

مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

مجلة سداسية علمية محكمة ومتخصصة في الدراسات والأبحاث الاقتصادية والتجارية والتسيير

تصدرها كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة المسيلة - الجزائر

المراسلات

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
جامعة المسيلة

هاتف/فاكس: 035557342

البريد الإلكتروني: revecomsila@yahoo.com

<http://virtuelcampus.univ-msila.dz/segc/>

ر د م د: 8984 - 1112

العدد: 2014/11

الإيداع القانوني: 2853 - 2008

Revue des Sciences Economiques, de Gestion et Sciences Commerciales

**Revue Semestrielle Scientifique Spécialisée dans les Etudes et
Recherches Economiques, des Sciences Commerciales et de
Gestion.**

**Editée par la Faculté des Sciences Economiques, Sciences de
Gestion et Sciences Commerciales.**

Université de M'sila - Algérie

Correspondances

<p>Faculté des Sciences Economiques Sciences de Gestion et Sciences Commerciales. Université de M'sila - Algérie Tél/Fax: 035557342 EMAIL: revecomsila@yahoo.com http://virtuelcampus.univ-msila.dz/segc/</p>

الإيداع القانوني: 2008 - 2853 العدد: 2014/11 رد م د: 1112 - 8984

قواعد النشر بالمجلة

لنشر بالمجلة يشترط جملة من القواعد يجب احترامها، وتتمثل في التالي:

- * الالتزام بالتحليل العلمي والتقيد بالمعالجة الموضوعية.
- * التقيد بالطريقة المنهجية في كتابة المقال.
- * استعمال برنامج ورد Word في الكتابة مع خط Arabic Transparent بحجم 13 مع حدود للصفحة 16.5 سم عرضاً و 24 سم طول، مع هاش 2 سم على كل جوانب الصفحة.
- * لا يقل حجم المقال عن 10 صفحات ولا يزيد عن 15 صفحة بما في ذلك الهوامش.
- * تكتب الهوامش في نهاية المقال مع الإشارة إلى أرقامها في ثنايا المقال.
- * يرسل المقال في CD-ROM، أو عن طريق البريد الإلكتروني للمجلة revecomsila@yahoo.com
- * يكون المقال جديداً لم يسبق نشره أو تقديمه في ملتقيات.
- * يكون المقال مصحوباً بملخص بلغة المقال في حدود 80 كلمة وملخص بلغة ثانية، على أن يكون الملخص الثاني باللغة العربية.
- * المقالات المرسلة لا تعاد لأصحابها إلا للمراجعة والتصحيح فقط.
- * لا تقبل إلا المقالات المتخصصة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية والتخصصات ذات الصلة.
- * تسلم للباحث نسختان من العدد المنشور فيه مقاله.
- * ترحب المجلة بتقديم دراسات مختصرة في حدود 7 صفحات تتناول الكتب الجديدة والتعريف بها أو دراسات نقدية علمية بناءً للمقالات المنشورة.
- * يمكن للجنة القراءة إجراء بعض التعديلات على المقال دون المساس بالمحتوى

المقالات المنشورة في المجلة لا تعبر إلا عن آراء أصحابها

الرئيس الشرفي للمجلة	أ.د. اليزيد عباوي	مدير جامعة المسيلة
رئيس التحرير	أ.د. بوقرة رابح	جامعة المسيلة
هيئة التحرير	أ.د. عثمان حسن عثمان أ.د. برحومة عبد الحميد أ.د. خبابة عبد الله د. سعدي يحي د. يعقوبي محمد أ.د. معزوز مختار	جامعة المسيلة
أمين التحرير	د. بلعجوز حسين	جامعة المسيلة
الهيئة العلمية	أ.د. صالح صالح أ.د. بوجلال محمد أ.د. كمال أبوزيد أ.د. صالح تومي أ.د. خرياشي حميد أ.د. دومنيك دو كرسال د. علي عباس أ.د. بلعجوز مصطفى أ.د. جفلاط عبد القادر أ.د. عماري عمار أ.د. هارون الطاهر أ.د. بربيش السعيد أ.د. خبابة نور الدين أ.د. بروش زين الدين أ.د. عقاري مصطفى د. عبد الرحيم القدومي أ.د. رفاع مفران أ.د. تيجاني بالرقى أ.د. داودي الطيب أ.د. بورحلة علال أ.د. علي عبد الله أ.د. نجم العزاوي د. دبي علي د. شوتري أمال د. يحيواي الهام د. بن صويلح ليليا د. عمر جعارة د. قاسمي السعيد د. فرحات عباس د. شريط صلاح الدين د. سنوسي علي.	جامعة سطيف جامعة المسيلة جامعة الإسكندرية مصر جامعة الجزائر جامعة بجاية المدرسة المتعددة التقنيات جامعة دوفين باريس جامعة الشرق الأوسط- الأردن جامعة تلمسان جامعة ليل - فرنسا جامعة سطيف جامعة باتنة جامعة عنابة جامعة جامعة الملك فيصل - السعودية جامعة سطيف جامعة باتنة جامعة الشرق الأوسط الأردن جامعة المسيلة جامعة سطيف جامعة بسكرة جامعة سيدي بلعباس جامعة الجزائر جامعة البتراء الأردن جامعة المسيلة جامعة برج بوعريش جامعة باتنة جامعة قالمة الجامعة الامريكية الاردن جامعة المسيلة جامعة المسيلة جامعة المسيل جامعة المسيلة

Pr. Abaoui Elyazid		Directeur de l'Université de M'sila	
Directeur de Publication		Pr. Bouguerra Rabah	M'sila
Comité de Rédaction		Pr. Osman Hassen Osman Dr. Yaghoubi Mohamed Pr. Berhoma A/ Hamid Dr. Saidi Yahia Pr. Maazouz Mokhtar Pr. Khabbaba A/ allah	M'sila
S. di/ de Publication		Dr. Balaadjouz Hocine	M'sila
Comité Scientifique	Pr. Salhi Salah	Sétif	
	Pr. Boudjlal Med	M'sila	
	Pr. Kamal Abo-zid	Egypt	
	Pr. Toumi Salah	Alger	
	Pr. Kharbachi Hamid	Bejaia	
	Pr. Bouhaza Med	Sétif	
	Pr. Belemghadem Mustapha	Tlemcen	
	Pr. Djeftat A/ der	France	
	Pr. Ammari Amar	Sétif	
	Pr Haroune Taher	Batna	
	Dr. Ali Abbes	Middle Est Jordan	
	Pr. Dominique de Courcelles	Ecole Polytechnique-univ. Paris Dauphine	
	Pr. Bribeche Said	Annaba	
	Dr. Djnina Omar	Tébessa	
	Dr. Khabbaba N/ eddine	S. Arabie	
	Pr. Berouche Z/ eddine	Sétif	
	Pr. Akkari Mustapha	Batna	
	Dr. A/ rahim Elkadoumi	Middle Est Jordan	
	Pr. Refaa Mokhran	M'sila	
	Pr. Tijani Berakhi	Sétif	
	Dr. Debbi Ali	M'sila	
	Pr Daoudi Tayeb	Biskra	
	Pr. Bourahla Allal	Sidi-Bel-Abbès	
	Dr. Yahiaoui Elham	Batna	
	Pr. Boukhamkhem A/ elfetah	Jijel	
	Pr. Ali A/allah	Alger	
	Dr .Choutri Amal	BBA	
	Pr. Bouadam Kamal	Sétif	
	Pr. Nedjm Elazaoui	Berta Jordan	
	Dr. Bensouileh Lilia	Guelma	
	Dr. Omar Djaara	American university Jordan	
	Dr. Gasmi Said	M'sila	
	Dr. Ferhat Abbes	M'sila	
	Dr. Cheriat SalahEddine	M'sila	
	Dr. Snoussi Ali	M'sila	

Règles de Publication dans la Revue

- 1-L'analyse scientifique et le traitement objectif sont de rigueur.
- 2-L'article doit être rédigé dans un style scientifique.
- 3-Les articles envoyés seront soumis, pour évaluation, un comité de lecture qui émettra un avis favorable ou défavorable pour la publication, ou le cas échéant, le renvoi de l'article à son auteur pour d'éventuelles corrections ou modifications.
- 4-La revue n'est pas tenue de renvoyer les articles non publiés à leurs auteurs.
- 5-L'article doit contenir entre 10 et 15 pages, et doit être accompagné d'un résumé ne dépassant pas 80 mots, rédigé dans deux langues, un résumé en langue arabe est obligatoire.
- 6- L'article doit être saisi sur Word, envoyé sur CD, au par Email ; revecomsila@yahoo.com
- 7-Les notes doivent figurer à la fin de l'article, et être saisies en format Word. Police Time New Roman 11.
- 8-L'article doit être nouveau, et n'ayant pas été publié auparavant dans d'autres revues.
- 9-Ne seront publiés que les articles ayant trait avec les sciences économiques et les spécialités proches.
- 10-L'auteur dont l'article est publié recevra 2 numéros de la revue en question.
- 11-La revue est disposée à publier les articles ayant pour thème les critiques et les présentations des ouvrages nouvellement édités, ne dépassant 7 pages.
- 12-Le comité de rédaction (Président d'honneur, Directeur de Publication, Comité de Rédaction, Comité Scientifique) se réserve le droit aux modifications de la forme de l'article quand c'est nécessaire sans toucher le fond.

Les opinions émises n'engagent que la responsabilité de leurs auteurs.
--

الافتتاحية

رد م د: 8984 - 1112

العدد: 2014/11

الإيداع القانوني: 2853 - 2008

سؤال طرح وما يزال مطروحا للمناقشة في الكثير من المؤتمرات الدولية والمحلية؛ إذا نضب البترول؛ ما هي الطاقات البديلة التي يمكن أن تلجأ لها الدول التي تعتمد عليه كمصدر أول لدخلها القومي؟

هذا السؤال ينطبق على الجزائر وغيرها من الدول التي تعتمد على البترول كمصدر أساسي لها في حياتها الاقتصادية، والإجابة عليه تتطلب دراسات اقتصادية معمقة وفي نفس الوقت استشرافية جادة، لأنه ليس فقط القول بإمكانية الاعتماد على الطاقات المتجددة المستمدة من الموارد الطبيعية والتي تتجدد باستمرار أي التي لا تنفذ كالرياح والمياه والشمس وغيرها التي تنشأ من طاقة حرارية للأرض أو من المنتجات الزراعية كبديل للبترول، وإنما يجب كذلك النظر إلى أهم عامل من عوامل النجاح في استغلال الطاقة البديلة ألا وهو التكلفة. لأنه ليس بالسهل إنتاج طاقة بديلة بسعر توافقي يرضي الزبائن من جهة ويسهل عملية تجارتها (كما هو معروف حاليا باسم تجارة الطاقة المتجددة)، أضف إلى ذلك حجم الاستثمارات التي تتطلبها هذه الأنواع من المشاريع. رغم كل هذا يبقى أننا مجبرين لا مخرجين للخوض في هذا النوع من الاستثمارات البديلة، الآن وليس غدا قبل أن نقع في ضائقة مالية بعدها نصبح عاجزين على ذلك.

مدير المجلة

الفهرس

الرقم	الموضوع	الكاتب	الجامعة	الصفحة
01	دور الموازنة التخطيطية الصفرية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في القطاع العمومي المحلي - دراسة عينة من بلديات ولاية المسيلة	أ. عريوة محاد أ. د. بوقرة رابح	جامعة المسيلة	01
02	أثر كفاءة المدقق الخارجي في اكتشاف ممارسات المحاسبة الإبداعية وفقا لمعايير العمل الميداني الدولية على مصداقية المعلومات المحاسبية	د. أسامة عمر جعارة	الجامعة الأمريكية - الأردن	18
03	مساهمة نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد قرارات البنوك التجارية الجزائرية بالتطبيق على عينة من الوكالات البنكية بالمسيلة	أ. حسان بويغاية د. محمد يعقوبي	جامعة المسيلة	42
04	الوقف والتنمية المستدامة: دراسة تحليلية	أ. ميمون جمال الدين	جامعة المسيلة	61
05	نحو نموذج مقترح لتطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي	أ. نور الهدى بوطبة	جامعة باتنة	69
06	مساهمة الممارسات التسويقية في تحقيق التنمية المستدامة حالة المؤسسة الوطنية للإسمنت ومشتقاته بالشلف	أ. علي دحماني	جامعة حسبية بن بوعلي الشلف	79
07	النكفاء الاقتصادي كمدخل لبناء الأفضلية التنافسية	أ: حبه نجوى د: بن بريكة عبد الوهاب	جامعة محمد خيضر بسكرة	95
08	نموذج مقترح لتحديد الفجوات لجودة التعليم الجامعي بالجزائر	أ. د. مبارك بلالطة أ. رتيبة بوهالي	جامعة الجزائر 03 جامعة جيجل	102
09	البطالة والتضخم في الجزائر- دراسة العلاقة بين الظاهرتين "1990-2013"	د. قنوني حبيب أ. بن عدة محمد أ. ريغي مليكة	جامعة معسكر	112
10	تخطيط وتسيير مشاكل النقل في المؤسسات الاقتصادية باستخدام نموذج البرمجة بالاهداف المبهمة مع دراسة تطبيقية في إحدى المؤسسات الوطنية للإنتاج الحليب ومشتقاته بتمسان- GIPLAIT-	أ. بن مسعود نصرالدين أ. بوقناديل محمد	جامعة سطيف 1 جامعة المسيلة	125
11	الثروة النفطية في البلدان العربية ومدى فعاليتها في تحقيق التنمية الاقتصادية	أ. طيبي حمزة	جامعة المسيلة	139
12	أهمية خدمات ما بعد البيع في المؤسسة الصناعية - شركة كوندور إلكترونيكس-	د. فرحات عباس	جامعة المسيلة	153
13	الاشكال الجديدة لتدفقات الاستثمار الأجنبي غير القائم على المساهمة في رأس المال وأثارها على التنمية الاقتصادية في الدول النامية	أ. طلال زغبة أ. د. عبد الحميد برحومة	جامعة المسيلة	169
14	دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية	أ. بوعلاق نوال أ. د. سعدي يحيى	جامعة المسيلة	181

Sommaire

N	Sujet	Noms	Université	P
01	Culture et performance de l'entreprise Algérienne : cas de l'entreprise NAFTAL	Pr Tabet Aoul Wassila Mr Zerrouki Mohammed Amine	Tlemcen	01
02	La contribution des finances publiques dans le développement de L'économie Algérienne	Elmoubarek Mohamed Daoud Fatiha	Sidi Bel Abbès EPSECG d'Oran	17
03	TIC et Implémentation de l'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur CAS DE DEVELOPPEMENT D'UNE RESSOURCE PEDAGOGIQUE POUR LE MASTER2 MANAGEMENT DES ENTREPRISES	Dr DJENINA Amor	Tébessa	34

دور الموازنة التخطيطية الصفرية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في القطاع العمومي المحلي
دراسة عينة من بلديات ولاية المسيلة
أ. د. بوقرة رابح أ. عريوة محاد
جامعة المسيلة

Abstract

The good preparation of planning budget depending on modern scientific basis, lead local governmental groups to rationalize the management of available resources in a way that ensure its exploitation efficiently and affectivity therefore, the modernization of budget system by adoption of efficient tools such as "Zero Budget" (Zero-based-budgeting) may be an important and essential step in order to establish the efficiency and transparency in the public governance, all that lead us to activate the supervision and improvement of performance through the achievement of the designed goals and the good management of public expenditure.

Key words : Zero-based-budgeting, control, improvement of performance, local public sector, Wilaya of M'sila.

المخلص

يؤدي التحكم في إعداد الموازنات التخطيطية (التقديرية) وفق الأسس العلمية الحديثة إلى تمكين الجماعات المحلية (البلديات) من ترشيد إدارة مواردها المتاحة بما يضمن استخدامها بفعالية وكفاءة، لذا فإن تحديث نظام الموازنة باعتماد أداة فعالة مثل الموازنة الصفرية (Z.B.B) يمكن أن يكون خطوة مهمة وأساسية في سبيل إرساء الفعالية والشفافية والكفاءة على التصرف العمومي مما يؤدي إلى تفعيل الرقابة وتحسين الأداء من خلال تحقيق الأهداف المرسومة في الخطط الموضوعة والتسيير الجيد للنفقات العمومية.

الكلمات المفتاحية: الموازنة التخطيطية الصفرية، الرقابة، تقييم الأداء، القطاع العمومي المحلي، ولاية المسيلة.

مقدمة

إشكالية البحث

المحلية (البلديات) ودورها كأداة فعالة في الرقابة وتقييم الأداء في هذا القطاع؟

فرضيات البحث

- 1- Ho: لا توجد هنالك حاجة ماسة لتطبيق أداة الموازنة الصفرية في البلدية.
H1: توجد هنالك حاجة ماسة لتطبيق أداة الموازنة الصفرية في البلدية.
- 2- Ho: العوامل المختلفة غير متوفرة من أجل إمكانية تطبيق الموازنة الصفرية في إعداد الموازنة في البلدية.
H1: العوامل المختلفة متوفرة من أجل إمكانية تطبيق الموازنة الصفرية في إعداد الموازنة في البلدية.
- 3- Ho: إن تطبيق الموازنة الصفرية لا يؤدي إلى تحقيق الرشادة في تسيير النفقات والمحافظة على الموارد والممتلكات.
H1: إن تطبيق الموازنة الصفرية لا يؤدي إلى تحقيق الرشادة في تسيير النفقات والمحافظة على الموارد والممتلكات.

الهدف من البحث

خلال دورها كأداة للتخطيط والتنسيق والرقابة وتقييم الأداء، مع التركيز على الموازنة التخطيطية الصفرية من خلال محاولة دراسة واقع تطبيقها ومن ذلك الوقوف على المعوقات أو العوامل التي تؤثر على كفاءة استخدامها في القطاع العمومي المحلي.

أهمية البحث

تكتسي الجماعات المحلية أو البلديات دورا ذو أهمية بالغة وجوهرية في خدمة وتسيير مصالح المجتمع رغم إمكانياتها ومواردها المحدودة ومنه فانه يستلزم عليها محاولة الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لها ومحاولة ترشيد استخدامها من أجل مواجهة متطلبات المجتمع، ومن هنا تبرز أهمية البحث في تسليط الضوء على إحدى أدوات مراقبة التسيير ألا وهي الموازنة التخطيطية الصفرية من خلال إبراز أهمية تطبيقها في القطاع المحلي أي البلديات وفعاليتها كأداة في يد الإدارة من أجل التخطيط والتنسيق والرقابة وقياس الأداء.

I. الموازنة التخطيطية

وفق المؤرخين في مجال المحاسبة فان الموازنة التخطيطية (التقديرية) لم تكن اختراعا في القرن العشرين ولكن لها جذور أقدم من ذلك بكثير، فوفق (Solomons.Dⁱⁱⁱ) فانه يرى أن جذورها تمتد إلى إمبراطورية الفراعنة، أما بالنسبة للتاريخ الأكثر حداثة يعطي مثالا عن الحكومة البريطانية التي تستعمل الموازنة ومراقبة الموازنة من أكثر من قرنين من الزمن كأسلوب للتمويل العام. تعتبر المحاسبة الحكومية هي الأساس التاريخي الذي نبعت منه فكرة الموازنات التخطيطية (التقديرية)، حيث جرت عادة الحكومات المختلفة منذ زمن بعيد على إعداد ميزانياتها السنوية لتبين تقديرات الإيرادات والمصروفات، ولقد أوصت اللجنة التي تم تشكيلها في 1712 لبحث وسائل التخطيط للدولة والرقابة عليها باستخدام

الميزانيات التقديرية، كما أعدت الحكومة الأمريكية أول ميزانية عن السنة المنتهية في 1933 بعد أن اتضح لها أنه من المستحيل الإشراف على مالية الدولة دون التخطيط للمستقبل على ضوء الظروف الحالية، وهذا وقد زاد الاهتمام بنظام الموازنات التخطيطية على اثر ظاهرة التضخم التي شملت دول العالم سنة 1920 الأمر الذي أكد ضرورة الأخذ بمبدأ التخطيط للمستقبل في الصناعة، وترجع أهمية الموازنات التخطيطية إلا أنها تعتبر أهم الوسائل التي تساعد الإدارة على مباشرة مهامها الرئيسية من تخطيط وتنسيق ورقابة^{iv}.

1.I. مفهوم الموازنة التخطيطية

تعد الموازنات التقديرية (التخطيطية) أشهر أدوات الرقابة وأكثرها استخداما فالموازنة عبارة عن خطة معبر عنها بشكل رقمي وتخدم الموازنة أربعة أغراض رئيسية هي^v:

- تساعد في تحقيق التنسيق بين الموارد والاستخدامات.
 - تحدد المعايير المستخدمة للأنشطة والنظم الرقابية الأخرى.
 - تزود إدارة المنظمة بمؤثرات واضحة عن الحجم المتاح من الموارد.
 - تجعل عملية قياس وتقييم الأداء أكثر سهولة.
- يمكن حوصلة مفهوم الموازنة التخطيطية (التقديرية) بأنها خطة مكتوبة بالوحدات أو المبالغ أو كليهما، كما أن عملية إعداد الموازنة ما هي إلا عملية تخطيطية بكل ما في هذه الكلمة من معنى، وإن الموازنة التخطيطية هي ذاتها الخطة، وعلى هذا الأساس فهي خطة يجب أن تتسم بخصائص موضوعية وهيكلية مرنة، ومن وجهة النظر الرقابية هنالك جوانب في الموازنة ذاتها تجعلنا نميزها عن الخطط وذلك للأسباب التالية^{vi}:
- إن إعداد الموازنة التخطيطية يوفر للمدير أداة رقابية لضبط العمليات التي يشرف على تنفيذها بنفسه وبدون هذه الأداة لن يعرف كيف يتابع ويوجه الأفراد لبلوغ أهداف إدارته.
 - إن الموازنة التخطيطية توضع لتغطي فترة معينة من الزمن عادة ما تكون سنة يتم تقسيمها إلى فترات نصف سنوية أو ربع سنوية أو شهرية وحتى أسبوعية كما يمكن إعداد الموازنات لفترات زمنية تتجاوز السنة.

- تعتبر الموازنات في الحقيقة أكثر ارتباطا بعملية الرقابة من ارتباطها بعملية التخطيط ذاتها، لأن إعدادها في الواقع تحديد للمعايير وهي الخطوة الأولى في عملية الرقابة وقياس الأداء مقارنة بالمعايير الموضوعية وهي الخطوة الثانية تتسم بالسهولة بحيث أن الانحرافات عن تلك المعايير يتم التعرف عليها بسرعة ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة وهي الخطوة التالية والأخيرة في عملية الرقابة.

2.I. الموازنة التخطيطية كأداة للرقابة

تتمثل الرقابة في مجموعة من العمليات تتخذ شكل قرارات أو إجراءات يكون من شأنها تحقيق هدف أو مجموعة أهداف واضحة ومحددة، من هنا إذن تتضح أهمية الموازنات التخطيطية أو التقديرية في تحقيق رقابة فعالة على عمليات المشروع فباستخدامها يمكن للإدارة معرفة مدى ملائمة الخطط والأهداف والسياسات الموضوعية مقدما، ومقارنة نتائج العمليات الفعلية مع جميع أقسام المشروع بالخطط والأهداف الموضوعية مسبقا ومتابعة الانحرافات التي قد تحدث نتيجة للتنفيذ الفعلي وإلى جانب ذلك توجد أهداف أخرى يمكن ذكرها فيما يلي^{vii}:

- تنظيم وتحديد المسؤولية لكل مستوى من مستويات الإدارة وكل فرد من أفرادها وتحديد مراكز السلطة تبعا لذلك.
- الوقوف على مدى الأهداف الموضوعية للمشروع ومتابعة أوجه نشاط البحث ومدى التقدم في تنفيذ الخطة وكشف مواطن الضعف والقصور.

3.I. مبادئ إعداد الموازنة التقديرية

ترتكز الموازنة التقديرية على عدد من المبادئ العلمية التي تشكل الإطار النظري للميزانية، عند إعداد الميزانيات التقديرية لا بد من الأخذ بعين الاعتبار هذه المبادئ وهي^{viii}:

1. مبدأ الشمولية: عند إعداد الموازنة التقديرية يجب الأخذ بعين الاعتبار جميع أوجه النشاطات الاقتصادية ولا يجوز ترك أي نشاط اقتصادي خارج إطار الميزانية.
2. مبدأ وحدة الموازنة: الموازنة التقديرية هي في النهاية مجموعه من الموازنات الفرعية لعدة أنشطته اقتصادية وتشكل بمجموعها وحدة ميزانية واحدة، يجب عند إعداد الموازنة التقديرية (الكلية) ان تراعي الانسجام

والتناسق والترابط بين موازنات الفرعية بحيث أن أي جزء من الأجزاء الفرعية يتأثر من ويؤثر في أجزاء الموازنات الأخرى والميزانية التقديرية الكلية.

3. **مبدأ البيانات التقديرية:** تعد الموازنة التقديرية ومن هنا جاء اسمها بشكل تقديري عن فتره مستقبلية عن طريق استعمال عنصر التنبؤ عن أوجه النشاط الاقتصادي المعد له الميزانية والتنبؤ على أسس وقواعد علمية ومنطقيه تربط المستقبل بالحاضر والماضي لا على أساس التخمين الذي لا أسس علمية له.

4. **مبدأ التوزيع الزمني:** بموجب هذا المبدأ يتم تقسيم العمليات التي تشملها الميزانية التقديرية على فترات زمنية محددة ضمن فترة الموازنة التقديرية وذلك حسب توقع فترة حدوث كل عملية، مثال على ذلك ضرورة الأخذ بالحسبان عند إعداد الميزانيات بما يسمى بالموسمية كأن يأخذ بالحسبان موضوع تدفئة الغرف الدراسية في موسم الشتاء عند إعداد ميزانيه تقديرية لسلطة محلية.

5. **مبدأ الربط بين تقديرات الموازنة ومراكز المسؤولية:** وفق هذا المبدأ يتوجب على الوحدات التنظيمية تحضير تقديرات الموازنة للوحدة الاقتصادية المسؤولة عنها وذلك بهدف إجراء المقارنات بين النتائج الفعلية والتقديرات لكل وحدة على حدى لهدف اتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجة نواحي الضعف والإسراف.

6. **مبدأ الثبات والمرونة:** قد تعد الميزانية وفق مبدأ الثبات أو المرونة إلا أنه إذا أعدت وفق مبدأ الثبات فإنها تبين مستوى واحد ثابت للنشاط لجميع أوجه النشاط الاقتصادي للمنظمة وإذا ما تغير مستوى النشاط الذي أعدت بموجبه الميزانية توجب تغيير جميع بنود الميزانية.

7. **مبدأ التعبير النقدي:** تعد الميزانية بشكل أولي بشكل عيني عن عدد الوحدات المطلوب إنتاجها، كمية المواد الخام المطلوبة، القوة العاملة المطلوبة وغيرها وهذه ما تسمى الميزانية العينية، بعد ذلك يتم ترجمة الميزانية العينية إلى وحدات نقدية.

8. **مبدأ إشراك جميع مستويات الإدارة في إعداد الميزانية:** يجب عند إعداد الميزانية إشراك جميع مستويات الإدارة في إعدادها ويجب إشراك جميع مدراء الأقسام بذلك وذلك لخلق جو من التعاون والمسؤولية.

9. **مبدأ الميزانية كمعيار لقياس الأداء:** تعتبر الميزانية معيار لقياس أداء الإدارة والإنتاج للمستويات المختلفة وللأقسام المختلفة عن طريق المراقبة وعن طريق المقارنة ما بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع حسب الميزانية.

4.I. الأهداف الرئيسية لإعداد الموازنة التخطيطية

تتجسد الأهداف الرئيسية من وراء إعداد وتنفيذ الموازنة فيما يلي^{ix}:

- يعتبر التخطيط من الوظائف الأساسية للإدارة، وتعتبر الموازنات إحدى أهم أدوات التخطيط التي تستعملها المؤسسات.
- تستخدم الموازنة كأداة رقابية على أداء الأقسام المختلفة في المؤسسة، كما تستخدم كأداة للتحقق من وصول المؤسسة إلى أهدافها المخطط لها حيث يتم مقارنة الأداء الفعلي للمؤسسة مع الأداء المتوقع في الموازنة، ومن ثم يتم تحديد مدى كفاءة الإدارات المختلفة في إنجاز ما هو مخطط لها.
- تستخدم الموازنات لدى العديد من المؤسسات كأداة لتقييم أداء الأفراد في الأقسام المختلفة، وبالتالي تحديد الحوافز الواجب دفعها للعاملين، حيث أصبحت العديد من المؤسسات تستخدم الموازنة كأداة حفز للأفراد عن طريق تحديد العمل المطلوب إنجازه من كل موظف في المؤسسة، وبالتالي فإن ما يصرف من مكافآت للعاملين يتحدد بمقدار وصول هذا الموظف إلى المطلوب منه في الموازنة.
- تساعد الموازنة على تسهيل وانسجام وترابط أداء الأقسام المختلفة، فمن خلال تحديد حجم النشاط المتوقع للفترة القادمة يستطيع كل قسم في المؤسسة تحديد المطلوب منه للوصول بالمؤسسة إلى الهدف المحدد بالموازنة.
- لكل مؤسسة مصادر تمويل وتشغيل محدودة، ومن خلال الموازنة تستطيع المؤسسة توزيع تلك المصادر على الأقسام والوحدات المختلفة حسب حاجة وأهمية الدور الذي يقوم به كل قسم وبشكل يضمن حسن سير أعمال المؤسسة وتحقيق أهدافها.

5.I. أنواع الموازنات التخطيطية

من الممكن وضع ميزانية تخطيطية أو تقديرية لأي نشاط في التنظيم، والميزانيات يمكن أن تعد بصورة تفصيلية أي وضعها لكل نشاط من الأنشطة، ومهما تكن الميزانيات مفصلة إلا أنه من الممكن تصنيفها جميعاً، ويسير هذا التصنيف إلى حد ما وفق تسلسل زمني للأنشطة والأعمال الأخرى التي تزمع المؤسسة القيام بها خلال السنة مما يترتب عليه وجود أربعة أنواع من الميزانيات هي^x:

- من ناحية الفترة الزمنية التي تغطيها الموازنة التخطيطية: تنقسم الموازنات وفق هذا المعيار إلى ما يلي:
 - موازنات تخطيطية قصيرة الأجل: وهي تغطي فترة محاسبية واحدة عادة ما تكون سنة مالية مقبلة، وتقسم حسب طبيعة النشاط إلى فترات أقصر كالموازنات الفصلية أو الشهرية أو الأسبوعية.
 - موازنات تخطيطية طويلة الأجل: وهذا النوع من الموازنات يغطي فترة زمنية تزيد عن السنة وتمتد إلى عدة سنوات، على أن الهدف من هذه الموازنات هو للتنسيق بين أهداف وإمكانيات المنظمة مستقبلا في ضوء أهدافها وإمكانياتها الحالية.
 - من ناحية المجال الذي تغطيه الموازنة التخطيطية: تنقسم الموازنات وفق هذا التوزيع إلى موازنات تشغيلية تتعلق بالنشاط الجاري للمنظمة وموازنات رأسمالية تتعلق بالتخطيط الاستثماري الذي تمتد آثاره لعدة سنوات.
 - من ناحية المرونة: تنقسم الموازنات وفق هذا التوزيع إلى موازنات ثابتة (والتي تعد لمستوى واحد من النشاط) وموازنات مرنة (والتي تعد لعدة مستويات من النشاط).
 - من حيث العناصر التي تحتويها الموازنة: تنقسم الموازنات وفق هذا المعيار إلى موازنات برامج (والتي تهتم بتجديد البرامج والخطط التي سوف تقوم بها المنظمة) وموازنات المسؤولية (والتي تحدد الخطط من ناحية الجهات المسؤولة عن تنفيذها).

6.I. الاعتبارات السلوكية اللازمة لإعداد الموازنات وتنفيذها

الإنسان هو المحور الأساس في عملية إعداد الموازنات وتنفيذها، ولأنه يؤثر فيها حسب طبيعته وسلوكه وشخصيته فالموازنات تظل رهينة لسلوكه هذا والذي قد يكون في الاتجاه الإيجابي وربما يكون في الاتجاه المعاكس، ولذلك لا بد للإدارة العليا في المنظمة التي تعد الموازنات من مراعاة كافة الأسباب التي من شأنها أن تعمل على تجنب السلوك السلبي في إعداد وتنفيذ الموازنات بالشكل الذي يساعد على حسن الأداء في كافة المراحل للإعداد والتنفيذ.

بناء عليه فإنه من أهم الاعتبارات السلوكية التي يجب مراعاتها عند إعداد وتنفيذ الموازنات هو إتاحة الفرصة للعاملين في المنظمة للتعبير عن آرائهم وإشراكهم في عملية إعداد الموازنات، وكذلك منحهم مكافآت وحوافز مادية عند أدائهم للعمل بكفاءة وفعالية^{xi}.

7.I. مزايا استخدام البلديات للموازنات التخطيطية

تتحدد المزايا الأساسية من استخدام الموازنات التقديرية في البلديات فيما يلي^{xii}:

1. تستخدم الموازنة كأداة لتخطيط الربحية والأنشطة الاقتصادية للبلدية، حيث تعمل على ترجمة أهداف البلدية وترتيب أولوياتها واختيار ما يخص فترة الموازنة، وبلورة هذه الأهداف والتعبير عنها بأساليب كمية ومالية.
2. اعتبار الموازنة كأداة للرقابة على مدى تحقق أهداف البلدية باستخدام الموازنة كأساس لمقارنة الأنشطة الفعلية بتقييم الأداء، وتحقيق الرقابة أثناء التنفيذ الفعلي لخطط الموازنة حيث يتم إعداد التقارير الدورية التي توضح الانحرافات عن المخطط ويجري تحليلها لمعرفة مسبباتها أولا بأول.
3. تستخدم الموازنة كأداة لتنسيق أنشطة البلدية بين جميع أقسامها ووحداتها الخدمائية والإدارية، ويتم صياغة هذه الأنشطة والتنسيق بينها في خطة واحدة ويؤدي ذلك إلى توجيه كافة المستويات الإدارية للبلدية نحو أهداف موحدة وتؤدي الموازنة إلى التنسيق بين تقديرات حجم الخدمات المتوقعة والإمكانيات المتاحة من الموارد والأجور والمستلزمات والتسهيلات الآلية والأجهزة والمباني وغيرها.
4. تستخدم الموازنة كأساس لإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية وذلك من خلال تقدير صافي التدفق النقدي لمشروع ما عن طريق إعداد الموازنة المتوقعة للمشروع للفترة وعمره الخدماتي المتوقع.
5. اعتبار الموازنة كحافز للعاملين في البلدية خاصة إذا تم صياغة أهداف طموحة ومعايير أعلى قليلا من المتوقعة واستخدمت الحوافز التشجيعية لحث العاملين على تحقيق الأداء المطلوب ضمن الأنشطة المخططة.
6. تعد الموازنة أداة مثلى لقياس كفاءة العمل لمختلف المستويات الإدارية، خاصة إذا ما تم ربط استخدام الموازنة بمحاسبة المسؤوليات وإعادة تنظيم الهيكل التنظيمي للبلدية بما يتماشى مع الأسلوب المناسب لتنفيذ الموازنة.

7. تعتبر الموازنة وسيلة اتصال بين كافة مستويات الإدارة، حيث أن الموازنة تعني سياسات مكتوبة وبرامج معلنة تطلب تنفيذها.
8. صياغة أهداف البلدية وترتيب أولوياتها يدفع الإدارة إلى اتخاذ قرارات حاسمة في وقت مبكر واتخاذ الإجراءات اللازمة لتعديلها.
9. تعمل الموازنة على تخفيض التكاليف وضبط النفقات وذلك عن طريق تحديد وصياغة معايير وبرامج تقتض كفاءة وخدمات عالية.
10. تساعد الموازنة على اكتشاف ومعالجة معظم النواقص في الخدمات المقدمة ومستلزماتها وملائمة الهيكل التنظيمي للبلدية بشكل مسبق قبل صياغة خطط وجدول الموازنة، والتأكد من توافر الإمكانيات والتسهيلات المطلوبة، ومعالجة كافة الاختناقات والمشاكل لضمان نجاح تنفيذ الموازنة.

II. الموازنة التخطيطية الصفرية

من ضمن النقائص المتعددة الخاصة بأعداد الموازنات التخطيطية بالطرق التقليدية أن استمرت الدراسة والبحث لإيجاد وسيلة لإزالة هذه النقائص حتى ظهر نظام الموازنة الصفرية (Zero-Base-Budgeting) باعتباره أحدث الأساليب لتخطيط الموازنات والرقابة عليها، وقد جذب هذا النظام انتباه المهتمين بالشؤون المالية والمحاسبية والإدارية سواء في القطاع العام أو الخاص، فمذ السبعينات كان نظام الموازنة الصفرية مثار اهتمام الكثير من المديرين، وتدل الدراسات التي أجريت على أن الموازنة الصفرية تعمل على إيجاد طريقة فعالة لرقابة التكاليف وتوزيع الموارد في كل من الشركات والهيئات العمومية^{xiii}.

تعتبر الموازنة الصفرية فلسفة متكاملة تتميز عن الموازنة التقليدية في أنها تستند إلى فكر علمي منطقي متقدم يساعد على توفير أفضل الظروف للإبداع والابتكار والتخلص من الروتين الحكومي وذلك من خلال التقييم والمراجعة المستمرة للقرارات الاستراتيجية للإدارة الحكومية والتكيف مع الظروف الغير مستقرة والمعاكسة، فالموازنة الصفرية تأخذ الاتجاه العكسي للموازنة التقليدية فبدلاً من تحديد إجمالي التكاليف المقدرة للفترة القادمة ثم توزيعها على الاستخدامات المختلفة فإنها تبدأ بمراجعة وتقييم البرامج المختلفة وقبولها على أساس تكلفتها وفعاليتها ثم إعداد الموازنة والوصول إلى إجمالي التكاليف كنتيجة نهائية لعملية تحليل ومراجعة وتقييم البرامج على مستوى الوحدات الإدارية المختلفة، إن جوهر الموازنة الصفرية يتلخص في محاولة ترشيد عملية إعداد الموازنة بتدعيم دورة الموازنة بنظام من شأنه^{xiv}:

- المساعدة في تخصيص موارد الدولة.
- المساعدة في تعظيم الرفاهية الاجتماعية.

فالموازنة الصفرية هي تقنية تسمح بربط التقديرات والتنبؤات الطويلة المتوسطة والقصيرة المدى عن طريق التزام مؤسسي المصالح والإدارات بالتعهد بتحقيق أهداف متفاوض عليها، تكون هذه الأهداف قابلة للمراجعة وباستمرار بعد التحقيق^{xv}.

تعتبر الموازنة الصفرية أداة تخطيط ورقابة، بحيث يتطلب من كل مدير أن يعيد النظر في أنشطة قسمه بالتفصيل ابتداء من نقطة الصفر كما لو كانت بادئة لأول مرة ثم ينقل فكرة إعادة النظر هذه لغيره من المديرين لبيان مبررات إنفاقه، كذلك كيف يؤدي وظيفته بطريقة أحسن بالموارد المتاحة، وتستلزم هذه الطريقة تحديد كل الأنشطة في مجموعات قرار أو برامج تربط بين المدخلات (الأعباء) والمخرجات (الإيرادات) ثم تقييم كل منها وترتيبها حسب أهميتها بمعنى أن نظام الموازنة الصفرية يركز على الأسئلة التالية:

- لماذا يوجد هذا النشاط أو هذا القسم؟
- ماذا تكون أو يجب أن تكون أهدافه؟
- هل يجب أن يستمر هذا النشاط؟
- ماذا يجب أن يكون مستوى الأداء فيه؟

يقوم أسلوب الموازنة الصفرية على عدم الاعتماد على أرقام السنوات السابقة كون النفقات مشارة إليها في السنة الحالية أو السنوات السابقة، وإنما سيتم الاعتماد على نتائج تقرير المراجعة الشامل للنفقات في الدوائر الحكومية بهدف تقييم فعالية هذه الدوائر في تحقيق أهدافها الطويلة الأجل ومساهمتها في تقديم برامج مستقبلية ذات كفاءة عالية بالاستخدام الناجح لأسلوب الأساس الصفري والذي يعتمد على قدرة مديري الدوائر المعنيين بحيث تكون أهدافهم واضحة ومحددة القيمة^{xvi}.

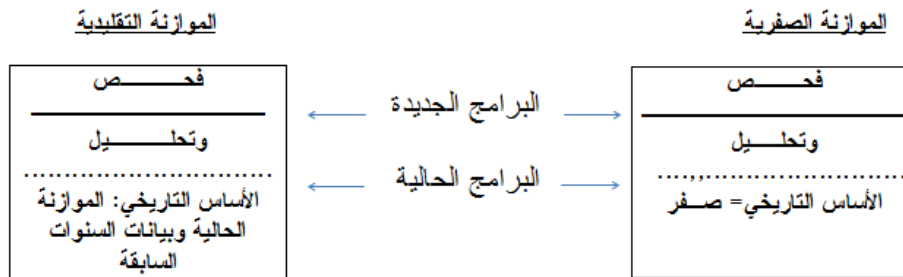
يمكن ارجاع الأسباب التي عجلت بظهور هذا الأسلوب ما يلي:

- عدم تقديم المشاريع الجارية على المشاريع الجديدة في أولوية الصرف والاعتماد.
 - النظر إلى الماضي والحاضر والمستقبل معا.
 - افتراض أن الموازنة الجديدة للسنة الجديدة خالية تماما (صفر) أي تنطلق في تحديدها من فرضية أساسية مفادها أن الموازنة التي يتم إعدادها من الصفر وان ما سيدخل في هذه الموازنة من مخصصات لغرض الإنفاق يقتصر على ما يستطيع المديرون تقديمه من قرارات مبررة ومؤكدة الأهمية، وتقع في إطار أولويات الإنفاق للمدة التي تغطيها الموازنة ومن هذا الافتراض أخذت تسميتها.
 - التأكد سنويا من جدوى الاستمرار في المشروعات الجارية (المقرة في السنوات السابقة).
- ويتعرض (بيتر بهر) في تعريفه للموازنات الصفرية أنه يجب تطبيق الموازنة الصفرية نتيجة ارتفاع التكاليف التي قد تواجه إدارة المنظمة بموقف ينطوي على الاختيار بين بديلين يتمثلان في تخفيض موازنة برنامج أساسي للبحوث والتطوير أو تخفيض موازنة برنامج آخر لتدريب وتطوير المستويات الإدارية، وعادة ما تتمخض هذه المواقف عن تساؤل يتمثل في كيفية إجراء ذلك التخفيض سنة بعد أخرى، لذا فإن الموازنات الصفرية تعالج مثل هذه المواقف بالبدء من أساس صفري، حيث تعيد النظر في برامج كافة الأنشطة وأولوياتها من جديد^{xvii}.
- يمكن القول أنها أداة للتنسيق والتخطيط وتقييم الأداء والرقابة على البرامج حيث يتم تحديد التكاليف المتعلقة بمختلف الأنشطة من نقطة البداية، حيث أن معادلة إعداد الموازنة الصفرية هي أنها تعد من الصفر ولا يتم الاعتماد على الموازنة أو الأرقام الفعلية للفترة السابقة حيث أنه لا يتم إدراج أي مبلغ في الموازنة إلا بتبرير الاحتياج لهذا المبلغ وبيان صلته بتحقيق أهداف الموازنة الجديدة، ولا تُمنح موازنة لأي بند لا يمكن تبرير الاحتياج إليه لتحقيق الأهداف.
- تقوم الموازنة الصفرية على افتراض أساسي وهو أنه لا يتم السماح بحد الموازنة (budget limit) لأي بند تكاليف أو مشروع أو نشاط إلا في حال تبرير الحاجة للبند أو المشروع أو النشاط المطلوب في ظل أهداف التشغيل وذلك على خلاف الموازنة التقليدية حيث يتم اعتبار الأرقام الفعلية للفترة السابقة مبررة لمجرد أنها فعلية ويتم تبرير الزيادة فقط.

2.II. العلاقة بين الموازنة التخطيطية التقليدية والتخطيطية الصفرية

تحدد العلاقة بين الموازنة التخطيطية والموازنة الصفرية وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (01): العلاقة بين الموازنة التخطيطية والتخطيطية الصفرية



المصدر: حجازي محمد، المحاسبة الإدارية: الأساسيات، المعلومات، التخطيط، اتخاذ القرارات، الرقابة، مطبعة النهضة، القاهرة، مصر، 1998، ص339.

يتبين من الشكل رقم (01) أن الفحص والتحليل يتم بالنسبة للبرامج الجديدة وفق المفهومين، ولكن بعد هذه النقطة يختلف المفهوم جذريا فيتم اعتماد البرامج القائمة عند إتباع مفهوم الموازنة التقليدية بصورة آلية ولكنها تفحص وتحلل تحت مفهوم الموازنة ونقطة بداية الصفر شأنها في ذلك شأن البرامج المقترحة لأول مرة.

3.II. أوجه الاختلاف بين الموازنة التخطيطية التقليدية والتخطيطية الصفرية

تتجسد أوجه الاختلاف الأساسية بين الموازنة التخطيطية والموازنة الصفرية في العناصر المدرجة في الجدول التالي:

جدول رقم (01): أوجه الاختلاف بين الموازنة التخطيطية التقليدية والتخطيطية الصفريّة

المرحلة	تتابع عملية تخطيط الموازنة الصفريّة	الاتجاه التقليدي	اتجاه الموازنة
الأولى	- وضع خطة طويلة الأجل. (من 3 إلى 5 سنوات)	1- وضع الأهداف القريبة والبعيدة. 2- تقدير التكاليف والأنشطة الحالية.	1- وضع الأهداف القريبة والبعيدة. 2- تقييم الأنشطة الحالية والبدائل.
الثانية	- وضع موازنة خطة التشغيل. (سنة واحدة) - تقييم ومراجعة الموازنة - وضع الموازنة النهائي	1- تقدير التكاليف والأنشطة الجديدة. 2- موازنة تفصيلية. 3- اختبار المقابل. (الدوري/ الأهداف)	1- وضع الأهداف القريبة والبعيدة. 2- وضع الأولويات. 3- اختبار اتجاه الخطة.
		4- الموازنة الموضوعية	5- الموازنة وخطة التشغيل 6- الموازنات التفصيلية

المصدر: حماد طارق، الموازنات التقديرية نظرة متكاملة، الدار الجامعية للطباعة النشر والتوزيع، 2005، الإسكندرية، مصر، ص 362

4.II. الصعوبات التي تواجه تطبيق الموازنة الصفريّة

هناك بعض المشاكل والصعوبات التي تواجه تطبيق الموازنة الصفريّة تتمثل فيما يلي^{xviii}:

1. يستلزم تطبيق هذا الأساس مجموعة من المجهودات والأعباء الإضافية وتوافر مجموعة من الأفراد المدربين، والمؤهلين تأهيلا علميا وعمليا على استخدام هذا الأسلوب قد لا يكون متوافرا في البلدان النامية.
2. قد يلقى النظام معارضة من قبل العاملين لشعورهم الدائم بأن الأنشطة التي سيقومون بتأديتها تكون دائما تحت الرقابة والتقييم.
3. يستلزم إعداد الموازنة الصفريّة وقتا طويلا بالمقارنة مع إعداد موازنة الاعتمادات نظرا لطول خطوات تطبيقها.
4. يحدث نوع من الارتباك والخلط في الفهم لدى مديري الإدارات وذلك بسبب التغييرات المستمرة في الموازنة مما يستلزم معه وجود نظام تدريبي سليم ونظام رقابي قوي في الوحدات الحكومية.
5. عدم وجود نظام معلومات ونظام متكامل في الوحدات الحكومية في البلدان النامية وهذا يعتبر من أهم الصعوبات العملية التي تواجه تطبيق هذا الأسلوب.
6. صعوبة تكوين وصياغة حزم القرارات لصعوبة توصيف الأنشطة الحكومية وتحديد تكلفتها، وصعوبة تحديد الأهداف التي تحققها تلك الأنشطة.
7. صعوبة وضع مقاييس العمل وتقويم الأداء للأنشطة الحكومية باعتبار أن بعضها يكون غير قابل للقياس الكمي أو المالي.
8. طرق ترتيب مجموعات حزم القرارات ترتيبا تنازليا قد يدخل فيها الحكم الشخصي علاوة على بعض المستويات الإدارية المشتركة في الترتيب قد لا تكون لديها صورة واضحة وكاملة عن الأهمية والأولوية الخاصة بحزم القرارات.

5.II. مزايا ونقائص الموازنة الصفريّة : للموازنة الصفريّة كأداة لمراقبة التسيير من خلال قياس وتقييم الأداء مزايا وعيوب يمكن تجسيدها في النقاط التالية^{xix}:

مزايا الموازنة الصفريّة

يمكن تلخيص أهم مزايا الموازنة الصفريّة فيما يلي:

- ترشيد وتحسين عملية اتخاذ القرارات عن طريق ما تسوقه من مبررات.
- تحديد المشاريع المتخصصة الكفاءة والفعالية لتخصيص الاعتمادات المالية المخصصة لها أو إلغاءها.
- توزيع الإمكانات المالية بطريقة أفضل.
- الحد من زيادة النفقات وإعداد الموظفين.

- تخفيض عبء الضرائب.
- رفع مستوى الكفاءة والفعالية في الأجهزة الحكومية بشمل عام.

نقائص الموازنة الصفرية

يمكن تلخيص أهم نقائص الموازنة الصفرية فيما يلي:

- الخوف من أسم الموازنة الصفرية حيث جلب هذا الاسم العديد من المتاعب لها فقد تخوفت منها العديد من واضعي الموازنة ومديري البرامج، حيث اعتبروها تهدد مشاريعهم أو تخفض اعتماداتها أو تلغيها.
 - عدم توفر الموظفين المؤهلين لتطبيقها.
 - عدم توفر البيانات الكافية عن البرامج والمشاريع التي تحتاجها الموازنة الصفرية.
 - ضخامة حجم الأوراق التي يتضمنها المشروع.
 - طول الوقت اللازم لإعدادها.
 - صعوبة إخضاع جميع البرامج والمشاريع لمتطلبات الموازنة الصفرية.
 - صعوبة تقييم فائدة وحدود كل برامج أو مشروع سنوياً.
 - صعوبة ترتيب مجموعات القرارات حسب الأولويات.
- المبالغة في ذكر مزاياها والدعاية لها.

6. II. مبادئ إعداد الموازنات البلدية

هناك أسس عامة يجب مراعاتها عند إعداد وتنفيذ الموازنات لضمان نجاحها من قبل البلديات وهي كما يلي^{xx}:

1. ملائمة الموازنة لأهداف البلدية: يجب أن تبنى الموازنة على أساس أهداف البلدية والتي يجب أن تكون محددة بوضوح وقابلة للتطبيق والتنفيذ في حدود البلدية والبيئة المحيطة بها.
2. ملائمة الموازنة للهيكل التنظيمي لها: يجب تحديد وإقرار الهيكل التنظيمي لكل بلدية من قبل المجلس البلدي لتتلاءم وتصنيفات جداول الموازنة لذلك الهيكل التنظيمي المقرر ومراعاة تعديل تلك الجداول عند إحداث أي تغيير في ذلك لهيكل التنظيمي، فيتم تقسيم الموازنة بما يتلاءم والهيكل التنظيمي بشكل يسمح بانسياب العمل الروتيني وفقاً للجداول الموضحة دون تعارض بين مراكز المسؤولية المختلفة.
3. ملائمة الموازنة للنظام المحاسبي ودليل الحسابات: إن ملائمة الموازنة للنظام المحاسبي واستخدام مفردات حسابات تتفق ودليل الحسابات يعد أمراً أساسياً لتسهيل عملية الرقابة بين البيانات الفعلية والمخططة.
4. الحصول على تأييد المستويات الإدارية في البلدية: وذلك ابتداء من أعلى مستوى إداري وهو المسؤول عن اعتماد الموازنة وإعطاء الإذن بتنفيذها إلى أدنى مستوى إداري يساهم في تنفيذ الأنشطة وفقاً للموازنة.
5. ربط الموازنة بنظام الحوافز لضمان تعاون المستويات الإدارية المختلفة لتنفيذ الموازنة.

7. II. أهداف استعمال الموازنات الصفرية في البلديات

يمكن تجسيد الأهداف الأساسية من استعمال الموازنات الصفرية في البلديات فيما يلي^{xxi}:

1. فحص كل الأنشطة على أساس البداية من الصفر، وبالتالي تحديد البرامج التي يجب تنفيذها وتلك التي يجب استبعادها، مع تبرير جميع البرامج المقترحة دون التأثير التام بالإتفاق والاعتمادات السابقة، وهذا يؤدي إلى زيادة فعالية تخصيص الموارد.
2. اعتماد التخطيط كمرحلة أساسية في إعداد الموازنة، وكذلك إمكانية التحديد وبشكل سريع لأي نقص في فعالية التخطيط، أو التنسيق الضعيف بين الأنشطة المتشابهة في الوحدات التنظيمية المختلفة، وبالتالي إمكانية تصحيح هذه الحالات في الوقت المناسب.
3. تربط موازنة الأساس الصفري كلا من الأهداف والخطط طويلة المدى بالموازنات وتقوي إدراك الإدارة العليا عما هو مقترح.
4. يكون لدى الإدارة العليا مرونة كبيرة في إعادة تخصيص الموارد لما تسمح به من تحويلات في الموازنة فيما بين الإدارات نتيجة وجود مجموعات القرار المرتبة للأنشطة.
5. مجموعات القرار التي يتم الموافقة عليها تمد الإدارة بأساس لموازنة تفصيلية وتساعد على إيجاد نظام معلومات متكامل.
6. إن قائمة مجموعات القرار الموافق عليها والتي تم ترتيبها حسب الأولويات، يمكن استخدامها خلال عام الموازنة، باعتبارها نقطة بداية لتبيين الأنشطة التي سوف تقلص، أو تلك التي سيتم توسيعها، إذا ما طرأ تغيير على مستوى حجم الإنفاق المسموح به.

7. تتدفق المعلومات الإدارية من المستوى الأدنى إلى الأعلى، مزودة الإدارة العليا صورة عما يتم أو يمكن أن يتم على جميع المستويات مما يمكنها من تحقيق أفضل الأهداف.

8.II. كفاءة إعداد الميزانية البلدية

يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي و بمساعدة من أعضاء اللجنة المالية للبلدية بإعداد ميزانية البلدية، ويتولى تنفيذها، ثم يقدمها إلى المجلس الشعبي لمناقشتها والمصادقة عليها من طرف سلطة الوصاية، إن عملية تحضير ميزانية البلدية هي عمل هام جدا يتوقف على سير كافة المجموعات خلال فترة زمنية محددة، وتلعب فيه الناحية السياسية الدور الأساسي نظرا لكون هذا التحضير يعبر عن سياسة السلطات المحلية وبرنامج النشاط الذي يقوم به خلال السنة، وارتباط هذه السياسة بالخطة التنموية للبلاد المسطرة من طرف الحكومة وبناءا على ذلك، فإن إمداد الميزانية هو أولا وقبل كل شيء تقديري للحصول على توازن احتياجات و موارد الجماعات المحلية. وعند تحضير الميزانية لابد أن تراعى الأمور التالية^{xxii}:

- الخطوط العريضة للخطة الإنمائية .
- التعليمات والمقررات الصادرة عن وزارة الداخلية والحكومة المتعلقة بالسياسة العامة و المحلية.
- وضعية الموارد في حوزة كل مجموعة، إذا اقتضى الأمر أن يخضع هذا التحضير إلى شروط أساسية لضمان الفعالية و نذكر أهمها:
- يجب دراسة ومناقشة التقديرات الأولية قبل تقديمها إلى السلطة الوصية لمراقبتها والمصادقة عليها.
- أن يكون توازن الميزانية حقيقيا وليس خياليا.
- احترام آجال إعداد الميزانية.
- استعمال البطاقة الحسابية، والمتضمنة تقديرات الإيرادات الجبائية.

III. الدراسة الميدانية

في هذا الجانب من الدراسة الميدانية سيتم مناقشة نوع البيانات التي تحصلنا عليها من خلال أداة الدراسة من اجل تحديد نوع الاختبارات الإحصائية لتحليل فقرات الاستبيان وثبات أو نفي الفرضيات، كما تتمثل الدراسة الميدانية في استعراض مجتمع وعينة الدراسة وأدوات البحث والأساليب المستخدمة في اختبارها، ونظرا إلى كون البيانات كيفية، وحجم العينة صغير جدا، فانه تم تقدير ثبات الاستبيان باستخدام الفـاـكـرو نـباخ كما تم اختبار الفرضيات باستعمال الأسلوب الإحصائي الحزمة الإحصائية (SPSS) الاصدار 19 والحزمة الإحصائية (MINITAB) الإصدار 16.

1.III. مصادر البيانات : هناك نوعين من المصادر يتمثلان فيما يلي :

- 1 - مصادر ثانوية: تتمثل في الكتب والدراسات والمقالات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- 2 - مصادر أولية: تتكون من جميع البيانات المتعلقة بأراء العينة المدروسة المكونة من المتخصصين في هذا الميدان والعاملين بمصلحة الميزانية بالبلديات الخمسة التي وقع عليها الاختيار.

2.III. مجتمع وعينة الدراسة : يشمل الموظفون متمثلين في إدارات ومسيرين ومنفذين يعملون في المصالح الخاصة بإعداد وتسيير وتنفيذ الميزانية في البلديات التابعة لولاية المسيلة والمعتمدة في الدراسة الميدانية، والتي وقع عليها الاختيار لتكون أكثر تمثيلا جغرافيا لمختلف جهات منطقة المسيلة حيث وقع الاختيار على خمسة بلديات بأحجام متفاوتة ومتنوعة ونفس الشيء بالنسبة للموقع حتى تعم الدراسة جل أصناف البلديات في الولاية تقريبا، ونتيجة لصغر حجم مجتمع الدراسة نسبيا فقد تمت الدراسة على جميع أفراد العينة المتكونة من (21) فرد (موظف)، والجدول التالي يوضح أفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (02) أفراد عينة الدراسة

البلدية	عدد أفراد العينة	حجم العينة المستردة	النسبة المئوية
المسيلة	7	7	33,3
حمام الضلعة	4	4	19,1
المطارفة	3	3	14,3
يوسعادة	5	5	23,8
أولاد منصور	2	2	9,5
المجموع	21	21	100%

المصدر: من اعتداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام (SPSS) لإصدار 19.

وبالتالي فبعد أن تم اختيار العينة العشوائية المتكونة من (21) فرد من موظفين في مصالح الميزانية في بعض بلديات المسيلة، تم توزيع الاستبيانات عليهم بغرض جمع البيانات اللازمة للدراسة قد تم تحليل لبيانات ببرنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) لإصدار 19 والحزمة الإحصائية (MINITAB) لإصدار 16.

3.III. مكونات الاستبيان : يتكون الاستبيان الخاص بالدراسة من جزئين أساسيين هما كما يلي :

- الجزء الأول: وهو مكون من (09) أسئلة تتعلق بالمعلومات الشخصية والوظيفية أي أسئلة ديموغرافية عن أفراد العينة وهي الجنس، السن، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة، وعدد دورات التدريب والتكوين، والمعرفة بالموضوع.
- الجزء الثاني: ويتكون من ثلاثة محاور أساسية وهي:

- المحور الأول: بيان عدم الحاجة إلى تطبيق الموازنة الصفرية في البلدية ويتكون من (08) فقرات.
- المحور الثاني: بيان عدم توفر العوامل المختلفة لتطبيق الميزانية في البلدية وتتكون من (07) فقرات.
- المحور الثالث: بيان أن تطبيق الموازنة الصفرية لا تؤدي تحقيق الرشادة في تسيير النفقات والحفاظ على الموارد والممتلكات، وتتكون من (06) فقرات.

4.III. آلية توزيع الاستبيان: تم توزيع الاستبيان على عينة البحث وذلك من خلال تسليم ورقة الاستبيان باليد، بلغ حجم عينة البحث (21) استبانة طبقا لعدد أفراد العينة الذين يمثلون الموظفين المختصين في إعداد وتنفيذ الموازنة في البلديات الخمسة التي أجريت عليها الدراسة، وقد بلغ عدد الاستبيانات المستردة والمعتمدة لغايات التحليل (21) استبانة أي ما نسبته (100%) من الاستبيانات الموزعة في البلديات.

5.III. ثبات الاستبيان : تم تقدير ثبات الاستبانة على العينة الاختيارية باستخدام معامل ألفا كروم باخ وذلك لان هذه الطريقة تسعى إلى قياس معامل التباين الداخلي بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة، وتعتبر القيمة مقبولة إحصائيا لمعامل ألفا- كرونباخ إذا بلغت 65% فأكثر أما إذا كانت أقل من ذلك فإنها تعتبر ضعيفة، وهذا يعني أن الاختبار يستخدم بهدف التحقق من مقدار التجانس لأداة القياس كأحد المؤشرات على ثباتها ودرجة الاعتماد على عباراتها، فهذا الاختبار يعتبر من أكثر الأساليب استخداما للتأكد من درجة التجانس والاتساق الداخلي للأداة المعتمدة في الدراسة، وفي هذا الاختبار سنقوم باستخراج معامل ألفا- كرونباخ بالنسبة لعناصر الاستبيان، حيث نلاحظ في الجدول رقم (05) الذي يبين درجة ثبات الاستبيان بناء على حساب معامل ألفا- كرونباخ.

جدول رقم (03): نتيجة اختبار معامل ألفا- كرونباخ

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,784	29

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) لإصدار 19.

يبين الجدول رقم (03) أن نسبة معامل ألفا- كرونباخ بالنسبة لكل عناصر الاستبيان وعدد مفرداته (29) بالنسبة للمحورين الأول والثاني تقدر بـ: 78,40% وهي نسبة تتعدى 65% أي أن درجة المعقولية والثبات لأداة القياس عالية.

6.III. خصائص أفراد العينة

من أجل الدراسة الشاملة للعينة لموضوع البحث وتحديد مصادر المعلومات المقدمة للدراسة من خلال الاستبيان تم جمع المعلومات الخاصة بأفراد العينة من خلال العناصر التي يبينها الجدول رقم (04) والمتعلقة بالخصائص والسمات المرتبطة بأفراد العينة كما يلي:

جدول رقم (04) الخصائص والسمات المرتبطة بأفراد العينة

النسبة المئوية	التكرار	التصنيف	السمة الشخصية
90,5	19	ذكر	الجنس
9,5	2	أنثى	
% 100	21	المجموع	
28,6	6	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة	العمر
28,6	6	من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة	
28,6	6	من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة	
14,3	3	من 40 سنة فأكثر	
% 100	21	المجموع	
71,4	15	دبلوم	المؤهل العلمي
28,6	6	ليسانس	
0	0	ماجستير	
0	0	دكتوراه	
% 100	21	المجموع	
33,3	7	محاسبة	التخصص العلمي
33,3	7	مالية	
9,5	2	إدارة أعمال	
19,0	4	علوم إدارية	
4,8	1	غير ذلك	
% 100	21	المجموع	
42,9	9	محاسب	الوظيفة
23,8	5	رئيس مصلحة	
4,8	1	مدير مالي	
28,6	6	غير ذلك	
% 100	21	المجموع	
33,3	7	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
33,3	7	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
23,8	5	من 10 سنوات إلى 15 سنة	
9,5	2	15 سنة فما فوق	
100	21	المجموع	
95,2	20	لا توجد	عدد دورات التدريب والتكوين
4,8	1	من 01 إلى 03 دورات	
0	0	أكثر من 03 دورات	
% 100	21	المجموع	
33,3	7	نعم	هل سمعت بالموازنة الصفرية
66,6	14	لا	
% 100	21	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) لإصدار 19.

ونلاحظ من الجدول ما يلي:

- بالنسبة لمتغير **الجنس**: يبين توزيع عينة الدراسة من خلال متغير الجنس أن نسبة الذكور تمثل 66,6 % بينما نسبة الإناث تمثل 33,3 % وهو ما يبين سيطرة جانب الذكور على جانب الإناث في العمل الإداري في مصالح الميزانية التابعة لبلدية المسيلة.

- بالنسبة لمتغير العمر: فإن نسبة 28,6% من أعمار أفراد العينة تتراوح ما بين 20 سنة إلى 30 سنة، ونفس النسبة من 30 سنة إلى 35 سنة، وهي نفسها أيضا من 35 سنة إلى 40 سنة أما بالنسبة للفئة الأكثر من 40 سنة فتمثل 14,3% وهو ما يظهر أن جل أعمار الموظفين ما يعادل 85,8% تتراوح ما بين 20 سنة و 40 سنة.

- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: يظهر توزيع العينة بالنسبة لهذا المتغير أن 71,4% مؤهلهم العلمي دبلوم إداري، و 28,6% لديهم مؤهل جامعي (شهادة الليسانس) وهي نسبة تقل عن النسبة السابقة الخاصة بأصحاب الدبلومات، إما فيما يخص الدراسات العليا المتعلقة بالماجستير والدكتوراه فلا توجد.

- بالنسبة لمتغير التخصص العلمي: يظهر أن ما نسبته 33,3% من عينة الدراسة تخصصهم محاسبة، و 33,3% تخصصهم مالية، ونسبة 9,5% لهم تخصص إدارة أعمال، 19% متخصصون في العلوم الإدارية، و 4,8% ليس لهم أي تخصص من التخصصات السابقة.

- بالنسبة لمتغير الوظيفة: فإن ما نسبته 42,9% من عينة الدراسة يشغلون وظيفة محاسب و 23,8% يشغلون منصب رئيس مصلحة، و 4,8% لديهم وظيفة مدير مالي، و 28,6% ليس لديهم وظيفة محددة.

- بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية في الميدان: يظهر توزيع العينة بالنسبة لهذا المتغير أن 33,3% لديهم خبرة مهنية أقل من 5 سنوات، و 33,3% لديهم خبرة ما بين 5 و 10 سنوات، ونسبة 23,8% لديهم خبرة ما بين 10 و 15 سنة، و 19,5% لديهم خبرة طويلة في هذا الميدان بحيث تتعدى 15 سنة.

- بالنسبة لمتغير عدد دورات التكوين والتدريب: يظهر توزيع العينة بالنسبة لهذا المتغير أن ما نسبته 95,2% من أفراد العينة لم يخضعوا لأي دورات تكوينية وتدريبية، وأن ما نسبته 4,8% يكونون قد خضعوا لدورات تكوينية وتدريبية، وهو ما يبرز بوضوح عن محدودية بل تقريبا عدم وجود دورات تدريبية وتكوينية لتحسين مستوى وأداء العاملين في مصالح الميزانية في البلديات.

- بالنسبة لمتغير المعرفة بالموازنة الصفرية: يظهر توزيع العينة بالنسبة لهذا المتغير أن نسبة 66,6% من أفراد العينة المدروسة ليس لديهم أي معرفة بالموازنة الصفرية، بينما ما نسبته 33,3% لديهم معرفة بهذه الأداة وتخص هذه النسبة عموما أصحاب الشهادات الجامعية في الغالب كونهم تعرضوا لها أثناء دراستهم.

III.7. اختبار الفرضيات

نهدف في هذا الجزء من الدراسة إلى تبيان مدى إمكانية تطبيق الموازنة التخطيطية الصفرية في الجماعات المحلية (البلديات) ودورها كأداة فعالة في الرقابة وتقييم الأداء في هذا القطاع، وقد تم ذلك من خلال استطلاع آراء المشاركين في إعداد وتنفيذ الموازنة في البلديات، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة وللإجابة على الإشكالية الأساسية فقد تم صياغة ثلاثة فرضيات رئيسية كما يلي:

1- Ho: لا توجد هناك حاجة ماسة لتطبيق أداة الموازنة الصفرية في البلدية.

H1: توجد هناك حاجة ماسة لتطبيق أداة الموازنة الصفرية في البلدية.

2- Ho: العوامل المختلفة غير متوفرة من أجل إمكانية تطبيق الموازنة الصفرية في إعداد الموازنة في البلدية.

H1: العوامل المختلفة متوفرة من أجل إمكانية تطبيق الموازنة الصفرية في إعداد الموازنة في البلدية.

3- Ho: إن تطبيق الموازنة الصفرية لا يؤدي إلى تحقيق الرشادة في تسيير النفقات والمحافظة على الموارد والممتلكات.

H1: إن تطبيق الموازنة الصفرية لا يؤدي إلى تحقيق الرشادة في تسيير النفقات والمحافظة على الموارد والممتلكات.

تقوم هذه الفروض في الأساس على مقارنة النتائج بوسيطها، ونظراً لكون فقرات الدراسة قد تم قياسها على مقياس (ليكاتر الخماسي) فيكون كما هو معروف في علم الإحصاء، أن الوسيط أو الوسط هو الرقم الذي يفصل النصف الأعلى من العينة أو المجتمع عن النصف الأقل بحيث يتساوى على طرفه عدد القيم بعد ترتيبها تصاعدياً فإذا كان عدد هذه القيم فردياً فالوسيط هو الرقم النصف الذي يقسم هذه القيم، وفي هذه الحالة الوسيط هو (03)، وبالتالي فقد تمت صياغة الفرض كما يلي:

$$H_0 : Med \leq 3$$

$$H_1 : Med > 3$$

تم اختبار الفروض الفرعية من خلال (Wilcoxon Signed Ranks Test) والذي تقوم فكرته على القاعدة المعتمد عليها في رفض الفرض الصفري (H_0)^{xxiii} إذا كانت قيم الوسيط المحسوبة في هذه الدراسة أقل أو يساوي قيمة الوسيط: (03) بالنسبة لكل فقرات المحور وفي هذه الحالة يرفض الفرض الصفري، ويقبل الفرض البديل (H_1) وذلك عند مستوى معنوية تساوي 0,05.

وباستخدام اختبار (Wilcoxon) حول الوسيط بمستوى معنوية ($\alpha=5\%$) عند الوسيط (03) كانت مخرجات برنامج (MINITAB) لا صادر 16 ما يلي:

1- بالنسبة لاختبار الفرضية الأولى: بيان عدم وجود حاجة ماسة لتطبيق أداة الموازنة الصفرية في البلدية. يحتوي هذا المحور على سبعة استجابات تم تصنيفها وفق التغيرات التالية من X_1 إلى X_7 وكانت نتائجها مجسدة في الجدول رقم (04) ولقد اخترنا العمل بالاختبارات الغير معلمية كون البيانات المجموعة وصفية وكون المتغيرات اسمية وترتيبية وغير مستمرة ومن خلال اختبار (Wilcoxon) لهذه الفقرات تم استخراج النتائج التالية:

جدول رقم (04): نتائج اختبار الفرضية الأولى

Wilcoxon Signed Rank Test: X_1 ; X_2 ; X_3 ; X_4 ; X_5 ; X_6 ; X_7

Test of median = 3,000 versus median > 3,000

	N	N for Test	Wilcoxon Statistic	P	Estimated Median
X_1	21	16	1,0	1,000	1,000
X_2	21	18	23,0	0,997	2,000
X_3	21	17	6,5	1,000	2,000
X_4	21	17	3,0	1,000	1,500
X_5	21	15	18,0	0,992	2,500
X_6	21	15	51,0	0,705	3,000
X_7	21	12	46,5	0,291	3,500

المصدر: مخرجات برنامج (MINITAB) لإصدار 16.

لقد تم صياغة سبعة (07) فقرات للتعبير عن هذا الفرض، وتم اختبار هذه الفقرات إحصائياً كما يظهر في الجدول رقم (04)، ومن خلال قراءة النتائج الموضحة في هذا الجدول فيمكننا ملاحظة أن قيم الوسيط منخفضة وهذا ما توضحه درجة الاحتمال من X_1 إلى X_6 ، ما عدا X_7 أين كانت درجة الاحتمال ضعيفة جداً وبشكل عام فإن فقرات المحور تظهر عدم وجود حاجة ماسة لتطبيق أداة الموازنة الصفرية في البلدية.

بناءً على النتائج السابقة فإننا عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$) نرفض الفرض الصفري (H_0) المتمثل في عدم وجود حاجة ماسة لتطبيق الموازنة الصفرية وبالتالي يتم قبول الفرض البديل (H_1)، ونستنتج أنه توجد حاجة الماسة إلى تطبيق أداة الموازنة الصفرية في البلدية.

2- بالنسبة لاختبار الفرضية الثانية: العوامل المختلفة غير متوفرة من أجل إمكانية تطبيق الموازنة الصفرية في إعداد الموازنة في البلدية.

يحتوي هذا المحور على ثمانية استجابات تم تصنيفها وفق التغيرات التالية من X_8 إلى X_{14} وكانت نتائجها مجسدة في الجدول رقم (05) كما يلي:

جدول رقم (05): نتائج اختبار الفرضية الثانية

Wilcoxon Signed Rank Test: X8; X9; X10; X11; X12; X13; X14

Test of median = 3,000 versus median > 3,000

	N	N for Test	Wilcoxon Statistic	P	Estimated Median
X8	21	13	40,0	0,663	3,000
X9	21	16	7,0	0,999	2,000
X10	21	13	31,0	0,853	3,000
X11	21	15	31,5	0,950	2,500
X12	21	10	13,0	0,937	3,000
X13	21	12	10,0	0,990	2,500
X14	21	16	7,5	0,999	2,000

المصدر: مخرجات برنامج (MINITAB) لإصدار 16

تظهر نتائج البيانات وفق اختبار (Wilcoxon) حول الوسيط بمستوى معنوية ($\alpha=5\%$) أن كل نتائج الاختبار تعطي قيم أقل من القيمة المحسوبة للوسيط: (03) وبالتالي فإننا نستطيع القول وبشكل عام إن فقرات المحور تظهر أن العوامل المختلفة غير متوفرة من أجل إمكانية تطبيق الموازنة الصفرية في إعداد الموازنة في البلدية.

إذن بناءً على النتائج السابقة فإننا عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$) نرفض الفرض الصفرى (H_0) المتمثل في أن العوامل المختلفة غير متوفرة من أجل إمكانية تطبيق الموازنة الصفرية في إعداد الموازنة في البلدية وبالتالي يتم قبول الفرض البديل (H_1)، ونستنتج أن العوامل المختلفة متوفرة من أجل إمكانية تطبيق الموازنة الصفرية في إعداد الموازنة في البلدية.

— بالنسبة لاختبار الفرضية الثالثة: إن تطبيق الموازنة الصفرية لا يؤدي إلى تحقيق الرشادة في تسيير النفقات والمحافظة على الموارد والممتلكات.

يحتوي هذا المحور على ثمانية استجابات تم تصنيفها وفق التغيرات التالية من X15 إلى X21 وكانت نتائجها مجسدة في الجدول رقم (06) كما يلي:

جدول رقم (06) نتائج اختبار الفرضية الثالثة

Wilcoxon Signed Rank Test: X15; X16; X17; X18; X20; X21

Test of median = 3,000 versus median > 3,000

	N	N for Test	Wilcoxon Statistic	P	Estimated Median
X15	21	12	30,0	0,772	3,000
X16	21	16	7,5	0,999	2,000
X17	21	17	32,5	0,982	2,500
X18	21	20	13,5	1,000	1,500
X20	21	18	30,0	0,993	2,500
X21	21	17	22,5	0,995	2,500

المصدر: مخرجات برنامج (MINITAB) لإصدار 16.

ظهر نتائج البيانات وفق اختبار (Wilcoxon) حول الوسيط بمستوى معنوية ($\alpha=5\%$) أن كل نتائج الاختبار تعطي قيم أقل من القيمة المحسوبة للوسيط: (03) وبالتالي فإننا نستطيع القول وبشكل عام أن تطبيق الموازنة الصفرية لا يؤدي إلى تحقيق الرشادة في تسيير النفقات والمحافظة على الموارد والممتلكات.

إذن بناءً على النتائج السابقة فإننا عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$) نرفض الفرض الصفرى (H_0) المتمثل في أن ان تطبيق الموازنة الصفرية لا يؤدي إلى تحقيق الرشادة في تسيير النفقات والمحافظة على الموارد والممتلكات وبالتالي يتم قبول الفرض البديل (H_1) ونستنتج أن تطبيق الموازنة الصفرية يؤدي إلى تحقيق الرشادة في تسيير النفقات والمحافظة على الموارد والممتلكات.

الخاتمة

إذن الموازنة الصفرية في الأساس تهدف إلى زيادة الفاعلية وتخفيض التكاليف، فالافتراض الأساسي للموازنة الصفرية هو أن كل بند في الموازنة يجب تبريره وربطه بالأهداف المطلوب تحقيقها في فترة الموازنة ولا يتم إدراج أي بند لا يمكن تبريره وربطه بالأهداف، ويتم بناء الموازنة الصفرية من الصفر حيث لا يتم الاعتماد على أرقام السنوات السابقة.

بعد استعراض معالجة البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام التحليلات الإحصائية اللازمة، يمكن استعراض أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليلات الإحصائية سالفة الذكر، ومن ثم سيتم استعراض التوصيات اللازمة بناء على النتائج التي تم التوصل إليها.

النتائج

- تهدف الإدارة العليا بتطبيقها لنظام الموازنات إلى التحكم والتسيير العقلاني للموارد المتاحة.
- تعمل الإدارة على السعي من أجل ترشيد النفقات.
- يتم تطبيق نظام الموازنة في البلديات كونه نظام للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات.
- هنالك حاجة ماسة لتطبيق أداة الموازنة الصفرية في البلديات.
- تتوفر البلديات على مختلف العوامل من أجل تطبيق الموازنة الصفرية.
- تتوفر لدى البلديات الكفاءات اللازمة للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات.
- يراعى عند إعداد الموازنات كافة الإجراءات الإدارية الضرورية الخاصة بذلك.
- إن تطبيق الموازنة الصفرية في البلديات سيؤدي حتماً إلى تحقيق الرشادة في تسيير النفقات والحفاظ على الموارد والمكتسبات.
- يؤدي تطبيق الميزانية الصفرية إلى تحسين التخطيط والرقابة والتنسيق والمتابعة.

المقترحات

- ✓ يجب على البلديات أن تقوم بوضع أهداف واضحة ومحددة بدقة انطلاقاً من خططها واستراتيجيتها ومواردها المتاحة.
- ✓ يجب أن تعمل الإدارة على إدخال الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير لأجل التطور والتحسين المستمر.
- ✓ على الإدارة العليا أن تعمل إعطاء فرصة للتنسيق بين مصالحها من أجل مشاركة كافة المستويات في إعداد تقديرات الموازنة.
- ✓ على البلدية أن تلتزم بنظام محاسبي يوفر الأسس اللازمة لتطبيق الموازنة الصفرية.
- ✓ على الإدارة إبلاغ الأهداف المسطرة إلى كل المستويات الإدارية للعمل على تحقيقها.

الهوامش

- ⁱ - ماهر موسى درغام، إبراهيم محمد الشيخ عيد، مدى فعاليات الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر القائمين على إعداد وتنفيذ الميزانية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، الأردن، 2008، ص 186.
- ⁱⁱ - سليمان خالد المعايطة، دور أنظمة الموازنات التقديرية (التخطيطية) الحديثة في معالجة الاختلالات المالية في الجامعات الرسمية الأردنية، مجلة الثقافة والتنمية دورية علمية محكمة، جامعة مؤتة، الأردن، السنة الثانية عشر، العدد 46، جويلية 2011، ص 214.
- ⁱⁱⁱ - KOMAREV Ilya, La Place des Budgets Dans Le Dispositif de Contrôle de Gestion : Une Approche Contingente, thèse de doctorat en sciences de gestion, université Montesquieu – Bordeaux, France, 2007, p32.
- ^{iv} - عبد العزيز محمود الإمام، الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة على حسابات الشركات العامة، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 1983، ص 7.
- ^v - علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 392.
- ^{vi} - علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 133-134.
- ^{vii} - عبد العزيز محمود الإمام، المرجع السابق، ص 8-9.
- ^{viii} - عبد الرحمن الصباح، مبادئ الرقابة الإدارية: المعايير، التقييم، التصحيح، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1998، ص 134-135.

