاع لآخر ومن وحدة اقتصادية لأخرى في القطاع نفسه ، وقد استهدفت دراسة (2020, Shan & Tang) بيان ما إذا كان رضا العاملين والموظفين يقلل من الآثار السلبية لتفشي فايروس كورونا على عمليات الوحدة الاقتصادية والأداء المالي ، واجريت هذه الدراسة على شركة FinTeah وتوصلت الدراسة إلى ان الوحدات الاقتصادية التي لا علاقة جيدة مع عاملها وموظفيها ولديهم رضا على تعاقدهم مع الوحدة الاقتصادية ، فأن الوحدة الاقتصادية تكون معرضة بصورة أقل لتدهور اسعار اسهمها ، وذلك لأن الوحدة الاقتصادية التي تملك تاريخ سيء للتعامل مع عاملها ستتعرض لآثار كارثية خلال هذه الازمة لعدم رغبة الموظفين من تقديم أي تنازلات بشأن استمرار العمليات التشغيلية للوحدة الاقتصادية في الوقت الذي تمنح فيه السلطات الحكومية الحرية او الحق لهؤلاء العاملين للذهاب من عدمه للعمل في ظل هذه الازمة الكارثية . والشكل التالي يوضح دور أنشطة الاستدامة في التخفيف من آثار فايروس كورونا .

شكل (2) دور أنشطة الاستدامة في التخفيف من آثار فايروس كورونا



المصدر: (إعداد الباحثان)

ومن رأي الباحثان ان أنشطة الاستدامة لم تعد مطلباً من اصحاب المصلحة فحسب وانما تمتد لتتضمن كافة فئات المجتمع وإن الازمة التي شهدها العالم خلال جائحة كورونا تعد اختبار حقيقي لمدى صدق الوحدات الاقتصادية في تبني أنشطة الاستدامة وما إذا كان تبني الوحدات الاقتصادية لهذه الأنشطة نابع من مسؤوليتها اتجاه المجتمع أم إنها تستعمل هذه الأنشطة كأداة لخداع وتزييف المجتمع لجني مكاسب من تسويق تلك الأنشطة او لتحقيق منافع شخصية .
خامساً. خلق القيمة المستدامة للوحدات الاقتصادية ومدخل القياس

تستطيع أي وحدة اقتصادية ان تخلق قيمة تتمثل بالقيمة المضافة لها ولكافة أصحاب المصالح عن طريق تفاعل مواردها المختلفة وانشطتها المترابطة التي تعتمد عليها وتؤثر على قدرتها بصورة مستمرة وعلى النتائج التي تحص عليها لذلك لا يعني مفهوم القيمة ، فقط القيمة المالية وانما يعني أشياء كثيرة كخلق قيمة للمجتمع الذي الوحدة الاقتصادية تعمل فيه وعلى المدى الطويل ، لذلك فإن الافصاح عم أنشطة الاستدامة له قيمة بالنسبة للمستثمرين واصحاب المصلحة والآخرين ، لرغبتهم في تقديم تقارير أكثر استراتيجية من قبل الوحدة الاقتصادية عن استعمال الموارد التي تترابط مع بعضها لتحديد مسار نموها والكيفية التي تدير بها مخاطرها واغتنام الفرص والاستعداد لدخول السوق بالمقارنة مع التقارير المالية التي تعبر عن الاداء المالي للعام الماضي فقط (العبيدي ، 2019 : 595) لذلك تتطلب عملية خلق القيمة من الوحدة الاقتصادية الاشراف على الموارد المستعملة كمدخلات في العملية الانتاجية والعلاقة بينها وبين المعلومات الخارجية والداخلية ، لذا فغن انشاء القيمة المستدامة هي متجذرة في ثقافة الوحدة الاقتصادية وتوجهها الاستراتيجي وتعتمد على خصائص الابتكار والاستدامة وأنموذج الاعمال وعلى رؤية شاملة لكافة العوامل الملائمة لضمان وجود ارتباط مستمر وجيد بين تكتيكات الادارة وعملياتها

وممارساتها واستراتيجيات الاستدامة وبين القيم الاخلاقية للزبائن الذين من المهم معرفة احتياجاتهم لتلبيتها (Ciasullo & Troisi, 2019:232) وبناءً على ذلك فإن الاسواق شديدة التنافس فرضت أساليب جديدة لخلق القيمة ترتبط فيها الابعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية ارتباطاً وثيقاً إذ شهد العقد الماضي توافقاً متزايداً في الادبيات الادارية بان نجاح السوق يستند إلى القدرة على توليد الابتكار الموجه اتجاه الاستدامة المرتبط بالخدمات والسلع والممارسات التجارية و العمليات التنظيمية التي تقلل او تمنع التأثيرات المجتمعية والبيئية السلبية واستناداً لذلك عملت الوحدات الاقتصادية على دمج ابعادها الاجتماعية والبيئية للاستدامة في نموذج اعمالها واللجوء إلى نماذج الاعمال المبتكرة التي تؤدي إلى زيادة قيمتها السوقية. (Harjoto & Laksmana, 2018:11) وقد تم إجراء العديد من الدراسات لتحليل فائدة البيانات المحاسبية ولا سيما البيانات المالية عن طريق تحليل أداء المعلومات المالية كالعلاقة بين أسعار الاسهم او الارباح والمعلومات المالية لذلك حاولت العديد من الدراسات إلى تحليل وتحديد العوامل التي لها تأثير على هذه العلاقة كتحسين انتاجية رأس المال العامل وتضارب مصالح أصحاب المصلحة والاطعاء المحاسبية والانهيال المالي واعداد التقارير استناداً الى المعايير الدولية للإبلاغ المالي IFRS التي لها تأثير على سلوك المستثمرين في الاسواق المالية من خلال اختبار القيمة المناسبة لمعلومات الاستدامة المعلنة في التقارير السنوية للوحدات الاقتصادية لذا يعد الإبلاغ عن الاستدامة مشكلة حقيقية حظيت باهتمام كبير على مستوى العالم . (Khaghaany,Almagtome & Kbelah,2019:1,2) لذا تم استعمال القيمة السوقية (Market Value) كمدخل للقياس المستعمل في البحث : هو سعر أي أصل يرغب كل من البائع والمشتري التداول به في سوق معين (Ross et al ; 2008, 23) اي هو السعر الذي يتم عنده تداول أحد الأصول أو تأدية التزامات في إطار تنافسي في سوق نشطة . وهي القيمة التي سيتم التعامل بها في السوق المالي وتتحدد نتيجة لتداول الأسهم في السوق المالي بناءً على العرض والطلب ،وعرفتها معايير المحاسبة الدولية (IASB) بأنها المبلغ المتفق عليه بين البائع والمشتري لتبادل سلعة ما برغبة مع إطلاع تام على السوق دون وجود ظروف خاصة بأحد الطرفين تؤثر على عملية البيع ويتم تحديد القيمة السوقية للأسهم بواسطة العرض والطلب يعد قياس توبان كيو (Tobin's Q) من المقاييس الأكثر استعمالاً في قياس قيمة الوحدة الاقتصادية ويرمز له (Q)، ويرجع تسمية نموذج القياس إلى العالم الاقتصادي جيمس توبان اذ يوضح القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة في المستقبل بناءً على المعلومات الحالية ويمكن ان يشار الى القيمة بالاتي:

$$\text{Tobin's Q} = (\text{MVE} + \text{QS} + \text{DEbt}) / \text{TA}$$

MVE : هو حاصل ضرب سعر السهم في نهاية المدة بعدد الأسهم الاعتيادية المكتتب بها

PS : القيمة النقدية للأسهم الممتازة في المصرف

TA : القيمة الدفترية لمجموع الموجودات في المصرف

DEPT : قيمة المطلوبات قصيرة الأجل - قيمة الموجودات قصيرة الأجل + القيمة الدفترية للديون طويلة الاجل

فإذا كانت قيمة (Tobin Q) > من الواحد الصحيح فهذا يدل على ان القيمة السوقية لتلك الوحدة الاقتصادية اكبر من قيمتها الدفترية ،والعكس ويدل ان كانت قيمة Tobin Q اقل من الواحد فهذا يدل على ان القيمة السوقية للوحدة الاقتصادية اقل من قيمتها الدفترية. (Soelton et al, 2020:21)

ويعد مقياس (Tobin Q) من افضل المقاييس لقياس قيمة الوحدة الاقتصادية بحكم اعتماده على الارقام السوقية.

المحور الثالث/الجانب العملي

تأثير الابلاغ عن الاستدامة (المسؤولية الاجتماعية) على قيمة الوحدة الاقتصادية في ظل التقارير المالية الصادرة في مرحلة جائحة كوفيد-19

اولا- مجتمع وعينة البحث

لغرض تحقيق اهداف البحث وفرضية البحث ،سيتم اختبار فرضية البحث المتعلقة (هنالك تأثير للإبلاغ عن تقارير الاستدامة في ظل جائحة كورونا على تعزيز قيمة الوحدة الاقتصادية)¹. وسيتم اختيار ثلاث ابعاد من الاستدامة الاجتماعي والبيئي والحوكمي مجتمع البحث هو القطاع المصرفي اي المصارف المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية لعام الجائحة (2019-2020) ويبلغ عددها (38) مصرف، اما عينة البحث فتمثل بالمصارف التي اسهمت في التبرع وعددها (32) لتجاوز ازمة كوفيد19 في البيئة العراقية وكما ورد في كتاب البنك المركزي العراقي الذي ورد فيه اسماء المصارف التي اسهمت في التبرع للصندوق الذي دعت اليه وزارة المالية لمواجهة الوباء الخطير في الجدول(2) وباعتبار المسؤولية الاجتماعية هي احد ابعاد الاستدامة وكما يأتي:

الجدول(1)

عينة البحث(المصارف الخاصة) المساهمة في المسؤولية الاجتماعية بالتبرع لجائحة كورونا

ت	اسم المصرف	مبلغ التبرعات/ملايين الدنانير	المبادرات
1	المصرف الاهلي العراقي	300 مليون دينار	تأجيل 3 اقساط للمؤسسات+ تطبيق طبي بالتعاون مع نقابة الاطباء
2	مصرف الاتحاد	150 مليون دينار	تأجيل اقساط مبادرة البنك المركزي 3 اشهر
3	مصرف التنمية الدولي	150 مليون دينار	تأجيل اقساط مبادرة البنك المركزي 3 اشهر
4	مصرف زين العراق	150 مليون دينار	تأجيل اقساط مبادرة البنك المركزي 3 اشهر
5	مصرف بغداد	150 مليون دينار	تأجيل اقساط مبادرة البنك المركزي 3 اشهر
6	مصرف الطيف الاسلامي	120 مليون دينار	تأجيل اقساط مبادرة البنك المركزي 3 اشهر
7	مصرف المشرق العربي للاستثمار	120 مليون دينار	تأجيل اقساط مبادرة البنك المركزي 3 اشهر
8	مصرف الوفاق الاسلامي	120 مليون دينار	تأجيل اقساط مبادرة البنك المركزي 3 اشهر

¹ ان المصارف المدرجة في سوق العراق للاوراق والتي تمثل عينة البحث لم تعمل على اعداد تقارير الاستدامة كون الافصاح عن هذه التقارير يتم بشكل طوعي من قبل الوحدات الاقتصادية الا انه بالامكان لحصول على معلومات الاستدامة (البيئية والاجتماعية) من خلال الافصاح الضمني في التقارير المالية .