- ix – سالم عبد الله حلس، دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد الرابع عشر، العدد الأول، غزة، فلسطين، 2006، ص 137.
- x – علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 135.
- xi – عصام فهد العريبي، المحاسبة الإدارية، دار المناهج، عمان، الأردن، 2003، ص ص 145-148.
- xii- www.mdif.org.ps/details.aspxlang (Municipal Development & ending Fund), consulter le : 08/07/2013 à 12h :13
- xiii – جلال الشافعي، الموازنة الصفرية كأداة للتخطيط والرقابة، مجلة الاقتصاد والإدارة الصادرة عن مركز البحوث والتنمية، جامعة الملك عبد العزيز، العدد العاشر، 1980، ص 2.
- xiv- Draper Frank .D, Pitsvada Bernard .T, **Zero-Base Budgeting for Public Programmers**, University Press of American, Revised Edition, 1980, p2
- xv- Laurent Bescos, Philippe Dobler, **Contrôle de Gestion et Management**, édition Montchrestien, Paris, 1997, p357.
- xvi – جمال الشرايدي، محمد الرحاطة، إمكانية تطبيق أسلوب الموازنة الصفرية في الوزارات الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25 العدد الأول، سوريا، 2009، ص 137.
- xvii – عبد العال احمد رجب، المدخل المعاصر في المحاسبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1995 ص 337.
- xviii – البطرأوي محمد احمد، الموازنة العامة للدولة موازنة الأساس الصفري، مجلة الرأي، الأردن، 2000 ص 59.
- xix – زكريا فريد عبد الفتاح، إعداد الموازنات التقديرية، كلية التجارة جامعة عين شمس، مصر، 2006، ص 7.
- xx – عصام فهد العريبي، المحاسبة الإدارية، دار المناهج، عمان الأردن، 2003، ص ص 145-148.
- xxi – خولاني منار، استخدام الموازنة الصفرية لتنشيط المجالات الفعالة في الرقابة الإدارية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول، مصر، 2001، ص 35.
- xxii – الشريف رحمان، أموال البلديات الجزائرية، الاعتلال، العجز، والتحكم الجيد في التسيير، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2003، ص 25.
- xxiii – محمد خير سليم ابوزيد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام (SPSS)، الطبعة الأولى، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 156.

أثر كفاءة المدقق الخارجي في اكتشاف ممارسات المحاسبة الإبداعية وفقا لمعايير العمل الميداني الدولية على مصداقية المعلومات المحاسبية.
د. أسامة عمر جعارة

أثر كفاءة المدقق الخارجي في اكتشاف ممارسات المحاسبة الإبداعية وفقا لمعايير العمل الميداني الدولية على مصداقية المعلومات المحاسبية

The Efficiency Impact of External Auditor in Exploring the Practices of Creative Accounting as per the International Field Work Standards on the credibility of Accounting Information.

د. أسامة عمر جعارة
الجامعة الأمريكية – الأردن

المخلص	Abstract
<p>تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر كفاءة المدقق الخارجي في اكتشاف ممارسات المحاسبة الإبداعية وفقا لمعايير العمل الميداني وأثره على مصداقية المعلومات المحاسبية، شمل مجتمع الدراسة مدققي الحسابات العاملين في 82 مكتب تدقيق مرخص وعدددهم (650) أما العينة تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة وتكونت من (261) مدققا يعملون في مكاتب التدقيق في الأردن.</p> <p>وتوصلت الدراسة إلى انه يوجد أثر لكفاءة المدقق الخارجي في اكتشاف ممارسات المحاسبة الإبداعية وفقا لمعايير العمل الميداني المتمثلة بـ(التخطيط والإشراف الدقيق، الفهم الكافي لبيئة عمل الشركة، إجراءات التدقيق والرأي الموضوعي، وتأهيل المدقق وتدريبه المهني) على مصداقية المعلومات المحاسبية.</p> <p>وأوصت الدراسة بالتأكيد على أهمية أثر كفاءة المدقق الخارجي في اكتشاف ممارسات المحاسبة الإبداعية وفقا لمعايير العمل الميداني الدولية، من خلال دراسة وتحليل هذه المعايير بهدف التأكد من قدرتها على الاستجابة للمعايير الدولية، وذلك لتأثيرها الواضح على مصداقية المعلومات المحاسبية من وجهة نظر عينة الدراسة.</p> <p>مفتاح الكلمات: المدقق الخارجي، المحاسبة الإبداعية، معايير العمل الميداني الدولية، مصداقية المعلومات المحاسبية.</p>	<p>The Efficiency Impact of External Auditor in Exploring the Practices of Creative Accounting as per the International Field Work Standards and its impact on the credibility of Accounting Information.</p> <p>This study aims to identify the efficiency impact of external auditors in exploring the practices of Creative Accounting as per the International Field Work Standards and its impact on the credibility of Accounting Information. The study society included the external auditors working in 82 licensed audit offices and its numbered (650), and the sample has been selected randomly and consisted of (261) auditors working in audit offices in Jordan. The study reached to the conclusion that there is an effect to the efficiency of external auditors in exploring the practices of Creative Accounting as per the International Field Work Standards and its effects on the credibility of Accounting Information.</p> <p>The study recommended certainly on the importance of the efficiency impact of external auditors in exploring the practices of Creative Accounting as per the International Field Work Standards, through study and analysis of these standards to make sure its ability in responding to the international standards, and the clear effect on the credibility of accounting information from the view point of the sample study.</p> <p>Key words: External Auditor, Creative Accounting, International Field work Standards and credibility of Accounting Information.</p>

المقدمة

لقد أصبحت أخلاقيات وممارسة مهنتي المحاسبة والتدقيق من الموضوعات الهامة التي أولتها المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية اهتماما كبيرا، وذلك بعد سلسلة الأزمات المالية التي حدثت في الكثير من الشركات وخاصة في الدول المتقدمة، مثل الانهيارات المالية التي حدثت لشركة انرون Ernon والتي كانت تعمل في مجال تسويق الكهرباء والغاز الطبيعي في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2001م، وكذلك أزمة شركة وورد كم Worldcom الأمريكية للاتصالات عام 2002م، حيث أثارت هذه الانهيارات جدلاً واسعاً حول دور أخلاقيات مهنة المحاسبة وأثرها في حدوث الأزمات، والتي تبعها طرح العديد من التساؤلات من جانب المستفيدين من البيانات المالية حول دور مهنة المحاسبة والتدقيق في تلك الأزمات.

ومن التساؤلات التي أثارت حول المهنة تلك التي تتعلق بأسباب إخفاق الشركات في اكتشاف أساليب التضليل والتلاعب من جانب مدراء الشركات لحقائق وأحداث مالية سلبية، إذ لم تسعف معايير التدقيق الدولية في اكتشاف الأخطاء والغش والتلاعب سواء ما كان منها بقصد أو بدون قصد، وشهدوا صراحة بعدالة التقارير المالية التي تم تدقيقها، وأكدوا أنها أعدت حسب معايير المحاسبة المقبولة والمتعارف عليها، دون النظر إلى ما كانت تعطي فعلاً صورة صادقة وعادلة عن الوضع المالي للشركة محل التدقيق، الأمر الذي انعكس على عملية إعداد القوائم المالية، وتزعزع الثقة لدى الكثير من المستفيدين من البيانات المالية.

كما أن المنتبِع لأسباب الانهيارات المالية أن معظمها يعود إلى الفساد الإداري والمحاسبي بصفة عامة والفساد المالي بصفة خاصة، وما يصاحبه من عدم قدرة الإدارة على القيام بواجبها الرقابي مع مراعاة أن الفساد المحاسبي يرجع في أحد جوانبه الهامة إلى دور مدققي الحسابات وتأكيدهم على صحة القوائم المالية وما تتضمنه من معلومات محاسبية، وذلك على خلاف الحقيقة التي صاحبها ضياع حقوق أصحاب المصالح وفقدان ثقة المستثمرين.

وبناءً على ما تقدم فإن هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على أثر كفاءة المدقق الخارجي في اكتشاف ممارسات المحاسبة الإبداعية وفقاً لمعايير العمل الميداني وأثره على مصداقية المعلومات المحاسبية، وذلك من وجهة نظر مدققي الحسابات العاملين في مكاتب التدقيق في الأردن.

مشكلة الدراسة

تعد القوائم المالية المصدر الأساسي لدراسة الوضع المالي في الشركات، وبالتالي فإن البيانات الواردة في هذه القوائم يجب أن تتسم بالمصداقية والموثوقية والموضوعية والملاءمة، والتأكد من خلوها من أي تضليل أو تشويه أو تجميل من خلال الاستفادة من تعدد بدائل السياسات المحاسبية التي تجيز المعايير المحاسبية الدولية إتباعها في مجال أساليب القياس والإفصاح المحاسبي والتي يطلق عليها إجراءات المحاسبة الخلاقة.

وقد ظهر في الآونة الأخيرة فن في استخدام أساليب التضليل والتلاعب اتفق على تسميته بالمحاسبة الإبداعية، وذلك باستغلال المتلاعب للثغرات وتعدد البدائل ونقاط الضعف في السياسات المحاسبية المختلفة في سبيل إظهار البيانات المالية بغير صورتها الحقيقية، وبشكل يخدم فئة معينة مستفيدة كالإدارة، وقد أسهم هذا النوع من المحاسبة في ظهور الأزمات والفضائح المالية، ووضع العديد من التساؤلات وعلامات الاستفهام حول طبيعة العلاقة بين المحاسبين ومدققي الحسابات وإدارة الوحدة الاقتصادية التي تعد التقارير المالية المنشورة.

وقد لاحظ الباحث من خلال متابعته للأحداث الاقتصادية أن طبيعة العلاقة بين مدققي الحسابات وإدارة بعض الشركات الأردنية أصبحت علاقة يشوبها الكثير من الغموض والالتباس إلى الحد الذي جعل عملية تطوير أداء المحاسبين ومدققي الحسابات مطلباً ضرورياً لكافة الأطراف، وذلك بتعديل وإصدار بعض المعايير الخاصة بالتدقيق للمحافظة على مصالح جميع الأطراف. ويطرح الباحث من واقع إدراكه للمشكلة التساؤلات التالية:

هل هناك أثر لكفاءة المدقق الخارجي في اكتشاف ممارسات المحاسبة الإبداعية وفقاً لمعايير العمل الميداني وأثره على مصداقية المعلومات المحاسبية؟ وقد أشتق من هذا السؤال التساؤلات الآتية:

الأول: هل هناك أثر للتخطيط والأشراف الدقيق الذي يقوم به مدقق الحسابات في اكتشاف ممارسات المحاسبة الإبداعية على مصداقية المعلومات المحاسبية؟

الثاني: هل هناك أثر للفهم الكافي لبيئة عمل الشركة التي يدقق عليها مدقق الحسابات في اكتشاف ممارسات المحاسبة الإبداعية على مصداقية المعلومات المحاسبية؟

الثالث: هل هناك أثر لإجراءات التدقيق والرأي الموضوعي لمدقق الحسابات في اكتشاف ممارسات المحاسبة الإبداعية على مصداقية المعلومات المحاسبية؟

الرابع: هل هناك أثر لتأهيل المدقق وتدريبه المهني في اكتشاف ممارسات المحاسبة الإبداعية على مصداقية المعلومات المحاسبية؟

أهداف الدراسة:

1. تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر كفاءة المدقق الخارجي في الكشف عن ممارسات المحاسبة الإبداعية وفقاً لمعايير العمل الميداني الدولية وأثره على مصداقية المعلومات المحاسبية، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة المبحوثة.

2. اعتراض أساليب التضليل والتلاعب في البيانات المالية بهدف المساعدة على إظهار هذه البيانات في صورتها الحقيقية.

3. إثراء المعرفة الإنسانية بالنتائج التي ستتوصل إليها الدراسة في هذا المجال وتعزيز الثقة بين معدي البيانات المالية ومستخدميها.

أهمية الدراسة:

يرى الباحث بأن هذا الموضوع على درجة عالية من الأهمية، ويمكن أن يستفاد منه على المستوى المحلي كما تتبع أهمية الدراسة من معرفة السبب الرئيسي الذي يؤدي إلى انهيارات الشركات والتوصل إلى نتائج ستكون اضافة نوعية لنتائج الدراسات السابقة، وإثراء لمعلومات المكتبة العربية والمعرفة الإنسانية في هذا المجال.

فرضيات الدراسة:

وبناءً على أسئلة الدراسة فقد اعتمد الباحث الفرضية العدمية الرئيسة الآتية: H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لكفاءة المدقق الخارجي في الكشف عن ممارسات المحاسبة الإبداعية وفقا لمعايير العمل الميداني وأثره على مصداقية المعلومات المحاسبية؟ وقد انبثق عن هذه الفرضية الفرعيات الآتية:

H01 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للتخطيط والإشراف الدقيق الذي يقوم به مدقق الحسابات في اكتشاف ممارسات المحاسبة الإبداعية على مصداقية المعلومات المحاسبية.

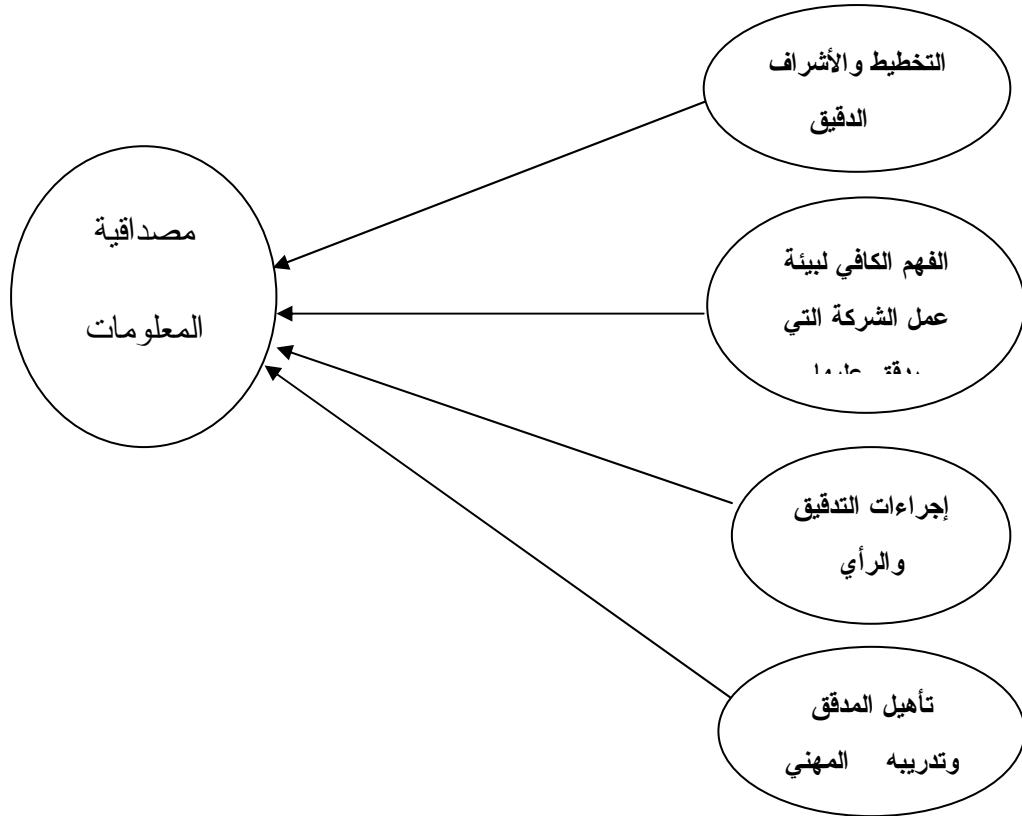
H02 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للفهم الكافي لبيئة عمل الشركة التي يدقق عليها مدقق الحسابات في اكتشاف ممارسات المحاسبة الإبداعية على مصداقية المعلومات المحاسبية.

H03 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لإجراءات التدقيق والرأي الموضوعي لمدقق الحسابات في اكتشاف ممارسات المحاسبة الإبداعية على مصداقية المعلومات المحاسبية.

H04 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لتأهيل المدقق وتدريبه المهني في اكتشاف ممارسات المحاسبة الإبداعية على مصداقية المعلومات المحاسبية.

الشكل (1) أنموذج الدراسة

أثر كفاءة المدقق الخارجي في اكتشاف ممارسات المحاسبة الإبداعية وفقاً لمعايير العمل الميداني الدولية على مصداقية المعلومات المحاسبية.
د. أسامة عمر جعارة



منهج الدراسة:

اعتبرت هذه الدراسة استكشافية لأنها تتقصى أثر كفاءة المدقق الخارجي في الكشف عن ممارسات المحاسبة الإبداعية وأثره على مصداقية المعلومات المحاسبية في الشركات الأردنية ، ولتحقيق هذا الهدف اتبعت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي (العلونة :2009 ، ص 17-26) وقد استعان الباحث بالأساليب الكمية المتضمن استخدام العديد من الطرق والمعالجات الإحصائية الملائمة لمنهج الدراسة.

مجتمع الدراسة والعينة:

يتكون مجتمع الدراسة من المدققين العاملين في مكاتب التدقيق العاملة في الأردن والبالغ عددها حوالي (82) مكتب تدقيق مرخص يعمل بها حوالي (650) مدقق (التقرير السنوي لجمعية المحاسبين الأردنيين، لعام 2011). طبقت الدراسة على عينة تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة. وقد تم توزيع الاستبانات على 325 مدققاً، وتم استرداد (274) استبانته، وبعد فرزها تم استبعاد 13 استبانته غير صالحة لأغراض التحليل الإحصائي، وبذلك استقرت العينة التي خضعت إلى التحليل على (261) مدققاً أردنياً أي بنسبة 40% من مجتمع الدراسة ، وهي نسبة مثالية ممثلة لمجتمع الدراسة وفق معايير البحث العلمي المتعارف عليها.

أدوات الدراسة :

من أجل الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة والتأكد من صحة أو نفي الفرضيات فقد اعتمد الباحث على الأدوات التالية :

1- في الجانب النظري : تم الحصول على البيانات من الدراسات السابقة والمقالات المنشورة في مجلات محكمة , والرسائل الجامعية والمواقع الإلكترونية على شبكة الانترنت , والكتب والمراجع العلمية العربية والأجنبية ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة.

2- في الجانب العملي : تم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات وقياس الفرضيات , واحتوت الاستبانة على جزئين :

الأول : يتعلق بوصف المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة.

الثاني : تضمن هذا الجزء من الاستبانة أربعة متغيرات تتعلق بمعايير العمل الميداني الدولية, وخصص لها 25 فقرة تتراوح مدى الاستجابة عليها بين (1-5) درجات على مقياس ليكرت ذي الأوزان الخمسة وقد صيغت الفقرات بعبارات خبرية مفتوحة.

3- المقابلات : قام الباحث بإجراء عدد من المقابلات الشخصية مع المدققين المحاسبين بهدف إثراء الدراسة بأرائهم ووجهات نظرهم.

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

- تم تحليل البيانات ومعالجتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية المعروف Statistical Package for Social Sciences (SPSS) كما أستخدم الباحث بعض الأساليب والمؤشرات الإحصائية الوصفية والتحليلية , التي تلائم أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها , والمتوفرة في البرنامج المذكور أعلاه, ومنها ما يلي:

1- معامل Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.

2- جداول التوزيعات التكرارية لوصف أفراد عينة الدراسة.

3- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العينة حول الأبعاد

الرئيسية للدراسة بشكل عام , والمتمثلة بالفرضيات الأربعة التي ذكرت.

4- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression)، واختبار T.test ،

الإطار النظري:

معايير التدقيق المقبولة والمتعارف عليها

تتضمن معايير التدقيق الدولية التي أصدرها مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكي ثلاث مجموعات وهي: المعايير العامة (الشخصية) ومعايير العمل الميداني ومعايير التقرير.

المجموعة الأولى: المعايير العامة (الشخصية)

تهتم هذه المعايير بالتأهيل والصفات الشخصية للمراجع وعلاقتها بكفاية ونوعية الأداء المطلوب وبالتالي فإنه على المدقق قبل التعاقد على مهمة التدقيق أن يقرر ما إذا كانت هذه المعايير يمكن تحقيقها واستيفائها عند أداء هذه المهمة. وهذه المعايير هي: (المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين)

1- التأهيل العلمي والعملية: حيث يجب أن يتم فحص القوائم المالية وإجراءات التدقيق من قبل أشخاص لديهم التأهيل العلمي والعملية كمدققين.

2- الاتجاه العقلي المحايد: يجب أن يكون لدى المدقق اتجاه فكري وعقلي محايد ومستقل في كل الأمور المتعلقة بعملية التدقيق.

3- العناية المهنية الواجبة: يجب أن يبذل المدقق العناية المهنية الواجبة والمعقولة عند أداءه لمهمة التدقيق وأعداد والتقرير.

المجموعة الثانية: معايير العمل الميداني

تؤكد معايير العمل الميداني الدولية على الأمور الآتية: (ميالة، 2010، ص128)

- 1- يجب تخطيط مهمة التدقيق بشكل مناسب وكاف والإشراف الدقيق على أعمال المساعدين.
- 2- يجب دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية الموجودة بدقة وذلك لتقرير مدى الاعتماد عليها ومن ثم تحديد المدى المناسب للاختبارات اللازمة والتي ستتخذ بها إجراءات التدقيق.
- 3- الحصول على قدر كاف من أدلة الإثبات من خلال الفحص والملاحظة والاستفسارات والمصادقات.

المجموعة الثالثة: معايير إعداد التقرير

تؤكد معايير إعداد التقرير على الأمور الآتية: (ميالة، 2010، ص129)

- 1- يجب أن يوضح التقرير ما إذا كانت القوائم المالية أعدت طبقاً لمبادئ المحاسبية المتعارف عليها.
- 2- يجب أن يوضح التقرير ما إذا كانت هذه المبادئ قد طبقت خلال الفترة الحالية بنفس طريقة تطبيقها في الفترات السابقة.

- 3- تعبر القوائم المالية بشكل كاف ومناسب عن ما تضمنه من معلومات ما لم يشير التقرير إلى خلاف ذلك.
- 4- يجب أن يتضمن التقرير رأي المدقق عن القوائم المالية كوحدة واحدة أو قد يمتنع المدقق عن إبداء الرأي وفي هذه الحالة فإن التقرير يجب أن يتضمن أسباب ذلك. فالمعيار الأول من هذه المجموعة يعني ضمناً أن المبادئ المحاسبية المقبولة عموماً تمثل معياراً مناسباً يقاس عليه أو يحكم به على صدق وعدالة عرض هذه القوائم أما المعيار الثاني وهو ثبات تطبيق المبادئ المحاسبية المقبولة عموماً يهدف إلى التأكيد على أن المقدرة

على المقارنة بين القوائم المالية للفترات المتتالية لا تتأثر بشكل جوهري بالتغيرات في تطبيق المبادئ أو الطرق المحاسبية أما المعيار الثالث وهو الإفصاح المناسب يتطلب ضرورة إفصاح المدقق في تقريره عن أية معلومات مالية تعد ضرورية لصدق وعدالة العرض ذلك إذا ما كانت هذه المعلومات حذفت من صلب القوائم أو الملاحظات الملحقة بها بواسطة معديها أما المعيار الرابع التعبير عن الرأي فهو يعد من أكثر المعايير تعقيداً وأصعبها منالاً فهو يتضمن ثلاثة عبارات هامة هي:

1- يجب أن يتضمن التقرير رأي المدقق فيما يتعلق بالقوائم المالية كوحدة واحدة وإن المدقق قد يتمتع كلياً عن إبداء هذا الرأي.

2- في حال الامتناع عن إبداء الرأي يجب أن يوضح المدقق أسباب الامتناع.

3- في كل الأحوال التي يرتبط فيها اسم المدقق بالقوائم المالية فإن تقرير التدقيق يجب أن يتضمن خصائص فحص المدقق ودرجة المسؤولية والتي يتحملها.

ويرى الباحث أن هذه المعايير هي مستويات مهنية لضمان التزام مدقق الحسابات ووفائه بمسؤولياته المهنية في قبول التكليف وتخطيط وتنفيذ أعمال التدقيق وإعداد التقرير بكفاءة، وبذلك فإن التزام المدقق بالمعايير المهنية الخاصة بالتدقيق فإنه سوف يحقق مستوى جيد من جودة الأداء المهني، غير إن معايير التدقيق المقبولة والمتعارف عليها (GAAS) جاءت عامة ونادراً ما تتناول بالتحديد المشاكل التي تظهر في كل مستويات أداء عملية التدقيق، ولذلك يلعب الحكم الشخصي للمدقق دوراً جوهرياً في تطبيق المعايير على مستويات الأداء.

مجالات الإبداع المحاسبي

يأخذ الإبداع بشكل عام مجالات عدة، فقد يكون إبداعاً إدارياً، جذرياً، مخططاً، جوهرياً، تنظيمياً، فردياً، جماعياً، داخلياً أو خارجياً، غير أن مجالات الإبداع المحاسبي يمكن ذكرها على سبيل المثال في المجالات الآتية: (محمود، 2008)

- 1- نظام المعلومات المحاسبي.
- 2- المفاهيم، التعاريف، الفروض، الأسس والقواعد والمعايير المختلفة للمحاسبة.
- 3- القياس المحاسبي (التقييم).
- 4- أساليب التسجيل أو التقييد وعرض البيانات المحاسبية والقوائم المالية.
- 5- طرق توزيع أو تحميل المصاريف المختلفة.
- 6- أساليب إعداد وعرض التقارير.
- 7- أساليب التحليل المالي.
- 8- تطوير البرامج الآلية المحاسبية.

خطوات الإبداع المحاسبي والمالي

- تمر عملية الإبداع المحاسبي والمالي عبر مراحل أو خطوات نوجزها فيما يلي: (محمود، 2008)
- 1- استشعار المشكلات المالية والمحاسبية والنقائص والتغيرات في المعرفة والعناصر المفتقدة وعدم التناسق.
- 2- تحديد الصعوبات وإبراز طبيعتها.
- 3- البحث عن الحلول المالية والمحاسبية وإجراء التخمينات أو الافتراضات عن النقائص والعيوب.
- 4- اختبار الفرضيات وإعادة اختبارها.
- 5- صياغة النتائج وإيصالها.

مصداقية المعلومات المحاسبية

إن تحديد أهداف القوائم المالية هو نقطة البداية في تطبيق منهج فائدة المعلومات المحاسبية في ترشيد قرارات المستفيدين الخارجيين، أي أن المعلومات الجيدة هي تلك المعلومات الأكثر فائدة في مجال ترشيد القرارات. ويقصد بمفاهيم جودة المعلومات ومصداقيتها تلك الخصائص التي يجب أن تتسم بها المعلومات المحاسبية المفيدة، هذه الخصائص تكون ذات فائدة كبيرة للمسؤولين عن إعداد التقارير المالية في تقييم نوعية المعلومات التي تنتج عن تطبيق الطرق والأساليب المحاسبية البديلة" (الشيرازي، 2000، ص194).

عرف (Messier, 2000, P:186) مصداقية المعلومات بأنها "إدراك المستثمرين لإمكانية تصديق

معلومات محددة يفصح عنها"، ويحدد هذا التعريف عنصرين أساسيين لمفهوم مصداقية المعلومات المحاسبية:

أ- ترجع مصداقية المعلومات إلى مدى الإدراك الذي يحققه مستخدم المعلومات المفصح عنها، ولا تعتبر شرطا أساسيا من شروط الإفصاح، وعندما تصل هذه المعلومات إلى مستخدمها بشكل أولي فقد لا يكون مدركا لمدى موثوقية المعلومات الحقيقية أو الفعلية ومدى جودته، وسببني ردود فعله على المصداقية التي يعيها ويدركها بشأن تلك المعلومات.

ب- إن مستخدمي المعلومات المحاسبية يقيّمون مدى المصداقية عن معلومات محددة، على الرغم من أن المصداقية قد تختلف من منظمة لأخرى، وعلى المستوى الإجمالي تظهر الدراسات بان المستثمر حساس للتنوع في مصداقية الإفصاح من قبل المنظمة.

وعرف (القشي، والعبادي، 2009، ص15) الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية بأنها (عبارة عن الصفات الواجب توفرها في المعلومات المحاسبية المقدمة في القوائم المالية، حتى تصبح مفيدة لمتخذي القرار أو تصبح معلومات محاسبية ذات جودة)، وفيما يتعلق بمصداقية المعلومات المحاسبية، فإنها ترتبط بعوامل وعناصر متعددة، فهذه المعلومات تعد وتقدم عبر قنوات متعددة يمكن تسميتها بسلسلة توريد المعلومات Information Supply Chain، وخلال هذه السلسلة تمر المعلومات المحاسبية بقنوات تؤثر في النهاية على المصداقية التي قد يدركها مستخدمها، من هنا يتم التمييز بين مصداقية الإدارة ومصداقية مراجع الحسابات، ومصداقية الإفصاح المحاسبي عموما الذي قد يتضمن مختلف أنواع مصداقية المعلومات المحاسبية.

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن المصداقية خاصية تختلف وتتنوع بحسب الشخص أو الجهة المرتبطة به، فهناك مصداقية المعلومات المحاسبية، ومصداقية الإدارة، ومصداقية المدقق، فمصداقية المعلومات المحاسبية تتوقف على مدى إدراك ووعي مستخدمها لإمكانية تصديق هذه المعلومات، وهنا قد تختلف مصداقية المعلومات المقدمة من قبل الإدارة عن مصداقية المعلومات أو الرأي المقدم من قبل المدقق، وبالتالي يمكن القول أن مصداقية مدقق الحسابات تتخذ أحد الصيغ التالية:

1- مدى قدرة المعلومات المحاسبية التي خضعت لأعمال المدقق على التأثير على القرارات والآراء التي يتخذها مستخدم هذه المعلومات، انطلاقا من قدرتها على التأثير على متخذي هذه القرارات باعتبار أن لديهم وعي وإدراك بصحة الرأي الذي يقدمه المدقق.

2- سمعة واعتبار مدقق الحسابات ومدى التزامه بمعايير عمله المهني والأخلاقي.

حدد (Messier, 2000, P:194) العوامل التي تؤثر على مصداقية المعلومات المحاسبية، فيما يلي:

1- مصداقية الإدارة: تلعب الإدارة دورا مهما في تحديد مدى مصداقية المعلومات المحاسبية من خلال:

أ- أن المستثمرين يعتمدون على المعلومات التي تفصح عنها الإدارة إذا كانت قد قدمت تنبؤات دقيقة في السنوات السابقة.

ب- طبيعة المبادئ المحاسبية المقبولة قبولا عاما GAAP تمكن الإدارة من حرية الاختيار للسياسات المحاسبية التي تطبقها في عند المعالجة المحاسبية للصفقات، وبالتالي فهي تؤثر على خصائص التقرير المالي بشكل عام.

ج- دوافع الإدارة في إطار تعارض المصالح بينها وبين حملة الأسهم، قد تدفعها للإفصاح عن معلومات لا تجسد الواقع وخاصة عند إبرام عقود التعويضات والمكافآت التي تحصل عليها.

د- مستويات الضمان الداخلي والخارجي، حيث إن مستويات هذا الضمان المقدم للإدارة، يؤثر أيضا على مصداقية الإفصاح، ومثل هذا الضمان يمكن أن يقدم من قبل أطراف خارجية مثل المدقق والمحللين الماليين، الصحفيين، أو من قبل جهات داخلية مثل مجلس الإدارة، لجنة التدقيق والمدققين الداخليين.

2- دور مجلس الإدارة ولجنة المراجعة من خلال آليات حوكمة الشركة Corporate Governance: يمارس مجلس الإدارة دورا إشرافيا ورقابيا مهما على ما تقوم به الإدارة من أفعال قد لا تصب في مصلحة حملة الأسهم، ويمكن تحديد أثر ذلك على رفع درجة مصداقية المعلومات المحاسبية فيما يلي: (Mardjono, 2005, p:279).

أ- يتكون مجلس الإدارة من نوعين من الأعضاء، أعضاء من داخل المنظمة وأعضاء من خارجها، وبالتالي من المتوقع أن يكون لحجم ومدى استقلالية وتركيبية مجلس الإدارة تأثير كبير على مدى جودة التقرير المالي، إذ أن إدخال أعضاء من خارج المنظمة في مجلس الإدارة يزيد من القدرة الرقابية والإشرافية للمجلس على أداء الإدارة العليا.

ب- هناك علاقة إيجابية بين عدد أعضاء مجلس الإدارة (الحجم) وتخفيض احتمال وجود تلاعب في القوائم المالية.

ج- أهمية الدور الذي يلعبه استقلالية لجنة التدقيق والخبراء الماليين في ضمان جودة مرتفعة للتقرير المالي.

د- إن وجود أعضاء مستقلين ذوي خبرة يؤدي إلى تقليل احتمالات وجود درجة مرتفعة من إدارة الأرباح، فالأعضاء المستقلون في لجنة التدقيق هم الذين يمثلون الجانب الفعال للجنة التدقيق، فهم الأكثر اهتماما بسمعتهم، وبالتالي من المتوقع أن يولوا عناية أكبر لعملية التقرير المالي مقارنة بالأعضاء غير المستقلين.

هـ- أهمية دور لجنة التدقيق في عمل المدقق الخارجي، فقد أكدت التشريعات والقوانين الجديدة على أهمية لجنة التدقيق وعلاقتها مع المدقق الخارجي كما هو الحال في قانون Sarbanes-Oxley Act (2002)، الذي نص على ضرورة أن تتضمن كل لجنة مراجعة عضوا خارجيا مستقلا على الأقل، وتقرير الاتحاد الدولي للمحاسبين (IFA(2003) حول إعادة الثقة بالمعلومات المحاسبية والتقرير المالي.

3- الهيئات المهنية والتنظيمية: من خلال مسؤولياتها وسلطاتها تجاه إصدار القوانين والمعايير والإرشادات، تلعب هذه المنظمات والهيئات دورا مهما في تقييد الأطراف التي تعد وتقدم المعلومات المحاسبية، ابتداء من الإدارة وحتى مدقق الحسابات، والهيئات التنفيذية للأوراق المالية والبورصات، إذ تقوم مثلا بما يلي: (Messier, 2000, P:198)

أ- تحديد نوعية التقارير ومحتوياتها، فهذه المنظمات والهيئات هي التي قررت إصدار قائمة التدفقات النقدية وإحلالها محل قائمة الأموال، وحددت ما يجب أن تتضمنه، والإفصاحات المرفقة للقوائم المالية.

ب- إصدار القوانين الجديدة التي تعزز من مصداقية المعلومات المحاسبية، كما في قانون Sarbanes-Oxley Act (2002)، وقانون لجنة بورصة الأوراق المالية SEC (2000)، اللذان أصدرتا قواعد جديدة لتعزيز مصداقية المعلومات المحاسبية.

ج- كمية أو مقدار المعلومات المؤكدة بتوضيحات أو تفسيرات أو تقارير وقوائم إضافية، فالمنظمة غالبا تقدم توضيحات أو تفسيرات لتأييد المعلومات التي تفصح عنها.

د- تحديد معايير وقواعد استقلالية مدقق الحسابات، والتي لها أثرا مهما في تعزيز مصداقية الإدارة.

4- خصائص الإفصاح: مثل دقة الإفصاح، مكان الإفصاح، الفترة الزمنية التي يغطيها الإفصاح، ويرى الباحث أن لهذه العوامل دورا مهما في ظل متغيرات بيئة الأعمال الحالية، والإفصاح عن التقرير المالي من خلال الانترنت. (Messier, 2000, P:188).

5- إمكانية التصديق المتأصلة، أو الجدارة بالتصديق ويتعلق بإمكانية أو الجدارة بتصديق المعلومات التي يتضمنها هذا الإفصاح.

6- الدوافع الموقفية لدى الطرف الذي يفصح عن المعلومات: إذ أن دوافع مصدر الرسالة أو المعلومات تؤثر في مصداقية هذه المعلومات.

الدراسات السابقة

في دراسة أجراها (Rabin, 2004) بهدف قياس اتجاهات المدققين نحو ممارسات المحاسبة الإبداعية، والعوامل المؤثرة في هذه الممارسات في بريطانيا. توصلت الدراسة إلى أن اتجاهات المدققين نحو ممارسات المحاسبة الإبداعية تعتمد على طبيعة الأسلوب المستخدم، وموقف الإدارة من هذه الممارسات.

وفي الدراسة التي أجراها (جرار , 2006) بعنوان **تطوير إستراتيجية للحد من الآثار السلبية لاستخدام المحاسبة الإبداعية في الشركات المساهمة العامة الأردنية** , وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها أن تطبيق الأساليب المحاسبية قائم بشكل متفاوت في تلك الشركات حيث تتلاعب هذه الشركات بعناصر القوائم المالية وتمارس عمليات تضليل لمستخدميها.

أجرى صيام دراسة في العام (2007)، بعنوان **مدى إدراك محلي الائتمان لمخاطر إجراءات المحاسبة الخلاقية وقدرتهم على إدارتها في البنوك التجارية الأردنية**، وقد توصلت الدراسة إلى أن محلو الائتمان في البنوك التجارية الأردنية يدركون بدرجة كبيرة مخاطر إجراءات المحاسبة الخلاقية عند اتخاذ قرار منح الائتمان المصرفي. وأنه تتوفر لديهم القدرة على مواجهة إجراءات المحاسبة الخلاقية وإدارتها وإبلاغها العناية اللازمة، من خلال القيام ببعض الإجراءات المضادة التي من شأنها مواجهة وإلغاء التأثير المفضل للإجراءات المحاسبية الخلاقية على البيانات الواردة في القوائم المالية.

أما دراسة الكيلاني، (2008) بعنوان **تأثير المحاسبة الإبداعية على القوائم المالية ودور مراقب الحسابات في الحد منها**، فقد بينت هذه الدراسة أن بعض إدارات الوحدات الاقتصادية تلجأ سعيًا وراء تحسين صوري، إما في مركزها المالي أو في نتائج أعمالها، وهذا بدوره يرفع من أسعار أسهمها في سوق الأوراق المالية، وذلك عن طريق استغلال الثغرات المتواجدة في أساليب التدقيق الخارجي، أو الاستفادة من تعدد البدائل المتوفرة في السياسات المحاسبية التي تتيحها المعايير المحاسبية للوحدة الاقتصادية.

وأكدت دراسة (Desai et al., 2008) على ضرورة إيقاع عقوبات بالمديرين الذين يخرجون عن المبادئ المحاسبية المتعارف عليها وذلك بهدف حرمانهم من فرص الحصول على وظائف في المستقبل، والتشكيك في القوائم المحاسبية الصادرة عن المنشآت التي يعملون فيها، كما بينت أنه يتم إجراء صفقات صورية في نهاية السنة المالية، ومن ثم إلغاؤها في العام الذي يليه.

وأشارت دراسة ((Negrea et ., 2009)) إلى أن ممارسات المحاسبة الإبداعية تعمل على إظهار صورة غير حقيقية للموقف المالي للشركات وتشوه التقييم المالي للمنشآت، وهدفت الى التعرف على أثر المحاسبة الإبداعية على مصداقية البيانات المالية الواردة في قائمة التدفق النقدي للشركات بالإشارة إلى مقدار التشويه للأداء المالي للشركات وتقييمها . وقد توصلت الدراسة الى تنوع أساليب المحاسبة الإبداعية للتلاعب بالأرقام المستخدمة في قائمة التدفق النقدي قد حازت على اهتمام أقل في الأدبيات المحاسبية عند اعداد وعرض قائمة المركز المالي وقائمة الدخل.

وفي دراسة أجراها (Matis et., 2009) التي هدفت إلى دراسة قضايا الإبلاغ المالي في رومانيا في بيئة اقتصادية متقلبة للغاية , في محاولة لإيضاح ممارسات وأساليب المحاسبة الإبداعية في قائمة التدفق النقدي للسيطرة على المخاطر إلى أقصى حد ممكن , ودراسة التحوط كوسيلة مستخدمة من قبل المدراء الماليين في الشركات الرومانية لحماية التدفقات النقدية المستقبلية التي تؤثر على نتيجة الأعمال بطرق محددة . وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات و أساليب المحاسبة الإبداعية في قائمة التدفق النقدي ليست مستحيلة وأوضحت أن الكثير من التلاعب يرجع إلى المرونة في إعداد قائمة التدفق النقدي بين الطريقة المباشرة والطريقة الغير مباشرة , وتبين أن معظم المدراء الماليين ليسوا على دراية بأساليب تحوط التدفقات النقدية. كما توصلت إلى أن أساليب و ممارسات المحاسبة الإبداعية في قائمة التدفق النقدي معروفة بشكل محدود لدى الشركات الرومانية كما أظهرت أن الشركات الرومانية لا تستخدم تحوط التدفقات النقدية وإذا استخدمت يكون استخدامها قليل جداً.

كما أظهرت نتائج دراسة مطر، والحلي (2009) ، بعنوان دور مدقق الحسابات الخارجي في الحد من آثار المحاسبة الإبداعية على موثوقية البيانات المالية الصادرة عن الشركات المساهمة العامة الأردنية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لأساليب وإجراءات المحاسبة الإبداعية على موثوقية البيانات المالية الصادرة عن الشركات المساهمة العامة الأردنية.

وفي الدراسة التي أجراها عمورة وشريفي، (2011) بعنوان دور وأهمية الإبداع المحاسبي والمالي في عملية الإفصاح عن المعلومات المحاسبية والمالية. توصلت الدراسة إلى أن قيام عدد كبير من الشركات إما بالتحفظ عن الإعلان عن المعلومات بسبب كونها معلومات جوهرية تمس وتؤثر على أداء الشركة وقدرتها على المنافسة وخاصة أمام منافسيها التجاريين في حال الإعلان عنها أو محاولة إعادة صياغة تلك المعلومات المالية والتشغيلية والإدارية بطرق ووسائل متعددة (قانونية وغير قانونية) يمكن تسميتها بالمحاسبة الإبداعية أو الخلاقة.

وتوصل الغريب في دراسته التي أجراها في عام (2012) بعنوان دور استقلالية المدقق الخارجي في تحقيق متطلبات الحوكمة في الجمعيات التعاونية في دولة الكويت وأثره على مصداقية المعلومات المحاسبية. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير في استقلالية المدقق الخارجي وموضوعيته، نزاهة المدقق

الخارجي وشفافيته، كفاءة المدقق الخارجي وعنايته المهنية، والتزام المدقق الخارجي بقواعد السلوك الأخلاقي للمهنة على مصداقية المعلومات المحاسبية.

ما يميز هذه الدراسة:

تتميز الدراسة الحالية عن غيرها في أن أغلب الدراسات السابقة هدفت إلى توضيح طبيعة ممارسات المحاسبة الإبداعية ودرجة تأثيرها في إطار الاعتبارات الأخلاقية حيث أن ممارسات و أساليب المحاسبة الإبداعية لها تأثير مرتفع على مصداقية القوائم المالية وموثوقية البيانات المالية الصادرة عن الشركات، والقليل منها تناول أثر هذه الممارسات على القوائم المالية ومصداقية إعدادها، في حين حاولت هذه الدراسة توضيح الجوانب المتعلقة بأثر كفاءة المدقق الخارجي في الكشف عن ممارسات المحاسبة الإبداعية وفقاً لمعايير العمل الميداني وأثره على مصداقية المعلومات المحاسبية من وجهة نظر مدققي الحسابات العاملين في مكاتب التدقيق في الأردن. كما أن هذه الدراسة أجريت في بيئة أردنية تختلف عن البيئات الأجنبية التي أجريت في دراسات أخرى ، لذلك اكتسبت هذه الدراسة خصوصية متميزة عن غيرها خاصة الدراسات الأجنبية السابقة.

تحليل البيانات و اختبار الفرضيات

صدق أداة الدراسة وثباتها

أ. الصدق الظاهري : تم عرض الأسئلة على مجموعة من المستشارين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط من ذوي الاختصاص في المحاسبة والمالية وقد تم الاستجابة لمعظم آرائهم بالإضافة أو التعديل.

ب. ثبات أداة الدراسة :

الجدول (1) ثبات أداة الدراسة

المتغير	ألفا كرونباخ
التخطيط والإشراف الدقيق	0.78
الفهم الكافي لبيئة عمل الشركة	0.74
إجراءات التدقيق والرأي الموضوعي	0.81
وتأهيل المدقق وتدريبه المهني	0.79

اعتمدت الدراسة معامل ارتباط كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha لاختبار مدى ثبات المقياس ، ويتضح من الجدول (1) أن قيم معاملات ألفا تراوحت 0.81-0.74 وجميع هذا القيم مقبولة ومناسبة لإغراض الدراسة الحالية.

ثانياً : النتائج الإحصائية الوصفية

خصائص عينة المدققين الخارجيين

الجدول رقم (2) الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة المدققين الخارجيين

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم	40	8
	بكالوريوس	178	74
	ماجستير	43	18
التخصص العلمي	محاسبة	249	95%
	أخرى	12	5%
الأجازة القانونية	أردنية	154	59%
	CPA	37	14%
	أردنية + CPA	70	27%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	136	52%
	من 5 إلى 10	68	26%
	من 10 إلى 15	36	14%
	من 15 إلى 20	21	8%
الجنس	ذكر	232	89
	أنثى	29	11

بالنظر الى الجدول رقم (2) تشير نتائج التحليل الوصفي للخصائص الديمغرافية أن معظم الأفراد لعينة الدراسة لديهم مؤهلات جامعية حيث أن ما نسبته 92% منهم يحملون درجة البكالوريوس أو الماجستير. وبالنظر الى هذه الخصائص يتبين أن أفراد عينة الدراسة يمتلكون المؤهلات والتخصصات والخبرات الكافية التي تمكنهم من فهم أسئلة الدراسة وإدراك أهميتها والإجابة عليها وإعتبار أرائهم ذات تأثير لمعرفة أثر كفاءة المدقق الخارجي في إكتشاف ممارسات المحاسبة الإبداعية وفقاً لمعايير العمل الميداني الدولية وأثره على مصداقية المعلومات المحاسبية . ويشير الجدول رقم (2) أن غالبية أفراد العينة من تخصص المحاسبة تصل نسبته 95% مما يعني أن أفراد العينة أيضاً قادرون على فهم الأسئلة والإجابة عليها.

وبالنظر الى هذه الخصائص يتبين أيضاً أن غالبية أفراد عينة الدراسة حاصلون على الإجازة القانونية (JCPA) بنسبة 59% , يليهم الأفراد الذين يحملون الشهادة الأردنية (JCPA) والشهادة الأمريكية (CPA) بنسبة 27% , بعد ذلك يأتي الأفراد حاملوا الشهادة الأمريكية (CPA) بنسبة 14%, مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة هم من ذوي الخبرات العالية في المحاسبة والتدقيق , كما تشير النتائج إلى ضعف مساهمة المرأة في هذا المجال. ويتضح أيضاً أن نسبة أفراد العينة الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات كانت أعلى نسبة وهي (52%) , يليها الأفراد من فئة (5-10) بنسبة (26%) , والأفراد من فئة (10-15) بنسبة (14%) , وأخيراً الأفراد من فئة (15-20) سنة

أثر كفاءة المدقق الخارجي في اكتشاف ممارسات المحاسبة الإبداعية وفقاً لمعايير العمل الميداني الدولية على مصداقية المعلومات المحاسبية.
د. أسامة عمر جعارة

بنسبة (8%)، وقد يشير ذلك إلى أن المدققين بعد حصولهم على الشهادة المهنية والخبرة المهنية، نجد أنهم يرغبون بالانفصال عن مكاتب أعمالهم لكي يحصلوا على فرص بديلة أفضل.

نتائج التحليل واختبار الفرضيات

الفرضية الأولى (H01)

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفرضية الأولى

الترتيب الاهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الترتيب
5	0.7978	0079.3	التركيز على استخدام وسائل تقنية متطورة وأساليب حديثة عند عملية التخطيط وتحديد إجراءات عملية التدقيق.	1
6	0.7867	1278.3	الحرص على تنفيذ استراتيجيات واضحة ودقيقة لعملية التخطيط لكل مهمة تدقيق على حدة	2
1	0.7337	0509.3	إجراء مسح شامل للمنشأة المراد تدقيقها قبل إعداد خطة تنفيذ العمل الميداني للمساعدة بتحديد ميادين التدقيق والحصول على معلومات لاستخدامها في عملية التخطيط والإشراف	3
2	0.8887	6758.3	الاطلاع الدائم بالنشرات والتعليمات والتعديلات الصادرة عن الهيئات المهنية المنظمة للمهنة.	4
3	0568.	3.8600	حث المدقق لوضع خطط واضحة ودقيقة لطبيعة العمل والإشراف على أعضاء فريق العمل	5
4	73580.	25083.	إتباع الطريقة المثلى والفعالة للتأكد من النوعية والسرعة في تقديم إنجاز المهام	6
	0.8143	3.8381	المتوسط العام	

يتبين أن المتوسط الحسابي قد بلغ (3.8381)، فيما بلغ الانحراف المعياري (0.8143). وتراوحت إجابات عينة الدراسة ما بين (3.9050) على الفقرة (3) والتي حصلت على أعلى نسبة من الإجابات، وتنص هذه الفقرة على أن " إجراء مسح شامل للمنشأة المراد تدقيقها قبل إعداد خطة تنفيذ العمل الميداني للمساعدة بتحديد ميادين التدقيق والحصول على معلومات لاستخدامها في عملية التخطيط والإشراف ". أما الفقرة (2) فحصلت على أقل نسبة من الإجابات، حيث بلغ متوسطها (3.7812)، وتنص هذه الفقرة على أن " الحرص على تنفيذ استراتيجيات واضحة ودقيقة لعملية التخطيط لكل مهمة تدقيق على حدة ". وتدعم هذه النتائج قبول الفرضية H01 .

ومما تؤكد هذه النتيجة، تحليل الانحدار البسيط فإن الجدول التالي رقم (3) يبين النتائج التي تم الحصول عليها عند اختبار هذه الفرضية.

الجدول (3) نتائج اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) لتأثير التخطيط والإشراف الدقيق الذي يقوم به مدقق الحسابات في اكتشاف ممارسات المحاسبة الإبداعية على مصداقية المعلومات المحاسبية.

أثر كفاءة المدقق الخارجي في اكتشاف ممارسات المحاسبة الإبداعية وفقاً لمعايير العمل الميداني الدولية على مصداقية المعلومات المحاسبية.

د. أسامة عمر جعارة

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		المتغير
		Beta	Std. Error	B	
0.473	-0.719		0.096	-0.069	Constant
.0000	40.508	0.897	0.023	0.942	التخطيط والإشراف الدقيق

$$R^2 = 0.805 \quad R = 0.897$$

يتبين من البيانات الواردة في الجدول السابق (3) أن قيم t المحسوبة لهذه الفرضية بلغت (40.508) وهي أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (1.645)، وتشير قاعدة القرار إلى رفض الفرضية العدمية إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من t الجدولية، فإنه يتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على "وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتخطيط والإشراف الدقيق الذي يقوم به مدقق الحسابات في اكتشاف ممارسات المحاسبة الإبداعية على مصداقية المعلومات المحاسبية"، وهذا ما تؤكد قيمة الدلالة (Sig.) البالغة صفراً وهي أقل من 5%.

الفرضية الثانية: (H02):

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للفرضية الثانية

الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب الأهمية
7	إجراء تحليل استراتيجي للعميل محل التدقيق لتكوين فهم ودراية كاملة عن البيئة والصناعية التي ينتمي إليها العميل	059.3	6280.	4
8	التنوع في استخدام وسائل دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية وعدم الاختصار على وسيلة واحدة، وذلك للاستفادة من مزايا الوسائل المختلفة والتقليل من عيوبها	178.3	0.793	6
9	تشجيع مدققي الحسابات على استخدام وسائل تقنية وأساليب حديثة في أعمال التدقيق وذلك لمساعدة المدقق على فهم وتقييم نظام الرقابة الداخلية لدى العميل	9204.	0.816	1
10	استخدام جداول القرارات (طرق بيانية للوصول للقرار بصورة منطقية) وذلك لتوثيق وفهم نظام الرقابة الداخلية من خلال جمع معلومات عن الخصائص الهامة الواجب توفرها في نظام الرقابة.	528.3	.8250	5
11	إجراء عملية تقييم مخاطر تكنولوجيا المعلومات من فترة لأخرى والاهتمام بتأثير تلك المخاطر على نظام الرقابة الداخلية.	1204.	397.0	2
12	قدرة المدقق بتحليل البيانات والمعلومات المالية من أجل التحقق فيما إذا تم الامتثال لمعايير المحاسبة المقبولة	109.3	179.0	3
	المتوسط العام	3.931	0.804	

يتبين أن المتوسط الحسابي قد بلغ (3.931)، فيما بلغ الانحراف المعياري (0.804). وتراوحت إجابات عينة الدراسة ما بين (4.092) على الفقرة (9) والتي حصلت على أعلى نسبة من الإجابات، وتنص هذه الفقرة على أن " تشجيع مدققي الحسابات على استخدام وسائل تقنية وأساليب حديثة في أعمال التدقيق وذلك لمساعدة المدقق على فهم وتقييم نظام الرقابة الداخلية لدى العميل ". أما الفقرة (8) فحصلت على أقل نسبة من الإجابات، حيث بلغ متوسطها (3.7812)، وتنص هذه الفقرة على أن " التنوع في استخدام وسائل دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية وعدم الاقتصاد على وسيلة واحدة، وذلك للاستفادة من مزايا الوسائل المختلفة والتقليل من عيوبها وبما يكفل سلامة الحكم على درجة فاعلية نظام الرقابة الداخلية للمنشأة التي يقومون بتدقيقها ، والتي تشير هذه النتائج الى دعم قبول الفرضية H02.

والتي أكدت نتائج تحليل الانحدار البسيط فإن الجدول التالي رقم (5) يبين النتائج التي تم الحصول عليها عند اختبار هذه الفرضية.

الجدول (5) نتائج اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) لتأثير الفهم الكافي لبيئة عمل الشركة التي يدقق عليها مدقق الحسابات في اكتشاف ممارسات المحاسبة الإبداعية على مصداقية المعلومات المحاسبية.

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		المتغير
		Beta	Std. Error	B	
0.562	-0.581		0.109	-0.063	Constant
0.000	35.482	0.8720	0.026	0.919	<u>الفهم الكافي لبيئة عمل الشركة</u>

$$R^2 = 0.760 \quad R = 0.872$$

يتبين من البيانات الواردة بالجدول (5) أن قيم t المحسوبة لهذه الفرضية بلغت (35.482)، وهي أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (1.645) وتشير قاعدة القرار إلى رفض فرضية العدم إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من t الجدولية، وطبقاً لذلك فإنه يتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على " وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للفهم الكافي لبيئة عمل الشركة التي يدقق عليها مدقق الحسابات في اكتشاف ممارسات المحاسبة الإبداعية على مصداقية المعلومات المحاسبية، وهذا ما تؤكد قيمة الدلالة (Sig.) البالغة صفرًا وأقل من 5%.

الفرضية الثالثة H03:

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفرضية الثالثة

الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية
13	استخدام أساليب التدقيق بمساعدة الحاسب لمساعدة المدقق في تتبع مسار عملية التدقيق	3.9500	0.8796	3
14	وضع سياسات وإجراءات دقيقة بعد اتمام عملية دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية بشأن تعيين الافراد المؤهلين بحيث تتوفر فيهم	4.1225	0.8481	1

أثر كفاءة المدقق الخارجي في اكتشاف ممارسات المحاسبة الإبداعية وفقاً لمعايير العمل الميداني الدولية على مصداقية المعلومات المحاسبية.

د. أسامة عمر جعارة

			الصفات المهنية والعملية اللازمة	
2	0.8152	4.0675	إتباع إستراتيجية التخصص المهني في صناعة عميل التدقيق تمكن المدقق الخارجي من تقدير دقة المخاطر المؤكدة وجودة قراره في تخطيط عملية التدقيق ومواجهة حالات الغش والاحتيال	15
4	0.8969	3.8975	الزام مدققي الحسابات بالحصول على اقرارات تحريرية من الادارة حول أمور جوهرية للقوائم المالية	16

يتبين أن المتوسط الحسابي قد بلغ (4.009)، فيما بلغ الانحراف المعياري (0.859). وتراوحت إجابات عينة الدراسة ما بين (4.1225) على الفقرة (14) والتي حصلت على أعلى نسبة من الإجابات، وتتص هذه الفقرة على أن " وضع سياسات وإجراءات دقيقة بعد اتمام عملية دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية بشأن تعيين الافراد المؤهلين بحيث تتوفر فيهم الصفات المهنية والعملية اللازمة ". أما الفقرة (16) فحصلت على أقل نسبة من الإجابات، حيث بلغ متوسطها (3.8975)، وتتص هذه الفقرة على أن " الزام مدققي الحسابات بالحصول على اقرارات تحريرية من الادارة حول أمور جوهرية للقوائم المالية ". وطبقاً لهذا النتائج فإنها تدعم قبول الفرضية H03 .

والتي أكدها نتيجة تحليل الانحدار البسيط فإن الجدول التالي رقم (7) يبين النتائج التي تم الحصول عليها عند إختبار هذه الفرضية.

الجدول (7) نتائج إختبار الإحندار البسيط (Simple Regression) لتأثير إجراءات التدقيق والرأي الموضوعي لمدقق الحسابات في اكتشاف ممارسات المحاسبة الإبداعية على مصداقية المعلومات المحاسبية.

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		المتغير
		Beta	Std. Error	B	
0.050	-1.967		0.102	-0.201	Constant
0.000	39.278	0.892	0.025	0.968	إجراءات التدقيق والرأي الموضوعي

$R^2 = 0.795$

$R = 0.892$

يتبين من البيانات الواردة في الجدول السابق (7) أن قيم t المحسوبة لهذه الفرضية بلغت (39.278)، وأن هذه القيمة أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (1.645). وحيث أن قاعدة القرار تشير إلى رفض فرضية العدم إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من t الجدولية، فإنه وطبقاً لذلك يتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على " وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لإجراءات التدقيق والرأي الموضوعي لمدقق الحسابات في اكتشاف ممارسات المحاسبة الإبداعية على مصداقية المعلومات المحاسبية "، وهذا ما تؤكدته قيمة الدلالة (Sig.) والبالغة صفرًا حيث إنها أقل من 5%.

أثر كفاءة المدقق الخارجي في اكتشاف ممارسات المحاسبة الإبداعية وفقاً لمعايير العمل الميداني الدولية على مصداقية المعلومات المحاسبية.
د. أسامة عمر جعارة

الفرضية الرابعة H04:

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للفرضية الرابعة

الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب الأهمية
17	تحفيز وتشجيع مدققي الحسابات على شهادات مهنية مثل شهادة المجمع العربي للمحاسبين القانونيين ACPA أو الشهادة الأمريكية AICPA أو غيرها من الشهادات، حيث تشكل دليلاً لامتلاك الكفاءة المهنية لمزاولة المهنة.	7758.3	0.7455	2
18	توفر الكفاءة المهنية المناسبة والمهارات الفنية والإدراكية التي يجب توافرها عند المدقق الكفاء والمتمرس.	0259.3	0.8534	1
19	ربط الحوافز والترقيات بمدى حرص مدققي الحسابات على تنمية وتطوير معارفهم وقدراتهم المهنية.	5258.3	0.8251	4
20	تشجيع حالات الارتباط مع مكاتب التدقيق العالمية لتبادل الخبرة والمعرفة فيما بينهما وذلك من أجل تطبيق أفضل الأساليب المتقدمة في التدقيق	2586.3	0.6454	3
	المتوسط العام	3.873	0.7673	

يتبين أن المتوسط الحسابي قد بلغ (3.873)، فيما بلغ الإنحراف المعياري (0.7673). وتراوحت إجابات عينة الدراسة ما بين (3.9025) على الفقرة (18) والتي حصلت على أعلى نسبة من الإجابات، وتنص هذه الفقرة على أن " توفر الكفاءة المهنية المناسبة والمهارات الفنية والإدراكية التي يجب توافرها عند المدقق الكفاء والمتمرس ". أما الفقرة (19) فحصلت على أقل نسبة من الإجابات، حيث بلغ متوسطها (3.8525)، وتنص هذه الفقرة على أن " ربط الحوافز والترقيات بمدى حرص مدققي الحسابات على تنمية وتطوير معارفهم وقدراتهم المهنية ، مما يدعم قبول الفرضية H04. وباستخدام تحليل الانحدار البسيط فإن الجدول التالي رقم (9) يبين النتائج التي تم الحصول عليها عند اختبار هذه الفرضية.

الجدول (9) نتائج اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) لتأثير التأهيل المدقق وتدريبه المهني في اكتشاف ممارسات المحاسبة الإبداعية على مصداقية المعلومات المحاسبية.

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		المتغير
		Beta	Std. Error	B	
0.000	-4.475		0.120	-0.539	Constant

أثر كفاءة المدقق الخارجي في اكتشاف ممارسات المحاسبة الإبداعية وفقاً لمعايير العمل الميداني الدولية على مصداقية المعلومات المحاسبية.

د. أسامة عمر جعارة

0.000	36.000	0.875	0.028	1.012	تأهيل المدقق وتدريبه المهني
-------	--------	-------	-------	-------	-----------------------------

$$R^2 = 0.765$$

$$R = 0.875$$

يتبين من البيانات الواردة في الجدول السابق (9) أن قيم t المحسوبة لهذه الفرضية بلغت (36.000) وهي أكبر من قيمة t الجدولية وقيمتها (1.645). وحيث أن قاعدة القرار تشير إلى رفض فرضية العدم إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من t الجدولية، وطبقاً لذلك فإنه يتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على " وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتأهيل المدقق وتدريبه المهني في اكتشاف ممارسات المحاسبة الإبداعية على مصداقية المعلومات المحاسبية "، وهذا ما تؤكد قيمة الدلالة (Sig.) والبالغة صفرًا حيث إنها أقل من 5%.

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع: مصداقية المعلومات المحاسبية

الترتيب الاهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الترتيب
5	.613	3.744	ملائمة المعلومات المحاسبية لحاجات صناع القرارات ومستخدمي البيانات المحاسبية	21
1	.760	2283.	احتواء على معلومات تتصف بخاصية الصدق في التعبير عن الظواهر المراد التقرير عنها	22
2	.663	1813.	احتواء المعلومات على قدرة تنبئية التي تساعد على اعداد الخطط ورسم السياسات المستقبلية	23
4	.672	693.7	قدرة التقارير المالية على توفير المعلومات الكافية والملاءمة لاتخاذ القرارات المناسبة	24
3	.735	3.801	احتواء التقارير المالية على معلومات قابلة للمقارنة حتى تسهل عملية الدراسة والتحليل والتنبؤ واتخاذ القرارات	25
	0.688	3.794	المتوسط العام	

يتبين أن المتوسط الحسابي قد بلغ (3.794)، فيما بلغ الانحراف المعياري (0.688). وتراوحت إجابات عينة الدراسة ما بين (3.822) على الفقرة (22) والتي حصلت على أعلى نسبة من الإجابات، وتتص هذه الفقرة على أن " التمثيل الصادق للمعلومات والظواهر المراد التقرير عنها". أما الفقرة (21) فحصلت على أقل نسبة من الإجابات، حيث بلغ متوسطها (3.744)، وتتص هذه الفقرة على أن " المعلومات الواردة في القوائم المالية تلبي احتياجات مستخدميها ".

الاستنتاجات والمقترحات :

الاستنتاجات:

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير لدور المدقق الخارجي في اكتشاف ممارسات المحاسبة الإبداعية وفقا لمعايير العمل الميداني الدولية وأثره على مصداقية المعلومات المحاسبية من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بينت النتائج أهمية الحرص على تنفيذ استراتيجيات واضحة ودقيقة لعملية التخطيط لكل مهمة تدقيق على حدة على أن تتضمن جدول زمني لانجاز كل مهمة، والتركيز على استخدام وسائل تقنية متطورة وأساليب حديثة عند عملية التخطيط وتحديد اجراءات عملية التدقيق"، كذلك ضرورة إتباع الطريقة المثلى والفعالة للتأكد من النوعية والسرعة فى تقدم انجاز المهام هي بممارسة الاشراف الملائم من بداية التخطيط حتى اتمام العمل الرقابى وإعداد التقارير عنه. اضافة الى الاطلاع الدائم بالنشرات والتعليمات والتعديلات الصادرة عن الهيئات المهنية المنظمة للمهنة.

كما تبين النتائج أهمية التنوع في استخدام وسائل دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية وعدم الاقتصاد على وسيلة واحدة، وذلك للاستفادة من مزايا الوسائل المختلفة والتقليل من عيوبها وبما يكفل سلامة الحكم على درجة فاعلية نظام الرقابة الداخلية للمنشأة التى يقومون بتدقيقها، كما تبين إجراء عملية تقييم لمخاطر تكنولوجيا المعلومات من فترة لأخرى والاهتمام بتأثير تلك المخاطر على نظام الرقابة الداخلية، كذلك تشجيع مدققي الحسابات على استخدام وسائل تقنية وأساليب حديثة فى اعمال التدقيق وذلك لمساعدة المدقق على فهم وتقييم نظام الرقابة الداخلية لدى العميل وبالتالي تحديد مدى الاعتماد عليه فى تقديم أدلة ذات مصداقية عالية.

كما تبين النتائج أهمية الزام مدققي الحسابات بالحصول على اقرارات تحريرية من الادارة حول أمور جوهرية للقوائم المالية فى حالة عدم وجود أدلة إثبات أخرى كافية وملائمة، وكذلك وضع سياسات وإجراءات دقيقة بعد اتمام عملية دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية بشأن تعيين الافراد المؤهلين بحيث تتوفر فيهم الصفات المهنية والعملية اللازمة، كما تبين أهمية الاشراف والتوجيه المستمر لهم أثناء اداء مهامهم بما يكفل تنفيذ مهام التدقيق فى ضوء المعايير المهنية، اضافة الى أهمية استخدام أساليب التدقيق بمساعدة الحاسب لمساعدة المدقق فى تتبع مسار عملية التدقيق وتحسين كفاءة وفعالية إجراءات التدقيق للحصول على أدلة الاثبات وتقييمها وإجراء الفحص التحليلي، وتنفيذ الإختبارات الجوهرية. فضلا عن التأكد من قدرة المدقق بتحليل البيانات والمعلومات المالية من أجل التحقق فيما إذا تم الامتثال لمعايير المحاسبة المقبولة بالنسبة للقرارات المالية والإفصاحات.

كما بينت النتائج أهمية توفر الكفاءة المهنية المناسبة والمهارات الفنية والإدراكية التى يجب توافرها عند المدقق الكفاء والمتمرس، وكذلك فى تشجيع حالات الارتباط مع مكاتب التدقيق العالمية لتبادل الخبرة والمعرفة فيما بينهما وذلك من أجل تطبيق أفضل الاساليب المتقدمة فى التدقيق. كما بينت أهمية وضع وتنفيذ استراتيجية تعاون وتنسيق مباشر ومستمر بين الجامعات والمؤسسات التعليمية والعاملين بالمهنة والجمعيات المهنية بما يخدم تطوير متطلبات التأهيل العلمي والعملية لمدققي الحسابات بما فى ذلك وضع برامج التعليم المستمر.

كما أشارت نتائج الدراسة إلى أهمية احتواء المعلومات المحاسبية على معلومات تتصف بخاصية الصدق في التعبير عن الظواهر المراد التقرير عنها، كذلك ضرورة تطابق الخصائص النوعية المحددة في النظام المحاسبي مع تلك المقررة لدى معايير المحاسبة الدولية، إضافة إلى القدرة على التثبت والتحقق من المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها، فضلاً عن أهمية ملائمة المعلومات لحاجات صناع القرارات ومستخدمي البيانات المحاسبية، كذلك أهمية احتواء المعلومات على قدرة تنبؤية تساعد على إعداد الخطط ورسم السياسات المستقبلية، فضلاً عن أهمية أن تكون المعلومات قابلة للمقارنة حتى تسهل عملية الدراسة والتحليل والتنبؤ واتخاذ القرارات.

المقترحات

يؤكد الباحث على أهمية دور المدقق الخارجي في اكتشاف ممارسات المحاسبة الإبداعية وفقاً لمعايير العمل الميداني الدولية، وذلك من خلال دراسة وتحليل هذه المعايير بهدف التأكد من قدرتها على الاستجابة للمعايير الدولية، وذلك لتأثيرها الواضح على مصداقية المعلومات المحاسبية من وجهة نظر عينة الدراسة، وذلك من خلال إتباع الآليات التالية:

- 1- القيام بإجراء مسح شامل للمنشأة المراد تدقيقها قبل إعداد خطة تنفيذ العمل الميداني للمساعدة بتحديد ميادين التدقيق المعنية التي يجب التركيز عليها.
- 2- ضرورة تحفيز وتشجيع مدقي الحسابات للحصول على شهادات مهنية لأنها تشكل دليلاً على امتلاك الكفاءة المهنية لمزاولة المهنة.
- 3- القيام بإجراء تحليل استراتيجي للعميل محل التدقيق لتكوين فهم ودراية كاملة عن البيئة الصناعية التي ينتمي إليها العميل وذلك قبل عملية التدقيق.
- 4- التأكيد على استخدام تكنولوجيا المعلومات لتصميم نظام دقيق يوضح خطط وبرنامج للتدقيق بشكل مفصل وبيّن مهام ومسؤوليات كل عضو تدقيق.
- 5- ضرورة أن يبذل المدقق المزيد من العناية المهنية للحصول على أدلة الإثبات الكافية والملائمة التي تبرر رأيه حول التقارير المالية.
- 6- حث مدقي الحسابات بوضع خطط واضحة ودقيقة لطبيعة وتوقيت ومدى التوجيه والإشراف على أعضاء فريق العمل وفحص أعمالهم.
- 7- إتباع إستراتيجية التخصص المهني في صناعة عميل التدقيق تمكن المدقق الخارجي من تقدير دقة المخاطر المؤكدة ومواجهة حالات الغش والاحتيال المالي.
- 8- إلزام مدقي الحسابات بالزيارات المتكررة والفحص الدوري المفاجئ للشركة تحت التدقيق لتوضيح أخطاء الإدارة والوقوف على المشاكل التي يواجهونها ووسائل معالجتها.

9- ضرورة الإطلاع الدائم لمدققي الحسابات بالنشرات والتعليمات والتعديلات الصادرة عن الهيئات المهنية المنظمة للمهنة.

المراجع باللغة العربية

- صيام، وليد زكريا، (2007) مدى إدراك محلي الائتمان لمخاطر إجراءات المحاسبة الخلاقة وقدرتهم على إدارتها في البنوك التجارية الأردنية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع (إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة) المنعقد خلال الفترة 16-18 نيسان (ابريل) 2007 م في رحاب جامعة الزيتونة الأردنية، عمان – الأردن.
- سليمان، محمد مصطفى، (2008)، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- الشيرازي، عباس مهدي، (2000) نظرية المحاسبة: دار ذات السلاسل، الكويت.
- عمورة، جمال، وشريفي أحمد، (2011). دور وأهمية الإبداع المحاسبي والمالي في عملية الإفصاح عن المعلومات المحاسبية والمالية. بحث مقدم إلى الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية المنعقد بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، يومي 18-19 أيار 2011.
- الغريب، سالم سيف، (2012)، دور استقلالية المدقق الخارجي في تحقيق متطلبات الحوكمة في الجمعيات التعاونية في دولة الكويت وأثره على مصداقية المعلومات المحاسبية، قسم المحاسبة، كلية الأعمال رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- الكيلاني، بسمه قيس شهاب الدين، (2008). تأثير المحاسبة الإبداعية على القوائم المالية ودور مراقب الحسابات في الحد منها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد: العراق.
- لطفي، أمين السيد أحمد، (2005). مراجعة وتدقيق المعلومات، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- مرازقة، صالح، وبوهرين فتيحة، (2010). الإبداع المحاسبي من خلال معايير المحاسبة الدولية، بحث مقدم إلى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مخبر البحوث في الإبداع والتغيير التنظيمي و المؤسساتي،

- الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، المنعقد يومي 12 و 13 أيار 2010 .
جامعة سعد دحلب - البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير .
- مطر، محمد، والحلي ليندا، (2009). دور مدقق الحسابات الخارجي في الحد من آثار المحاسبة الإبداعية على موثوقية البيانات المالية الصادرة عن الشركات المساهمة العامة الأردنية، بحث مستل من رسالة لنفس العنوان قدمت ضمن متطلبات التخرج للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة من جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن ، عمان.
- ميالة، بطرس. (2010). العوامل المؤثرة على كفاءة مراجعة الحسابات من وجهة نظر المراجع الخارجي. مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 6، ص 128-129 .

المراجع باللغة الانجليزية

- Desai. H, Hogan C, Wilkins. M, (2003), The Reputational Penalty for Aggressive Accounting Earnings Restatements and Management Turnover, Working paper, M41. Available in: www.ssrn.com.
- IFAC Education Committee, IES3: **Professional Skills**, (www.ifac.org/store/category.tmpl?category=Education/, October, 2003).
Mangena, M. and Pike, R.(2005)."The Effect of Audit Committee Shareholding, Financial Expertise and Size on Interim Financial Disclosures". **Accounting and Business Research**. Vol.35. No.4 .pp.327-549.
- Messier, Jr William F. (2000). **Auditing & Assurance Services: A Systematic Approach**. Second Edition, McGraw-Hill Companies.
- Rabin CE, (2004) "Determinates of Auditors Attitudes Towards Creative Accounting, University of the Witwaters. available in www.soa.wits.ac.za.

مساهمة نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد قرارات البنوك التجارية الجزائرية
بالتطبيق على عينة من الوكالات البنكية بالمسيلة
أ.حسان بوبعابة
د. محمد يعقوبي
جامعة المسيلة

Résumé:

Cette étude a pour objectif d'évaluer la contribution des systèmes d'information stratégiques dans la rationalisation des décisions stratégiques ou sein des banques commerciales algériennes, a partir d'un échantillon de la banques domiciliée sou niveau de la wilaya de M'sila.

L'étude a révélé que les caractéristiques de l'information stratégique répond aux besoins de gestion des banques a travers l'information qui est utilise dans la prise de décisions stratégiques.

Mots clés: information stratégique, les systèmes d'information stratégiques, les décisions stratégiques, les banques commerciales.

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة نظم المعلومات الإستراتيجية، في ترشيد القرارات الإستراتيجية في البنوك التجارية الجزائرية وذلك بالتطبيق على عينة من البنوك التجارية لولاية المسيلة.

وتوصلت الدراسة إلى أن خصائص المعلومات الإستراتيجية تلبي احتياجات إدارة البنوك من المعلومات التي يتم استخدامها في صنع واتخاذ القرارات بما فيها القرارات الإستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: المعلومات الإستراتيجية، نظم المعلومات الإستراتيجية، القرارات الإستراتيجية، البنوك التجارية.

مقدمة

اهتمام البنوك بالبيئة، سواء البيئة الداخلية أو الخارجية، لن يكون إلا عن طريق جمع كل المعطيات والمعلومات التي تساعد على متابعة التحولات التي تحدث في هذه البيئة، وهذا ما يكشف لها حقائق؛ تنعكس إيجابا حول قدرة البنوك التنافسية، فهذه المعلومات هي الركيزة الأساسية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وبهذا فإن متخذ القرار الاستراتيجي، يجد نفسه في حاجة ماسة للمعلومات الإستراتيجية، التي تسمح له باتخاذ قرارات إستراتيجية مناسبة، هذه القرارات تحتاج إلى جمع معلومات متعددة من البيئة الداخلية والخارجية، وبصفة مستمرة، هذا ما يجعل عملية جمع المعلومات تتم وفق نظم معينة، وهذه النظم هي نظم المعلومات الإستراتيجية. والتوجهات الجديدة نحو ما أصبح يعرف بمجتمع المعلومات، وضع البنوك في موقف الطلب المتزايد نحو توفير المعلومات التي تحتاجها، وبالسرية والدقة والتكلفة المنافسة، الأمر الذي جعل الأساليب التقليدية المتبعة في عملية تدفق ومعالجة البيانات، عاجزة عن الإيفاء باحتياجات ومتطلبات متخذي القرار من المعلومات، ومن هنا؛ لا بد من إيجاد نظم معلومات قادرة على تقديم وتوفير معلومات ملائمة لمستخدميها، وبالشكل الذي يراعي طبيعة متطلبات المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة، ابتداء من احتياجات المستويات التشغيلية، وانتهاء بمتطلبات الإدارة الإستراتيجية.

إشكالية الدراسة: يمكن بلورة إشكالية الدراسة في السؤال الجوهري التالي؛

ما مدى مساهمة نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات الإستراتيجية للبنوك التجارية الجزائرية؟

وينطوي السؤال الجوهري على عدة أسئلة فرعية نذكر منها:

- 1- ما هو مفهوم التسيير الاستراتيجي؟، وما هي مستوياته ومراحله المختلفة؟
- 2- ما المقصود بالمعلومات الإستراتيجية؟، وما هي طبيعة نظم المعلومات الإستراتيجية؟
- 3- ما هو تأثير نظم المعلومات الإستراتيجية على القرارات الإستراتيجية؟
- 4- إلى أي مدى تساهم نظم المعلومات في البنوك التجارية الجزائرية في ترشيد قراراتها؟

فرضيات الدراسة: كإجابات مؤقتة للتساؤلات السابقة وتساؤلات أخرى تقوم دراستنا على مجموعة من الفرضيات التي نقوم من خلال هذه الدراسة على اختبار مدى صحتها وهي:

- 1- خصائص ومتطلبات المعلومات الإستراتيجية تلبي احتياجات إدارة البنوك التجارية من المعلومات.
 - 2- تستخدم نظم المعلومات في صنع واتخاذ القرارات في البنوك التجارية.
 - 3- تساهم المعلومات الإستراتيجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية في البنوك التجارية.
- حدود الدراسة:** إجراء الدراسة يتم في إطار مجموعة الحدود التالية؛
- 1- التركيز على القرارات الإستراتيجية، وبيان مفهومها وخصائصها وأهميتها.
 - 2- التركيز على مساهمة نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات الإستراتيجية في البنوك التجارية.
 - 3- في دراسة الحالة اخترنا عينة من بنوك تجارية من ولاية المسيلة لإسقاط الدراسة النظرية عليها، لمعرفة واقع نظم المعلومات الإستراتيجية بها، ومدى مساهمتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- أهمية الدراسة:**

- 1- تكمن أهمية هذه الدراسة، في ضرورة إظهار قدرة نظم المعلومات الإستراتيجية، على تغطية حاجات طالبي ومستعملي المعلومات والتأكيد على مساهمتها الفعالة في مساعدة متخذي القرارات الإستراتيجية على اتخاذ القرار الأنسب لتحقيق التميز، وكذا مواجهة التغيرات البيئية المستمرة، والتطورات التكنولوجية السريعة والكبيرة في البنوك التجارية، والتي تؤثر على نشاطها.
 - 2- يعد هذا البحث، مساهمة علمية في بناء الإطار النظري لدور نظم المعلومات الإستراتيجية، ومدى مساهمة مخرجات هذه النظم في ترشيد القرارات الإستراتيجية للبنوك التجارية.
 - 3- يساهم هذا البحث في زيادة الاهتمام بالتسيير الاستراتيجي في البنوك التجارية الجزائرية، وإبراز أهمية القرارات الإستراتيجية في حل المشكلات، التي تتعرض لها هذه البنوك، ومدى مساهمة نظم المعلومات الإستراتيجية، في توفير المعلومات اللازمة لها.
 - 4- يستمد هذا البحث أهميته كذلك، من أهمية نظم المعلومات الإستراتيجية، والتسهيلات التي توفرها للوصول إلى القرارات الإستراتيجية الصحيحة والفعالة.
- أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة بصورة عامة إلى الإجابة عن التساؤلات الواردة في الإشكالية، وكذا اختبار مدى صحة الفرضيات، فهي تهدف في جانبها النظري إلى التعريف بالقرارات الإستراتيجية وأهميتها وعمليات ترشيدها، بالإضافة إلى التعريف بنظم المعلومات الإستراتيجية، ودورها في عملية ترشيد القرارات الإستراتيجية.

وتهدف في جانبها التطبيقي إلى محاولة معرفة مدى فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية، في ترشيد القرارات الإستراتيجية في البنوك التجارية الجزائرية بالتطبيق على عينة من الوكالات البنكية لولاية المسيلة.

الدراسات السابقة:

- **دراسة محمد عبد الرحمان النظاري (1990):** بعنوان نظم المعلومات وأثرها على فاعلية القرارات في المصارف التجارية الأردنية،⁽¹⁾ هدفت هذه الدراسة لدراسة العلاقة بين كفاءة نظم المعلومات من جهة، وفاعلية اتخاذ القرارات من جهة أخرى في المصارف الأردنية وشملت الدراسة (11) مصرفا مدرجا في سوق عمان المالي، ووزعت استبانته الدراسة على (154) مديرا يمثلون المستويات الثلاثة للإدارة (العليا، والمتوسطة والتنفيذية) وتم استخدام الأسلوب الوصفي في التحليل، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين نظم المعلومات وفاعلية اتخاذ القرارات في المصارف التجارية الأردنية، إلا أن هذه العلاقة ليست ذات دلالة إحصائية، وأنه ليس بالضرورة أن تكون المصارف التي توجد بها نظم المعلومات أكثر كفاءة محققة نسب ربحية أعلى، وإنما ينعكس كفاءة النظام فيها على نوعية وسرعة الخدمات التي تقدمها للجمهور، وأن (20%) فقط من مجتمع الدراسة تتوفر فيه إدارات مستقلة لنظم المعلومات.

- **دراسة نادية حبيب أيوب (1996):** بعنوان نموذج عام لنظام المعلومات الاستراتيجي،⁽²⁾ هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على موضوع نظام المعلومات الاستراتيجي من خلال تقديم فكرة مبسطة عن مفهوم هذا النظام وأهميته ودوره في الحصول على المعلومات واستخدامها في مجال دعم القرارات الخاصة بالإدارة الإستراتيجية، وقد توصلت هذه الدراسة النظرية إلى بعض النتائج من أهمها أن نظام المعلومات الإستراتيجية يساعد الإدارة العليا في صياغة الإستراتيجية، وتنفيذها والرقابة عليها، بالإضافة إلى أن نظام المعلومات

الإستراتيجية يساعد في اتخاذ قرارات إستراتيجية ذات كفاءة وفعالية، كما أوصت هذه الدراسة بزيادة البحث في مثل هذه الدراسة نظريا وميدانيا لأهمية هذا النظام في المنظمات.

- دراسة عبد الستار العلي وإميل عقيل يونيل (1998): بعنوان نموذج تقييم أنظمة المعلومات الإستراتيجية كأداة تنافسية في المصارف،⁽³⁾ تهدف هذه الدراسة إلى الكشف على مستوى استخدام أنظمة المعلومات كأداة تنافسية في أحد المصارف الأردنية بجوانبه المتعددة، وكذلك الكشف عن أنظمة وتقنية المعلومات المستخدمة في هذا المصرف، بالإضافة إلى قياس مدى إدراك عملاء المصرف لأنظمة المعلومات وتأثيرها على تعاملهم مع المصرف، وتوصلت الدراسة إلى أن أنظمة المعلومات تلعب دورا إستراتيجيا بسبب التطور التكنولوجي المتسارع الذي تستند إليه المنافسة في القطاع المصرفي، وتوصي هذه الدراسة بالاستمرار في تعزيز الشبكة الموحدة وأجهزة الصرف الآلي، لما لها من دور هام في رفع درجة ولاء العملاء، وبالتالي رفع قدرة المصرف التنافسية كما توصي بالعمل على إدخال أنظمة متطورة، مثل البنك الناطق والصرافة بالهاتف، وأنظمة التحويل الإلكتروني للأموال، وذلك لتقديم خدمات متميزة للعملاء، واستخدام أنظمة المعلومات للإدارة العليا مثل أنظمة دعم القرار.

- دراسة عماد الصباغ (1999): بعنوان نظام المعلومات الاستراتيجي،⁽⁴⁾ هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم نظام المعلومات الاستراتيجي، والدور الاستراتيجي لنظم المعلومات في مختلف المنظمات، كما تعمل على توضيح مفهوم الأطر النظرية لنظم المعلومات الإستراتيجية، وأهميتها في عملية تطوير الإستراتيجية التنافسية للمنظمة وتنفيذها، وتعمل الدراسة على التعريف بالتخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات ومهامه وخطواته، وخلصت الدراسة إلى أن نظام المعلومات الاستراتيجي لا يخطط ليكون إستراتيجيا، ولكنه يتطور عبر الزمن حتى نعدو كذلك، ولذا يتوجب على المنظمات ضرورة أن تكون دقيقة وحذرة للغاية حين تقوم بتحليل مشروعات نظم المعلومات المقترحة، وألا تختار لأغراض التطوير إلا المشروعات التي تجد أنها مجدية أكثر من غيرها، أو التي تحتاجها المنظمة بصور أكثر إلحاحا.

- دراسة ماركو إبراهيم نينو (2001): بعنوان أثر كفاءة تضم المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات في فروع بنك الإسكان للتجارة والتمويل في إقليم الشمال،⁽⁵⁾ هدفت هذه الدراسة للبحث في مدى كفاءة نظم المعلومات وأثرها في القرارات في جميع فروع بنك الإسكان للتجارة والتمويل العاملة في إقليم الشمال، واعتبرت الدراسة أن فاعلية اتخاذ القرارات هو المتغير التابع، أما المتغير المستقل فهو نظم المعلومات، ومن خلال هذه المتغيرين تم البحث في العلاقة بينهما، فأظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة إيجابية بين نظم المعلومات وفاعلية اتخاذ القرارات، ومن بين النتائج المتوصل إليها كذلك تنعكس كفاءة نظم المعلومات المستخدمة في فروع بنك الإسكان للتجارة والتمويل العاملة في إقليم الشمال على نوعية الخدمة التي تقدمها للجمهور وسرعتها. كما أن العاملين في نظم المعلومات وكذا الأجهزة المستخدمة فيها تمتاز بكفاءة عالية.

- دراسة واثق العبادي (2003): بعنوان تحليل أثر تكنولوجيا المعلومات على نماذج صياغة الاستراتيجيات في منظمات الأعمال،⁽⁶⁾ هدفت هذه الدراسة إلى عرض الأسلوب الجديد في بناء وصياغة إستراتيجية المنظمة باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وكيفية استفادة الإدارة العليا منها، وقد عمدت إلى بناء نموذج تحليلي لصياغة الإستراتيجية عبر استخدام تكنولوجيا المعلومات معتمدة في ذلك على مواءمة النماذج السابقة بالنموذج الجديد في صياغة الاستراتيجيات عبر استخدام تكنولوجيا المعلومات، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات ليست أداة مساعدة فحسب وإنما أداة لا يمكن الاستغناء عنها في التصور والتنبؤ وحل المشاكل، وأن إهمال التوجه نحو المعرفة والإدراك لهذه التقنية سيؤدي إلى تراجع العديد من منظمات الأعمال في أدائها ومواكبتها للتطور.

من خلال استعراض الدراسات السابقة، فإننا نلاحظ أن بعض هذه الدراسات، تناولت أثر الجانب التكنولوجي لنظم المعلومات، أو محاولة دراسة واقع نظم المعلومات في البنوك، أو تناولت أحد أنواع نظم المعلومات، دون التركيز على أثر استخدام نظم المعلومات بشكل مباشر في اتخاذ القرارات.

ويتضح من ذلك مدى الاهتمام الذي أولاه الباحثون لنظم المعلومات وخصائص النظم، والعوامل التي تؤثر فيها، وهذا ما يؤكد على مدى أهمية هذا الموضوع، ولذلك من الضروري الاهتمام بوجود نظم معلومات في البنوك التجارية، لما تحدثه من آثار إيجابية، حيث أنها تلعب دورا مهما في تحقيق الكفاءة والفعالية، وترشيد القرارات في هذه البنوك.

ونلاحظ أن كل دراسة انطلقت من مشكلة رئيسية مختلفة عن الأخرى، حاول خلالها كل باحث الوصول إلى نتائج، ويرجع ذلك لاختلاف الاهتمامات، التي كانت ميزة في حد ذاتها، لكونها أمدت الباحث بالعديد من المعارف، والأفكار المتنوعة، حول موضوع البحث.

واتفقت بعض الدراسات مع الدراسة الحالية في موضوعها وهو نظم المعلومات، وإن كانت هذه الدراسة تتناول دور نظم المعلومات من زاوية مختلفة، وهي ترشيد القرارات الإستراتيجية من جهة، بالإضافة إلى تناول نوع مختلف من نظم المعلومات، وهو نظام المعلومات الإستراتيجية من جهة أخرى، كما أن هذه الدراسة، تركز على البنوك التجارية التي تنشط في بيئة مختلفة وهي البيئة الجزائرية.

I- ماهية المعلومات الإستراتيجية: يعد تعريف المعلومات الإستراتيجية الخطوة الأولى والأساسية للانتقال إلى تعريف نظام المعلومات الإستراتيجية.

أولاً- تعريف المعلومات الإستراتيجية: هناك صعوبة في التعريف بين ما هو استراتيجي، وما هو غير استراتيجي من المعلومات، التي يتم إتاحتها إلى متخذي القرارات، على النحو الذي يحتم اعتماد أسس سليمة في الفصل بين الصنفين من المعلومات، ومن ثم تحديد مفهوم المعلومات الإستراتيجية، وبيان أهم الأبعاد والخصائص التي تتصف بها، وتميزها عن أنواع المعلومات الأخرى.

تعرف المعلومات الإستراتيجية بأنها؛ تكون ذات توجه مستقبلي، ومشتتة على قدر معين من الغموض، وهي ترتبط بتخطيط السياسات في المدى الطويل، والذي يكون من مهام الإدارة العليا.⁽⁷⁾

كما أن المعلومات الإستراتيجية هي المعلومات التي ترتبط بالقدرة على استشراف مستقبل المؤسسة، والتي تنطوي على درجة عالية من حالات عدم التأكد والمخاطرة، والتي ترتبط بالخطط بعيدة الأمد، والتي تقع ضمن اهتمامات الإدارة العليا للمؤسسة.⁽⁸⁾

وعرفت المعلومات الإستراتيجية؛ بأنها معلومات تنبؤية مستقبلية، ترتبط بالخطط طويلة الأجل، وتغطي الغموض وعدم التأكد البيئي، ولها أهمية كبيرة في صياغة استراتيجيات المؤسسة، وتنفيذها وتقييمها، من أجل تحقيق غايات المؤسسة.⁽⁹⁾

وعرفت بأنها؛ تلك المعلومات التي تدعم الإدارة عند قيامها بالتخطيط الاستراتيجي، وتسهيل مهمة تحديد الأهداف، واختيار بدائل العمل الممكنة، كما يشمل بعضها المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة.⁽¹⁰⁾ واعتبرت المعلومات الإستراتيجية؛ بأنها معلومات تلقي الضوء على ما يدور في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، أثناء قيامها بنشاط صناعي أو خدماتي، من أجل المساعدة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.⁽¹¹⁾ ومن خلال ما سبق يمكن القول أن المعلومات الإستراتيجية هي عبارة عن مخرجات نظام المعلومات الإستراتيجية، والتي تسهم بشكل فاعل في عملية صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

ثانياً- أهمية المعلومات الإستراتيجية: تكمن أهمية المعلومات الإستراتيجية للمؤسسة التي تعمل في بيئة مضطربة وسريعة التغير، وهو السبيل في بناءها وازدهارها ونموها وتميزها، لأنها تعد الأساس الذي تعتمد عليه الإدارة العليا للمؤسسة، في اتخاذ قراراتها الإستراتيجية، وبالتالي تسهيل تحقيق الأهداف والغايات الإستراتيجية للمؤسسة.⁽¹²⁾

وتستخدم المعلومات الإستراتيجية، لتحديد المشكلات التي تواجه المنظمة عن طريق مسح البيئة باستمرار، للتعرف عن التغيرات التي تحدث فيها، بهدف تجنب التهديدات، أو تجنب إضاعة الفرص المتاحة أمامها، كما تستخدم لتحديد الاستراتيجيات الممكنة إتباعها مستقبلاً وتحديد النتائج المرجوة تحقيقها عند تطبيق، واحد أو أكثر من تلك الاستراتيجيات.⁽¹³⁾

هذا ويختلف استخدام المعلومات الإستراتيجية من مؤسسة إلى أخرى، واحتياج المؤسسة للمعلومات الإستراتيجية، يرتبط بطبيعة نشاطها، وهذا يعكس من خلال ما تتمتع به الإدارة العليا من رؤية ووجهة نظر، كما ترتبط بنقاط القوة والضعف في المؤسسة، وبمعايير النجاح على مستوى المشاريع، وبالمعلومات عن المنافسين وبالفرص والتهديدات البيئية.⁽¹⁴⁾

ثالثاً- فوائد المعلومات الإستراتيجية: للمعلومات الإستراتيجية عدة فوائد منها؛⁽¹⁵⁾

- 1- تغذية القرارات الإستراتيجية بمعلومات دقيقة؛
- 2- محاكاة وتقليد المؤسسات المنافسة الريادية؛
- 3- المساعدة على معرفة احتياجات الزبائن ومشاريع المنافسين؛
- 4- تحديد الأسواق الجديدة أو محتملة الدخول فيها؛

- 5- مواكبة التطورات السريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات؛
- 6- معرفة قوانين المنظمات التي ينتسب أو سينتسب إليها البلد مستقبلا؛
- 7- قدرة المؤسسة على تحقيق النجاح والتفوق والتنافس؛
- 8- تعطي المعلومات الإستراتيجية تحذيرات تكتيكية عن المشكلة التي يمكن أن تحدث.
- رابعاً- خصائص المعلومات الإستراتيجية: للمعلومات الإستراتيجية خصائص متعددة ومن بين أهمها: (16)
- 1- خاصية نوع المعلومات الإستراتيجية: تعد خاصية النوع من أهم خصائص المعلومات، المعتمدة كمؤشر في قياس فاعلية نظام المعلومات، إلى درجة حرص بعض الباحثين في تأكيدهم على هذه الأهمية، وتعد هذه الخاصية شاملة لجميع الخصائص الأخرى، باستثناء خاصية الكمية، وبسبب هذه الأهمية الكبيرة لهذه الخاصية تميل الإدارات، إلى تفضيل الاهتمام بتحسين نوع المعلومات، بشكل أكبر من اهتمامها بكمية المعلومات.
- 2- خاصية كمية المعلومات الإستراتيجية: ترتبط هذه الخاصية بحجم المعلومات الإستراتيجية، ودرجة تركيزها وبما يؤدي إلى تكاملها دون التضحية بالتفاصيل الضرورية، فالأساس الذي يقرر ذلك، هي أن امتلاك معلومات أكثر، يوازي تماماً حالة عدم امتلاك المعلومات الكافية.
- 3- خاصية موثوقية المعلومات الإستراتيجية: تشير الموثوقية إلى خاصية التي تسمح للمستفيد من المعلومات، بالاعتماد عليها بثقة، كما هي ممثلة لمن استهدفت تمثيله والتعبير عنه، ويستخدم رواد هذه النظرية مصطلحا آخر هو (المعولية) أي كم يمكن أن نعول عن المعلومة عند اتخاذ القرار، وان لهذه الخاصية خصائص فرعية وهي، أن تكون صحيحة ودقيقة، وموضوعية، والتحقق من المعلومات.
- 4- خاصية موقوتية المعلومات الإستراتيجية: وتعد هذه الخاصية الأساس للمعلومات الإستراتيجية، إذ أن توفير المعلومات الإستراتيجية بالتوقيت المناسب، يؤدي إلى تقليص معدلات الأخطاء، في إعداد التنبؤات بالشكل الذي يساعد في تقليص تكلفة الفرصة البديلة، وبمعدلات ثابتة.
- II- ماهية نظام المعلومات الإستراتيجية: إن الدور الذي يؤديه نظام المعلومات الإستراتيجية في حياة المؤسسات، يوصي بأهمية التعرف على هذا النظام، من خلال دراسة ماهية نظام المعلومات الإستراتيجية، ومكوناته، وخصائصه.
- أولاً- تعريف نظام المعلومات الإستراتيجية: هناك الكثير من الباحثين الذين تطرقوا إلى تعريف نظم المعلومات الإستراتيجية، وكل حسب وجهة نظره، وسنتناول هنا أهم هذه التعريفات.
- نظام المعلومات الإستراتيجية؛ هو ذلك النظام الذي صمم خصيصا لمساعدة المؤسسة، في الحصول على الميزة التنافسية، أو لمساعدتها في تحقيق موقع تنافسي في السوق. (17)
- نظم المعلومات الإستراتيجية؛ هي النظم المعلوماتية التي تزود إدارة المؤسسة بالمعلومات الإستراتيجية، (الشاملة، الجوهرية، التنبؤية)، عن المنتجات والخدمات المنافسة، وكذلك المعلومات عن البيئة التنافسية، من منافسين وعملاء وموردين وغيرهم، والتي تساعد أيضا على وضع الإستراتيجية التنافسية، وبالتالي تحقيق الميزة الإستراتيجية، عن منافسيها في السوق. (18)
- ونجد أن كل من "جونسن" و"كاريكو" قد وضعا تعريفا لنظام المعلومات الإستراتيجية؛ على أنه؛ نظام يمكن له إيجاد أساليب تغيير قواعد اللعبة، بحيث يصبح بالإمكان استخدام موارد نظام المعلومات الإستراتيجية، ليتم الفوز باللعبة. (19)
- كما يعرف نظام المعلومات الإستراتيجية؛ على أنه النظام الذي يستطيع أن يوفر للمؤسسة، خدمات ومنتجات تنافسية، تحقق لها تقدما استراتيجيا على المنافسين في السوق، وهو نظام يحفز الابتكار الإداري، ويحسن كفاءة العمليات، ويبين موارد معلومات إستراتيجية للمؤسسة. (20)
- ولقد وضعت "ناتسي ووندر" مفهوما لنظام المعلومات الإستراتيجية، من خلال ثلاث خصائص هي: (21)
- أ- نظام المعلومات الإستراتيجية؛ يغير كثيرا في أداء المؤسسة، وذلك وفق مؤشر واحد أو أكثر، حيث يعد حجم التأثير أحد المعايير في التمييز بين نظم المعلومات الإستراتيجية، ونظم المعلومات التقليدية، أي ما تحققه نظم المعلومات التقليدية من عائد، يمكن للنظم الإستراتيجية أن تحقق أضعاف ذلك.
- ب- يساهم نظام المعلومات الإستراتيجية، في تحقيق غايات وأهداف المؤسسة الإستراتيجية، حيث يكون النظام استراتيجيا، إذا كان هو أحد المكونات الإستراتيجية القليلة ذات الأهمية الكبرى، في مسالة تحقيق أهداف وغايات المؤسسة بنجاح.

ج- يعد النظام استراتيجيا؛ إذا ساهم وبشكل أساسي في تغيير طريقة المؤسسة، بانجاز النشاطات، أو طريقة قيامها بالمنافسة، أو طريقة تعاملها مع العملاء والموردين، فالنظام الذي يفتح قناة توزيع جديدة أمام منتجات المؤسسة، يعد نظاما استراتيجيا.

ومن خلال ما تقدم من وجهات نظر، يمكن القول أن نظام المعلومات، يعد إستراتيجيا، إذا كانت مخرجاته تعد إستراتيجية، وتستند إليها الإدارة العليا في اتخاذ قراراتها، المتعلقة بالمنافسة مع المؤسسات الأخرى، وبالتالي يتم التركيز على تشكيل الإستراتيجية التنافسية، والموقف التنافسي، سواء كان هناك تقدم محقق أو غير محقق، ودور نظم المعلومات الإستراتيجية، يتمثل في المحافظة على ذلك التقدم وإدامته، أو دعم تحقيق تقدما تنافسيا، أو المساهمة في تقليص الفجوة التنافسية بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى، ومن خلال جعل المؤسسة، تلحق بركب المؤسسات المنافسة، وذلك يتم كله من خلال تزويد المؤسسة بالمعلومات الإستراتيجية، التي يتطلبها اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالمنافسة.

ونظام المعلومات الإستراتيجية، يختلف عن باقي النظم التقليدية، بأنه يتناول جوانب إستراتيجية، مثل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية (التنافسية)، وجوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية، أي أنه يساهم مساهمة جوهرية في التحليل الاستراتيجي، الذي يساعد الإدارة العليا باتخاذ القرارات الإستراتيجية، وخصوصا ما يتعلق بالمزايا التنافسية.

ثانيا- مكونات نظام المعلومات الإستراتيجية: يتكون نظام المعلومات الإستراتيجية؛ من معلومات إستراتيجية خاصة، أو تغطي البيئتين الخارجية (عامة وتنافسية) والداخلية، بحيث تعطي درجة ترابط وتكامل هذه المكونات للنظام، صفة الفعالية، على اعتبار أن النظام، ومن خلال تلك المخرجات المعلوماتية المتكاملة، يحقق الأهداف والغايات، التي يسعى إلى تحقيقها، ألا وهي استخدامه كسلاح استراتيجي تنافسي، ومن خلال تأثيره في البيئة الداخلية والخارجية، فضلا عن اعتباره هو أيضا ميزة تنافسية لدى المؤسسة، عندما يكون ذو فعالية، من خلال المعلومات المتكاملة التي يزود بها المؤسسة.

وإذا كان دور نظام المعلومات الإستراتيجية؛ هو الحصول على المعلومات من البيئة الخارجية أو البيئة الداخلية للمؤسسة، ومعالجتها طبقا لمتطلبات الاستعمال، ووضعها في تقارير أو خزنها، لاسترجاعها عندما تكون هناك حاجة إليها،⁽²²⁾ فإن أداء المهام المتعلقة بإدارة المعلومات داخل المؤسسة، لا تخرج عن إطار العمليات الأربعة الآتية:⁽²³⁾

1- جمع البيانات: ويتم في هذه العملية الحصول على البيانات من مصادرها المختلفة، الرسمية وغير الرسمية، مع مراعاة توفر خصائص هامة كالصحة، الدقة، الشمول، المرونة، وتناسب التكلفة مع القيمة، في تلك البيانات، ويتم تزويد المؤسسة بالبيانات الخاصة بالاتجاهات المستقبلية، والاحتمالات الخاصة بالبيئة، عن طريق استخدام وسائل المراقبة البيئية (التنبؤ والتحليل).

2- معالجة البيانات: حيث يتم تحويل البيانات، من هيئتها الأولية، إلى معلومات إستراتيجية، ذات معنى وقيمة، وهذه العملية يتم تقسيمها إلى تصنيف البيانات، تركيبها، تلخيصها، معالجتها واختيارها، فضلا عن استخراج النتائج، حتى تكون جاهزة للاستخدام، في الوقت المناسب من قبل المستفيدين.

3- تخزين المعلومات: إن الحاجة للمعلومات لا تنتهي بمجرد استخدامها لمدة معينة، وحيث أن هناك بعض المعلومات التي لا تستخدم بمجرد استخراجها، فإنه من المهم جدا تخزين تلك المعلومات لحين ظهور الحاجة إليها.

4- استرجاع المعلومات: وهي العملية الخاصة باسترجاع المعلومات التي تم تخزينها، عند ظهور الحاجة إليها من قبل المستفيدين، ويجب مراعاة عامل التوقيت، عند استرجاع المعلومات، حتى لا تفقد المعلومات الفائدة المرجوة منها، إذا تأخرت عن توقيت الحاجة إليها.

والمؤسسة التي تتلقى المعلومات وتقوم بتحليلها وتوزيعها، إلى مراكز القرار المناسبة، وبصورة أسرع من منافسيها، يمكنها ذلك من تحقيق ميزة تنافسية، وخاصة في البيئات المتغيرة بسرعة وباستمرار، والشكل التالي يبين عمليات نظام المعلومات الإستراتيجية.

ثالثا- دور نظم المعلومات الإستراتيجية: لا يقتصر دور نظام المعلومات الإستراتيجية؛ فقط على المساعدة في مسح البيئة، والسيطرة على الأنشطة الداخلية للمؤسسة، وإنما يمكن أن يكون سلاحا إستراتيجيا، ومثلما يمكن أن يكون نقطة قوة فهو أيضا يمكن أن يكون نقطة ضعف في المؤسسة، ويمكن لنظام المعلومات الإستراتيجية، أن يحقق ثلاث أغراض أساسية هي:⁽²⁴⁾

1- يوفر أشارات تحذير مبكرة لحدوث المشاكل داخل وخارج المؤسسة، حيث تكون هناك قاعدة بيانات لنظام المعلومات الإستراتيجية (جمع، تصنيف، معالجة، تخزين وإعادتها للاستخدام من طرف المستفيد النهائي) وقاعدة البيانات هذه والمتمثلة ببنك المعلومات الرسمية ومصادر البيانات غير الرسمية، والتي من خلال ما تزود به المؤسسة من بيانات إستراتيجية حول البيئة الداخلية والخارجية، والتي تساعد على القيام بعملية التحليل والتقييم الاستراتيجي، فضلا عن مساعدة متخذي القرار على التنبؤ، حيث لا يلقي التحليل لوحده، وبناءا عليه يمكن تشخيص نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وهذا لا يتم بالصورة الإستراتيجية، إلا إذا توفر نظام للمعلومات يؤدي دور بفعالية.

2- يوفر نظام المعلومات الإستراتيجية، من خلال مخرجاته المعلومات الإستراتيجية الضرورية للإدارة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية غير المبرمجة حيث أنه بعد القيام بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة (الداخلية و الخارجية) يمكن القيام بعملية التقييم للبيئة ووضع التقارير عنها.

3- يساعد متخذي القرارات، على اختلاف مستوياتهم في اتخاذ القرارات المبرمجة، حيث أن نظام المعلومات الإستراتيجية، لا ينحصر مهمته في تقديم المعلومات الإستراتيجية للإدارة العليا فقط، وإنما أيضا يمكن أن يقوم بتقديم الخدمات المعلوماتية، إلى جميع المستويات الإدارية، لاتخاذ القرارات المبرمجة.

وتجدر الإشارة إلى أن الهدف من وراء الحصول على معلومات إستراتيجية، تتعلق بنقاط القوة والضعف الداخلية، ومن أجل مقابلتها بالفرص والتهديدات الخارجية، وذلك لكي تساعد المؤسسة في عملية صنع القرار الإستراتيجي، والمتمثل في رسم إستراتيجية المؤسسة. (25)

III- مفهوم القرار الاستراتيجي:

أولا- تعريف القرار الاستراتيجي: حظي تعريف القرار الاستراتيجي، باهتمام الكثير من المفكرين، والباحثين في الفكر الإداري، وقد تباينت المفاهيم الخاصة به، بسبب اختلاف مداخل دراسته، من قبل كتاب الإدارة، ويتفق الكثير من المؤلفين، على أن تعريف القرار الاستراتيجي؛ هو ذلك القرار، الذي تم اختياره من مجموعة من البدائل الإستراتيجية، والذي يمثل أفضل طريقة، للوصول إلى أهداف المؤسسة. (26)

وتعرف القرارات الإستراتيجية أيضا؛ بأنها تلك القرارات، التي تؤثر بعمق في مستقبل المؤسسة، من خلال التجاوب، والتوافق بين هذه القرارات، ومتطلبات البيئة. (27)

كما أن القرار الاستراتيجي؛ هو ذلك القرار، الذي يتناول المتغيرات طويلة الأجل، ذات العلاقة بأداء المؤسسة، أو ذات التأثير المركزي المهم، في استمرار ونجاح المؤسسة، ويمثل نوعا خاصا لاتخاذ القرارات الإدارية، في ظل عدم التأكد. (28)

وتعرف القرارات الإستراتيجية بأنها؛ قرارات تهتم بدراسة المشكلات المعقدة، وتتعامل مع أهداف المؤسسة، وأن قيمتها وتأثيرها، يختلف بحسب المستويات الإدارية التي تتخذها، فعند الإدارة العليا، تكون عالية الأهمية، وتتطلب جهدا ذهنيا كبيرا، وتميزا، وتستعين بالخبراء والمستشارين، في حل المشكلة، لضمان صنع القرار السليم، والفاعل. (29)

وتوصف القرارات الإستراتيجية، بأنها قرارات بعيدة المدى، في محتواها وتعتمد على الخطط الإستراتيجية الموضوعية، وتحقيق الأهداف المحددة، وتأخذ في الاعتبار، كل احتمالات الموقف وعواقبه. (30)

كذلك تعرف بأنها؛ قرارات استثنائية، يتم صنعها في المدة الزمنية الحالية، ذات الدرجة العالية من الأهمية، من ناحية تأثيرها في المؤسسة، خلال المرحلة الزمنية المقبلة، وتنصب على تحقيق هدف المؤسسة، من خلال فهم كيفية انسياب عملية صنع القرار خلالها، وتتطلب مهارات إبداعية، للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية، والخارجية. (31)

وعلى أساس ما تقدم؛ يتضح بأن القرارات الإستراتيجية، هي قرارات استثنائية، يتم صنعها في الوقت الذي تحتاجه المؤسسة، وتكون ضرورية لتفعيل نشاطها، وينتج عنها آثار إيجابية كبيرة، ومؤثرة في الفترات المقبلة، فهي تركز على تحقيق هدف المؤسسة، من خلال الإجراءات والخطوات اللازمة لصناعتها، وتتطلب مهارات إبداعية، للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وبالرغم من الاختلافات الظاهرية في تحديد مفهوم القرارات الإستراتيجية، إلا أن معظم التعريفات تتفق، في كون أن القرارات الإستراتيجية، ذات أهمية كبيرة، تبنى على أساس التنبؤ والاستشراف لمستقبل المؤسسة، وتوقع متطلباتها، بتفعيل كافة المعطيات والموارد الإدارية، والعلمية والتقنية، ويتطلب ذلك كفاءة مهنية وإدارية، مدركة تماما ماذا سيؤدي عملها في المستقبل،

والاحتياط لكافة المتغيرات المحيطة بها، لتساعد المؤسسة على التكيف مع البيئة الخارجية، من خلال تحليلها، والاستفادة من المعلومات المستنبطة منها، وتمتاز بالحيوية والتطور وتحقيق الأهداف المرجوة منها.
ثانيا- أهمية القرار الاستراتيجي: يعد القرار الاستراتيجي من الأهمية، جوهر العملية الإدارية، ووسيلتها الأساسية، في تحقيق أهداف المؤسسة، هذا وحظي القرار الاستراتيجي، باهتمام استثنائي في المجالات المختلفة للإدارة، لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المؤسسة، من مواصلة أنشطتها الإدارية، بكفاءة وفعالية.⁽³²⁾
وتكتسب عملية صنع القرارات الإستراتيجية أهمية كبيرة، لأنها ترتبط بالنشاط الساعي لاكتشاف أهداف جديدة، أو تعديل الأهداف الحالية.⁽³³⁾

كما أنه يكتسب أهمية كبيرة، كونه يحدد الرؤية المستقبلية للمؤسسة، ويكون تأثيره شاملا على مستوى المؤسسة ككل، لكونه يتعلق باندماج المؤسسة، أو تحديد حجمها، أو مركزها التنافسي، أو المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.⁽³⁴⁾

وبغض النظر عن نوع النشاط الذي تمارسه المؤسسة، فلكراراتها الإستراتيجية المتخذة، أثر بالغ لا يقتصر عليها فقط، بل يتعداها في أحوال كثيرة، للتأثير على الاقتصاد الوطني بأكمله، ونتيجة ما للقرارات من أهمية بصفة عامة، وما للقرارات الإستراتيجية بصفة خاصة، نجد أن اتخاذها يتطلب قدرا كبيرا من الدقة، والقدرة الفائقة، على توقع أحداث المستقبل، والتنبؤ بمجريات الأمور، بما يؤدي في النهاية إلى النجاح في تنفيذ تلك القرارات، وتحقيق أهداف المؤسسة في الاستمرار والنمو في السوق.⁽³⁵⁾

وللتأكيد على أهمية القرارات الإستراتيجية، يمكن أن نشير إلى الدراسة التي قام بها (اليونيتايد)،⁽³⁶⁾ والتي قارن فيها بين بعض المؤسسات العاملة في مجالات الكمبيوتر، ومتاجر التجزئة، وفي استنتاجاته أشار إلى أنه على مدى عشرين سنة، نجحت إحدى مؤسستين، كانتا متساويتين في السوق بداية الفترة، وفشلت الأخرى، ويعود السبب إلى تبني المؤسسة الأولى لقرارات إستراتيجية أفضل، فالمؤسسات الناجحة في رأيه، هي تلك التي لها رؤية صائبة، عن الأمور والمسائل المستقبلية، وبالتالي لا يعد وجود عيوب في حجم المؤسسة، أو مواردها المالية سببا في الفشل، وإنما يرجع الفشل، إلى الافتقار إلى صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي.

وتجدر الإشارة في الأخير، أن نجاح صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، يعود على المؤسسة بزيادة الأرباح، وتهيئة الفرص التنافسية، وزيادة أسعار الأسهم، أو الحصة السوقية، كما أن للقرار الاستراتيجي، دور مركزي، وجوهري، للتأثير في حياة المؤسسة، ومخرجاتها، التي تؤثر فيما يعد على العاملين فيها.⁽³⁷⁾
ثالثا- خصائص القرار الاستراتيجي: تصنع القرارات الإستراتيجية، وتتخذ في ظروف استثنائية، نتيجة لتهديدات متوقعة، وفرص بيئية يحتمل ظهورها في المستقبل، وتكون نتائج هذه القرارات بعيدة الأمد بالنسبة للمؤسسة.⁽³⁸⁾
وتتميز القرارات الإستراتيجية، بخصائص معينة، تميزها عن باقي القرارات، التي تصنعها، وتتخذها المؤسسة، وهي كالتالي:⁽³⁹⁾

1- المستوى التنظيمي: تتعامل القيادة العليا مع القرارات الإستراتيجية، من حيث صياغتها، وتأمين القاعدة الأساسية لها، لكونها مؤثرة في كافة أجزاء المؤسسة، ويمتلك رأس الهرم التنظيمي، القدرة على رؤية الأشياء بشكل واضح، ولديه الإمكانيات على فهم العواقب والنتائج، وهذا لا يمنع الإدارات الأخرى في المشاركة في عملية صنع القرار الاستراتيجي، واعتباره من الوسائل المهمة، التي تزيد من ثقة عناصر المؤسسة، وبلورة القرارات، مما يسهل المضي في تطبيقها، والإشراف على تنفيذها.

2- التأثير الزمني: إن نتائج القرارات الإستراتيجية، لها تأثيرات بعيدة المدى، سواء على مستوى الأفراد، أو الأقسام، أو على مستوى المؤسسة ككل، ويتطلب العمل في هذا السياق لعدة سنوات قادمة، ومن خلاله يمكن أن تحقق المؤسسة قفزة نوعية، وتميزة في الإنتاج، أو الاشتراك والمنافسة في سوق معينة.

3- التوجه المستقبلي: تقوم القيادة العليا في المؤسسة، بمسح ميداني، والتنبؤ بأمور مستقبلية للبيئة، عندما ترغب في صناعة قرارها الاستراتيجي، وتحليل البيئة الخارجية، بهدف اقتناص الفرص، ومحاولة مواجهة التهديدات، ومواءمتها لعناصر القوة والضعف، داخل البيئة الداخلية للمؤسسة، لتصبح المؤسسة في وضع يسمح لها بصنع قرار، له تأثير على مستقبلها، وتتضمن النظرة المستقبلية للقرارات الإستراتيجية تحديد المسار المستقبلي، أو إمكانيات الأداء التي تمكن المؤسسة، من تحويل نفسها من المرحلة الآنية، إلى المرحلة المستقبلية المرغوب الوصول إليها.

4- تخصيص وتوزيع موارد المؤسسة: تتطلب عملية تنفيذ القرارات الإستراتيجية، تخصيص الموارد البشرية، والمادية، والمالية، المتوفرة لدى المؤسسة، وتوزيعها على أقسام المؤسسة، لإنجاز المهام الموكلة لكل قسم، وهذا يتطلب منها جدولة أنشطتها، وتنسيقها بما يسهم من تأمين متطلبات تنفيذ هذه القرارات، من قبل الأقسام.

5- تضمين قيم ومعتقدات الإطار المعرفي والمادي داخل وخارج المؤسسة: حيث تتأثر القرارات الإستراتيجية، بالقيم والمعتقدات، وخاصة بالنسبة لأولئك الذين يمتلكون القوة المعرفية، والمادية داخل المؤسسة وخارجها. وينظر إلى القرارات، على أنها انعكاس لمواقف، ومعتقدات أولئك الذين يمتلكون من القوة، والتأثير الكبير على المؤسسة.

6- تمثل الإطار العام لقرارات الإدارة الوسطى والدنيا: حيث تعد عملية تثبيت الأهداف، من قبل الإدارة العليا داخل المؤسسة، وقيامها بصنع القرارات الإستراتيجية، مما يؤثر في اشتقاق الأهداف، والخطط الفرعية، لمختلف الإدارات الأخرى، فهي تكون مرشدا عاما، لتلك الإدارات عند صناعتهم للقرارات، التي يجب أن تتناسب، وتتماشى مع أفكار القيادة العليا، كما يجب التفكير دائما بأن الأهداف الإستراتيجية، هي الغايات التي تؤمن المؤسسة، بتحقيقها من خلال تفعيل كافة أقسامها، وإداراتها لغرض تحقيق الرسالة الأساسية للمؤسسة، حيث تعد الأهداف؛ المحطات الأخيرة، لكافة وظائف الإدارة، التنظيمية، والتخطيطية، والرقابية.

7- التوجه نحو النظام المفتوح: إن عملية التطور والمنافسة، يتطلب من المؤسسة، التوجه إلى بيئتها الخارجية، إذا تحددت عملياتها ووظائفها الداخلية، فالمؤسسة التي تريد أن تحافظ على نجاحها، في الأجل البعيد، يجب أن تأخذ في الحسبان، وهي تصنع قراراتها، تأثيرات البيئة الخارجية، وبالأخص الأطراف ذات المصلحة، من منافسين، وموردين، وعملاء، وحكومة، وغيرهم.

رابعاً- المعلومات وفعالية صنع القرار الاستراتيجي: أشارت الكثير من الدراسات والبحوث العلمية، إلى وجود عوامل ومتغيرات، ذات تأثير في صنع وفعالية القرار، وركزت في بعض الدراسات، على بعض المتغيرات، وتركت الأخرى، كما لم يختبر بعض الباحثين، تأثير هذه المتغيرات على صناعة القرارات الإستراتيجية، أو وضعها تحت التجربة، والقياس، واختبارها، من خلال معايير الفعالية التنظيمية.

ويواجه مسيرو المؤسسات اليوم، مهمة صعبة في صنع القرارات، ضمن بيانات مضطربة، ومتزايدة التعقيد، وإن التفكير في التخطيط السليم، لأي قرار، يعتمد بالدرجة الأولى، على دقة، ومصداقية المعلومات، وفي هذه الحالة، لا بد أن ترتبط إستراتيجية المعلومات، باختبار القرارات الرئيسية، والفرعية، ومسارات عمل المؤسسة في المستقبل.⁽⁴⁰⁾

هذا وتتوقف كفاءة صنع القرارات، على دقة المعلومات، التي تصل إلى متخذي القرارات في المؤسسة، وكل حسب مستواه، ويتطلب من صانعي القرار، تدقيق هذه المعلومات أثناء الحصول عليها، من أكثر من مصدر واحد، كذلك يؤدي زيادة المعلومات وتراكمها، إلى تقليل الفهم، وزيادة الغموض لدى منظومة اتخاذ القرار.

وقد ازدادت أهمية المعلومات، ودورها في عملية صنع واتخاذ القرار، بسبب تعقيدات المؤسسات الحديثة، وتنوع أنشطتها، مع كبر حجمها، وازدياد وتوسع التطور التكنولوجي والتقني، وتأثيره على الحياة عامة، فضلا عما يصاحب البيئة من تغيرات كبيرة وكثيرة، وإن علاقة المعلومات بعملية صناعة وفعالية القرارات، وخاصة الإستراتيجية، تفوق العوامل الأخرى، في درجة التأثير.

وتتعرض العديد من القرارات للإخفاق والفشل، ولا تحقق أهدافها، بسبب إهمال تهيئة المعلومات المطلوبة، التي تساعد في استكمال مقومات القرار، وغالبا ما يجري تشخيص نقاط الضعف، في صناعة القرار، عند المقارنة بين القرار الفاعل، والقرار غير الفاعل، من الزاوية التي ينظر منها إلى طبيعة نظم المعلومات، التي استند إليها ذلك القرار، وقد بين "لوكاس" أن المعلومات هي البيانات، التي تم معالجتها بالشكل الذي تكون فيه ذات معنى، لصانع القرار، وقيمة حقيقية، يمكن تفعيلها في القرارات الحالية، والمستقبلية.⁽⁴¹⁾

وتبرز الحاجة إلى القدرة على التنبؤ، استنادا إلى معطيات المعلومات المتوفرة، كما أن متخذ القرار، يواجه عنصر الضغط النفسي، بحكم ضيق الوقت المتاح في صنع القرار، والذي بدوره، لا يترك فترة زمنية لجمع المعلومات وتحليلها، كما هي في الظروف الاعتيادية.⁽⁴²⁾

IV- منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية: سنتناول في هذا المحور المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الميدانية، والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة المختارة، والأدوات البحثية المستخدمة في جمع البيانات.

أولاً- المنهج العلمي المستخدم في الدراسة: نسعى من خلال الدراسة، للوصول إلى قياس مدى مساهمة نظم المعلومات في ترشيد القرارات الإستراتيجية في البنوك التجارية الجزائرية، بالتطبيق على عينة من البنوك بولاية المسيلة، لذا اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي؛ الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث، لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لها، وتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضوع الدراسة.

كما استخدم الباحث لتحليل موضوع الدراسة، أسلوب دراسة الحالة، من خلال تطبيق الدراسة النظرية على عينة من البنوك التجارية الناشطة في ولاية المسيلة، بالإضافة إلى ذلك استخدم الباحث مصدرين أساسيين للبيانات هما:

1- المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للبحث، والمتمثلة أساساً في الكتب باللغة العربية واللغة الأجنبية ذات العلاقة، وكذا الدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة،

2- المصادر الأولية: ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال استمارة استبيان كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على الإداريين العاملين في البنوك التجارية عينة الدراسة، وقام الباحث بجمع وتقرير وتحليل الاستبيان باستخدام برنامج **spss الإحصائي**.

ثانياً- مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من كل الإداريين العاملين في عين من البنوك التجارية الناشطة في ولاية المسيلة على، ولصعوبة تحديد عدد العاملين في كل الوكالات البنكية في ولاية المسيلة بدقة، فإننا اخترنا عينة عشوائية ل في 06 وكالات بنكية مختلفة. والجدول رقم (1) يوضح توزيع عينة الدراسة مع عدد استمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة ونسبتها المئوية.

جدول رقم 01: يوضح عينة الدراسة وعدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة

الرقم	اسم البنك	المسترجعة	الموزعة	الضائعة
01	البنك الوطني الجزائري	العدد	12	20
		النسبة %	10	06.66
02	القرض الشعبي الجزائري	العدد	18	20
		النسبة %	15	01.66
03	الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط	العدد	12	20
		النسبة %	10	06.66
04	بنك التنمية المحلية	العدد	10	20
		النسبة %	08.33	16.66
05	بنك الفلاحة والتنمية الريفية	العدد	20	20
		النسبة %	16.66	00
06	بنك الجزائر الخارجي	العدد	20	20
		النسبة %	16.66	00
المجموع		العدد	92	120
		النسبة %	76.66	100

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه تم توزيع 120 استمارة استبيان على إداريين في 06 وكالات بنكية وتم استرجاع 92 استمارة بنسبة 76.66%، وبلغ عدد الاستمارات الضائعة 28 استمارة بنسبة 23.33%، في حين تم استبعاد 02 استمارة لعدم اكتمال بياناتها وعدم قابليتها للتحليل.

ثالثاً- أداة الدراسة الميدانية: اعتمدنا في دراستنا لموضوع بحثنا هذا، كأداة أساسية استمارة استبيان، وأهم الأهداف المرجوة من خلال فقرات هذا الاستبيان، فبالإضافة إلى الهدف الأساسي وهو تحليل مدى مساهمة نظم

المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات الإستراتيجية في البنوك التجارية الجزائرية، نهدف أيضا إلى ما يلي:

- التعرف على متطلبات وخصائص المعلومات الإستراتيجية، التي تلبي احتياجات الإدارات المختلفة، في البنوك محل الدراسة؛
- التعرف على مدى استخدام نظم المعلومات الإدارية، المختلفة في صنع واتخاذ القرارات، في البنوك التجارية محل الدراسة؛
- التعرف على مدى مساهمة المعلومات الإستراتيجية، في ترشيد القرارات الإستراتيجية، في البنوك الممثلة لعينة الدراسة؛

1- تصميم الاستبيان: وفيما يخص تصميم الاستبيان، فقد تم من خلال جملة من الوثائق والدراسات السابقة، والجانب النظري للبحث، واعتمدنا في تصميم الاستمارة، على سلم ليكرت خماسي الأبعاد كمقياس للإجابة عن فقرات الاستبيان، المدرجة تحت ثلاث محاور أساسية، والجدول رقم (2) يوضح سلم ليكرت خماسي الأبعاد ودرجات المقياس.

جدول رقم (2): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
الدرجة	05	04	03	02	01

ولتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، تم تقسيمه على أبعاد المقياس الخمسة للحصول على طول البعد أي (0.80= 5/4)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة، إلى أقل قيمة في المقياس، وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى للبعد الأول وهكذا، كما يلي:

- لا اتفق تماما: المتوسط ينتمي إلى المجال؛ (01.00 – 01.80).
- لا اتفق: المتوسط ينتمي إلى المجال؛ (01.80 – 02.60).
- محايد: المتوسط ينتمي إلى المجال؛ (02.60 – 03.40).
- اتفق: المتوسط ينتمي إلى المجال؛ (03.40 – 04.20).
- اتفق تماما: المتوسط ينتمي إلى المجال؛ (04.20 – 05.00).

وقد تم تقسيم استمارة الاستبيان إلى جزأين أحدهما خصص للبيانات الشخصية العامة لعينة الدراسة، وتتكون من ستة فقرات وهي اسم المؤسسة، والوظيفة، والجنس، والسن، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، أما الجزء الثاني؛ فيتناول محاور الدراسة الأساسية، والمتعلقة بمساهمة نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات الإستراتيجية، في البنوك التجارية، وتم تقسيمه إلى ثلاث محاور، كما يوضحه الجدول رقم (3)، والذي يبين عنوان المحور، وأرقام الفقرات، وعددها، والنسبة المئوية لكل محور، بالمقارنة مع العدد الكلي لفقرات الجزء الثاني من الاستبيان.

جدول رقم 03: يوضح عينة الدراسة وعدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة

الرقم	عنوان المحور	أرقام الفقرات	عدد الفقرات	النسبة
01	خصائص ومتطلبات المعلومات الإستراتيجية لتلبية احتياجات إدارة البنوك من المعلومات	01 - 16	16	31.37
02	استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في البنوك التجارية	17 - 35	19	37.26
03	مساهمة المعلومات الإستراتيجية في صنع القرارات الإستراتيجية في البنوك التجارية	36 - 51	16	31.37
المجموع		01 - 51	51	100

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

2- ثبات وصدق أداة الدراسة:

أ- ثبات الاستبيان: يقصد بثبات استمارة الاستبيان؛ أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ، والجدول رقم 4 يمثل معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

الجدول رقم 04: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الرقم	المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق
2	متطلبات وخصائص المعلومات الإستراتيجية لتلبية احتياجات الإدارة	16	.8900	43.90
3	استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة	19	.8540	24.90
4	مساهمة المعلومات الإستراتيجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية	16	.8810	38.90
جميع المحاور			.9460	72.90

*الصدق = الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ.

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 04؛ أن معامل ألفا كرونباخ لكل محاور الاستبيان تتراوح بين (0.854 - 0.890) وهي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا لجميع محاور الاستبيان معا بلغ 0.972 وهذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة، وكذلك قيمة الصدق والذي يمثل الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ، لجميع محاور الاستبيان تتراوح بين (0.788-0.964) في حين قيمة الصدق لجميع محاور الاستبيان بلغت 0.972 وهي قيمة عالية، تدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

ب- صدق الاستبيان: يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال؛ الصدق الظاهري للمقياس (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، والصدق البنائي لمحاور المقياس.

- الصدق الظاهري للمقياس (صدق المحكمين): حيث قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين، تألفت من 05 أعضاء من الهيئة التدريسية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة، وهم متخصصين في المحاسبة، والإدارة، والإحصاء، والعلوم المالية والمصرفية، وقد طلب الباحث من المحكمين، إبداء رأيهم في مدى ملاءمة العبارات، لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات، ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء رأيهم فيما يتعلق بالبيانات العامة لعينة الدراسة، وتركزت توجيهات المحكمين على انتقاد طول الاستبيان، حيث كانت تحوي بعض العبارات المكررة، كما أن بعض المحكمين نصحوا بضرورة تقليص بعض العبارات في بعض المحاور، وإضافة بعض العبارات إلى محاور أخرى.

-صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان: تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ عددها 30 مفردة وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، حيث نلاحظ أن معاملات الارتباط لجميع فقرات المحاور ثلاثة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (sig) لكل فقرة أقل من (0.05)، وقيمة معامل الارتباط R المحسوبة أكبر من قيمة معامل الارتباط R الجدولية، والتي تساوي 0.351، وبذلك تعتبر فقرات المحاور الثلاثة صادقة لما وضعت لقياسه.

- صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة: يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، والجدول رقم (05) يوضح ذلك.

جدول رقم 05: يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

العبارة	معامل الارتباط	القيمة sig
متطلبات وخصائص المعلومات الإستراتيجية لتلبية احتياجات الإدارة	0.865	0.000
استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة	0.720	0.000
مساهمة المعلومات الإستراتيجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية	0.849	0.000

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05)؛ أن معامل الارتباط لجميع محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (sig) لكل محور أقل من (0.05)، وقيمة معامل الارتباط R المحسوبة، تتراوح بين (0.720 و 0.865) وجميعها أكبر من قيمة معامل الارتباط R الجدولية، والتي تساوي 0.351، وبذلك تعتبر جميع محاور أداة الدراسة، صادقة لما وضعت لقياسه.

IIV- تحليل النتائج واختبار الفرضيات:

أولا- تحليل البيانات العامة لعينة الدراسة:

1- الجنس:

جدول رقم 06: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	57	33	90
% النسبة	63.33	36.66	100

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 06، أن عدد الذكور بلغ 57 فرد بنسبة 63.33%، في حين بلغ عدد الإناث 33 مفردة بنسبة 36.66%، أي أن فئة الذكور هي الغالبة في البنوك التجارية.

2- السن:

جدول رقم 07: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

الفئة العمرية	أقل من 30	من 30 - 50	أكبر من 50	المجموع
التكرار	28	58	04	90
% النسبة	31.11	64.44	04.44	100

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 07، أن الفئة العمرية من 30 - 50 سنة هي الغالبة بعدد 58 فرد بنسبة 64.44%، في حين بلغ عدد الفئة العمرية أقل من 30 سنة 28 فرد بنسبة 31.11%، وبلغ عدد أفراد الفئة العمرية أكبر من 50 سنة 04 أفراد بنسبة 04.44%.

3- المستوى التعليمي:

جدول رقم 08: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
التكرار	01	02	87	90
% النسبة	01.11	02.22	96.66	100

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 08 أن الأغلبية الساحقة من أفراد العينة من حملة الشهادات الجامعية بنسبة 96.66%، في حين بلغت نسبة من هم دون المستوى الجامعي 03 أفراد بنسبة 04.44%.

4- الخبرة:

5-

جدول رقم 09: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة

عدد السنوات	أقل من 05	من 05 - 10	أكبر من 10	المجموع
التكرار	38	30	22	90
% النسبة	42.22	33.33	24.44	100

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 09؛ أن نسبة 42.22% عدد سنوات خبرتهم أقل من 05 سنوات، تليها نسبة 33.33% ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم بين 05 و 10 سنوات، في حين 24.44% من تزيد سنوات خبرتهم عن 10 سنوات.

6- الوظيفة:

جدول رقم 10: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	مدير	نائب مدير	رئيس مصلحة	رئيس قسم	إداري	المجموع
التكرار	02	03	22	15	48	90
% النسبة	02.22	03.33	24.44	16.66	53.33	100

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 10؛ أن الإدارة الدنيا الممثلة في المسمى الوظيفي إداري، بلغت نسبة 53.33%، وبلغت نسبة الإدارة الوسطى 41% ممثلة في المسمى الإداري رئيس مصلحة ورئيس قسم، في حين بلغت نسبة الإدارة العليا ممثلة في المسمى الوظيفي مدير ونائب مدير 05.66% من عينة الدراسة.

ثانيا- نتائج تحليل فقرات المحور الأول: فيما يلي جدول يوضح نتائج تحليل فقرات المحور الأول لأداة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار t لمجموعة واحدة.

جدول رقم 11: يوضح نتائج تحليل المحور الأول المتعلق بخصائص ومتطلبات المعلومات الإستراتيجية تلبي احتياجات إدارة البنوك من المعلومات

الرقم	العبرة	المتوسط	الانحراف	اختبار t	القيمة sig	الترتيب
01	توفر نظم المعلومات الإستراتيجية في البنك معلومات ذات قدرة تنبؤية تساعد الإدارة في إعداد الخطط الإستراتيجية.	3.777	.8760	28.92	0.000	02
02	توفر نظم المعلومات الإستراتيجية في البنك معلومات تتميز بالموضوعية وعدم التحيز.	3.666	.9040	27.19	0.000	04
03	توفر نظم المعلومات الإستراتيجية في البنك معلومات تتميز بدرجة كبيرة من الدقة.	3.711	.9440	26.36	0.000	03
04	توفر نظم المعلومات الإستراتيجية في البنك معلومات تتميز بدرجة عالية من الثقة.	3.666	.9770	25.17	0.000	05
05	توفر نظم المعلومات الإستراتيجية في البنك معلومات تتميز بخاصية الملاءمة.	3.511	.9680	24.32	0.000	09
06	توفر نظم المعلومات الإستراتيجية في البنك معلومات تمتاز بدرجة عالية من المصداقية.	3.644	.9570	25.54	0.000	06
07	توفر نظم المعلومات الإستراتيجية في البنك معلومات تمتاز بخاصية المرونة.	3.600	.9390	25.71	0.000	08
08	تصل المعلومات الإستراتيجية اللازمة للأطراف ذات العلاقة والمصلحة بالبنك في الوقت المناسب.	3.444	1.178	19.60	0.000	13

09	تتوفر للمعلومات الإستراتيجية الحماية اللازمة والكافية من أي اختراق غير مشروع من داخل البنك أو خارجه.	3.844	0.9750	26.42	0.000	01
10	تصل المعلومات الإستراتيجية اللازمة لمتخذي القرارات في البنك في الوقت المناسب.	3.488	1.057	22.12	0.000	11
11	توفر نظم المعلومات الإستراتيجية معلومات بالكمية الكافية والملائمة لصنع القرارات الإستراتيجية.	3.400	1.095	20.82	0.000	15
12	توفر نظم المعلومات الإستراتيجية معلومات متميزة تمنح للبنك ميزة التفوق على المنافسين.	3.511	1.036	22.73	0.000	10
13	توفر نظم المعلومات الإستراتيجية بيانات ومعلومات عن المنافسين بصورة منظمة ومستمرة.	3.155	0.9750	21.68	0.000	16
14	توفر نظم المعلومات الإستراتيجية بيانات ومعلومات تساعد البنك على متابعة إستراتيجيات المؤسسات المنافسة.	3.422	1.033	22.21	0.000	14
15	توفر نظم المعلومات الإستراتيجية بيانات ومعلومات تساعد البنك على تحديد نقاط القوة والضعف لدى المنافسين.	3.622	1.028	23.61	0.000	07
16	تساعد نظم المعلومات الإستراتيجية البنك على تنويع وسائل الحصول على البيانات الخاصة بالبيئة المحيطة.	3.488	1.160	20.17	0.000	12
مجموع المحور		3.559	0.7450	32.05	0.000	/

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 11؛ أن درجة الموافقة على فقرات المحور الأول، تتراوح بين (3.155 و 3.844)، وجميعها تنتمي إلى مجال أتفق، أي أن المستجوبين يوافقون على جميع فقرات هذا المحور، ما عدا الفقرة رقم 13 بمتوسط 3.155 وهي تقع في مجال محايد، وبلغ المتوسط العام للمحور 3.559، بالإضافة إلى أن اختبار t لجميع فقرات المحور الأول تتراوح بين (19.60 و 28.92) وهي جميعها أكبر من t الجدولية والمقدرة ب(1.990)، وأن جميع فقرات المحور دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن القيمة الاحتمالية sig لجميع الفقرات أقل من 0.05.

كما أن اختبار t للمحور الأول بلغ 32.05 وهو أكبر من t الجدولية (1.990)، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى، أي أن خصائص ومتطلبات المعلومات الإستراتيجية؛ تلبي احتياجات إدارة البنوك من المعلومات.

جدول رقم 12: يوضح نتائج تحليل المحور الثاني المتعلق باستخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في البنوك

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	اختبار t	القيمة sig	الترتيب
17	مخرجات نظم المعلومات تتناسب مع طبيعة الأنشطة والعمليات التي يمارسها العامل في البنك.	43.73	0.9620	26.00	0.000	14
18	توفر نظم المعلومات المستخدمة في البنك السرعة في الحصول على المعلومات المطلوبة لأغراض صنع القرارات.	63.73	0.8890	28.16	0.000	13
19	تقسم نظم المعلومات في البنك المعلومات المطلوبة بطريقة تنسجم ومتطلبات القرارات المراد صنعها.	03.73	1.009	24.81	0.000	15
20	تلبي المعلومات التي توفرها نظم المعلومات احتياجات جميع العاملين في البنك وفي كل المستويات.	3.466	1.120	20.76	0.000	19
21	يتمتع مستخدمو نظم المعلومات في البنك بمستوي معرفي وبخبرات تتناسب مع المهام المطلوبة منهم.	283.7	1.156	21.66	0.000	16
22	العاملون في البنك قادرين على التكيف مع التطورات الحديثة في نظم المعلومات.	3.800	1.140	22.35	0.000	11
23	يتمتع مستخدمو نظم المعلومات في البنك بمعرفة تامة لاحتياجات الأطراف ذات العلاقة والمصلحة بالمؤسسة.	3.777	0.9260	27.35	0.000	12

24	تعد تكنولوجيا المعلومات المتطورة في البنك عاملا هاما في تحسين نوعية الخدمات المقدمة للعملاء.	4.155	.9520	29.26	0.000	01
25	تمكن تكنولوجيا المعلومات الحديثة في البنك من ابتكار خدمات جديدة ودخول أسواق جديدة.	4.022	.9410	28.66	0.000	05
26	تسهم تكنولوجيا المعلومات في البنك في الرفع من درجة ولاء ورضا العملاء.	4.111	.9820	28.07	0.000	04
27	تساعد تكنولوجيا المعلومات المتطورة في البنك على تقوية المركز التنافسي للبنك.	4.133	.9670	28.65	0.000	03
28	توفر البرمجيات المستخدمة في البنك المعلومات التي يحتاجها متخذو القرارات في المستويات المختلفة.	3.955	1.086	24.42	0.000	07
29	الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في البنك ذات كفاءة عالية في تخزين وتصنيف واسترجاع البيانات والمعلومات.	3.844	1.147	22.47	0.000	08
30	الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في البنك تتناسب مع طبيعة نشاط وعمل المؤسسة.	4.133	.8140	34.03	0.000	02
31	تمتاز طريقة الحصول على المعلومات المطلوبة بالمرونة الكافية لإضافة أو إلغاء أو استرجاع البيانات والمعلومات.	3.622	1.028	23.61	0.000	18
32	تتسم نظم المعلومات المستخدمة في البنك بسهولة التفاعل والتعامل معها.	3.800	.9670	26.34	0.000	09
33	يؤثر الاستثمار في نظم المعلومات على سياسات وأنظمة البنك وكذا على تخفيض التكاليف على المدى البعيد.	3.644	1.025	23.83	0.000	17
34	يؤثر الاستثمار في نظم المعلومات على تحسين أداء وإنتاجية العاملين في البنك.	3.955	.9280	28.58	0.000	06
35	توفر نظم المعلومات معايير تساعد إدارة البنك من اكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب.	3.800	1.057	24.10	0.000	10
مجموع المحور		3.850	.6610	39.05	0.000	/

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 12؛ أن درجة الموافقة على فقرات المحور الثاني، تتراوح بين (3.466 و 4.155)، وجميعها تنتمي إلى مجال أتفق، أي أن المستجوبين يوافقون على جميع فقرات هذا المحور، وهذا ما يؤكد المتوسط العام للمحور و الذي بلغ 3.850، بالإضافة إلى أن اختبار t لجميع فقرات المحور الثاني تتراوح بين (20.76 و 28.92) وهي جميعها أكبر من t الجدولية والمقدرة ب(1.990)، وأن جميع فقرات المحور دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن القيمة الاحتمالية sig لجميع الفقرات أقل من 0.05.

كما أن اختبار t للمحور الثاني بلغ 39.05 وهو أكبر من t الجدولية (1.990)، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية، أي أن البنوك تستخدم مخرجات نظم المعلومات في صنع واتخاذ القرارات.

جدول رقم 13: يوضح نتائج تحليل المحور الثالث المتعلق بمساهمة المعلومات الإستراتيجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية في البنوك

الرقم	العبرة	المتوسط	الانحراف	اختبار t	القيمة sig	الترتيب
36	تستخدم المعلومات الإستراتيجية في البنك في عملية التخطيط الإستراتيجي.	3.977	.8390	31.80	0.000	02
37	تستخدم المعلومات الإستراتيجية في البنك في عملية صنع القرارات الإستراتيجية.	3.911	.9240	28.36	0.000	05
38	تساهم المعلومات الإستراتيجية في البنك على تحديد وتحليل عناصر التكاليف والعوائد.	3.933	.7500	35.14	0.000	04
39	تستخدم المعلومات الإستراتيجية في البنك في عملية الرقابة على الإستراتيجية.	3.822	.9110	28.12	0.000	08

40	تساهم المعلومات الإستراتيجية في تصحيح القرارات الإستراتيجية وتعزيزها والتأكد من فاعليتها.	3.866	9900	26.17	0.000	07
41	تساهم المعلومات الإستراتيجية في البنك على تحديد وتحليل مواقف العملاء.	3.733	1.074	23.30	0.000	12
42	تساهم المعلومات الإستراتيجية في البنك على تحديد وتحليل مواقف الموردين.	3.644	1.025	23.83	0.000	15
43	تساهم المعلومات الإستراتيجية في البنك على تحديد وتحليل مواقف المنافسين.	3.488	1.100	21.27	0.000	16
44	تساهم المعلومات الإستراتيجية على تحديد وتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف في بيئة البنك الداخلية.	3.800	1.120	22.75	0.000	09
45	تساهم المعلومات الإستراتيجية في البنك على تحديد وتحليل الفرص والتهديدات في بيئة البنك الخارجية.	3.755	.9330	26.99	0.000	11
46	تستخدم المعلومات الإستراتيجية في صنع القرارات التوسعية في أقسام وفروع البنك.	4.000	.9040	29.66	0.000	01
47	تستخدم المعلومات الإستراتيجية في توجيه القرارات الاستثمارية المستقبلية للبنك.	3.866	.8420	30.80	0.000	06
48	تساهم المعلومات الإستراتيجية في ترجمة الأهداف والسياسات العامة للبنك إلى إجراءات وبرامج تنفيذية.	3.711	.9680	25.71	0.000	13
49	تساهم المعلومات الإستراتيجية في توجيه وتخصيص موارد البنك نحو التركيز على التوسع في أسواقها.	3.644	.8830	27.68	0.000	14
50	تساهم المعلومات الإستراتيجية في زيادة حجم الحصة السوقية للبنك.	3.777	.9970	25.40	0.000	10
51	تساهم المعلومات الإستراتيجية في زيادة حجم المبيعات ومن ثم زيادة ربحية البنك.	3.955	.9980	26.56	0.000	03
مجموع المحور		3.805	.6940	36.78	0.000	/

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 13؛ أن درجة الموافقة على فقرات المحور الثالث، تتراوح بين (3.488 و 4.000)، وجميعها تنتمي إلى مجال أتفق، أي أن المستجوبين يوافقون على جميع فقرات هذا المحور، وهذا ما يؤكد المتوسط العام للمحور و الذي بلغ 3.805، بالإضافة إلى أن اختبار t لجميع فقرات المحور الثالث تتراوح بين (21.27 و 31.80) وهي جميعها أكبر من t الجدولية والمقدرة ب(1.990)، وأن جميع فقرات المحور دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن القيمة الاحتمالية sig لجميع الفقرات أقل من 0.05. كما أن اختبار t للمحور الثالث بلغ 36.78 وهو أكبر من t الجدولية (1.990)، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة، أي أن المعلومات الإستراتيجية تساهم في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية في البنوك التجارية.

الخاتمة

تعد نظم المعلومات الإستراتيجية؛ من النظم التي تحتل مكانة هامة على ساحة سلسلة تطور نظم المعلومات، حيث تلعب دورا هاما وأساسيا في دعم الإدارة الإستراتيجية للبنوك التجارية على أداء وظائفها الأساسية على أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية، سواء كانت هذه الوظائف تتمثل في القيام بالتخطيط الاستراتيجي أو اتخاذ القرارات الإستراتيجية، ومن هنا فإن الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات يتمثل في توفير البيانات الملائمة عن الظروف البيئية المختلفة التي تحيط بالبنوك، وأيضا في استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير الخدمات والإمكانيات، التي تعطي للبنوك ميزة إستراتيجية، تفوق القوى التنافسية التي تواجهها في الأسواق المختلفة.

النتائج: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية؛

- 1- مدخلات نظم المعلومات الإستراتيجية تتضمن معلومات عن متغيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، مما يدل على أنها تؤثر على صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، من خلال ما توفره من معلومات تساعد البنوك التجارية في تشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات في البيئة التنافسية.
- 2- تتميز نظم المعلومات الإستراتيجية بقدرة عالية في عملية معالجة وتحليل البيانات، وتخزين المعلومات واسترجاعها، مما ينعكس إيجابيا في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في البنوك التجارية.
- 3- تعمل نظم المعلومات الإستراتيجية على تقديم المعلومات الإستراتيجية، التي تتصف بالشمولية والتكامل، والاستمرارية، والوضوح والدقة اللازمة، والتوقيت المناسب، والمرونة، إلى الإدارة العليا حتى يمكنها ترشيد القرارات الإستراتيجية.
- 4- توصلت الدراسة إلى أن خصائص ومتطلبات المعلومات الإستراتيجية تلبي احتياجات إدارة البنوك التجارية من المعلومات.
- 5- كما توصلت الدراسة إلى أن البنوك التجارية الجزائرية تستخدم نظم المعلومات في صنع واتخاذ القرارات الإدارية على اختلاف أنواعها ومستوياتها.
- 6- وتوصلت الدراسة كذلك إلى أن مخرجات نظم المعلومات الإستراتيجية تساهم وبشكل فعال، في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، في البنوك التجارية الجزائرية.
- 7-

الاقتراحات: في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، لابد من تقديم بعض الاقتراحات نوجزها في ما يلي؛

- 1- ضرورة التعامل مع المعلومات على أنها مورد استراتيجي هام من بين الموارد المختلفة في البنوك التجارية، بل قد تعد أهم الموارد في ضوء تكنولوجيا المعلومات السائدة.
- 2- ضرورة توفير الأيدي العاملة المؤهلة والمدربة على استخدام أساليب تكنولوجيا المعلومات ضمن الإدارات المختلفة بالبنك، وذلك من خلال توفير برامج تدريبية محلية وخارجية، من أجل الاستغلال الأمثل لتكنولوجيا المعلومات.
- 3- ضرورة الاهتمام بتنوع وسائل جمع البيانات والمعلومات من البيئة المحيطة سواء من البيئة الداخلية أو الخارجية.
- 4- ضرورة قيام البنوك التجارية بتفعيل دور نظم المعلومات الإستراتيجية، في التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات الإستراتيجية، والاستفادة القصوى من مخرجات نظم المعلومات الإستراتيجية.
- 5-

الهوامش

- (1)- محمد عبد الرحمن النظاري، نظم المعلومات وأثرها على فاعلية القرارات في المصارف الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية 1990.
- (2)- ناديا حبيب أيوب، نموذج عام لنظام المعلومات الاستراتيجي، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، المجلد 8، العدد 1، الرياض، 1996.
- (3)- عبد الستار العلي وإميل عقيل بوئيل، نموذج تقييم أنظمة المعلومات الإستراتيجية كأداة تنافسية في المصارف، مجلة الإدارة العامة، مجموعة 19، مجلد 38، عدد 02، 1998.
- (4)- عماد الصباغ، نظام المعلومات الاستراتيجي، مجلة جامعة الملك سعود، للعلوم الإدارية المجلد (11)، العدد 02، الرياض، 1999.
- (5) - ماركو إبراهيم نينو، أثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات في فروع بنك الإسكان للتجارة والتمويل العاملة في إقليم الشمال، مجلة إربد للبحوث والدراسات، المجلد الرابع، العدد الأول، الأردن، 2001.
- (6)- دراسة واثق العبادي، تحليل أثر تكنولوجيا المعلومات على نماذج صياغة الاستراتيجيات في منظمات الأعمال، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مجلد 26، عدد 01، 2003.
- (7)- علي حسين الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2005، ص 18.
- (8)- محمد عبد الحسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية (منظور الميزة الإستراتيجية)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 38.
- (9)- صالح محمد ديلفن، دور القيادة ومخرجات نظام المعلومات الاستراتيجي في التميز المنظمي، دراسة ميدانية لعينة من منظمات محافظة أربيل، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة صلاح الدين، أربيل العراق، 2009، ص 55.
- (10)- ناديا حبيب أيوب، نموذج عام لنظام المعلومات الاستراتيجي، مجلة جامعة الملك سعود، للعلوم الإدارية، عدد 1، مجلد 8، الرياض، 1996، ص 121.

- (11)- كمال رويبح، دراسة عن مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية، دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد11، عدد2، 2004، ص03.
- (12)- سليمان صادق درمان، دور خصائص المعلومات الإستراتيجية في صنع قرارات الميزج التسويقي، بحث مقدم إلى المؤتمر لجمعية المكتبات المتخصصة، فرع الخليج العربي، مسقط، 8-10 مارس 2011، ص 07.
- (13)- نادية حبيب أيوب، مرجع سابق، ص 221.
- (14)- علي حسين الزعبي، مرجع سابق، ص 20.
- (15)- سلمان صادق درمان، مرجع سابق، ص 09.
- (16)- محمد عبد الحسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سابق، ص 45-48.
- (17)- غسان عيسى العمري، سلوى أمين السمراني، نظم المعلومات الاستراتيجية (مدخل استراتيجي معاصر)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008، ص 84.
- (18)- سليم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية (نما)، مرجع سابق، ص 358.
- (19)- عمار عبد الوهاب الصباغ، علم المعلومات، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص 153.
- (20)- عماد الصباغ، نظام المعلومات الاستراتيجية، مجلة جامعة الملك سعود، للعلوم الإدارية العدد2، المجلد11، الرياض، 1999، ص 208.
- (21)- علي حسين الزعبي، مرجع سابق، ص 20.
- (22)- المرجع نفسه، ص 42.
- (23)- المرجع نفسه، ص 43-45.
- (24)- دافيد هنجر، وتوماس وهلين، مرجع سابق، ص 209.
- (25)- Higgins James M, Vincze Julian W, Strategic Management (Text And Cases), 4ThEd, Saunders College Publishing, USA, 1989, P 71.
- (26)- Glueck, w, f and jauch, l, R, Business policy and strategic management, 4th, ED, N,y, McGraw - Hill international Book, coince, 1979, p 185,
- (27)- رائد عبد الخالق عبد الله، مقومات فاعلية القرار ودور المعلومات فيه، مجلة الهدى، العدد 10، بغداد، 1999، ص 114.
- (28)- كامل السيد غراب، النموذج المتكامل في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، مجلة الإدارة العامة، العدد 55، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1997، ص 76.
- (29)- محمد عبد الفتاح ياعني، هاني يونس خاشقجي، اتخاذ القرارات التنظيمية في قطاع الخدمة المدنية السعودية، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، مركز البحوث، 1989، ص 39.
- (30)- وصال نجيب العزاوي، السياسة العامة (دراسة نظرية في حقل معرفي جديد)، مركز الدراسات الدولية، جامعة بغداد، 2001، ص 63.
- (31)- رائد عبد الخالق العبيدي، علاقة بعض المؤشرات التنبؤية بفاعلية القرار الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، إدارة الأعمال، جامعة بغداد، 1998، ص 178.
- (32)- حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006، ص 73.
- (33)- سليمان خالد عبيدات، إدارة الإنتاج والعمليات، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، ط1، 1997، ص 113.
- (34)- مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مؤسسة إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 53.
- (35)- سيد الهواري، الإدارة (الأصول والأسس العلمية)، مكتبة عين شمس، ط11، القاهرة، 1996، ص 488.
- (36)- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 38.
- (37)- عبد الغفار عمر أعراف، إدارة المعرفة ودورها في صنع واتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، غير منشورة، المعهد العالي للدراسات الدولية، الجامعة المستنصرية، العراق، 2004، ص 37.
- (38)- Boseman Clenn and Phatak Arvind, Strategic management, text cases 2nd ed, New York, 1989, PP10-14,
- (39)- منصور محمد اسماعيل، المدخل الشمولي في عملية صناعة القرار الاستراتيجي وأثره في الأداء التنظيمي، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة البصرة، العراق، 1997، ص 14-15.
- (40)- Ross Joel.E, Management by Information System, N. Jersey Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc, 1970, P07.
- (41)- Graw- Hill Book co, N,Y, 1978, P Information system concept for Management, G., Lucas Henry
- (42)- حامد ربيع، نظم المعلومات وعملية صنع القرار القومي، مجلة معهد البحوث والدراسات العربية، العدد 11، بغداد، 1987، ص 34.

الوقف والتنمية المستدامة: دراسة تحليلية

أ. ميمون جمال الدين

جامعة المسيلة

mimoun_avocat@yahoo.com

Résumé	ملخص
<p>Le développement durable vise à améliorer sa part de la vie sociale, économique et technique, ce qui est cohérent avec les objectifs du waqf, qui sont des valeurs communes de solidarité sociale et de contribuer à l'économie par l'investissement de waqf.</p> <p>Mots clé: waqf, développement durable, investissement, développement économique</p>	<p>تهدف التنمية المستدامة للرفي بالحياة البشرية في جوانبها الاجتماعية والاقتصادية والتقنية وهو ما يحققه الوقف الذي يعمل على تلبية احتياجات تتسم بالبعد الاجتماعي والاقتصادي فبالإضافة إلى البعد الروحي- إذ هو قربة إلى الله تعالى-</p> <p>يشيع الوقف قيم التكافل الاجتماعي، ويساهم في التنمية الاقتصادية من خلال استثمار الوقف.</p> <p>الكلمات المفتاحية: الوقف، التنمية المستدامة، الاستثمار، التنمية الاقتصادية</p>

مقدمة

لقد عرف المجتمع الإسلامي الأول نظام الوقف وتوسع من المجال الديني إلى المجال الاجتماعي، وقد أدرك المسلمون أهمية الوقف التنموية فهو مؤسسة اقتصادية طويلة الأمد. إن تخلف الحضارة الإسلامية قد مس الأوقاف أيضا مما أدى إلى إهمال الأملاك الوقفية والتعدي عليها ونهبها في كثير من الأحيان، ليأتي الاستعمار على ما تبقى منها. من جهة أخرى توصلت اللجنة العالمية للتنمية المستدامة في تقريرها المعنون "بمستقبلنا المشترك" إلى نتيجة مفادها " أن هناك حاجة إلى طريق جديد للتنمية، طريق يستديم التقدم البشري لا في مجرد أماكن قليلة أو لبضع سنين قليلة، بل للكرة الأرضية بأسرها وصولا إلى المستقبل البعيد"، والتنمية المستدامة حسب تعريف وضعته هذه اللجنة سنة 1987 تعمل على "تلبية احتياجات الحاضر دون أن تؤدي إلى تدمير قدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها الخاصة".

إن ظهور البعد التنموي والاستثماري للوقف من خلال قانون 07-01 المعدل والمتمم لقانون الأوقاف 10-90

الإشكالية

مما سبق يجعلنا نتساءل عن ما مدى تكريس نظام الوقف للتنمية المستدامة؟

محاور البحث

للإجابة على هذه الإشكالية تم التطرق إلى مجموعة محاور خصص المحور الأول لدراسة مفهوم مؤسسة الوقف، وذلك بالتركيز على دور الوقف المباشر أولا، ثم دور الوقف الاستثماري ثانيا. في حين خصص المحور الثاني لتحليل أبعاد الوقف والتنمية المستدامة، وتم التركيز فيه على المضمون التنموي للوقف أولا، ثم الحرية والتأبيد ثانيا، ثم النمو المستدام للوقف ثالثا. كما خصص المحور الثالث لدور مؤسسة الوقف أما المحور الرابع فتم فيه معالجة الوقف والتنمية المستدامة.

1- مفهوم مؤسسة الوقف

إن الوقف في الحياة المعاصرة يشهد انكماشاً واسعاً وجهلاً كبيراً بأحكامه الفقهية بالرغم من أنه ظاهرة نشأت منذ البدء بنصح وإرشاد مبشرين من النبي محمد صلى الله عليه وسلم القائل "إذا مات ابن آدم انقطع عمله إلا من ثلاث: صدقة جارية، أو علم ينتفع به، أو ولد صالح يدعو له" رواه مسلم.

من جهة أخرى تعد التنمية المستدامة مفهوم غربي حديث النشأة تتسابق الدول في تحقيقها.

أولاً: تعريف مؤسسة الوقف

- الوقف في اللغة: معناه الحبس والمنع⁽¹⁾.
- أما في الاصطلاح الفقهي: فقد اختلف فقهاء الشريعة الإسلامية اختلافاً بيناً في تعريف الوقف باختلاف مذاهبهم لذلك نختار تعريف الشيخ محمد أبو زهرة حيث عرف الوقف بأنه "قطع التصرف في رقة العين التي يمكن الانتفاع بها وصرف الانتفاع لجهة الخير"⁽²⁾.
- الوقف في الاصطلاح القانوني الجزائري: تناول المشرع الجزائري تعريف الوقف في عدة قوانين* عرفته المادة 213 من قانون 11-84 المتضمن قانون الأسرة المعدل والمتمم على أنه "حبس المال عن التملك لأي شخص على وجه التأييد والتصدق".
- *أما قانون الأوقاف فقد عرف الوقف في مادته الثالثة بقوله "الوقف هو حبس العين عن التملك على وجه التأييد، والتصدق بالمنفعة على الفقراء أو على وجه من وجوه البر والخير".
- **تعريف مؤسسة الوقف:** هي مؤسسة مجتمعية تنتمي للقطاع الخيري غير الهادف للربح أساساً، فالأوقاف هي البنية التحتية لأعمال البر الاجتماعية والاقتصادية، لا هي تتخبط تحت الدولة كجهاز من أجهزتها، ولا هي تقوم على مبدأ الربح والمنافسة الذين يسودان أسواق المعاملات بين الأفراد.⁽³⁾

ثانياً: مميزات مؤسسة الوقف

- تتميز مؤسسة الوقف بعدة مميزات تفرقها عن غيرها من المؤسسات
- أ: مؤسسة الوقف مؤسسة مجتمعية
- إن فكرة الوقف تقوم على أساس مبادرات مجتمعية لإيجاد بنية تحتية لأعمال البر تشمل مجالات التعليم والرعاية الصحية ونشر الثقافة وغيرها من الأنشطة الاجتماعية فقد مول الوقف لقرون متلاحقة أنشطة اجتماعية حتى عدت الأنشطة والخدمات الاجتماعية المجال الحيوي لعمل المؤسسة الوقفية، كما أن أساس الوقف الحصول على الأجر والثواب من خلال عمل الخير وتقديم المساعدة للآخرين إضافة إلى التطوع وهو التزام حر من قبل الأفراد والمجموعات والمنظمات بتنفيذ أنشطة مختلفة.
- ب: مؤسسة الوقف مؤسسة ذات شخصية معنوية.
- إن لمؤسسة الوقف شخصيتها القانونية المستقلة عن شخصيات الواقف والموقوف عليه وناظر الوقف – المكلف بالإدارة -، فبمجرد نشوء الوقف ينفصل عن ذمة المالك وصار في حكم ملك الله، واكتسب الموقوف عليهم حق الانتفاع فقط دون ملكية الرقبة، وتولى إدارة وتسيير الوقف ناظر الوقف.⁽⁴⁾
- وقد منح المشرع الجزائري الوقف الشخصية الاعتبارية بمناسبة تعديل القانون المدني لسنة 2005 بموجب قانون 10-05 في المادة 49 بنصه "الأشخاص الاعتبارية هي: الدولة، الولاية، البلدية.
- المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري - الشركات المدنية والتجارية- الجمعيات والمؤسسات وبهذا يعتبر الوقف: كل مجموعة من أشخاص أو أموال يمنحها القانون شخصية قانونية.
- إن أهم نتائج الشخصية الاعتبارية هي اكتساب الشخصية القانونية والذمة المالية المستقلة وحق التمثيل والتقاضى.