9	المصرف العراقي الاسلامي	100 مليون دينار	تأجيل اقساط مبادرة البنك المركزي 3 اشهر
10	مصرف المستشار الاسلامي	100 مليون دينار	تأجيل اقساط مبادرة البنك المركزي 3 اشهر
11	مصرف امين العراق الاسلامي	100 مليون دينار	تأجيل اقساط مبادرة البنك المركزي 3 اشهر
12	مصرف عبر العراق للاستثمار	100 مليون دينار	تأجيل اقساط مبادرة البنك المركزي 3 اشهر
13	مصرف العالم الاسلامي	100 مليون دينار	تأجيل اقساط مبادرة البنك المركزي 3 اشهر
14	مصرف الشمال للاستثمار والتمويل	100 مليون دينار	تأجيل اقساط مبادرة البنك المركزي 3 اشهر
15	مصرف سومر التجاري	100 مليون دينار	تأجيل اقساط مبادرة البنك المركزي 3 اشهر
16	مصرف الجنوب	100 مليون دينار	تأجيل اقساط مبادرة البنك المركزي 3 اشهر
17	مصرف كوردستان	100 مليون دينار	تأجيل اقساط مبادرة البنك المركزي 3 اشهر
18	مصرف ايلاف الاسلامي	100 مليون دينار	تأجيل اقساط مبادرة البنك المركزي 3 اشهر
19	مصرف المنصور للاستثمار	100 مليون دينار	تأجيل اقساط مبادرة البنك المركزي 3 اشهر
20	مصرف الاقليم	100 مليون دينار	تأجيل اقساط مبادرة البنك المركزي 3 اشهر
21	مصرف جيهان	100 مليون دينار	تأجيل اقساط مبادرة البنك المركزي 3 اشهر
22	المصرف الدولي الاسلامي	100 مليون دينار	تأجيل اقساط مبادرة البنك المركزي 3 اشهر
23	مصرف اربيل للاستثمار	100 مليون دينار	تأجيل اقساط مبادرة البنك المركزي 3 اشهر
24	مصرف الهدى	100 مليون دينار	تأجيل الاقساط+ حملة اهلنا لإغاثة المحتاجين

25	مصرف العربية الاسلامي	100 مليون دينار	تأجيل اقساط مبادرة البنك المركزي 3 اشهر
26	مصرف اسيا العراق	100 مليون دينار	تأجيل اقساط مبادرة البنك المركزي 3 اشهر
27	مصرف الخليج التجاري	100 مليون دينار	تأجيل اقساط مبادرة البنك المركزي 3 اشهر
28	مصرف الثقة الدولي الاسلامي	100 مليون دينار	تأجيل اقساط مبادرة البنك المركزي 3 اشهر
29	مصرف الائتمان العراقي	100 مليون دينار	تأجيل اقساط مبادرة البنك المركزي 3 اشهر
30	مصرف اور	100 مليون دينار	تأجيل اقساط مبادرة البنك المركزي 3 اشهر
31	المصرف الصناعي	100 مليون دينار	تأجيل اقساط مبادرة البنك المركزي 3 اشهر
32	مصرف الموصل للتنمية	100 مليون دينار	تم التبرع بها لصالح دائرة الصحة في محافظة النجف

اعداد الباحثان استنادا الى كتاب البنك المركزي العراقي

من خلال السابق يتضح ان المصارف قد اسهمت في التبرع ومحاولة التقليل من اثار جائحة كوفيد 19 من خلال التبرع وتاجيل دفع الاقساط وقد تم اعتماده كاحد المؤشرات على الاهتمام بالبعد الاجتماعي والابلاغ عنه فضلا عن الالتزام بتعليمات البنك المركزي العراقي بخصوص الالتزام و الامتثال للحكومة والابلاغ عن المؤشرات البيئية التي رافقت الجائحة واثارها على المجتمع وعلى عينة البحث. و من خلال تحليل المحتوى لتقارير المصارف المتبرعة لعام الجائحة (2019-2020) وكما في الجدول (2) وقياس قيمه توبان كيو

الابلاغ عن الاستدامة بابعادها (البيئي والحوكمي المؤسساتي والمسؤولية الاجتماعية) وقيمه توبان كيو للسنة 2019

جدول (2)
قياس قيمة Q توبان

ت	اسم المصرف	الابلاغ عن الحوكمة	الابلاغ عن البعد البيئي	الابلاغ عن المسوولية الاجتماعية	Q توبان
1	المصرف الاهلي العراقي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	√	0.81
2	مصرف الاتحاد	X	X	x	0.20
3	مصرف التنمية الدولي	X	x	x	0.22
4	مصرف زين العراق	x	x	x	1.90
5	مصرف بغداد	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	√	0.85
6	مصرف الطيف الاسلامي	X	x	x	0.32
7	مصرف المشرق العربي للاستثمار	x	x	x	0.24
8	مصرف الوفاق الاسلامي	x	x	x	0.47
9	المصرف العراقي الاسلامي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	√	1.00
10	مصرف المستشار الاسلامي	x	x	x	1.17
11	مصرف امين العراق الاسلامي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	√	0.89

0.21	x	x	x	مصرف عبر العراق للاستثمار	12
0.99	√	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	مصرف العالم الاسلامي	13
0.11	x	x	x	مصرف الشمال للاستثمار والتمويل	14
0.01	x	x	x	مصرف سومر التجاري	15
1.20	√	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	مصرف الجنوب	16
0.20	x	x	x	مصرف كوردستان	17
0.07	x	x	x	مصرف ايلاف الاسلامي	18
1.80	√	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	مصرف المنصور للاستثمار	19
0.01	x	x	x	مصرف الاقليم	20
0.01	x	x	x	مصرف جيهان	21
1.23	√	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	المصرف الدولي الاسلامي	22
1.09	x	x	x	مصرف اربيل للاستثمار	23
0.08	x	x	x	مصرف الهدى	24
0.11	x	x	x	مصرف العربية الاسلامي	25
0.63	x	x	x	مصرف اسيا العراق	26

1.7	√	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	مصرف الخليج التجاري	27
0.39	x	x	x	مصرف الثقة الدولي الاسلامي	28
0.99	√	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	مصرف الائتمان العراقي	29
0.20	x	x	x	مصرف اور	30
0.15	x	x	x	المصرف الصناعي	31
1.07	√	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	مصرف الموصل للتنمية	32

المصدر اعداد الباحثان (x) الوحدات الاقتصادية التي لاتبلغ عن الابعاد الثلاث و √ الوحدات الاقتصادية التي تبلغ عن الابعاد الثلاث للاستدامة) من الجدول اعلاه يتضح ان هناك تباين في الابلاغ فبعض المصارف تبلغ في التقارير المالية في حين ان المصارف التي امامها اشارة (x) لم تبلغ ، فالمصارف التي تقوم بالابلاغ عن الابعاد الثلاث للاستدامة ويظهر قيمه للمصارف على وفق معادلة تويان كيو

$$\text{Tobin's } Q = \text{MVE} + \text{QS} + \text{DEbt} / \text{TA}$$

MVE : هو حاصل ضرب سعر السهم في نهاية المدة بعدد الأسهم الاعتيادية المكتتب بها

PS : القيمة النقدية للأسهم الممتازة في المصرف

TA : القيمة الدفترية لمجموع الموجودات في المصرف

DEPT : قيمة المطلوبات قصيرة الأجل - قيمة الموجودات قصيرة الأجل + القيمة الدفترية للديون طويلة الأجل

حيث ظهرت المصارف التي تفصح عن مسؤوليتها الاجتماعية والبيئية والحوكمة بقيمه اكبر من 1 وعلى العكس من ذلك ظهرت المصارف التي لم تفصح عن مسؤوليتها الاجتماعية والبيئية والحوكمة بقيمه سوقيه اقل من 1. وعلى وفق ما تقدم سابقا يمكن قبول فرضية البحث

الاستنتاجات :

- 1- لم يؤخذ سوق العراق للأوراق المالية في الاعتبار التغيرات الحاصلة في تعليمات الإبلاغ المالي ولاسيما الإبلاغ عن ابعاد الاستدامة وتشجيع الوحدات الاقتصادية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية في الإبلاغ عنها .
- 2- عدم توافر دليل موحد في العراق للأوراق المالية يتضمن مؤشرات خاصة بأبعاد الاستدامة تتلائم مع متطلبات البيئة العراقية
- 3- العديد من الوحدات الاقتصادية اثبتت تأثرها من جائحة كورونا Covid-19 و وفق المعايير الدولية للإبلاغ المالي على الوحدات الاقتصادية الإبلاغ في ما إذا كانت قد تأثرت بسبب انتشار فايروس كورونا و الاجراءات الاحترازية والإبلاغ فيما اذا كان هنالك تأثير جوهري حدث من نهاية العام المالي لغاية نشر القوائم المالية .
- 4- عدم تضمين نشرات السوق التوعية الثقافية بأهمية الإبلاغ عن الاستدامة او اهمية قيام الوحدات الاقتصادية المدرجة في السوق بالإبلاغ عن مساهماتها في فترة الازمة الصحية التي عصفت بالعالم عموماً والعراق خصوصاً.
- 5- أن افصاح المصارف عينة البحث عن المساهمات الاجتماعية والبيئية التي قامت بها خلال فترة جائحة كورونا أدى إلى تخفيض الاثار السلبية لأثر الجائحة على المصارف مما ساعد على استمراريتها و زيادة قيمتها .