ج: مؤسسة الوقف مؤسسة لا تهدف للربح

بالنظر إلى التصنيف الاقتصادي الحديث، حيث دأب الاقتصاديون على تقسيم الاقتصاديات الحديثة إلى ثلاثة قطاعات رئيسية تتمثل في القطاع العام بشقيه الربحي وغير الربحي، ثم القطاع الخاص وهو قطاع ربحي بالأساس، وأخيرا القطاع الخيري الذي يختلف عن القطاعين السابقين لأنه لا يهدف إلى تحقيق الربح، كما أنه يقوم على سبيل التطوع من قبل المتبرعين وذوي البر والإحسان، فإن الوقف يدخل لا محالة ضمن القطاع الثالث، لأنه في أصله عمل خيري يقوم على التطوع في صورة صدقة جارية يسعى صاحبها إلى حبس الأصل وتسهيل الثمرة لا رغبة في تحصيل الربح بل رغبة في تحصيل الثواب.⁽⁵⁾

ثالثا: أنواع مؤسسات الوقف

تتنوع المؤسسات الوقفية بالنظر للغرض الذي أنشأت من أجله وبالنظر لاستعمال المال الموقوف .

***: من حيث نوع الغرض**

أ/ الوقف الذري: هو الوقف الذي يخصص في ابتداء الأمر على الواقف نفسه أو شخص معين أو أشخاص معينين أو على ذريته وأولاده أو على أقاربه وذريتهم وأولادهم، حيث يكون نفعه خاصا منحصرا فيهم.
ب/ الوقف الخيري: وهو ما كان لأي من وجوه البر سواء كان على أشخاص معينين كالفقراء والمساكين أو فئات معينة كالطلاب أو كان على جهة من جهات النفع العام كالمساجد والمستشفيات ويعتبر هذا النوع من الوقف أكثر شمولاً من الوقف الأهلي لأن مجاله أكثر اتساعاً - المجالات الاجتماعية والعلمية والثقافية والاقتصادية -
ج/ الوقف المشترك: وهو ما كان بعضه خيرياً وبعضه ذرياً أو هو الوقف الذي يبدأ ذرياً وبانقطاع نسل الواقف يصير خيرياً.

**** : من حيث استعمال المال الموقوف**

من ناحية اقتصادية يمكن تقسيم المؤسسات الوقفية إلى مؤسسات وقفية مباشرة ومؤسسات وقفية استثمارية
أ/ الأوقاف المباشرة: وهي التي تستعمل أصل المال في تحقيق غرضه نحو المسجد للصلاة والمدرسة للتعليم، فتعد بذلك رأسمال إنتاجي هدفه تقديم المنافع والخدمات .
ب/ الأوقاف الاستثمارية: وهي ما يستعمل أصلها في إنتاج إيراد وينفق الإيراد على غرض الوقف، وتتمثل في الأموال الموقوفة على استثمارات صناعية أو زراعية أو تجارية أو خدمية، فيقصد منها إنتاج عائد صافي يتم صرفه على أغراض الوقف.⁽⁶⁾

2 - مفهوم التنمية المستدامة

حاول الفقهاء تعريف التنمية المستدامة كل حسب اختصاصه:

أولاً: البعد المادي الاقتصادي

رغبة من بعض المؤلفين في جعل مفهوم التنمية المستدامة أقرب إلى التحديد، وضعوا تعريفاً ضيقاً لها ينصب على الجوانب المادية للتنمية المستدامة. ويؤكد هؤلاء المؤلفين على ضرورة استخدام الموارد الطبيعية المتجددة بطريقة لا تؤدي إلى فناؤها أو تدهورها، أو تؤدي إلى تناقص جدواها "المتجددة" بالنسبة للأجيال المقبلة. وذلك مع المحافظة على رصيد ثابت بطريقة فعالة أو غير متناقص من الموارد الطبيعية مثل التربة والمياه الجوفية والكتلة البيولوجية.

وتركز بعض التعريفات الاقتصادية للتنمية المستدامة على الإدارة المثلى للموارد الطبيعية، وذلك بالتركيز على "الحصول على الحد الأقصى من منافع التنمية الاقتصادية، بشرط المحافظة على خدمات الموارد الطبيعية ونوعيتها".

كما انصبحت تعريفات اقتصادية أخرى على الفكرة العريضة القائلة بأن "استخدام الموارد اليوم ينبغي ألا يقلل من الدخل الحقيقي في المستقبل". تقف وراء هذا المفهوم "الفكرة القائلة بأن القرارات الحالية ينبغي ألا تضر

بإمكانيات المحافظة على مستويات المعيشة في المستقبل أو تحسينها. وهو ما يعني أن نظمنا الاقتصادية ينبغي أن تدار بحيث نعيش على أرباح مواردنا ونحتفظ بقاعدة الأصول المادية ونحسنها".

ثانياً: البعد الاجتماعي

يشكل الإنسان محور التعاريف المقدمة بشأن التنمية المستدامة حيث تتضمن تنمية بشرية تؤدي إلى تحسين مستوى الرعاية الصحية والتعليم والرفاه الاجتماعي، وهناك اعتراف اليوم بهذه التنمية البشرية على اعتبار أنها حاسمة بالنسبة للتنمية الاقتصادية وبالنسبة للتنشيط المبكر للسكان. وحسب تعبير تقرير التنمية البشرية الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي فإن "الرجال والنساء والأطفال ينبغي أن يكونوا محور الاهتمام - فيتم نسج التنمية حول الناس وليس الناس حول التنمية". وتؤكد تعريفات التنمية المستدامة بصورة متزايدة على أن التنمية ينبغي أن تكون بالمشاركة، بحيث يشارك الناس ديمقراطياً في صنع القرارات التي تؤثر في حياتهم سياسياً واقتصادياً واجتماعياً وبيئياً.

والعنصر الهام الذي تشير إليه مختلف تعريفات التنمية المستدامة هو عنصر الإنصاف أو العدالة. فهناك نوعان من الإنصاف هما إنصاف الأجيال البشرية التي لم تولد بعد، وهي التي لا تؤخذ مصالحها في الاعتبار عند وضع التحليلات الاقتصادية ولا تراعي قوى السوق المتوحشة هذه المصالح. أما الإنصاف الثاني فيتعلق بمن يعيشون اليوم والذين لا يجدون فرصاً متساوية للحصول على الموارد الطبيعية أو على "الخيرات" الاجتماعية والاقتصادية. فالعالم يعيش منذ أواسط عقد السبعينات تحت هيمنة مطلقة للرأسمال المالي العالمي الذي يكرس تفاوتاً صارخاً بين دول الجنوب ودول الشمال كما يكرس هذا التفاوت داخل نفس الدول. لذلك فإن التنمية المستدامة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار هذين النوعين من الإنصاف. لكن تحقق هذين النوعين من الإنصاف لن يتأتى في ظل الهيمنة المطلقة للرأسمال المالي العالمي، وإنما يتحقق تحت ضغط قوى شعبية عمالية أممية يمكن من استعادة التوازن للعلاقات الاجتماعية الكونية.

ثالثاً: البعد التقني- البيئي

أفاض بعض المؤلفين في توسيع تعريف التنمية المستدامة لتشمل تحقيق التحول السريع في القاعدة التكنولوجية للحضارة الصناعية، وأشاروا إلى أن هناك حاجة إلى تكنولوجيا جديدة تكون أنظف وأكفأ وأقدر على إنقاذ الموارد الطبيعية، حتى يتسنى الحد من التلوث، والمساعدة على تحقيق استقرار المناخ، واستيعاب النمو في عدد السكان وفي النشاط الاقتصادي.⁽⁷⁾

3- دور مؤسسة الوقف

من أهم منجزات مؤسسة الوقف انصراف منافعها إلى أعمال البر التي يرمي الواقفون تحقيقها، خاصة إنشاء وتمويل المؤسسات الخدمية وتقديم الخدمات العامة .

لقد قسم الفقهاء الأوقاف إلى مباشرة واستثمارية، كما سبق الإشارة إليه، لذلك فإن الدور الذي يؤديه الوقف يختلف بحسب هذا التقسيم.

أولاً: دور الوقف المباشر

إذا كان الوقف المباشر يقدم خدماته مباشرة للمستفيدين منه -الموقوف عليهم- فإن ذلك يؤدي إلى تنوع أغراض الوقف بتنوع الوقف ذاته، وهو المجال التقليدي للأوقاف والتي نعرضها كما يلي:

١: المساجد والمؤسسات التعليمية

احتلت المساجد الأوقاف الأساسية في التاريخ الإسلامي والحاضر، فقد احتضنت مؤسسة الوقف المسجد بناء وإنشاء وعمارة وإنفاقاً حيث وفرت المستخدمين والقائمين عليه من أئمة ووعاظ وعمال وأجرت لهم دخولا متفاوتة كما تكفلت بالإنفاق على العلماء وطلبة العلم، وكذلك توفير كل ما يحتاجه المسجد من مياه وشمع للإضاءة وفرش، الأمر الذي أدى إلى نشأة وتطور العديد من الصناعات كالسجاد والبخور والعطور والقناديل والورق والخشب والزجاج.

مولت أموال الوقف مؤسسات التعليم والدراسة من مرحلة الطفولة حتى المراحل الدراسية المتخصصة وما يرتبط بها من أغراض لخدمة طلاب العلم والعلماء من إيطعام وإيواء ومنح دراسية ومرتببات للمدرسين إضافة إلى وقف الكتب والمكتبات واستنساخ الكتب.

ب: الرعاية الصحية والاجتماعية

أوقف الواقفون على إنشاء المستشفيات الكبيرة والمتخصصة وكذا المراكز الصحية لخدمة المناطق النائية، كما ساعدت الأوقاف على تطوير مهنة الطب والتمريض من خلال إنشاء وتمويل وتجهيز المستشفيات التعليمية المتخصصة إضافة إلى تشجيع علوم الصيدلة والكيمياء.

كما قام الوقف بدور الرعاية الاجتماعية في ميادين مختلفة شملت نواحي حياتية عديدة، وقد اتخذت المؤسسات الوقفية المهمة بالرعاية الاجتماعية عدة أشكال أهمها الملاجي، ولتحقيق التكافل الاجتماعي أنشأ الوقف مؤسسات الرعاية الاجتماعية ومولها فكانت مؤسسات لليتامى واللقطاء والعجزة والمقعدين، وأخرى لتحسين أحوال المساكين، ومؤسسات لرعاية الأمومة والطفولة كما شملت خدمات الأوقاف الاجتماعية تزويج الأيتام وتجهيز الأيتام وختان الأطفال الفقراء ورعاية المطلقات وفدية الأسرى ودفن الطلبة والعلماء والغرباء، وامتدت اهتمامات مؤسسة الوقف إلى أنشطة الترفيه الاجتماعي خاصة في الأعياد والمناسبات الدينية وحفلات الزواج للفقراء وختان الأطفال وما كان يتم في هذه المناسبات من التوسعة على الفقراء والمساكين.

ج: الأشغال العامة و أغراض الأمن والدفاع

اهتمت الأوقاف بشق القنوات والأحواض وبناء الجسور وتمهيد الطرق وإنشاء المنارات لهداية السفن وحفر الآبار وتسهيل مياه الشرب وإنارة الطرقات ليلاً .

احتلت التحصينات مكانة متميزة ضمن مصارف الوقف خاصة في أوقات الأزمات وتزايد المخاطر الأجنبية مما كان له أثر في قيام الصناعة الحربية، فقد كانت عائدات الأوقاف تخصص لتشييد القلاع والحصون والأبراج ورعاية الجند وصيانة المرافق الحربية وشراء الأسلحة وتعزيز جبهات القتال في الثغور والموانئ.⁽⁸⁾

ثانياً: دور الوقف الاستثماري

الاستثمار هو توجيه جزء من الأموال التي يتصرف بها الشخص لإيجاد رأسمال إنتاجي قادر على توليد المنافع والسلع التي ينتفع بخيراتها الأجيال القادمة، والاستثمار هو حجر الزاوية في التنمية الاقتصادية. إن الوقف - بهذا المعنى - هو ثروة إنتاجية توضع في الاستثمار على سبيل التأييد يمنع بيعه واستهلاك قيمته ويمنع تعطيله عن الاستغلال وتجب صيانته والإبقاء على قدرته على إنتاج السلع والخدمات التي خصص لإنتاجها ويحرم الانتقاص منه والتعدي عليه. فالوقف إذن ليس استثمار في المستقبل فقط وإنما هو استثمار تراكمي، من أهم خصائصه أنه يتزايد يوماً بعد يوم، بحيث يستدام الوقف السابق التي أنشأته الأجيال الماضية، وتنظم إليه الأوقاف الجديدة التي ينشئها الجيل الحاضر، واستثمار الوقف له عدة صور:

أ: عمارة الوقف

أولاً: تعريف عمارة الوقف

استعمل مصطلح العمارة عند السلف الصالح، من ذلك قول عمر بن الخطاب رضي الله عنه: "من كانت لهم أرض فلم يعمرها ثلاث سنين فعمرها آخرون فهم أحق بها".

أما سيدنا علي بن أبي طالب رضي الله عنه فقال لنائبه على مصر: "ليكن نظرك في عمارة الأرض أبلغ من نظرك في استخراج الخراج، لأن ذلك لا يدرك إلا بالعمارة، ومن طلب الخراج دون عمارة أخرج البلاد".⁽⁹⁾ ويمكن القول أن عمارة الوقف هي: مهمة تضمن استمرار قدرة الوقف على إنتاج المنافع والعوائد المقصودة منه.⁽¹⁰⁾

وقد بيّن المشرع المقصود بعمارة الوقف بأنها: "صيانة الملك الوقفي وترميمه. - إعادة بناء الملك الوقفي عند الاقتضاء. - استصلاح الأراضي الوقفية بغرس الفسيل وغيره" ⁽¹¹⁾

ثانياً: صور عمارة الوقف

ذكر المشرع الجزائري ثلاثة صور لعمارة الوقف هي:- صيانة الملك الوقفي وترميمه.- إعادة بناء الملك الوقفي عند الاقتضاء.- استصلاح الأراضي الفلاحية الوقفية بغرس الفسيل وغيره.⁽¹²⁾

ب: تنمية الوقف و استغلاله

أولاً: المقصود بتنمية الوقف واستغلاله

* تعريف تنمية الوقف: ذكر المشرع الجزائري صور تنمية الوقف "يمكن تنمية الأملاك الوقفية العامة عن طريق تحويل الأموال المجمعة إلى استثمارات منتجة باستعمال أساليب التوظيف."⁽¹³⁾ لذلك يمكن القول أن تنمية الوقف في القانون الجزائري هي: عملية تحويل الأموال الوقفية المجمعة إلى استثمارات منتجة.

* تعريف استغلال الوقف: اكتفى المشرع الجزائري بذكر صور استغلال الوقف، و بالنظر إلى هذه الصور واستنادا للعديد من مواد قانون الأوقاف سيما المواد " 2 ، 14 و 45" يمكن اعتماد التعريف الفقهي: "الاستغلال هو: استعمال مال الوقف في تحقيق أغراضه".

ثانياً: طرق تنمية الوقف

حدد المشرع طرق التنمية في القرض الحسن والودائع ذات المنافع الوقفية والمضاربة الوقفية، ووصفها بأنها أساليب توظيف حديثة:

* القرض الحسن: هو إقراض المحتاجين قدر حاجتهم على أن يعيدوا قيمة القرض في أجل متفق عليه.
* الوديعة ذات المنافع الوقفية: هي الوديعة التي يسلمها صاحب مبلغ من المال ليس في حاجة إليه لفترة معينة للسلطة المكلفة بالأوقاف على أن يسترجعها متى شاء، وتقوم السلطة المكلفة بالأوقاف بتوظيف هذه الوديعة مع ما لديها من أوقاف.

* المضاربة الوقفية: هي العملية التي يتم فيها استعمال بعض ريع الوقف في التعامل المصرفي والتجاري من قبل السلطة المكلفة بالأوقاف⁽¹⁴⁾

ثالثاً : طرق استغلال الوقف:

لقد ربط المشرع بين نوع الملك الوقفي وطريقة استغلاله كالآتي:

* استغلال الأراضي الزراعية الوقفية والشجر: تستغل بأحد العقدين

- عقد المزارعة: ويقصد به إعطاء الأرض للمزارع للاستغلال مقابل حصة من الحصول يتفق عليها عند إبرام العقد.

- عقد المساقاة: و يقصد به إعطاء الشجر للاستغلال لمن يصلحه مقابل جزء معين من ثمره⁽¹⁵⁾

* استغلال الأرض الموقوفة العاطلة: تستغل بنوعين من العقود

- عقد الحكر: هو عقد يخصص بموجبه جزء من الأرض العاطلة للبناء أو للغرس أو لهما معا مدة معينة مقابل دفع مبلغ يقارب قيمة الأرض الموقوفة وقت إبرام العقد مع التزام المستغل بدفع إيجار سنوي يحدد في العقد مقابل حقه في الانتفاع بالبناء والغرس وتوريثه خلال مدة العقد.

- عقد المرصد: هو عقد يسمح بموجبه لمستأجر الأرض بالبناء فوقها مقابل استغلال إيرادات البناء وله حق التنازل عنه باتفاق مسبق طيلة مدة استهلاك قيمة الاستثمار⁽¹⁶⁾.

* استغلال الأراضي غير الزراعية: يكون بطريقتين

- عقد المقاولة: هو عقد يتعهد بمقتضاه أحد المتعاقدين أن يصنع شيئاً أو أن يؤدي عملاً مقابل أجر يتعهد به المتعاقد الآخر سواء كان الثمن حاضراً كلية أو مجزأ.

- عقد المقايضة: هو عقد يلتزم به كل من المتعاقدين استبدال جزء من البناء بجزء من الأرض⁽¹⁷⁾.

* استغلال العقارات الوقفية المبنية: إن الوقف المعرض للخراب والاندثار يستغل بطريقة وحيدة هي:

- عقد الترميم: هو عقد يدفع المستأجر بموجبه ما يقارب قيمة الترميم مع خصمها من مبلغ الإيجار مستقبلاً⁽¹⁸⁾.

4- الوقف والتنمية المستدامة

إن فقه الوقف وممارسته الممتدة في التاريخ تبين أن للوقف طبيعة مستدامة حيث يظهر جلياً أن الوقف نظام يكرس التنمية بمفهومها الشامل والمستدام والذي يقوم على أن البشر هم الثروة الحقيقية. سنتناول مرتكزات الطبيعة المستدامة للوقف كالتالي:

أولاً: المضمون التنموي للوقف

الوقف هو فكرة تنموية أساساً ذلك أن الاحتياجات التي تعمل المؤسسة الوقفية لتلبيتها تتسم بالاتساع الكمي والكيفي ولا يمكن تلبية هذه الاحتياجات والوفاء بها إلا بنمو مستدام لأصول الوقف وموارده فتسبيل المنفعة قائم على العمل الذي يضمن تراكماً مادياً في الأصول والمنافع الموقوفة.

كما أن الوقف ينطوي على تنمية اقتصادية بهدف زيادة الناتج من السلع والخدمات والمنافع في المجتمع، فالوقف يتضمن بناء الثروة الإنتاجية من خلال عملية استثمار حاضرة لمصلحة الغير أو مصلحة المجتمع نفسه، كما يعبر الوقف اقتصادياً عن تحويل للأموال عن الاستهلاك واستثمارها في أصول رأسمالية تدر منافع وإيرادات تستهلك في المستقبل، فهو إذن عملية تجمع الادخار والاستثمار معاً.

كما أن عوائد الاستثمار الوقفي تشكل مصدراً لتمويل شبكة من المشروعات ذات النفع العام كالعليم والصحة مما تتولد عنه آثار اقتصادية واجتماعية تنعكس على مستوى النشاط الاقتصادي ودور الدولة وميزانيتها العامة وهيكل توزيع الثروة والدخل في المجتمع كما تنعكس على التنمية البشرية إضافة إلى الحراك الاجتماعي الذي يثيره النشاط الوقفي في المجتمع.

ثانياً: الحرية والتأبيد في الوقف

تعتبر الحرية والعمل الجماعي أحد الأدوار التي تتكفل بها مؤسسات العمل الخيري.

إن الوقف يحرر الفرد من حب وأثرة التملك، كما أن الحرية والاستقلالية في الوقف تتأسس على شخصية الوقف المعنوية من جهة واختصاص القضاء بسلطة مراقبته إضافة إلى ذمته المالية المستقلة اللازمة لإنشائه وضمن استمراريتها من جهة أخرى.

هذه الأسس التي يستند عليها النشاط الوقفي تتيح مساحة من حرية النشاط الجماعي باتجاه تحقيق التنمية المستدامة.

إن التأبيد أو الاستمرارية صفة ملازمة للوقف فلا يجوز الوقف إلا مؤبداً عند أغلب الفقهاء لأن الغرض هو انتقال المال الموقوف عن التملك على وجه الدوام فهو صدقة جارية، والعبرة في الوقف هو تحبيس الأصل وتسبيل المنفعة خلال مدة الوقف وتأسيساً على هذا ينظر إلى الوقف على أنه وحدة مستدامة في نشاطها الخيري. إن شرط التأبيد والاستمرارية في الوقف له انعكاس مباشر على صيغة الوقف ودوره في التنمية المستدامة فالوقف يجمع بين حبس الأصل الذي يسهم في النمو الاقتصادي وتسبيل المنفعة أي تقديم المنافع التي تخدم الإنسان والمجتمع.

ثالثاً: النمو المستدام للوقف

إن الوقف يرمي إلى التنمية بما يحدثه من بناء ثروة إنتاجية وتراكم لرأس المال فهو شكل من أشكال رأس المال الاستثماري المتزايد والدائم، حيث يتضمن الوقف تحويل الأموال من مجال الاستهلاك إلى الاستثمار في رؤوس أموال منتجة تدر إيرادات أو منفعة عامة أو تخصص لفئة محددة.

إن تنمية الوقف هي أصل شرعي ومقصد كلي ذلك أن حفظ المال هو إحدى مقاصد الشريعة الإسلامية، كما أن الحفاظ على الأموال الوقفية وتنميتها مرتبط بعملية التنمية والاستخلاف في الأرض، فالوقف هو مصدر مهم لتأسيس وتمويل مستدام لشبكة واسعة من المرافق الخدمية والمؤسسات ذات النفع العام⁽¹⁹⁾.

الخاتمة

إن المعنى المحوري للتنمية المستدامة هو تلك التنمية التي تقي بحاجيات الحاضر دون التقليل من قدرة أجيال المستقبل على الوفاء باحتياجاتها.

إن طبيعة الوقف في حد ذاتها تحقق التنمية المستدامة ذلك أن الاحتياجات التي تعمل المؤسسة الوقفية لتلبيتها تتسم بالبعد الاجتماعي والاقتصادي، وإذا كانت التنمية المستدامة لا تشمل فقط التنعم المادي بل تتسع لتشمل عدة جوانب معنوية منها الحرية فهذا ما يحققه الوقف أيضا من خلال مشاركة المجتمع في تسيير شؤون الوقف وتحرير الفرد من حب التملك.

و إذا كان الوقف هو تحبيس الأصل وتسييل المنفعة فهو يتضمن بناء الثروة الإنتاجية من خلال عملية استثمار حاضرة تنظر بعين الإحسان للأجيال القادمة فتحفظ حقها في الثروة وهو ما تهدف إليه التنمية المستدامة أساسا.

الهوامش

1/ جمال الدين محمد بن مكرم-ابن منظور، لسان العرب، الجزء السادس مادة وقف، دار صادر، بيروت 1997، ص 447 .

2/ محمد أبو زهرة، محاضرات في الوقف، الطبعة الثانية 1971، دار الفكر العربي، القاهرة، ص 7.

3/ منذر قحف، الوقف الإسلامي- تطوره، إدارته، تنميته -الطبعة الأولى سنة 2000، دار الفكر المعاصر لبنان، دار الفكر سوريا، ص 119.

4/ كمال منصوري، الإصلاح الإداري لمؤسسات قطاع الأوقاف – دراسة حالة الجزائر-، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008 ، ص 143- 144.

5/ منذر قحف، المرجع السابق، ص 108.

6/ عبد السلام أديب، أبعاد التنمية المستدامة، مقال غير منشور، الاتحاد المغربي للشغل، 2002/11/01.

أنظر أيضا: سراج الدين إسماعيل، التنمية المستدامة وثروات الشعوب، دار المعارف، القاهرة، دون تاريخ ، ص 10 .

7/ كمال منصوري، المرجع السابق، ص 11.* أنظر أيضا: منذر قحف، المرجع السابق، ص 36- 41 .

8/ الطيب داودي، الوقف وأثاره الاقتصادية والاجتماعية في التنمية، مجلة البصيرة، العدد الثاني، جانفي 1998، مركز البصيرة، الجزائر، ص 67 .

9/ منذر قحف، مرجع سابق، ص 201 .

10/المواد: 7: 8. 13. من المرسوم التنفيذي 98- 381 المؤرخ في 12 شعبان 1419 الموافق لـ 1 ديسمبر 1998، يحدد شروط إدارة الأملاك الوقفية وتسييرها وحمايتها وكيفية ذلك، الجريدة الرسمية عدد 90.

11/ المادة 24 من قانون 91-10 المؤرخ في 12 شوال 1411. الموافق لـ: 27 أبريل 1991، يتعلق بالأوقاف، الجريدة الرسمية عدد 21.

12/ المادة 26 مكرر 10 من القانون رقم 01- 07 ، المؤرخ في 28 صفر 1422، الموافق لـ 22 ماي 2002 المعدل والمتمم لقانون الأوقاف، الجريدة الرسمية عدد 29 .

13/المادة 26 مكرر 10.

14/المادة 26 مكرر 1 من القانون 01- 07.

15/المواد: 26 مكرر 3 . 26 مكرر 4 من القانون 01- 07.

16/المواد: 26 مكرر 2 . 26 مكرر 5 من القانون 01- 07.

17/المواد: 413، 549 من القانون المدني الجزائري الصادر بالأمر 58- 75

راجع أيضا المادة 26 مكرر 6 من القانون 01- 07.

18/المادة 26 مكرر 7 من القانون 01- 07.

19/كمال منصوري، مرجع سابق، ص 149- 151 .

نحو نموذج مقترح لتطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

١. نور الهدى بوطبة

جامعة باتنة

Boutaba.gestion@gmail.com

Abstract:

This research aims to clarify the importance of knowledge management, and the possibility of application it in higher education organizations, it's based on generating knowledge, finding it, organizing it, using it, sharing it, it has been out a model to take with this method in university according to three steps: exploration step and study successful experiences, study the possibility of the application, choose the right team, develop a strategic and an executive plans, raise awareness of the importance of knowledge management, technical and human configuration, execution, follow-up and guidance.

Key words: knowledge management, higher education, university, apply knowledge management model.

الملخص

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على واحد من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة وهو "إدارة المعرفة"، وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، والتي تركز على توليد المعرفة، إيجادها، تنظيمها، استخدامها، نشرها، وإتاحتها لجميع الأطراف المرتبطة بالجامعة مما يدعم عملية التواصل، ويحسن مستوى الخدمات، وقد تم التوصل إلى ضرورة المرور بالمراحل التالية للتطبيق: مرحلة دراسة إمكانية التطبيق، اختيار فريق العمل المناسب، وضع خطة استراتيجية وتنفيذية، نشر الوعي بأهمية إدارة المعرفة، التهيئة التقنية والبشرية، التنفيذ، المتابعة والتوجيه.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، التعليم العالي، مراحل إدارة المعرفة.

المقدمة

تشهد الساحة العالمية اليوم اهتماما كبيرا بالمعرفة، إذ تسعى مختلف المنظمات إلى امتلاك أكبر قدر من المعارف التي تؤهلها لدخول المنافسة العالمية، والتميز عن باقي المنظمات، في ظل ما يوفره الاستخدام الأمثل للأصول المعرفية من قيمة مضافة واتخاذ قرارات صائبة تتماشى مع المعارف المتاحة، وهذا ما أدى إلى ظهور مدخل إداري حديث يسعى إلى تعزيز استخدام المعرفة من خلال اعتماد ممارسات سليمة للتعامل معها أطلق عليه "إدارة المعرفة"، والذي سعت عدة منظمات إلى إدخاله ضمن ممارساتها بما فيها منظمات التعليم العالي التي تتواجد في بيئة قائمة على المعرفة التي تتغير باستمرار، كما أن المعرفة هي محور تعاملات هذه المؤسسات من خلال سعيها الدائم إلى جمعها، توليدها، معالجتها، خزنها، ونشرها في إطار متناسق، لذا فهي مطالبة دائما بتنظيم هذه المعرفة وتوزيعها على مختلف المعنيين في الوقت المناسب وفق إدارة محكمة وأسلوب منظم وهذا ما تحققه إدارة المعرفة، ونظرا لندرة الدراسات التي سلطت الضوء على إدارة المعرفة في الجامعات.

الإشكالية

سيحاول هذا البحث الإجابة عن الإشكالية التالية: كيف يمكن إدخال ممارسات إدارة المعرفة في منظمات التعليم العالي؟

وبالتالي ستنتم الإجابة عن الأسئلة التالية:

ما هي متطلبات وعمليات إدارة المعرفة في منظمات التعليم العالي؟

ما هي أهم المجالات التي تتوافق مع تطبيق إدارة المعرفة في التعليم العالي؟

هل هناك جامعات أخذت بهذا المدخل، وكيف كان ذلك؟

ما هو النموذج الملائم لتطبيق إدارة المعرفة ضمن ممارسات الجامعة؟

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

- تقديم أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة ومبررات تبنيها في مؤسسات التعليم العالي.
- الإحاطة بأهم المتطلبات التي يجب توافرها لضمان نجاح هذا المدخل، والعمليات التي يتضمنها.
- عرض المجالات التي يمكن أن تتوافق مع هذا المدخل في منظمات التعليم العالي، وتقديم بعض التجارب الرائدة وكيفية تفعيلها من خلال النموذج المقترح.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية هذا البحث في كونه يتطرق إلى موضوع إداري حديث أصبح يفرض نفسه على مختلف المؤسسات خصوصاً التي تمثل المعرفة مرتكز نشاطاتها كمؤسسات التعليم العالي، إذ تعتبر إدارة المعرفة من أهم الوسائل التي تساعد هذه المؤسسات على تسيير مخزونها المعرفي وضمان استغلاله الاستغلال الأمثل لتتمكن من القيام بالدور المنوط بها في المجتمع وتحقيق أهدافها، ويسعى هذا البحث إلى المساهمة في وضع استراتيجية فعالة لتطبيق هذا المفهوم في هذه المؤسسات وفق النموذج المقترح للتطبيق، إذ أن نجاح تطبيق أي مفهوم إداري حديث يعتمد في الأساس على المرور بخطوات معينة، وهذا ما يقدمه هذا البحث في ظل شح الدراسات التي تناولت الموضوع خصوصاً العربية منها.

منهج البحث:

في إطار الإجابة عن إشكالية الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي، وفق المسح المكتبي لمختلف الأدبيات المتعلقة بإدارة المعرفة ورصد أهم التجارب في مجال التعليم العالي، وسيتم تغطية الموضوع من خلال التعرض أولاً لمقاربة نظرية لإدارة المعرفة، يليها توضيح لمبررات تبني هذا المدخل وأهم متطلباتها في مؤسسات التعليم العالي، ورصد أهم عمليات إدارة المعرفة ومجالات تطبيقها في هذه المؤسسات، مع طرح لبعض نماذج تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، ليتم الخروج في الأخير بنموذج مقترح للتطبيق.

أولاً: مقاربة نظرية لإدارة المعرفة

لقد أدت التحولات الاقتصادية التي شهدتها الساحة العالمية مؤخراً إلى تنامي الاهتمام بالموارد البشري كثروة تستحق التثمين من حيث ما تمثله من رأس مال فكري تشكل المعرفة أبرز سماته، لذا فقد تجندت معظم المنظمات التي تسعى إلى البقاء إلى امتلاك هذه المعرفة، والتي تعرف بأنها "عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة، والحقائق والأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها".ⁱ وحسب نوناكا و كانو (Nonaka & Kanno) هي: "تفاعل بين المعرفة الضمنية وما تتضمنه من خبرات وأفكار ومهارات يكتسبها الفرد وبين المعرفة الصريحة الناتجة عن البيئة الخارجية".ⁱⁱ "فالمعرفة الصريحة هي المعرفة الرسمية، القياسية، المرمزة، النظامية، الصلبة، المعبر عنها كمياً وقابلة للنقل والتعليم، نجدها في أشكال الملكية الفكرية، حقوق النشر... كما نجدها مجسدة في منتجات الشركة، أدلة وإجراءات العمل، وبالتالي يمكن توثيقها، أما المعرفة الضمنية فهي المعرفة غير الرسمية، الذاتية، والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعليم... وبالتالي لا يمكن تدوينها أو توثيقها".ⁱⁱⁱ ويعد التفاعل بين هذين النوعين من المعرفة محور اهتمام إدارة المعرفة، والتي تسعى إلى تسهيل استخدام ودمج هذه المعارف والاستفادة منها في تحقيق أهداف المؤسسة وبقائها.

وقد زاد اهتمام المنظمات بمصطلح المعرفة إدارياً مؤخراً فقط، إذ "تعود بداية ظهور إدارة المعرفة إلي دون مارشاند "Don Marchand" في بداية الثمانينيات من القرن الماضي، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، كما تتبأ دراكر "Durcker" بأن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة".^{iv} وفي عام 1980 وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي أشار إدوارد فراينبوم Edward Freignebaum إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة" "Knowledge Power" ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة Knowledge Engineering، وفي عام 1997 ظهر حقل جديد آخر، نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو "إدارة المعرفة" "Knowledge Management"، وفي النصف الأخير من التسعينيات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة...»^v، "وقد تبع إصدار الكتابين الأكثر شهرة في المجال من قبل نوناكا وتاكيوشي (Nonaka & Takeuchi, 1995) وليونارد - بارتون (Leonard-Barton, 1995) مجموعة كبيرة أخرى من المؤلفات، الرسالة الأساسية لهذه الأعمال هي أن الميزة الوحيدة المساندة للمؤسسة تأتي مما تعرفه إجمالاً وكيف تستخدم ما تعرفه بفاعلية، وكم هي جاهزة لاكتساب واستخدام المعرفة الجديدة".^{vi} وخلال "العقد الأخير

وبالتزامن مع ثورة المعلومات والاتصالات الهائلة أدركت الجامعة -هي الأخرى- أن المعرفة هي الموجود غير الملموس الأكثر أهمية، حيث أن أغلب الجامعات تمتلك معرفة لكنها لم تستخدم أو استخدمت بأسلوب غير ملائم، أو أن العاملين فيها لا يستطيعون اكتشافها والوصول إليها ولا تطبيقها، لأنهم لا يعرفون الوسائل الملائمة لذلك.^{vii} لذا فقد تنامي الاهتمام بإدارة المعرفة في هذه المؤسسات لتحسين أعمالها.

وقد وردت العديد من المفاهيم عن إدارة المعرفة، من أبرزها:

- "إدارة المعرفة هي تلك الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية، تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة استخدام المعرفة."^{viii}

- هي "عملية تحليل وتركيب وتقييم وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل نظمي مقصود وهادف."^{ix}

- هي "عملية التحديد، التنمية، والتطبيق الفعال للمعرفة التنظيمية الموجودة لتحقيق أهداف المنظمة وخلق ثقافة تنظيمية تسمح كذلك بخلق المعرفة."^x

أما بخصوص التعليم العالي، فالعتيبي يعرف إدارة المعرفة بأنها: "العمليات النظامية التي تساعد المنظمات التربوية على توليد المعرفة وإيجادها، تنظيمها، استخدامها، نشرها، وإاحتها لجميع منسوبي المنظمة والمستفيدين من خارجها."^{xi}

ويعرفها Petrides & Nodine بأنها: "أسلوب أو طريقة تمكن العاملين في المنظمة التعليمية من تطوير مجموعة من الممارسات في إطار جمع المعلومات ومشاركة معارفهم؛ مما يولد سلوكيات تؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات والمنتجات."^{xii}

وعليه فإدارة المعرفة في التعليم تعتبر طريقة إدارية تركز على توليد المعرفة، إيجادها، تنظيمها، استخدامها، ونشرها، وإاحتها لجميع الأطراف المرتبطة بالجامعة سواء كانوا داخليين أم خارجيين، مما يدعم عملية التواصل، ويحسن من مستوى الخدمات التي تقدمها لزيائنها.

ثانياً: مبررات تبني إدارة المعرفة وأهم متطلباتها في منظمات التعليم العالي:

1- مبررات تطبيق إدارة المعرفة في التعليم:

تعد إدارة المعرفة مهمة جداً لمنظمات التعليم العالي نظراً لطبيعة عملها المرتكز على المعرفة، إذ "تتكون مؤسسات التعليم العالي من العديد من العناصر أو المستويات سواء: أعضاء هيئة التدريس، الطلبة، الإدارة، مصالح البحث، التدريب، والتوظيف... وكل من هذه المستويات يخلق المعرفة وكذا يستهلكها، وعلى الرغم من كون طبيعة هذه المعرفة تختلف من مستوى إلى آخر، فمن الضروري تحديد المعرفة التي يساهم بها كل مستوى في النظام والمعرفة التي يتطلبها كل مستوى لأداء وظائفه، وإيجاد طرق لتطبيق هذه المعرفة على نحو فعال."^{xiii} وهذا ما توفره إدارة المعرفة لمنظمات التعليم العالي، إذ أنها:

- تعد فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.

- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة.^{xiv}
- إدارة المعرفة مهمة لاكتساب المعارف من منابعها بصورة سريعة وتلك هي رغبة الطلاب.
- التفجر المعرفي وثورة الاتصال والتكنولوجيا المتمركزة حول الكمبيوتر القادرة على إحداث ثورة في ممارسات التدريس والتعلم.^{xv}

وعليه فإن إدارة المعرفة "تحتل مكانتها بوصفها تطوراً فكرياً مهماً في الجامعات اليوم لإدراك المنظمات أن المعرفة بدون فعل الإدارة ليست ذات نفع."^{xvi} لذا فقد تنامي الاهتمام بهذا المدخل لما يوفره من طرق سليمة للتعامل مع المعرفة واستغلالها كما يجب.

2- متطلبات إدارة المعرفة

يتبع تطبيق إدارة المعرفة جملة من المتطلبات لخلق بيئة مشجعة على تحقيق أقصى استفادة من المعرفة، أهمها:

- **ثقافة المنظمة:** تتمثل ثقافة المنظمة في القيم والمعتقدات التي تقود السلوك الإنساني للأفراد العاملين في المنظمة، وتعتبر أحد العوامل المساندة الرئيسية والضرورية لإدارة المعرفة.

- **الهيكل التنظيمي:** من الممكن أن تساند الهياكل التنظيمية داخل المنظمة عملية تفعيل إدارة المعرفة من خلال التطبيقات الاجتماعية العامة، والهياكل الخاصة والقواعد التي تساند بصورة مباشرة إدارة المعرفة...

- **البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات:** من الممكن تفعيل إدارة المعرفة بواسطة البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات حيث يجري تطوير أنظمة وتكنولوجيا معلومات مباشرة بهدف دعم إدارة المعرفة، وتشمل البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات على: معالجة البيانات، وتكنولوجيا الاتصالات والشبكات وأنظمتها.

- **المعرفة المشتركة العامة:** وتمثل الخبرات المتراكمة في المنظمة والتي تؤدي إلى بناء الشمولية لإدارة المعرفة وفعاليتها بالإضافة إلى تنظيم المبادئ التي تساند الاتصالات والشبكات وكذلك عمليات التنسيق، كما وتحقق المعرفة المشتركة العامة الوحدة في المنظمة حيث تشمل أيضا على اللغة المشتركة ودليل الترميز الموحد Vocabulary وتحديد المعرفة الفردية المهيمنة بالإضافة إلى معايير عامة.^{xvii}

- **الاهتمام بالعنصر البشري:** والذي يعد المصدر الرئيسي للمعرفة بالمنظمة، وذلك من حيث تكوينه وتحفيزه على الابداع والمشاركة في المعرفة خصوصا الضمنية منها، وذلك "بتبني طرق تحفيزية كالمكافآت والتميز، لدفع العاملين للمساهمة في خلق واستخدام المعرفة المتوفرة"^{xviii}، مما يساهم في اكساب المنظمة ميزة تنافسية جديدة تسمح لها بالبقاء والتفوق، كما أن استقطاب كفاءات جديدة تتمتع بخلفية معرفية مفيدة من شأنه تعزيز رصيد المؤسسة المعرفي، "ويعد كل من أعضاء هيئة التدريس، الطلاب، رؤساء الأقسام، الموظفون، الإدارة، مصالح التسجيل، التدريب والتوظيف من أهم مصادر المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، لأنها تخلق المعرفة الصريحة والضمنية في المجالات الأكاديمية، التطورية والتخطيطية نتيجة للأنشطة التي يؤديونها."^{xix} لذا وجب الاهتمام بهذا المورد البشري جيدا للاستفادة من معارفه.

ثالثا: عمليات إدارة المعرفة

رغم اختلاف الباحثين في مسميات هذه العمليات وعددها إلا أنه يمكن أن نلمس شيئا من التوافق، من خلال أكثر العمليات اعتمادا والتي استخلصها معظم الدارسين وهي:

- **تشخيص المعرفة:** عملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها، ومواقعهم، كذلك تحدد مكان هذه المعرفة في القواعد.^{xx} "فقد تأخذ المعرفة الصريحة شكل: وثائق تاريخية، مقالات وبحوث، وقائع مؤتمرات، محاضر اجتماعات، والتزامات محاسبية كالمرتبات... وغيرها من الأصول المعرفية فضلا عن قواعد البيانات المكتبية، إضافة إلى المعرفة الضمنية من خبرات بشرية للأفراد في المنظمة، وما يرد في الشبكات الداخلية."^{xxi}

- **اكتساب المعرفة:** وتكون من مصادر عديدة كمستودعات المعرفة، أو المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات...^{xxii}

- **توليد المعرفة:** وقد قدمت عدة نماذج لتوليد المعرفة، تؤدي إلى تكوين المعرفة التنظيمية الجديدة، ومن أهمها نموذج SECI لكل من (Nonak & Takunchi)، الذي يوضح التفاعل بين المعرفة الصريحة والضمنية وفق أربع عمليات تحويلية للمعرفة، هي:^{xxiii}

- **التطبيع الاجتماعي: المعرفة المشتركة:** ويعني تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية.

- **الإخراج (أو الإظهار):** وهنا يتم تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.

- **الدمج: المعرفة التركيبية/التجميعية:** الصريحة إلى معرفة صريحة.

- **الإدخال (أو التضمين الداخلي):** المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية.

- **تخزين المعرفة:** عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكالها المختلفة.^{xxiv}

- **توزيع المعرفة:** إن عملية توزيع المعرفة، أو المشاركة بها من أهم عمليات إدارة المعرفة، وتتم "المشاركة فيها مع العاملين في داخل المنظمة بصفة خاصة ومع الزبائن والمستفيدين في البيئة الخارجية..."^{xxv} والذي يجب تشجيعه في ظل "الخوف من فقدان المعرفة الضمنية والذي يعد من أهم أسباب غياب ثقافة تبادل المعرفة، في ظل ايمان معظم الأفراد بأن المعرفة قوة."^{xxvi} ويصعب التنازل عليها للآخرين بسبب فقدان بعض مزايا امتلاكها الحصري.

- **تطبيق المعرفة:** تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهو يعني استثمار المعرفة، فالحصول عليها و تخزينها والمشاركة فيها أمور لا تعد كافية، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ.^{xxvii}

- **عملية تحديث وإدانة المعرفة:** تركز عملية تحديث وإدانة المعرفة على تنقيح المعرفة ونموها وتغذيتها، ويركز التنقيح على ما يجري على المعرفة لجعلها جاهزة للاستخدام، وقد أشار King (2000) إلى أن المعرفة المجردة من القيمة تحتاج إلى إعادة إغنائها لتصبح قابلة للتطبيق في مجالات أخرى، كما أن الاحتفاظ بالمعرفة مهم جداً، لا سيما في المنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل.
- **عملية متابعة المعرفة والرقابة عليها:** تتعلق هذه العملية بالأنشطة ذات العلاقة بالسيطرة والرقابة على الجهود المرتبطة بإدارة المعرفة ودعم هذه الجهود وتوجيهها بالاتجاه الذي يعظم دور إدارة المعرفة وتأثيره في الأداء، وتتحدد أنشطة هذا المحور في ضوء رؤية المنظمة وأهدافها، وحتى تحقق المنظمة النجاح المطلوب فإنه ينبغي أن تتبنى مدخلا شاملا متكامل في إدارة المعرفة.^{xxviii}

رابعاً: مجالات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي:

- حسب Jillinda & Others هناك خمسة مجالات، وهي:^{xxix}
- **عملية البحث العلمي:** وذلك بتوفير مخزن للاهتمامات البحثية ونتائج البحوث السابقة وأفضل الممارسات، مما يسمح بتخفيض التكلفة والوقت اللازمين للبحث والاستفادة من البحوث السابقة.
 - **تطوير المناهج التعليمية:** بتأمين مستودع لأفضل ممارسات التدريس والتعلم بالتكنولوجيا وتقنيات التقييم، وبالتالي استفادة هيئة التدريس من ممارسات الزملاء في وضع وتحديث مناهجهم، وتحسين الخدمات الإدارية المتعلقة بالتعليم والتعلم عن طريق استخدام التكنولوجيا، وكذا تشبيك الخبراء.
 - **الخدمات والأنشطة الطلابية وخدمات الخريجين:** بإيجاد بوابة لتواصل الطلاب مع هيئة التدريس ومختلف الموظفين بالجامعة، وكذا الخريجين قصد رصد اندماجهم في سوق العمل.
 - **الخدمات الإدارية:** توفير بوابة لطرح أفضل الممارسات المتعلقة بالخدمات الإدارية من خدمات مالية، الشراء، الموارد البشرية... لضبط جهود التحسين وتسهيل التواصل لدعم الاتجاه نحو اللامركزية.
 - **التخطيط الإستراتيجي:** بتوفير بوابة للحصول على معلومات داخلية وخارجية وبيانات عن المنافسين ومجموعات البحث من مؤشرات أداء وقياس، لتخفيف عبء توصيل التقارير وتحسين تبادل المعلومات والاتجاه نحو تقاسم المعرفة لخلق منظمة متعلمة تتفاعل مع اتجاهات السوق.

خامساً: مراحل تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات (تجارب ناجحة):

هناك العديد من التجارب الناجحة لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة في الجامعة، نذكر منها تجربتين مهمتين فيما يلي:

1- تجربة معهد يونج تا للتقنية والتجارة بتايوان في تطبيق إدارة المعرفة:^{xxx}

وهو معهد للتكوين المهني أنشأ عام 1967م، يقع جنوب التايوان.

١- أسباب تطبيق إدارة المعرفة بالمعهد: واجه معهد يونج تا تحديات كثيرة خصوصاً عام 2004، بسبب زيادة حدة المنافسة الخارجية من جهة، وتدني نسبة الطلاب الملتحقين به بنسبة 27% من جهة أخرى، إضافة إلى نتائج تصنيف المعاهد بتايوان لسنة 2003 والذي وضعه في ذيل الترتيب، لذا فقد برزت الحاجة إلى إجراء تغيير جديد لتحسين الوضع، ومن هنا تم اقتراح إدخال ممارسات إدارة المعرفة وفق الدراسة التي أجراها كل من Chou Yeh, Yaying Mary (2005) والتي أفرزت إطاراً عاماً للتطبيق.

ب- مراحل تطبيق إدارة المعرفة بمعهد يونج تا:

- التهيئة لتطبيق المفهوم إذ تم اختيار 50 عضواً من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب بالمعهد من الأقسام المختلفة لحضور 14 جلسة للعصف الذهني حول نظام إدارة المعرفة من طرف فريق من الخبراء.
- الحصول على دعم وتأييد الإدارة العليا لتبني إدارة المعرفة.
- تحديد الإستراتيجية المناسبة لتطبيق إدارة المعرفة.
- اتخاذ التدابير المناسبة لنشر مفهوم وثقافة إدارة المعرفة.
- تحديد خطة تطبيق نظام إدارة المعرفة.
- إنشاء قاعدة المعرفة وإستراتيجية نقلها، والبنية التحتية التقنية وصيانتها.

2- تجربة جامعة كليات بليموث (UPC) University of Plymouth:^{xxxi}

- تأسست جامعة كليات بليموث (University of Plymouth Colleges (UPC عام 2003 م، وتضم 19 كلية جامعية تتمركز في الجنوب الغربي من بريطانيا
- أ- أسباب تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة: واجهت جامعة كليات بليموث ضغوطات كبيرة بسبب تباعد الكليات وتوزعها عبر مساحات واسعة، وللتغلب على هذا الاشكال وتحقيق التميز في التدريس تم الاتفاق على استخدام تقنيات إدارة المعرفة قصد إنشاء مجتمع افتراضي لتبادل المعارف والخبرات بين هيئة التدريس وحتى الطلاب.
- ب- مراحل تطبيق إدارة المعرفة في جامعة كليات بليموث: وتضم مايلي:
- الحصول على برنامج لإدارة المعرفة: حيث قامت الجامعة بشراء برنامج جاهز من شركة Tomoye الكندية المتخصصة في إنتاج برامج إدارة المعرفة.
 - تركيب وتهيئة البرنامج للاستخدام: في جانفي 2006 تم تركيب البرنامج واختباره وإعداده للاستخدام.
 - أقلية البرنامج مع الاحتياجات الفعلية للجامعة: قام موظفو الدعم التقني للجامعة بإجراء بعض التعديلات على البرنامج ليتلاءم مع احتياجات الجامعة والمسمى KEN (Knowledge Exchange Network 2007).
 - تدريب الأفراد على استخدام البرنامج: عن طريق الشركة المنتجة للبرنامج.
 - بناء شبكة تبادل المعرفة: في المرحلة الأولى تم إنشاء سبع مجتمعات لتبادل المعرفة على شبكة KEN وقد خصصت تلك المجتمعات لدعم عمليات وأنشطة التميز في التدريس، ويتضمن كل مجتمع على مجموعة من العناصر أو المجالات والتي تسمى بعناصر المعرفة (Knowledge Objects (KOs، وعنصر المعرفة هو عبارة عن أي موضوع يكون ذا أهمية للمجتمع الذي ينتمي إليه وقد يكون العنصر ماديا مثل: تقرير، حالة دراسية، بحث، فكرة، سؤال يتطلب النقاش...
 - مرحلة الموافقة على الاستخدام والبدء: بعد الموافقة على تصميم شبكة تبادل المعرفة تم إعطاء فرق تبادل المعرفة صلاحية استخدام النظام.
 - تقييم شبكة تبادل المعرفة: تم تعيين فريق للدعم التقني لكل مجتمع من المجتمعات، مسئول عن ملاحظة الشبكة أثناء الاستخدام، وبعد أربعة أشهر أوضحت نتائج تقييم برنامج Tomoye أنه يعمل بشكل جيد، وقد كشفت عمليات ملاحظة ومراجعة الأنشطة، أن هناك تباين في الاستخدام بين مستخدم دائم، أحيانا، عدم الاستخدام نهائيا.
 - إجراء التعديلات المناسبة على النظام: تم إعداد خطة لمناقشة ومعالجة نتائج عملية التقييم، وقد تم تطوير الحلول والدروس المستفادة من الأخطاء السابقة، وفق 20 نشاط تطويري تم التوصية بها في أربع مجالات هي: إعادة تهيئة النظام، إرشادات ومطبوعات للتعليم، التدريب، تطوير النظام لمواجهة الاحتياجات المستقبلية.
- سادسا: النموذج المقترح لتطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي:
- إن تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي يستوجب كما سبقت الإشارة- المرور بالعديد من المراحل، فالاعجاب بأحد المداخل الإدارية التي لاقت نجاحا في مؤسسات مثيلة فقط لا يكفي لنجاح تطبيقه، إذ أن الأمر يحتاج إلى دراسة وتطبيق تدريجي يعكسه النموذج المقترح التالي:
- مرحلة دراسة إمكانية التطبيق: ويتم في هذه المرحلة دراسة مدى جاهزية الجامعة للايفاء بمتطلبات إدارة المعرفة، وتحديد مجالات التطبيق إضافة إلى ضمان موافقة ودعم الإدارة العليا والأساتذة، وإشراكهم في إتخاذ قرار تطبيق هذا المدخل ليقبلوا عليه، كما يمكن في هذا الاطار الاستعانة بتجربة إحدى الجامعات الرائدة وفق مدخل المقارنة المرجعية Benchmarking.
 - اختيار فريق العمل المسئول عن التطبيق: إضافة إلى مسئولين من داخل الجامعة، قد يضم فريق العمل خبراء من خارج الجامعة متخصصين في برامج إدارة المعرفة، ومتخصصين في إدارة التغيير لضمان التخطيط والتنفيذ الجيد لإدارة المعرفة.
 - وضع خطة استراتيجية والخطط المفصلة للتنفيذ: والتي تكون ذات نظرة مستقبلية، وتراعي الوقت المخصص للتنفيذ بالاستعانة بخرائط الجدولة الزمنية، وكذا توزيع الأدوار والمهام، وتحديد معايير التقييم، ورصد الميزانية التقديرية لذلك.
 - نشر الوعي بأهمية إدارة المعرفة: من الضروري قبل تنفيذ التغيير نحو ممارسات إدارة المعرفة، نشر هذا المدلول وأهم الفوائد المحققة جراء العمل به لدى كافة الأسرة الجامعية لضمان الفهم الصحيح واكتساب أكبر تأييد قبل التطبيق.

- **التهيئة التقنية والبشرية:** وذلك بتوفير مختلف مستلزمات إدارة المعرفة من برامج، أجهزة، خبراء... كما يتم تدريب الأفراد على استخدام نظم إدارة المعرفة، وتحفيزهم على التشارك في المعرفة، وكيفية تخزينها والوصول إليها.
- **التنفيذ:** وهنا يتم انطلاق العمل وفق إدارة المعرفة في مساحة ضيقة كتجربة مبدئية بين بعض الأفراد قصد التأكد من الاستعدادات، ليتم تعميم هذه الممارسة لدى كافة أفراد الجامعة لاحقا بعد التنقيح والتصحيح.
- **المتابعة والتوجيه:** في هذه المرحلة يتم متابعة نتائج التنفيذ ومقارنتها مع المعايير الموضوعية قصد رصد الانحرافات ومعالجتها في الوقت المناسب.
- وفي الأخير يجب التأكيد على أن نجاح تطبيق أي تغيير في الجامعة يركز على تقبل الأفراد واقتناعهم التام بفائدة هذا التغيير باعتبارهم مفتاح تنفيذه بالشكل الصحيح والناجح.

الخاتمة

تعد إدارة المعرفة من انسب المداخل الإدارية للجامعة، نظرا لطبيعة عملها المعرفي، فتعظيم قيمة المعرفة والاستفادة منها أصبح الشغل الشاغل لهذه المؤسسات في ظل ما تعيشه من ضغوطات محلية ودولية لتوفير آخر المستجدات والتطورات، وعليه أصبح من الضروري العمل وفق مدخل إداري يساهم في تنظيم تدفق هذه المعرفة والحصول على الجديد منها وتخزينها بحيث تصبح قابلة للبحث والوصول بكل سهولة، إذ تم التوصل إلى إمكانية الاستفادة من هذا المدخل في إطار: عملية البحث العلمي، تطوير المناهج التعليمية، الخدمات والأنشطة الطلابية وخدمات الخريجين، الخدمات الإدارية، التخطيط الإستراتيجي.

لكن قبل الأخذ بهذا المدخل يجب تهيئة البنية التحتية للجامعة للاستيفاء بمختلف متطلباتها سواء من حيث: ثقافة المنظمة، الهيكل التنظيمي، البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات، المعرفة المشتركة العامة.

كما يجب المرور بمجموعة من المراحل، يعكسها النموذج المقترح لتطبيق إدارة المعرفة في التعليم العالي وفق سبعة (07) خطوات تتمثل في: مرحلة دراسة إمكانية التطبيق، اختيار فريق العمل المسؤول عن التطبيق، وضع خطة استراتيجية والخطط المفصلة للتنفيذ، نشر الوعي بأهمية إدارة المعرفة، التهيئة التقنية والبشرية، التنفيذ، المتابعة والتوجيه الدائم.

وفي هذا الإطار وجب على مؤسسات التعليم العالي عموما وجامعاتنا الجزائرية خصوصا العمل وفق هذا المدخل، إذ يمكن الخروج بجملة التوصيات التالية:

- توضيح مفهوم إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وأهميتها في تسهيل إجراءات تسيير رصيدها المعرفي، بتنظيم ملتقيات علمية توضح هذا المفهوم، وأهم المستجدات حوله.
- اعطاء أهمية أكبر لإدارة المعرفة من طرف المسؤولين في التعليم العالي.
- استشارة الأساتذة والإداريين عن طريق ممثلهم في جدوى اتخاذ قرار تطبيق هذا المفهوم في مؤسساتهم، ومعرفة أهم احتياجاتهم والصعوبات التي يواجهونها في استخدام المعرفة.
- تشجيع أفراد الأسرة الجامعية على التشارك في معارفهم بتوفير فضاءات ملائمة لذلك ابتداء من قاعات الدرس، المكتبات، الاجتماعات، الملتقيات، المجالات، المنتديات والمواقع المرتبطة بالجامعة... وتقديم حوافز - توفير الوسائل المسهلة لإدارة المعرفة والتي تركز على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتدريب الأفراد في الجامعة على استخدامها.
- الحرص على اكتساب المعرفة باستمرار وذلك بتشجيع الأساتذة على التعلم المستمر وتوفير فرص للتربصات خارج الوطن، وتنظيم ملتقيات وطنية ودولية تعزز من الرصيد المعرفي للجامعة عموما، والطلبة والأساتذة خصوصا.
- السعي نحو توليد معارف جديدة بالاهتمام أكثر بالابداع ونتائجه من براءات اختراع وبحوث تستحق التثمين، في إطار مشاريع البحث المقدمة.
- الاهتمام بالمعارف الموجودة في الجامعة وتخزينها بشكل يسهل استردادها للاستفادة منها لاحقا في تجارب مماثلة خصوصا الأبحاث السابقة وأفضل الممارسات في التدريس ووقائع الملتقيات، فالرصيد المعرفي المتعلق بالأفراد دائما مهدد بالزوال بمجرد مغادرتهم للجامعة لذا يجب الحرص على استخراجها، نقله، وتخزينه.
- الحرص على توزيع المعرفة على مختلف المستفيدين منها سواء داخل الجامعة أو خارجها، فلا قيمة للمعرفة إن لم يتم تطبيقها.

- التحديث الدائم للمعارف والحرص على متابعة مختلف المستجدات، فالجامعة تعد مصدر للجديد من العلوم والمعارف دائماً.

الهوامش:

- ⁱ : سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم النظم التقنيات، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007، ص25.
- ⁱⁱ : Nonaka I, Kanno N, **The Concept of "Ba" Building A foundation For Knowledge Creation**, California, Management Review, 1998, P102.
- ⁱⁱⁱ : نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط2، 2008، ص41.
- ^{iv} : عبد السلام زايدي، "إدارة المعرفة في منظمات الأعمال: مدخل لتحقيق تراكم مقومات الأداء المتميز"، ورقة مقدمة لملتقى إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، الجزائر، جامعة باتنة (25-26 نوفمبر 2008)، ص3.
- ^v : نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، الأردن، جدار للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث، ط1، 2009، ص75.
- ^{vi} : نعيمة حسن جبر رزوقي نعيمة حسن جبر، "رؤية مستقبلية لدور اختصاصيي المعلومات في إدارة المعرفة"، في: مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مج 10، ع2، 2004، ص118.
- ^{vii} : ناصر الأغا وأحمد أبو الخير، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، في: مجلة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، مج 16، ع1، يناير 2012، ص32.
- ^{viii} : غسان عيسى العمري وسلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2008، ص198.
- ^{ix} : محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص5.
- ^x : Mamta Bhusry & jayanti Ranjan, Implementing knowledge management in India A conceptual framework, in: **International journal of computer applications**, vol 29 N° 1, September 2011, P35.
- ^{xi} : ياسر عبد الله العتيبي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعة السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، (رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط)، السعودية، جامعة أم القرى، 2008، ص21.
- ^{xii} : Lisa Petrides, A. & Thad Nodine R, **Knowledge Management In Education:Defining The landscape**, The Institute Of Knowledge Management In Education, USA, 2003, p10.
- ^{xiii} : Mamta Bhusry & jayanti Ranjan, op-cit, p36.
- ^{xiv} : محمد عواد الزيادات، المرجع السابق، ص60.
- ^{xv} : حسن حسين البيلالي وسلامة عبد العظيم حسين، إدارة المعرفة في التعليم، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة، ط1، 2007، ص251، 252.
- ^{xvi} : ناصر الأغا وأحمد أبو الخير، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، في: مجلة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، مج 16، ع1، يناير 2012، ص32.
- ^{xvii} : عبد الستار العلي وعامر إبراهيم قندحيلي وغسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2006، ص303-304.
- ^{xviii} : محمد عواد الزيادات، المرجع السابق، ص70.
- ^{xix} : Mamta Bhusry & jayanti Ranjan, P38.
- ^{xx} : محمد عواد الزيادات، المرجع السابق، ص92.
- ^{xxi} : Judith Mavodza & Patrick Ngulube, Knowledge management practices at an institution of higher learning, in: **Southe African journal of information management**, vol14, N° 1 (2012), www.sajim.co.za.
- ^{xxii} : عبد الستار العلي وعامر قندحيلي وغسان العمري، المرجع السابق، ص41.
- ^{xxiii} : أنظر: عبد الرحمن توفيق، الإدارة بالمعرفة: تغيير ما لا يمكن تغييره، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، ط2، 2007، ص128-141.
- ^{xxiv} : عبد الستار العلي وآخرون، المرجع السابق، ص43-44.
- ^{xxv} : سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص107.
- ^{xxvi} : Mamta Bhusry & jayanti Ranjan, P40.

- xxvii : محمد عواد الزيادات، المرجع السابق، ص104.
- xxviii : يوسف أبو فارة وحمد خليل عليان، دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، **مجلة جامعة القدس المفتوحة**، عدد 13، 2008، فلسطين، ص09، 10.
- xxix : Jillinda J. Kidwell, Karen M. Vander Linde, and Sandra L. Johnson, "Applying Corporate Knowledge Management Practices In Higher Education", **EDUCAUSE QUARTERLY**, November2000, No 4, p31.
- xxx : Yaying Mary Chou Yeh , "The Implementation Of Knowledge Management System In Taiwan's Higher Education", In: **Journal of College Teaching & learning**, Vol 2, No 9, September2005, p35-42.
- xxxi : Neil Witt, Anne McDermott, Mike Peters and Mark Stone, **A knowledge management approach to developing communities of practice amongst university and college staff**, <http://www.ascilite.org.au/conferences/singapore07/procs/witt.pdf>, (11Mars2010).

قائمة المراجع: أ/ العربية:

1. أبو خيضر، إيمان سعود، "تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، السعودية، (1-4 نوفمبر2009).
2. أبو فارة، يوسف وعليان، حمد خليل، دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، **مجلة جامعة القدس المفتوحة**، عدد 13، 2008، فلسطين
3. الأغا، ناصر وأبو الخير، أحمد ، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، **في: مجلة الأقصى (سلسلة العلوم الانسانية)**، مج 16، ع1، يناير 2012.
4. البيلاوي، حسن حسين؛ سلامة، عبد العظيم حسين، إدارة المعرفة في التعليم، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة، ط1، 2007.
5. رزوقي، نعيمة حسن جبر، "رؤية مستقبلية لدور اختصاصيي المعلومات في إدارة المعرفة"، **في: مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية**، مج 10، ع2، 2004.
6. زايدي، عبد السلام، "إدارة المعرفة في منظمات الأعمال: مدخل لتحقيق تراكم مقومات الأداء المتميز"، ورقة مقدمة لملتقى إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، الجزائر، جامعة باتنة، (25-26 نوفمبر2008).
7. الزيادات، محمد عواد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2008
8. الظاهر، نعيم إبراهيم، إدارة المعرفة، الأردن، جدار للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث، ط1، 2009.
9. عبد الرحمن، توفيق، الإدارة بالمعرفة: تغيير ما لا يمكن تغييره، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، ط2، 2007.
10. العتيبي، ياسر عبد الله، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعة السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، (رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط)، السعودية، جامعة أم القرى، 2008.
11. العلي، عبد الستار؛ قندحيلي، إبراهيم، عامر؛ العمري، غسان ، المدخل الى إدارة المعرفة، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2006.
- 12- العمري، غسان عيسى؛ السامرائي، سلوى أمين، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2008..
12. غالب ، ياسين سعد، إدارة المعرفة: المفاهيم النظم التقنية، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007.
13. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط2، 2008.

ب/الأجنبية:

1. Bhusry Mamta & jayanti Ranjan, Implementing knowledge management in India A conceptual framwork, in: **International journal of computer applications**, vol 29 N° 1, September 2011.
2. Jillinda J. Kidwell, Karen M. Vander Linde, and Sandra L. Johnson, "Applying Corporate Knowledge Management Practices In Higher Education", **EDUCAUSE QUARTERLY**, November2000, No 4.

3. Mavodza Judith & Patrick Ngulube, Knowledge management practices at an institution of higher learning, in: **Southe African journal of information management**, vol14, N° 1 (2012), www.sajim.co.za.
 4. Nonaka I, Kanno N, **The Concept of "Ba" Building A foundation For Knowledge Creation**, California, Management Review, 1998.
 5. Petrides Lisa, A. & Thad Nodine R, **Knowledge Management In Education:Defining The landscape**, The Institute Of Knowledge Management In Education, USA, 2003
 6. Yaying Mary Chou Yeh , "The Implementation Of Knowledge Management System In Taiwan's Higher Education", In: **Journal of College Teaching & learning**, Vol 2, No 9, September 2005.
- ج/ المواقع الالكترونية:
1. Witt Neil, Anne McDermott, Mike Peters and Mark Stone, **A knowledge management approach to developing communities of practice amongst university and college staff**, <http://www.ascilite.org.au/conferences/singapore07/procs/witt.pdf>, (11 Mars 2010).

مساهمة الممارسات التسويقية في تحقيق التنمية المستدامة حالة المؤسسة الوطنية للإسمنت ومشتقاته بالشلف

Marketing practices contribution to the achievement of sustainable development

Company of Cement and derivatives Ech-Chéiff

ا. علي دحماني

جامعة الشلف

alidahdz@gmail.com

Abstract:

The aim of this study was to demonstrate the extent of the contribution of marketing practices in the achievement of sustainable development, as this paper examines the research aspects of convergence and differences between marketing practices and sustainable development and strengthen each other. Initially the researcher identified all of the terms marketing practices and sustainable development, and to identify the most important challenges that hinder the lack of convergence between them, from this point of view the work of research on the study of what is exposed to industrial enterprises , including the institution of cement and its derivatives Chlef from the fact that its marketing practices has become a stumbling block in achieving dimensions sustainable development and in particular the environmental dimension of them, which requires the inevitability of parking enterprise strategy take them into consideration the concept of cleaner production and product design environment that serve the environment and society, and to the success of this requires the availability factors the first is the introduction of the goals of economic, environmental and social marketing programs , and the second to adopt methods and practices cleaner production to avoid environmental pollutants resulting from the factory.

In the end, the researcher concluded results through the contribution of marketing practices in achieving sustainable development.

Key words: marketing practice, sustainable development, sustainable marketing, social responsibility and environmental organizations, consumer confidence.

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تبين مدى مساهمة الممارسات التسويقية في تحقيق التنمية المستدامة، كما تبحث هذه الورقة البحثية في أوجه التقارب وأوجه الاختلاف بين الممارسات التسويقية والتنمية المستدامة وتدعيم كل منهما الآخر.

في البداية قام الباحث بتحديد كل من المصطلحين الممارسات التسويقية والتنمية المستدامة، ثم تحديد أهم التحديات التي تعيق عدم التقارب بينهما، من هذا المنطلق عمل البحث على دراسة ما تتعرض إليه المؤسسات الصناعية ومنها مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف من كون ممارساتها التسويقية أصبحت حجرة عثرة في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة وخاصة البعد البيئي منها، الامر الذي يتطلب حتمية وقوف المؤسسة على استراتيجية تأخذ فيها بعين الاعتبار مفهوم الانتاج الأنظف وتصميم منتجات بيئة تخدم البيئة والمجتمع، ولنجاح ذلك يتطلب توفر عاملان: الأول هو إدخال الأهداف الاقتصادية، البيئية والاجتماعية في البرامج التسويقية، والثاني تبني أساليب وممارسات الإنتاج الأنظف لتجنب الملوثات البيئية الناتجة عن المصنع.

في النهاية خلص الباحث إلى النتائج من خلال مساهمة الممارسات التسويقية في تحقيق التنمية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: الممارسة التسويقية، التنمية المستدامة، التسويق المستدام، المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسات، ثقة المستهلكين.

تمهيد

يسعى التسويق بمفهومه الحديث "التسويق المستدام" إلى تلبية حاجات ورغبات المستهلكين الحاليين دون الجور على المستهلك من الأجيال القادمة، مراعيًا في ذلك عدم الإضرار بالبيئة الطبيعية كتلوث البيئة والاستعمال غير العقلاني للموارد الطبيعية، مما يترتب عنه تقلص البيئة الطبيعية والمساحات الخضراء نتيجة توسع الصناعات وتسرب المواد السامة التي تؤثر على النشاط الحيوي وإنتاج وتسويق سلع ضارة بالبيئة والإنسان فضلًا عن سوء تعامل الإنسان مع البيئة.

على ضوء هذه المخاوف بدأت المؤسسات ومنها مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف بمراجعة أنشطتها التسويقية، خاصة فيما يتعلق بمفهوم المنتج الذي أصبحت المؤسسة تراعي فيه الأبعاد البيئية وتبني الاتجاه الداعي لاختراع المؤسسة، الذي من خلاله تسعى المؤسسة للحصول على شهادة الإدارة البيئية، ISO 14001.

ومن بين التعديلات التي قامت بها المؤسسة أيضا هي إعادة النظر في مسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية تجاه المجتمع وذلك بإعطاء البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي أهمية بارزة في الاستراتيجية التسويقية. انطلاقا من هذا تبرز لنا معالم الإشكالية التي يعمل الباحث على معالجتها من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:-

إلى أي مدى يمكن للممارسات التسويقية أن تساهم في تحقيق التنمية المستدامة ؟
يمكن أن يتفرع هذا السؤال الجوهرى إلى الأسئلة الجزئية التالية:-

- 1- ما هي طبيعة الممارسات التسويقية المراعية لأهداف التنمية المستدامة؟
- 2- ما هو شكل التنمية المستدامة التي تساهم في تحقيقها الممارسات التسويقية؟
- 3- ما هي العلاقة بين الممارسات التسويقية والتنمية المستدامة؟
- 4- ما هي الممارسات التسويقية على مستوى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته (ECDE) بالشلف التي تساهم في تحقيق التنمية المستدامة؟

وللإجابة على هذه الأسئلة قسم الباحث هذه الورقة البحثية إلى المحاور التالية:

I- الممارسات التسويقية.

II- التنمية المستدامة.

III- الممارسات التسويقية والتنمية المستدامة.

VI-دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للإسمنت ومشتقاته (E.C.D.E) بالشلف

I- الممارسات التسويقية

تتباين الممارسات التسويقية وفقا لتغير الظروف، ذلك لأن التسويق من الناحية النظرية (Marketing theory) يبدو متماسكا بيد أن الاختلاف يكمن في الممارسات التسويقية (Marketing practices).

يمكن اعتبار امتداد الممارسات التسويقية من جانبيين: من داخل المؤسسة أي من حيث الوظائف، ومن خارج المؤسسة أي من حيث قطاعات الممارسات أو الأنشطة التسويقية.

I-1- مفهوم وأهمية الممارسات التسويقية

تعتبر الممارسات التسويقية المؤشر الحقيقي على مدى نجاح المؤسسات، لأنه ومهما بلغت قوة الإدارة في وضع الخطط والاستراتيجيات، لا يعبر ذلك على النجاح ما لم يكن لهذه الخطط والاستراتيجيات ممارسة أو تطبيق على أرض الواقع، والذي هو السوق، فما هو مفهوم الممارسات التسويقية؟ وكيف تكون أهمية هذه الممارسات التسويقية؟

I-1-1 مفهوم الممارسات التسويقية

رغم اختلاف التعاريف التي خصت الممارسات التسويقية، إلا أنها متقاربة من حيث الهدف المتمثل في توجيه الممارسات التسويقية من أجل إيصال السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك بالشكل الذي يرغب فيه هذا الأخير.

ويمكن إيفاد بعض التعاريف

استعرضت جمعية التسويق للهواتف المحمولة (MMA) سنة 2009 أحدث موجات الابتكار الجديدة في مجال التسويق، وقد عرفت الممارسات التسويقية بأنها "مجموعة الممارسات التي تمكن المؤسسات من التواصل والانخراط مع جمهورها بطريقة تفاعلية وذات صلة من خلال الهواتف المحمولة".^أ كما أصدرت الجمعية الأمريكية للتسويق مؤخرا تعريفا للممارسات التسويقية على أنها "مجموعة من الأنشطة والعمليات"^{III}.

من خلال التعريفين السابقين يمكن إعطاء استنتاج وهو أن الممارسات التسويقية هي مجموعة من الأنشطة أو الممارسات المنسقة والمترابطة والتي يصعب في بعض الأحيان الفصل بينها، والتي تفضي في النهاية إلى توجيه المنتجات إلى المستهلك وفقا لرغباته وتلبية لحاجاته، كما تهدف إلى إقامة علاقات مستمرة مع كل الأطراف والحفاظ عليها وتدعيمها بشكل يحقق أهدافهم.

I-1-2 أهمية الممارسات التسويقية

تكمن أهمية الممارسات التسويقية في^{III}:-

1- مراقبة ما يحدث في محيط المؤسسة الخارجي كتغير أذواق المستهلكين ودرجة شدة المنافسة والطلب المتوقع على منتجاتها، فالمتابعة والمراقبة الدائمة من المؤسسة لمحيطها يسمح بتوفير المعلومات اللازمة لبناء الخطط والقرارات المناسبة.

2- معالجة المشاكل التسويقية التي تواجه المؤسسات، وإيجاد حلول لها من شأنها تحويل هذه المشاكل إلى وصايا أو حلولاً في الممارسة التسويقية والتي بدورها سوف تحقق إنتاجية تسويقية وربحية عاليتين.

1-3-1- أنواع الممارسات التسويقية

لقد تم وصف خمس ممارسات تسويقية من قبل Coviello وآخرون سنة 2002 ومن قبل Lindgreen وAl سنة 2009 وهي كما يلي:-

1-3-1-1 التسويق بالعلاقات (Transactional Marketing)

تتطلب ممارسة التسويق بالعلاقات من المؤسسة جذب المشتري وإرضاء الزبائن الحاليين من خلال إدارة عناصر المزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع والترويج)، وتهدف الأنشطة التسويقية في مفهوم التسويق بالعلاقات البحث عن عملاء جدد لزيادة المبيعات.

يري (Christopher) أن التسويق بالعلاقة يأخذ ثلاثة جوانب وهي:-^{iv}

الجانب الأول: أهمية الاحتفاظ بالزبائن

يقتضي هذا الجانب تغيير درجة تركيز التسويق من تركيز تعاملي تجاري إلى تركيز علائقي مع التأكيد على الاحتفاظ بالزبون من خلال جعل إجراءات الاحتفاظ والولاء جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية المؤسسة.

الجانب الثاني: تعزيز العلاقات الداخلية والخارجية

ينطوي مفهوم تسويق العلاقة ليس فقط على ضرورة تعزيز العلاقة مع الزبائن، وإنما أيضاً على تطوير وتعزيز العلاقة مع الموردين ومكاتب التوظيف والجمهور الداخلي للمؤسسة (العاملين داخل المؤسسة) والجماعات المرجعية ونقابات العمال والمؤسسات الحكومية.

الجانب الثالث: تقريب المسافات ما بين التسويق وخدمة الزبون والجودة.

تتم خدمة الزبائن وتحقيق الولاء من خلال تفاعل ثلاثة عناصر وهي:-

- التسويق.

- خدمة الزبون.

- جودة المنتج بما يتبعه من خدمات.

هذا التفاعل يكون ضمن استراتيجية يتم من خلالها تفعيل النشاط التسويقي وتحقيق أعلى مستويات ودرجات المنفعة وذلك بواسطة العلاقات التبادلية.

1-3-1-2 قواعد البيانات التسويقية (Database Marketing)

يقصد بممارسة التسويق عن طريق قواعد البيانات التسويقية التجميع المنظم للبيانات حول السمات الديمغرافية والشخصية والنفسية والسلوكية للعملاء، كما يمكن استخدام قواعد البيانات هذه لتحديد العملاء المرتقبين الأكثر جاذبية وتقييم المنتجات بهدف اشباع الحاجات والرغبات الخاصة بقطاعات مستهدفة من العملاء، وإقامة علاقات مربحة طويلة الأجل معهم^v، تسمح هذه العلاقة للمؤسسة التنافس على نحو يختلف عن ما نجده في مفهوم التسويق الشامل والذي لا يحدد بدقة ما يحتاجه الزبائن.^{vi}

1-3-1-3 التسويق التفاعلي (Interaction Marketing)

نعني بممارسة التسويق التفاعلي، التفاعل وجها لوجه والاستثمار في علاقة المنفعة المتبادلة والعلاقات الشخصية، وتتطلب هذه الممارسة استخدام بائعين محترفين في البحث عن عملاء جدد وتحويلهم إلى مشتريين وتوطيد العلاقة بهم، حيث يرى (Baron) بهذا الخصوص أن العلاقة التفاعلية هي "العلاقة الشخصية المتبادلة التي تتطور ما بين المستفيد من الخدمة والقائمين عليها لبلوغ أهداف ومصالح مشتركة".^{vii}

1-3-1-4 التسويق الإلكتروني (e-Marketing)

تعتبر ممارسة استخدام الانترنت والتقنيات التفاعلية من أهم الوسائل للتوسط وإيجاد طرق حوار بين المؤسسات والعملاء، لذلك عرفت البحوث عبر الانترنت تطورا في القرن العشرين وحتى يومنا هذا. تشير عدة دراسات أن ما نسبته 11% من مجمل البحوث التي تم تحقيقها على مستوى العالم تتم عبر الانترنت^{viii}، خاصة ما تعلق منها ببحوث العملاء، والتي تتضمن شكاوى ومشكلات يتعرض لها العملاء ويمكن استخدام موقع الويب كركيزة لبناء علاقة مع الزبون، كما تسمح الانترنت بخدمة العملاء بشكل فردي (التسويق

(الأحادي) عن طريق البريد الإلكتروني وابداء ملاحظات داخل الموقع نفسه، كما يسمح هذا الأخير من توليد المعلومات مع العديد من العملاء عن طريق الحوار التفاعلي المباشر عبر خدمة (Skype)، واستفادة ادارة التسويق من أفكار زبائنهم.