التوصيات :

ثانياً /التوصيات

خرج البحث بجملة من التوصيات من ابرزها:

- 1- اعادة النظر من قبل سوق العراق للأوراق المالية لتعليمات الإبلاغ المعمول بها حالياً في السوق للشركات المدرجة خصوصاً فيما يتعلق بالإبلاغ عن الاستدامة بكافة ابعادها وتوفير قدر من الالزام في الإبلاغ عن الاستدامة .
- 2- اصدار مؤشرات بخصوص ابعاد الاستدامة من خلال دليل موحد في سوق العراق للأوراق المالية يتضمن ابعاد الإبلاغ وعلى وفق خصوصية ومتطلبات البيئة العراقية .
- 3- التوعية الثقافية للمستثمرين من خلال نشرات السوق بأهمية الإبلاغ عن الاستدامة او اهمية قيام الوحدات الاقتصادية المدرجة في السوق بالإبلاغ عن مساهماتها في فترة الازمة الصحية التي عصفت بالعالم عموماً والعراق خصوصاً.
- 4- قيام سوق العراق للأوراق المالية بتقديم الحوافز المادية والمعنوية والتسهيلات للشركات المدرجة في السوق بخصوص الإبلاغ عن الاستدامة ،وبالإمكان رصد جائزة لل التي تفصح.

المصادر

- 1- الجبوري ،علي خلف ، نجلة جبار ، زينة حمزة ، 2019 "امكانية تطبيق معايير الاستدامة المحاسبية في التقارير المالية لتعزيز جودة الابلاغ المالي للمصارف العراقية الاهلية في محافظة البصرة , مجلة منتدى عقلة ، العدد 39 .
- 2- العبيدي ،ايات ناجي والججاوي ، طلال محمد ، 2018 :أثر مؤشرات الاستدامة للمحورين الاقتصادي والحوكمي في تقييم اداء الشركات الصناعية المدرجة في سوق العراق للاوراق المالية ،دراسة تحليلية ، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، المجلد 58 ،العدد 14
- 3- دغيددي ، آية محمد ،2020 . محددات الابلاغ عن معلومات الاستدامة و أثره على جودة التقارير المالية ، رسالة ماجستير .
- 4- Aras ,G & Crowther ,2009 .Corporate sustainability reporting : A study In Disingenuity . The international journal accounting .
- 5- Anselm, S. (2014). Reflexivity in Sustainability Accounting and Management:Transcending the Economic Focus of Corporate Sustainability. J Bus Ethics ,
- 6- Calabrese Armando, Roberta Costa, Nathan Levialdi , Tamara Menichin ,2019 . Materiality Analysis in Sustainability Reporting : A Tool for directing corporate sustainability towards Emerging economice ,environment & social Opportunities, Technological and Economic Development of Economy
- 7- CIASULLO, M., CASTELLANI, P., ROSSATO, C. and TROISI, O., 2019. Sustainable business model innovation. Sinergie Italian Journal of Management, 37(1), pp.213-237
- 8- Dhaliwal , Zhen ,Tsangd. Li& Yang.S," **Gorporate Sosial responsibility olisc and the cost of equity capibal**".:The role Stakholder orientatin and Financial Tra" Journal of Accounting And Public Pol , Vol.33,No.4,P:328-355.http//WWW.Sciencedirect.Com
- 9- Ding, W., Levine, R., Lin, C., and Xie, W, (2020), "Corporate immunity to the COVID-19 pandemic" (No. w27055). National Bureau of Economic Research.
- 10- Larsson ,Robert , 2009 ."Integrating Sustainability with Business Strategy – The Swedish chemical industry , master thesis
- 11- Lu ,Tao,2014 ." A Metrics-based Sustainability Assessment of Cryogenic Machining Using Modeling and Optimization of Process Performance .
- 12- Huang ,Berly & Watson ,Luke,2015. Corporate social responsibility research in accounting , Journal of Accounting Literature.

- 13- Habidin, N., F. MohdZubir, F. Anis, M. L. Nursyazwani, N. Azrin, and M. N. A. Azman. 2017. "Critical Success Factors of Sustainable Manufacturing Practices in Malaysian Automotive Industry." International Journal of Sustainable Engineering .
- 14- Homayoun, M. F. (2020). Corporate Economic, Environmental, and Social Sustainability Performance Transformation through ESG Disclosure. sustainability , 12 (93910)
- 15- Harjoto,M.&Laksmana.T,(2018),"**The Impact of corporate Social responsibility on risk taking and Firm Value**",Journal of Business Ethics ,vol.151,No.2,P369- Ltp//Liank.Springer.Com/article 10.19.
- 16- Khaghaany, M., Kbelah, S. and Almagtome, A., 2019. TValue relevance of sustainability reporting under an accounting information system: Evidence from the tourism industry. African Journal of Hospitality, 8 ,pp. 1-12.
- 17- Rashwan Abdul Rahman M. S. . Alhelou & Eitedal M. S. 2020The Effects of the Covid-19 Pandemic on the Company's Sustainability under International Accounting Standards , International Journal of Academic Accounting, Finance & Management Research (IJAAFMR)
- 18- Venugopal ,vinay & saleeshya P.G,2019 Manufacturing system sustainability through lean and agile initiatives , International Journal of Sustainable Engineering.
- 19- Siew ,Renard Y.J , 2015 . A review of corporate sustainability reporting tools (SRTs) , Journal of Environmental Management 164.
- 20- Stan ,Camelia &Ionica Oncioiu & , Iulia Cristina Iuga and Sebastian Stan ,2020 . Impact of Sustainability Reporting and Inadequate Management of ESG Factors on Corporate Performance and Sustainable Growth , Sustainability, 12, 8536.
- 21- Shan, C., & Tang, D. Y, (2020), "The Value of Employee Satisfaction in Disastrous Times: Evidence from COVID-19"
- 22- Wang, V. X., & Xing, B. B. (2020). "Talk about the Coronavirus Pandemic: Initial Evidence from Corporate Disclosures".
- 23- <https://www.acc4arab.com/post/almayar-aldwly-llmrajah-560-w-570-alahdath-allahqh-alastmraryh-fa-zlahd-aljaehh-kwrwna> Network accountants Arab, a standard international review of 560 and 570 " events subsequent " , " continuity " in light of the era of pandemic Corona, 15 April 2020

القيادة الرقمية ودورها في تحقيق مرونة الموارد البشرية في مرحلة كوفيد-19

Digital leadership and its role in human resources flexibility in the Coved -19 phase

(بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في عينة من الكليات والمعاهد الحكومية في محافظة كربلاء المقدسة)

م.م زيتون نعمه ضهد

المستخلص

يهدف هذا البحث الى التعرف على تأثير القيادة الرقمية بأبعادها المتمثلة بـ (الابداع, المعرفة) في مرونة الموارد البشرية بأبعادها المتمثلة بـ (مرونة سلوك العاملين , مرونة مهارة العاملين) في بعض كليات ومعاهد محافظة كربلاء المقدسة, اذ تكمن مشكلة البحث بمدى اهتمام المنظمات المعنية بالقيادة الرقمية ومرونة الموارد البشرية بأبعادهما فضلاً عن العلاقة بينهما, وتبرز اهمية البحث في تشخيص اثر القيادة الرقمية بأبعادها في مرونة الموارد البشرية بأبعاده, ومن اجل تحقيق هدف البحث تم اختيار عينة من الموظفين في بعض كليات ومعاهد محافظة كربلاء المقدسة, وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الضرورية ومن اجل انجاز البحث وتحقيق الاهداف التي يسعى اليها, اذ تم توزيع (80) استبانة, حصل الباحث على (66) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي, وتضمن البحث فرضيتان كان أهمها (يُوجد تأثير ذا دلالة معنوية للقيادة الرقمية في مرونة الموارد البشرية) وتم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS v.22), وقد توصل الي مجموعة من الاستنتاجات اهمها (لم تبني مؤسساتنا على ادارة رقمية حقيقية وبالخصوص في فترة وباء (كوفيد 19) حول القيادة الرقمية والاستفادة من التكنولوجيا والمعارف وتوفير كوادر تدريبية للتزود بالخبرات ونشر الأدلة والإرشادات التوضيحية لشرح آليات وخطط التعامل مع البرامج الحديثة ونشر ثقافة استخدام التكنولوجيا لرفع كفاءة النظام الاداري. وقد تم البحث مجموعة من التوصيات من اهمها يجب ان تهتم المؤسسات بتفعيل الانظمة الرقمية والتكنولوجيا ودعمها وتوفير جميع المتطلبات والمستلزمات لإنجاحها.

الكلمات المفتاحية Key words: القيادة الرقمية , مرونة الموارد البشرية.

المقدمة

تواجه المنظمات العديد من التحديات من أبرزها التغيرات البيئية السريعة وصعوبة التكهن بالتهديدات وشدة خطورتها ومدى قدرة المنظمة على التكيف والبقاء ومن هذه التحديات الحديثة هي انشاز جائحة كورونا (كوفيد 19). إذ يجد الباحث أن منظمات التعليم بحاجة إلى أن تطور عمل القيادة الرقمية وذلك للحاجة الماسة لها في ضل انتشار الجائحة , وقد أكد العديد من الباحثين بأن مرونة الموارد البشرية تمثل مفتاح النجاح في ضل المتغيرات البيئية الجديدة لأنها تعكس مستوى القدرة على استفادة القادة من مرونة الموارد للتكيف مع الاحداث الجديدة .

فالقيادة الذكية تسعى للتأثير وتحفيز الموظفين لعبور هذه المرحلة من خلال الابداع , والمعرفة. ونظرا لأن نجاح المنظمات يتمثل في قدرتها على استغلال مواردها البشرية بالشكل الامثل عن طريق ما يمتلكوه من سلوكيات ومهارات مما يزيد من قدرة القادة على مجارة الظروف الحالية لذا ينبغي على المنظمة إعطاء أهمية أكثر للقيادة الرقمية بما ينعكس على تحقيق أهدافها وإعطائها صفة القدرة على الابتكار و الابداع. ومن اجل دراسة علاقة التأثير والارتباط بين متغيرات البحث فقد ارتأى الباحث استكشاف اثر القيادة الرقمية بأبعادها في مرونة الموارد البشرية بأبعاده في عينة من الكليات والمعاهد في محافظة كربلاء المقدسة وذلك للدور المهم الذي يقوم به القطاع التعليمي في المجتمع, فضلاً عن كونه يعد من أكثر القطاعات

التي كان لجائحة كورونا تأثير عليها , لذا فمن الضروري إعطاء القيادة الرقمية أهمية كبيرة كونها تؤثر في استدامة العمل في القطاع التعليمي ومن ثم تحقق الاهداف التي يسعى اليها هذا القطاع بفاعلية .