1-3-5 التسويق الشبكي (Network Marketing)

يُعرف التسويق الشبكي على أنه "نظام تسويقي مباشر، يروج لمنتجات المؤسسة عن طريق زبائنهم، بإعطائهم عمولات مالية مقابل كل من يشتري عن طريقهم ووفق شروط معينة"^{ix}، وتستفيد منه المؤسسات في التفاعل فيما بينها وذلك بتكوين شبكة تضم الكثير من المؤسسات وتطوير الأنشطة بين أطراف متعددة. يلخص الشكل 1 (انظر ملحق الجداول والأشكال) أنواع الممارسات التسويقية مبينا أن الممارسات التسويقية والتوجه نحو هذا المفهوم على حساب المفهوم النظري للتسويق، يعطي وضوحا أكثر للمؤسسات في اتخاذ قراراتها التسويقية ويسمح لها أيضا بتعديل ما يمكن تعديله في الخطط والاستراتيجيات نتيجة المراقبة والتقييم الدائمين، وهذا ما يجعل المؤسسات التي تتبنى المفهوم العملي للتسويق من فهم السوق والزبائن بدرجة أخص وتلبية حاجاتهم ورغباتهم.

II- التنمية المستدامة

تطور مفهوم التنمية عبر التاريخ ليعكس في كل زمن من الأزمنة الواقع الذي كان يعيش فيه كل مجتمع، وكان هذا الواقع استجابة لطبيعة المشكلات التي تواجهها هذه المجتمعات، يجمع مفهوم التنمية المستدامة بعدين أساسيين هما:-

التنمية كعملية للتغيير والاستدامة كبعد زمني، وثمة إشارات قديمة إلى هذا المفهوم تدور حول ضرورة الأخذ في الاعتبار البعد الزمني لعملية التنمية ككتابات مالتس Maltos في أواخر عام 1700 حول^x خطورة تزايد السكان في صورة متتالية هندسية، في حين ينمو الغذاء في صورة متتالية عددية على نحو يهدد مسار التنمية.

II- 1- تعريف التنمية المستدامة

تعددت تعريفات التنمية المستدامة ونذكر منها ما جاء به مؤتمر الأمم المتحدة بأنها "تلك التنمية التي تلبي احتياجات الجيل الحالي دون الإضرار بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها الخاصة"^{xi}. ويرى مجلس منظمة الأغذية والزراعة بأن التنمية المستدامة هي "إدارة قاعدة الموارد الطبيعية وصيانتها وتوجيه التغيرات التكنولوجية والمؤسسية بطريقة تضمن تلبية الاحتياجات البشرية للأجيال الحالية والمستقبلية بصورة مستمرة"^{xii}.

تجمع جل التعاريف بأن استدامة النشاطات التي تحقق رفاهية البشر يعتمد على تلبية الحاجات سواء للجيل الحاضر أو للأجيال القادمة، وهو جوهر الأنشطة التسويقية وغير التسويقية التي يقوم بها الإنسان معتمدا على الوظائف البيئية التي تسهم هي ذاتها بطرق مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق رفاهية السكان، ويشير ذلك إلى قدرة العمليات الطبيعية وعناصرها على توفير السلع والخدمات التي تلبي احتياجات البشر.

II- 2- أبعاد التنمية المستدامة

يتفاعل كل من البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي ، البعد البيئي وكذا البعد التكنولوجي^{xiii} ليشكلوا ما يسمى بالتنمية المستدامة، إن حقيقة هذه الأخيرة في جوهرها عبارة عن تكامل وتداخل هذه الأبعاد لتشكل منظومة، كل فرع أو نظام جزئي مترابط مع فروع أو أنظمة جزئية أخرى لتكون في الأخير مخرجات هذه التنمية والتي تنعكس أبعادها على الجيل الحالي والأجيال القادمة.

II- 2- 1- البعد الاقتصادي

تتطلب التنمية المستدامة أو المتواصلة ترشيد المناهج الاقتصادية من تحقيق للعدالة الاقتصادية، إيقاف تبديد الموارد الطبيعية^{xiv}، أما فيما يخص العدالة الاقتصادية فعني بها تكافؤ الفرص بين الأغنياء والفقراء في التعليم والخدمات الاجتماعية والصحة والتوزيع العادل للموارد وعلى حرية الاختيار وغير ذلك من الحقوق، وأما فيما يخص إيقاف تبديد الموارد الطبيعية فيتطلب تغيير أنماط الاستهلاك التي تعمل على تقليل تبديد الطاقة والموارد الطبيعية، وذلك عبر تحسين مستوى الكفاءة، وإحداث تغيير جذري في أسلوب الحياة، ولا بد في هذه العملية من التأكد من عدم الإضرار بالبيئة وعدم تصدير الضغوطات البيئية إلى البلدان النامية.

II- 2- 2- البعد الاجتماعي

يعتبر العدل الاجتماعي أساس الاستدامة، وحتى تبقى هذه التنمية مستمرة يجب أن تراعي جميع شرائح المجتمع، وجوهر هذا البعد التخفيف من حدة الفقر للفئات المستضعفة، ولا يكفي الاعتماد على البعد الاقتصادي والاكتفاء بما تحققه المؤسسة من أرباح، بل يجب إشراك المجتمع وإعطاءه الأهمية في سياسات المؤسسة الإنتاجية والتسويقية، هذا يعني التحول من الاعتماد على رأس المال الإنتاجي إلى الاعتماد على رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي^{xv}، ويدخل ضمن البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة مشاركة الناس الفاعلة في مراحل التخطيط والتنفيذ للتنمية، وتعتمد هذه المشاركة على القبول الاجتماعي، وفرصة المجتمع من إدراج اهتماماته في أنشطة المؤسسات، وبذلك تصبح المشاركة الجماهيرية من الفعل النافع والإسهام الإيجابي في تحقيق التنمية المتواصلة، كما يتضمن البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة ضبط السلوك الاستهلاكي للناس، وقبول حدود رشيدة تبتعد عن حد الإسراف، وبالتالي يمكن التحكم في كمية المخلفات.

II-2-3- البعد البيئي

تعد البيئة المحيط الذي نعيش فيه وتعيش فيه جميع الكائنات الحية، ولذلك وجب المحافظة على البيئة لتحقيق التنمية المستدامة، ولا يتم ذلك إلا باتخاذ الإنسان موقفا إيجابيا تجاه البيئة الطبيعية، من حيث الاستغلال الأمثل والرشد لمواردها والمحافظة عليها من الإهدار والاستنزاف، وعدم تلويثها وصيانتها والمحافظة على تجدها واستدامتها لفائدة الأجيال المتعاقبة.

ويدخل ضمن البعد البيئي كل من النظم الإيكولوجية، استخدام الطاقة، التنوع البيولوجي، والتربية البيئية.^{xvi}

II-2-4- البعد التكنولوجي

أصبح التعبير في طريقة التفكير حول التنمية أمرا ضروريا بالنظر إلى التحديات التي واجهت التنمية عبر مختلف تطور الفكر التنموي، وتعد التكنولوجيا من أهم الحلول للمشاكل التي تعترض التنمية، إن واقع الثورة التكنولوجية قد أحدث تكثيفا مذهلا في القوة الإنتاجية، والذي أحدث بدوره تكثيفا في القوة المدمرة المتاحة كتدمير الغابات أو تدمير طبقة الأوزون^{xvii}، أما إذا استخدمت التكنولوجيا بشكل إيجابي فإنه سوف يسهم في تطور الصناعة واستدامتها لأن العلم والتقانة ثروة لا تنضب.

نستنتج مما سبق أن الهدف الأمثل للتنمية المستدامة هو التوفيق بين التنمية الاقتصادية والتنمية الاجتماعية والمحافظة على البيئة من خلال اعتماد تكنولوجيا من شأنها إطالة عمر الموارد الطبيعية والحفاظ على البيئة وبذلك تسعى التنمية المستدامة إلى بلوغ الحد الأقصى من أهداف الأنظمة، الإيكولوجي (التنوع البيولوجي، المحافظة على النظام البيئي)، والاقتصادي (تلبية الاحتياجات الأساسية للإنسان زيادة السلع والخدمات المفيدة)، والاجتماعي (التنوع الثقافي والاستدامة المؤسسية والعدالة الاجتماعية والمشاركة)، والتكنولوجي (تكنولوجيا أنظف، كفاءة الاستخدام).

III- التنمية المستدامة والممارسات التسويقية

تعتبر التنمية المستدامة كنهاية أو وضعية مرغوب فيها من كل أطراف المشكلة للمجتمع وذلك لأنها تسعى لتحقيق الأهداف الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، كما تعتبر الممارسات التسويقية وظيفة أساسية لإدارة أعمال المؤسسات وهي مجموع الأنشطة التي تعمل على تكييف كل الوظائف الأخرى مع متطلبات السوق.

وعليه فإن السؤال الذي يمكن طرحه والذي يواجه المؤسسات هو: هل تبدي المؤسسات اعتبارا أو اهتماما للممارسات التسويقية التي تقوم بها أمام رهانات التنمية المستدامة؟ أو بكيفية أخرى هل تفكر المؤسسات استراتيجيا بتحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع من جراء قيامها بالممارسات التسويقية؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نعرض بالتحليل مما سبق في المحور الأول والثاني إلى أوجه التقارب وأوجه الاختلاف بين مفهومي الممارسات التسويقية والتنمية المستدامة.

III-1- أوجه الاختلاف بين التنمية المستدامة والممارسات التسويقية

تتمثل أوجه الاختلاف في:-^{xviii}

III-1-1- ظروف المؤسسة المستعجلة: تعتبر ظروف المؤسسات التي لا تتطلب التأخير ضرورات يجب على المؤسسة الوفاء بها، ومنها ما يتعلق بالمالية أو ضرورة دخول السوق (time to market) أو الربحية الفورية (زيادة الإيرادات مع انخفاض التكاليف)، فحين أن التنمية المستدامة تتطلب في كثير من الحالات أكثر تقييم للأحداث والانعياز للأبعاد الاجتماعية على حساب السرعة أو التسرع في التنفيذ.

III-1-2- ظروف المنافسة: تختلف الممارسات التسويقية عن التنمية المستدامة في تطبيقهما للمنافسة، فنجد أن الممارسات التسويقية تعتمد أدوات ومنطق المنافسة في تعظيمها للأرباح، نجد من جانب آخر أن التنمية

المستدامة لا تلغي فكرة المنافسة لكن بشرط أن تكون هذه المنافسة مؤطرة بقواعد خاصة منها ما تعلق بالمسؤولية الاجتماعية والمسؤولية البيئية للمؤسسات، فهي تميل إلى تطبيق استراتيجيات الحذر والميل إلى المنافسة عن طريق التعاون والتحالف.

III-2- أوجه التقارب بين التنمية المستدامة والممارسات التسويقية

يتمثل تقارب المفهومين في المحاور التالية:-^{xix}

- أهمية مبدأ الحاجة.
- البحث عن المصلحة المشتركة بين الأطراف.

III-2-1- أهمية مبدأ الحاجة

تعتبر قدرة المؤسسات في تحديد الحاجات مفتاحا أساسيا للتسويق والذي يعمل على تحليل هذه الحاجات ومعرفة المعايير التي على أساسها يتخذ المشتري قراراته الشرائية، أو معرفة خصائص القطاعات السوقية من عادات وتقاليد، وخاصة ما تعلق الأمر بتغيير اتجاهات المستهلك التي تتطلب وقتا طويلا، كما تقوم التنمية المستدامة على فكرة الاستجابة للحاجات أيضا، لكن قد تصطدم بتضارب في المصالح بين البحث عن تلبية الحاجات الآنية والقدرة على تلبية مستقبلا.

III-2-2- البحث عن المصلحة المشتركة بين الأطراف.

يتخذ كل من المفهومين الممارسات التسويقية والتنمية المستدامة مبدأ البحث عن المصلحة المشتركة، فنجد اعتمادهما على مبدأي التشاور والتفاوض لتحقيق ذلك، إلا أن التنمية المستدامة تعتمد النظرة الواسعة بالنسبة لكل المعنيين ولكل الأطراف سواء كانوا مستهلكين أو موردين أو غيرهم. يظهر الشكل 2 منطقة التداخل والتي تمثل أوجه التقارب وأوجه الاختلاف بين التسويق والتنمية المستدامة مع احتفاظ كل منهما بخصائصه. (انظر ملحق الجداول والأشكال)

III-3- علاقة الممارسات التسويقية بالتنمية المستدامة

بالنظر إلى استراتيجية المؤسسة المبنية على التطورات الحاصلة في الحياة المهنية، أو بالنظر إلى المستهلكين فإنه يوجد ثمة ارتباط بين الممارسات التسويقية والتنمية المستدامة، ويتمثل هذا الارتباط فيما يلي:-

III-3-1- الصورة الذهنية للمؤسسة

كثير من المؤسسات تبحث عن مزايا التنمية المستدامة لما تكون صورة المؤسسة الذهنية مشوهة وذلك بسبب الأنشطة التي تقوم بها.

يعتبر عدم الحفاظ على البيئة وعدم الاهتمام بالمجتمع من المخاطر التي تواجه المؤسسات، حتى ولو لم يلاحظها المستهلكون، كما يؤدي الاضرار بالبيئة إلى التأثير على العلامة التجارية بالسلب وفي النهاية يؤدي وبشكل مستدام إلى تراجع الحصة السوقية للمؤسسة، وكمثال على ذلك المشاكل التي عرفت عدة علامات ومنها علامة NIKE في الفترة 1995 إلى 2000^{xx} حيث ومن الناحية الأخلاقية عرفت عدة شبهات حول منتجاتها والتي لم تكن تعبر اهتمام للتنمية المستدامة من حيث البيئة والمجتمع، مما أدى إلى فقدان الثقة وفقدان جزء من زبائنهم، كما عمدت أيضا شركة LAVRAG إلى تقييم صورتها الذهنية من خلال تقييمها للمخاطر البيئية الناجمة عن أنشطتها وكذلك تقييم الأنشطة الاجتماعية في مجالات منها مجال التوريد وإدارة المشتريات وإجراء مقابلات مع المستهلكين ووحدات من القطاعات السوقية، وعلى العكس فإن شركة تويوتا طرحت شعار تويوتا الخضراء والذي ترافق مع انجاز تويوتا لحالة المكبات الصفرية (Zero landfill Status)^{xxi} حيث أن مصانع تويوتا في الولايات المتحدة الأمريكية تباع السيارات التي تنتج بدون هدر وكل سيارة منها يتم إعادة تدوير نفاياتها حيث المعادن تمزج والبلاستيك يصهر من جديد من أجل إعادة الاستخدام.

III-3-2- المنتج (Product)

يعتبر المنتج المساهم في تدعيم مبدأ التنمية المستدامة ذلك المنتج الذي يحقق الأداء الأفضل بيئيا ومجتمعيا في الإنتاج والاستعمال^{xxii}، حيث تساهم الجودة من حيث التحقق من نسب الداخلة في تصنيعه، كما تعتبر عملية التدوير في نهاية دورة حياة المنتج أمرا حيويا للمؤسسات لأجل التقليل من تراكم النفايات والتخفيف من ضغوطات المجتمع، كما تعتبر درجة اهتمام المنتجين بالمنتجات النظيفة عاملا للتمييز أمام المنافسين في نفس القطاع، وفي هذا المجال قامت شركة Hewlett Packard (HP) في مجال صناعة عتاد الإعلام الآلي بمساعدة شركات في نفس الصناعة من استرجاع 50000 طن من النفايات الالكترونية سنة 2003.

III-3-3- السعر (Price)

تعتبر المنافسة في ظل الأسواق المفتوحة في كثير من الأحوال غير شريفة، فنجد المستهلكون النهائيون والصناعيون يعمدون إلى إيجاد تبريرات للفروق الكبيرة في أسعار نفس نوع المنتجات. يُرجع كثير من المستهلكين المخاوف المتعلقة بالتنمية المستدامة كاستعمال الطاقات المتجددة في تبرير ارتفاع السعر لأنها تعتبر تكاليف إضافية^{xxiii}، وفي الواقع يضيف هذا المفهوم إلى مبدأ السعر توازن الطلب/عرض بُعداً آخر هو حماية مصالح كل الأطراف من منتجين أو موزعين ومستهلكين. تعتبر الهوامش السعرية الإضافية لبعض الخدمات بأسعار غير مسؤولة وهي غير مبررة أو غير عادلة بالنسبة للمستهلك، فنلاحظ مثلاً في كثير من الحالات الزبون يشتكي من الفاتورة المرتفعة لتسعيرة المياه، فحين لم يصله الماء بالشكل الذي يبرر مبلغ الفاتورة المرتفع، وعليه تعتبر الأسعار العادلة « Just-prix » أو قائمة الأسعار الموضوعية بدقة نموذجاً يربط بين الممارسات التسويقية والتنمية المستدامة.

III-4-3-التوزيع (Place)

يضيف التوزيع قيمة إضافية للتنمية المستدامة عبر تقوية الصلات مع المجهزين (الشركات المنتجة) وزبائنهم بسبب استمرار العلاقة مع الطرفين عبر نظام التوزيع ذو الاتجاهين Tow way^{xxiv}، ويعتمد هذا النظام على مبدأ التدوير أي تمكين المستهلك من إعادة مخلفات المواد المستعملة (أكياس البلاستيك، عبوات فارغة، الخ...) إلى مكان إنتاجها، مما تساهم هذه العملية في تدعيم البعد البيئي للتنمية المستدامة.

III-5-3-الترويج (Promotion)

الترويج هو النشاط الذي يغري المستهلكين من أجل تجريب المنتج وعليه يقع عليه النقد عند إخفاق هذه المنتجات في وظيفتها أو عند ظهور ضرر شخصي أو اجتماعي أو بيئي وهذا ما ينافي أبعاد التنمية المستدامة المتمثلة في البعد الاجتماعي والبعد البيئي، صحيح أن الترويج أصبح أداة تسويقية لزيادة المبيعات، وهذا يفسر الزيادة من قبل الشركات في الانفاق على عناصر المزيغ الترويجي، ففي الولايات المتحدة الأمريكية يتعرض الفرد يومياً إلى ما بين (500-1000) رسالة ترويجية مما قد ينجم عن هذا الزخم الترويجي أثراً سلبية ومنها ما يتحدث عنه البيئيون والذي يسمونه التلوث الإعلاني الذي يدفع المستهلكون إلى المزيد من الاستهلاك والذي يعني المزيد من النفايات والتلوث، وعليه فإن الترويج الذي يخدم المجتمع والبيئة ويحافظ على الموارد ويشجع استخدام الموارد المتجددة يجب أن يتصف بما يلي:-^{xxv}

- 1- أن يقدم الترويج معلومات تفصيلية عن المنتجات البيئية مما يزيد من وعي الزبائن في القضايا البيئية.
- 2- لا يقدم الترويج ادعاءات عن كون المنتجات المعلن عنها بيئية بدون أدلة كافية.
- 3- أن لا يساهم الترويج في إثارة الدوافع الشعورية من أجل إيجاد حاجات غير حقيقية تزيد من الاستهلاك غير الضروري.

III-6-3-العلاقة بالزبون (Customer relation)

تعتبر العلاقة في حد ذاتها أداة لقياس مدى وجود الاهتمامات الاجتماعية والبيئية، فعلاقة الزبون بالبائعين حول استخدامات المنتجات ضرورية في ذلك وعلى سبيل المثال تقديم الضمانات عند الاستخدام وتحمل المسؤولية عند حدوث أعطال إما بالتصليح أو الاسترداد يعتبر مسؤولية من قبل البائع أو المورد، كما تعتبر المعلومات المقدمة وتقديم المشورة والدعم للزبون من قبل البائع حول مكونات المنتج نوعاً من المسؤولية الاجتماعية.

يعتبر النقاء الممارسات التسويقية والتنمية المستدامة عاملاً مهماً في تدعيم الحوار بين الزبون والمنتج أو المورد وذلك من خلال:-^{xxvi}

- أ- تعطي التنمية المستدامة في مجمل تعاريفها أهمية لمشاركة كل الأطراف (زبائن، مواطنون، مستخدمون وغيرهم...) في تصميم وتقييم الأفعال التي تعتمد عليها التنمية المستدامة.
 - ب- تعتبر الخبرة الناتجة عن الممارسات التسويقية تقيماً لمفاهيم الولاء ورأس مال العملاء وإنشاء علاقة بين الزبائن والمنتجين.
 - ت- يتطلب الاستماع للزبون في سوق أكثر تنافسية غير كافٍ لتحقيق ولاء أو ارضاء الزبائن بل يجب إبرام شراكة حقيقية قادرة على إعطاء حلول لرهانات التنمية المستدامة.
- هذه المقاربة تحضر إلى استراتيجية مراقبة الزبون في مختلف المراحل (التموين، الانتاج، التوزيع، الاستهلاك)، أين تكون الأمثلة هي النظر إلى زوايا الانشغالات الاجتماعية والبيئية وهذا في الأخير هو انشغال التنمية المستدامة.

III-4- تكييف البرامج التسويقية لأجل الأهداف الاجتماعية والبيئية

يُعتمد في تكييف البرامج التسويقية على تحديد الأولويات الاجتماعية والبيئية واختيار فيما بينها الأكثر جدوى والأكثر كفاءة وربحية بما يحاكي الأهداف التسويقية في وقت واحد، والجدول 1 يوضح كيفية ادراج كل من الأهداف الاجتماعية والبيئية في البرامج التسويقية، من خلال الجدول 1 (انظر ملحق الجداول والأشكال) يتبين أنه يجب اعطاء اهتمام خاص لأية عملية تهدف إلى تحسين الأداء الاجتماعي والبيئي في البرامج التسويقية، فمثلا وحتى تكون الإعلانات ذات مصداقية في مجال التنمية المستدامة لا ينبغي أن يكون مضمون الرسالة الإعلانية بعيدا عن الشفافية والصرامة.

من خلال هذا المحور نستنتج أن عملية ادراج أهداف التنمية المستدامة ضمن البرامج التسويقية من العمليات المهمة لتطوير الممارسات التسويقية وجعلها وظيفة أساسية في علم الادارة يستجيب لمتطلبات السوق ويراعي كل من الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ملبيا بذلك رغبات الأجيال الحالية ومحافظة على حقوق الأجيال القادمة وهنا فقط يمكننا التكلم عن التسويق المستدام.

VI-دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للإسمنت ومشتقاته (E.C.D.E) بالشلف

يهدف التعرف على مدى اهتمام مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف بالممارسات التسويقية التي تراعي أبعاد التنمية المستدامة، يتناول هذا المحور

- تقديم مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف.
- الممارسات التسويقية ذات العلاقة بأبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة
- المزيج التسويقي ضمن أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة

VI-1- تقديم مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف

تعتبر مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف من المؤسسات الوطنية الكبرى والأكثر أهمية بين مؤسسات هذا القطاع، وفيما يلي سوف نتطرق إلى التعريف بالمؤسسة والمراحل التي قطعتها من أجل تحسين نشاطاتها بما يوافق المواصفات القياسية الدولية.

VI-1-1- التعريف بالمؤسسة

تعمل مؤسسة الاسمنت ومشتقاته (E.C.D.E) بالشلف على انتاج وتوزيع مادة الإسمنت ومشتقاته، ويدخل في صناعة مادة الإسمنت كل من الكلس بنسبة 80%، الصلصال بنسبة 11%، بالإضافة إلى الرمل، الجبس، كاز الحديد، يمثل انتاج مؤسسة E.C.D.E ما نسبته 16%^{xxvii}، من انتاج الإسمنت على المستوى الوطني . تقع المؤسسة بالمنطقة الصناعية ببلدية وادي سلي غرب عاصمة الولاية.

VI-1-2- مراحل حصول المؤسسة على نظام ادارة الجودة ISO 9001

قررت إدارة المؤسسة اعتماد استراتيجية الجودة بتأهيل نظامها بما يتوافق والمواصفات القياسية الدولية ISO 9000.

قامت المؤسسة في سنة 2000 بالتخطيط لمختلف المراحل والخروج بخطة، كان من نتائج هذه الخطة هو ما يلي:-

- تم اختيار المواصفة ISO 9001/2000 لتطبيقها.
- تم طرح مناقصة دولية من أجل تحديد جهة الاعتماد للشهادة وبموجب هذه المناقصة تم اختيار الجمعية الفرنسية لتأمين الجودة "Association Française d'Assurance Qualité" AFAQ.

بموجب هذه المناقصة تم تسجيل العقد بتاريخ 2000/11/05^{xxviii}.

في سنة 2002 وبالضبط بتاريخ 2002/11/17 تم أول تدقيق من قبل الجمعية، وقد تحصلت المؤسسة على التدقيق الأبيض Audit à blanc والذي يمثل درجة عالية من تطبيق شرط المواصفة في انتظار استكمال بعض الملاحظات، وبتاريخ 2003/04/27 تحصلت المؤسسة على شهادة المطابقة للمواصفة إيزو ISO 9001، حيث تمكنت المؤسسة من تطبيق بنود هذه المواصفة دون استثناء^{xxix}، وهو ما يوضحه الجدول 2 (انظر ملحق الجداول والأشكال).

بعد أن تحصلت مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف على شهادة المطابقة للمواصفة ISO-9001 حسب الشكل 3 (انظر ملحق الأشكال والجداول)، فهي تسعى اليوم جاهدة للحصول على شهادة المطابقة للمواصفة

ISO 14001، وذلك بتبني أسلوب تكنولوجيا الإنتاج الأنظف الذي يعتبر الأداء الفعال لنجاح نظام الإدارة البيئية^{xxx}.

VI-2-الممارسات التسويقية ذات العلاقة بأبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة

تعطى مؤسسة الإسمنت ومشتقاته أهمية بالغة للممارسات التسويقية التي تقوم بها خدمة للبيئة والمجتمع ومن أهمها:

VI-2-1-الممارسات التسويقية تجاه البيئة

تعتمد المؤسسة استراتيجية للحد من التلوث الناتج عن أنشطتها والحد من كمية الغبار، فعملية استرجاع غبار الإسمنت يمكن من إلحاق الضرر بالكائنات الحية ومن جهة أخرى يمثل قيمة مضافة للإنتاج عن طريق إعادة تدويره في العملية الإنتاجية، فالمصافي الميكانيكية الحالية للمصنع تسمح بانبعثات الغبار عبر جميع مراحل الإنتاج إلى 10 ملغ/م³

أي أقل من القيمة المسموح بها للمصنع والمحدد بـ 30 ملغ/م³ ^{xxxi} بعد ما كان في السنوات الماضية يصل إلى أكثر من 200 ملغ/م³ أي ما يعادل 801.1 طن/سنويا

VI-2-2-الممارسات التسويقية تجاه المجتمع

من خلال كميات الأتربة والغازات التي تنتج عن صناعة مادة الإسمنت، فالزراعة تعتبر المهنة الرئيسية لبلدية واد سلي موقع المصنع والذي يتربع على مساحة تقدر بـ 40 هكتار، كما توفر الفلاحة فرص عمل من خلال تنوع الإنتاج من حبوب وحمضيات، حيث اسفر تراكم الغازات والأتربة إلى فقدان هذه الأراضي لخصوبتها وانخفاض إنتاجيتها من جراء تراكم ذرات الغبار وتراب الإسمنت على أوراق النباتات والذي أدى إلى انسداد مساماتها.

كما تشكل الغازات المنبثقة من صناعة الإسمنت خطرا على صحة الإنسان، حيث تعمل كل من غازات ثاني أكسيد الكربون (CO2) وغاز ثاني أكسيد الكبريت (SO2) على تلويث الهواء حيث يتفاعل غاز ثاني أكسيد الكبريت مع الضوء ليتحول إلى ثالث أكسيد الكبريت (SO3) وبوجود الرطوبة يؤدي إلى تشكيل معلقات ثانوية في الهواء تقلل من الرؤية وذات تأثير ضار على الجهاز التنفسي، كما ينتج أيضا عن صناعة الإسمنت غاز النتروجين (Nox) والذي عند تفاعله مع الأكسجين (O2) يحدث لدى الإنسان الحساسية ويؤثر أيضا على الرؤية والجهاز التنفسي.

وقد تم تحديد التراكيز المسموح بها من هذه الغازات لكل متر مكعب ينطلق إلى الجو المحيط كما هو مبين في الجدول 3. (انظر ملحق الجداول والأشكال)، والذي يمثل التراكيز المسموح بها والتي يحترمها مصنع الإسمنت بالشلف من خلال الصيانة الدائمة للمصافي حيث تم استبدال المصافي الكهربائية بالمصافي الميكانيكية والذي أدى إلى تخفيض انبعثات الغازات في محيط المصنع.

VI-3-المزيج التسويقي للمؤسسة ضمن أبعاد التنمية المستدامة للمؤسسة

تستجيب المؤسسة من خلال المزيج التسويقي لأبعاد التنمية المستدامة ويتضح ذلك في:-

VI-3-1-المنتج: تراعى المؤسسة في صناعة المنتجات قضايا البيئة والصحة في تصميمها للمنتجات، كما تتابع المنتج خلال مراحل دورة حياته المختلفة، كما يمتاز منتج المؤسسة بسهولة الاستعمال وذلك من خلال التوجيهات المبينة على غلاف المنتج وكذا الاحتياطات الواجب أخذها، وتساهم المؤسسة في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة لمنتجاتها من خلال ^{xxxii}:-

- استرجاع حوالي 40.36 طن سنويا ما قيمته 142022.55 دج من المواد الأولية التي يعاد تدويرها.
- تطبيق المؤسسة لتكنولوجيا الإنتاج الأنظف أدى إلى ترشيد استهلاك المياه والحد من التلوث.
- وتتمثل منتجات المؤسسة في :- اسمنت عادي وخاص
- الحصى والجير المائي وكذا مشتقات الاسمنت.
- تعتبر نوعية الاسمنت المنتج بالمؤسسة (portlaittcp045) من أحسن نوعيات الإسمنت. انظر الشكل 3 (انظر ملحق الأشكال والجداول)
- كما يعتبر التغليف جزءا مهما من المنتج، لذا تعتمد مؤسسة الإسمنت بالشلف على مادة الورق القابلة للتدوير أو للتحليل البيولوجي وبذلك تكون أقل ضررا بالبيئة.

VI-3-2-السعر: نظرا لسعي المؤسسة على انتاج منتج يراعي أبعاد التنمية المستدامة (الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية) فإنها سوف تتحمل تكاليف إضافية خاصة ما تعلق بتكاليف البحث والتطوير والبحث عن مواد غير ضارة، مصادر طاقة جديدة، تضمين العديد من المحددات عند تصميم المنتج، وهذا ما يجعل الزبون يتحمل دفع أسعار أعلى للحصول على منتجات المؤسسة، ولقد تم رفع سعر مادة الإسمنت خلال شهر أوت من سنة (2013) من 305 دج إلى 335.49 دج لكيس الاسمنت ذو الوزن 50 كلف^{xxxiii}، وقد سبق ذلك قيام المؤسسة باستثمارات بيئية من سنة 2004 إلى سنة 2008 للتخفيف من الأضرار الناجمة عن نشاطها ولا سيما إزالة الغبار، إذ بلغ مجموع الاستثمارات الخاصة بهذه العملية ما يعادل قيمة 690756285.16 دج كما يوضحه الجدول 4 (انظر ملحق الأشكال والجدول)، كما خصصت مبلغ 16820000 دج لميزانية تسيير الجودة والبيئة لسنة 2009 والموضح في الجدول 5 (انظر ملحق الأشكال والجدول).

بالرغم من هذا الارتفاع في السعر إلا أن الطلب في تزايد لاعتقاد الزبون أن منتج المؤسسة يراعي المعايير الدولية في صناعته ولأنه صحي واقتصادي فبالرغم من الزيادة الأخيرة إلا أن السعر يراعي القدرة الشرائية للزبون.

VI-3-3-التوزيع: يمثل التوزيع الحلقة التي تربط المؤسسة بمستهلكيها لذلك فهي تعتمد شكلين من أشكال التوزيع، الأول يتمثل في التوزيع المباشر من خلال وضع نقاط بيع متمثلة في مؤسسات صغيرة تسمى مؤسسة توزيع مواد البناء (EDIMCO: Entreprise de Distribution des Matériaux de Construction) في المناطق ذات الكثافة السكانية، والشكل الثاني متمثل في التوزيع غير المباشر من خلال تجار الجملة. تسعى مؤسسة ECDE من خلال سياسة التوزيع إلى تغطية سوقها والمتمثل في الولايات المجاورة والتي تقدر بـ 5 ولايات هي الشلف، غليزان، تيارت، عين الدفلى، تسمسيت، والجدول 6 يوضح ذلك (انظر ملحق الأشكال والجدول).

VI-3-4-الترويج: نظرا لطبيعة المنتج الذي يتميز بتزايد الطلب عليه في السوق الجزائرية فإن نشاط الترويج يقتصر على المشاركة في المعارض والإعلان على المنتج في الإذاعة الجهوية بالشلف، حيث تتضمن الرسالة الإعلانية التركيز على خصائص المنتج الذي يراعي المعايير الدولية وذو جودة عالية يلبي حاجات ورغبات الزبائن، ويعتبر إسمنت من أجود الأنواع على المستوى الوطني.

خاتمة

من خلال هذا البحث والإشكال الذي كان سؤاله إلى أي مدى يمكن للممارسات التسويقية أن تساهم في تحقيق التنمية المستدامة؟ تم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1- التحول من المفهوم النظري للتسويق إلى المفهوم العملي يعطي وضوحا أكثر للمؤسسات في اتخاذ قراراتها التسويقية ويسمح لها أيضا بتعديل ما يمكن تعديله في الخطط والاستراتيجيات نتيجة المراقبة والتقييم الدائمين، وهذا ما يجعل المؤسسات التي تتبنى المفهوم العملي للتسويق من فهم السوق والزبائن بدرجة أخص وتلبية حاجاتهم ورغباتهم.
- 2- يجب توجيه الممارسات التسويقية لما يخدم أبعاد التنمية المستدامة.
- 3- إن تحديات التنمية المستدامة تفرض إشراك كل من الزبائن والفاعلين الرئيسيين في تصميم البرامج والأهداف التسويقية.
- 4- تدعيم الممارسات التسويقية لتصبح ممارسات تسويقية مستدامة وذلك من خلال متابعة الممارسات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
- 5- إدراج أهداف التنمية المستدامة ضمن البرامج التسويقية من العمليات المهمة لتطوير الممارسات التسويقية وجعلها وظيفة أساسية في علم الإدارة يستجيب لمتطلبات السوق.
- 6- تعتمد مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف على استراتيجية للحد من التلوث الناتج عن أنشطتها والحد من كمية الغبار، واعتماد أسلوب إعادة التدوير الذي من شأنه انتاج منتجات صديقة للبيئة.

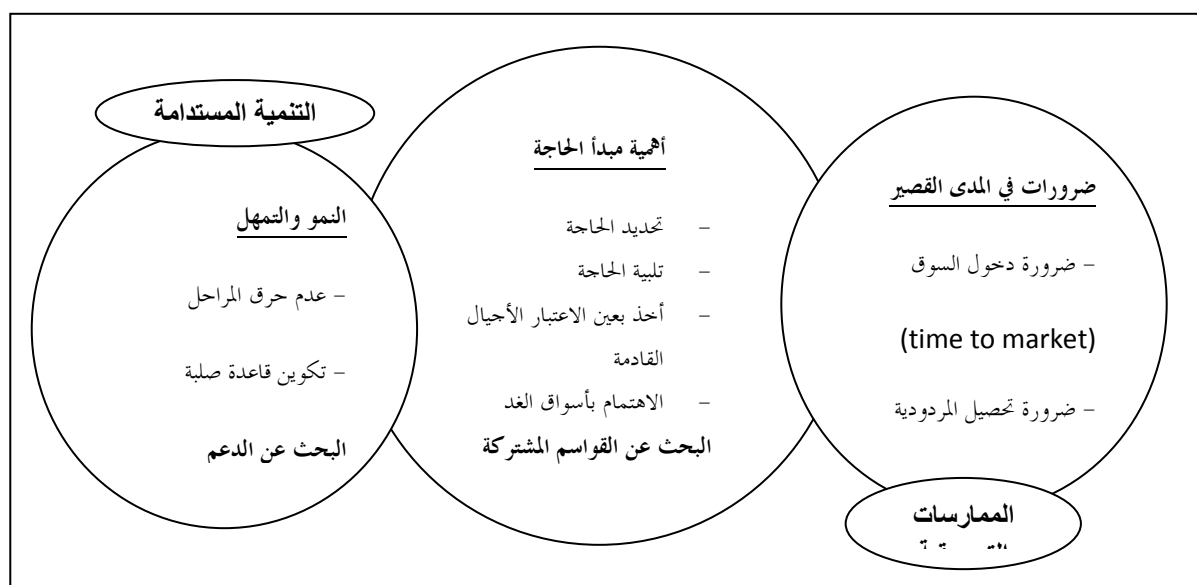
ملحق الأشكال والجداول

الشكل 1: أنواع الممارسات التسويقية

<ul style="list-style-type: none"> - جذب وارضاء العملاء - ادارة عناصر المزيج التسويقي(المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) - تكثيف الاتصالات مع العملاء 	التسويق بالعلاقات Transactional	1
<ul style="list-style-type: none"> - تبسيط العلاقة وجعلها شخصية - استخدام تكنولوجيا قواعد البيانات - خدمة القطاع بدل السوق الشامل 	قواعد البيانات التسويقية	2
<ul style="list-style-type: none"> - التفاعل عن طريق البيع وجها لوجه. - الاستثمار في علاقة المنفعة المتبادلة - توطيد العلاقة وجعلها طويلة الأمد 	التسويق التفاعلي Interaction	3
<ul style="list-style-type: none"> - التفاعل ما بين الشركات - تطوير الأنشطة ما بين أطراف عديدة(العملاء، الموردون، الشركاء، مقدمي الخدمات) 	التسويق الشبكي Network	4
<ul style="list-style-type: none"> - استخدام الانترنت والتقنيات التفاعلية. - سهولة وسرعة الحوار بين المؤسسات والعملاء - التسويق الأحادي 	التسويق الالكتروني E-Marketing	5

Jade Maletsky, « Describing Marketing practices Using the social theory of practice”, Op Source : cit , , p21

الشكل 2: أوجه التقارب وأوجه الاختلاف بين التنمية المستدامة والممارسات التسويقية



Source: Albert LOUPPE, « contribution du marketing au développement durable », Op cit, P3

الشكل 3: شهادة المطابقة للمواصفة ISO-9001



الجدول 1: ادراج الأهداف الاجتماعية والبيئية في البرامج التسويقية

المنتج	التوزيع
<ul style="list-style-type: none"> - اختيار الموردين الممومنين المؤهلين. - اعتماد معايير تحترم الإنسان والطبيعة في عمليات الانتاج - تبني عملية اعادة التدوير للمنتجات وصيانة معدات الانتاج. 	<ul style="list-style-type: none"> - توظيف وتكوين عمال لأجل تدعيم وظائف التوزيع (تخزين، نقل، مناولة،...). - اعتماد نقاط بيع تتوفر على الشروط اللازمة. - تمكين المستهلكين من استرداد المنتجات المعيبة. - اعتماد شبكات توزيع تتوفر فيها المسؤولية الاجتماعية.
السعر	الاتصال
<ul style="list-style-type: none"> - تبرير ارتفاع الأسعار بإدراج التكاليف الاجتماعية والبيئية. - اعتماد حوافز سعرية للمستهلكين الذين يفضلون السلوك الجماعي (خفض سعري لرواد النقل الجماعي مثلا). - تخفيضات سعرية للمستهلكين الذين يبدون روح المسؤولية الاجتماعية (منحة تأمينية لأقل عدد من الحوادث). 	<ul style="list-style-type: none"> - اعتماد طرق ووسائل اتصالية أقل عدوانية واقتصادية في الطاقة وفي الموارد. - اعطاء تعليمات للمستخدمين لاستخدام بمسؤولية للمعدات والموارد ، احترام مبادئ السلامة).

Source: Albert LOUPPE, « contribution du marketing au développement durable », Op cit,P19

الجدول 2: بنود المواصفة ISO 9001

الملاحظة	عنوان الفقرة	فصول المواصفة
		4 نظام ادارة الجودة
X	المتطلبات العامة	1-4
X	متطلبات متعلقة بالوثائق	2-4
		5 مسؤولية الادارة
X	إلتزام الادارة	1-5
X	سماع الزبون	2-5
X	سياسة الجودة	3-5
X	التخطيط	4-5
X	المسؤوليات، الصلاحيات والاتصال	5-5
X	مراجعة الادارة	6-5
		6-ادارة الموارد
X	وضع جهاز الموارد	1-6
X	الموارد البشرية	2-6
X	الهياكل	3-6

4-6	محيط العمل	X
7 انجاز المنتج		
1-7	التخطيط لإنجاز المنتج	X
2-7	الإجراءات الخاصة بالزبائن	X
3-7	التصميم والتطوير	X
4-7	المشتريات	X
5-7	الانتاج وتهيئة المصالح	X
6-7	التحكم في أجهزة المراقبة والقياس	X
8 القياس والتحليل والتحسين		
1-8	عموميات	X
2-8	القياس والمراقبة	X
3-8	التحكم في الانتاج الغير مطابق	X
4-8	تحليل المعطيات	X
5-8	التحسين	X

المصدر: مسؤول الجودة بمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف

الجدول 3 : التركيز المسموح به من الغازات كل ملغ/م³

المادة الملوثة	SO ₂	NO _x	CO ₂
التركيز المسموح به مع كل ملغ/م ³	0.05	0.085	1.00

المصدر: العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية في ظل تحديات التنمية المستدامة رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2011/2010، ص223

الجدول 4: الاستثمارات البيئية من سنة 2004 إلى 2008

البيان	رقم لعقد	تاريخ التحصيل والاستغلال	القيمة بدج
مصفاة ميكانيكية من الحجم الصغير BK I, BK II, BK III	2008/AE/04	27 فيفري 2008	76.450.000
مصفاة ميكانيكية لتبريد الفرن	2004/AE/16	أكتوبر 2004	603.899.500
آلة التنظيف وإزالة الغبار BOBCAT	2005/AE/24	25 سبتمبر 2005	100707885.16
آلة تجميع الأكياس الممزقة	شراء بالطلبية	مارس 2007	336.000
			690756285.16

المصدر: قسم المحاسبة لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف

الجدول 5: ميزانية تسيير الجودة والبيئة لسنة 2009

المبالغ الاجمالية	المبالغ الجزئية	البيان
9520000		1- الخدمات
	800000	- التوثيق
	1000000	- حذف محولات الاسكريل
	3000000	- شهادة الإيزو 14001
	3500000	- مراجعة وتجديد شهادة الإيزو 9001-2000
	1000000	- رسكلة المراجعين وتوعية العمال
	100000	- تحليل المخلفات السائلة للمخبر والمصنع
	120000	- جمع الاعلانات
7300000		2- الاستثمارات
	5000000	- الحصول على محلل الغازات لوضعه في مخرج المدخنة
	800000	- الحصول على جهاز لقياس كثافة الغبار
	700000	- جهاز تهوية النفائات السائلة المخزنة.
	500000	- تجهيزات ولوجستيات قياس معدل انبعاث الغبار
	300000	- الحصول على جهاز لقياس المخلفات السائلة
16820000		مجموع ميزانية التسيير البيئي والجودة

الجدول 6 مناطق توزيع المؤسسة

الرقم	الولاية	نسبة التوزيع (%)
1	الشلف	32.9
2	غليزان	18.7
3	تيارت	18.7
4	تسمسيلت	6.6
5	خارج الولايات المذكورة	8.7

المصدر: قسم الانتاج لمؤسسة ECDE

الهوامش والاحالات

- ⁱ Jade Maletsky, « **Describing Marketing practices Using the social theory of practice** », research proposal submitted to the Gordon Institute of Business science, University of Pretoria, 2010, p3
- ⁱⁱ تاريخ الاطلاع 2013/07/24 (موقع الجمعية الأمريكية للتسويق) www.marketingpower.com
- ⁱⁱⁱ حميد الطائي، "الأخطاء الجسيمة في الممارسة التسويقية في منظمات الأعمال وأساليب معالجتها"، مداخلة في المؤتمر العلمي السادس لكلية الاقتصاد والعلوم الادارية، بعنوان "إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة"، جامعة الزيتونة الأردنية، 2006، ص2
- ^{iv} حميد الطائي، بشير العلاق، "تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وتطبيقي"، اليازوري، الأردن، 2009، ص164
- ^v فيلب كوتلر، جاري ارمسترونغ، "أساسيات التسويق"، دار المريخ للنشر، الكتاب الثاني، 2007، ص933
- ^{vi} Jade Maletsky, « **Describing Marketing practices Using the social theory of practice** », Op cit , p19
- ^{vii} حميد الطائي، بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص156
- ^{viii} كاترين قبو، "التسويق الالكتروني"، ترجمة وردية راشد، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2008، بيروت، ص101
- ^{ix} زاهر سالم بلفقيه، مترجم عن ستيفن بارت <http://www.mlmwatth.org/01general/glossary.html> تاريخ الاطلاع 2013/07/20
- ^x مصطفى طليه، "الموسوعة العربية للمعرفة من أجل التنمية المستدامة"، المجلد الأول، الدار العربية للعلوم، لبنان، 2006، ص 414
- ^{xi} اللجنة العالمية للبيئة والتنمية، مؤتمر الأمم المتحدة، "مستقبلنا المشترك"، ترجمة محمد كامل عارف، سلسلة علم المعرفة، عدد 142، الكويت، ص83
- ^{xii} منظمة الأغذية والزراعة، "مؤشرات التنمية المستدامة"، تاريخ الاطلاع 2013/07/27 <http://www.FAO.org/docrep/004/x3307a/x3307a04.htm>
- ^{xiii} عامر طراف، "المسؤولية الدولية والمدنية في قضايا البيئة والتنمية المستدامة"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2012، ص110
- ^{xiv} عامر طراف، نفس المرجع، ص107
- ^{xv} عثمان محمد غنيم، ماجدة أحمد أبو زنت، "التنمية المستدامة"، دار صفاء، عمان، 2007، ص19
- ^{xvi} يسرى دعيس، "البيئة والتنمية المستدامة قضايا وتحديات وحلول"، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، 2006، ص467
- ^{xvii} كامل ناظم بشير الكنانى، "الموقع الصناعى وسياسات التنمية المكانية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ص18
- ^{xviii} Jade Maletsky, « **Describing Marketing practices Using the social theory of practice** », Op cit , p3
- ^{xix} Albert LOUPPE, « **contribution du marketing au développement durable** », Revue française du marketing, N°06, 2000, P4
- ^{xx} Albert LOUPPE, Op cit, P9
- ^{xxi} نجم عبود نجم، "المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص225
- ^{xxii} نجم عبود نجم، نفس المرجع، ص242
- ^{xxiii} ثامر البكري، أحمد نزار النوري، "التسويق الأخضر"، اليازوري، الاردن، 2009، ص197
- ^{xxiv} ثامر البكري، أحمد نزار النوري، نفس المرجع، ص90
- ^{xxv} نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص246
- ^{xxvi} Albert LOUPPE, Op cit, P10
- ^{xxvii} قسم الانتاج بمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف.
- ^{xxviii} مسؤول ادارة الجودة بالمؤسسة.
- ^{xxix} مسؤول ادارة الجودة "تقرير التدقيق الابتدائي AFAQ بتاريخ 2003/04/27 ECDE ماي 2003.
- ^{xxx} مسؤول قسم التسويق بالمؤسسة.
- ^{xxxi} المرسوم التنفيذي رقم 165/93 المؤرخ في 10 جويلية 1993
- ^{xxxii} قسم الانتاج للمؤسسة
- ^{xxxiii} فواتير عن دائرة المحاسبة

الذكاء الاقتصادي كمدخل لبناء الأفضلية التنافسية

أ: حبه نجوى د: بن بريكة عبد الوهاب

جامعة محمد خيضر بسكرة

nadjahaba@yahoo.fr

Résumé :

Dans ce papier, nous allons traiter la question relative à l'intelligence économique en tant que source de l'avantage concurrentiel. Pour ce papier, nous avons présenté le concept d'intelligence économique qui va au-delà de la veille et qui est différent de l'espionnage économique, pratique illégale puis nous nous sommes intéressés au concept d'avantage concurrentiel pour aboutir enfin à déterminer comment convertir le premier dans le second à partir de deux approches : le rôle de l'intelligence économique et puis son impact sur le cycle de vie de l'avantage concurrentiel.

Mot clé : l'intelligence économique, l'avantage concurrentiel, compétitivité.

الملخص:

في هذه الورقة حاولنا الإجابة على التساؤل التالي: لماذا يمكن للذكاء الاقتصادي أن يكون مورداً ومصدراً للأفضلية التنافسية؟ وعليه قمنا بالتعرض إلى مفهوم الذكاء الاقتصادي الذي هو أشمل من البقطة ويختلف عن التجسس الاقتصادي، وقدمنا كذلك الأفضلية التنافسية وبناء عليه وضحنا كيف أن الذكاء الاقتصادي يستطيع أن يضاعف مصادر الأفضلية ولما له من تأثير على إطالة مدة الأفضلية التنافسية من خلال تفحص أثره على دورة حياة هذه الأفضلية. الكلمات المفتاحية: الذكاء الاقتصادي، الأفضلية التنافسية، التنافسية

مقدمة:

استطاع الإنسان التفوق على باقي الكائنات وحتى التفوق على أبناء جنسه، ليس لكونه صاحب القوة العضلية والفكرية فقط، وإنما لقدرته على الحصول على المعلومات اللازمة لبقائه وكذا قدرته على استغلال هذه المعلومات بما تقتضيه حاجاته. وبتعدد المحيط وتسارع تغيراته وتحولاته، وتطور حاجة الإنسان وكذا المؤسسات للمعلومات، تطورت كيفية الحصول على المعلومات ومعالجتها واستخدامها، لذلك برزت العديد من المفاهيم التي غطت هذه العمليات: كالبقطة، والتجسس الصناعي، والذكاء الاقتصادي. وانتقلت تطبيقات هذه المفاهيم من مجرد وسيلة مساعدة في الإنتاج إلى كونها عامل أساسي من عوامله، بل أكثر من ذلك اعتبارها من أهم الموارد لتحقيق التميز والأفضلية التنافسية. على ضوء ما سبق، سنحاول في هذا المقال معالجة الإشكالية الآتية:

لماذا يعتبر الذكاء الاقتصادي مورداً هاماً لتحقيق الأفضلية التنافسية في المؤسسة؟

لمعالجة هذه الإشكالية ارتأينا التطرق إلى العناصر:

- I- الذكاء الاقتصادي، بالتطرق إلى: مفهومه، مهامه، عناصره، مراحله.
- II- الأفضلية التنافسية، من خلال التعرف على: مفهومها، مصادرهما، دورة حياتها.
- III- مداخل اعتبار الذكاء الاقتصادي كمصدر لتحقيق الأفضلية التنافسية.

I- الذكاء الاقتصادي:

يرتبط مفهوم الذكاء الاقتصادي بالعديد من المفاهيم الأخرى التي تتعلق جلها بالمعلومات.

I-1- مفهوم الذكاء الاقتصادي:

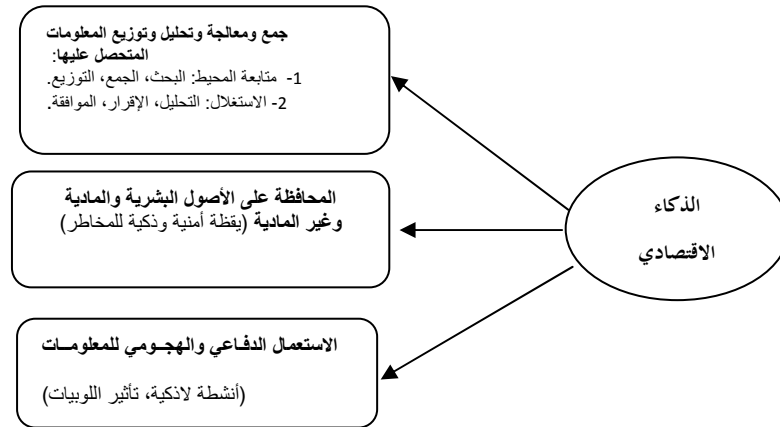
قبل التطرق إلى مفهوم الذكاء الاقتصادي لابد من توضيح أن المعلومة هي إنتاج للثروة في الوسط التنافسي⁽¹⁾، وقد أصبحت تتطلب التوافق مع لحظة محددة، كونها مرتبطة بتدفق مستمر للمعلومات وليست متعلقة بمقاربات جامدة على أساس مخزون من المعطيات⁽²⁾، وعلى هذا يمكن اعتبار المؤسسة الذكية بأنها تلك المنظمة التي تمتلك نوعين من العمل الذكي: التحليل والمعرفة الإدارية وأهمية الإثنين ذاتها لكنهما يعملان بشكل مختلف حيث أن كلا منهما يعتمد على مهارات متميزة للأفراد، فجزئية التحليل الذكي هي مفتاح العمل الذكي، فبدون تقديم قيمة وقابلية للتنفيذ الذكي لن تستطيع المؤسسة الذكية الاستمرار لوقت طويل لذلك فهو ميزة أساسية في الوقت المناسب⁽³⁾، فالذكاء الاقتصادي يعمل على إيجاد المعلومة المفيدة بأفضل تكلفة، وتحليلها ووضعها تحت تصرف المقررين في المؤسسة في الوقت

المناسب⁽⁴⁾، كما اعتبرته الجمعية المهنية الأمريكية للدكاء التنافسي (SCIP) بأنه سيرورة تقوم على جمع المعلومات وفق التبادلات القانونية والأخلاقية⁽⁵⁾ ما يعني أن الدكاء الاقتصادي لا يقصد به التجسس الصناعي الذي يتعدى الحدود القانونية والأخلاقية، وإن كان العديد من المفكرين يعتبرون المصطلحين مترادفين خاصة في بدايات ظهور مصطلح الدكاء الاقتصادي. وعلى العموم فالذكاء الاقتصادي يفهم من خلال ثلاث أبعاد : حماية الثروة المعلوماتية، والاستعلام الاقتصادي من المصادر المفتوحة (اليقظة)، والتأثير⁽⁶⁾. إذا فالذكاء الاقتصادي أشمل من اليقظة التي تعتبر وسيلة لضمان تواصل المؤسسة مع محيطها واستقراء المستقبل، إذ يتعداها إلى تحديد سبل التعامل مع هذه المعلومات بأكثر كفاءة وفعالية وكذا كيفية حماية المعلومات.

I-2- مهام الدكاء الاقتصادي:

تتنوع وتتباين مهام وأدوار الدكاء الاقتصادي، وهي تنقسم إلى ثلاث محاور أساسية: الجمع والمعالجة والتحليل... الحماية واستعمال المعلومات، التي نلخص أهم الأدوار المنبثقة عنها في الشكل (01).

الشكل (01): مهام الدكاء الاقتصادي



Source: A .N.T, **Définition et mise en œuvre de l'intelligence économique**, 1^{er} Colloque international: IEMA, Algérie, 10 & 11 Avril 2005, p12.

ويضاف إلى المهام السابقة تقليص مجال عدم اليقين وعدم التأكد والأهم المساهمة في اتخاذ القرار لضمان بقاء واستمرار المؤسسة وتنميتها وتطويرها.

I-3- المراحل العملية للذكاء الاقتصادي:

تتنوع تصنيفات المراحل العملية للذكاء الاقتصادي، إلا أن أبسطها هو تقسيمها إلى أربع مراحل كالآتي:

- أ- مرحلة تحديد الحاجة إلى المعلومات: تظهر لدى متخذي القرار أو المحللين أو حتى لدى أصحاب المصالح من خلاله شعورهم بالحاجة إلى معلومات.
- ب- مرحلة جمع المعلومات: تظهر هذه المرحلة كاستمرار للمرحلة السابقة إذ أنها تبدأ قبل بدايتها، حيث يمكن للمختصين في جمع المعلومات أن يبدوا آراءهم حول المعلومات المراد الوصول إليها، كما يمكنهم تحديد مسارات البحث عن المعلومات اللازمة والوسائل المستعملة في ذلك من الموارد البشرية والمادية والمعنوية، بالتنسيق بين اليقظات⁽⁷⁾: العلمية والتجارية والتكنولوجية والتنافسية والإدارية والقانونية والمعيارية والمالية والاجتماعية والمجتمعية والإعلامية والمعلوماتية والوثائقية والسياسية والجغرافية والأمنية.
- ج- مرحلة معالجة المعلومات: جمع المعلومات لوحده غير كاف لذلك لابد من تحليل هذه المعلومات بحسب طبيعتها والغاية منها وتحديد مدى صلاحيتها ودقتها وصحتها، لأن عملية الجمع قد توفر كما كبيرا من المعلومات التي قد تكون خاطئة وغير متلائمة مع الحاجة إليها حاليا أو مستقبلا ولكل من هذه المعلومات أسلوب للتعامل معها، كما أن بعض

المعلومات قد تتطلب إعادة البحث والجمع من جديد أو طلب معلومات إضافية، عدا عن ذلك فهذه المرحلة تستلزم أيضا تحويل المعلومات الضرورية وترجمتها بما يسهل استخدامها.

د- نشر المعلومات واستخدامها: تبدأ هذه المرحلة بتقديم المعلومات اللازمة للأطراف التي هي بحاجة إليها ثم الترجمة الفعلية لهذه المعلومات من خلال اتخاذ القرارات الصحيحة وتطبيقها بذكاء، لأن تحويل المعلومات إلى فعل يحقق قيمة مضافة فالمختصون في الذكاء الاقتصادي يجب أن يكونوا قادرين على إقناع الآخرين بالعملية، وعلى تركيب التقنيات التي تسمح بتطبيقها.⁽⁸⁾

يتطلب الذكاء الاقتصادي توفير بنك للمعلومات ونظام أمني لحمايته، كما يستلزم تغذية عكسية مستمرة لضمان فعاليته ونجاعته. ويتطلب جملة من العناصر نسردها فيما يلي:

I-4- العناصر المفتاحية للذكاء الاقتصادي:

تتمثل العناصر المفتاحية للذكاء الاقتصادي في المقومات الأساسية الواجب توفرها لتحقيق الذكاء الاقتصادي والتي نجمعها في⁽⁹⁾:

- أ - المعلومة كأداة إستراتيجية.
 - ب- المنطق كشبكة داخلية.
 - ت- المنطق كشبكة خارجية وأفضلية للزيادة (synergie).
 - ث- الاستراتيجيات غير المباشرة للذكاء للمنافسة/ تعاون (coopétition).
 - ج- الاستخدام الدفاعي والهجوم للمعلومات.
 - ح- الأخذ بالاعتبار العوامل الثقافية.
 - خ- التسيير المختلف للإشكاليات.
- إذا فالذكاء الاقتصادي يعتمد على المعلومات كأداة إستراتيجية ينطلق منها في التحليل المنطقي لمختلف الشبكات الداخلية والخارجية للمؤسسة دونما إهمال لأفضليات الزيادة مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف العوامل والمتغيرات بما فيها الثقافية للاستخدام الذكي لهذه المعلومات بما تقتضيه أهداف المؤسسة واحتياجاتها للتدافع بين الهجوم والدفاع وبين المنافسة والتعاون.
- حاولنا فيما سبق الإلمام بمختلف جوانب الذكاء الاقتصادي وفيما يلي سنحاول الإطلاع على بعض من أهم جوانب الأفضلية التنافسية.

II- الأفضلية التنافسية:

قد يتبادر إلى ذهن البعض وجود اختلاف بين المصطلحين: الميزة التنافسية والأفضلية التنافسية، وفي الواقع لا يوجد أي اختلاف بينهما من الناحية الاصطلاحية.

II-1- مفهوم الأفضلية التنافسية:

توجد العديد من المداخل لتعريف الأفضلية التنافسية، إذ يمكن تعريفها بأنها: "شيء يميز المؤسسة تمييزا إيجابيا عن منافسيها في أنظار زبائنهم والمستخدمين النهائيين لمنتجاتها"⁽⁹⁾ كما أن هناك من يرى بأنها مصدر لتحقيق معدلات ربح أعلى من متوسط المعدلات المحققة في مجال نشاطها.

في حين يعرفها البعض الآخر بأنها: "تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن توفرها لعملائها، إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض، أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين"⁽¹⁰⁾، بالتالي لتحقيق الأفضلية التنافسية لابد من إتباع أحد الأسلوبين⁽¹¹⁾:

- تقديم عرض لتكاليف حساسة أقل من تلك التي يقدمها المنافسون بمعنى تحقيق أفضلية قائمة على التكلفة المنخفضة.
- توليد عرض خاص بمميزات فردية، يدرکها العملاء ويقبلون بدفع سعر أعلى مقابلها أي تحقيق أفضلية قائمة على التمييز.

I-2- مصادر الأفضلية التنافسية:

توجد العديد من مصادر الأفضلية التنافسية، أهمها:

- أ- التكلفة: تعد المصدر الأول للأفضلية التنافسية، حيث أن التكلفة المنخفضة مقارنة بمنافسي المؤسسة تسمح لها إما بالاستفادة من هامش الربح المرتفع أو من تخفيض السعر للسيطرة على السوق، ويتحقق للمؤسسة ذلك بعدة أساليب: الاستفادة من اقتصاديات الحجم، الاستفادة من أثر التجربة وغيرها.

ب- الجودة: تعتبر الجودة مصدرا مزدوجا للأفضلية التنافسية، فهي تؤدي إلى توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة المنتجات في أعين المستهلكين (الزبائن)، وهذا المفهوم المدعم للقيمة يؤدي إلى السماح للشركة (المؤسسة) بفرض سعر عالي لمنتجاتها...أو الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة.⁽¹²⁾

ج- الاستجابة لحاجات العملاء: وتعني مدى قدرة المؤسسة على التفاعل مع احتياجات ورغبات العملاء الحاليين والمحتملين الظاهرة منها والكامنة، والتي لا تتطلب فقط اشباع الحاجات والرغبات وإنما تحقيق ذلك في المكان والزمان الملائمين.

د- الكفاءة والمهارة: الكفاءة والمهارة تعتبران معا مصادر مهمة للأفضلية التنافسية فهما يسمحان بالاقتصاد في التكاليف بمختلف أشكالها كما يضمنان تخفيض نسبة الأخطاء من جهة، ومن جهة أخرى فهي تعمل على توفير أطر جديدة لأفضيات ناشئة من كفاءة العاملين والمسيرين على حد سواء ناتجة عن تفاعلهم المباشر داخل المؤسسات.

هـ- المعرفة والتكنولوجيا: المعرفة سواء كانت ذاتية أو خارجية فهي تعتبر مصدرا من مصادر الأفضلية لأنها تعتبر رأس مال فكري للمؤسسة يمكن الاستفادة منه في تنمية المهارات والإبداع والابتكار، وكذا التكنولوجيا التي تعتبر السلاح الذي تلجأ إليه المؤسسات لاشتقاق أفضلية تنافسية⁽¹³⁾، لأنها تمكنها من مواكبة التطورات أو سبقها مما يسمح بتكوين مكانة مميزة للمؤسسة مقارنة بمنافسيها.

و- الوقت: يدخل الوقت كمدخل أساسي في مختلف العمليات، لذلك يعتبر علامة فارقة بين المؤسسات وتأثيره على مصادر الأفضلية التنافسية الأخرى كبير. فالكثير من المؤسسات استطاعت أن تحقق أفضليات تنافسية من سرعة التأقلم مع المحيط وقدرتها على الاستجابة السريعة لهذه المتغيرات.

كما أسلفنا الذكر، مصادر الأفضلية التنافسية عديدة وتنوع وتتعدد بتنوع مجالات نشاط المؤسسة، والعناصر المذكورة في هذه الدراسة لا تعبر سوى عن أكثر المصادر شيوعا.

I -3- دورة حياة الأفضلية التنافسية:

نجمع مراحل نمو الأفضلية التنافسية في⁽¹⁴⁾:

أ- مرحلة التمهيدي: وهي المرحلة التي يتم فيها البحث عن المقومات التي تسمح للمؤسسة بتكوين أفضلية تنافسية، وتشمل هذه المرحلة: عمليات جمع المعلومات ودراساتها وتحليلها، لتحديد أي الأفضليات الممكنة يمكن اعتمادها كأفضلية تنافسية، ومحاولة تجريب مدى صلاحيتها عند تقديمها.

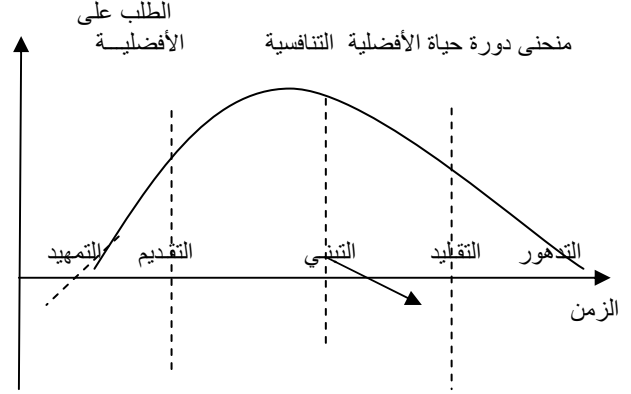
ب- مرحلة الانطلاق: وفيها يتم إظهار الأفضلية التنافسية في السوق، وتتميز هذه المرحلة بالسرعة النسبية نظرا لأنه يتم خلالها إجراء بعض التعديلات والإصلاحات للوصول إلى الأفضلية التنافسية المثلى، لذلك تبقى الأفضلية التنافسية جديدة في نظر باقي المؤسسات وكذا باقي العملاء والزبائن، لذلك تظهر المؤسسة في هذه المرحلة بعض الحذر والخوف من عدم تقبل العملاء والزبائن لهذه الأفضلية وخاصة إذا كانت تتعلق بالتميز، بالتالي قد تنتهي حياة هذه الأفضلية عند نهاية هذه المرحلة أما إذا لاقت هذه الأفضلية نجاحا فإن الطلب سيتزايد عليها، إلى حد معين أين يمتاز الطلب عليها بالاستقرار.

ت- مرحلة التنبؤ: تبدأ هذه المرحلة بامتلاك أو تبني المؤسسات المنافسة للأفضلية التنافسية المعنية التي تظهر بعد استقرار الطلب عليها، وبذلك تصبح متوفرة لدى بعض المؤسسات ويبدأ بذلك الفقد النسبي للطلب عليها، أي أنها تبدأ بالتراجع، ويعتمد طول هذه المرحلة على مدى وجود عوائق للتقليد ومدى صلابة الموارد والمهارات المعتمدة.

ث- مرحلة التقليد: تبدأ في هذه المرحلة محاولات تقليد الأفضلية التنافسية المعنية بالنجاح، بالتالي تتقاسم مع هذه المحاولات الطلب المتوفر في السوق، والذي يفترض أن يتناقص نصيب المؤسسة صاحبة الأفضلية التنافسية الأصلية منه، على اعتبار أن نصيب المحاولات الناجحة للتقليد تبدأ في الزيادة نظرا لتفوقها على الأفضلية التنافسية الأصلية.

ج- مرحلة التدهور: هي المرحلة التي تتدهور فيها الأفضلية التنافسية الأصلية، حتى أنها قد لا تعتبر أفضلية تنافسية وإنما مجرد ميزة عادية للمنتج. وتتحدد هذه المراحل حسب ما هو موضح في الشكل الموالي.

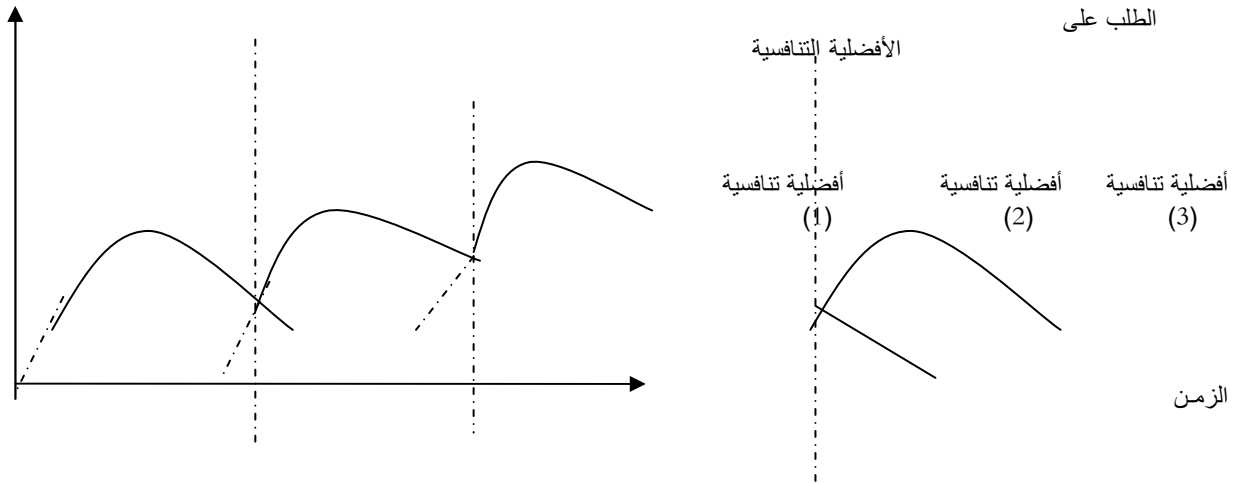
الشكل (02): دورة حياة الأفضلية التنافسية.



المصدر: حبه نجوى، تأثير المنافسة في القطاع على تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، غير منشورة، جامعة بسكرة، 2008، ص50.

يفترض بالمؤسسة الرشيدة التحضير المسبق للمرحلة الأخير من دورة حياة الأفضلية، من خلال التحضير لأفضلية تنافسية جديدة، وبذلك بداية مرحلة جديدة لدورة حياة أفضلية تنافسية جديدة لتكون للمؤسسة سلسلة دورات الأفضلية التنافسية وهذا ما يظهر في الشكل اللاحق.

الشكل (03): سلسلة دورة حياة الأفضلية التنافسية



المصدر: حبه نجوى، مرجع سابق، ص52.

سلسلة دورة حياة الأفضلية التنافسية تظهر بعض التشابه مع دورة حياة التكنولوجيا التي تأخذ شكل "S" نظرا لعدم انتظار المؤسسة إلى غاية وصول الأفضلية التنافسية إلى درجة موتها وإنما تسبق ذلك باستبدالها بأفضلية تنافسية أخرى. معرفة أي مرحلة تكون فيها الأفضلية التنافسية يسهل على المؤسسة تحديد الإستراتيجية التي تتبعها كيفية التعامل مع المتغيرات التي تحكم هذه الأفضلية، وهذا ما يدفعنا لدراسة محددات الأفضلية التنافسية. قبل ذلك لابد من الإحاطة

بمفهوم اليقظة الإستراتيجية، لأنها هي التي توفر للمؤسسة المعلومات اللازمة عن مختلف المتغيرات، بالتالي تحديد المراحل والقدرة على الاستفادة من كل مرحلة والأهم من ذلك تحديد وقت الانتقال من أفضلية لأخرى جديدة⁽¹⁵⁾.

بعد التطرق إلى الذكاء الاقتصادي والأفضلية التنافسية سنعمل الآن على تحديد مداخل اعتبار الذكاء الاقتصادي كمورد لتحقيق الأفضلية التنافسية.

III- مداخل اعتبار الذكاء الاقتصادي كمصدر لتحقيق الأفضلية التنافسية:

اعتمدنا في هذا الجزء من الدراسة على تحديد دور الذكاء في كل مصدر من مصادر الأفضلية التنافسية -التي تم التطرق إليها في الجزء الثاني من هذه الدراسة- إضافة إلى تأثيره على دورة حياتها.

III -1- دور الذكاء الاقتصادي في مصادر الأفضلية التنافسية:

توضيحا لدورها ارتأينا تقسيم المصادر إلى مجموعات:

أ - التكلفة والجودة: يتطلب تكوين أفضلية من مصدر التكلفة توفير كافة المعلومات اللازمة عن سبل تحقيقها لدى المؤسسة ومقارنتها مع منافسيها وهو ما يوفره الذكاء الاقتصادي الذي يبحث في سبل توفير التكلفة الأقل والجودة الأعلى كما يعطي حولا وأفقاً جديدة من طرح أفكار جديدة في هذا المجال.

ت- الكفاءة والمهارة والمعرفة والتكنولوجيا: توفر مجموعة المصادر هذه للمؤسسة القدرة على تحقيق التكلفة الأقل كما يمكنها أن تحقق لها ميزة التمييز، ولا تستلزم هذه المجموعة اليقظة الدائمة وإنما الذكاء الاقتصادي لأن هذه المصادر تتميز بتسارع تغيراتها وتعدد وتشابك الأبعاد التي تتعامل معها. الحصول على مصادر الأفضلية هذه غير كاف لوحده لأنه بالضرورة يقتضي استغلالها على أكمل وجه، وهو بالفعل ما يحققه الذكاء الاقتصادي.

ث- الوقت والاستجابة لحاجات العملاء: ما يظهر الاختلاف بين مؤسسة وأخرى هو قدرتها على الاندماج مع الأحداث الخارجية والتفاعل معها وكذا الاستعداد لإدراك المؤشرات الناشئة كاتجاهات قوية بغرض تحليل هذه المؤشرات البعيدة عن المحيط الحالي، هذه الاستعدادات تحوي بالتأكيد أفضليات تنافسية ممكنة⁽¹⁶⁾. بالتالي الذكاء الاقتصادي هو الذي يوفر

للمؤسسة القدرة على الاستعداد والاستجابة في الوقت الملائم بما يتماشى مع متطلباتها ومتطلبات محيطها.

يأخذ الذكاء الاقتصادي قيمة إضافية في إطار مصادر الأفضلية التنافسية لأنه يمكن من خلاله تحقيق أفضلية الزيادة بين مختلف هذه المصادر ما يسمح بإيجاد مصادر متعددة للأفضلية.

III -2- تأثير الذكاء الاقتصادي على دورة حياة الأفضلية التنافسية:

تكفي الإشارة إلى أن بعدي منحى دورة حياة الأفضلية التنافسية هما: الزمن والطلب على الأفضلية التنافسية، ما يعني بالضرورة الحاجة التامة للذكاء الاقتصادي في استغلال الزمن بما تستلزمه تغيرات الطلب على الأفضلية، لأن المعلومات التي يوفرها الذكاء الاقتصادي تسمح باتخاذ القرار بانتقال المؤسسة من مرحلة لأخرى في تعاملها مع الأفضلية التنافسية وفق ما يتماشى مع مميزات كل مرحلة.

يسمح الذكاء الاقتصادي بالاستفادة أيضا بطرق ذكية حتى من المراحل التي قد يعتقد بأنها تشكل تهديدا للمؤسسة لأن الذكاء الاقتصادي يبني على فكرة أن المسير الجيد يجعل من التهديد فرصة. عدا عن كل ما سبق فالذكاء الاقتصادي هو المسؤول أمام متخذي القرار في تحديد لحظة الانتقال من أفضلية لأخرى وفي اختيار الأفضلية الأكثر نجاعة من ضمن الأفضليات الممكنة.

تبعاً للأدوار التي يلعبها الذكاء الاقتصادي في كل مصدر من مصادر الأفضلية التنافسية للمؤسسة، ولدوره الكبير في دورة حياتها ودورات حياة الأفضليات التنافسية يمكن اعتبار الذكاء الاقتصادي كمصدر مستقل عن مصادر الأفضلية الأخرى نظراً للأهمية التي يكتسبها، وفي اعتقادنا أن هذا ما دعا الجمعية المهنية الأمريكية للذكاء الاقتصادي (SCIP) إلى اعتبار الذكاء الاقتصادي سيرة تسيرية للمحيط التنافسي يحدده مديرو المؤسسات بهدف المتابعة والبحث والتطوير والتكنولوجيا⁽¹⁷⁾، وهذا ما يعزز اعتبارنا للذكاء الاقتصادي كمصدر للأفضلية التنافسية.

الخاتمة:

بالاطلاع على الأبعاد المفاهيمية لكل من الذكاء الاقتصادي والأفضلية التنافسية، توصلنا إلى أن الذكاء الاقتصادي يدخل كعنصر مميز في مختلف مصادر الأفضلية التنافسية ويزيد عن ذلك توفيره لأفضلية الزيادة (SYNERGIE) بين مختلف المصادر، كما أنه يلعب دوراً مهماً خلال دورات الأفضلية التنافسية، هذا من جهة، من جهة أخرى وجدنا بأن مفهوم الذكاء الاقتصادي في حد ذاته يوضح بعضاً من المؤشرات التي تضعه ضمن مصادر الأفضلية

التنافسية، وهذا ما لمسناه في مفهوم الجمعية المهنية الأمريكية للذكاء الاقتصادي (SCIP)، ولمسناه في العناصر المفتاحية للذكاء الاقتصادي.

اعتبار الذكاء الاقتصادي كمصدر للأفضلية التنافسية يفتح الباب أمام الباحثين للبحث في كيفية تفعيل الذكاء الاقتصادي في المؤسسات - والمؤسسات الجزائرية على وجه الخصوص- على أرض الواقع لأننا من خلال هذه الدراسة تناولنا النواحي النظرية فقط لكن إثباتها عمليا يتطلب العديد من الدراسات التي يتماشى كل منها مع خصوصية كل مؤسسة على حدى، لأن كلا منها تتوفر على موارد متميزة ولكنها لا تتوفر على أفضلية تنافسية ما يعني أن الخطأ هنا قد يظهر في كيفية التوفيق بين هذه الموارد وكيفية استغلالها، وهو ما يمكن للذكاء الاقتصادي معالجته على الأقل من الناحية النظرية.

الهوامش:

- 1- Jacques Frontel et Liliane Bensahel, **Les Etats-Unis et le Japon: Champions de l'intelligence économique**, Revue problèmes économiques, N°2.940, France, Janvier 2008, p14.
- 2- S.A. Boukrami, **Intelligence économique: Enjeux nationaux et internationaux**, 1^{er} Colloque international: IEMA, Algérie, 10 & 11 Avril 2005, p06.
- 3- Wang Qi, **What is intelligence work**, Conference : Intelligence économique: recherches et applications, France ,14 & 15 Avril 2003, p 121.
- 4- عبد الرزاق خليل وأحلام بوعبدلي, **الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمة الأعمال**, الملتقى الدولي الأول: IEMA, الجزائر, 10 و 11 أبريل 2005, ص 01.
- 5- Jacques Frontel et Liliane Bensahel, Op.Cit, p13.
- 6- Lodovic François, **Quand la société civile s'empare de l'intelligence économique**, Revue problèmes économiques, N°2.940, France, Janvier 2005, p27.
- 7- IdrissYalaoui, **De la Veille Stratégique à l'Intelligence Economique**, 1^{er} Colloque International: IEMA, Algérie, 10 & 11 Avril 2005, p12.
- 8- عبد الرزاق خليل وأحلام بوعبدلي, مرجع سابق, ص 8. نقلا عن: B.Martinet, **L'intelligence économique**, ed Economica, France, 1996, p10.
- 9 - حسن علي الزعبي, **نظام المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي**, دار وائل, الأردن, 2005, ص137 .
- 10- Michel Porter, **L'avantage concurrentiel**, ed Dunod, France, 1999, p 08.
- 11- Stratégor, **Politique générale de l'entreprise**, ed Dunod, 4^{ème} ed, France, 2005, p124.
- 12 - شارلز هيل وجاريت جونز, **الإدارة الإستراتيجية**, مدخل متكامل, ترجمة رفاعي محمد رفاعي وسيد عبد المتعال, ج1, دار المريخ, السعودية, 2001, ص 200.
- 13- Pierre Dussauge et Bernard Ramanantsoa, **Technologie et Stratégie d'entreprise**, ed Ediscience, France, 1994, p 71.
- 14- حبه نجوى, **تأثير المنافسة في القطاع على تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**, مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة, غير منشورة, جامعة بسكرة, الجزائر, 2008, ص 51.
- 15 - المرجع نفسه, ص 52.
- 16 - A.N.T, **Définition et mise en œuvre de l'intelligence économique en entreprise**, 1^{er} Colloque International: IEMA, Algérie, 10 & 11 Avril 2005, p01.
- 17 - Jacques Frontel et Liliane Bensahel, Op.Cit, p13.

نموذج مقترح لتحديد الفجوات لجودة التعليم الجامعي بالجزائر

أ.د مبارك بلالطة – أ. رتيبة بوهالي
جامعة الجزائر 03 جامعة جيجل.

rati_bouhali@yahoo.fr

الملخص:

Abstract:

Algerian university education institutions are striving to improve their performance, in order to achieve the expected outputs demanded by the community, spite the fact that most of them have reached a stage of maturity in understanding the concept of quality management, still the implementation process is in infancy stage.