المبحث الاول

منهجية البحث:

يتضمن هذا المبحث تمثيلاً لمشكلة الدراسة، أهميتها، أهدافها، متغيراتها، فرضياتها، مخططها الفرضي، حدودها، عينتها وأساليب جمع وتحليل البيانات وكما يأتي:

اولاً: مشكلة البحث :

يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيسي الآتي :

ما دور القيادة الرقمية في مرونة الموارد البشرية؟

أما تساؤلات البحث الفرعية فتمثلت في :

- 1- ما واقع القيادة الرقمية في الكليات والمعاهد (عينة البحث)؟
- 2- ما الأهمية النسبية للقيادة الرقمية من وجهة نظر الموظفين في الكليات والمعاهد (عينة البحث) ؟
- 3- ما مستوى مرونة الموارد البشرية في الكليات والمعاهد؟
- 4- ما شكل وطبيعة العلاقة بين القيادة الرقمية ومستوى مرونة الموارد البشرية في الكليات والمعاهد (عينة البحث)؟
- 5- ما تأثير القيادة الرقمية (بإبعادها) في مستوى مرونة الموارد البشرية للموظفين الكليات والمعاهد (عينة البحث)؟

ثانياً: أهمية البحث:

يعد موضوع القيادة الرقمية من المواضيع المهمة في المجالات الإدارية، والتي لم تلقَ الاهتمام الكافي من قبل الباحثين وعلى وجه الخصوص في القطاع التعليمي، وتبرز أهمية البحث في جانبين أساسيين:

أ. **الأهمية التطبيقية:** محاولة البحث قياس واختبار وتشخيص واقع القيادة الرقمية ودورها في مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة سلوك العاملين، مرونة مهارة العاملين)

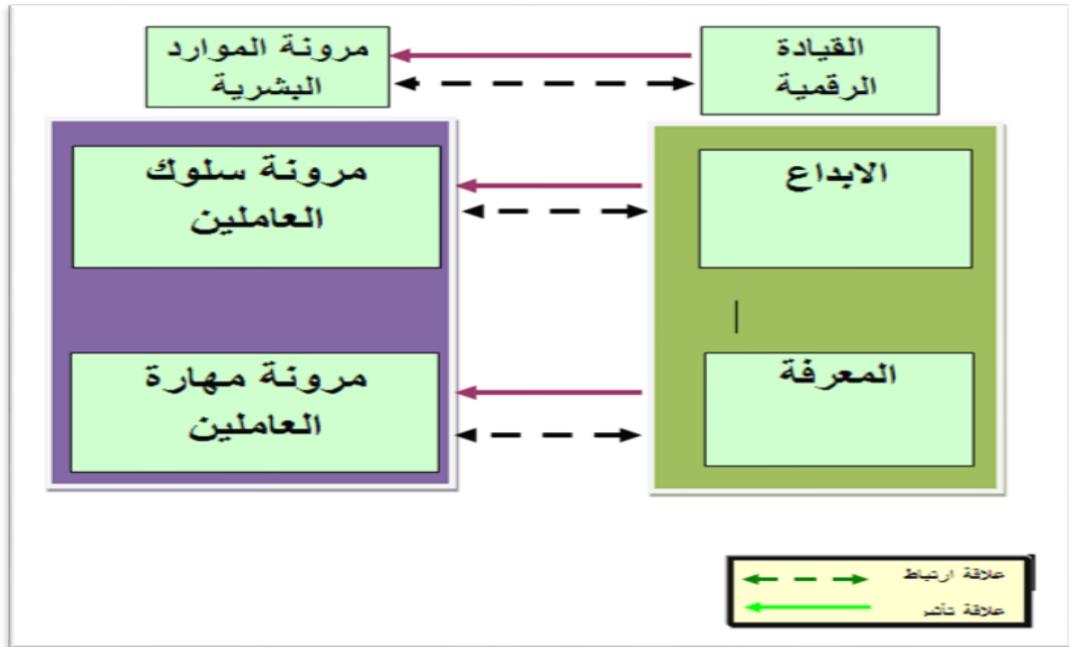
ب. **الأهمية على مستوى (القطاع التعليمي):** أهمية البحث بالنسبة للمنظمات المعنية يعزز توظيف القيادة الرقمية في تطبيق الممارسات والقرارات الأنسب من أجل اجتياز هذه المرحلة والاعداد الى مراحل قادمة في ضلال التطورات التي حصلت في فايروس كورونا (كوفيد-19).

ثالثاً: أهداف البحث :

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية :

1. معرفة مستوى تطبيق مرتكزات القيادة الرقمية من قبل الإدارة العليا في المنظمات المبحوثة.
2. معرفة مدى ملائمة الأساليب التي تستخدمها الإدارة العليا للمنظمات المبحوثة في تطبيق القيادة الرقمية.
3. معرفة مستوى مرونة الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة.
4. الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة الرقمية ومرونة الموارد البشرية.
5. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات للإدارة العليا لدعم مرتكزات القيادة الرقمية وإمكانيتها من أجل الاستعداد الى أي طارئ.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث :



المصدر: شكل رقم (1) من إعداد الباحث (المخطط الفرضي للبحث)

خامساً: فرضيات البحث :

تمت صياغة فرضيات البحث على وفق مشكلة وأهداف ومخطط البحث وكما يأتي:
الفرضية الرئيسية الاولى

- أ. (يُوجد ارتباط ذا دلالة معنوية للقيادة الرقمية في مرونة الموارد البشرية) وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
(1) يوجد ارتباط ذا دلالة إحصائية للأبداع في مرونة الموارد البشرية.
(2) يوجد ارتباط ذا دلالة إحصائية للمعرفة في مرونة الموارد البشرية.

- ب. (يُوجد تأثير ذا دلالة معنوية للقيادة الرقمية في مرونة الموارد البشرية) وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
(3) يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية للأبداع في مرونة الموارد البشرية.
(4) يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية للمعرفة في مرونة الموارد البشرية.

سادساً: أدوات جمع البيانات

جرى تغطية الجانب النظري من خلال الاعتماد على الأدبيات والدراسات والابحاث فضلا عن الزيارة الميدانية في المؤسسات التعليمية جامعة كربلاء والمعهد التقني كربلاء.
الجانب العملي تم استعمال الأدوات الملائمة للتحليل الاحصائي والمعالجات الاحصائية وحسب طبيعة الدراسة (1) معامل الفا كرونباخ (2) معامل ارتباط بيرسون (3) الانحدار البسيط وتم هذا باستخدام البرنامج الاحصائي الجاهز spss:v22.

سابعاً: الحدود الزمانية والمكانية

الحدود المكانية تم اختيار جامعة كربلاء والمعهد الفني التقني كربلاء لغرض اجراء الجانب الميداني للدراسة.
الحدود الزمانية تحددت مدة الدراسة من (2020/12/1) الى (2021/1/5) اذ كانت هذه المدة جيدة وكافية لتصميم وتوزيع الاستبانة وكذلك جمعها بهدف تصنيف معلوماتها وبياناتها وتحليلها واستخراج النتائج وتفسيرها.

المبحث الثاني: التآطير النظري للبحث

اصبحت المنظمات هذا اليوم تواجه تحديات كبيرة إضافة الى التحديات التنافسية للمنظمات وابرزها مواجهة فايروس كوفيد-19 مما جعل العبء الأكبر للقيادات والإدارات هو كيفية التخطيط لمواجهة هذا الخطر وتجعلها من الأهداف الاستراتيجية لا دارة الموارد البشرية بشكل رقمي.

ولاً: القيادة الرقمية:

في الوقت الذي تشهد فيه المنطقة العربية بشكل خاص والعالم بشكل عام تغيرات جمة على كافة الأصعدة ومع الاعتماد المتزايد للمجتمعات العربية على التقنية بات لزاماً على كل من يتقلدون مناصب قيادية في القطاعات الحكومية وقطاع الأعمال تعديل السياسات واتخاذ كافة التدابير الكفيلة للاستفادة القصوى مما تحمله التقنيات الرقمية بين طياتها من قوى كامنة تستطيع الوصول إلى المستفيدين والتأثير في انماطهم الحياتية بشكل كبير¹. وان مفهوم الادارة الرقمية ينطوي على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل سهل ومفيد لضمان تفاعل الموظفين مع المنظمة للوصول الى المعلومات فضلاً عن زيادة الشفافية². كما عرفت على أنها تلك العملية التي يقوم الافراد من خلالها بالتأثير على مجموعة من الأشخاص لتحقيق هدف مشترك³. كما عرفها⁴ هي استخدام القيادات للتقنيات الحديثة والجديدة وكلما تمكنت القيادات من توسيع نفوذها نحصل على نتائج جيدة وبما أن هذه الخاصية والميزة تسمى "علاقة التأثير". لذا نقول أصبحت التكنولوجيا ضرورة وأداة أساسية لتعزيز وتدعيم هذا التفوق وتحقيقه خاصة عندما يتوقع أن الاستفادة تعم الأجيال القادمة⁵. كما ان استخدام شبكة الانترنت والأدوات الرقمية تعد ذات أهمية كبيرة للقيادة لذا يعد القائد هو بطل الرواية هذه ونقطة التحيز والنقطة المحورية فهو مرتبط ارتباطاً وثيقاً ليس فقط بهيكل المجموعة ولكن أيضاً بديناميكيتها⁶. كما ان القيادة الرقمية تمتاز بجملة مختلفة من المهارات والخبرات الشخصية والمهنية والمعرفة العالية وهذه القيادة تكون مرنة وقابلة للتكيف ويكون نهجها هو التعطش للتزود بالمعارف الجديدة ويكون الفضول الفكري لديها واسع⁷. كما ان القيادة الرقمية هي الاندماج الفعال والعالي في استخدام التكنولوجيا لأنه يعد امراً ضرورياً ومهم لدعم المديرين⁸. وأن معظم المنظمات فشلت في أن تصبح ذات قيادة رقمية لعدم توفر الامكانيات على قيادة هذا التحول الرقمي⁹. كما يقصد بالقيادة الرقمية بانها تعبئة الموارد والعمليات القيادية والقيادة الهيكلية ويكمن دورها في إقناع أفراد المجتمع من أجل الوصول إلى التكنولوجيا الرقمية الجديدة والموارد التي يمكن أن تساعد في تحقيق أهدافهم¹⁰.

ومما تقدم من مفاهيم يرى الباحث ان القيادة الرقمية هي :

(القيادة التي تهتم بدراسة البيانات وتحليلها والحصول على النتائج فضلاً عن اهتمامها بالمعارف والسلوكيات والإبداع مما يؤهلها الى ادارة المخاطر في بيئة العمل الديناميكية بفاعلية عالية ويسهل على المنظمة تحقيق اهدافها).