Benchmarking of performance indicators are considered as a means to help universities administrations to realize the reality of their academic position, in order to improve its quality from the position of the excellence universities. But the problem is How identify the gaps between the desire and reality. Hereby comes this study to discuss the case of Algerian universities education, with propose of a model to identify the gaps.

Keywords: Algerian University Education, Quality, Gaps Identifying Model, Benchmarking.

تسعى مؤسسات التعليم الجامعي بالجزائر لتحسين أدائها بما يحقق المخرجات التي يتطلع إليها المجتمع، ورغم أن معظمها وصلت مرحلة النضج في استيعاب مفاهيم الجودة وإدارتها، إلا أنها تعتبر في مرحلة انطلاق التطبيق.

تعد المقارنة المرجعية لمؤشرات الأداء وسيلة مساعدة لإدارات الجامعات للتعرف على واقعها الأكاديمي والتوجه لتحسين جودته من خلال ما حققته الجامعات الرائدة. لكن الإشكال المطروح في كيفية تحديد الفجوات بين الواقع والمرغوب. ومن هنا جاءت هذه الدراسة بعرض لحالة التعليم الجامعي بالجزائر وإقتراح نموذج يمكن من تحديد الفجوات.

الكلمات المفتاحية: التعليم الجامعي بالجزائر، الجودة، نموذج تحديد الفجوات المقارنة المرجعية.

تمهيد

حظيت عمليات إصلاح التعليم العالي باهتمام كبير في معظم دول العالم، كونه من أهم الميادين التي تستأثر الجودة فيها تركيز كافة قطاعات المجتمع، بسبب العلاقة المباشرة بين جودة التعليم العالي والنمو المجتمعي عامة والاقتصادي خاصة، فغدت الجودة الشاملة الركيزة الأساسية لنموذج التطوير والتجديد لهذا القطاع الهام، لمسايرة التغيرات العالمية والتغلب على المشاكل المحلية. إن وضع خطة الجودة يقوم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية التي تستدعي ضبط مؤشرات للأداء لقياس التنفيذ، وهو ما يحظى حالياً بمركز الاهتمام من صناع القرار، لما يمثلته من قدرة هذه المؤسسات على تقييم الممارسات الحالية ومدى ارتباطها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية والأداء المرغوب.

1- إشكالية الدراسة:

تعاني الجامعات العربية وخاصة الجزائرية تحديات تتصل بتزايد كبير في أعداد الطلبة وتدني نوعية مخرجاتها وعدم مواكبتها لاحتياجات سوق العمل وخطط التنمية، كما أن الكثير من تخصصات وبرامج هذه المؤسسات لم تعد تلبي إحتياجات المجتمع مما زاد من بطلان مخرجاتها. ويعد أسلوب المقارنة المرجعية أسلوب حديث في الجامعات العربية يقوم على الإستفادة والتعلم من الجامعات العريقة، ويبنى هذا الأسلوب على أساس دراسة فوارق الأداء والتوجه لمعالجتها، ومن هنا تأتي إشكالية هذه الدراسة في التساؤل المركزي التالي: كيف تحدد الفجوات وفق النموذج المقترح لتحسين جودة التعليم الجامعي بالجزائر؟ وينبثق عن هذا التساؤل مجموع الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بجودة التعليم الجامعي؟

- كيف هو واقع التعليم الجامعي بالجزائر؟
- ما هو مضمون النموذج المقترح لتحديد الفجوات وكيف يتم إعماله؟

2- فرضيات الدراسة:

- للإجابة على التساؤل المركزي والأسئلة الفرعية سيتم إعمال فرضيتين هما:
- توجد مساعي لتحقيق جودة التعليم الجامعي بالجزائر مع إدراك تفاقم الأزمة،
- جودة التعليم الجامعي سلسلة متكاملة والنموذج المقترح كفيّل بتحديد الفجوات.

3- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية موضوع الدراسة من زيادة الاهتمام بمضامين وتطبيقات الجودة في الجامعات وكذا البحث في الأساليب التي تمكن من تحقيقها، وهذه الدراسة تتيح نموذج يمكن للجامعات بناء على النتائج المحققة منه تحديد الفجوات المصاحبة للأداء كما أن هذا النموذج يحث على الاستفادة المتبادلة من خبرات الجامعات المتميزة والرائدة وهو قابل للتعديل بإضافة أو حذف عناصر منه حسب طبيعة الجامعة وبيئتها وعليه فهو قابل للاستعمال من حيث بعده عن الخصوصية وعرضه لمنهجية عمل.

4- أهداف الدراسة:

نسعى من وراء هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

تنشيط البحث العلمي في مجالات القياس ومؤشرات الأداء والجودة،

التعرف على أحد الأساليب العلمية المساندة لجودة التعليم وهي المقارنة المرجعية،

التعرف على واقع التعليم الجامعي بالجزائر والتوجهات نحو تجويده،

دعم الجامعة الجزائرية في مسار الإصلاح بإتاحة الدراسات القابلة للتطبيق،

إقتراح نموذج لتحديد الفجوات الفاصلة بين الوضع المرغوب من قبل الجامعة والوضع الراهن بما يجعل الصورة واضحة للتحسين.

5- منهجية البحث:

نظرا لطبيعة موضوع البحث القائم على إقتراح نموذج لتحديد الفجوات فإنه تم إعمال الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال عرض ما جاء في الكتب والمجلات العلمية وكذا مواقع الشبكة العنكبوتية، مع دراسة حالة مراحل التعليم الجامعي بالجزائر والاختلالات الموجودة على مستواه والإصلاحات التي تمت، وفي الأخير عرض وتحليل للنموذج المقترح حيث تكون الدراسة متاحة لأي جامعة أو كلية لاعتمادها.

6- الدراسات السابقة:

لقد تم مراجعة الدراسات والبحوث المتاحة ذات الصلة بموضوع البحث للتعرف على أهم النتائج والمؤشرات التي أسفرت عنها وفيما يلي البعض منها:

دراسة (بوسالم، 2008)ⁱ هدفت تحديد مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة البليدة كما يدركها الأساتذة من خلال أربع مجالات، الأول تهيئة متطلبات الجودة في التعليم، الثاني متابعة العملية التعليمية، الثالث تطوير القوى البشرية أما الأخير فيتعلق بإتخاذ القرارات الإدارية وخدمة مختلف القطاعات كما قام الباحث بدراسة أثر متغيرات كالجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التدريس الجامعي الكلية والعمر على تطبيق مبادئ الجودة، وتوصل إلى أن التطبيق يتم بدرجات متفاوتة وأنه لا يوجد إختلاف حول التطبيق حسب المتغيرات المدروسة.

دراسة (Ruževičius et. al، 2009)ⁱⁱ تناولت تحليل وتعميم البحوث النظرية لعملية الإدارة ومناقشة مشكلة تطبيق نظام إدارة الجودة وتكيفه مع معاهد التعليم العالي لتحسين نشاطاتها. قام الباحثين بربط عملية الإدارة مع فرص إدارة الجودة بعرض لنموذج التقييم الذاتي وتحسين جودة الإدارة بالجامعة. أكدت الدراسة وجوب التركيز على الإدارة الجامعية وتغيير الثقافة لتحسين الجودة مع تضمينها في الخطط الجامعية.

دراسة (Yarmohammadian, et.al، 2011)ⁱⁱⁱ حول تحسين الجودة الأكاديمية في التعليم العالي حيث هدفت إلى تحري جودة المحاضرات في مجال الطب في 4 جامعات طبية ومقارنتها وفق 9 أبعاد لنموذج AQIP. وجد أن جميع الجامعات مواتية نسبيا للأبعاد ولكن هناك فرق في وجهة النظر للطلبة وأعضاء المجلس العلمي. دراسة (Al Jazrawi, et.al، 2012)^{iv} هدفت شرح عملية القياس التي تم القيام بها على

البرامج الأكاديمية في جامعة الخليج من خلال مثالين: الأول مرتبط بدورات اللغة الإنجليزية والثاني ببرنامج المحاسبة كمثال لكلية الإدارة والعلوم المالية. إعتد الباحثون إجراء المقارنة المرجعية الداخلية والخارجية وتوصلوا إلى أن جميع مراكز اللغة مشاركة في عملية القياس، شروط القبول تشبه تلك المعتمدة في جامعة مانشستر، وساعات الدراسة مقبولة، كما توجد بعض المجالات تحتاج إلى تحسينات كدورات التمويل والقانون، مع الحاجة لزيادة مهارات البحث العلمي لدى الطلاب.

دراسة (زرزار وغيا، 2013)^v هدفت إلى إبراز أهمية تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وما تتطلبه من معايير واضحة في كافة البنى التنظيمية والإدارية والاجتماعية داخل الجامعة وخارجها لضمان توفير المناخ الملائم للتطبيق ومن ثم إبراز العلاقة بين المقارنة المرجعية وإدارة الجودة الشاملة في الجامعات من خلال عرض وصفي تحليلي. وتوصلت الباحثتان أن كلاهما يستعمل في السعي لتحقيق التحسين المستمر وأن المقارنة المرجعية أساس تحقيق الجودة الشاملة.

دراسة (Odora، 2014)^{vi} ركزت على أثر القياس المقارن في التعليم العالي في جنوب أفريقيا بالتركيز على الجامعة المركزية للتكنولوجيا. توصل الباحث إلى أن العديد من أعضاء هيئة التدريس على دراية بالقياس المقارن، مع وجود بعض العوائق والمشاكل المرتبطة بالإستخدام، كما أن أكثر من 50٪ من المحاضرين توافق على أن القياس يقدم عدة فوائد يمكن أن تسهم في تحقيق استراتيجية التحول التنظيمي.

لقد ناقشت هذه الدراسات موضوع الجودة في التعليم الجامعي في جامعات وكليات، إلا أنه بالنسبة للجزائر لاتزال الدراسات محدودة خاصة تلك الموجهة لكيفية التطبيق، كما تعد الدراسات التي تتعرض لأسلوب المقارنة المرجعية قليلة جدا خاصة في مجال التعليم، أين تتوجه أغلبها إلى عرض للمفاهيم والمعايير الخاصة بإدارة الجودة الشاملة وقياس إمكانية أو مدى تطبيقها في كلية أو جامعة من خلال إعتد الإستهانة وتأسيسا على ما سبق حاولنا من خلال هذه الدراسة الإشارة إلى المقارنة المرجعية كونها منهج علمي يؤسس للجودة، وذلك من خلال إقتراح نموذج لتحديد الفجوات نحو جودة التعليم الجامعي خاصة مع غياب النماذج المساعدة على التطبيق.

7- خطة الدراسة :

1- جودة التعليم الجامعي:

إن الجودة بالأساس مصطلح إقتصادي ظهر بناءا على التنافس الصناعي والتكنولوجي بين الدول الصناعية المتقدمة، ومن ثم إنتشر إستعماله في مجال التعليم.

1-1 تعريف التعليم الجامعي:

يعتبر التعليم الجامعي من أهم المراحل التعليمية في حياة الإنسان لأنه يأتي استكمالاً لما تم تحقيقه في مراحل التعليم الأساسية والثانوية، لذلك فتحقيق الأهداف التعليمية للمجتمع تعتمد على قدرة النظام على تحقيق أهدافه التعليمية والبحثية.^{vii}

وتعد "الجامعة مركز للإشعاع الفكري والمعرفي وتنمية الملكات والمهارات العلمية والمهنية التي تمثل الحجر الأساسي لعمليات التنمية الوطنية، وتستمد تعريفها من الأهداف التي يحددها المجتمع الذي تنتمي إليه، فهي مؤسسة إجتماعية تؤثر وتتأثر بمحيطها". وقد نشأت الجامعة استجابة لمتطلبات العصر وحاجة المجتمعات لصنع قادتها وتوفير الكوادر المؤهلة لإدارة المؤسسات ودفع عجلة التنمية.^{viii}

1-2 تعريف جودة التعليم:

الجودة Quality هي كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية Qualities التي يقصد بها "طبيعة الشيء والشخص ودرجة صلاحه، وتعني امداد المستهلك بما يحتاج إليه من سلع وخدمات ذات خصائص وسمات تفي بمتطلباته وحاجاته وتوقعاته في الوقت الذي يريده، وبسعر مقبول يلائمه، وهي بذلك تبني في المنتج خلال أنشطة متداخلة متكاملة ويشارك في صنعها وبنائها جميع العاملين في كافة المستويات".^{ix}

أما جودة التعليم فهي عملية توثيق البرامج والإجراءات وتطبيق للأنظمة واللوائح والتوجيهات، تهدف إلى تحقيق نقلة نوعية في عملية التعليم والارتقاء بمستوى الطلبة في مختلف الجوانب، مما يستدعي إتقان الأعمال وحسن إدارتها.^x

كما يقصد بجودة التعليم مقدرة مجموعة من خصائص ومميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب وسوق العمل والمجتمع وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة. وحدد مفهوم الجودة وفق مؤتمر اليونسكو للتعليم الذي أقيم في باريس في أكتوبر 1998م "أن الجودة في التعليم العالي مفهوم متعدد الأبعاد ينبغي

أن يشمل جميع وظائف التعليم وأنشطته مثل: المناهج الدراسية، البرامج التعليمية، البحوث العلمية، الطلاب المباني والمرافق والأدوات، توفير الخدمات للمجتمع المحلي، التعليم الذاتي الداخلي وتحديد معايير مقارنة للجودة معترف بها دولياً^{xi}.

2- التعليم الجامعي الجزائري:

سيتم فيما يلي التعرف على مراحل تطور النظام الجامعي الجزائري، الاختلالات الموجودة على مستواه ثم الإصلاحات التي تمت من قبل الوزارة الوصية.

1-2 مراحل التأسيس:

تعد الجامعات الجزائرية نتاج عملية طويلة من البناء، التطوير والإصلاحات التي تم الشروع فيها ابتداءً من سنة 1962، تاريخ إستعادة السيادة الوطنية، وقد بدأت هذه العملية بإنشاء وزارة التربية الوطنية سنة 1963، حيث إستخدمت جامعة الجزائر التي أسست في 1909 كقاعدة لإطلاق منظومة للتعليم العالي^{xii}. وقد ظهرت الجامعة الجزائرية بالمفهوم الفعلي مع إنشاء وزارة التعليم العالي والبحث العلمي سنة 1970 ويقوم مسار بناء هذه المنظومة على أربع مراحل أساسية هي:

المرحلة الأولى: تمثلت في إرساء قواعد الجامعة الوطنية، المرحلة الثانية: تنفيذ إصلاح المنظومة في 1971 الذي تم تدعيمه وتصحيح مساره بوضع خريطة جامعية سنة 1982 التي تم تحديثها في 1984،

المرحلة الثالثة: تمثلت في دعم المنظومة تماشياً مع التحولات التي يشهدها المجتمع والاقتصاد الجزائري، من خلال القانون رقم 99-03 المؤرخ في 04 أبريل 1999، المرحلة الرابعة: تمثلت في تطبيق النظام (ليسانس، ماستر ودكتوراه) في 2004^{xiii}.

2-2 الاختلالات بالنظام الجامعي الجزائري:

عرف نسق التعليم العالي عدة إختلالات على الصعيد الهيكلي والتنظيمي للمؤسسات وكذا البيداغوجي والعلمي للتكوينات المقدمة، وتتمثل هذه الاختلالات في: مجال إستقبال وتوجيه وتدرج الطلبة: يعتبر النظام غير مرن وذو مردودية ضعيفة، مجال هيكلية وتسيير التعليم وكذا مجال التأطير، مجال الموازنة بين التكوين وسوق العمل.

والجدول التالي يعرض التزايد الكبير في أعداد الطلبة الذي تسبب في تفاقم الوضع من سنة 1962 إلى 2011 بالنسبة للطلبة المسجلين في التدرج وما بعد التدرج، وأمام هذه الطفرة الكمية يبقى التساؤل قائم عن مدى التمكن من تحقيق الطفرة النوعية؟

جدول (01): تزايد عدد الطلبة المسجلين

11/2010	10/2009	00/1999	90/1989	80/1979	70/1969	63/1962	أعداد الطلبة/السنوات
1077945	1034313	407995	181350	57445	12243	2725	عدد الطلبة المسجلين في التدرج
60617	58975	20846	13967	3965	317	156	عدد الطلبة المسجلين في ما بعد التدرج
1138562	1093288	428841	195317	61410	12560	* 2881	الإجمالي

*من بينهم 820 جزائري و 2061 أوروبي.
المصدر: مطبوعة وزارة التعليم العالي، ص32.

يلاحظ من الجدول أن المنظومة التعليمية تواجه تضخم عددي بالنسبة للطلبة، إلا أن واقع الاختلال يتواجد فعلاً على مستوى توزيع هذه الأعداد على المجموعات الكبرى للاختصاصات حيث العدد الأكبر من الطلبة يتوجه لاختصاصات العلوم الاجتماعية والإنسانية وفي المرتبة الثانية العلوم الدقيقة والتكنولوجيا، ثم العلوم الطبيعية والطبية فتتبعه البطالة لتشبع حاجات السوق، وبالمقابل بقاء بعض الوظائف شاغرة لغياب المتوفرين على خصائصها، وعليه تفاقم إختلال المناصب الوظيفية بحيث يعمل الأفراد في غير تخصصاتهم، وبالتالي نقص المهارات المطلوبة مما ينقص من الانتاجية.

لقد أصبح من الضروري والعاجل دعم الجامعة الجزائرية بالوسائل البيداغوجية العلمية البشرية، المادية والهيكلية التي تمكنها من الاستجابة بفعالية لتطلعات المجتمع لتحسين نوعية التكوين ورفع تشغيلية الخريجين من خلال إصلاح شامل وعميق.^{xiv}

2-3 توجهات الإصلاح:

إن معطيات التعليم العالي تتغير بسرعة كون الجامعات الجزائرية خرجت من مرحلة إستم بالتزايد المطرد لأعداد الطلبة وبصعوبات التكفل بهم، وعليه إعتمدت الوزارة إجراء تعديلات في توجهها لتحقيق الجودة ومن أهم مكتسبات الإصلاحات: الديمقراطية الجزارة، التعريب، التوجه العلمي والتقني، وقامت الوزارة الوصية بالتالي:

- زيادة أعداد الأساتذة: لمواكبة التزايد الهائل في أعداد الطلبة فإنه لم يتوقف إرتفاع عدد الأساتذة المكلفين بالتأطير على مدار السنوات الخمسين الماضية، فقد كان عددهم 298 سنة 1962، أما سنة 2000 فقد بلغ عددهم 17.460 وقد تضاعف هذا العدد بنسبة 2.3 مرة ليتجاوز 40.000 سنة 2011. و الجدول التالي يلخص هذا التزايد وكذا نسبة التأطير في مرحلة التدرج في محاولة للتكيف مع تزايد أعداد الطلبة.

جدول (02): تزايد عدد الأساتذة الدائمين ونسب التأطير في مرحلة التدرج

11/2010	10/2009	00/1999	90/1989	80/1979	70/1969	63/1962	
40140	37688	17460	14536	7497	842	298	عدد الأساتذة الدائمين
1077945	1034313	407995	181350	57445	12243	2725	مجموع الطلبة المسجلين
27	27	23	12	8	15	9	نسب التأطير

المصدر: مطبوعة وزارة التعليم العالي، ص57

- تدعيم التأطير البيداغوجي: تم سنة 2010 سن المراسيم التنفيذية المتعلقة بتأسيس نظام التعويضات الخاصة بالأساتذة الباحثين والباحثين الدائمين، بهدف تدعيم التأطير البيداغوجي وتثبيته وكذا تحسين الظروف الاجتماعية والمهنية.

- ترقية الكتاب الجامعي: يعد الوسيلة المفضلة للدعم البيداغوجي وعليه تم إنشاء الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية سنة 1973 من أجل مرافقة المسار الجامعي.

- إنجاز مرافق قاعدية للبيداغوجيا والمرافقة: تتكون الشبكة الجامعية من 90 مؤسسة في 2012 تضم 47 جامعة و 10 مراكز جامعية، 18 مدرسة وطنية عليا، 06 مدارس عليا، 10 مدارس تحضيرية وملحقاتان جامعتان.^{xv}

- الخدمات الجامعية: لقد كان لإنشاء نظام الخدمات الجامعية هدفان هما:

• التخفيف من عبء التكاليف المالية بالنسبة للأسر عن طريق المنح العائلية،

• توفير الخدمات مثل الإطعام، الإيواء، النقل وغيرها بأسعار متدنية جدا.^{xvi}

- أجهزة التقييم وضمان جودة التعليم بالجزائر: تأسس جهازين للتقويم في 2010 هما:

• اللجنة الوطنية لتقويم مؤسسات التعليم العالي: تتمثل مهامها في تقييم نشاطات وأعمال مؤسسات التعليم والتكوين العاليين بصفة منتظمة، إعداد نظام مرجعي، تحليل أعمال المؤسسات بغرض مضاعفة فاعليتها داخليا وخارجيا، بعث الحركية في التقييم الذاتي للمؤسسات وتعزيز العلاقة مع تنظيمات التقييم وضمان الجودة عبر العالم.

• المجلس الوطني لتقويم البحث العلمي والتطور التكنولوجي: مكلف بتقييم الاستراتيجيات والوسائل الموضوعة في إطار السياسة الوطنية للبحث العلمي والتطور التكنولوجي، تقدير الإحتياجات المتعلقة بالكفاءات مع إعداد حوصلة عن نشاطاته. ويساعد جهازي التقييم لجنة ضمان الجودة التي تسهم في تطبيق برنامج الأعمال الواجبة بهدف إستمالة عملية تنفيذ نظام ضمان الجودة، من خلال تكوين مسؤولي ضمان الجودة في مجال تقنيات التقييم الذاتي وإعداد المعايير والمرجعيات والكتب.^{xvii}

البحث العلمي: مع بداية السبعينيات وإستحداث وزارة التعليم العالي تم دمج البحث العلمي في نشاطات التعليم العالي، وبعدها تم استحداث المجلس المؤقت للبحث العلمي في 1971 والمنظمة الوطنية للبحث العلمي 1973 التي حلت في 1983.^{xviii}

وقد تم سن قوانين ترتبط بحوافز مادية ومعنوية وتدعيم إنشاء وحدات ومخابر البحث.

3- نموذج مقترح لتحديد الفجوات:

ظهرت المقارنات المرجعية في أوائل 1980 وانتشرت 1990 أين أصبحت معتمدة في أغلب المؤسسات لدعم جهود الجودة الشاملة.^{xix} وقد عرفت بأنها أسلوب تحسين الأداء والممارسات من خلال قياس أداء المنظمة أو المؤسسة مقارنة بأداء وممارسات أكثر المنظمات المناظرة نجاحاً،^{xx} كما عرفت بأنها أسلوب يمكن المنظمة من مقارنة أدائها بمعايير مناسبة أعلى تساعد على ضمان التحسين المستمر، وهي السعي للفهم الأفضل لكيفية انجاز المنظمات الرائدة لأنشطتها والمقارنة معها بنية تحسين الأداء الحالي للمنظمة.^{xxi} أما مؤشرات الأداء فهي مجموعة من المقاييس النوعية والكمية تستخدم لتتبع أداء المؤسسة للوصول إلى المستوى المرغوب.^{xxii}

1-3 التعريف بنموذج تحديد الفجوات للنظام التعليمي الجامعي:

تقوم طريقة المقارنة المرجعية على استعراض واقع المنظمة بأسلوب تحليلي حيث توظف المعلومات والبيانات المتوفرة عن جوانب عملها لتحديد مؤشرات أدائها واتجاهاتها المستقبلية. ويحتوي هذا التحليل على الخدمات المقدمة من حيث طبيعتها ومدى ملائمتها للمطلوب، والتكنولوجيا ووسائل العمل من حيث درجة تطورها.^{xxiii}

إن استخدام المقارنة المرجعية يساهم في تحسين مؤشرات الأداء الجامعي من خلال الاطلاع على مستويات الأداء في الجامعات المتميزة سواء العربية أو الأجنبية فضلاً عن التعرف على الأساليب المتبعة لتحقيق ذلك. وعليه تم إعداد نموذج يفصل مكونات المحاور الأساسية للنظام الجامعي وهي المدخلات، العمليات والمخرجات حيث تحدد نقاط القوة والضعف بناءً على مؤشرات كمية ونوعية لقياس الأداء مستخرجة من أداء الجامعة التي أختيرت كمرجعية، ويعتبر هذا النموذج هام من حيث صلاحيته لكل من الجامعة، الكليات والأقسام مع مراعاة التعديل في المؤشرات.

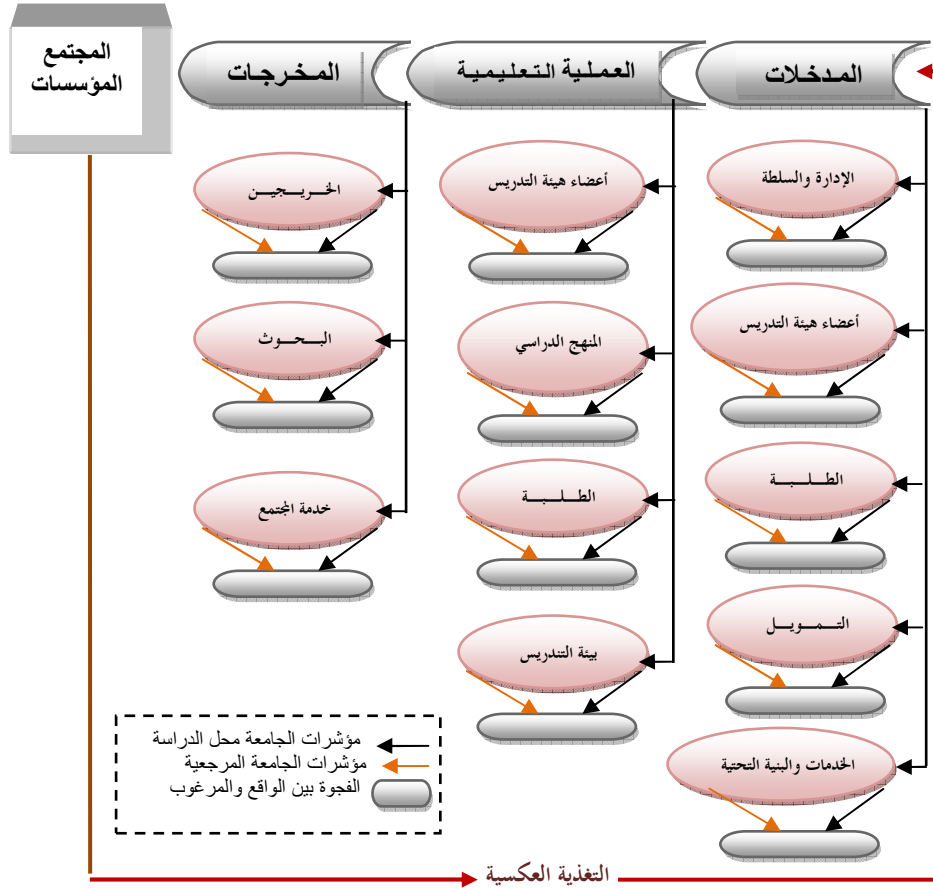
يتطلب نجاح تطبيق المقارنة المرجعية وبالتالي النموذج المقترح توفر ما يلي:

- موافقة والتزام الإدارة بما يسهل تدفق المعلومات،
 - الفهم الدقيق والواضح للعمليات في المنظمة وتوثيق العمليات،
 - إختيار العمليات التي ستخضع للمقارنة المرجعية،
 - تشكيل فرق المقارنة المرجعية،
 - البحث عن أفضل الممارسات الموجودة في القطاع،
 - إختيار شركاء المقارنة وعقد إتفاقية معهم إذا إستدعت الضرورة،
 - جمع المعلومات حول العمليات التي يراد لها المقارنة المرجعية،
 - تحليل المعلومات وتحديد الفجوة،
 - التخطيط ووضع خطة عمل لإغلاق الفجوة أو التفوق عليها،
 - تنفيذ الخطط والتغييرات ومراقبة التنفيذ، ثم إتخاذ الإجراءات التصحيحية.^{xxiv}
 - وتنقسم مراحل هذه العملية إلى مرحلة التحضير، مرحلة التنفيذ ومرحلة التقييم.^{xxv}
- يشترط لنجاح التطبيق أن تكون المؤشرات أكثر واقعية، مصداقية في البيانات المقدمة حتى يتم تحديد سعة الفجوة. ووضع برنامج لردمها حيث لا يوجد برنامج واحد للجودة صالح للجميع، بل لابد من تطويره حسب طبيعة الجامعة واستراتيجياتها، حيث أن:

والشكل التالي يوضح المحاور الرئيسية أين تظهر الفجوات بالنظام التعليمي الجامعي.

سعة الفجوة = مستوى الأداء المرغوب - مستوى الأداء الحالي

شكل (01): نموذج تحديد الفجوات في النظام التعليمي الجامعي



المصدر: من إعداد الباحثة

إلا أن عملية التطوير في إدارة التعليم قد تؤدي إلى إرباك النظام التعليمي وتشل فعاليته إذا لم تتم وفق عملية واعية بإتباع مراحل مدروسة ومؤشرات موجهة.

2-3 تحليل النموذج المقترح:

يتضح من خلال النموذج المقترح أنه قد توجد الفجوات أو مسببات الانحراف عن المستوى المرغوب في أي عنصر من مكونات النظام التعليمي، إلا أنه عند حساب سعة الفجوة بالنسبة للمؤشرات الكمية فقد تكون النتيجة:

- سالبة وتعني وجود هدر للموارد أو تفوق في الأداء وهنا يكون للجامعة الخيار في التعديل أو المحافظة على الوضع،
- معدومة وتعني عدم وجود فرق بين الجامعة محل الدراسة والجامعة المرجعية،

- موجبة تعني وجوب إحداث التغير لردم الفجوة بين الوضع الراهن والطموح.
أما بالنسبة للمؤشرات النوعية كالرسالة والرؤية فيتم الاعتماد في تحليل الفجوات على الخبرة والنماذج المتاحة، وهذا ما يزيد في أهمية تحديد المؤشرات الكمية كونها واضحة التحليل، ومن أهم المؤشرات المكونة للعناصر الفرعية في النموذج نذكر:

❖ **المدخلات:** تعتبر النسبة الأكبر لعدم تحقيق النظام التعليمي لجودة الأداء متعلقة بعدم ملائمة المدخلات المتمثلة فيما يلي:

- الإدارة والسلطة: تتم المقارنة بين الجامعتين حول طبيعة علاقتها مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تواجد وكالة ضمان الجودة، طريقة التسيير بالجامعة عدد العمداء، عدد رؤساء الأقسام، طريقة التحفيز والتدريب المعتمدة،

- أعضاء هيئة التدريس: من حيث التنوع بين المحليين والأجانب،

- الطلبة: أعداد الوطنيين والأجانب،

- التمويل: الموجه للطلبة، للأساتذة، نسب تمويل البحث العلمي والنشاطات،

- الخدمات والبنية التحتية: عدد المدرجات والأقسام، عدد مكاتب الأساتذة، عدد المكتبات، عدد الطلبة المقيمين إلى عدد الاقامات الجامعية،... إلخ.

❖ **العمليات التعليمية:** وهي جوهر عملية المقارنة حيث تحدد من خلالها كيف استطاعت الجامعة المرجعية أن تصل بأدائها أين نتطلع نحن أن نكون، وقد قسمت العناصر ذات الصلة والتأثير بالعملية التعليمية إلى:

- أعضاء هيئة التدريس: حيث تحسب نسبتهم إلى عدد الطلبة لتحديد نسبة التأطير ومن هنا تتضح الحاجة إلى التوظيف من عدمها، عدد ساعات التدريس الإلزامية طريقة التدريس هل تعتمد التلقين أو التوجيه،

- المنهج الدراسي: يقيم بعدد المناهج الدراسية، عدد ساعات التعلم، عدد الخرجات الميدانية.

- الطلبة: الخصائص العلمية المطلوبة، التعلم الذاتي، المهارات الواجب إكتسابها.

- بيئة التدريس: تحدد مدى ملائمتها بحساب نسبة عدد الصفوف بأقل من 20 طالب ثم من 20 إلى 50 طالب، وتقارن مع النسب في الجامعة المرجعية، وكذا عدد المراجع إلى عدد الطلبة، نسبة عدد المراجع الأجنبية، نسبة عدد أجهزة الحاسوب.

❖ **المخرجات:** وهي المنتجات التي توجه إلى المجتمع ومؤسساته وتتكون من:

- الخريجون: حيث يحدد الفرق في أعداد الحاصلين على الشهادات المختلفة من دكتوراه، ماجستير أو ماستر والليسانس، وعدد الحاصلين على جوائز ووظائف،

- البحوث: عدد المنشور منها، عدد مشاريع ومخابر البحث وبراءات الاختراع،

- خدمة المجتمع: من حيث عدد المشاريع المشتركة والاستشارات المؤسسية.

بعد تحديد كل هذا لابد من أن تتم التغذية العكسية لتحسين وتطوير النظام. وتجدر الإشارة أنه بالنسبة للمؤشرات يمكن الإضافة أو الحذف حسب الحاجة، توفر المعلومات ومستوى اعتماد النموذج، وبعد إتضاح مواطن الخلل أو الداء يسهل للإدارة وصف العلاج ووضع خطة إستراتيجية على ضوء الرسالة، الرؤية، الأهداف والإمكانات المتاحة.

الخاتمة:

إن الأنماط التقليدية للتسيير والتعليم المعتمدة في الجامعات الجزائرية ساهمت بشكل كبير في ضعف العملية التعليمية بفعل عدم إسهام مخرجات التعليم بفاعلية في تنمية المجتمع وعدم ارتباط تخصصات التعليم بمتطلبات السوق، فالتوسع في إتاحة التعليم العالي الذي يعتبر انجازا هاما حققته الجزائر في العقد الماضي أدى إلى تدهور مستوى الجودة، بسبب عدم القدرة على توفير الشروط اللازمة لتأمين تعليم جيد يتماشى مع معدل الزيادة في الالتحاق، ويتجلى هذا التفاوت بين الكم والنوع في الكثافة الطلابية والنقص في عناصر البنية التحتية، والنقص في الهيئة التعليمية الكفوة والموارد المالية وهو ما توجهت الوزارة الوصية لتداركه من خلال الاصلاحات التي شملت تصميم البرامج التعليمية والمناهج الدراسية، واختيار الأساليب التعليمية المناسبة من خلال نظام LMD بالجزائر وكذا إنشاء هيئة ضمان الجودة، إلا أن ذلك يستدعي وجود مرجعية.

مع ضعف مستوى المنتج التعليمي أصبح الخيار الاستراتيجي الوحيد هو تغيير نمط الإدارة واعتماد إدارة الجودة خاصة مع انتشار الوعي بمفهوم الجودة لدى جميع المستويات الإدارية والعلمية بالجامعة، ويعتبر النموذج المقترح لتحديد الفجوات خطوة جادة نحو تحسين الجودة، حيث يجب تضمينها في المدخلات والعملية التعليمية من أجل تحقيق جودة المخرجات إلا أنه يشترط الإختيار المناسب للجامعات المرجعية، وكذا استخدام

المنهجية الكمية من خلال البيانات الرقمية حتى تتمكن الجامعات من إعداد خطط لردم الفجوة من خلال صياغة أهداف محددة وكمية يمكن قياسها، وبهذا فقد تم تأكيد صحة الفرضيتين.

- وبالنسبة للجامعات التي تتطلع فعلا للرقى بأدائها نوجز الاقتراحات التالية:
- بناء نظام متكامل للمقارنة المرجعية لقياس وتقويم أداء الجامعة عامة والكليات خاصة من خلال الاطلاع على مستويات الأداء في الجامعات المتميزة سواء العربية أو الأجنبية فضلا عن التعرف على الأساليب المتبعة لتحقيق ذلك، مع التوسع في اعتماد النماذج التي تمكن من تحقيق الرسالة وبلوغ الرؤية.
 - اللإلزام بتسريعات عملية الاعتماد وضمان الجودة للمؤسسات الجامعية وتفعيل هيئة ضمان الجودة التي يقترح أن تفتح فروع في كليات الجامعات.
 - الإنطلاق بتحديد الفجوات كون معرفة مواطن الخلل يسهل ويسرع عملية التحسين،
 - مراجعة برامج الجامعة والكليات ومناهجها وتحسينها وإعادة هيكلتها لتصبح أكثر التصاقا بحاجات الطلاب واحتياجات المجتمع، ولتسهم في تنمية مهارات الطلاب وتنمية قدراتهم الإبداعية الابتكارية وتقوية ثقتهم بأنفسهم وإعدادهم للعمل المنتج.

قائمة الهوامش:

- i- د.بوسالم عبد العزيز، "مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية"، المجلة الجزائرية للتسيير، العدد3، جانفي 2008، ص ص 149-135.
- ii- Ruževičius Juozas, Daiva Daugvilienė And Regina Bacevičiūtė, "The Study Of The Improvement Of Administration Quality In Colleges", Issues Of Business And Law, Vol. 1, 2009, pp19-31.
- iii-Yarmohammadian Mohammad Hossein, Mina Mozaffary and Sekineh Saghaeiannejad Esfahani, "Evaluation of quality of education in higher education based on Academic Quality Improvement Program (AQIP) Model ", Procedia Social and Behavioral Sciences, Vol.15, 2011, pp 2917–2922.
- iv- Dr. Al Jazrawi Dunya, Dr. Zeena Al Jazrawi and Dr Muawiyah Al Ani, "Benchmarking Process as an Approach to Improve the Academic Performance: An Analytical Study of Two Programs in Gulf University", The Second International Arab Conference on Quality Assurance in Higher Education, Bahrain, 2012, pp 1139-1156.
- v- د.زرزار العياشي وغياذ كريمة، "إمكانية إستعمال Benchmarking في تجويد التعليم العالي"، المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزيتونة، 2013، صص 245-235.
- vi- Odora, R.J., « The effectiveness of benchmarking as a organizational transformation strategy in higher education institutions in South Africa », Mediterranean Journal of Social Sciences, Volume 5, Issue 1, 2014, pp 521-530.
- vii- د. الطائي يوسف حجيم وآخرون، "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 135.
- viii- دليو فضيل، " المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة"، الطبعة الثانية، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، قسنطينة، 2006، ص91.
- ix- د. الطائي يوسف حجيم وآخرون، مرجع سابق، ص 25.
- x- د. العبادي هاشم فوزي و د. الطائي يوسف حجيم، " التعليم الجامعي من منظور إداري"، دار اليازوري، الأردن، 2011، ص 130.
- xi- أ.د.سيلان جبران العبيدي، "ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع" المؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، تونس، 2009، ص 2.

- xii - مطبوعة "التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر: خمسون سنة في خدمة التنمية 1962-2012" وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص16.
- xiii - مطبوعة التعليم العالي، مرجع سابق، ص18.
- xiv - إصلاح التعليم العالي، مطبوعة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جوان 2007، ص 9.
- xv - مطبوعة التعليم العالي، مرجع سابق ص53-64.
- xvi - المرجع السابق، ص75.
- xvii - المرجع السابق، ص69.
- xviii - المرجع السابق، ص87.
- xix-David L. Goetsch and Stanley B.Davis, "quality management for organizational excellence: introduction to total quality" six edition, Pearson Education, new jersey,2010, p 517.
- xx- د. عيسى قذاده <http://rs.ksu.edu.sa/104176.html>
- xxi- http://jps-dir.com/forum/forum_posts.asp
- xxii- أ.د مجيد سوسن شاكر، " الجودة في المؤسسات والبرامج الجامعية"، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، 2014، ص 63.
- xxiii - د. الكرخي مجيد، "التخطيط الاستراتيجي- عرض نقدي وتطبيقي"، دار المناهج للنشر، عمان، 2009، ص157.
- xxiv- أ.د خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، " إدارة الجودة في المنظمات المتميزة"، دار صفاء عمان، 2010، ص 276-278.
- xxv-David L. Goetsch and Stanley B.Davis, op-cit, p 530.
- xxvi - د. الكرخي مجيد، مرجع سابق، ص197.

البطالة والتضخم في الجزائر-دراسة العلاقة بين الظاهرتين "1990-2013"

أ. قنوني حبيب
أ. بن عدة محمد
أ. ريغي مليكة
جامعة معسكر

الملخص:	Résumé :
<p>تعتبر أزمة البطالة والتضخم أحد أهم التحديات الراهنة، فنسب هذه الأخيرة تعبر عن مدى فعالية السياسات الاقتصادية المنتهجة في أي بلد باعتبارهما ظاهرتان عالميتان متفاوتة النسب تقل وترتفع على حسب درجة تقدم الدول وتأخرها، وتعتبر الجزائر في الآونة الأخيرة من ضمن الدول التي تسعى بكل الطرق لتحقيق تنمية شاملة لمختلف الميادين، وذلك بتوظيفها لكل ما تتوفر عليه من إمكانيات، مؤهلات ومقومات، كما أنها تبنت برامج إصلاحية مكثفة من أجل إعادة النظر في سياستها الاقتصادية حيث قامت بتبني بعض السياسات التي تتعلق بالتوازنات الاقتصادية الكبرى بغرض الحد من الضغوط التضخمية.</p> <p>إن هذا البحث يعطي صورة قياسية للعلاقة بين البطالة والتضخم في الجزائر للفترة الممتدة من 1990 إلى 2013 بناء على الأدوات والأساليب الإحصائية مستخدمين بذلك اختبار السببية لجرانجر ونموذج الانحدار الخطي البسيط، وقد كانت النتيجة عدم وجود سببية بين البطالة والتضخم كما أن العلاقة بينهما هي نسبية طردية مع معامل ارتباط ضعيف، وعليه يمكن القول أن المتغيرين مستقلين.</p> <p>الكلمات المفتاحية: البطالة، التضخم، منحنى فيليبس، دراسة قياسية.</p>	<p>Les phénomènes du chômage et de l'inflation ont un poids très important dans les économies. Les taux de ces phénomènes expliquent l'efficacité des politiques économiques appliquées dans les pays. Dans les dernières années, l'Algérie avait fait des grands efforts, et des plusieurs méthodes pour réaliser un développement durable dans tout les domaines, à partir du placement des ces ressources et des ces capacités dans des programmes réformistes, pour réduire le taux de l'inflation.</p> <p>Ce travail, et à partir des méthodes économétriques, démontre que la relation entre l'inflation et le chômage dans l'Algérie durant la période 1990 à 2013 est relativement positive, avec un coefficient de corrélation très faible, donc on peut dire que les deux variables sont indépendantes.</p> <p>Mots clés : Chômage, inflation, courbe de Philippes, étude économétriques.</p>

مقدمة:

يعتبر التضخم والبطالة من أهم الظواهر الاقتصادية التي تواجه أي اقتصاد في العالم، فمشكلتي التضخم والبطالة تعتبر من المرتكزات الأساسية التي تقوم بتوجيه السياسات والبرامج الحكومية، وتقوم الحكومة أيضا بتقديم البرامج الاقتصادية الإصلاحية الهادفة لمواجهة هاتين المشكلتين.

فالبطالة هي ظاهرة اقتصادية بدأ ظهورها بشكل ملموس مع ازدهار الصناعة، حيث أنها أصبحت ظاهرة طبيعية في أي اقتصاد، ومن الصعب الوصول إلى مستوى التوظيف الكامل لكل أفراد القوة العاملة، وبالتالي أصبحت مشكلة عويصة تعاني منها كل الشعوب.

وتعرف البطالة على أنها: " التعطل أو الانقطاع الإجباري أو الإرادي لعدد معين من أفراد القوة العاملة، برغم القدرة والرغبة في العمل".¹

كانت البطالة ولا تزال من أبرز المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية ولهذا لم يكن من قبيل المصادفة أن يحتل البحث في أسباب وسبل مواجهتها، مكانة مهمة ومتميزة في تاريخ الفكر الاقتصادي، على اختلاف مدارسه واتجاهاته وذلك لمحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها.

أما التضخم كظاهرة سعرية يمكن تعريفه من خلال آثاره بأنه تواجد مستمر ومحقق نحو ارتفاع الأسعار، وعليه فالتضخم يعني ديناميكية مستمرة نحو ارتفاع المستوى العام للأسعار أيا كان سبب الارتفاع (زيادة في العرض النقدي أو عدم التوازن بين حجم النقد المتداول والحجم السلعي).² حيث يختلف مفهوم على وفق أطروحات المدارس الاقتصادية المختلفة.

بعد استعادت دول غرب أوروبا عافيتها الاقتصادية بعد عملية إعادة البناء في العالم بعد الحرب العالمية الثانية بدأت مشكلة التضخم في الظهور في الوقت الذي تراجعت فيه بالفعل معدلات البطالة، ومن هنا بدأ عدد من الاقتصاديين يهتمون بدراسة العلاقة بين التضخم والبطالة.

حيث بينت دراسات على غرار تحليل فليبيس، أن العلاقة بين التضخم و البطالة هي عكسية، فيما أثبتت أخرى أنه لا توجد علاقة بين الظاهرتين، وذلك في المدى الطويل.

فما هي طبيعة العلاقة بين البطالة والتضخم في الجزائر؟

وقبل الإجابة على هذه الاشكالية، قمنا بتقديم الفرضية التالية:

- العلاقة بين البطالة و التضخم في الجزائر تخضع للمنطق الاقتصادي الشائع، أي هناك ارتباط عكسي بين الظاهرتين، خلال فترة الدراسة.

هدف البحث:

لعل السبب الذي دفعنا إلى القيام بهذا البحث، ورغم عدم حدثته، هو الأهمية التي أصبحت تكتسيها الظاهرتين على المجتمع. فالمجتمع همه الوحيد هو طلب التخفيض من معدلات البطالة و التضخم. لكن

اقتصاديا (وفي العموم) لا يمكن تحقق ذلك من خلال النظريات الاقتصادية، وعليه أردنا توضيح ذلك من خلال العمل القياسي.

1- العلاقة بين البطالة و التضخم: دراسات سابقة

أ)- دراسة Gauthier Vermandelⁱⁱⁱ:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين البطالة والتضخم لدول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE للفترة الزمنية 1955-2010، وقد قسمت هذه الدراسة إلى ثلاث مراحل:

* 1955-1967: هذه الفترة تميزت بارتفاع التضخم مع مستويات منخفضة من البطالة، ولقد قام منحني فيليبس بتفسير هذه الظاهرة بوجود علاقة عكسية بين معدل البطالة ومعدل التضخم.

* 1973-1979: تميزت هذه الفترة بظاهرة التضخم الركودي أي ارتفاع معدل التضخم ومعدل البطالة في نفس الوقت، وهذا ما أدى إلى انهيار تحليل فيليبس.

* 2008-2010: تميزت هذه الفترة بظهور الأزمة المالية التي صاحبت معها معدلات عالية من البطالة إضافة إلى انخفاض معدلات التضخم.

* نتائج الدراسة:

العلاقة العكسية بين معدل التضخم ومعدل البطالة كما يمثلها منحني فيليبس ما هي إلا علاقة قصيرة الأجل وغير مستقرة وهي تسود لفترة محدودة من الزمن وغير مستقرة لأن هناك عوامل تؤدي إلى انتقال منحني فيليبس من وضع لآخر، ومن أبرز العوامل التي تؤدي إلى عدم الاستقرار هو حدوث تضخم غير متوقع حيث ينخفض الأجر الحقيقي للعمال مما يحفزهم بالمطالبة برفع الأجر النقدي، ونتيجة لارتفاع الأجور النقدية يخفض رجال الأعمال من العمالة المستخدمة فتزداد البطالة وبالتالي التضخم غير المتوقع والذي يكون مصحوبا بزيادة في معدل البطالة.

ب)- دراسة محمد محمود عطوة يوسف^{iv}:

تهدف الدراسة إلى تقييم نتائج سياسات الاقتصاد الكلي في مصر خلال الفترة من 1990 إلى 2006، مع إمكانيات تطويرها من خلال الاستفادة بفكر الكينزيين الجدد، وتطورات هذا الفكر في الإتحاد الأوروبي، والمملكة المتحدة، والولايات المتحدة الأمريكية، وإعادة النظر في أهمية منحني فيليبس في صياغة سياسات الاقتصاد الكلي.

نتائج الدراسة:

يتبين من نموذج التحليل الإحصائي والبياني لنموذج منحنى فيليبس الأساسي في الاقتصاد المصري، أن العلاقة بين معدل التضخم والبطالة موجبة في الأجل الطويل. وهو ما يتوافق مع دراسة هذا المنحنى باستخدام النموذج الديناميكي لفكر الكينزيين الجدد.

(ج) - دراسة سعيد هتهات^٧:

هدفت هذه الدراسة إلى إمكانية تطبيق أفكار فيلبس على الاقتصاد الجزائري من خلال ربط البطالة بتفسير الظاهرة التضخمية عن طريق دراسة قياسية للفترة 1988-2003 .

نتائج الدراسة:

إن النتيجة المتوصل إليها هي وجود علاقة عكسية في الأجل القصير ما بين البطالة والتضخم في الجزائر، ومنه يمكن القول بأن معادلة منحنى فيلبس المدعم بالتوقعات المستقبلية هي ذات تمثيل شامل ومتعدد للمسار التضخمي في الجزائر.

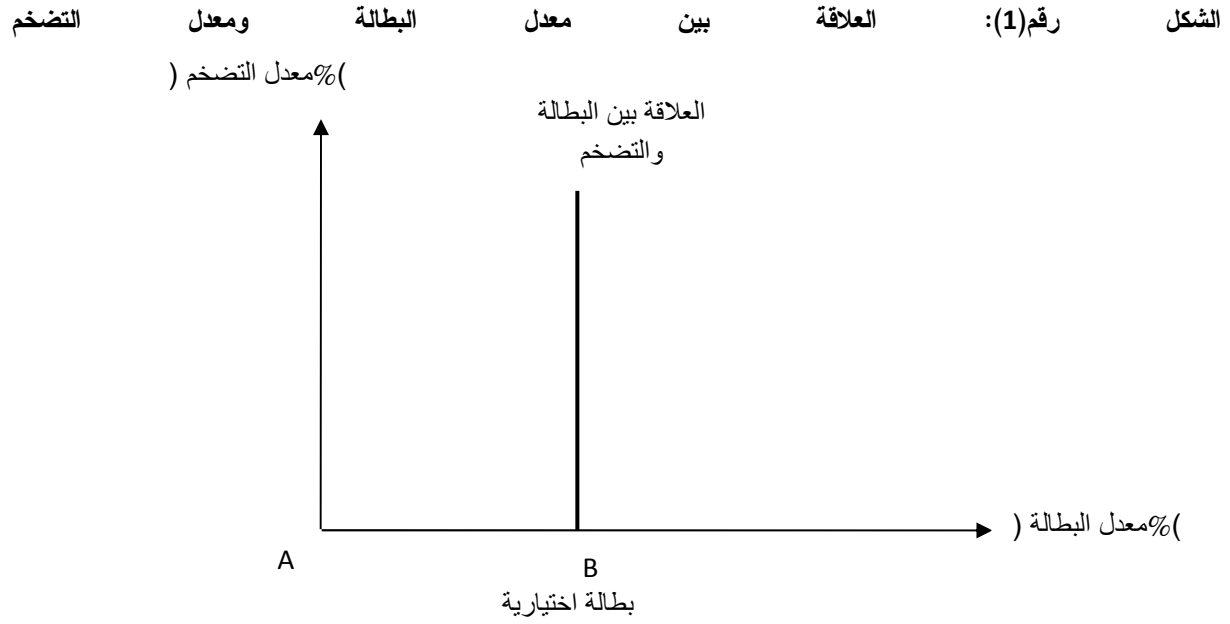
2- العلاقة بين البطالة و التضخم: في التحليل الاقتصادي

(أ) - التحليل الكلاسيكي:

يفترض الكلاسيك أن المجتمع يعمل دائما في ظل التشغيل الكامل لعناصر الإنتاج وأن المجتمع تسوده ظروف المنافسة الكاملة دائما وأن مرونة الأسعار أو الأجور كفيلة بتحقيق التوظيف الكامل في السوق، في ظل هذه الظروف لا توجد بطالة في المجتمع وإذا وجدت فهي اختيارية، وأي بطالة إجبارية تكون ظاهرة مؤقتة تزول بمجرد انخفاض مستويات الأجور الحقيقية وزيادة الطلب على العمل ويعود التوازن.

كما أن التضخم عند الكلاسيك هو ظاهرة نقدية بحتة تكون نتيجة لزيادة كمية النقود في المجتمع بنسبة معينة والتي يترتب عليها ارتفاع المستوى العام للأسعار بنفس النسبة، حيث يكون الإنتاج ثابتا وكذلك العمالة لأن المجتمع يعمل في ظل ظروف التوظيف الكامل.

وطبقا لذلك فإنه لا توجد علاقة بين البطالة والتضخم والشكل رقم (1) يوضح لنا ذلك، فإذا وجدت بطالة فهي اختيارية في المجتمع قدرت بالمسافة "AB" فعند زيادة كمية النقود فهذا يؤدي الى ارتفاع الأسعار وزيادة معدل التضخم دون أن تتأثر البطالة الاختيارية بالزيادة أو النقصان.^٧



المصدر: احمد رمضان نعمة الله وآخرون، "مبادئ الاقتصاد الكلي"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص 279.

(ب) - التحليل الكينزي:

ترتب على عجز النظرية الكلاسيكية عن تفسير ظاهرة البطالة التي سادت في ثلاثينيات القرن الماضي بمعدلات كبيرة واستمرارها لفترة زمنية طويلة توافر الظروف المواتية لظهور النظرية الكينزية. وقد انتقد كينز النظرية الكلاسيكية، حيث أنه يرى ما يلي^{vii}:

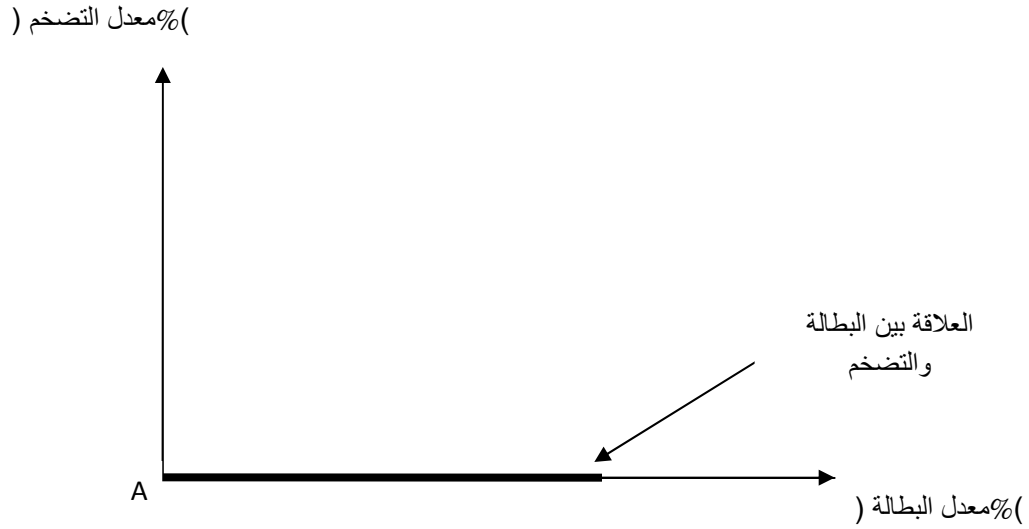
❖ أن الأجور عادة ما تكون مرنة في الإتجاه الصعودي وليس في الإتجاه النزولي بسبب وجود النقابات العمالية.

❖ وجود الإحتكارات في مجال الإنتاج، التي يرغب في ظلها رجال الأعمال رفع الأسعار باستمرار لزيادة أرباحهم.

❖ أنه حتى إذا كانت الأجور مرنة في الإتجاه النزولي فهذا لا يضمن تحقيق التوظيف الكامل لأن انخفاض الأجور سوف يترتب عليه انخفاض الطلب الكلي، ومن ثم انخفاض مستوى الإنتاج وهذا بدوره يؤدي إلى انخفاض الطلب على العمل، ومن ثم ظهور البطالة أو زيادتها.

وبالتالي فإن جمود الأجور والأسعار يؤدي إلى اختفاء التضخم، ومن ثم لا تكون هناك علاقة بين معدل البطالة ومعدل التضخم، كما يوضح الشكل رقم (2) أنه لا توجد أي علاقة بين معدل البطالة ومعدل التضخم، ويتضح ذلك من خلال الظروف التي ظهرت فيها النظرية الكينزية التي اتسمت بسيادة ظروف الركود وانتشار البطالة.

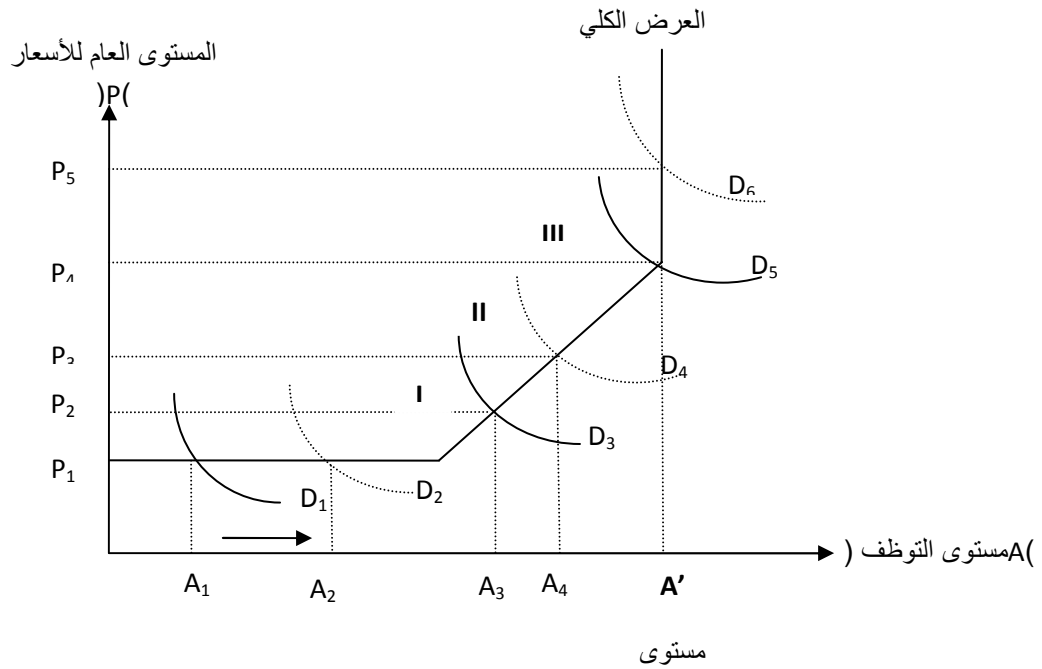
الشكل رقم (2): العلاقة بين معدل البطالة ومعدل التضخم



المصدر: السيد محمد السريتي، علي عبد الوهاب نجا، نفس المرجع السابق، ص 306.

غير أن هذا التحليل انتقد من طرف الكينزيين الجدد خاصة مع ارتفاع معدل التضخم، لذا فقد ظهرت الحاجة إلى نظرية جديدة لتفسير هذه الظاهرة، ووفقا لهذا التحليل فإن الشيء الذي يحدد العلاقة بين معدل البطالة ومعدل التضخم هو مستوى النمو في الطلب الكلي، وتتوقف العلاقة بين معدلي البطالة والتضخم على مرونة منحنى العرض الكلي وظروف التوظيف في الاقتصاد كما هو موضح في الشكل رقم (3).

الشكل رقم(3): أثر زيادة الطلب الكلي على مستوى التوظيف ومستوى الأسعار



المصدر: السيد محمد السريتي، علي عبد الوهاب نجا، نفس المرجع السابق، ص 307.

من هذا الشكل نلاحظ أنه إذا كان^{viii}:

1- منحنى العرض الكلي لا نهائي المرونة: ويتحقق ذلك في حالات الكساد حيث يوجد قدر كبير من الموارد عاطلا، وبالتالي فإن زيادة الطلب الكلي تنعكس في زيادة مستوى التوظيف فقط، ومن ثم تقل البطالة بينما لا تتأثر الأسعار وبالتالي لا توجد علاقة بين معدل البطالة ومعدل التضخم كما تم توضيحه وفقا للنظرية الكينزية في صورتها الأولى.

2- منحنى العرض الكلي عديم المرونة: ويتحقق ذلك عندما يكون الاقتصاد في حالة توظيف كامل، ومن ثم فإن زيادة الطلب الكلي تنعكس في ارتفاع الأسعار فقط ولا يتأثر مستوى التوظيف، وبالتالي لا توجد علاقة بين معدل البطالة وهذا يتفق مع التحليل الكلاسيكي.

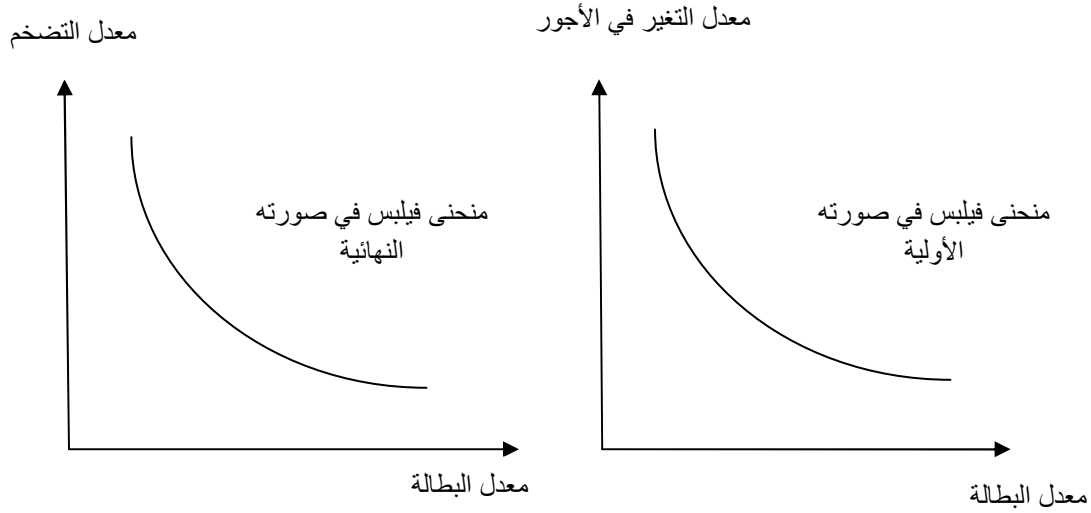
3- منحنى العرض الكلي موجب الميل: وفي هذه الحالة يوجد قدر من الموارد بدون استغلال أي توجد بطالة، وبالتالي فإن زيادة الطلب الكلي تنعكس جزئيا في زيادة مستوى الإنتاج والتوظيف وتقل البطالة، وجزئيا في ارتفاع الأسعار أي يزداد معدل التضخم، وبالتالي تكون العلاقة بين معدل البطالة ومعدل التضخم علاقة عكسية، وهذه الفكرة جاء بها الكينزيين الجدد والتي تمثل الأساس في منحنى فيليبس.

(ج) - منحنى فيليبس:

وضح الاقتصادي فيليبس Philips في عام 1958 من خلال دراسة تطبيقية على الاقتصاد البريطاني خلال عقد من الزمن تقريبا (1861- 1957) أن العلاقة بين معدل التغير في الأجور الكلية ومعدل البطالة تكون علاقة عكسية، حيث أنه في ظل ظروف الرواج يزداد الطلب الكلي على السلع والخدمات، وبالتالي يزداد الطلب على العمال ويزداد مستوى التوظيف ويقل معدل البطالة، وفي نفس الوقت تزداد الأجور، ومن ثم الدخول والطلب على السلع وبالتالي ترتفع الأسعار، ويحدث العكس في فترات الركود والكساد.

وقد تم فيما بعد تعديل العلاقة بين معدل البطالة ومعدل تغير الأجور إلى العلاقة بين معدل البطالة ومعدل التضخم، وهذا هو الشكل المتعارف عليه لمنحنى فيليبس في صورته النهائية، وذلك كما هو موضح في الشكل رقم (4)، حيث أنه في حالة الركود أو الكساد يقل الطلب على السلع والخدمات، وبالتالي تنخفض مستويات الأسعار وينخفض معدل التضخم وفي الوقت نفسه يقل الطلب على العمال ويقل مستوى التوظيف، مما يؤدي إلى ارتفاع معدل البطالة ويحدث العكس في حالة الرواج، حيث تكون العلاقة بين معدل البطالة ومعدل التضخم علاقة عكسية، لذلك فإن منحنى فيليبس سالب الميل.^{ix}

شكل رقم(4): منحنى فيليبس



المصدر: السيد محمد السريتي، علي عبد الوهاب نجا، نفس المرجع السابق، ص 309.

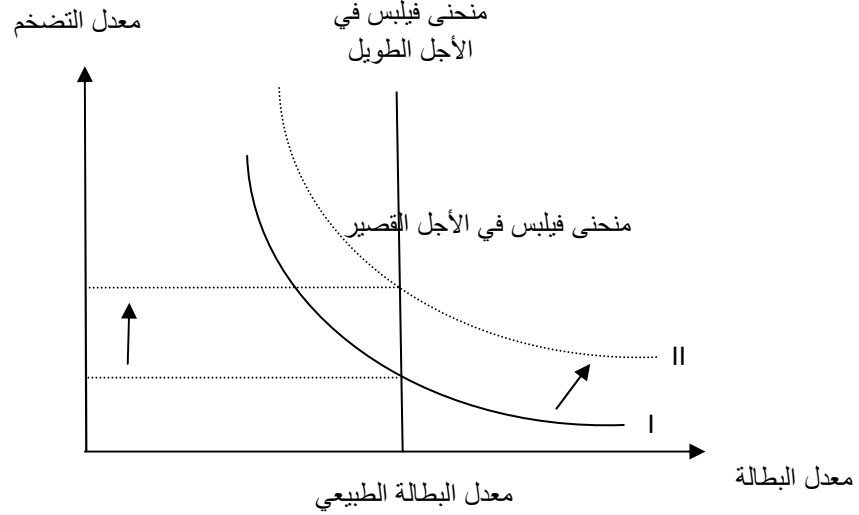
ويشير هذا المنحنى إلى صعوبة علاج البطالة والتضخم معا في الوقت نفسه، نظرا لوجود تعارض بين هدفي الحد من البطالة والحد من التضخم، فتخفيض معدل البطالة من خلال اتباع سياسات مالية ونقدية توسعية يترتب عليه زيادة معدل التضخم، والعكس صحيح. لذلك يصبح على واضعي السياسات الاقتصادية المفاضلة بين علاج مشكلة البطالة وعلاج مشكلة التضخم طالما أن السياسات التي تسهم في الحد من إحدى المشكلتين يترتب عليها زيادة حدة المشكلة الأخرى.

(د) - تحليل النقديين:

ووفقا لتحليل فريدمان فإن العلاقة العكسية بين معدل البطالة ومعدل التضخم هي ظاهرة قصيرة الأجل وليست طويلة الأجل، حيث يترتب على زيادة الطلب الكلي ارتفاع مستوى الأسعار بمعدلات تفوق معدل ارتفاع الأجور النقدية، ومن ثم تتخفف مستويات الأجور الحقيقية للعمال مع المحافظة على مستويات مرتفعة من الناتج والتوظيف وذلك في الأجل القصير. أما في الأجل الطويل فإن الأفراد يتوقعون استمرار ارتفاع الأسعار بناء على المعدلات التي سادت في الفترات السابقة من التضخم، لذا يطالبون برفع أجورهم النقدية، وبالتالي ينتقل منحنى فيلبس في الأجل القصير الذي يكون سالب الميل إلى الأعلى عند نفس مستوى التوظيف. خلاصة ذلك، أن منحنى فيلبس في الأجل الطويل يأخذ خطا عموديا عند معدل البطالة الطبيعي، وبالتالي لا تكون هناك أي علاقة بين معدل البطالة ومعدل التضخم في الأجل الطويل كما هو موضح في الشكل رقم (5).

من هنا نجد أن وجهة نظر فريدمان تتفق مع الفكر الكلاسيكي وهو أنه لا توجد علاقة بين معدل البطالة ومعدل التضخم وأن الاقتصاد يتوازن دائما عند مستوى التوظيف الكامل، لكن التوازن عند فريدمان يكون عند مستوى التوظيف الكامل غير التضخمي.^x

الشكل رقم (5): منحنى فيليبس في الأجل الطويل وفقا لتحليل فريدمان



المصدر: السيد محمد السريتي، علي عبد الوهاب نجا، نفس المرجع السابق، ص 311.

3- العلاقة بين البطالة و التضخم: حالة الجزائر 1990-2013

(أ)- جمع البيانات:

سوف نقوم في هذه الدراسة بجمع البيانات المختلفة عن معدل البطالة ومعدل التضخم في الجزائر من أجل قياسها ومعرفة طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين، ونقوم بالاستعانة ببرنامج Eviews 3 لتقدير وتحليل النتائج.

تتكون السلسلة من 24 مشاهدة تمتد من سنة 1990 إلى غاية سنة 2013، تم جمع المعطيات من الديوان الوطني للإحصائيات، وزارة المالية الجزائرية، والبنك الدولي، نستعرضها فيما يلي:

الجدول رقم (1): معدلات البطالة والتضخم في الجزائر للفترة 1990-2013

السنوات	معدل البطالة %	معدل التضخم %
1990	19.8	16.7
1991	20.6	25.9
1992	23	31.67
1993	23.2	20.5
1994	24.4	29.0
1995	27.9	29.8
1996	27.99	18.7
1997	25.43	5.7

5.0	28	1998
2.6	29.3	1999
0.3	29.77	2000
4.2	27.30	2001
1.4	25.90	2002
4.3	23.70	2003
4.0	17.70	2004
1.4	15.30	2005
2.3	12.27	2006
3.7	13.80	2007
4.9	11.30	2008
5.7	10.20	2009
3.9	10.0	2010
4.5	9.80	2011
8.9	9.7	2012
3.5	9,3	2013

مصدر: الديوان الوطني للإحصائيات، وزارة المالية الجزائرية، والبنك الدولي^{xi}

(ب) - تقديم النموذج:

لكشف وجود من عدم وجود علاقة عكسية بين البطالة والتضخم، لابد من تقدير النموذج المبسط التالي:

$$\text{Log IN} = \alpha + \beta \text{ Log CH} + \varepsilon_i$$

حيث:

IN: معدل التضخم

CH: معدل البطالة

β, α : معاملات

ε_i : القيمة الفعلية لحد الخطأ.

تم إدخال اللوغاريتم حتى تصبح المعادلة خطية.

(ج) الدراسة القياسية:

(ج-1) - دراسة استقرارية السلسلة:

نهدف من خلال هذا الاختبار إلى معرفة استقرارية كل من سلسلتي البطالة والتضخم، ونقوم قبل ذلك بإدخال اللوغاريتم على معدل البطالة (CH) ومعدل التضخم (IN) حتى تصبح المعادلة خطية.

* استقرارية معدل البطالة:

الجدول رقم (2): استقرارية معدل البطالة من الدرجة الصفر

-4.4167	1% Critical Value*	-2.022979	ADF Test Statistic
-3.6219	5% Critical Value		
-3.2474	10% Critical Value		
*MacKinnon critical values for rejection of hypothesis of a unit root.			

مصدر: اعتمادا على برنامج eviews

نلاحظ أن القيمة المحسوبة t تساوي 2,02 بالقيمة المطلقة أقل من قيمة t المجدولة عند مستوى معنوية 5 % والتي تساوي 3.62 بالقيمة المطلقة، إذن السلسلة غير مستقرة.

نطبق الآن الاستقرارية من الدرجة الأولى:
الجدول رقم (3): استقرارية معدل البطالة من الدرجة الأولى

-4.4415	1% Critical Value*	-4.021271	ADF Test Statistic
-3.6330	5% Critical Value		
-3.2535	10% Critical Value		

مصدر: اعتمادا على برنامج eviews

نلاحظ الآن أن القيمة المحسوبة t تساوي 4.02 بالقيمة المطلقة أكبر من قيمة t المجدولة عند مستوى معنوية 5 % والتي تساوي 3.63 بالقيمة المطلقة، إذن السلسلة أصبحت مستقرة من الدرجة الأولى (الفرق الأول)
* استقرارية معدل التضخم:

الجدول رقم (4): استقرارية معدل التضخم من الدرجة الصفر

-4.4167	1% Critical Value*	-2.413401	ADF Test Statistic
-3.6219	5% Critical Value		
-3.2474	10% Critical Value		
*MacKinnon critical values for rejection of hypothesis of a unit root.			

مصدر: اعتمادا على برنامج eviews

نلاحظ أن القيمة المحسوبة t تساوي 2.41 بالقيمة المطلقة أقل من قيمة t المجدولة عند مستوى معنوية 5 % والتي تساوي 3.62 بالقيمة المطلقة، إذن السلسلة غير مستقرة. و بالتالي نطبق الآن الاستقرارية من الدرجة الأولى:

الجدول رقم (5): استقرارية معدل التضخم من الدرجة الأولى

-4.4415	1% Critical Value*	-7.127825	ADF Test Statistic
-3.6330	5% Critical Value		
-3.2535	10% Critical Value		

مصدر: اعتمادا على برنامج eviews

نلاحظ أن القيمة المحسوبة t تساوي 7,12 بالقيمة المطلقة أكبر من قيمة t المجدولة عند مستوى معنوية 5 % والتي تساوي 3.63 بالقيمة المطلقة، إذن السلسلة مستقرة من الدرجة الأولى (الفرق الأول).

ج- (2)- اختبار السببية لجرانجر بين التضخم والبطالة:

نهدف من خلال هذا الاختبار لمعرفة مدى وجود علاقة سببية بين البطالة والتضخم، كما نرسم للبطالة بالرمز CH وللتضخم بالرمز IN.

الجدول رقم (6): نتائج اختبار السببية لجرانجر بين التضخم والبطالة

Pairwise Granger Causality Tests			
Date: 04/06/14 Time: 13:06			
Sample: 1990 2013			
Lags: 2			
Probability	F-Statistic	Obs	Null Hypothesis:
0.62217	0.48804	22	LOGCH does not Granger Cause LOGINF
0.20588	1.73694		LOGINF does not Granger Cause LOGCH

مصدر: اعتمادا على برنامج eviews

* في حالة التغير في معدل التضخم لا يسبب التغير في معدل البطالة، فإننا نسجل أن الاحتمال المقابل لإحصائية فيشر F أكبر من 5 %، نقبل H_0 وهذا يعني أن التغير في معدل التضخم لا يسبب التغير في معدل البطالة.
* وفي حالة التغير في معدل البطالة لا يسبب التغير في معدل التضخم، فإننا نسجل أن الاحتمال المقابل لإحصائية فيشر F أكبر من 5 %، نقبل H_0 وهذا يعني أن التغير في معدل البطالة لا يسبب التغير في معدل التضخم.
* إن النتائج السابقة لاختبار جرانجر أظهرت عدم وجود سببية بين متغير التضخم ومتغير البطالة.

ج-3- تقدير النموذج:

ولتقدير المعالم α و β للنموذج: $\text{LogING} = \alpha + \beta \text{LogCH} + \varepsilon_i$ اعتمدنا على طريقة المربعات الصغرى فكانت لدينا النتائج التالية:

الجدول رقم (7): تقدير العلاقة بين البطالة والتضخم في الجزائر

LS // Dependent Variable is LOGINF					
Date: 04/06/14 Time: 13:14					
Sample: 1990 2013					
Included observations: 24					
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.	
C	0.812927	1.676654	0.484851	0.6326	
LOGCH	0.323231	0.570894	0.566183	0.5770	
R-squared	0.014362				Mean dependent var
Adjusted R-squared	1.752707				S.D. dependent var
S.E. of regression	1.159906				Akaike info criterion
Sum squared resid	29.59839				Schwarz criterion
Log likelihood	36.57052-				F-statistic
Durbin-Watson stat	0.320563				Prob(F-statistic)
	0.675150				
	0.577000				

مصدر: اعتمادا على برنامج eviews

ومنه تكون النتائج المختصرة على الشكل التالي:

$$\text{LogIN} = 0.81 + 0.32 \text{LogCH}$$

$$R^2 = 0.01, DW = 0.67, \text{Prob}(F) = 0.57$$

ج-4- النتائج:

تظهر معادلة منحنى فيلبس بالمعطيات الجزائرية نتائج غير متسقة مع المنطلقات النظرية والميدانية لهذه العلاقة بالنسبة لأغلب الدراسات الميدانية التي حدثت في عقد التسعينات والمطبقة على بيانات مختلف الدول الرأسمالية عن المراحل التي سبقت مطلع السبعينات، حيث نلاحظ أن زيادة معدل البطالة بـ 1% تؤدي إلى زيادة التضخم بـ 0,32 % (و العكس صحيح)، وأن البطالة تفسر فقط 0.1 % من التضخم يعني أن 99.9 % تفسرها متغيرات أخرى.

وبالتالي R^2 هي نسبة قليلة جدا تدل على ضعف النموذج، كما أن قيمة t المحسوبة بالقيمة المطلقة للثابت بلغت 0.63 وهي أقل من من قيمة t المجدولة التي تساوي 2.093 أي أن الثابت ليس له معنوية، ونفس الشيء بالنسبة لـ β حيث بلغت قيمة t المحسوبة 0.57 بالقيمة المطلقة وهي أقل من قيمة t المجدولة، أي أن β ليس لها معنوية. وبالتالي يمكن القول أن العلاقة بين البطالة والتضخم في الجزائر تكون شبه معدومة.

الخاتمة:

يعود تناولنا لهذا الموضوع إلى أهمية البحث فيه كونه يتناول مشكلة البطالة التي تعتبر من أهم التحديات التي يجب رفعها في الظرف الراهن وفي المستقبل هذا من جهة، ومن جهة أخرى تفاقم مشكلة التضخم التي تعتبر ظاهرة معقدة ومركبة تتصل بالكثير من العلاقات التي تربط بين العوامل والقوى المؤثرة في حركة المتغيرات الاقتصادية وأهمها البطالة، وهذا ما جعل مشكلتي البطالة والتضخم محور اهتمام الجزائر التي تسعى جاهدة لإيجاد الحلول الملائمة للتقليل من هاتين المشكلتين، هذا ما أدى بنا إلى التفكير في طبيعة العلاقة بين هاتين الظاهرتين في الفترة الممتدة من 1990 إلى 2013.

كثيرة هي النظريات و الدراسات التي قامت بدراسة العلاقة بين الظاهرتين، مما ولد اختلافات كثيرة بين القائمين بهذه الأعمال، فمنهم من وجد أنه لا توجد علاقة بين التضخم و البطالة، و منهم من وجد أنها علاقة عكسية (تحليل فيليبس)، و منهم من وجد أن العلاقة العكسية ما هي إلا ظاهرة في المدى القصير، و الواقع الاقتصادي خلال السبعينات أظهر علاقة طردية بين الظاهرتين، على هذا الأساس، لا يمكن الجزم بطبيعة العلاقة التي تربط التضخم بالبطالة.

أما فيما يخص حالة الجزائر، و نفيا للفرضية المطروحة سابقا، فوجدنا أنه لا توجد علاقة بين الظاهرتين خلال الفترة 1990-2013، و هي التي تخضع لنفس التفسير الكلاسيكي و الكينزي، اللذين وجدا أنه لا توجد علاقة بين التضخم و البطالة.

الهوامش:

^أ خالد واصف وأحمد حسين الرفاعي، "مبادئ الاقتصاد الكلي بين النظرية والتطبيق"، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة 1، 1999، ص 265.

^ب مروان عطوان، "مقاييس اقتصادية: النظريات النقدية"، دار البعث للطباعة والنشر، قسنطينة، 1989، ص ص 177-178.

ⁱⁱⁱ Gauthier Vermandel, une analyse non paramétrique de la relation inflation-chômage, une application à l'OCDE, 1955-2010, vermandel.fr/wp-content/uploads/2011/12/Vermandel-M2R.pdf

^{iv} د. محمد محمود عطوة يوسف، "إختبار مدى توافق منحني فيليبس في مصر، دراسة للفترة 1990-2006"، كلية التجارة بمصر، من الموقع: dc119.4shared.com/doc/M8QLPbJw/preview.html

^v سعيد هتهات، "دراسة اقتصادية وقياسية لظاهرة التضخم في الجزائر"، رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2006، ص ص. 302-307.

^{vi} احمد رمضان نعمة الله وآخرون، "مبادئ الاقتصاد الكلي"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص ص 279-280.

^{vii} السيد محمد السريتي، علي عبد الوهاب نجا، "النظرية الاقتصادية الكلية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2008، ص 305.

^{viii} السيد محمد السريتي، علي عبد الوهاب نجا، نفس المرجع السابق، ص ص 307-308.

^{ix} السيد محمد السريتي، علي عبد الوهاب نجا، نفس المرجع السابق، ص ص 308-309.

^x السيد محمد السريتي، علي عبد الوهاب نجا، نفس المرجع السابق، ص. 310.

^{xi} الديوان الوطني للإحصائيات، وزارة المالية الجزائرية، والبنك الدولي.

تخطيط وتسيير مشاكل النقل في المؤسسات الاقتصادية باستخدام نموذج البرمجة بالأهداف المبهمة مع دراسة تطبيقية في إحدى المؤسسات الوطنية للإنتاج الحليب ومشتقاته بتلمسان-GIPLAIT-

أ. بوقناديل محمد

أ. بن مسعود نصرالدين

جامعة المسيلة

جامعة سطيف 1

mohammed.bouknadil@yahoo.fr

Abstract:

This paper proposes a mathematical model of multi objectives to solve the problem of transportation planning process in an economic organization which produces and transports alimentary goods, with the aim of reducing the costs of production and transport as well as minimizing the time of product's delivery. Depending on the fuzzy set theory due to ambiguity (fuzziness) that surrounds the conditions relating to the various costs and other variables such as supply and demand, the final goal is to get a coordinated plan between production and transport, which contains optimal produced and transported quantities and the time of delivery of product of the goods from supply centres to the demand one.

Key words: Transportation process, Fuzzy goal programming, fuzzy set theory, Membership function, Fuzzy supply, Fuzzy demand.

ملخص:

نقترح في هذه الورقة البحثية نموذج رياضي متعدد الأهداف لحل مشكلة تخطيط عملية النقل في إحدى المؤسسات الاقتصادية للإنتاج ونقل المواد الغذائية، بهدف تخفيض تكاليف الإنتاج والنقل وفي الوقت نفسه التقليل من وقت تسليم المنتج، وهذا بالاستعانة إلى نظرية المجموعات المبهمة (Fuzzy Set Theory) بسبب الغموض الذي يلف الظروف المتعلقة بمختلف التكاليف والمتغيرات الأخرى كالطلب والعرض، ليتم في الأخير الحصول على خطة منسقة بين الإنتاج والنقل تتضمن الكميات المثلى المنتجة والمنقولة والوقت الأمثل لتسليم المنتج من مراكز العرض إلى مواقع الطلب.

الكلمات الدالة: عملية النقل، البرمجة بالأهداف المبهمة، نظرية المجموعات المبهمة، دالة الانتماء، العرض المبهمة، الطلب المبهمة.

1- مقدمة:

إن المهمة الأخيرة للمنشآت الاقتصادية ليست محصورة في الإنتاج فقط وإنما الأكثر من ذلك هو كيفية إيصال ونقل هذا الإنتاج إلى الفرد والمستهلك في المكان والوقت المناسب بكميات مثلى بأقل التكاليف، ومن أجل بلوغ هذه الغاية يجب تحريك هذا الإنتاج ونقله من مراكز التوزيع (العرض) إلى مراكز الاقتناء (الطلب)، غير أن هذه المراكز عموما تكون متعددة ومتشعبة في كل المواقع الجغرافية للبلد، وهذا ما يخلق صعوبة في تحديد الكميات المثلى الممكن نقلها من مصادر التوزيع إلى مصادر الاستهلاك ما يؤثر سلبا على قيمة وأداء المؤسسة خاصة في حالة المواد والمنتجات ذات الاستهلاك الواسع والقابلة للفساد بسرعة (مثل المواد الغذائية)، إضافة إلى العوامل البيئية غير أكيدة وغير معروفة في بعض الأحيان والتي تصعب هي كذلك من تحديد قيمة الكميات المعروضة والكميات المطلوبة مما تؤثر على تكاليف النقل ككل.

وتأسيسا على ما سبق تبرز لنا الحاجة إلى تخطيط عملية النقل في المؤسسات الاقتصادية لما يلعبه من دور فعال في تبادل وتوزيع المنتجات ومدى الترابط الذي يحققه بين المنشأة ومورديها وأسواقها، وأيضا الترابط بين فروع وإدارات ونقاط العمل داخل المنشأة، إضافة إلى هذا فإن نشاط النقل لقي اهتماما كبيرا من قبل العديد من

الاقتصاديين نظرا لزيادة الإنفاق عليه، حيث يمثل نسبة معتبرة من إجمالي النفقات خصوصا في الآونة الأخيرة مع تطور وسائل النقل بشكل كبير تماشيا مع السياسة التجارية التي تستوجب الدقة والسرعة، وتعدد مراكز التسويق والإنتاج وتنوع المنتجات، الأمر الذي يفرض تسيير جيد وفعال لعملية النقل والذي يحقق مختلف أهداف المؤسسة.

ونظرا للارتباط وظيفة النقل بمختلف الوظائف الأخرى (الإنتاج، التخزين، التسويق...الخ) فإن تخطيطه وبرمجته وحساب مؤشراته ومتغيراته يدخل ضمن المهام الحساسة والأساسية لإدارة المؤسسة الاقتصادية، ولهذا نجد أن الطاقة الإنتاجية للمنشآت الاقتصادية تقف بالدرجة الأولى على كفاءة وتخطيط عملية النقل، وهذا ما يدفع بمسئول أو متخذ قرار النقل إلى البحث عن الطرق السبيلة في التخطيط الأمثل لهذه العملية من أجل تحقيق أداء جيد للمؤسسة واستقرار تواجدتها في السوق.

وعليه فإن التخطيط الأمثل لعملية النقل على المستوى الجزئي (المؤسسات أو الوحدات الاقتصادية) يعتمد على طرق مختلفة تدخل ضمن مجال بحوث العمليات وإدارة الأعمال الإنتاجية والخدمية، قد نجد طرق تختلف حسب نوعية النقل ونوع المنتجات التي تقدمها المؤسسة الاقتصادية، من بينها طريقة الركن الشمالي الغربي-North West Corner Method، طريقة التوزيع العشوائي Random Distribution Method، طريقة عنصر الأقل كلفة Least Cost Method، طريقة فوجل Vogel's Method، طريقة عوامل الضرب Multipliers Method، طريقة المسار المتعرج Stepping Stone Method، طريقة البرمجة الخطية الأحادية الهدف The linear Programming Single Goal Method، طريقة البرمجة بالأهداف Goal Programming Method.

وبالرجوع إلى عالم الحقيقة نجد أن مشكلة تخطيط النقل تتمثل في نوعين حالة التوازن والتي تسمى بمشاكل النقل المغلق Closed Transportation Problems أين تكون مجموعة الكميات المعروضة من قبل مراكز التوزيع مساوية إلى الكميات المطلوبة من قبل مراكز الاستلام، وهنا يمكننا استعمال الطرق السالفة الذكر، وحالة عدم التوازن أو ما تسمى بمشاكل النقل المفتوح Opened Transportation Problems أين يكون مجموع الكميات المعروضة غير مساويا إلى مجموع الكميات المطلوبة وفي هذه الحالة إما أن يكون العرض أكبر من الطلب أو العكس، يعني الأمر هنا يكون مبهم في ظروف غامضة، وقد يرجع السبب في ذلك إلى نقص أو عدم توفر المعلومات أو أنها غير أكيدة، وبالتالي الطرق السالفة الذكر تطبيقها في هذه الحالة غير ملائم، الأمر الذي يستدعي البحث عن طرق أخرى لحل هذه المشكلة.

إذن حتى يمكن حل مشكلة تخطيط النقل في ظل عدم توفر المعلومات عن المتغيرات المتعلقة بذلك (في بيئة غير أكيدة، أو بيئة غامضة) سنقترح منهجية البرمجة الخطية بالأهداف المبهمة Fuzzy Goal Programming Model. حيث كانت أول دراسة لمشكلة النقل من طرف الباحث^١ F. L. Hitchcock [1941] لتأتي في ما بعد العديد من الدراسات في نفس الموضوع من بينها دراسة^٢ Wael F. Abd El-Wahed Sang M. Lee [2004] تناولت استخدام نموذج البرمجة الخطية المتعددة الأهداف المبهمة لتخطيط مشاكل النقل في المؤسسات الاقتصادية بالاعتماد على الحل الوسطي (الحلول الكمبرومازية)، ثم دراسة^٣ B. Samanta and T. Kumar [2005] Roy استخدم طريقة البرمجة بالأهداف باستعمال دوال الانتماء من الشكل شبه منحرف لكل هدف لنقل المنتجات من مصادر عرضها إلى مراكز استلامها (الطلب عليها)، هناك كذلك دراسة^٤ Tien-Fu Liang [2006] حيث استخدم منهجية البرمجة الخطية المبهمة للمساعدة على اتخاذ قرار النقل المتعدد الأهداف في بيئة غير أكيدة والمتمثلة في تخفيض التكاليف الإجمالية للإنتاج والنقل وتخفيض وقت تسليم وتوزيع المنتجات (Delivery Time) مع الأخذ بعين الاعتبار كل من الطاقة الإنتاجية لكل آلة والكمية المعروضة المتاحة في كل مركز من مراكز العرض أو الإنتاج، كذلك بالنسبة للطلب المتوقع والمساحة المخصصة للتخزين في مراكز الاستلام (مراكز الطلب).

دراسة^٥ D. Peidro And P. Vasa [2009] تتضمن نفس المنهجية المقترحة من طرف Tien-Fu Liang فقط اختلاف في دوال الانتماء الخاصة بكل هدف حيث استعمل دالة المعولية (S-CURVE) بدل الدوال المثلثية،

دراسة^{vi} Kumar V.J. Sudhakar and V. Navaneetha [2010] محتوها حل مشكلة النقل على مرحلتين باستعمال البرمجة الخطية المتعددة الأهداف المبهمة ذات دوال انتماء من الشكل شبه منحرف، لتأتي بعد ذلك دراسة^{vii} H. G. Kocken and M. Ahlatcioglu [2011] تناول فيها مقارنة البرمجة الخطية المتعددة الأهداف لحل مشكلة النقل بالاعتماد على معاملات التكلفة المبهمة وذلك بالإعتماد على مبدأ باريتو (Pareto) وإدخال البرمجة اللاخطية لدوال الانتماء مع اختيار الحلول الوسطى (الكمبرومازية)، دراسة أخرى لـ^{viii} H. Abdollah nejad Barough [2011] توضح الدور الذي تلعبه نماذج النقل في مجال الخدمات اللوجيستية وإدارة سلسلة التوريد في تخفيض التكاليف وتحسين الخدمات في ظل المتغيرات المبهمة (التكلفة، العرض، الطلب) باستعمال دوال الانتماء من الشكل المثلثي.

وفي دراسة لـ^{ix} S. Mohanaselvi and K. Ganesan [2012] تضمنت استعمال مبدأ نظرية المجموعات المبهمة في إيجاد حل مشكلة النقل وذلك بتحديد لكل متغير ثلاثة قيم ليختار منها الأحسن باستعمال الأعداد الهلامية (الغامضة)، وأخرى^x في سنة [2013] من طرف and S. S. Saranya & S. Maheswari. يستعمل خوارزمية جديدة Fuzzy Russell's Method هي مقارنة رياضية نسبة للباحث البريطاني راسل (Russell) تعتمد على نظرية المجموعات المبهمة، وأخيرا هناك دراسة^{xi} M. Zangiabadi and H. R. Maleki [2013] تستعمل نموذج البرمجة بالأهداف المبهمة بالاعتماد على دوال الانتماء اللاخطية لكل هدف.

هكذا تعددت الدراسات و تمايزت فيما بينها حول طريقة حل هذه المشكلة عندما تكون الظروف البيئية تتسم بعدم الدقة (بيئة غير أكيدة)، وتأسيسا على ذلك جاءت هذه الورقة البحثية التي بين أيدينا لعرض منهجية البرمجة الخطية المتعددة الأهداف المبهمة لحل مشكلة تخطيط النقل في إحدى المؤسسات الوطنية للانتاج ونقل المواد الغذائية، حيث تم تقسيم العمل إلى الجزء الأول تناولنا فيه مقدمة لي يليه الجزء الثاني نتناول فيه موجز عام حول نموذج البرمجة بالأهداف المبهمة، فيما بعد يأتي الجزء الثالث لصياغة وتطوير النموذج على شكل النقل، ثم بعد ذلك نقدم دراسة تطبيقية مع مناقشة نتائجها في الجزء الرابع، وأخيرا الجزء الخامس يتضمن خاتمة.

1- موجز عام حول نموذج البرمجة بالأهداف المبهمة (FGP):

أصل هذا النموذج يرجع إلى نموذج البرمجة بالأهداف (Goal Programming) التقليدية على يد Charnes and Cooper (1961) الذي كان إمتداد لنموذج البرمجة الخطية الأحادية الهدف التي تطبق في الظروف العادية الخاصة بالقرارات البسيطة التي بياناتها ومعلوماتها تكون دقيقة وأكيدة، لتعرف فيما بعد عدة تغيرات وتطورات تبعا لتغيرات البيئة الاقتصادية والاجتماعية والطبيعية التي جعلت القرارات تتخذ نوع من الصعوبة عند اتخاذها نظرا لعدم توفر ونقص وغموض المعلومات، ما دفع الباحثين إلى إدخال على نموذج البرمجة بالأهداف بما يسمى بالمنطق المبهم (Fuzzy Logic) الذي نشأ على يد العالم لطفي زاده^{xii} (L. Zadeh) سنة 1965 في جامعة كاليفورنيا وهو أحد أشكال المنطق يستعمل في الذكاء الاصطناعي يسمح بالوصول إلى استنتاج واضح مستند إلى مشكلة غامضة ومبهمة وغير دقيقة،^{xiii} وهو أسلوب مناسب لمعالجة الغموض والدقة الموجودة في حياتنا إذ أن الاستنتاج المضرب هو تطبيق للمنطق المضرب وهو الضبابية الموجودة في قراراتنا وفي طريقة تفكيرنا أو في طريقة معالجة المعلومات،^{xiv} لتصبح فيما بعد تسمى بالبرمجة بالأهداف المبهمة (FGP) حيث تعد إحدى الجهود الحديثة نسبيا في نمذجة المشكلات المتعددة الأهداف.

ولتوضيح صياغة هذا النموذج (FGP) نتبع الخطوات التالية:

بافتراض البرنامج الرياضي الخطي المتعدد الأهداف التالي:

$$Opt Z = CX$$

ST: تحت قيود

تخطيط وتسيير مشاكل النقل في المؤسسات الاقتصادية باستخدام نموذج البرمجة بالأهداف المبهمة مع دراسة تطبيقية في إحدى المؤسسات الوطنية للإنتاج الحليب ومشتقاته بتلمسان-GIPLAIT-

أ. بن مسعود نصرالدين أ. بوقناديل محمد

$$AX \leq b \quad (01)$$

$$X \geq 0$$

حيث:

z : تمثل شعاع الأهداف $z_1, z_2, z_3, \dots, z_m$ ؛

C : مصفوفة معاملات دوال الهدف $m \times n$ ؛

X : تمثل شعاع متغيرات القرار $x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$ ؛

b : شعاع الموارد المتاحة؛

A : مصفوفة المعاملات التكنولوجية المتعلقة بمتغيرات القرار الخاصة بقيود الموارد.

النموذج أعلاه يمثل حالة القرار المتعدد الأهداف والشكل المبهم (الضبابي) المرافق له تم تقديمه من طرف Zimmerman [1978] حسب الصياغة التالية:^{xv}

$$Opt Z \cong CX$$

ST : تحت قيود

$$AX \leq b \quad (02)$$

$$X \geq 0$$

حيث الرمزين \cong ، \approx تعبر عن الطابع المبهم لكل من دوال الهدف وقيود الموارد (قيود النظام)، وقد يرجع السبب في استعمال تلك الرموز إلى الغموض والضبابية الذي يسود العديد من المتغيرات والمعلومات التي تدخل في بناء النموذج وهذا سواء على الأهداف المراد تحقيقها أو على قيود الموارد المتاحة. ومن أجل حل هذا البرنامج المبهم يقدم Zimmerman [1978] استخدام دوال الانتماء (دوال العضوية) من أجل كل هدف i كما يلي:

فإذا كان لدينا مثلا الأهداف المراد الوصول لها في الشكل التالي:

$$G_i(X) \geq \tilde{g}_i$$

$$AX \leq b$$

$$X \geq 0$$

فإن دالة الانتماء في هذه الحالة تكون من الشكل:

$$U_i(G_i(X)) = \beta = \begin{cases} 1 & \text{if } G_i(X) \geq g_i \\ \frac{G_i(X) - L_i}{g_i - L_i} & \text{if } L_i \leq G_i(X) \leq g_i \\ 0 & \text{if } G_i(X) \leq L_i \end{cases}$$

أما في حالة الأهداف التي يكون مستواها أقل من g_i ($G_i(X) \leq \tilde{g}_i$) في حدود مدى مقبول يمكن تعريف دالة الانتماء الخطية الخاصة بها في الشكل التالي :

$$U_i(G_i(X)) = \beta = \begin{cases} 1 & \text{if } G_i(X) \leq g_i \\ \frac{U_i - G_i(X)}{U_i - g_i} & \text{if } g_i \leq G_i(X) \leq U_i \\ 0 & \text{if } G_i(X) \geq U_i \end{cases}$$

حيث L_i : يمثل قيمة الحد الأدنى (Lower bond) للمدى الذي يمكن التغاضي عنه (الحد المسموح به (Tolerance) في تحقيق الهدف $G_i(X)$ ، U_i الحد الأعلى (Upper bond) للمدى الذي يمكن التغاضي عنه (الحد المسموح به) في تحقيق الهدف $G_i(X)$ ، أما فيما يخص قيود النظام فهي كذلك تأخذ نفس الصياغة لدوال الانتماء السابقة الذكر.

وفي الأخير يتحول النموذج أعلاه رقم (02) إلى نموذج رياضي أحادي الهدف يمكن صياغته في الشكل الآتي:

$$\text{MAX } \beta$$

ST:

$$\beta \leq \frac{G_i(X) - L_i}{g_i - L_i}$$

$$\beta \leq \frac{U_i - G_i(X)}{U_i - g_i}$$

$$\beta \leq \frac{b_u - AX}{b_u - b}$$

$$0 \leq \beta \leq 1$$

$$X \geq 0$$

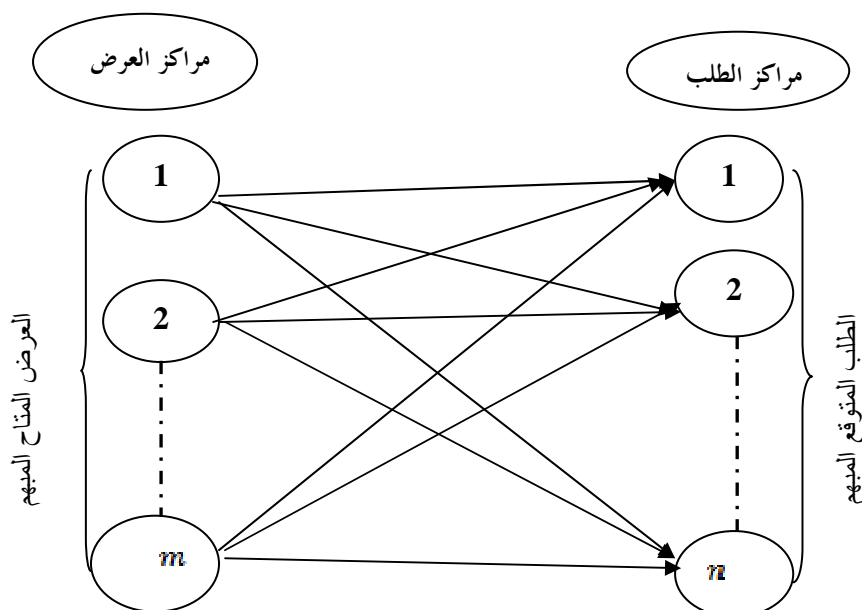
حيث β درجة الانجاز تعبر عن نسبة رضا متخذ القرار عن نتائجه والتي تمثل عن الحد الأدنى لجميع الدوال الخطية المتعلقة بالأهداف والقيود على حد سواء.

2- صياغة مشكلة تخطيط النقل باستخدام نموذج البرمجة بالأهداف المبهمة (FGP)

3-1- وصف المشكلة: إن نموذج النقل هو عملية مخططة لنقل المنتجات سواء كانت سلعة أو خدمة من m مصدر (مراكز الإنتاج والعرض) للمؤسسة إلى n موقع (مراكز الاستلام والطلب)، حيث كل مصدر يشمل العرض و الإنتاج المتاح من السلعة الذي يمكن توزيعه ونقله اتجاه المواقع المحددة، وكل موقع يشمل الطلب المتوقع من السلعة في السوق من كل مصدر.

ولكن ما يميز هذا النوع من المشاكل هو عدم الدقة في المعلومات وعدم التحكم في الكميات المطلوبة والمعرضة في السوق أو في بعض الأحيان الظروف البيئية إلى غير ذلك من الأسباب... ما يجعل متغيرات المشكلة في ظروف غامضة أي مبهمة، الأمر الذي يدفع بالبحث عن الطرق الملائمة لذلك مثل المنهجية المقترحة في هذه الورقة، وحتى نتمكن من تصور المشكلة بأكثر تفصيل نجعل الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (01): يوضح عملية تخطيط مشكلة النقل



المصدر: من إعداد الباحث

يتضح من الشكل أن المشكلة تتمثل في كيفية نقل السلعة من مواقع عرضها (مراكز الإنتاج والتخزين) إلى مواقع الطلب عليها (مراكز الاستلام) بأقل التكاليف وبأقل فترة زمنية ممكنة مع تحديد الكميات المثلى الممكن نقلها، كل هذا في ظروف تتميز بعدم الدقة (مبهمة fuzzy)، إذن يتضح أن هناك هدفين الأول يتمثل في تدنيه إجمالي تكاليف الإنتاج والنقل والثاني يتمثل في تخفيض وقت تسليم السلعة، أما متغيرات القرار فهي الكميات المثلى.

3-2- تحديد أهم الرموز المستعملة:

بناءً على ما سبق يمكن تحديد متغيرات القرار و المعلمات و الأهداف الخاصة بمشكلة تخطيط النقل كما يلي:

i : يشير إلى التغير في عدد مراكز أو مصادر الإنتاج والعرض ($i = 1, 2, \dots, m$)؛

j : يشير إلى التغير في عدد مراكز أو مواقع الاستلام والطلب ($j = 1, 2, \dots, n$)؛

g : يشير إلى عدد الأهداف المراد تحقيقه؛ ($g = 1, 2, \dots, k$)؛

Q_{ij} : الكمية (عدد الوحدات المنتجة) المنقولة من المصدر i اتجاه الموقع j ؛

Z_1 : إجمالي تكاليف الإنتاج والنقل ب دج؛

Z_2 : إجمالي الوقت أو المدة الزمنية اللازمة لتسليم السلعة (وقت التسليم delivery time) بالساعات؛

P_i : التكلفة الوحيدة للإنتاج في كل مصدر أو مركز i ؛

C_{ij} : تكلفة نقل كل وحدة منتجة من المصدر i اتجاه موقع الاستلام j (دج / الوحدة)؛

تخطيط وتسيير مشاكل النقل في المؤسسات الاقتصادية باستخدام نموذج البرمجة بالاهداف المبهمة مع دراسة تطبيقية في إحدى المؤسسات الوطنية للإنتاج الحليب ومشتقاته بتمسان-GIPLAIT-

أ. بن مسعود نصرالدين أ. بوقناديل محمد

t_{ij} : تكلفة نقل كل وحدة منتجة من المصدر i اتجاه موقع الاستلام j (ساعات الوحدة)؛

\bar{S}_i : إجمالي العرض المتاح لكل مصدر i (بالوحدات) في بيئة غير أكيدة (قيمة الكمية المعروضة مبهمة)؛

\bar{D}_j : إجمالي الطلب المتوقع لكل موقع j (بالوحدات) في بيئة غير أكيدة (قيمة الكمية المطلوبة مبهمة)؛

α_i : الوقت اللازم للإنتاج وحدة واحدة في كل مصدر i (ساعة / الوحدة)؛

M_{imax} : الطاقة الإنتاجية القصوى المتاحة في كل مصدر i بالساعات؛

B : الميزانية الإجمالية المخصصة (الميزانية المتاحة) بـ دج؛

b_i : المساحة المخصصة للوحدة الواحدة بـ م² المسلمة من المصدر i ؛

W_{jmax} : المساحة الإجمالية المتاحة في كل مركز استلام j بـ م².

3-3- صياغة وتطوير النموذج: يمكن صياغة مشكلة تخطيط النقل باستعمال طريقة البرمجة الخطية المتعددة الأهداف المبهمة (FMOLP) اعتمادا على دراسة Tien-FuLiang^{xvi} [2006] في النموذج التالي:

1 - دوال الهدف:

- تخفيض إجمالي تكاليف الإنتاج والنقل:

$$\text{Min } Z_1 \cong \sum_{i=1}^{m_1} \sum_{j=1}^{n_1} (p_i + c_{ij}) Q_{ij} \quad (1)$$

- تخفيض إجمالي وقت تسليم السلعة:

$$\text{Min } Z_2 \cong \sum_{i=1}^{m_1} \sum_{j=1}^{n_1} t_{ij} Q_{ij} \quad (2)$$

الرمز \cong يحل الرمز = والذي يدل على أن الهدفين Z_1 و Z_2 قيمهما غير دقيقة أي مبهمة تكون محددة من طرق متخذ القرار ولكن فيها نوع من الشك، وبالتالي يحصر قيمة كل هدف بين قيمتين (أعلى قيمة وأدنى قيمة).

2- قيود النظام:

- قيود إجمالي العرض المتاح في كل مصدر i :

$$\sum_{j=1}^{n_1} Q_{ij} \leq \bar{S}_i \quad \forall_i \quad (3)$$

- قيود إجمالي الطلب المتوقع لكل مركز أو موقع j :

$$\sum_{i=1}^{n_2} Q_{ij} \geq \bar{D}_j \quad \forall_j \quad (4)$$

- قيود إجمالي الميزانية المخصصة (المتاحة):

$$\sum_{i=1}^{m_1} \sum_{j=1}^{n_2} (p_i + c_{ij}) Q_{ij} \leq B \quad (5)$$

- قيود الطاقة الإنتاجية المتاحة في كل مصدر i :

$$\sum_{j=1}^{n_2} a_{ij} Q_{ij} \leq M_{i \max} \quad \forall_i \quad (6)$$

- قيود المساحة المخصصة في كل مركز استلام j :

$$\sum_{i=1}^{m_1} b_{ij} Q_{ij} \leq w_{j \max} \quad \forall_j \quad (7)$$

- قيود عدم السلبية:

$$Q_{ij} \geq 0 \quad \forall_i, \forall_j \quad (8)$$

ولحل هذا النموذج في ظل الظروف الغامضة سنعمد على مبدأ نظريات المجموعات المبهمة (Fuzzy sets) وذلك بإدخال ما يسمى بدوال الانتماء الخطية (membership functions) التي تعمل على تحديد قيمة المتغير المبهمة الذي عادة ما يكون محصور بين قيمة دنيا وقيمة عليا، وعليه فإن كل مستوى طموح الخاص بكل متغير مرتبط بدالة انتماء حسب Zimmerman^{xviii} [1978]، فبالنسبة للمعادلتين الخاصة بالهدفين رقم (1) و (2) تأخذاً العلاقة الآتية:

$$U_i(q_i) = \beta = \begin{cases} 1 & Z_g \leq Z_g^l \\ \frac{Z_g^u - Z_g}{Z_g^u - Z_g^l} & Z_g^l < Z_g < Z_g^u \quad g = 1, 2, \dots, k \\ 0 & Z_g \geq Z_g^u \end{cases} \quad (9)$$

Z_g^l, Z_g^u تمثل المستوى الأعلى و الأدنى على التوالي للهدف g ، قيمهما تحدد عموماً من طرف متخذ القرار بحكم الخبرة والتجربة وبعض التوقعات، أما $U_g(Z_g)$ فتتمثل دالة الانتماء أو العضوية يمكن التعبير عنها بالمتغير الوهمي β الذي يعبر عن نسبة انجاز أو نسبة تحقيق الهدف g فإذا كان يساوي الواحد فإن نسبة تحقيق أو انجاز الهدف g 100% فمتخذ القرار راض عن ذلك، أما إذا كانت قيمة β تساوي إلى الصفر فإن درجة تحقيق الهدف غير ملائمة، وقد تكون النسبة محصورة بين الصفر والواحد.

تخطيط وتسيير مشاكل النقل في المؤسسات الاقتصادية باستخدام نموذج البرمجة بالأهداف المبهمة مع دراسة تطبيقية في إحدى المؤسسات الوطنية للإنتاج الحليب ومشتقاته بتمسان-GIPLAIT-

أ. بوقناديل محمد

أ. بن مسعود نصرالدين

بالنسبة لقيود العرض في المعادلة رقم (3) فهي كذلك غير معروفة (مبهمة) وبالتالي تأخذ دالة الانتماء الخطية التالية:

$$U_i(q_i) = \beta = \begin{cases} 1 & q_i \leq S_i^l \\ \frac{S_i^u - q_i}{S_i^u - S_i^l} & S_i^l < q_i < S_i^u \quad i = 1, 2, \dots, m \\ 0 & q_i \geq S_i^u \end{cases} \quad (10)$$

حيث $q_i = \sum_{j=1}^m Q_{ij}$ أما S_i^l و S_i^u هي الحدود العليا والدنيا للعرض على التوالي في كل مصدر i ,

نفس الشيء بالنسبة لقيود الطلب في المعادلة رقم (4) تأخذ دالة الانتماء التالية:

$$U_j(w_j) = \beta = \begin{cases} 1 & w_j \geq D_j^u \\ \frac{w_j - D_j^l}{D_j^u - D_j^l} & D_j^l < w_j < D_j^u \quad j = 1, 2, \dots, n \\ 0 & w_j \leq D_j^l \end{cases} \quad (11)$$

حيث $w_j = \sum_{i=1}^m Q_{ij}$ أما D_j^l و D_j^u هي الحدود الدنيا والعليا للطلب على التوالي الخاص بكل مركز استلام j

وعليه سيتم تحويل النموذج السابق (FGP) بناء على دوال الانتماء (9) و (10) و (11) إلى نموذج خطي عادي (LP) ذو هدف واحد وهو تعظيم درجة الانجاز β ، وبإمكاننا صياغة ذلك حسب Zimmerman [1978]، على النحو التالي:

$Max \beta$

$S.T:$ تحت شرط

$$\begin{aligned} \beta &\leq U_g(Z_g) \forall g \\ \beta &\leq U_i(q_i) \quad A \\ \beta &\leq U_j(w_j) \forall j \end{aligned}$$

ونكمل النموذج بالمعادلات رقم (5) حتى المعادلة رقم (8)

إذن حتى يمكن معرفة مدى فعالية وصلاحية هذا النموذج في حل مشكلة تخطيط عملية النقل (TPD)، سنحاول إسقاط ذلك على الواقع من خلال دراسة حالة على إحدى المؤسسات الاقتصادية الخاصة في إنتاج وتوزيع المواد الغذائية ذات الاستهلاك الواسع.

3- دراسة تطبيقية:

المؤسسة محل الدراسة تقع في تلمسان متخصصة في إنتاج الحليب ومشتقاته (GIPLAIT) لها ثلاث وحدات إنتاج تقوم بنقل أحد منتجاتها إلى أربعة مراكز الطلب (مواقع الاستلام) في الجهة الغربية للبلاد، المشكلة هو أن المنتج متمثل في الجبن، وللعلم أن هذا المنتج هو من المنتجات الحساسة قد يتأثر إلى درجة كبيرة بعوامل مختلفة مثل (درجة الحرارة، المسافات البعيدة، سوء التخزين، نوعية وسائل النقل...) بالإضافة إلى نظرية

العرض والطلب التي تؤثر إما على تخزين المنتج في مصادر الإنتاج في حالة فائض في العرض، أو على نقل وتسليم المنتج إلى مراكز الاستلام في حالة فائض في الطلب، إلى غير ذلك من الأسباب.

وبالتالي حتى يصل هذا المنتج إلى مراكز الطلب في أحسن الظروف يتطلب تخطيط وتسيير مثولي لعملية النقل مما تصعب على المسير في كثير من الأحيان حل هذه المشكلة بسبب اعتماده على الطرق التقليدية في التخطيط كالمتوسط والتوقع عن طريق الخبرة، إضافة إلى المعلومات المتحصل عليها من الجهات الأخرى التي تكون في كثير من الأحيان خاطئة أو غير واضحة (مبهمة) عن مستوى المخزون مثلا، أو عن كميات الطلب والعرض... الخ، إذن كلها أسباب قد تجعلنا نقترح النموذج الرياضي السالف الذكر الذي يأخذ في الاعتبار كل المعلومات والظروف سواء الواضحة أو غير الواضحة.

إذن المعلومات والبيانات المتحصل عليها مدونة في الجدول التالي:

جدول رقم (01): يوضح أهم البيانات والمعلومات لعملية النقل

العرض المتاح	مواقع الاستلام Destinations				مراكز التوزيع sources
	الموقع الرابع	الموقع الثالث	الموقع الثاني	الموقع الأول	
[25000,20000]	2/26	1.5/25	1.5/20	1.2/18	المصدر الأول
[30000,26000]	1.8/20	1.5/16	1.5/16	1/14	المصدر الثاني
[12000,10000]	1.5/18	1.2/17	1.2/17	1.1/15	المصدر الثالث
[17000,13000]		[15000,12000]	[12000,10000]	[20000,15000]	الطلب المتوقع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق الشركة.

الجدول يحتوي على قيمتين في كل خانة القيمة المشار إليها ب* تشير إلى تكلفة نقل الوحدة الواحدة بدج، أما القيمة المشار إليها ب* تشير إلى وقت تسليم الوحدة الواحدة بالساعة. أما الكميات المعروضة والمطلوبة فوحدة قياسها هي العلبة.

فيما يخص المعلومات الخاصة بالعملية الإنتاجية فقد نلخصها في تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة والتي كانت في جميع مصادر الإنتاج (الأول، الثاني والثالث) متساوية قيمتها 30ون، و الوقت اللازم للإنتاج وحدة واحدة في كل مصدر هو 0,25 ساعة، وهذا قد يرجع إلى التشابه في نوعية الآلات المتواجدة على مستوى فروع الإنتاج، كذلك لدينا الطاقة الإنتاجية المتاحة القصوى في كل مصادر الإنتاج الثلاثة كانت 168 (ساعة في الأسبوع).

والمساحة المخصصة لتخزين الوحدة الواحدة من المنتج هي 0,015 م² في جميع مصادر الإنتاج، أما المساحة الكلية الإجمالية المخصصة للاستلام المنتج في مراكز الاستلام الأربعة قدرت بـ 360 م²، 200 م²، 250 م²، 300 م²، على التوالي، أما فيما يخص الميزانية المتاحة لدى الشركة الأصلية هي مقدرة بحوالي 3 مليون دج.

إذن في ظل هذه المعلومات والبيانات يمكننا الوصول إلى الكميات المثلى من المنتج وتحديد الوقت اللازم للتسليم، ولكن قبل ذلك نحدد دوال الانتماء الخاصة بالهدفين المراد وصولهما و قيود الطلب والعرض، وعليه يمكن تلخيص كل ذلك في ما يلي:

جدول رقم (02): يوضح دوال الانتماء أو العضوية الخاصة بكل متغير مبهم

البيان	الحدود الدنيا والعليا	دالة الانتماء
الهدف الأول Z_1	$Z_1^i = 1840000$	$U_1(z_1) = \beta = \begin{cases} 1 & Z_1 \leq 1840000 \\ \frac{2000000 - z_1}{160000} & 1840000 < Z_1 < 2000000 \\ 0 & Z_1 \geq 2000000 \end{cases}$
	$Z_1^u = 2000000$	
الهدف الثاني Z_2	$Z_2^i = 650$	$U_2(z_2) = \beta = \begin{cases} 1 & Z_2 \leq 650 \\ \frac{1000 - z_2}{350} & 650 < Z_2 < 1000 \\ 0 & Z_2 \geq 1000 \end{cases}$
	$Z_2^u = 1000$	
عرض المصدر الأول $i = 1$	$S_1^i = 20000$	$U_1(q_1) = \beta = \begin{cases} 1 & q_1 \leq 20000 \\ \frac{25000 - q_1}{5000} & 20000 < q_1 < 25000 \\ 0 & q_1 \geq 25000 \end{cases}$
	$S_1^u = 25000$	
عرض المصدر الثاني $i = 2$	$S_2^i = 26000$	$U_2(q_2) = \beta = \begin{cases} 1 & q_2 \leq 26000 \\ \frac{30000 - q_2}{4000} & 26000 < q_2 < 30000 \\ 0 & q_2 \geq 30000 \end{cases}$
	$S_2^u = 30000$	
عرض المصدر الثالث $i = 3$	$S_3^i = 10000$	$U_3(q_3) = \beta = \begin{cases} 1 & q_3 \leq 10000 \\ \frac{12000 - q_3}{2000} & 10000 < q_3 < 12000 \\ 0 & q_3 \geq 12000 \end{cases}$
	$S_3^u = 12000$	
طلب المركز الأول $j = 1$	$D_1^i = 15000$	$U_1(w_1) = \beta = \begin{cases} 1 & w_1 \geq 20000 \\ \frac{w_1 - 15000}{5000} & 15000 < w_1 < 20000 \\ 0 & w_1 \leq 15000 \end{cases}$
	$D_1^u = 20000$	
طلب المركز الثاني $j = 2$	$D_2^i = 10000$	$U_2(w_2) = \beta = \begin{cases} 1 & w_2 \geq 12000 \\ \frac{w_2 - 10000}{2000} & 10000 < w_2 < 12000 \\ 0 & w_2 \leq 10000 \end{cases}$
	$D_2^u = 12000$	
طلب المركز الثالث	$D_3^i = 12000$	

$U_3(w_3) = \beta = \begin{cases} 1 & w_3 \geq 15000 \\ \frac{w_3 - 12000}{3000} & 12000 < w_3 < 15000 \\ 0 & w_3 \leq 12000 \end{cases}$	$D_3^M = 15000$	$j = 3$
$U_4(w_4) = \beta = \begin{cases} 1 & w_4 \geq 17000 \\ \frac{w_4 - 13000}{4000} & 13000 < w_4 < 17000 \\ 0 & w_4 \leq 13000 \end{cases}$	$D_4^I = 13000$ $D_4^M = 17000$	طلب المركز الرابع $j = 4$

المصدر: من إعداد الباحثين

بعد تحديد جميع دوال الانتماء المدونة في الجدول أعلاه نستعمل النموذج A وبناءا على النتائج المحصل عليها من البرنامج LINDO تحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (03): يوضح النتائج المحصل عليها من برنامج LINDO

$Q_{11} = 7500$ $Q_{12} = 4000$ $Q_{13} = 5000$ $Q_{14} = 6000$ $Q_{21} = 7000$ $Q_{22} = 5000$ $Q_{23} = 6000$ $Q_{24} = 7000$ $Q_{31} = 3000$ $Q_{32} = 2000$ $Q_{33} = 2500$ $Q_{34} = 3800$	الكميات المثلى
$Z_1 = 1\,990\,000$ $Z_2 = 855$	قيمة الأهداف
$\beta = 0.86$	درجة الانجاز (مستوى رضا المقرر)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج LINDO

يلاحظ من الجدول أعلاه النتائج المتوصل إليها من خلال تطبيق النموذج السابق الذكر والمتمثلة في الكميات المنتجة والمنقولة ما بين مصادر العرض ومراكز الطلب والتي اختلفت قيمها من نقطة إلى نقطة أخرى، وذلك حسب الطلب المتوقع التابع لكبر أو صغر المنطقة التي تتجه لها السلعة في مقابل العرض المتاح حسب قدرة وحدات الإنتاج، كذلك تحصلنا على قيم الأهداف المخططة لها من طرف الإدارة الرئيسية للمؤسسة والمتمثلة في أقل التكاليف الإجمالية للإنتاج والنقل والتي وصلت إلى حدود 1990000 دج وأقل وقت لتسليم السلعة في حدود 855 ساعة، إضافة إلى هذا كله تحصلنا على درجة و مستوى رضا المقرر (المسؤول على إدارة الإنتاج والتسويق) على النتائج المتوصل لها السالفة الذكر بحوالي 0,86 أي بنسبة 86%، أما النسبة المتبقية 14 % فهي تدل على أن المقرر غير راضي على النتائج أي الكميات المثلى والأهداف المحققة وقد يرجع السبب في ذلك ربما إلى عدم التحكم والضبط بشكل دقيق في الحدود الدنيا والعليا للأهداف المنشودة و قيم العرض والطلب نتيجة لعدم وجود إطارات متخصصة في جمع المعلومات والبيانات وإنما الاعتماد على الخبرة فقط.

خاتمة:

من خلال هذه الورقة البحثية قد تم عرض واقتراح منهج البرمجة بالأهداف المبهمة FGP كوسيلة للمساعدة على حل وتخطيط مشاكل النقل TPD في ظل ظروف بيئية تتسم بعدم التأكد قد تجعل الأهداف المراد الوصول إليها المتمثلة في التقليل من تكاليف الإنتاج والنقل والتخفيض في الوقت الكلي للتوزيع إضافة إلى المتغيرات الأخرى المحيطة بالمشكلة العرض والطلب تأخذ صفة الغموض، الأمر الذي يستوجب إدخال نظرية المجموعات المبهمة (Fuzzy Set Teory) مع دوال الانتماء المثالية للوصول إلى الحل المتمثل في الخطة المنسقة المثلى بين الإنتاج والنقل من مواقع العرض إلى مراكز الطلب.

ولتوضيح مدى فعالية ذلك في الواقع قدمت الدراسة مثالا علميا في إحدى المؤسسات الصناعية الخاصة بإنتاج المواد الغذائية، ولكن بالرغم من النتائج الجيدة التي تم الحصول عليها من خلال النموذج المقترح إلا أنه يبقى حساسا كثيرا بسبب عدم دقة المعلومات والمعطيات التي تقدمها المؤسسة، والتي عادة ما تكون ناقصة و تقديرها يكون عشوائيا مبني على الخبرة، ولهذا قد نوصي بالشركة إلى إقامة وحدة إدارية تابعة لقسم التخطيط تعمل على توفير البيانات الإحصائية التفصيلية حول الإنتاج والنقل وجميع الأنشطة المتعلقة بذلك، كما نقترح استخدام أو إنشاء بنك معلوماتي يعتمد على الحداثة والعصرية في تخزين وجمع البيانات والمعطيات سواء كانت متعلقة بالأرباح أو التكاليف إلى غير ذلك من المتغيرات، كذلك الاهتمام بالبعد التعليمي والتدريبي لمسؤولي وظائف المؤسسة، هذا كله يسهل من جهة حل وتخطيط أي مشكلة تتلقاها المؤسسة، ومن جهة أخرى يساعد الباحثين على اقتراح الحلول العلمية المبنية على الطرق الحديثة كأساليب بحوث العمليات.

ولهذا إن أسلوب البرمجة بالأهداف المبهمة يعتبر من الأساليب التي يمكن استخدامها في حل مشاكل عدم التأكد (الغامضة المبهمة)، خاصة في الوقت الراهن الذي يفرض على المؤسسات تغيير مناهج وطرق تسيير وظائفها حتى تستطيع مسايرة الواقع الذي يتميز بمتغيرات غامضة سواء كانت اقتصادية وسياسية أو بيئية اجتماعية، هذا ما جعل استخدام الأساليب العلمية الرياضية كأسلوب البرمجة الخطية بالأهداف المبهمة (FGP) ضرورة ملحة لتسيير وتخطيط عملية النقل في المؤسسات الاقتصادية لما له قدرة على معالجة المشكلة تلك في ظل العديد من المتغيرات والمعلومات التي تتسم بعدم التأكد مع إدخال رأي متخذ القرار بتحديد درجة رضاه على النتائج المحصل عليها.

عموما الطريقة المقدمة في هذه الورقة البحثية هي أسلوب رياضي يمكن الاستفادة منه في تخطيط وتسيير عملية نقل وتوزيع المنتج من مواقع صنعه إلى مراكز الطلب عليه المتفرقة على مستوى البلد خاصة عندما يكون الأمر متعلق بالمنتجات الحساسة القابلة للفساد بسرعة والطلب عليها كثيرا مثل المنتج محل الدراسة، هذا كله حتى لا يكون تبيد وهدر في الأموال المنفقة على هذه الوظيفة مما يؤدي إلى انخفاض في الأرباح من جهة، ومن جهة أخرى التأثير على سمعة المؤسسة ككل، ورغم ذلك لا يمكن أن نسمي هذه الطريقة بالوسيلة المثلى وإنما ما هي إلا أسلوب علمي يمكن الاعتماد عليه في ترشيد وتوجيه القرارات إلى طريقها الصواب.

المراجع:

ⁱ-F. L. Hitchcock, The distribution of a product from several sources to numerous localities, J. Math. Phys, 20 (1941).

ⁱⁱ-Waiel F. Abd El-Wahed Sang M. Lee, Interactive fuzzy goal programming for multi-objective transportation problems, The International Journal of Management Science, 2004, P 159-166.

ⁱⁱⁱ-B. Samanta and T. Kumar Roy, Multiobjective Entropy Transportation Model with Trapezoidal Fuzzy Number Penalties Sources and Destinations, Journal of Transportation Engineering, 2005, P 419- 428.

^{iv}-Tien-Fu Liang, Application of Fuzzy Linear Programming to Transportation Planning Decision Problems with Multiple Fuzzy Goals, Department of Industrial Management, Hsiuping Institute of Technology, 11 Gungye Road, Dali City, Taichung, Taiwan 412, R.O.C, 2006.

^v-D.Peidro And P.Vasa, Fuzzy multi-objective Transportation Planning With Modified S-Curve Membership Function, American Institute of Physic, 2009, P 231-239.

- ^{vi}-V.J. Sudhakar and V. Navaneetha Kumar, Solving the Multiobjective Two Stage Fuzzy Transportation Problem by Zero Suffix Method, Journal of Mathematics Research, 2010,P 135-140.
- ^{vii}-H. G.Kocken and M. Ahlatcioglu,A Compensatory Approach to Multiobjective Linear Transportation Problem with Fuzzy Cost Coefficients, Mathematical Problems in Engineering, 2011.
- ^{viii}-H.Abdollah nejad Barough, Fuzzy Cost Analysis in a Fuzzy Transportation System: a Study of the Supply Chain Management in a General Contractor Company, The Journal of Mathematics and Computer Science Vol .2 No.1 (2011) 184-194.
- ^{ix}-S. Mohanaselvi and K. Ganesan, Fuzzy Optimal Solution to Fuzzy Transportation Problem: A New Approach, International Journal on Computer Science and Engineering, 2012, P 367-375.
- ^x-S. Narayanamoorthy and S.Saranya & S.Maheswari, A Method for Solving Fuzzy Transportation Problem (FTP) using Fuzzy Russell's Method, Intelligent Systems and Applications, 2013, 02, 71-75.
- ^{xi}-M. Zangiabadi and H. R. Maleki, Fuzzy Goal programming Technique to Solve Multiobjective Transportation Problems With Some Non-Linear Membership Functions, Iranian Journal of Fuzzy Systems Vol. 10, No. 1, (2013) pp. 61-74.
- ^{xii} - Zadeh, L. A., 1965, Fuzzy Sets, Information control, Available on www.ivsl.org.
- ^{xiii} - Bezdek, J. C., 1993, Fuzzy Models - What Are They, and Why?, IEEE Transactions on Fuzzy Systems, Vol. 1, No. 1, Available on www.ivsl.org.
نقلا من الورقة البحثية لـ قاسم محسن الحيطي، ثابت حسان ثابت مجلة تنمية الرافيدين الملحق 110 المجلد 43 لسنة 2012.
- ^{xiv} رائد عبد القادر حامد، نعمة عبد الله الصخري، ذكاء يوسف عزيز، تعدين بيانات مشتركى خدمة الانترنت باستخدام المنطق المبهمة المضرب والدالة التمييزية، المجلة العراقية للعلوم الإحصائية رقم 19 - 2011، ص 218-197.
- ^{xv} Zimmermann, H.-J. (1978) "Fuzzy programming and linear programming with sev-eral objective functions" Fuzzy Sets and Systems1, 45–55.
- ^{xvi}-Tien-Fu Liang Application of Fuzzy Linear Programming to Transportation Planning Decision Problems with Multiple Fuzzy Goals,Department of Industrial Management, Hsiuping Institute of Technology, 11 Gungye Road, Dali City, Taichung, Taiwan 412, R.O.C, 2006.
- ^{xvii}-Zadeh, L.A. (1965), "Fuzzy sets"Information and Control 8, 338–353.
- ^{xviii}-Zimmermann, H.-J. (1978) .OP.CIT, 45–55.

الثروة النفطية في البلدان العربية ومدى فعاليتها في تحقيق التنمية الاقتصادية

أ. طيبي حمزة

جامعة المسيلة - الجزائر

economy28@gmail.com

الملخص:

Abstract:
The importance of oil in the Arab countries , by providing financial surpluses are necessary to finance the planned economic and social development in these countries . The oil has played a key role in determining the course and nature of development since the seventies and until the present day . Came the importance of oil as a strategic commodity is a staple in the industry and have an effective impact on various aspects of economic activity and the financial and banking sector, and also considered an important commodity in international trade, a major source of oil producing countries . And here lies the importance of analysis and evaluation of the role of oil in the economic track of the Arab countries.

Key words: Arab oil, the financial crisis, development, natural wealth, foreign investments.

تتبع أهمية النفط في البلدان العربية من خلال توفيره لفوائض مالية تعتبر ضرورية لتمويل خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه البلدان. ولقد لعب النفط دورا رئيسيا في تحديد مسار وطبيعة التنمية منذ السبعينات وحتى وقتنا الحاضر. وقد جاءت أهمية النفط باعتباره سلعة استراتيجية تعتبر مادة أساسية في الصناعة ولها أثرا فعالا على مختلف أوجه النشاط الاقتصادي والمالي والمصرفي، وكذلك يعتبر سلعة هامة في التجارة الدولية ومصدر رئيسي للدول المنتجة. ومن هنا تكمن أهمية تحليل وتقييم لدور النفط في المسار الاقتصادي للبلدان العربية.

الكلمات المفتاحية: النفط العربي، الأزمة المالية، التنمية، الثروة الطبيعية، الاستثمارات الأجنبية.

مقدمة

بداية لا بد من التأكيد على أن النفط الخام كان وسيبقى لأمد غير منظور المصدر الرئيس للطاقة في العالم والسلعة الأكثر وفرا وتوفيرا لإنتاج هذه الطاقة، وعليه فالنفط هو المادة الاستراتيجية التي تبنى عليها اقتصادات وسياسات الدول الصناعية وكذلك النامية، وما يستتبع من برامج استثمارية ضخمة وخطط تنموية يلعب فيها النفط الدور الأساس. وشاءت الأقدار أن تكون الدول العربية المنبع الأول والأكبر في العالم لإنتاج النفط الخام حيث تشكل قدرته الإنتاجية قرابة 30% من الإنتاج العالمي ويمثل احتياطها النفطي حوالي 68% من الاحتياطي العالمي المؤكد، كما أنه يمثل للبلدان العربية المصدر الرئيس للدخل.

واستنادا إلى تقارير دولية فإن أهمية النفط العربي ستتزايد خلال السنوات العشرين المقبلة. ولقد بينت تجارب التنمية في البلدان العربية أن نعمة الموارد الطبيعية تحولت في حالات كثيرة إلى نقمة. فقد كان لوفرة الموارد الطبيعية (النفط) أحد أهم محددات الإخفاق الاقتصادي في هذه البلدان، الشيء الذي جعل موضوع العلاقة بين النفط والتنمية محورا أساسيا في كثير من الدراسات والأبحاث التي حاولت البحث عن سبب عدم تمكن الكثير من البلدان العربية التي تملك مورد النفط من النهوض بالاقتصاد وتحقيق التنمية الاقتصادية المستهدفة رغم الأموال الطائلة التي حققتها من عوائد النفط خصوصا في فترات الطفرات النفطية، مما جعل

الكثير من البلدان العربية النفطية إن لم تكن كلها تقع في فخ ظاهرة لعنة الموارد الطبيعية، بالإضافة إلى أن النفط يعتبر موردا طبيعيا ناضبا قد يزول في يوم ما.

في هذه الدراسة نطرح سؤالاً مركزياً هو: لماذا لم تقم الثروات الطبيعية وعلى رأسها النفط بدور فعال في عملية التنمية في الوطن العربي؟ لماذا لم يستثمر هذا المورد في تحقيق التنمية؟ وكيف يمكن لهذه الثروات أن تقوم بهذا الدور على أفضل وجه؟

وللإجابة عن هذا السؤال نقسم البحث إلى أربعة محاور رئيسية:

المحور الأول: ماهية النفط

المحور الثاني: أهمية النفط العربي ومكانته

المحور الثالث: النفط العربي نجاح أم فشل للتنمية؟

المحور الرابع: النظرة مستقبلية للنفط العربي في ظل الأزمة المالية العالمية

المحور الأول: ماهية النفط

ظل الفحم ولفترة طويلة من الزمن المصدر الرئيسي للطاقة العالمية، خاصة بعد الثورة الصناعية التي اعتمدت بشكل كبير على الفحم، لكن باكتشاف النفط في سنة 1859 بأمريكا، لتليها دول أخرى مثل روسيا سنة 1863، تناقصت قيمة الفحم، بحيث أصبح النفط المصدر الرئيسي للطاقة العالمية خاصة بعد الحرب العالمية الثانية، والمحرك الرئيسي للاقتصاد العالمي في ظل النمو الاقتصادي العالمي المتزايد نظراً لملاءمته للتطورات الحاصلة في الصناعة الحديثة.

أولاً: مفهوم النفط

عرف النفط قبل الميلاد بآلاف السنين باسم "ميزوبوتيميا" في بلاد الرافدين (العراق القديم) وبلاد فارس (إيران) وفي الصين، وقد استعمله القرطاجيون في تزفيت الطرق، وعرفه الفراعنة في مصر القديمة، وفي القرون الوسطى كان معروفاً عند الهنود الحمر في شمال بيرو والإكوادور الذين استخدموه في علاج المرضى، ولطلي أجسامهم استعداداً للقتال، ولكن لم يكن يتمتع بالمكانة التي هو عليها الآن. والنفط يتميز عن غيره من المواد الطاقية الأخرى بمكوناته المتعددة التي تضمن له الاستخدامات المختلفة في مجالات عدة، وتواجهه بكميات هائلة في مختلف مناطق العالم التي تضمن تغطية الاستهلاك المتزايد من الطاقة، بالإضافة إلى هذا فإن سهولة نقله وبكميات معتبرة جعل كل دول العالم تعتمد عليه كمصدر رئيسي للطاقة لتلبية حاجياتها الاستهلاكية.

والبتروال منتج الأرض القديم، تكون جيولوجياً منذ ملايين السنين. ومصطلح البتروال هو عبارة عن كلمة لاتينية "pétroleum" والتي تنقسم إلى قسمين: "petr" وتعني الصخر، "oleum" التي تعني زيت، أي معنى كلمة Petroleum زيت الصخر¹ وهو أيضاً النفط كما عرف عند العرب.

ومن الناحية التقنية البتروال أو النفط الخام (يستعملان بالمعنى نفسه) هو مزيج من البنتانات والهيدروكربونات الثقيلة التي تستخلص بشكل رئيسي من مخازن النفط الخام. وعندما توجد البنتانات والهيدروكربونات الثقيلة في مخازن الغاز الطبيعي، تعرفان باسم المتكثف. وفي الواقع يعامل المتكثف على أنه نفط. كما يمكن أن تنتج مخازن النفط هيدروكربونات سائلة خفيفة مثل البروبان والبوتان، وهذه يتم تصنيفها على أنها غازات طبيعية سائلة (LNG)².

ثانياً: أنواع النفط

عندما نتكلم عن النفط في هذه الدراسة فإننا نعني بهذه التسمية اختصاراً لكل المنتجات من البتروال الخام والغاز الطبيعي، وغاز البتروال، والمكثفات التي تشكل مجموع المنتجات التي تسمى بالمحروقات.

إن استخدام البترول السائل كمادة خام أولية وطبيعية قد عرف في حضارات العالم القديم منذ فجر التاريخ -كما ما ورد - وكان استغلال البترول بدائيا ومحدودا، واكتشافه وتوفره اعتمد على الصدفة والقوى الطبيعية في ظهوره على السطح. والنفط كمادة طبيعية يتواجد إما³:

- في حالة سائلة: وهو البترول الاعتيادي **Pétrole conventionnel** وهو البترول التقليدي المعروف؛
- في حالة صلبة: وهو البترول غير الاعتيادي **Pétrole non-conventionnel** ويتكون من عروق إسفلتية صلبة عبارة عن صخور (القار) **Sables bitumeux**، أو حجر السجيل وتسمى هذه الأنواع أيضا (بالبترول غير التقليدي)؛

- في حالة غازية: وهو الغاز الطبيعي ومنه غاز البوتان والبروبان وغيره من الغازات؛
ويلحق بالبترول الصلب غير الاعتيادي **non-conventionnel** البترول السائل غير القابل للاستغلال الاقتصادي بالوسائل التكنولوجية الحالية، أي المتواجد في المناطق الوعرة أو أعماق البحار وغيرها، بحيث يكون استغلاله بتكاليف جد مرتفعة. وتوجد احتياطات معتبرة من البترول المستخرج من رمال وأحجار القار يتم اللجوء إليها واستغلالها في ظروف ارتفاع أسعار البترول الخام.

المحور الثاني: أهمية النفط العربي ومكانته

إن موضوع النفط العربي والتجربة النفطية العربية ليس موضوعا اقتصاديا بحتا، بل هو موضوع متشابك في إطار قضية واحدة تتفاعل فيها العوامل الفنية والاقتصادية والسياسية والاستراتيجية والاجتماعية تفاعلا قويا.

أولا: أهمية النفط السياسية والاستراتيجية

المعروف أن توزيع الثروة البترولية في العالم هو توزيع غير متساو فهناك بلدان صغيرة ليست لها قوة سياسية أو عسكرية، تمتلك احتياطا كبيرا من البترول في حين أن معظم الدول الصناعية الكبرى باستثناء الولايات المتحدة وروسيا (الاتحاد السوفياتي السابق) محرومة منه. هذا الواقع جعل من البترول وكيفية الحصول عليه هدفا من أهداف التخطيط السياسي والاستراتيجي لدول العالم الصناعي، وأصبحت المناطق الحيوية كالشرق الأوسط وشمال افريقيا تحتل مركز الصدارة في العلاقات الدولية منذ منتصف هذا القرن وحتى الآن.

كما أن سياسة الولايات المتحدة الأمريكية إتجاه الوطن العربي لا يمكن أن تتم بمعزل عن موضوع البترول الذي تعتبره مادة استراتيجية لأمنها القومي، وتطبيقا لهذا المبدأ دأبت منذ منتصف هذا القرن على إقامة الأحلاف السياسية وانشاء القواعد العسكرية لتأمين تدفق البترول وحماية طرق امداداته.

وقد برز الدور السياسي للبترول بشكل فعال من خلال الحروب التي شهدتها منطقة الشرق الأوسط في ظل الصراع العربي - الاسرائيلي، فمن أزمة السويس 1956 مرورا بحرب أكتوبر 1973 إلى الحرب العراقية - الإيرانية سنة 1980 ثم حرب الخليج سنة 1991 والعدوان الأخير على العراق سنة 2003 كان البترول في كل هذه الحروب عنوانها الأكبر وهدفها المعلن والخفي حتى أطلق عليها تسمية حروب البترول.

ثانيا أهمية النفط الاقتصادية

تكمن أهمية النفط باعتباره سلعة استراتيجية تعتبر مادة أساسية في الصناعة ولها أثرا فعالا على مختلف أوجه النشاط الاقتصادي والمالي والمصرفي، كما يعتبر كذلك سلعة هامة في التجارة الدولية ومصدر دخل رئيس للدول المنتجة. ومن هنا تنبع أهمية النفط في البلدان العربية من خلال توفيره لفوائض مالية تعتبر ضرورية لتمويل خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الأقطار. إضافة إلى كل هذا فإن أهمية النفط العربي تعود إلى⁴:

1. أهمية النفط كمصدر للطاقة؛
2. أهمية النفط كمادة خام للصناعة البتروكيمياوية؛

3. أهمية قطاع النفط كمجال للاستثمارات الأجنبية؛

4. أهمية النفط في أنشطة التسويق والنقل والتأمين والخدمات المختلفة.

ونظرا إلى أن الحقول النفطية الرئيسية تقع في المناطق البرية القريبة من المياه العميقة، أي القريبة من موانئ التصدير، فإن تكاليف إنتاج النفط العربي أرخص بكثير من تكاليف إنتاج النفط في المناطق الأخرى من العالم، وبحسب إحصاءات منظمة الأقطار العربية المصدرة للنفط (أوبك) فإن احتياطي الدول العربية من النفط الخام في نهاية عام 2011 بلغ 713.7 مليار برميل، بزيادة 0.1 % مقارنة بالعام 2010 مشكلا بذلك حصة 57.6 % من الاجمالي العالمي⁵.

ولقد بلغ اجمالي الصادرات العالمية من النفط الخام ومنتجاته لعام 2010 بنحو 53.5 مليون برميل يوميا، فحين شكلت الصادرات النفطية من الدول العربية حوالي 35.5 % من اجمالي الصادرات النفطية العالمية إذ بلغت نحو 19 مليون برميل يوميا في عام 2010⁶.

كما تقوم الدول العربية المنتجة للبترول بدور بارز ومهم في التأثير على السوق البترولية العالمية من خلال عضويتها في منظمة أوبك بفضل ما تمتلكه من احتياطات نفطية وغازية هائلة، وباستحواذها على جزء كبير من الانتاج العالمي. ولا يقتصر تأثير الدول العربية النفطية على مجريات السوق البترولية العالمية في الوقت الحاضر فحسب بل يتعداه لتظل عنصر فاعل ومؤثر في السوق، بفضل تزايد اعتماد الدول المستهلكة للطاقة على بترولها في المستقبل⁷. هذه الخصائص والمزايا التي تمنح من يملك القرار في الساحة النفطية العربية، القوة والقدرة على الساحة الدولية، كما تمنحه النفوذ في الأسواق العالمية.

ثالثا: الدور الاقتصادي للثروة النفطية العربية

البلدان النفطية لا تشبه في اقتصادياتها بقية الدول النامية، حيث الأهمية النسبية للنفط في الاقتصاد، وحجم الاحتياطات النفطية، ونضج الصناعة النفطية فيها. ولقد حاولت النظرية الاقتصادية أن تعرف مشكلة التنمية الاقتصادية في البلدان النفطية، فأنشأت مفهوم الدولة الريعية، ويكمن الفرق الأساسي بين الدول المصدرة للنفط وبين غيرها من الدول النامية في أن معظم عوائد التصدير تتدفق مباشرة إلى الحكومة في شكل ريع النفط، وحكومة الدولة النفطية تقوم بإعادة توزيع ذلك الريع في شكل إنفاق حكومي.

فلقد واكب تطور أسعار النفط في فترات معينة تدفقات مالية ضخمة لدى مجموع الدول العربي المصدرة للنفط، شكلت أرصدة نقدية تفوق الحاجات الاقتصادية والاجتماعية لهذه البلدان. وبالرغم من النواحي الإيجابية الواضحة لتلك العائدات في تحسين المستوى الاجتماعي والمعيشي لمواطني هذه الدول، إلا أن لهذه الفوائض أيضا نظرا لحجمها تكلفة اقتصادية واجتماعية، أي النواحي السلبية التي نجمت عن التدفق السريع والمفاجئ لهذه الثروة⁸.

والبلدان العربية المصدرة للنفط تمر بمرحلة اقتصادية تاريخية من حيث توفر فوائض مالية هائلة ناتجة عن ارتفاع أسعار النفط، ربما لا تتكرر لها إلا بعد كل 25 سنة، أسعار النفط ارتفعت أول مرة بعد الحظر العربي عشية حرب 1973، ثم ما لبثت أن انخفضت وارتفعت مرة أخرى في بداية الثمانينات على حرب الخليج الأولى لتتجاوز أربعين دولارا أمريكيا للبرميل، ثم انخفضت حتى وصل سعر البرميل إلى ثمانية دولارات أمريكية، وفي سنة 2007 قارب سعره 100 دولار للبرميل، وخلال شهر فيفري من سنة 2008 وصل إلى 104 دولار للبرميل⁸.

بمعنى آخر لا أحد يضمن استمرار أسعار النفط على ما هي عليه وبالتالي فإن من المهم أن نستفيد من هذه الفرص التاريخية لنستقطب استثمارات جديدة في هذا القطاع الحيوي ومحاولة الاستغلال الرشيد للمداخل البترولية في مشاريع استثمارية بدلا من تركها كاحتياطي (أموال مجمدة) لتخفيض تكلفة الفرضة الضائعة.

الجدول (01) : توقعات الأسعار الأساسية (100 = 2005 ، بالدولار الأمريكي الثابت)

التوقعات					الحالية					
2025	2020	2015	2013	2012	2011	2010	2000	1990	1980	السنوات
179.8	180.2	182.4	184.8	190.6	188.1	144.7	53.2	43.4	66.0	الطاقة

Source: Centre de Recherches Statistiques Economiques et Sociales et de Formation pour les Pays Islamiques, **Rapport économique annuel dans les pays membres de l'OCI**, Turquie, 2012, p : 24.

إن ما تحصل عليه الدول العربية النفطية من عائدات مقابل تصديرها لسلعة البترول في الأسواق الدولية الذي يمثل الربح البترولي ما فتئ يتناقص بشكل مستمر، بسبب عاملي التضخم وانخفاض سعر صرف الدولار الأمريكي المعتمد في تجارة النفط. وإذا ما أخذنا في الاعتبار أن الربح يمثل الفرق بين التكلفة الكلية (إنتاج ونقل وتكرير وتسويق توزيع) وبين سعر المنتجات المكررة في أسواق المستهلك النهائي، فإن ما تحصل عليه الدول المصدرة للبترول من هذا الربح يعد ضئيلاً جداً بسبب سيطرة الشركات العالمية على أسواق الاستهلاك النهائية. وهذا التآكل في العائدات يبرر مطالبة الدول المنتجة للبترول بنصيب عادل من هذا، كما أن سلعة النفط باعتبارها ثروة طبيعية ناضبة يجب أن يكون لها سعر مستقل لا يرتبط بتكلفة الربح الإنتاج التي لا يعتد بها في تسعير المواد الناضبة.

ولذلك فإنه من الخطأ النظر إلى الزيادة في الأسعار كفوائض وأرقام مطلقة لأن الأرقام المطلقة لا تعكس الزيادة الحقيقية وإنما ينبغي أن ينظر إليها من حيث قوتها الشرائية، فإذا لم تحسن الدول النفطية استخدام الفوائض البترولية بتبني استراتيجيات للتنمية تحقق التطور الاقتصادي والاجتماعي وتضمن حقوق الأجيال التالية، تكون قد أهدرت ثرواتها الطبيعية الغير متجددة لقاء ثراء ظاهري لا يلبث أن يتراجع بتراجع عائدات النفط. والجدول التالي يبين المقارنة بين أسعار البترول الاسمية وأسعاره الحقيقية بعد تصحيحها باستخدام عنصري سعر الصرف وتضخم الدولار.

الجدول (02): أسعار النفط الخام الاسمية والحقيقية 2000 - 2011 دولار / برميل

السنة	السعر الاسمي	الرقم القياسي ° 2000 = 100	السعر الحقيقي
2000	27.6	100.0	27.6
2001	23.1	101.9	22.7
2002	24.3	103.5	23.5
2003	28.2	105.3	26.8
2004	36.0	107.5	33.5
2005	50.6	109.3	46.3
2006	61.0	112.1	54.4
2007	69.1	114.6	60.3
2008	94.4	116.9	80.8
2009	61.0	117.8	51.8
2010	77.4	119.0	65.0
2011**	107.5	121.3	88.6

المصدر: منظمة الأقطار العربية المصدرة للنفط (أوابك)، تقرير الأمين العام السنوي، العدد 38، الكويت، 2011، ص: 101.

* الرقم القياسي يمثل مخفض الناتج المحلي الاجمالي في الدول الصناعية ، كما ينشرها صندوق النقد الدولي
**بيانات تقديرية

المحور الثالث: النفط العربي نجاح أم فشل للتنمية ؟
أولاً: إيجابيات النفط في التنمية في البلدان العربية النفطية

يلعب قطاع النفط دورا حيويا في تحريك عملية التنمية الاقتصادية في الوطن العربي، سيما وأن عائداته تشكل العمود الفقري لاقتصادات أغلب البلدان العربية. كما ساهمت صناعة البترول في حدوث تحولات اقتصادية واجتماعية غير مسبوقة في اقتصادات البلدان العربية وبشكل خاص المصدرة الرئيسية للنفط منها خلال العقود الثلاثة الأخيرة.

قد يرى البعض أن عائدات النفط استخدمت من أجل إعمار وتنمية الاقتصاد والمجتمع في البلدان المنتجة للنفط، كما إن قسما منها خصص لمساعدة البلدان العربية الفقيرة أو لما يدعى دول المواجهة مع إسرائيل، وإن الإعمار في البلدان المنتجة استدعى استحضار العديد من الأيدي العاملة من الدول العربية والدول الآسيوية والأفريقية، مما أسهم في تنمية البلدان المصدرة للعمالة. وإلى جانب ذلك يقول دعاة هذا الإتجاه إن الدول المنتجة أحدثت صناديق للتنمية لخدمة التنمية في البلدان العربية والنامية، إضافة إلى استثماراتها المباشرة في هذه البلدان. كما إن عائدات النفط، استخدمت في مجال الدفاع والتسليح الحديث، مما عزز مكانة الدول المنتجة.

ولقد كان عقد السبعينات في القرن العشرين، محصلة لجهود الدول العربية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وفي العمل الاقتصادي العربي المشترك بإتجاه التكامل الاقتصادي العربي وتحقيق الامن الاقتصادي العربي.

ولقد ساهم النفط وعائداته في حدوث تحولات اقتصادية واجتماعية غير مسبوقة في الأقطار العربية المصدرة للنفط خلال العقود الثلاثة الأخيرة، حيث تم استخدام عائدات النفط لتحديث البنية التحتية وخلق فرص العمل وتحسين مؤشرات التنمية البشرية، كما تمكنت من زيادة الاحتياطات الرسمية والحفاظ على مستوى دين عام خارجي منخفض نسبيا، وارتفعت متوسطات مداخيل الأفراد في هذه البلدان بنسب ملحوظة⁹.

كما كان لظاهرة الارتفاع الكبير في أسعار النفط التي شهدتها الاقتصاديات العربية المصدرة للنفط منذ بداية الألفية الثالثة، بدون شك، انعكاسات كبيرة على الأوضاع والسياسات الاقتصادية في هذه البلدان. فزيادة الإيرادات النفطية قد ساعدت على تحسين معدلات النمو الاقتصادي. هذا الارتفاع في معدلات النمو الاقتصادي زاد من توافر فرص الاستثمار ومشاريع التنمية، كما أدى إلى خلق فرص عمل ساعدت من تخفيف معدلات البطالة، وفي بعض الحالات تحسين مستويات المعيشة.

ثانيا: فشل البلدان العربية النفطية في تحقيق التنمية

إن الجوانب الإيجابية العديدة، التي سبق الإشارة إليها في هذا حول العلاقة بين النفط والتنمية يجب ألا تحجب عنا رؤية العديد من السلبيات والجوانب غير المشروقة التي تحفل بها الحقبة النفطية الجديدة. فلقد بينت تجارب التنمية في البلدان العربية أن نعمة الموارد الطبيعية تحولت في حالات كثيرة إلى نقمة. فقد كان لوفرة الموارد الطبيعية (النفط) أحد أهم محددات الإخفاق الاقتصادي في هذه البلدان، بمعنى أن الوفرة في الموارد الطبيعية قيدت فرص تحقيق تنمية اقتصادية في هذه البلدان.

حيث أدت الوفرة النفطية بعملية التنمية إلى بلوغ طريق شبه مسدود أصبحت التنمية فيه مشلولة تقريبا، واقتصر ما يتم تحقيقه من نمو في الناتج المحلي الإجمالي على ما يتحقق من ارتفاعات في سعر النفط. وعلى الرغم من الأهمية الكبرى التي تلعبها الاكتشافات النفطية في الاقتصاديات الدول النفطية، إلا أن المشكلة الأساسية تتمثل في ضعف الروابط التي تخلفها هذه الصناعة، كصناعة استخراجية، مع باقي قطاعات الاقتصاد الوطني، حيث يمكن إنتاج النفط بشكل منعزل تماما على باقي صناعات الاقتصاد، مما يعني ضعف الروابط بين هذا القطاع والاقتصاد ككل. ويمكن القول بأن عملية النمو تسير حاليا بدون رؤية واضحة وبدون آليات تحقق التكامل المفترض بين ما يتم تنفيذه من مشروعات تصب في النهاية لتحقيق المستهدفات الكلية للدولة على المدى الطويل.

وعموما فقد استخدمت العائدات النفطية، خصوصا في الفترة التي تلت تصحيح الأسعار على النحو الآتي:

1. جزء من هذه العائدات النفطية يذهب الى تمويل الموازنات العادية للدول المنتجة.
2. جزء آخر يذهب الى تمويل نفقات مشاريع التنمية.
3. الجزء الأكبر، موجودات خارجية مستثمرة في الأسواق العالمية خصوصا (الولايات المتحدة - إنكلترا - سويسرا).

ورغم الجهود المبذولة من طرف حكومات هذه البلدان إلا أنها قد اخفقت في تحقيق اهدافها، فلا التنمية ببعدها الاجتماعي تحقق، ولا التكامل الاقتصادي والامن الاقتصادي تحقق، لذا فقد اتسم عقد التسعينات¹⁰:

1. تراجع في معدلات النمو الحقيقي للناتج المحلي الإجمالي للبلدان العربية (النفطية وغير النفطية).
2. استمرار تدهور شروط التبادل التجاري للبلدان العربية في مجموعها.
3. استمرار تدهور معدلات البطالة، ولاسيما بخصوص الذين يدخلون سوق العمل لأول مرة.
4. تسجيل مزيد من التدهور في الفجوة الغذائية.

وهناك العديد من الدراسات والبحوث الأخرى، ترى إن الدول العربية المنتجة للنفط بددت الثروة النفطية والهدر والإسراف، وانها لم تستطع خلق تنمية حقيقية، بل عمقت درجة اعتمادها على العوائد النفطية، بدلا من إيجاد نشاطات اقتصادية أخرى، يمكن بواسطتها خلق توازن فيما بين فروع الاقتصاد.

علاوة على ذلك، يرى هذا الاتجاه التحليلي، أن معظم البلدان العربية المنتجة للنفط إتجهت الى توطيد (دولة الرفاه) والإعفاءات الضريبية القائمة على دخل الربيع الاقتصادي من النفط، وبذات الوقت تراجعت أهمية الدخل الناجم عن التراكم الرأسمالي، وأخذت الدولة النفطية بدعم الغذاء والصحة والتعليم والاتصالات، كما قدمت الدعم إلى الصناعيين والزراع من أجل تشجيع الصناعة والزراعة، مما خلق روحا توكلية بدلا عن تشجيع المبادرات الفردية وبناء الإنسان المنتج.

ويرى أصحاب هذا الرأي، إن الأخطر من ذلك، أن عائدات النفط ولدت نزعة لدى البلدان المنتجة نحو التصعيد الضخم للإنفاق العسكري، بما في ذلك الاستيراد الكثيف للأسلحة والمعدات العسكرية الغالية الثمن، والنادرة الاستخدام وغير الضرورية، مما أدى الى نوع من التسابق في التسلح.

وبوجه عام، فقد أخفقت الدول العربية المنتجة للنفط في تحقيق تنمية حقيقية باستخدام أموال النفط، يبدو ذلك واضحا من استمرار ارتفاع نسبة الصادرات النفطية من إجمالي الصادرات، حيث تشكل الصادرات النفطية أكثر من نصف الصادرات من السلع والخدمات في الدول العربية المصدرة للنفط حيث بلغت حصتها 52.2 % من إجمالي الصادرات من السلع والخدمات في عام 2010. كما أن الدول العربية المصدرة للنفط تعتمد اعتمادا كبيرا على العائدات النفطية التي تراوحت حصتها ما بين خمس وربع الناتج المحلي الإجمالي خلال الفترة 2000 - 2004، إلا أن مساهمة العائدات النفطية ما لبثت أن تصاعدت بصورة ملموسة خلال الفترة 2005 - 2010 حيث قفزت حصتها لتصل إلى أكثر من نصف (53.7 %) الناتج المحلي الإجمالي في عام 2008، ثم تراجعت في عام 2009 لتصل إلى 31.6 % من الناتج المحلي الإجمالي، إلا أن حصة العائدات النفطية عاودت صعودها في عام 2010 لتبلغ 38.3 %¹¹، مما يدل على أن اقتصاد هذه البلدان معتمد على مادة واحدة في نشاطه الاقتصادي وهو أمر بالغ الخطورة، خاصة إذا ما كانت المادة آيلة للنفاذ.

إن أهداف التنمية في البلدان العربية لم تتحقق بالمفهوم العلمي، لأن هذه البلدان، وإن طور بعضها بنيته التحتية وأقام بعض الصناعات، إلا إن هذا التطور لم يحقق لها الارتقاء بأوضاعها الاجتماعية وازدهارها، كما لم يحقق الاستقلال السياسي - الاقتصادي الناجز، بل بقيت في حالة تبعية للسوق العالمية، وارتبطت من جديد خططها التنموية بتلك السوق، إضافة الى تكريس التبعية التي ظهرت على شكل:

- أ- **تبعية تجارية:** فقد ازداد التبادل التجاري بين الدول العربية والدول الصناعية ولكن لصالح الدول الأخيرة؛
- ب- **تبعية تكنولوجية:** فقد تم نقل التكنولوجيا على نحو غير منظم ودون إعداد لليد العاملة المحلية، وبذلك فإن معظم المصانع تم شراؤها مع مفاتيحها وقطع الغيار والمشرفين الفنيين؛
- ج- **تبعية مالية:** معظم الأموال العربية موضوعة في المصارف الأجنبية، وهي معرضة للتآكل بسبب التضخم وتقلبات أسعار الصرف، إضافة إلى إمكانية استعمالها كسلح ضد المصالح العربية للابتزاز والاستغلال؛
- د- **تبعية غذائية:** إذ انخفضت مساهمة الزراعة في الناتج القومي وازداد الانكشاف الغذائي للدول العربية؛
- هـ- **تبعية للموارد:** إذ إن معظم اقتصاديات الدول العربية، تعتمد على النفط كدخل وطني تصل في بعض الدول إلى ما نسبته 93 % أو يزيد؛
- و. غلبة الاقتصاد الريعي في البلدان العربية النفطية على الاقتصاد الانتاجي الأمر الذي لم يسمح بقيام مشروعات اقتصادية مشتركة بين البلدان العربية يمكن أن تكون نواة لهيكل اقتصادي انتاجي عربي في المستقبل.

المحور الرابع: النظرة مستقبلية للنفط العربي في ظل الأزمة المالية العالمية

أولاً: تداعيات الأزمة المالية العالمية على قطاع النفط العربي

1. ماهية الأزمة:

لقد تضررت البلدان المصدرة للنفط في المنطقة العربية نتيجة الهبوط الحاد في أسعار النفط والنضوب المفاجئ لتدفقات رؤوس الأموال الداخلة، وقد كشفت الأزمة عن بعض جوانب الضعف في القطاع المالي على مستوى المنطقة.

وتعتبر الأزمة كمصطلح بغض النظر عن نوعها عن أحداث مفاجئة في أي نظام أو كيان إداري تنطوي على تهديد واضح لاستقرار هذا النظام أو الكيان في ظروف ضيقة الوقت¹²، ومن أبرز التعريفات للآزمات المالية بأنها " اختلال غير خطي في الأسواق المالية بحيث تتفاقم فيها مشكلات الاختيار المعاكس والمخاطر المعنوية* فتصبح الأسواق غير كفوءة، بمعنى انخفاض قدرتها على أداء دورها كقناة لتمويل المستثمرين وهو ما قد يؤدي إلى حدوث انكماش حاد في النشاط الاقتصادي"¹³.