البيئة الرقمية

هي احد اشكال التقدم والتطور الذي حصل في عالم الاتصالات والاعلام داخليا وخارجيا ولتعدد المجالات وتنوعها نتج هذا التحول الاتصالات الرقمية التي بدورها ادت الى احداث ثورات في عالم الاتصالات المرئية والسمعية الذي تخطى حاجز التشويش وانتقل الى مرحلة النقاء وجودة الاداء والصوت والصورة والدقة وكذلك سهولة الاستخدام ومن ثم التفاعلية والاندماج بالوسائط المتعددة بالتالي نحصل من خلال استخدام هذه التكنولوجيا على انخفاض كبير بالتكلفة والانتاج¹¹. ويمكن رؤية البيئة الرقمية على انها نموذج تواصل حديث لا يتعلق بعملية البث المركزي ولكن هناك تفاعل داخلي لحالة ما ويسهم كل فرد مرسل او مستقبل في اكتشافها بطريقته او تغييرها او الحفاظ عليها لان البيئة الرقمية ادت الى حدوث تغييرات بالبنية في خارطة الاعلام وسمحت بقيادة تعددية اعلامية اقتراضية¹²

التكنولوجيا الرقمية

تطورت تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير وعجيب خلال هذه العقود وتم اقتراحها بسرعة الاتصال لتعرف بالتكنولوجيا الرقمية ومن الادوار المهمة التي تقوم بها عملية الربط بين الافراد والمؤسسات والهيئات من ناحية الزمان والمكان والعمل وتعمل على بناء العلاقات الاجتماعية بشكل واسع وهو ما يسمى بالمجتمع الشبكي الذي يتكون داخل المؤسسة وخارجها بالإضافة الى كون هذه العلاقات مختلفة عن علاقات المجتمعات التقليدية الكلاسيكية لأنها اقل وضوح واكثر تعقيد وتمتاز بالكفاءة وقلة التكلفة¹³. وعرفت التكنولوجيا الرقمية على انها مجموعة من الانظمة العلمية والتكنولوجية والادارية والهندسية في التعاطي مع المعلومات والتطبيقات والتفاعل مع الانسان والاجهزة والجوانب الاجتماعية والاقتصادية وكذلك الثقافية المتعلقة¹⁴.

يرى الباحث ان اهمية القيادة الرقمية تكمن بالاتي :

1. تحقق تحول وانتقال جذري من الاساليب القيادية التقليدية التي تتبناها المنظمات منذ عقود الى العمل الرقمي الالكتروني .
2. تخفيض حدة الجهاز البيروقراطي في المنظمات وتعقيده , اذ تساعد في تخفيض المستويات الادارية في المنظمة.
3. تتوجه نحو شفافية العمل الاداري وامكانية الوصول الى المعلومات من قبل افراد المنظمة .
4. تخلق التواصل مع المجتمع عن طريق تكنولوجيا المعلومات مما يتيح للمواطنين المشاركة والرقابة وامكانية الاستفادة من التغذية الراجعة في عملية صنع القرار .
5. تخفض من الايدي العاملة في المنظمات والاستغناء عن الموظفين غير الكفاء وغير القادرين على التكيف مع التغييرات البيئية الجديدة.

ابعاد القيادة الرقمية

1. الابداع

ابداع الخالق في خلق السماوات والارض لأنها تعتبر اية من آيات الكمال والجمال وكما جاء في قوله: " **بَدِيعَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ ۗ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ**" (117) فان الخالق المبدع الاول الذي ابدعه لا متناهي وان هذا الابداع في وجود هذا النظام التكويني في الارض والسماوات ومدى الدقة والعجائب وادراك العظمة فالإبداع ظاهرة قديمة منذ خلق الانسان 15 . والابداع بمفهوم العالم جوان هو مزيج من مجموعة من الاستعدادات والقدرات وكذلك الخصائص الشخصية التي تعمل في عندما تتوفر بيئة جيدة متوافقة بالإمكان أن ترقى بالعمليات العقلية للحصول على نتائج اصيلة لها فوائد تعود للأفراد أو الشركات أو المجتمع أو العامل " 16 . كما اشير 17 الى الابداع على انه قدرة الافراد العاملين على استخدام التكنولوجيا واساليب التفكير الحديثة والقدرات الفعلية ولذهنية وكذلك ابتكار طرائق واساليب الحديثة وجديدة لم تستخدم سابقا. ويرى اخرون ان تعريف الابداع هو محصلة ناتجة عن مجموعة من القدرات للتنبؤ بصعوبات ومشكلات التي بالإمكان ان تطرا في وقت تعاملها مع قضايا الحياة والتفكير بشكل مبدع ومختلف وهو الطريق الى الوصول الى الحلول المناسبة²¹. ان امتلاك منظمة لديها قدرات ابداعية لابد من امتلاك موظفيها لهذه القدرات والملكات التي تمكنهم من الخروج من المألوف في التفكير والاتيان بما هو جديد , فضلا عن وجود الصفات الابداعية والخبرات العملية والتي تعد من الضروريات للمنظمة ان مكونات البيئة الايجابية للابداع هو وجود التوجهات الابداعية لدى الموظفين بالإضافة الى التعلم المؤسسي¹⁸. ان الابتكار هو العنصر الاساسي للاختراع وبالتالي فان الابداع موجود في اي مكان يوجد فيه الابتكار وبذلك فان الابتكار والاختراع هو مرحلة سابقة لمرحلة الابداع¹⁹ .

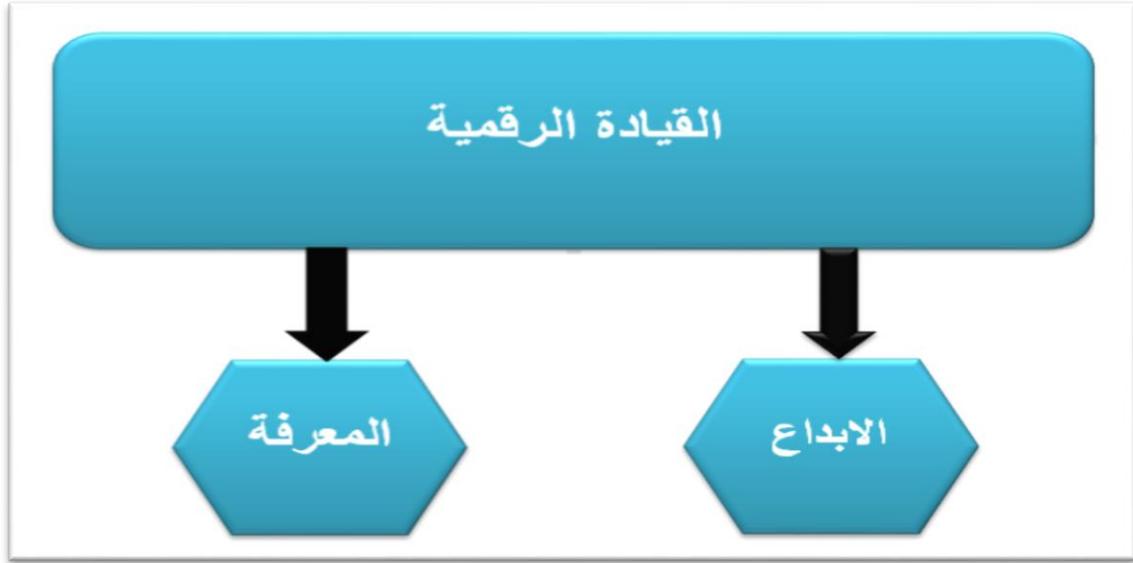
ويرى الباحث ان الابداع هو:

(افكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة او تجميع واعادة تركيب الانماط المعرفة من المعرف في شكل فريد ولا يقتصر الابداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطوير السلع فهو الرؤية).

2. المعرفة

المعرفة هي فهم المراحل التي يتم من خلالها اكتساب المهارات وترميز المعلومات لتصبح اجراءات حول ما يجب العمل به والمعرفة تقلل التكاليف وتركز على الخبرات والمهارات وتطويرها ويمكننا ايضا استكشاف طرائق لقياس ان امكانات الفرد على التعلم والاساليب الحديثة لتسهيل هذه المهمة²⁰ . والمعرفة هي مواد وحقائق خام اولية لا تحمل قيمة بإطارها الاولي هذا ما لم يتم الاستفادة منها وتحويلها الى معلومات مفيدة مثل مجموعة ارقام او كتب اذا لم يتم الاستفادة منها تصبح لا فائدة منها²¹ . ويمكن القول بأن اكتساب المعارف واستخدامها فيما يتعلق بالاصول التكنولوجية الجديدة يرتبط بالمعرفة الضمنية والدراية الفنية، اذ أن المعرفة تنشأ عن التفاعل بين الأفراد والاصول التكنولوجية في العمليات الروتينية ، اي ان خلق المعرفة الداخلية والخارجية على السواء له علاقة مباشرة بالابتكار ، غير أن استخدام المعرفة الذي يسمح فعلا بنشر هذه الاصول المعرفية بفعالية أمر بالغ الأهمية أيضا ، لذا ليس من المهم فقط إنشاء موارد معرفية ولكن استخدام الموارد الصحيحة عند الحاجة وتوعية الأفراد بها²² .

ويرى الباحث ان المعرفة هي : (عملية تجميع المعلومات المنظمة من البيئة الداخلية و الخارجية والعمل عليها من اجل الحصول على النتائج تستخدم في اثر العمليات في المنظمة لتحسين الاداء وتحقيق الاهداف المنشودة)



الشكل (2)

ابعاد القيادة الرقمية

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات المذكورة

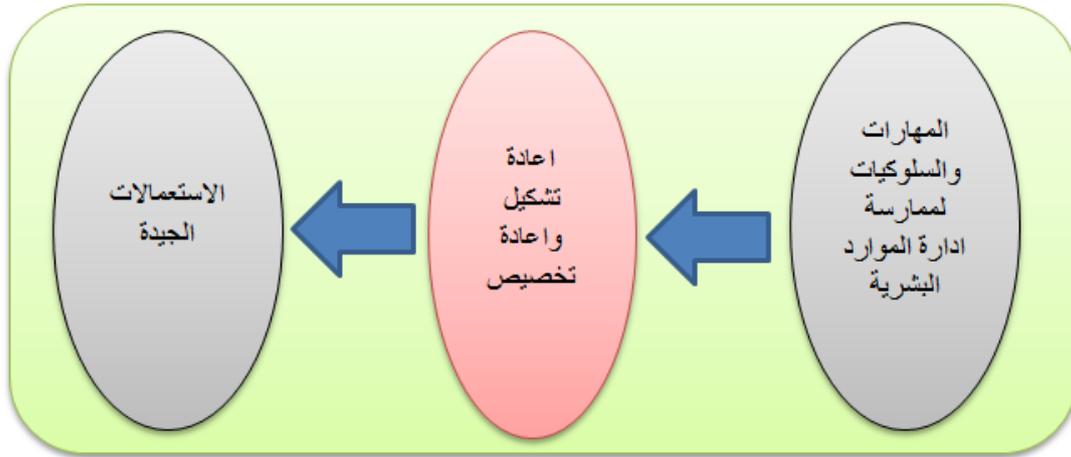
ثانيا : مفهوم مرونة الموارد البشرية

حظي مفهوم المرونة بصورة عامة باهتمام الباحثين المتخصصين في هذا المجال منذ عدد من العقود²³ كونها تعد احدى الادوات المهمة والاساسية للمنظمات المعاصرة لمواجهة حالات عدم الاستقرار والديناميكية في بيئة العمل التنظيمي , فعندما تتصف البيئة بعدم الاستقرار فان المنظمات تبحث عن قابليتها للتكيف بشكل سريع وفاعل من اجل تحقيق الاهداف المنشودة²⁴ ولا يتوفر في الادبيات تعريف متفق عليه لمفهوم المرونة بسبب صعوب ايجاد تصور موحد لها , فقد طبقت في علوم اخرى كعلم الأنتروبولوجي والبيولوجي من ثم دخلت العلوم الادارية كمدخل منظمي وعملياتي واستراتيجي , الا انها تركز في كونها سمة للمنظمات تظهر مدى تمكنها من التغيير²⁵ وقد عرف المرونة في اللغة العربية (مرن , مرانة , يمرن , مرونة) وهي اللين من الصلابة , النته وصلبته ومرن الشيء يمرن مروناً اذا استمر , ومرنت يد زيد عن العمل طلبت واستمرت والتمرين هو التلين²⁶ . وقد اشير²⁷ اليها على انها قدرة المنظمات على التأقلم مع الاضطرابات التي تحيط بها من خلال امتلاكها القدرات المتميزة التي تمكنها من التعلم الفردي والتنظيمي بصورة دائمية مع القدرة على استباق الاحداث المتقلبة , وبما ان مرونة الموارد البشرية (Human Resource Flexibility) تعد في طبيعة الموضوعات المهمة في مجال الدراسات في مجال البحوث التنظيمية والتي يتم تناولها في مجال ادارة الموارد البشرية في الأونة الاخيرة²⁸ اذا ان منظمات القرن الحادي والعشرين تتطلب نظاماً مرناً في محفظة اعمالها والذي ينبغي ان يشجع الموظفين على التطوير المستمر بمهارات وقدرات عمل متعددة للحفاظ عليها في ظل بيئة تنافسية قائمة على النتائج²⁹ . كما بين³⁰ ان مرونة الموارد البشرية تمكين المنظمة من تحقيق التكيف الاحتياجات المتغيرة لعوامل البيئة الخارجية , وتحقيق والحفاظ على الميزة التنافسية المستدامة والاداء المتميز للمنظمة وهي تمثل احدى الجوانب المهمة للمرونة التنظيمية وتركز على التكيف مع المعارف والمهارات وسلوكيات العاملين . وقد عرفت كذلك³¹ على انها قدرة الموارد البشرية على تيسير قدرات المنظمة على التكيف بفاعلية في الوقت المناسب للمطالب المتغيرة او المتنوعة من بيئتها او من داخل المنظمة عينها . كما اوضح³² ان مرونة الموارد تمثل قيمة ثمينة كونها تكيف خواص الموارد البشرية المتمثلة بالسلوك والمهارات والمعارف , اي انها تبين مرونة مهارات الموظفين وامكانياتهم التي يمكن ان تطبق , وكذلك مدى اعادة ترتيب المهارات , ومدى امتلاكهم للسلوكيات الواسعة التي تمكنهم من التكيف على وفق الظروف التي يمر بها . وقد يمتلك الموظفين مرونة في المهارات ويفتقرون الى الحافز السلوكي , او قد يمتلكون حافز لكنهم يفتقرون الى المهارات الى المهارات الضرورية او المعرفة اللازمة للقيام بقرارات التغيير التي تطلبها المنظمة . كما اشير لها³³ على انها قدرة المنظمة على التكيف بفاعلية عالية مع المتطلبات المتنوعة للبيئة الداخلية والخارجية وبتوقيات محسوبة . فضلا عن انها تعد احدى الممارسات الادارية التي تستعملها المنظمات للتأثير بشكل مباشر او غير مباشر على سلوكيات ومهارات ومقدرات التعلم لدى الموظفين من خلال المرونة في التكيف مع هيكل الموظفين , وخطه التدريب والحوافز ووضع العمل³⁴ . كما يشار الى مرونة الموارد البشرية على انها احدى الجوانب الاساسية للمرونة التنظيمية التي تساعد المنظمة على التكيف المعرفي والسلوكي

والمهاري مع ظروف البيئة الديناميكية³⁵. وهي تركز على السمات التي يتمتع بها الموظف كالمهارات والسلوكيات وكذلك تعديل ساعات العمل كي تتوافق مع التغييرات في ظروف البيئة وان هذه المقدرات مهمة في خفض التكاليف وانها تؤثر على الابداع ايضاً³⁶. فضلاً عن ذلك فهي تبرز بوضوح في منظمات تكنولوجيا المعلومات اذ ينبغي على ادارة هذه المنظمات ان تتوقع وتستجيب بشكل مباشر للظروف المتغيرة بطريقة تمكن المنظمة من ادارة التعقيدات التقنية على نحو فاعل³⁷.

ومما تقدم يرى الباحث ان مرونة الموارد البشرية

هي قدرات المنظمة الكامنة من سلوكيات ومهارات وعادات التي تستطيع من خلالها تغيير مسار العمل لصالحها استجابة لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية من اجل تحقيق الاهداف المنشودة للمنظمة.



ويبين الشكل (3) مرونة الموارد البشرية حسب رأي (Bhattacharya)

Source: Bhattacharya , Mousumi, (2000), " People as competitive edge: Examining the empirical relationship between human resource flexibility and firm performance",
Doctoral Dissertation, Syracuse university, P; 38¹⁶

اهمية مرونة الموارد البشرية

تحتل مرونة الموارد البشرية اهمية خاصة في بيئة الاعمال التنافسية , اذ يمكن من خلالها انجاز الاعمال المطلوبة بشكل جيد وفي الوقت المناسب وقد بين الباحثون اهمية مرونة الموارد البشرية للمنظمة وهنا سوف نقوم باستعراض بعض آراءهم :

1. ان مرونة الموارد البشرية تعد ذات قيمة كبيرة للمنظمة لانها تتيح لها الاستفادة من الفرص الجديدة³⁸.
2. تساعد المنظمات في تعزيز مشاركة الموظفين الجدد في اتخاذ القرارات , كما تساعد في توفير المرونة لموظفيها اثناء العمل , فضلاً عن تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة³⁹.
3. تخلق قيمة للمنظمة من خلال جعل المنظمة قادرة على تكيف ممارسات الموارد البشرية الخاصة بها كي تتناسب مع التغييرات المختلفة , كما انها تحفز سلوكيات الموظفين المرنة مما يجعلهم يتكيفون بسهولة اكبر مع متطلبات الوظيفة المتغيرة , فضلاً عن انها تسمح بتقديم ممارسات مماثلة للموارد البشرية عبر وحدات مختلفة , كما انها تحقق الاتساق الاستراتيجي مع تكيف المعايير لتلبية الاهداف المطلوبة⁴⁰.
4. تساعد المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الاداء المتفوق للعاملين⁴¹.
5. تعمل على تسهيل ومساعدة المنظمات على التكيف بصورة فاعلة وفي الاوقات المناسبة وحسب التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية⁴².
6. تساعد في كسب المهارات وتسهل مهمة الادارة على الموظفين كونهم يتمتعون بمرونة ومهارات عالية⁴³.

ابعاد مرونة الموارد البشرية

من خلال اطلاع الباحث على بعض البحوث التي تم نشرها من قبل الباحثين تبين عدم وجود اتفاق على ابعاد معينة لمرونة الموارد البشرية . حيث تناول بعض الباحثين مرونة السلوك , مرونة المهارة , مرونة , وممارسة الموارد البشرية امثال (Snell,1998:767) , (Bhattacharya,2005:5-6) , (Ngo,et (Ketkar&Sett,2009:1177-1179) , (Bhattacharya,2010:12)al , (2011:2) , (Wu,2011:278) . كما تم إضافة المرونة العددية والمرونة الوظيفية من قبل (Bhattachya,2011:12) .

وتناول الباحث (Wojtczuk – Turek &:2015) بعدين فقط هما مرونة ممارسة الموارد البشرية ومرونة السلوك , اما دراسة (Beltran ,Mvtin, et al, :2002) وقد تناولت ابعاد مرونة الموارد البشرية على انها المرونة الوظيفية , مهارة الملائمة ومرونة السلوك . اما دراسة (Vela ,jimenez , et al :2014) تناولت ابعاد مرونة الموارد البشرية على انها , المرونة الوظيفية , المرونة الرقمية الداخلية , التوظيف المؤقت والخبرة في التوظيف , من خلال ما تقدم تبين ان اغلب الباحثين اتفق على بعدين هما مرونة السلوك ومرونة المهارة وحسب اطلاع الباحث , حيث تم اعتمادهما في البحث هذا لمطابقتها مع بيئة البحث .

1. مرونة سلوك العاملين FLEXIBILITY OF EMPLOYEES BEHAVIOR

تشير مرونة السلوك الى كيفية تعامل الموظفين مع مجموعة مختلفة من الحالات لتسهيل عملية التغيير من خلال وجود موظفين لهم القدرة على تعزيز قدراتهم وتعلم سلوك مواجهة التغييرات في البيئة الجديدة عبر مهارات السلوك والتي ستعكس بالإيجاب على الاداء التنظيمي وفاعليته⁴⁴ . كما انها تمثل امكانية تعديل وتكيف ممارسات الموظفين اذ ان من خلال هذه المرونة يستطيع الموظفون ان يكتفوا سلوكهم من اجل الاستجابة الى التغييرات الجديدة بالاعتماد على القدرات الذاتية وليس على نمط ثابت من التصرف⁴⁵ . وان مرونة السلوك توافر مجموعة واسعة من السيناريوهات السلوكية بين الموظفين بشكل كافي , والتي من خلالها يمكن ان يتكيف الموظفون مع متطلبات المواقف المختلفة مع المحافظة على كل التشابه بين ردود الافعال من قبل الموظفين المختلفين والمواقف المدركة المماثلة , كما ان الموظفين يظهرون مرونة السلوكيات في اتخاذ القرارات من اجل تلافي الاخطاء او من اجل ادخال المزيد من المتغيرات في الطريقة التي يتم من خلالها تنفيذ الانشطة اليومية⁴⁶ . فضلا عن انها تمثل مدى امتلاك الموظفين للمعرفة الواسعة من البرامج النصية السلوكية المعروضة بشكل مناسب في مواقف مختلفة , وسرعة التي تمكن الموظفين من تكيف سلوكهم لصالح مواقف معينة⁴⁷ .

ويرى الباحث ان مرونة سلوك العاملين

(تشير الى مدى امتلاك الموظفين للمعارف السلوكية وقدرتهم على تكيف سلوكهم حسب متطلبات البيئة المحيطة بهم من اجل تلافي الاخطاء او ادخال المزيد من التغييرات في عملية تنفيذ الانشطة)

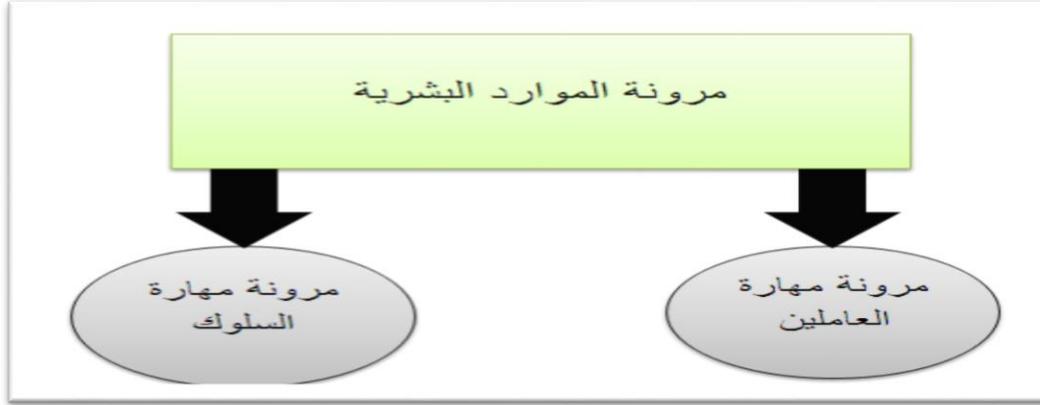
2. مرونة مهارة العاملين

هي قابلية العاملين للتعلم السريع لأداء المهام الجديدة وامكانياتهم على استيعابها ,وتطبيقها من خلال التدريب , مع إظهار الرغبة والحماس التي تدفعهم لتعلم الاساليب الجديدة لأداء وظائفهم , ويمكنهم اداء الواجبات الوظيفية المختلفة عند الطلب , يطلق عل المنظمة مرنة اي تتمتع بدرجة عالية من المرونة في استخدام العاملين⁴⁸ . وتعد مرونة مهارة العاملين في غاية الاهمية وينبغي اعطائها اولوية خاصة من خلال ممارستها في الحياة اليومية كونها تعطي الموظفين القدرة على تطبيق مهاراتهم في العمل وانها تشير الى مهارة الموظف من خلال امتلاكه عدد من الخيارات والبدائل والتي من الممكن تطبيقها ونقلها بسرعة عبر الموظفين الذين يمتلكون المهارات الواسعة التي تمكنهم من اداء العديد من الاعمال الوظيفية مما يجعل المنظمة ذات كفاءة وفاعلية من خلال امتلاكها موظفين اكفاء⁴⁹ . وان هنالك عوامل مهمة تبين مرونة مهارة العاملين من خلال (الاتساق , السرعة , التنوع) اذ يشير الاتساق الى فائدة المجموعة المتنوعة من المهارات في ظل ظروف الطلب المختلفة , اما السرعة فتمثل الوقت الذي بالإمكان استغلاله من خلال سرعة تكوين المهارات مثال تشكيل فرق العمل واكتساب ونقل المعرفة وعملية انتقال الموظفين , اما التنوع فيشير الى المدى الذي يمكن الموظفين من امتلاك او تعلم المهارات المختلفة على مستوى الفرد مثل مبرمج الحاسبات , موظف الصيانة الذين لهم القدرة على التفاعل مع مختلف المتطلبات , فضلا عن التنوع على مستوى المنظمة فانه يدل على مجموعة من المهارات داخل المنظمة⁵⁰ . ان ما يحدث في البيئة التي تتميز بالابتكار التكنولوجي السريع اكدت المنظمات المستجيبة على انه من خلال استمرار التدريب وتعليم موظفيها لاستخدام طرق جديد لأداء اعمالهم⁵¹ .

ويرى الباحث ان مرونة مهارات العاملين

(هي سهولة وسرعة الحصول على قدرة الموظفين الكامنة لأداء المهام الجديدة , فضلا عن المدى الذي يمكن من خلاله للموظفين من امتلاك مهارات ومقدرات ذات استعمالات متعددة وفي ضل ظروف طلب مختلفة)

الشكل (4) ابعاد مرونة الموارد البشرية



المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات السابق.

المبحث الثاني: الجانب الميداني

يسعى هذا المبحث الى وصف وتشخيص متغيرات البحث واختبار وتحليل علاقات الارتباط والتأثير فيما بينها على مستوى المعاهد عينة البحث للتحقق من مدى سريان المخطط الفرضي للبحث بأستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة كما يلي:

أولاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث:

معامل الفا كرونباخ للاستبانة

ت	المتغير	عدد العبارات	ثبات المتغير
1	المتغير الأول	خمسه	0.765
2	المتغير الثاني	خمسه	0.828
3	المتغير الثالث	خمسه	0.851
4	المتغير الرابع	خمسه	0.726
المعدل العام			0.801

يتضح من خلال الجدول رقم (1) ان معدل الثبات العام هو (0801) وهو مرتفع لأجمالي الفقرات حيث بلغ اعلى معدل للمتغير الثالث الذي بلغ 0.851 كما ادنى ثبات في المتغير الرابع, وهذا يدل على ان الاستبيان يتمتع بدرجة جيدة ومرتفعة.

الابعاد	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
القيادة الرقمية والمرونة	0.264	0.032
المعرفة	0.287	0.019
الابداع	0.117	0.348

وفي الجدول رقم (2) وتشير هذه القيمة الى ان العلاقة طردية قوية بين متغيري القيادة الرقمية ومرونة الموارد البشرية وان ما يدعم ذلك هو معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%) وبناء على ذلك يتم قبول الفرضية الرئيسية.

ثانيا: اختبار الفرضيات :

أ- اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

تشير الفرضية الرئيسية الثانية للتأثير الى (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الرقمية بأبعاده و مرونة الموارد البشرية) ويوضح الجدول (3) نتائج مقدار الانحدار الخطي البسيط . لغرض تقدير اثر القيادة الرقمية على مرونة الموارد البشرية .

ب: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

1- علاقة التأثير بين المعرفة و مرونة الموارد البشرية.

2- علاقة التأثير بين الابداع ومرونة الموارد البشرية.

ثانيا: اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث وتحليلها وتفسيرها:

يختص هذا المبحث باختبار فرضيات التأثير لغرض تحديد إمكانية قبولها او رفضها وفق ما مرسوم لها في

منهجية البحث ، إذ سيتم التحري عنها باستخدام الحزمة الإحصائية (22-spss).

جدول (3) قيم نموذج الانحدار لمتغيري البحث (= N)

B	R ²	F	F calculated	القيادة الرقمية
2.692	.82	.082	5.748	مرونة الموارد البشرية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 22

أولاً:- إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (5.748) وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (0.082) عند مستوى دلالة (0.01) . و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية القيادة الرقمية في مرونة الموارد البشرية و بدرجة ثقة (99%).

ثانياً: يتضح من قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.82) يتضح بان القيادة الرقمية قادر على تفسير ما نسبته (82%) من التغيرات التي تطرأ على مرونة الموارد البشرية. أما النسبة البالغة (18%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج البحث.

ثالثاً: يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (2.692). بان زيادة القيادة الرقمية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة مرونة الموارد البشرية بنسبة (60%) من وحدة انحراف معياري واحد اذاً تقبل الفرضية.

من الفرضية الرئيسية تنبثق الفرضيات الفرعية الاتية:

(1) الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد المعرفة في مرونة الموارد البشرية.

جدول (4) قيم نموذج الانحدار لبعد المعرفة مرونة الموارد البشرية (= N)

β	R ²	المعرفة
.33	.082	مرونة الموارد البشرية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 22 .

أولاً: يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.82). بان بُعد المعرفة قادر على تفسير ما نسبته (82%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع مرونة الموارد البشرية. أما النسبة البالغة (18%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة .

ثانياً: يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (0.33). بان زيادة بُعد المعرفة بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة مرونة الموارد البشرية بنسبة (33%) من وحدة انحراف معياري واحد إذا تقبل الفرضية.

(2) الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد الابداع مرونة الموارد البشرية في العينة المبحوثة. وتظهر نتائج الجدول () ما يأتي :

جدول (4) قيم نماذج الانحدار لبعد الابداع ومرونة الموارد البشرية (= N)

β	R^2	الابداع
0.64	.70	مرونة الموارد البشرية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 22

أولاً: قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.70). أي أن بُعد الابداع يفسر ما نسبته (70%) من التغيرات التي تطرأ على مرونة الموارد البشرية. و النسبة الباقية (30%) تسهم بها متغيرات أخرى غير داخلية بالنموذج إذا تقبل الفرضية. ثانياً: بلغت قيمة معامل الميل الحدي (β) (0.64). أي أن الزيادة ببعد الابداع بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة مرونة الموارد البشرية بنسبة (64%) من وحدة انحراف معياري واحد .

الاستنتاجات

- 1) اكدت الدراسة الى وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الرقمية بأبعاده و مرونة الموارد البشرية.
- 2) للإدارة الرقمية اهمية كبيرة تستفيد منها منظمات الاعمال لما لها من دور كبير في زيادة المرونة داخل المنظمة.
- 3) للإدارة الرقمية دور كبير لتفعيل البرامج والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة وتفعيل الابداع والمعرفة.
- 4) تبين ان العينة المبحوثة تهتم بالقيادة الرقمية و المرونة التنظيمية للموارد البشرية وانها قادرة ان تكيف نفسها حسب مقتضيات العمل.
- 5) لم تبني مؤسساتنا على ادارة رقمية حقيقية وبالخصوص في فترة وباء (كوفيد 19) .

التوصيات:

- 1) يجب ان تهتم المؤسسات بتفعيل الانظمة الرقمية والتكنولوجيا والاهتمام بها ودعمها وتوفير جميع المتطلبات والمستلزمات لإنجاحها وخصوصا في هذه الفترة في ضل جائحة كورونا (كوفيد 19) للحاجة الماسة لمثل هذه التقنيات.
- 2) اقامة مؤتمرات وورش عمل وندوات تهتم بالقيادة الرقمية والاستفادة من التوصيات لوضعها اسس في بناء نظام ادارة متكامل وفعال وكفوء.
- 3) التأكيد على زيادة مهارات الموظفين الفنية والتقنية والتنموية
- 4) توفير المخصصات المالية وتوفير الموارد البشرية ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- 5) دراسة ومناقشة المعوقات وتحليلها وحلها بطرق تقنية وطرق صحيحة لتقليل الهدر.

المصادر والمراجع

1. Bounfour, A. (2016). Digital Futures, Digital Transformation, Progress in IS. Springer International Publishing, Cham,p134- 137.
2. Riyadh , Bouriche , Le role dens ia bonne gouvernances ,participation avec cette communication au seminar national intitule ,Information et societies de la connaissance , La faculty des sciences sociaux humans ,University Mentor Constantine-Algeria ,organize les 18/19 avril 2009 .p3 .
3. Northouse, P. G. 2015. Leadership: Theory and Practice. Thousand Oaks: SAGE. Parmelee, J. H. and S. L. Bichard. 2013. Politics and the Twitter Revolution: How Tweets Influence the Relationship. New York: Lexington Books.
4. Castells, M. 2012. Networks of Outrage and Hope: Social Movements in the Internet Age. Cambridge: Wiley.
5. Collin, J., Hiekkanen, K., Korhonen, J.J., Halén, M., Itälä, T., Helenius, M., (2015). IT Leadership in Transition-The Impact of Digitalization on Finnish Organizations. Research rapport, Aalto University. Department of Computer Science.p5-8.
6. Chieffi, D. 2010. Social Media Relations. Milan: Gruppo 24 ore.
7. Erik Stolterman, Anna Croon Fors,(2004) "Information TEchnology and the Good Life", in: "Information systems research: relevant theory and informed practice", ISBN 1-4020-8094-8, p. 689.
8. Kearsley, G., & Lynch, W. (1992). Educational leadership in the age of technology: The new skills. Journal of Research on Computing in Education, 25(1), 50-60.
9. Rogers, D., (2016). The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age. Columbia University Press,22-26.
10. Bounfour, A. (2016). Digital Futures, Digital Transformation, Progress in IS. Springer International Publishing, Cham,p134- 137.
11. عادل عبد الرزاق مصطفى , زينة سعد نوشي , استخدامات وسائل الاعلام الرقمي وتأثيرها على بناء المنظومة القيمية للمجتمع العراقي مجلة الباحث الاعلامي العدد42 كلية الاعلام , جامعة بغداد ,2018.
12. عبد الامير فيصل دراسات في الاعلام الالكتروني ط1 (العين دار الكتاب الجامعي ,2014)
13. sheehy, barry, technology investment, execution excellence, vol 16, n° 12 dec 1999, page 07.
14. Rowely.j.e, **the basics of information technology**, clivebingley, London,1988, page 63.
15. -مساعدة، ماجد عبد المهدي (2013). (إدارة المنظمات ط 1. الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
16. Hedlund, Jennifer &Antonakis, John (2002):Tacit knowledge and Practical Intelligence
- 17.C. Brooke Dobni,2008,Measuring innovation culture in organizations ,The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis European Journal of Innovation Management Vol. 11 No. 4, pp. 539-559.
- 18.18. Danish, R. Q. & Holbrook, A. & Latif, Y. & Shaheen, U. (2016), "Impact of intellectual capital on organizational creativity through technical innovation in telecom sector sizes", Journal of Statistics, Vol. 23, No. 1, pp. 17-31.
19. سوزان صالح دروزة العلاقات بين متطلبات ادارة المعرفة وعملياتها واثرها على تميز الاداء المؤسسي مذكرة ماجستير منشورة جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا الاردن 2008 ص 26 /

20. Hernandez Alejandro, (2015), Knowledge Management towards Innovation: An Empirical Study of the Medical Device Industry, Copenhagen Business School p 20-42.
21. Hang, I. Organizational flexibility management in construction. unpublished dissertation, national university of Singapore , (2010).
22. Rimbau- Gilabert, E.: *Exploring the link between flexible work and organizational performance*. In Teresa Torres-Corona and Mario Arias
23. Oliva (eds.): *Encyclopedia of Human Resources Information Systems: Challenges in e-HRM*. IGI Global,(2008) .
24. De Toni, A. D. & Tonchia, S., "Definitions and Linkages between Operational and Strategic Flexibilities", *Omega*, Vol. 33, No.6: 516-525(2005).
25. ابن منظور, محمد بن مكرم, (2005), قاموس لسان العرب , الطبعة الاولى , جزء (12) , بيروت .
26. Abdulkareem Salameh Awwad, *The influence of strategic flexibility on the achievement of strategic objectives : an empirical study on the Jordanian Manufacturing Companies*, *Jordan journal of Business Administration*, V.5,N°.3,2009 .
27. Ubeda-Garcia, M., Claver-Cortes, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Saez, P., (2017), *Human Resource Flexibility and performance in the hotel industry : The roie of organizational ambidexterity* . *Personnel Review* , 46(4),824-846.
28. Kumari ,I.,G., & Pradhan, R. K. (2014), *Human Resource Flexibility and organizational effectiveness : rolls of generational citizenship behavior and employee intent to stay* . *International Journal of Business and Management Invention* , 3(11), 43-51.
29. Ngo, H. Y., & Loi , R. (2008). *Human Resource Flexibility, organizational culture and firm performance : An investigation of multinational firms in Hong Kong* , *the International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1654-1666.
30. Zolin, Roxanne and Kuckertz, Andreas, Kautonen, Teemu, (2011), "Human resource flexibility and strong ties in entrepreneurial teams", *Journal of Business Research*, Published by Elsevier Inc.
31. Gibson, D., & Doty, H.(2005): *The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and human resource practices on firm performance*, *Journal of Management*, Vol.31,No.4 .
32. Barney, C and Elias, (2010). *Flex tem as a Moderator of Job stress- work motivation relationship: A three nation Investigation*. *Personal review* 39(4)(406).
33. Jin Chen.J&Weizi Li.W,2015 "The Relationship between Flexible Human Resource Management and Enterprise Innovation Performance: A Study from Organizational Learning Capability Perspective" *International Federation for Information Processing*, pp. 204–213.
34. Alibakhshi.N&Mahmoudi.G,2016 "The relation between flexibility of human resources and performance indexes of selected hospitals of Tehran Medical Sciences University" *International Journal of Medical Research & Health Sciences*,vol.5, on12, Pp349-355
35. Martín, Inmaculada Beltrán, and Roca - Puig , Vicente and Bou - Llusar, Juan Carlos, (2008), " Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performance Work Systems and Performance", *Journal of Management*, Vol. 32 No. 4, 1-29.

36. Sekhar ,C.,Patwardhan , M., & Vyas , V. (2018), *Linking Work Engagement to Job Performance Through Flexibl Human Resource Mangement, Advances in Developing Human Resources*, 20.(1). 72-87.
37. Bhattacharya , Mousumi, (2000), " *People as competitive edge: Examining the empirical relationship between human resource flexibility and firm performance*", *Doctoral Dissertation, Syracuse university*, P; 38.
38. Fisch, Jan Hendrik and Zschoche, Miriam, (2011), "*The effect of operational flexibility on decisions to withdraw from foreign production locations*", *International Business Review, Elsevier Ltd.*
39. Bal.P.M&Lange.A,2014 "*From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study*" *Journal of Occupational and Organizational Psychology*,PP1-29
40. Bhattacharya , M., Gibson ,D. E., & Doty , D. H. (2005) ,*The effects of flexibility in employee skills , employee behaviors , and human resource practices on firm performance*, *Journal of Management* , 31(4),622-640.
41. Sanchez, R. (1995), '*Strategic Flexibility in Product Competition*',*Strategic Management Journal*, 16, special issue, 135–159.
42. Milliman, J., Von Glinow, M. A., & Nathan, M. 1991. *Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies. Academy of Management Review*, 16: 318-339
43. Santo-Vijaude, Marialeticia & Loopez-Sanchez, Jose' Angel & Tvespalacios, Juan Antonio, "*How Organizational Learning Affects A firms Flexibility, Competitive Strategy and Performance*", *Journal of Business Research, Elsevier, Inc., 2011.*
44. Kotter, J. P., & Hackett, J. L. 1992. *Corporate culture and performance*. New York: The Free press.
45. العطوي , عامر علي و الفتلاوي , ميثاق هاتف (2015) , *توظيف المرونة – التنظيمية والبشرية كاستراتيجية لمواجهة عبء الزيارات الدينية في العتبات المقدسة , دراسة مسحة لأراء عينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة في كربلاء , بحث منشور في مجلة كلية الادارة والاقتصاد – جامعة المثنى .*
46. Wright , P.M. and Snell , S.A. (1998) , *Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in Strategic resource management Academy of management Review* .23.(4).756-772.
47. Wright, P. M., & Snell, S. A. 1998. *Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. Academy of Management.*
48. Bhattacharya , M., Gibson , D.E., & Doty , D. H. (2005), *The effects of flexibility in employee skills , employee behaviors , and human resource practices on firm performance* , *Journal of management* ,31(4), 622-640.
49. Werrner, Steve, "*High Performance Work Systems in the Global Context : A Commentary Essay*", *Journal of Business Research, Elsevier, INC., 2012*
50. Santo-Vijaude, Marialeticia & Loopez-Sanchez, Jose' Angel & Tvespalacios, Juan Antonio, "*How Organizational Learning Affects A firms Flexibility, Competitive Strategy and Performance*", *Journal of Business Research, Elsevier, Inc., 2011.*
51. Ketkar, Sumita and Sett, P.K., (2010), "*Environmental dynamism ,human resource flexibility, and firm performance: analysis of a multi-lev causal model*", *The International Journal of Human Resource Management.*