ترجع بذور الأزمة المالية الحالية إلى الاختلال في نمو الأصول المالية - وخاصة أدوات الدين - بما يتجاوز حاجة الاقتصاد العيني، حيث ساعدت التطورات التكنولوجية المعاصرة في ثورة المعلومات والاتصالات على بزوغ ثروة مالية أو ما عبر عنه البعض "بالانفجار المالي" ساعدت على انتشارها على نطاق العالم في مجموعه عبر شبكات الاتصال العالمية، وقد ساعدت هذه الإمكانيات التكنولوجية المعاصرة على فتح فرص الاستثمار أمام المدخرين على اتساع العالم من ناحية، وفي نفس الوقت الذي زادت فيه المخاطر المرتبطة بها نتيجة للتداخل والترابط بين مختلف المؤسسات من ناحية أخرى، وفي هذه المعادلة الجديدة بين الفرص والمخاطر مالت الكفة إلى ترجيح كفة المخاطر¹⁴.

2. انعكاسات الأزمة المالية العالمية على قطاع النفط العربي:

تأثرت بلدان المنطقة العربية كبقية بلدان العالم بالأزمة المالية والاقتصادية العالمية. وقد تضررت البلدان المصدرة للنفط في المنطقة العربية بصورة مباشرة من الأزمة المالية العالمية نتيجة الهبوط الحاد في أسعار النفط والنضوب المفاجئ لتدفقات رؤوس الأموال الداخلة.

فقد أدت الأزمة إلى تراجع مستمر للطلب على النفط، مما انعكس ذلك في انخفاض الطلب على النفط وخصوصاً من مجموعة الدول الصناعية المستورد الرئيسي الذي كان الأشد وطأة في أثره على تراجع الطلب العالمي، وانحدار حاد في أسعار التي بلغت أدنى مستوياتها بمعدل شهري 38.6 دولاراً للبرميل بنهاية النصف الثاني من عام 2008. هذا الأمر أدى إلى تراجع قيمة الصادرات الدول العربية من النفط الخام. ومعلوم أن

النسبة الكبرى من الصادرات للدول العربية النفطية تعود إلى مورد النفط الذي يمثل في أغلبه أكثر من 90 % من إجمالي الصادرات.

الشيء الذي انعكس في تراجع معدلات النمو وانخفاض إجمالي الإيرادات العامة والمنح وتقلص الوضع الكلي للموازنات العامة وتبخر الفائض الكلي للموازنة العامة، كما أصيبت التجارة العربية بضرر بالغ، وتقلص فائض الميزان التجاري، وتبدد فائض الحساب الجاري للدول العربية خلال عام 2009¹⁵. كما أن تداعيات الأزمة على الاقتصاد العربي أدت إلى تراجع النمو الحقيقي للدول العربية كمجموعة من 6 % عام 2008 إلى 2 % عام 2009، وأدى تهاوي أسعار النفط والتباطؤ في الاقتصاد إلى انكماش الناتج المحلي الإجمالي بأسعار السوق الجارية للدول العربية بنسبة 13 % وللدول العربية النفطية بمعدل 15 % في عام 2009، إضافة إلى تراجع حاد في مستوى دخل الفرد وبالتالي تراجع القدرة على الانفاق والإدخار. وتجاوزت نسبة العجز المالي الكلي إلى الناتج المحلي الإجمالي لعدة دول عربية نفطية نسبة 3 % من جراء الأزمة¹⁶.

لقد ساهمت الأزمة المالية والاقتصادية في تفاقم التحديات السياسية والاجتماعية والاقتصادية القائمة في المنطقة ولا تزال الكثير من الدول العربية تعتمد بشكل كبير على إنتاج الموارد الطبيعية، وهي ترى اليوم جهودها الرامية لتنويع مصادر الدخل والبحث عن البدائل مهددة بتداعيات الأزمة الحالية.

ثانياً: واقع وآفاق النفط العربي والبحث عن البدائل

تشير التوقعات إلى أن الطاقات المتجددة ستلعب دوراً متزايداً في المستقبل، وعليه فإن الدول العربية ستلجأ إلى الطاقات المتجددة والتي من شأنها دون شك أن تلعب دوراً ريادياً في تحقيق التنمية المستدامة لاقتصاداتها، لذا نجد أنها قد بدأت تواكب التحولات الاقتصادية في هذا المجال وذلك من خلال الجهود المبذولة التي تصب مجملها في تجسيد مشاريع لإنتاج الطاقات المتجددة.

1. ماهية الطاقة المتجددة:

احتلت الطاقة المتجددة أهمية كبيرة خلال السنوات القليلة الماضية حيث يتوجها العالم إلى استخدام كافة البدائل المتاحة من مصادر الطاقة التي يمكن الاعتماد عليها لمواجهة الطلب المتزايد على الطاقة مستقبلاً. ويقصد بالطاقات المتجددة تلك الطاقات التي يتكرر وجودها في الطبيعة على نحو تلقائي ودوري بمعنى أنها الطاقة المستمدة من الموارد الطبيعية التي تتجدد أو التي لا يمكن أن تنفذ، كما تعرف الطاقة المتجددة بأنها الطاقة التي تولد من مصدر طبيعي لا ينضب وهي متوفرة في كل مكان على سطح الأرض ويمكن تحويلها بسهولة إلى طاقة".

ومنه، نعني " بالطاقة المتجددة " الكهرباء التي يتم توليدها من الشمس والرياح والكتلة الحيوية والحرارة الجوفية والمائية، وكذلك الوقود الحيوي والهيدروجين المستخرج من المصادر المتجددة"¹⁷.

ويمكن أن نعرف الطاقة المتجددة هي " أنها الطاقة المستمدة من المصادر التي يمكن أن تعيد الطبيعة توليدها بشكل مستمر وبدون تدخل الإنسان، مثل المياه والرياح والطاقة الشمسية والطاقة الحرارية الأرضية والكتلة الحيوية"¹⁸.

وتتميز مصادر الطاقة المتجددة بقابلية استغلالها المستمر دون أن يؤدي ذلك إلى استنفاد منابعها، فالطاقة المتجددة هي تلك الموارد التي نحصل عليها من خلال تيارات الطاقة التي يتكرر وجودها في الطبيعة على نحو تلقائي ودوري.

ولقد أثبتت الدراسات المتعلقة بالإمكانيات المتاحة من وسائل إنتاج الكهرباء من مصادرها المتجددة في المنطقة العربية، تمتعها بوفرة كبيرة في مصادر الطاقة المتجددة خاصة الطاقة الشمسية وطاقة الرياح، حيث تقع معظم الدول العربية في منطقة الحزام الشمسي. وتتمتع معظم دول المنطقة العربية أيضاً بإمكانات جيدة في مجال طاقة الرياح لتوليد الكهرباء، علاوة على مصادر الطاقة المائية في بعض الدول، إلى جانب مصادر طاقة الكتلة الحيوية.

2. الجهود العربية المبذولة في الحصول على الطاقة المتجددة:

إن النفط الذي اعتمد عليه العالم كمصدر أساسي للطاقة وما يزال، سوف يكون مهدداً بالنضوب قبل غيره من مصادر الطاقة الناضبة بسبب محدودية احتياطيه، مقارنة بنسبة الاعتماد المتزايد عليه. ولقد أشار تقرير معهد أكسفورد لدراسات الطاقة الذي قدم في مؤتمر الطاقة العربي لعام 2002 على إن الرسالة الرئيسية لأية دولة تعتمد على عائدات الصادرات من السلع الرئيسية، سواء كانت هذه الموارد قابلة للنضوب مثل النفط أو الغاز أو أي مصدر آخر مثل المنتجات الزراعية، هي إتخاذ إجراءات خطوات كبيرة وملموسة لتنويع اقتصادها¹⁸. وهذا النصيحة لا تزال اليوم حجر زاوية في أي استراتيجية للتنمية المستدامة للدول العربية، وخصوصاً بالنسبة للاقتصادات الغنية بالموارد.

ولقد توجهت الدول العربية إلى النظر في استخدام البدائل الأخرى التي يمكن الاعتماد عليها لمواجهة الطلب المتزايد على الطاقة مستقبلاً، وفي ظل تذبذب أسعار النفط الخام ولتزايد المخاوف من نضوب النفط والغاز في المستقبل، وهو ما أعطى الطاقات المتجددة أولوية في مجالات البحث والتطوير والتطبيق باعتبارها أكثر البدائل الواعدة ملائمة لتلبية الاحتياجات المتزايدة إلى الطاقة الكهربائية¹⁹.

تتمتع البلدان العربية بإمكانات هائلة من موارد الطاقة المتجددة، بما فيها الطاقة الشمسية وطاقة الرياح، بالإضافة إلى الطاقة المائية والطاقة الحرارية الجوفية في بعض المواقع، وتحتل الطاقة الكهرومائية المركز الأول بين مصادر الطاقة المتجددة المستخدمة لتوليد الكهرباء في المنطقة، تليها طاقة الرياح.

ولقد تطورت سوق الطاقة المتجددة في المنطقة العربية بسرعة خلال السنوات الأخيرة. فعلى غرار التوجهات العالمية فإن استخدام الطاقة الفولطائية الضوئية الشمسية قد تنامي بشكل متسارع في المنطقة، على رغم أن حصة هذه الطاقة في تلبية إجمالي الطلب لا تزال متدنية. وتحتل الإمارات العربية المتحدة المركز الأول بين بلدان المنطقة في توليد الكهرباء من الطاقة الفولطائية الضوئية، حيث يبلغ إجمالي القدرة المركبة 22.5 ميغاواط، ثم تتبعها مصر ومريتانيا والمغرب بقدرة 15 ميغاواط في كل منها. وهناك الجزائر والبحرين وليبيا والمملكة العربية السعودية بقدرة مركبة تبلغ حوالي 5 ميغاواط في كل منها.

كما بلغ مجموع الاستثمارات الجديدة في الطاقة المتجددة خلال العام 2012 نحو 1.9 بليون دولار، أي ما يوازي ستة أضعاف مجموع الاستثمارات في العام 2004. وللمقارنة، فإن مجموع الاستثمارات العالمية في الطاقة المتجددة في العام نفسه وصل إلى 244 بليون دولار، وهو ثاني أضخم رقم يسجل في سنة واحدة. أما مجموع استثمارات الطاقة المتجددة منذ العام 2006 فبلغ نحو 1.3 تريليون دولار²⁰. ولقد كشفت عدة بلدان عن مشاريع وسياسات في هذا المجال. وهذا التوسع الحديث في سوق الطاقة المتجددة في المنطقة، بالإضافة إلى تنوع الدول المشاركة فيه، ناجم عن الحاجة إلى تعزيز أمن الطاقة وتلبية الزيادة الكبرى في الطلب ومعالجة مشكلة ندرة المياه فاعتباراً من أوائل سنة 2013، يجري العمل على 64 مشروعاً جديداً للطاقة المتجددة بقدرة إجمالية تبلغ نحو 6 جيغاواط، وفي ذلك زيادة تصل إلى أربعة أضعاف القدرة الحالية²¹.

ورغم أن الدول العربية قد بذلت جهوداً متنوعة منذ عام 1992 من أجل التوسع في استخدام الطاقة المتجددة، سواء على المستوى القطري أو على المستوى العربي، وقد تم تحقيق مستويات مختلفة من التقدم، وإن ظلت جميعها دون التطلعات فمزال نصيب الطاقة الكهربائية المنتجة من مصادر الطاقة المتجددة دون 4

% من إجمالي الطاقة الكهربائية المنتجة في الدول العربية²²، الأمر الذي يتطلب إعادة النظر في السياسات والأطر المؤسسية والتشريعية الحالية المتعلقة بقضايا الطاقة وارتباطها بإمكانات تطوير تقنيات الطاقة المتجددة ونشر تطبيقاتها.

الخاتمة:

النفط ليس مجرد مصدر للطاقة، ولكنه يعتبر أيضا موردا هاما لتحقيق أهداف التنمية الشاملة التي ستدعم بدون شك من القدرة التنافسية للاقتصادات العربية على مستوى النظام الاقتصادي العالمي. ومع توفر العائدات النفطية الضخمة، انطلقت جهود التنمية في البلدان العربية المنتجة للنفط بخطى سريعة، حيث خصصت ميزانية كبيرة للإنماء في البلدان المنتجة للنفط، فكانت البرامج الطموحة لبناء الطرق والمدارس والمستشفيات والمولدات الكهربائية والمساكن، وسواها من عناصر البنى الهيكلية الاقتصادية والاجتماعية. ولقد حققت البلدان المنتجة للنفط إنجازات إنمائية واضحة، لكن ذلك لا يعني أن هنالك تنمية حقيقية، فلا يزال اقتصاد هذه الدول يعتمد بشكل مباشر على إنتاج النفط الخام وتصديره، ويعتمد مطلقا على التجارة الخارجية. فالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول لم تؤدّ إلى إيجاد بناء إنتاجي قادر على دعم عملية التنمية واستمرارها، فهذه التغيرات لم تؤدّ إلى بناء الهيكل الإنتاجي المادي والبشري، القادر على توليد طاقة إنتاجية مدعمة ذاتيا، وقادرة على تحقيق زيادة منتظمة في متوسط الدخل الحقيقي للفرد في المدى المنظور. ولقد تعرض الاقتصاد العالمي لأزمة مالية عالمية كان لها التأثير البالغ على الجميع. بالنسبة للاقتصادات العربية، تمثلت أهم تداعيات الأزمة في الانخفاض الحاد في أسعار النفط وترجع الطلب عليه، والتباطؤ في وتيرة النشاط الاقتصادي وتراجع أوضاع المالية العامة وتناقص التدفقات النقدية الواردة لهذه الاقتصادات. ومن هذا المنظور أصبح على الدول العربية النفطية ترك الاعتماد فقط على خيار النفط في تمويل عملية التنمية الاقتصادية، والشروع في البحث عن البدائل خارج مجال المحروقات، وكذلك استغلال فترة ارتفاع أسعار النفط لأنها تمثل فرصة كبيرة لتنفيذ الكثير من الإصلاحات. وهنا تبرز أهمية التعاون العربي المشترك عن طريق اعتماد استراتيجية تنطلق من أهداف محددة ومسجلة بوضوح، أهداف تنطلق من تصور واضح للصورة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المرغوب فيها للمستقبل العربي.

النتائج:

- تتميز أغلب اقتصاديات البلدان العربية النفطية بأنها اقتصاديات مشوهة، تعتمد على نشاط اقتصادي واحد يتمثل في القطاع النفطي، وهذا ما أدى إلى تنمية غير متوازنة، فلدينا أنشطة اقتصادية متخلفة ونشاط واحد يحقق فائضا اقتصاديا، ولكن هذا الفائض الاقتصادي لا يمكن أن تتحكم في أسعاره.
- إن البلدان العربية المنتجة للنفط قد حققت إنجازات إنمائية واضحة، لكن ذلك لا يعني أن هنالك تنمية حقيقية، فلا يزال اقتصاد هذه الدول يعتمد بشكل مباشر على إنتاج النفط الخام وتصديره، ويعتمد مطلقا على التجارة الخارجية.
- إن العائدات النفطية لم تخدم غرضها كأداة لاكتساب المجتمع النفطي للقدرة التكنولوجية التي هي شرط أساسي لقيام تنمية حقيقية، كما أن توافر الأموال الجديدة أدى إلى ضعف التحسس بالقطاعات غير النفطية، كالقطاع الزراعي.
- تتميز أسعار النفط بعدم استقرارها بالنظر لتأثرها بمجموعة من العوامل الاقتصادية والسياسية وهو ما يؤدي إلى تعرض اقتصاديات البلدان العربية النفطية لصدمات إيجابية أو سلبية حسب مستويات الأسعار المسجلة في الأسواق العالمية.
- تواجه البلدان المنتجة للنفط تحديات خاصة في إدارة اقتصاداتها، ليس فقط لأن أسعار وإيرادات النفط شديدة التقلب ومن الصعب التنبؤ بها بل أيضا لأنه يتعين عليها أن تخطط للوقت الذي سينفذ فيه النفط ولعدم اليقين

فيما يتعلق بإيرادات البترول، في حين يطرح واقع أن النفط شكل غير متجدد للطاقة قضايا متعقدة ترتبط بمدى قابلية الموارد للاستمرار وتخصيصها فيما بين الأجيال؛

- إن النفط الذي اعتمد عليه العالم كمصدر أساسي للطاقة وما يزال، سوف يكون مهددا بالنضوب قبل غيره من مصادر الطاقة الناضبة بسبب محدودية احتياطيها، مقارنة بنسبة الاعتماد المتزايد عليه، وهو ما يحتم على البلدان العربية على البحث عن البديل والمتمثل في الطاقات المتجددة.

التوصيات:

- يتمثل التحدي الأكبر بالنسبة لبلد منتج للنفط في مدى الحكمة في استخدامه لثروته النفطية، بدون تبديد الإيرادات، فالنفط قابل للنفاذ ولهذا فإن من المحتم أن تنضب الإيرادات النفطية في مرحلة ما.

- على البلدان العربية التصدي للتحديات الداخلية، وتتمحور حول إخفاق عملية التنمية القطرية وما يتفرع عنها من تحديات أخرى تتمثل في: الأمن الغذائي وردم الفجوة الغذائية، مشكلة المياه، نقل التكنولوجيا وبناء رأس المال البشري، مسألة التلوث وقضايا البيئة.

- على البلدان العربية التصدي للتحديات الخارجية التي تفرضها التطورات العالمية والتطورات والتغيرات التي تعززها عمليات العولمة المتزايدة للاقتصاد العالمي، وبالنسبة للاقتصادات العربية، فإنها ستواجه تحديات الانضمام للشركة الأوروبية، أو التعامل مع الاتحاد الأوروبي، وإلى الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية. كما ستواجه ما ينجم عن التعامل مع التكتلات الاقتصادية الدولية.

- لا يمكن لأية دولة عربية بمفردها أن تواجه التحديات الخارجية والداخلية، وإنه لابد في هذا المجال، عن العمل الجماعي والتنسيق العربي وتفعيل العمل الاقتصادي العربي المشترك، تحقيقاً للأمن العربي وخاصة الأمن الاقتصادي الذي بتحقيقه يمكن تكريس القرار السياسي والاقتصادي المستقل، ويلعب النفط في هذا المجال الدور الرئيس.

- إن مشكلة التقلبات في أسواق النفط تطرح ضرورة العمل على تخفيف درجة الاعتماد على القطاع النفطي كأهم عامل في دفع عجلة التنمية الاقتصادية من خلال التركيز على التنويع الاقتصادي، ويمثل التصدي للترجع الحاد في أسعار النفط بسبب تداعيات الأزمة المالية العالية التحدي الأهم أمام البلدان العربية النفطية.

- مادة النفط مادة ناضبة، وبالتالي لابد من الاستثمار في الطاقة النووية وتشجيع استخدام مصادر الطاقة المتجددة كالشمس والرياح. هناك تحديين اثنين سيواجهان الإنتاج النفطي العربي، وهما زيادة استخدام بدائل أخرى للطاقة، كالفحم والوقود الحيوي، ودخول منتجين آخرين للنفط من خارج المنطقة العربية، لكن مع هذا سيبقى الطلب على النفط سيزداد ولا سيما النفط العربي.

- يستهدف التحول الحالي في مصادر الطاقة الانتقال من مصادر طاقة ناضبة إلى تلك المتوفرة بكميات أكبر ووصولاً إلى مصادر متجددة ودائمة. فالنفط والغاز يشكلان الأساس في مصادر الطاقة الحالية، وإن الأمل معقود على الفحم الحجري والطاقة النووية، ليشكلا مصادر الوقود الانتقالي إلى أن يحين الوقت لتطوير مصادر الطاقة التي لا تنضب، أي لها القابلية على التجدد الدائم. كالطاقة الشمسية والمفاعلات النووية وطاقة الرياح وطاقة الحرارة الجوفية لباطن الأرض وغيرها من الطاقات المتجددة الأخرى.

الإحالات والهوامش:

¹ صلاح يحيوي، فاروق الصوفي، سياسات في تصنيع النفط، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1981، ص: 08.

² جون روبرتس، منهج مفتوح للتعريف على أساسيات صناعة النفط - مقدمة لصناعة النفط -، تقرير مؤسسة Internews، الولايات المتحدة الأمريكية، ص: 37.

- ³ محمد أحمد الدوري، **محاضرات في الاقتصاد البترولي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1983 ص: 08.
- ⁴ منظمة الأقطار العربية المصدرة للنفط أوابك، التقرير الإحصائي السنوي، الكويت، 2012، ص: 1.
- ⁵ صندوق النقد العربي، **التطورات في مجال النفط والطاقة**، التقرير الاقتصادي العربي الموحد، أبو ظبي، 2011، ص: 99.
- ⁶ صندوق النقد العربي، **تطور السوق البترولية العالمية وتأثيراتها على الاقتصادات العربية**، التقرير الاقتصادي العربي الموحد، أبو ظبي، 2011، ص: 185.
- ⁷ Steven Barnett, Rolando Ossowski, **Le yoyo pétrolier pourquoi les pays producteurs de pétrole doivent bien gérer leur ressources**, finances et développement magazine de FMI, Washington, Mars 2003, p : 36.
- ^{*} إن الفائض البترولي يمثل الفرق الموجب بين العائدات من الصادرات النفطية أساساً، وبين مجمل الواردات كأرصدة متراكمة تتحصل عليها الدولة. أي يعبر عن الفرق الموجب لميزان المدفوعات، والذي تعجز إمكانيات الاقتصاد الوطني عن استيعابه في أنشطة استثمارية حقيقية ومنتجة، مما يجعله يتراكم سنة بعد أخرى.
- ⁸ محمود عبد الفضيل، **الوطن العربي بين قرنين**، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2000، ص: 223.
- ⁹ الطاهر الزيتوني، **التطورات في أسعار النفط العالمية وانعكاساتها على الاقتصاد العالمي**، مجلة النفط والتعاون العربي، المجلد 36، العدد: 132، منظمة العربية المصدرة للبترول، الكويت، شتاء 2010، ص: 56.
- ¹⁰ صباح عبد الرسول التميمي، **دور النفط العربي في تحقيق الأمن الاقتصادي العربي**، مجلة كلية للتربية للبنات، المجلد 21، العدد 01، جامعة بغداد، بغداد، 2010، ص: 131.
- ¹¹ منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول، **تطور العائدات النفطية وتأثيرها على اقتصادات الدول الأعضاء**، دراسات الإدارة الاقتصادية، الكويت، تشرين أول / أكتوبر 2011، ص: 03.
- ^{**} يقصد بمشكلات الاختيار المعاكس هو المشكلات التي تنتج عن تقديم المؤسسات المالية ائتمان إلى عملاء ذو جدارة ائتمانية منخفضة مما قد يؤدي إلى عدم قدرتهم على السداد. أما المخاطر المعنوية هي تلك المخاطر التي قد تواجه المقرض (البنك) نتيجة اتجاه المقرض (العميل) إلى الاستثمار في مشروعات ذات درجة خطر مرتفعة و يعتبرها المقرض غير مقبولة لأنها قد تتسبب في حالة الخسارة في عدم استرداده لأمواله.
- ¹² Frederic S Mishkin, **Understanding Financial crisis, a developing country perspective**, NBER, Working paper series, wp 5600, may 1996, p: 17.
- ¹³ كريستينا برينت، طارق الحق وآخرون، **آثار الأزمة المالية والاقتصادية على البلدان العربية: أفكار بشأن استجابة سياسات الاستخدام والحماية الاجتماعية**، منظمة العمل الدولية، لبنان، أبريل 2009، ص: 01.
- ¹⁴ الطاهر الزيتوني، **تقرير حول الأزمة المالية العالمية وانعكاساتها على قطاع النفط والغاز الطبيعي في الدول العربية**، مجلة النفط والتعاون العربي، المجلد 37، العدد 136، المنظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول (أوابك)، الكويت، 2011، ص: 185.
- ¹⁵ الطاهر الزيتوني، **تقرير حول الأزمة المالية العالمية وانعكاساتها على قطاع النفط والغاز الطبيعي في الدول العربية**، مرجع سبق ذكره، ص: 186.
- ¹⁶ مخلفي أمينة، **النفط والطاقت البديلة المتجددة وغير المتجددة**، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011، ص: 231.
- ¹⁷ هاني عبيد، **الإنسان والبيئة - منظومات الطاقة والبيئة والسكان -**، دار الشروق، عمان، 2000، ص: 205.
- ¹⁸ صندوق النقد العربي، **التعاون العربي في مجال الطاقة المتجددة**، التقرير الاقتصادي العربي الموحد، أبو ظبي، 2011، ص: 225.
- ¹⁹ كريسوفر ألسوب، **بسام فتوح، تطورات أسواق النفط والغاز الطبيعي العالمية وانعكاساتها على البلدان العربية (2 - 2)**، مجلة النفط والتعاون العربي، منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول، المجلد: 37، العدد: 136، الكويت، شتاء 2011، ص: 63.

- ²⁰ كرستين لينس، ليلي رياحي، وآخرون، الطاقة المتجددة، التقرير السنوي للمنتدى العربي للبيئة والتنمية، المنتدى العربي للبيئة والتنمية AFED، 2013، بيروت، 2013، ص: 51.
- ²¹ كرستين لينس، ليلي رياحي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 51.
- ²² صندوق النقد العربي، التعاون العربي في مجال الطاقة المتجددة، مرجع سبق ذكره، ص: 225.

المراجع:

باللغة العربية:

1. الطاهر الزيتوني، التطورات في أسعار النفط العالمية وانعكاساتها على الاقتصاد العالمي، مجلة النفط والتعاون العربي، المجلد 36، العدد: 132، منظمة العربية المصدرة للبترول، الكويت، شتاء 2010، ص: 56.
2. الطاهر الزيتوني، تقرير حول الأزمة المالية العالمية وانعكاساتها على قطاع النفط والغاز الطبيعي في الدول العربية، مجلة النفط والتعاون العربي، المجلد 37، العدد 136، المنظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول (أوابك)، الكويت، 2011.
3. جون روبرتس، منهج مفتوح للتعريف على أساسيات صناعة النفط - مقدمة لصناعة النفط -، تقرير مؤسسة Internews، الولايات المتحدة الأمريكية.
4. صباح عبد الرسول التميمي، دور النفط العربي في تحقيق الأمن الاقتصادي العربي، مجلة كلية للتربية للنبات، المجلد 21، العدد 01، جامعة بغداد، بغداد، 2010.
5. صلاح يحيوي، فاروق الصوفي، سياسات في تصنيع النفط، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1981.
6. كريستوفر ألسوب، بسام فتوح، تطورات أسواق النفط والغاز الطبيعي العالمية وانعكاساتها على البلدان العربية (2 -)، مجلة النفط والتعاون العربي، منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول، المجلد: 37، العدد: 136، الكويت، شتاء 2011، ص: 63.
7. محمد أحمد الدوري، محاضرات في الاقتصاد البترولي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1983.
8. محمود عبد الفضيل، الوطن العربي بين قرنين، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2000.
9. مخلفي أمينة، النفط والطاقات البديلة المتجددة وغير المتجددة، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011.
10. كرستين لينس، ليلي رياحي، وآخرون، الطاقة المتجددة، التقرير السنوي للمنتدى العربي للبيئة والتنمية، المنتدى العربي للبيئة والتنمية AFED، 2013، بيروت، 2013، ص: 51.
11. كريستينا برينت، طارق الحق وآخرون، آثار الأزمة المالية والاقتصادية على البلدان العربية: أفكار بشأن استجابة سياسات الاستخدام والحماية الاجتماعية، منظمة العمل الدولية، لبنان، أبريل 2009.
12. كريستوفر ألسوب، بسام فتوح، تطورات أسواق النفط والغاز الطبيعي العالمية وانعكاساتها على البلدان العربية (2-2)، مجلة النفط والتعاون العربي، منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول، المجلد: 37، العدد: 136، الكويت، شتاء 2011، ص: 63.
13. هاني عبيد، الإنسان والبيئة - منظومات الطاقة والبيئة والسكان -، دار الشروق، عمان، 2000، ص: 205.
14. صندوق النقد العربي، التقرير الاقتصادي العربي الموحد، أبو ظبي، 2011.
15. منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول (أوابك)، التقرير الإحصائي السنوي، الكويت، 2012.
16. منظمة الأقطار العربية المصدرة للنفط (أوابك)، تقرير الأمين العام السنوي، العدد 38، الكويت، 2011.
17. منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول (أوابك)، تطور العائدات النفطية وتأثيرها على اقتصادات الدول الأعضاء، دراسات الإدارة الاقتصادية، الكويت، تشرين أول / أكتوبر 2011.

باللغة الأجنبية:

ملخص:	Résumé :
تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور وأهمية خدمات ما بعد البيع في المساهمة في تحسين جودة المنتج، والإصغاء للزبون والتواصل معه قبل قرار الشراء وبعده، وان تتميز بها المؤسسة الصناعية عن منافسيها، وتحسن بها مركزها السوقي، مع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية بإحدى المؤسسات الخاصة الصناعية الجزائرية وهي شركة كوندور إلكترونيكس بولاية برج بوعرييج . الكلمات المفتاحية: خدمات ما بعد البيع، إرضاء الزبون، جودة المنتج، المركز السوقي، المؤسسة الصناعية.	L'objet de cette étude est de démontrer le rôle et l'importance du service après-vente et sa contribution dans l'amélioration de la qualité du produit, de prêter oreille et de corrélér avec le client avant et après la décision de l'achat, ce qui distingue l'entreprise industrielle de ses concurrentes, d'autant qu'il permet d'étendre sa position dans le marché. Ainsi que l'exposition et l'analyse des résultats de l'étude effectuée au sein d'une des entreprises privées de la production algérienne qui est Condor Electronics de la Wilaya de Bourdj Bou Arreridj. Mots clés : service après-vente, satisfaire le client, qualité du produit, position dans le marché, entreprise industrielle.

مقدمة:

تفرض المنافسة ضغوطا متزايدة على المؤسسة الصناعية فتجبرها على التأقلم معها، فتسعى المؤسسة إلى اكتساب ميزة تنافسية أو عدة مزايا تنافسية من خلال استغلال مصادرها الداخلية و الخارجية، والعمل على المحافظة عليها وتطويرها حتى تتميز بها عن منافسيها وتحتل بها مركز تنافسي جيد.

وقد اخترنا في هذه الورقة البحثية التركيز على أحد هذه المزايا التنافسية وهي الخدمات المرافقة للمنتجات أو ما يسمى بخدمات ما بعد البيع، والتي أدركتها بعض المؤسسات الصناعية الجزائرية المصنعة للأجهزة المعمرة، وأصبحت لخدمات ما بعد البيع مكانة مهمة في إستراتيجية التسويق للمؤسسة، وتم إشراكها في سير نوعية وجودة المنتجات وجلب المعلومات من الزبائن، لقد أصبحت مركز للفائدة ولها القدرة في تطوير نشاطات جديدة. فما هي أهمية ومكانة خدمات ما بعد البيع في المؤسسة الصناعية كوندور إلكترونيكس؟

الإشكالية

على ضوء ما سبق، سنحاول في هذا المقال معالجة الإشكالية الآتية:

كيف يمكن للمؤسسة الصناعية أن تحسن منتجاتها وترضي زبائنها بالاعتماد على خدمات ما بعد البيع ؟

الفرضية:

تستطيع المؤسسة الصناعية ان تحسن جودة منتجاتها وترضي زبائنها بتبني أسلوب خدمات ما بعد البيع.

لمعالجة هذه الإشكالية ارتأينا التطرق إلى المحاور التالية:

أولاً: الإطار النظري لخدمات ما بعد البيع.

ثانياً: أهمية وجود مديرية خدمات ما بعد البيع في شركة كوندور إلكترونيكس.

أولاً: الإطار النظري لخدمات ما بعد البيع:

مع ظهور اقتصاد السوق، وما يمتاز به من منافسة شديدة وطنية أو أجنبية، ومع كثرة الإنتاج وسهولة التموين في كل الأسواق والمناطق، أدى بالمستهلكين أن يفضلوا باختيارهم إحدى المنتجات عن بقية منتجات المنافسين الآخرين.

لذا فإن المؤسسة لها مصلحة واضحة في تعزيز وتقوية قيمة الخدمات المقدمة مع منتجاتها بمساعدة الموزعين، حيث تستعمل الخدمة ما بعد البيع كدفع يدفعهم إلى التميز بين منافسيهم والاهتمام بالمستهلكين من أجل كسب وفائهم وجلب آخرين جدد.

1- أنواع خدمات المنتجات

- الخدمة هي وظيفة تسويقية تهدف إلى زيادة رضا المستهلك أو المشتري الصناعي عن المنتج مما يؤدي إلى تفضيله لهذا المنتج وتكرار شرائه، وتتسم الخدمة بما يلي:ⁱ
- تشمل جوانب فنية مثل التركيب والصيانة والإصلاح وجوانب غير فنية مثل قبول مردودات المبيعات ومنتج الائتمان وتسليم البضاعة مجاناً في مكان المشتري.
- تبدأ قبل الإنتاج لدراسة احتياجات المستهلكين واقتراح السلع الملائمة لهذه الاحتياجات، وتمتد بعد عملية البيع مثل خدمات الصيانة والإصلاح وقبول المردودات.
- تمثل أحد العناصر الترويجية التي تعتمد عليها المؤسسة لجذب المستهلكين وأداة من أدوات المنافسة بين المؤسسات.
- تساعد على حماية المنتج، بحيث تمثل نوع من العلاقة بين المؤسسة والمستهلكين إذ تتطلب الاتصال المستمر معهم.
- و يمكن تحديد ثلاث اتجاهات للخدمة كالآتي:ⁱⁱ

أ- خدمات ما قبل البيع

- تكمن أهمية هذه الخدمات في التعرف على رغبات وحاجات وميول واتجاه المستهلكين في الطلب المرتقب على السلعة، ويمكن تلخيص مهامها كالآتي:
- التوضيحات قبل الشراء، و نشر الوثائق التجارية و التقنية للاستعمال، وهذا لتسهيل عملية التفرقة بين المنتجات من نفس النوع.

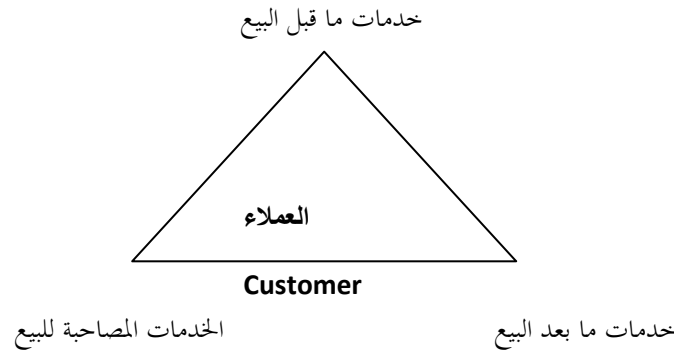
ب- الخدمات المرافقة للبيع

- و تهدف إلى تعريف المستهلك بالمنتج ومواصفاته القياسية وشرح طرق وسبل استخدامه، ونذكر منها:
- التزويد بالوثائق الخاصة بالتركيب، الاستعمال، العناصر المكونة... إلخ، والتي تسمح للمستهلك بالمعرفة الجيدة للمنتج.
- إعلام المستهلك بالخدمات المقدمة له من قبل المؤسسة أو الموزع.

ج- خدمات ما بعد البيع

- وهي الخدمات التي تركز على الإصلاح والصيانة والتركيب والاستبدال للمنتج أو الأجزاء التي تم تلفها عند الاستعمال، ونجد منها:
- تلقين المستهلك الإرشادات الواجبة احترامها لأجل استعمال أحسن وصيانة صحيحة.
- تحذير المستهلك وإعلامه بالإعطاب التقنية للمنتج وذلك بالتأمين مجاناً في إطار الضمانات التقنية، أو بالمقابل خارج الضمان، اليد العاملة وقطع الغيار الضرورية، الشيء الذي يطمئن المستهلك.
- التنفيذ الفعلي للتصليح سواء عند المستهلك أو في الورشة بعد الفحص والتقييم.
- لذا تعمل المؤسسات الجاذبة للمستهلكين عادة على توفير هذه المستويات الثلاث من الخدمة، كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (01) : الصورة المثلى لخدمة العملاء



المصدر : خضير كاضم محمود : إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان ، 2002 ، ص، 204 .

وبما أن هذه الورقة البحثية حول خدمات ما بعد البيع، لذا نقوم بعرض تفصيلي لهذه الخدمة.

2- مفهوم خدمات ما بعد البيع:

تتعلق خدمات ما بعد البيع عاده بالمنتجات التقنية سواء كانت معمرة أو لا، ولقد وجدت للخدمات ما بعد البيع عدة تعريفات يمكن ذكر أهمها:

- ✓ " هي كل الأنشطة التي يبذلها المنتج والتي من شأنها تمكين المستهلك على الشراء وتأمين أفضل استفادة يحصل عليها من السلع من خلال زيادة المنافع الإضافية بحيث تحقق أكبر إشباع ممكن لحاجياته ورغباته".ⁱⁱⁱ
- ✓ " هي استخدام كل الوسائل القادرة على إعطاء للمستعمل القدر الممكن من الإرضاء للأجهزة دون التحديد المسبق لفترة هذا الإرضاء، وإن تستخدم هذه الوسائل مجانا أو بالمقابل، سواء كانت مقررّة في عقد البيع أو لا، وهذا لدوام مبيعات المؤسسة".^{iv}
- ✓ "هي كل ما يتوافق خارج حدود الأسعار لربط المستهلك بمنتج معين محدد إلى منتج منافس من نفس الطبيعة، وذلك بالتزود بكثير من التسهيلات من أجل كسب هذا المنتج أو هذه الخدمة، ومنح أكبر رضا ممكن في استعمال هذا المنتج".^v
- ✓ "خدمات ما بعد البيع هي الفكرة الرئيسية التي يعطيها المنتج للسلعة من أجل إرضاء أكثر للمستهلكين إلى أقصى الحدود، بهدف تكرار الشراء".^{vi}

من خلال عرض التعاريف السابقة نستنتج أن خدمات ما بعد البيع تقوم بها المؤسسة أو الموزع بالمقابل أو دون مقابل من أجل كسب ثقة المستهلكين ورضاهم، وهي تعمل خارج الأسعار من أجل الحصول على منافع إضافية للمنتج. وبهذا تشارك خدمات ما بعد البيع في:

- تطوير صورة العلامة للمؤسسة بترقية مبيعاتها.
- تحسين نوعية المنتج عن طريق المعلومات المستخلصة من عمليات التصليح أثناء الضمان أو خارجه.
- وتقوم المؤسسة المنتجة للمنتجات المعمرة بتقديم خدمات ما بعد البيع بإحدى الطرق التالية:^{vii}
- خدمات تركز في المصنع ذاته وهذا يتطلب إرجاع السلعة مرة ثانية.
- يمكن أن تكون للمؤسسات محطات للخدمة موزعة على مناطق مختلفة في البلاد.
- تقدم بعض المؤسسات خدماتها بطريقة لا مركزية وتعهد بها إلى الموزعين أو الوسطاء، و لا تتوقع أي أرباح من جراء هذه الخدمات، فتتظر إلى نفقات الإصلاح والصيانة نفس نظرة نفقات الإعلان، فكلاهما استثمار سيعود مرة أخرى على المؤسسة، إما في شكل زيادة ثقة المستهلكين أو تدعيم لشهرتها، وضمان لتكرار عمليات الشراء.

وما يمكن استخلاص أن خدمات ما بعد البيع هي في نفس الوقت ذات طابع:

- تقني؛ فيما يتعلق بفحص العيوب، الدراسة وتصميم العتاد.
- تجاري؛ من أجل دوام العلاقة مع المستهلك وكسب ولائه.
- إداري؛ لأن تسييرها يتطلب تسيير خاص للوكلاء، وتوزيع قطع الغيار.

3- أهداف خدمات ما بعد البيع

إن المؤسسات المنتجة للأجهزة المعمرة ملزمة بمسك وتنظيم خدمات ما بعد البيع، وهذا من أجل:

- كسب سمعة جيدة للمؤسسة بتقديم خدمات ما بعد البيع في مستوى تطلعات الزبائن.
- زيادة كسب ثقة الزبائن، لأن الثقة أساس تكرار الإقبال على منتجات المؤسسة.

وتمارس خدمات ما بعد البيع من طرف المؤسسة المنتجة للأجهزة والآلات المعمرة أو الموزعين أو من قبل مؤسسات مستقلة، ولكن يعملون في أغلب الأحيان كصفة وكيل للمؤسسة المنتجة أو الموزع، وذلك على شكل محطات للخدمة موزعة على مناطق مختلفة في البلاد.

كما تقدم بعض المؤسسات خدماتها بطريقة لا مركزية وتعهد بها إلى الموزعين أو الوسطاء في شكل وكلاء معتمدين من طرفها، أو تعهد بها إلى مؤسسات متخصصة وفقا لطبيعة المنتجات كما يلي: ^{viii}

- الميدان الصناعي، تضمن خدمات ما بعد البيع من طرف الصانع.
 - بالنسبة للمواد المكتبية، فإن خدمات ما بعد البيع تكون مضمونة من طرف الموزعين والمؤسسات المستقلة المتخصصة.
 - تجهيزات الإعلام الآلي، تكون خدمات ما بعد البيع مضمونة من طرف المركب والموزع والمؤسسات المستقلة المتخصصة.
 - الأجهزة الكهربائية، خدمات ما بعد البيع تقع على كاهل الموزع أو المصلحين المعتمدين من طرف المؤسسة.
 - في ميدان التدفئة، تضمن خدمات ما بعد البيع من طرف المركب أو الموزع.
 - في ميدان الهاتف النقال، تكون خدمات ما بعد البيع مضمونة من طرف مؤسسات مستقلة ومتخصصة.
- إن القيام بخدمات ما بعد البيع تكون بسيطة في مظهرها، ولكن العنصر المشترك بين خدمات ما بعد البيع التي يقدمها مصلح التلفاز أو الكمبيوتر أو التجهيزات الصناعية تتجلى في المشاكل التالية:
- تصليح تجهيزات الزبائن في أقصر مدة، و تسيير قطع الغيار والوثائق التقنية.
 - تسيير التقنيين في الورشة وفي عين المكان (توظيف وتكوين).
 - التسيير الإداري للضمانات والتدخلات التي تكون خارج الضمان، و تسيير العلاقات مع الزبائن.

فالهدف من هذه الخدمة هو محاولة الحصول على زبائن راضيين ^{ix}، فهم دائما ينتظرون خدمة جيدة و يضعون مقياس أساسي من أجل اختيار مورديهم، وفي حالة إرجاعهم خائبين فإنهم سوف لن يترددوا في إرسال طلباتهم إلى مكان آخر، فهدف الخدمة مؤمن بوفاء الزبائن.

كما تعمل الخدمة ما بعد البيع على زيادة الصفقات عن طريق زيادة مبلغ مشتريات الزبائن، وبذلك يتم جلب زبائن جدد والذي مرده إلى سمعة الخدمات المقدمة وأهميتها.

4- سياسة وتطور خدمات ما بعد البيع

إن دور مصلحة خدمات ما بعد البيع هو رسم السياسة العامة التي سوف تنتهجها المؤسسة في التعامل مع الزبائن والوكلاء المعتمدين من طرفها، وكذا الاستفادة من تقارير هذه المصلحة، والعمل على تطوير الإنتاج وتحسين الجودة ومواكبة التطورات ورصد التحولات الجارية في محيط المؤسسة.

1-4 سياسة خدمات ما بعد البيع

أهمية خدمات ما بعد البيع في المؤسسة الصناعية - شركة كوندور إلكترونيكس - د: فرحات عباس

المؤسسة لها مصلحة في تحديد السياسة التي تنوي إتباعها في إطار نشاطات خدمات ما بعد البيع، فسياسة هذه الخدمة هي إحدى مكونات السياسة التجارية الشاملة، لذا يجب ضمها بانسجام مع المكونات الأخرى لهذه السياسة والتي هي متعلقة بالسوق، الزبائن، المنتج، الأسعار، التوزيع، إجراءات الترويج للمبيعات والتي بواسطتها يمكن إيجاد بعض نقاط التشابه، وهذا ما يستدعي معرفة مختلف العناصر التي تحدد:

- نوع وطبيعة الخدمات المقدمة.
- درجة وتنوع هذه الخدمات.
- المرحلة أو الفترة أو المكان أين يكون تقديمها أفضل.

4-2 تطور خدمات ما بعد البيع

تاريخياً، المؤسسات المنتجة للتجهيزات المنزلية وغيرها، قامت بخلق خدمات ما بعد البيع من أجل إرضاء زبائنها، غير أن هذه الخدمات كانت مدرجة كلياً أو جزئياً ضمن مصالح الإنتاج، ولم يكن هناك حماس في تصليح الأشياء المعطلة التي تتطلبها الشروط القانونية للضمان، لأن التصليح كان في الماضي عبارة عن عدم كفاءة المؤسسة المنتجة.

لكن هذا التصور لم يدم طويلاً، وأصبح هناك تطوراً ونجاحاً كبيراً وذو أهمية متزايدة لخدمات ما بعد البيع، وأدجمت مع وظيفة البيع وتطورت. ويعود سبب تطور خدمات ما بعد البيع إلى:^x

- التطور المعبر للمبيعات خاصة الأجهزة المنزلية.
- تزايد طلبات المستهلكين في ميدان الضمان للتجهيزات المشتراة من طرفهم.
- التوسع لجهودات الضمان الممنوحة من طرف المؤسسات لمنتجاتها.
- تزايد شدة المنافسة على سوق التجهيزات المنزلية، الشيء الذي جعل من مصلحة خدمات ما بعد البيع المحرك الأساسي للنشاط التجاري.

وقد مرت مصلحة خدمات ما بعد البيع بخمس مراحل أثناء تطورها منذ الخمسينيات من القرن الماضي إلى غاية يومنا هذا كالآتي:^{xi}

المرحلة الأولى: كان الاقتصاد في هذه المرحلة يغلب عليه طابع الطلب، وهذا ما أدى إلى تجاهل طلبات الزبائن وتوقعاتهم المنتظرة، وكانت هذه الخدمة كمرکز للتكلفة.

المرحلة الثانية: سيطر على الاقتصاد في هذه المرحلة طابع العرض، وأصبحت خدمات ما بعد البيع من المقومات الإضافية لعرض المنتج، والاستماع للزبائن.

المرحلة الثالثة: ما يميز هذه المرحلة هو شدة المنافسة سواء المحلية أو الدولية، فقامت هذه الخدمة بإعادة تنظيم وتأقلمت مع محيطها الجديد، وتطورت خدماتها وأصبحت مركز للفائدة وقياس رضا الزبائن.

المرحلة الرابعة: في هذه المرحلة أصبحت لخدمات ما بعد البيع مكانة مهمة في إستراتيجية التسويق للمؤسسة، وتم إشراكها في سير نوعية وجودة المنتجات.

المرحلة الخامسة: صارت خدمات ما بعد البيع اليوم تجذب أكثر فأكثر الخبرات لمساعدتها في القيام بالمهام المسندة إليها، وتعتمد على أسلوب صناعي تنظيمي يقترب من نموذج اقتصادي للإنتاج.

5- مهام خدمات ما بعد البيع

تمثل هذه المهام في تنظيم مصلحة خدمات ما بعد البيع والمشرفين عليها وإعداد ميزانيتها، وهذا ما سوف نتناوله:

5-1 تنظيم خدمات ما بعد البيع في المؤسسة

بما أن إعطاء صورة جيدة للمؤسسة والحفاظ عليها ورفع مكانتها في السوق من خلال الخدمات المقدمة تعتبر مسألة جد مهمة، فإنه يوجد مجال مراقبة ومتابعة دائمة لاحتياجات الزبون من أجل إجراء التصحيحات اللازمة في الوقت المناسب.

وعليه لا بد من تعيين في المؤسسة معيار أو دليل لترقية الخدمة، يتم من خلاله تنظيم خدمات ما بعد البيع، وهذا عن طريق:^{xii}

أ- الدراسات: تتم بطريقة يكون فيه مبدأ الخدمة يخضع لنظام المنافسة في المؤسسات الوطنية أو الأجنبية، و سياسة واضحة من خلال العقد مع الزبائن و دراسة مشاكلهم.

ب- السياسة: بواسطة إعداد سياسة الخدمة للمؤسسة، و تقديم اقتراحات للإدارة و تحديد الميزانية.

ج- ترقية الخدمة: وذلك عن طريق:

- البحث عن أفكار جديدة لتطبيقها على ثلاث فترات قبل، أثناء وبعد الشراء.

- تكوين وتحسين مستوى الأشخاص التجاريين في مجال الخدمة.

- الإشهار الذي يعمل على تحديد للخدمة.

د- تنظيم خدمة الشكاوى والاعتراضات: وهذا من خلال:

- دراسة الاحتجاج حسب أصناف المنتجات وعلاجها، و إنشاء إحصائيات خاصة بها . والاستفادة من هذه الإحصائيات والاتصالات من أجل التغيير.

5-2 الإشراف على خدمات ما بعد البيع

إن طريقة توكيل الغير للقيام بهذه الخدمة قد تم اختيارها من طرف بعض المؤسسات ورفضها من طرف البعض الآخر، و من أسباب الرفض هي نتيجة الأخطاء التي يرتكبها الوكيل مع الزبائن، والتي تعود بالضرر على المؤسسة، أو عندما لا تريد المؤسسة قطع علاقتها مع الزبائن، غير أن بعض المؤسسات تقوم بالبحث عن من تفوض له هذه الخدمة من أجل رفع القيمة الاقتصادية لهذه المصلحة.

أ- أسباب توكيل خدمات ما بعد البيع للغير

قد تختار المؤسسة الوكلاء للقيام بهذه الخدمة لمتجانتها، وهذا بسبب الظروف التالية:^{xiii}

- شساعة الرقعة الجغرافية التي تنتمي إليها قطاع التدخل لمصلحة خدمات ما بعد البيع، وتكون عدد الإصلاحات كثيرة ولكنها ذات قيمة ضعيفة.

- عندما لا تتوفر المؤسسة على الكفاءات والتجهيزات الضرورية للقيام بالإصلاح، أو لا يمكن أن تمتلكها المؤسسة لأسباب اقتصادية مبررة.

- صعوبات التزود بقطع الغيار والكتب أو المساعدة التقنية الضرورية.

- عندما تعد المؤسسة شبكة من المصلحين، ولا تمنح مجانية الإصلاح في فترة الضمان إلا عن طريق الوكيل المفوض من طرفها.

إن اعتماد المؤسسة على أسلوب تفويض أو توكيل الغير للقيام محلها في خدمات ما بعد البيع يتطلب منها وضع سياسة واضحة للتوكيل، لأن المؤسسة تفوض العقد التقني ولا يمكنها الابتعاد عن زبائنهم وقطع علاقتها معهم.

ب- تنظيم عملية التوكيل لخدمات ما بعد البيع

إن طريقة اعتماد توكيل هذه الخدمة للغير، قد تكون إيجابية وذات منفعة على المؤسسة، ولكن بشرط احترام بعض القواعد الأساسية التالية:^{xiv}

- أن تقوم المؤسسة بتفويض العقد التقني ولا تفوض مشاكل الزبائن للوكلاء، مما ينجم عنه قطع العلاقة مع زبائنهم.

- أن لا تبحث المؤسسة عن الوكلاء ذوي الإصلاحات المنخفضة، ولكن يتم البحث والتفاوض بناء على العلاقة جودة / ثمن.

- أن تحرر المؤسسة شروط التعامل مع الوكيل في صيغة تعاقدية.

- قيام المؤسسة بقياس متواصل لنوعية الخدمات التي يقوم بها الوكيل، وإلزامه بإرسال نتائج تدخلاته إلى المؤسسة.

- تحسيس المؤسسة للوكيل على اعتباره أنه شريك معها، فمن خلاله يمكن ربح المراهنة على جودة الخدمات، و حثهم على طرح مشاكلهم من أجل صياغة الحلول.

- أن تضمن المؤسسة إمداد الوكيل بالمعلومات التقنية عن المنتجات التي يقومون بإصلاحها، وتكوينهم داخل المؤسسة كأهم عمالها الخاصين.

- عدم ترك الوكيل يتخبط لوحده في المشاكل التي تواجهه مع الزبائن، خاصة مشكل توريد قطع الغيار.

ج- شروط اختيار الوكيل

- من أصعب المراحل التي تواجه هذه الخدمة هو القيام بالبحث عن وكيل تفوض له هذه الخدمة، لما يعكسه هذا الوكيل عن صورة المؤسسة لدى زبائنها، لكن يجب عند اختيار الوكيل التأكد من النقاط التالية:
- لا يوجد لديه نشاط تجاري. يمكن أن ينافس به نشاط المؤسسة، وعدم قيامه بالتعاقد مع المؤسسات المنافسة في فترة العقد.
- القيام بإجراء فحص على مؤهلاته و امتلاكه كل التجهيزات والأدوات الضرورية للقيام بالمهام المسندة إليه.
- منحه كل التوضيحات اللازمة على نوعية ومحتوى الوثائق الإدارية المستعملة والمعلومات التي يمكن أن يعطيها عند كل تدخل.
- التأكد من أنه يستطيع أن يفي بالمدة اللازمة للقيام بعملية الإصلاح المطلوبة منه.
- توضيح له مدة الضمان والإصلاحات المترتبة عليها، وإقامة وسيلة تسيير تمكن من التحقق من عدم وجود تدخلات مشبوهة.
- توضيح كل الشروط اللازمة لأداء خدمات ما بعد البيع بالمجان، والخدمات التي يكون فيها المقابل.

د- إعداد ميزانية خدمات ما بعد البيع:

- من الضروري أن تكون لهذه المصلحة ميزانية، وهذا من أجل تسيير مهمتها المسندة إليها، ويجب النظر إلى ميزانيتها من زاوية الاستثمار، لأنها تساعد على تطوير رقم الأعمال، وما يجب إدراجه في ميزانية خدمات ما بعد البيع هو:
- حصة الرواتب أو الأجر التي تدفع للأعوان القائمين بتسيير مصلحة ما بعد البيع أو الوكلاء المعتمدين من طرف المصلحة.
- مصاريف الدراسات والبحوث المحققة بالقرب أو لدى الزبائن في هذا المجال.
- وسائل المصلحة الخاصة والتي تدرج ضمنها: مناشير، دلائل الاستعمال، نصائح الزبائن، زيارة الزبائن.
- تكاليف تسيير الاحتجاجات و التي في الواقع تنسب إلى الخدمات المعيبة.
- مصاريف تكوين العمال في ميدان الخدمات.

هـ- إصدار دليل الاستعمال:

- من مهام هذه المصلحة هو إصدار نماذج استعمال المنتجات، والذي يختلف حسب المنتج أو الزبائن، ولا بد أن يحتوي دليل الاستعمال على المواصفات التالية:^{xv}
- غلافه يكون ملون حتى يسهل الرجوع إليه مستقبلاً، و أن يحتوي على نص تمهيدي في مثل "هذا الجهاز تم صنعه لخدمتكم، حافظوا عليه حتى تدوم خدمته أكثر".
- يشتمل على فهرس به شرح وجيز عن كيفية الاستعمال، و وصف مبسط بالصورة لمواصفات المنتج وأجزائه المختلفة.
- الإرشاد عن كيفية استعمال المنتج وتبيان خصوصياته، و شرح كيفية اتخاذ الحذر قبل استعمال المنتج، والعمليات المختلفة للصيانة
- نص قصير يتعلق بتنظيم مصلحة خدمات ما بعد البيع، والاستفادة منها مع الإشارة للاسم وعنوان ورقم الهاتف للشخص المحتمل الاتصال به عند الضرورة.
- تختلف أشكال التنظيم لمصلحة خدمات ما بعد البيع مع اختلاف نشاط المؤسسة، وهذا ما يدفعنا للتفرقة بينها في حالة المؤسسة المنتجة والموزعة أو التجارية.

6- إجراءات تسيير الضمان

يعد الضمان إحدى السياسات المهمة لخدمات ما بعد البيع التي تؤثر في تعزيز رضا العميل عن الشراء، و يعتبر البيع حلقة الوصل بين المنتج والمستهلك، ولقد أخذ أشكالاً عديدة ومختلفة وكلها تدور حول محور الحصول على الأرباح، فنجد أن جل المؤسسات التي

تنتج المنتجات المعمرة تقدم خدمات مصاحبة للمنتوج. وهذا ما يحتاج إلى سياسة ضمان متينة في البيع لتحافظ على العلاقة بين المؤسسة وزبائنها، فضمن حقوق الزبون خاصة ما بعد البيع يدفع ذلك إلى زيادة الثقة في الشراء.

6-1 أطراف الضمان

من المألوف أن يجري الاتفاق في بيع بعض الآلات الميكانيكية، الكهروموتلية، السيارات... إلخ، يضمن البائع صلاحية المبيع للعمل خلال فترة معينة، وهذا الاتفاق يتجسد عادة في بطاقة ضمان يتحدد فيها ما يشمل الضمان، وذلك حتى يتأكد المشتري من سلامة المنتوج، فيطمئن إلى صلاحيتها للعمل بعد استلامها لمدة معينة بحيث إذا صلح المبيع خلال هذه المدة صلح بعدها^{xvi}.

ويقصد بالضمان التزام البائع قبل المشتري باستبدال المنتوج أو إصلاحه أو رده والحصول على أمواله كاملة في حالة عدم رضائه عن المنتوج خلال فترة معينة.^{xvii}

ومما سبق يمكن تحديد النقاط التالية بشأن الضمان:^{xviii}

- يعتبر من السياسات التسويقية الضرورية لبعض المنتجات المعمرة.
- يعتبر تعهد من البائع يلتزم من خلاله بتوفير خصائص معينة بالمنتوج.
- المدة التي يشملها الضمان والتي تعتبر المؤسسة نفسها خلاله مسؤولة عن تعهدها، والتي تختلف من صناعة إلى أخرى وفي نفس الصناعة من منتوج إلى منتوج ثاني.
- في حالة ظهور عيوب في المنتوج نتيجة الاستعمال الطبيعي، فإن المؤسسة ملزمة بوحدة من ثلاث حلول:

- إعادة المنتوج إلى حالته الطبيعية، أي تصليحه مجانا.
- تبديل المنتوج.
- رد قيمته للمشتري.

- يجب أن لا تكون إجراءات المطالبة بتطبيق شروط الضمان معقدة بشكل يفهم منه المشتري أن المؤسسة تعتمد ذلك حتى تقلل من المطالبات بتطبيق اتفاقات الضمان مع المشتريين، مما يؤدي بالتالي إلى تأثر سمعة المؤسسة في السوق.

وهناك أسباب عديدة تدفع المؤسسة إلى تقديم الضمان للمنتجات المباعة من طرفها منها:^{xix}

- زيادة ثقة الزبائن في جودة منتجات المؤسسة.
- وسيلة من وسائل ترويج المبيعات وكسب شهرة بين جمهور الزبائن.
- تلبية مطالب الزبائن في طلبهم الضمان من المؤسسة المنتجة خاصة في الظروف التالية:

* عدم التأكد من سلامة المنتوج و ملائمتة للغرض إلا بعد استعماله.

* محاولة حماية المؤسسة لنفسها ضد محاولات الغش التجاري.

ويقسم الضمان لناحيتين قانونية وتجارية:

6-2 الضمان من الناحية القانونية:^{xx}

ينص ق م ج¹ في مواد 379 و 380 و 386 على أن يكون البائع ملزما بالضمان، و يجب على المشتري أن يقوم بفحص السلعة عند استعمالها والتأكد من صلاحيتها، وعند ظهور خلل فيها فعلى المشتري أن يعلم البائع في أجل شهر.

وقد نص القانون 03-09 المؤرخ في 25 فيفري 2009² والمتعلق بحماية المستهلك وقمع الغش في الفصل الرابع منه في المواد 13، 14، 15، 16 على إلزامية الضمان والخدمة ما بعد البيع كالأتي:

¹ ق م ج: القانون المدني الجزائري

² - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: العدد 15، 08 مارس 2009.

المادة 13: يستفيد كل مقنن لأي منتج سواء كان جهازاً أو أداة أو آلة أو عتاد أو مركبة أو أي مادة تجهيزية من الضمان بقوة القانون، ويمتد هذا الضمان أيضاً إلى الخدمات. ويجب على كل متدخل خلال فترة الضمان المحددة، في حالة ظهور عيب بالمنتج، استبداله أو إرجاع ثمنه، أو تصليح المنتج أو تعديل الخدمة على نفقته.

ولم تترك مدة صلاحية الضمان مفتوحة، بل حددت بالقانون دون أن تقل عن (06) ستة أشهر، وذلك حسب نص المادة 1/16 من المرسوم التنفيذي رقم 266/90 الخاص بضمان الإنتاج والخدمات^{xxi}، وقد تحدد بقرار إن دعت الحاجة، وذلك حسب طبيعة كل منتج، فقد ورد قرار لوزارة التجارة المؤرخ في 10 ماي 1994، يتعلق بكيفية تطبيق المرسوم التنفيذي رقم 266/90 السابق، فحدد هذا القرار قائمة المنتجات مع مدة ضمان صلاحيتها للعمل في مدة تتراوح بين 6 أشهر و18 شهر كالتالي:^{xxii}

- أجهزة الطبخ حددت مدة ضمان صلاحيتها بـ 18 شهر - أجهزة التبريد والتجميد بـ 18 شهر - أجهزة التسخين بـ 12 شهر - أجهزة تكييف الهواء واستخلاصه بـ 18 شهر - أجهزة تسجيل ونقل الصورة مدة ضمانها بـ 18 شهر - أجهزة تسجيل الصوت ونقله بـ 12 شهر - الأجهزة الكهرومترية الصغيرة بـ 12 شهر - أجهزة التصوير بـ 12 شهر - لوازم الساعات بـ 06 أشهر.

وهناك في السوق الجزائرية للأجهزة الكهرومترية من يزيد عن هذه المدة، وقد تمتد إلى 36 شهراً في الثلاجات والمكيفات الهوائية، و24 شهراً لأجهزة الإستقبال الرقمي والتلفاز، ويعود اختلاف المدة من منتج إلى أخرى حسب الهدف من الضمان، أو ثقة بعض المنتجين من جودة منتجاتهم.

6-3 الضمان من الناحية التجارية

تحدد القواعد التي يتم فيها تطبيق الضمان والخدمات ما بعد البيع في عقد البيع، حيث هذا الأخير ينظم كيفية التعامل وأخذ التسيير المالي والمصاريف المنجزة في ذلك على عاتقه، والتعليمات المختلفة التي تجعل من عمليات الضمان هدفاً لتحسين الإنتاج وتخفيض التكاليف، وأيضاً إرضاء الزبائن وكسب ثقتهم.

بالنسبة للضمان في عقد البيع يجب أن يحدد الأطراف طول أو مدة الضمان المعطى من طرف البائع (منتج أو معيد للبيع) والذي يكون محدد كما يلي:^{xxiii}

- تحديد مدة الضمان أو أجله أين يمكن أن يكون العيب ظاهراً (مبلغ عنه أو مخفي).
- تحديد الضمان في استبدال أو تصليح القطع المعيبة.
- و للضمان فائدة تجارية تعود على المنتج والمستهلك على حد سواء نذكر منها:^{xxiv}
- تتوقف قيمة الضمان على اسم وشهرة المؤسسة ومقدرتها المالية للوفاء بالتزاماتها.
- يكون الضمان كتابياً لإزالة الشك أثناء البيع، أي استعماله كدليل جيد للبيع، وعامل ثقة بالنسبة للزبون، وحماية المنتج من الطلبات غير المعقولة من جانب المشتريين بتحديد المسؤولية بوضوح بعد الشراء.^{xxv}
- تشجيع المشتري على شراء المنتجات الجديدة، أو حاجة بعض المنتجات للتركيب وضرورة قيام البائع بضمان سلامة التركيب.^{xxvi}

6-4 كيفية تطبيق الضمان

إن الأعمال الموكلة لمصلحة خدمات ما بعد البيع هي في الغالب أعمال تقنية وهي:

أ- إزالة الأعطال: تقوم المصلحة بإزالة الأعطال لمنتجات زبائنها في المؤسسة، وإذا كان العطل كبير، أو كل إلى الوكلاء المعتمدين من أجل إصلاحه.

ب- الإصلاح: إن هذه العملية هي أكثر تقنية لما تتطلبه من يد عاملة يتم تنفيذه على مستوى الورشة، أين تنقل الآلة من طرف الزبون أو موزع معتمد، وتصليح منتجاتهم سواء في فترة الضمان أو خارجه.

ج- الصيانة: هي الوظيفة التي تعمل على إعادة أو المحافظة على الحالة التشغيلية للعتاد وإتاحته المستمرة.^{xxvii} وهي التي تتم من خلال تلك المعلومات المسجلة بالورقة التقنية المرفقة مع السلعة وإتباع النصائح المقدمة من طرف البائع.^{xxviii}

د- النقل: قد تؤمن المؤسسة نقل المنتجات المباعة من طرفها للعميل، حيث تنقل له السلع الكبيرة و ثقيلة الوزن، كالثلاجات والمكيفات أو الآلات^{xxix}.

هـ- التركيب: تعد خدمة التركيب ضرورية بالنسبة للسلع المعقدة فنيا والتي تتطلب عناية خاصة في وضعها وضبطها قبل تشغيلها، حيث يؤثر ذلك على فاعلية أدائها^{xxx}، وتنتشر هذه الخدمة في المؤسسات المنتجة للثلاجات والغسالات الكهربائية والأجهزة الإلكترونية وأجهزة التكييف^{xxxi}.

7- مردودية خدمات ما بعد البيع

إن ما يميز مصلحة خدمات ما بعد البيع هو تقديمها أحسن الخدمات اتجاه الزبائن والمؤسسة، وتوفير قطع الغيار ولواحقها، وبناء علاقات مع الزبائن والوسطاء، وكذا مساعدة مصلحة الإنتاج في تقديم تحسينات للمنتجات، وبهذا تكون لمصلحة خدمات ما بعد البيع مردودية تعود بالفائدة على المؤسسة، والتي نميز منها:^{xxxii}

7-1 المردودية الخاصة: في إطار الخدمات ما بعد البيع تبرز هذه المردودية، و يجب التمييز على وجه الخصوص ميدانين للعمليات ما بعد البيع، وهما:

أ- ميدان العمليات ذات الطابع الخائي: هي كل العمليات التي تنجز بهدف المحافظة على التعهدات التي تمت وقت البيع، أو المشار إليها ضمن عقد البيع.

ب- ميدان العمليات المدفوعة الأجر: من شأن مصلحة خدمات ما بعد البيع أن تغطي المصاريف والأعباء ذات الطابع الخائي المشار إليها سابقا، وهذا عن طريق النشاطات الخارجة عن فترة الضمان كالتالي:^{xxxiii}

- إزالة الأعطال والقيام بعمليات الإصلاح.
- بيع قطع الغيار.
- زيارات الصيانة الوقائية.
- التركيبات التقنية.

7-2 تحسين وتكييف المنتجات

من خلال تنظيم تقنيات المراقبة للمنتجات المباعة من طرف المؤسسة، تعتبر مصلحة خدمات ما بعد البيع المصدر المتواصل لمعطيات التحسين، فمن خلال تسيير هذه المصلحة لشكاوى الزبائن، وإجراء العمليات الخائية، وإزالة الأعطال والتصليلحات وكذا بيع قطع الغيار، و المشاكل التقنية لدى الزبائن أثناء الاستعمال، كل هذا يمكن المصلحة من الكشف عن نقاط الضعف، ومن ثمة تساعد هذه التحليلات في اتخاذ قرارات للتعديلات التقنية على منتجات المؤسسة. فالملاحظات التي يديها الزبائن حول منتجات المؤسسة، مقارنة بمنتجات المنافسين، كلها إشارات دقيقة لتحسين المنتجات.

عموما يصعب حصر مردود مصلحة خدمات ما بعد البيع بالأرقام، ولكن يكون مردود حقيقي بالنظر إلى الملاحظات حول النوعية، وتزويد المنتج بالمعلومات الهامة التي تساعد مكاتب الدراسات في المؤسسة عند بعث منتجات جديدة.

ثانيا: أهمية مديرية خدمات ما بعد البيع في شركة كوندور إلكترونيكس:

نتناول في هذا الجزء من الورقة البحثية نشأة مصلحة خدمات ما بعد البيع في شركة كوندور وتطور عدد وكلائها وميزانيتها، و مساهمتها في تحسين جودة المنتج والعمل على إرضاء الزبائن.

1- نشأة خدمات ما بعد البيع في شركة كوندور إلكترونيكس:

إن فكرة إنشاء هذه المصلحة في الشركة كانت من أجل التألق في السوق الجزائرية والعمل على إرضاء الزبون، الذي هو محل انشغال دائم من طرف الفرق المسيرة ومستخدمي الشركة، وهذا ما تم فعلا عند إحداث مصلحة خدمات ما بعد البيع ذات مرونة وأداء متميز وهي رهن الزبون في كامل التراب الوطني تقريبا.

أهمية خدمات ما بعد البيع في المؤسسة الصناعية - شركة كوندور إلكترونيكس- د: فرحات عباس

في بداية عملها سنة 2003 أحدثت المصلحة فروعاً تابعة للشركة عن طريق تدريب أفرادها داخل الشركة ذوي شهادات علمية ليتم تنصيبهم في الوحدة الأولى في ولاية برج بوعرييج و العلمة والجزائر العاصمة ويتولون إصلاح منتجات الشركة فقط في فترتي الضمان وخارجه، ليصبح في سنة 2014 عشرة فروع في أهم المدن الكبرى و بعدد عمال قدره 166 عامل، وتحولت من مصلحة إلى مديرية سنة 2010.

وبعد نجاح هذه الفكرة وما حققته من نتائج جيدة سواء من حيث ترحيب الزبائن أو تقديمها لتقارير ساعدت إدارة الإنتاج في تحسين وتكثيف المنتجات، ومع توزيع المنتجات عبر التراب الوطني فكرت الشركة في تقريب هذه الخدمة من الزبون، فوجهت الشركة إعلان عبر الجرائد اليومية قصد تعامل مصلحي الأجهزة الإلكترونية والكهرومترية معها في صيغة تعاقدية تضمن من خلالها الشركة قطع الغيار لمدة سنتين للمنتوج المباع من طرفها تحت عنوان الضمان، فلقبت هذه الفكرة إقبال من المصلحين الذين تزايد عددهم، وفي كل منتجات الشركة وعبر كامل التراب الوطني.

أ- **خدمات ما بعد البيع**؛ منتجات شركة كوندور (أجهزة كهرومترية، أجهزة الإعلام الآلي والهاتف النقّال، والأجهزة السمعية البصرية، والإنارة الخاصة بالملاعب، ولوحة الإعلانات في الملاعب، ولوحات الطاقة الشمسية) تحتاج إلى الضمان والتركيب والصيانة وإلى خدمات ما بعد البيع، وفي هذا تعطي الشركة ضماناً للمشتريين تختلف حسب نوعية المنتج، ولهذا الغرض خصصت شبكة من الوكلاء المعتمدين تتكون من 198 وكيل يغطون كامل التراب الوطني، وهذا ما لا تتوفر عليه أي شركة منافسة في الوقت الراهن ولا يمكن تحقيقه على المدى القصير إن رغبت في ذلك.

ب- **وكلاء خدمات ما بعد البيع**: إن الوكلاء المعتمدين من طرف شركة كوندور لهم دور كبير في تطبيق سياسة خدمات ما بعد البيع، حيث يتم تدريبهم من قبل الشركة على كيفية إصلاح منتجاتها، فهم يقومون بضمان الخدمة لمنتجات الشركة التي مازالت تحت الضمان، كما تزودهم بقطع الغيار الضرورية مع الدفع الموحل ليتم فيما بعد تسديد قيمة الخدمات التي قدمت للزبائن والذين مازالت مشترياتهم تحت الضمان. هذه الطريقة في التعامل مع وكلاء خدمات ما بعد البيع شجعتهم في التعامل مع الشركة، واستطاعت الشركة من خلال هذه الخدمة كسب ثقة الزبائن وتشجيعهم على الشراء مادام الضمان موجود والوكيل لما بعد البيع متواجد قريب منهم، كما أن المنتج المباع من طرف الشركة مرفوق ببطاقة ضمان مع كتيب الاستعمال يوضح للزبائن الاتصال على الرقم الأخضر المجاني عند حدوث خلل.

2- تطور عدد الوكلاء المعتمدين من طرف شركة كوندور إلكترونيكس:

عملت شركة كوندور جاهدة على تغطية خدماتها ما بعد البيع كامل التراب الوطني، وهذا ما يدل عليه تزايد عدد الوكلاء مع زيادة تغطية المنتجات لأكثر منطقة جغرافية، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (01) تطور الوكلاء المعتمدين في إصلاح منتجات شركة كوندور للفترة (2003-2013)

البيــــــــان	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
الأجهزة السمعية البصرية	12	34	60	72	78	78	78	81	73	76	80
الأجهزة الكهرومترية	////	17	47	71	74	78	78	88	87	92	89
أجهزة الإعلام الآلي	////	////	////	////	////	////	///	10	27	27	29

المصدر: من إعداد الباحث⁽¹⁾

(1) استناداً إلى البيانات المقدمة من قبل مديرية خدمات ما بعد البيع.

أهمية خدمات ما بعد البيع في المؤسسة الصناعية - شركة كوندور إلكترونيكس - د: فرحات عباس

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي :

- أن عدد الوكلاء الذين تعاقدت معهم شركة كوندور لإصلاح الأجهزة الإلكترونية من تلفاز وأجهزة الاستقبال الرقمي في تزايد مستمر، وهذا ما يدل على تغطية منتجات شركة كوندور لكافة التراب الوطني و العمل المستمر من طرف شركة كوندور لتقريب خدماتها ما بعد البيع للزبون.
- يبين عدد الوكلاء الذين عهدت إليهم الشركة بإصلاح منتجات الأجهزة الكهربائية في فترة الضمان أو خارجه، مع توفير قطع الغيار مجاناً في فترة الضمان، وهذا التعاقد بدأ منذ سنة 2004 وهي نفس السنة التي انطلقت فيها شركة كوندور في تصنيع المكيفات الهوائية والثلاجات، ورغم ذلك فقد تزايد عدد هؤلاء الوكلاء المعتمدين.
- يبين عدد الوكلاء الذين تعاقدت معهم الشركة بإصلاح منتجات الإعلام الآلي والهاتف النقال في فترة الضمان أو خارجه، مع توفير قطع الغيار مجاناً في فترة الضمان، وهذا التعاقد بدأ منذ سنة 2010 وهي السنة التي تلي سنة بدأ الشركة في تصنيع أجهزة الإعلام الآلي.

3: تطور ميزانية خدمات ما بعد البيع في شركة كوندور إلكترونيكس:

من الطبيعي أن تكون لمديرية خدمات ما بعد البيع ميزانية خاصة بها، يتم توزيعها إما في شكل أجور لموظفيها القائمين على الشؤون الإدارية للمديرية أو أجور الوكلاء التابعين للشركة في فروعها العشر و مصاريف إيجار المحلات، إضافة إلى دفع مستحقات الوكلاء المعتمدين من طرف الشركة عن تدخلاتهم التي قاموا بها لصالح منتجات الشركة في فترة الضمان وقطع الغيار المسلمة لهم في فترة الضمان. والجدول الموالي يوضح تطور ميزانية خدمات ما بعد البيع للفترة (2003-2013):

الجدول رقم (02) تطور ميزانية خدمات ما بعد البيع لشركة كوندور

للفترة (2003-2013) الوحدة: مليون (دج)

البيان	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ميزانية خدمات ما بعد البيع	2	2.7	3.2	7.22	8.12	11.91	14.5	25.14	60.55	90.75	110.05

المصدر : من إعداد الباحث ⁽¹⁾

يتضح من خلال الجدول السابق أن ميزانية مديرية خدمات ما بعد البيع للشركة في زيادة مستمرة من سنة إلى أخرى، وهذا ما يتناسب مع توسع شبكة خدمات ما بعد البيع، و زيادة عدد تدخلات الوكلاء المعتمدين، وهذا ما يتماشى مع سياسة التوزيع الفعالة لمنتجات الشركة وكذلك للإستراتيجية المرسومة من طرف الشركة وهي إرضاء زبائنها وتقريب خدمات ما بعد البيع من مقر سكنهم.

4: المساعدة في تحسين جودة منتجات شركة كوندور إلكترونيكس:

ساهمت كثيرا مديرية خدمات ما بعد البيع في تحسين منتجات شركة كوندور، وهذا من خلال قراءات السجلات المسوكة من طرف الوكلاء المعتمدين لخدمات ما بعد البيع، وما فيها من ملاحظات وانتقادات للمنتجات من طرف الزبائن، والتعبير عن رغبتهم في إضافة بعض اللمسات والتحسينات على المنتجات، هذا فيما يخص الجانب الجمالي للمنتج، ومن خلال استغلال التقارير التقنية المقدمة من طرف الوكلاء المعتمدين من طرف الشركة، والاتصال بالرقم الأخضر المجاني 3075 والذي يعمل به 20 موظف يسهرون على استقبال مكالمات الزبائن ومن ملاحظات الزبائن نجد:

- إدخال تعديلات على الأجهزة، وتقوية الرقابة في مراحل إنتاج المنتجات.
- اقتراح من الزبائن بدمج جهاز الاستقبال الرقمي مع جهاز التلفاز، وهذا ما تم فعلا تلبية في شهر فيفري 2014 في دمج الجهازين في جهاز واحد.

(1) استنادا إلى البيانات المقدمة من قبل مديرية خدمات ما بعد البيع.

أهمية خدمات ما بعد البيع في المؤسسة الصناعية - شركة كوندور إلكترونيكس - د: فرحات عباس

- وجود خطأ تقني في الثلاجات، حيث بمجرد انقطاع التيار الكهربائي وعودته تشكل الثلاجة جليد غير عادي، وقد تم تدارك هذا العيب.
- العمل على مواكبة التطورات التكنولوجية الخاصة بمنتجات الإعلام الآلي و اللوحات الالكترونية والهواتف النقال وأجهزة الاستقبال الرقمي، والتي تعرف تطورات سريعة جدا في مجال عملها وتطبيقاتها.

5: تعزيز رضا الزبائن من خلال خدمات ما بعد البيع

ترتبط شركة كوندور مع الوكلاء المعتمدين علاقة من خلال الصيغة التعاقدية وما تفرضه هذه الصيغة من التزام الوكلاء المعتمدين بتنفيذ بنود العقد، غير أن حياد الوكلاء المعتمدين عن تنفيذ هذا العقد وما ينجر عنه من تضجر الزبائن ورفع احتجاجاتهم و شكوايهم لمديرية خدمات ما بعد البيع، الشيء الذي يجعل هذه الأخيرة لا تتوان في الاستجابة لزيائنها من خلال فسخ التعاقد مع الوكيل المعتمد، والبحث عن وكيل جديد في أسرع وقت ممكن ليحل محله، والجدول الموالي يوضح عدد الوكلاء المعتمدين والذين تم فسخ التعاقد معهم:

الجدول رقم (03) الوكلاء المسحوب منهم الاعتماد في إصلاح أجهزة شركة كوندور للفترة (2003-2013)

البيــــــــان	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
عدد الوكلاء المسحوب منهم الاعتماد	00	05	18	04	04	04	08	05	01	00	00

المصدر: من إعداد الباحث⁽¹⁾

- من خلال معطيات الجدول السابق نلاحظ تخلي شركة كوندور عن خدمات بعض هؤلاء الوكلاء نتيجة للأسباب التالية:
- تكرار تأخر الوكيل في إصلاح الجهاز لمدة تزيد عن ثلاثة أيام أو أكثر.
- قبض أتعاب تدخلاته من الزبائن رغم عدم انقضاء فترة الضمان للمنتوج.
- الاستقبال السيئ للزبائن وكثرة الاحتجاجات الموجه ضده.
- عدم الاتصال مع مديرية خدمات ما بعد البيع وتزويدها بالمعلومات الشهرية.
- عدم تواجده في محله أثناء أوقات العمل، و الغيابات المتكررة.
- تأخر الوكلاء المعتمدين في إصلاح المكيفات الهوائية و الثلاجة وما يمثله هاذين المنتجين من أهمية قصوى للزبون خلال فترة الصيف.
- عدم التنقل مع الزبائن لمعاينة المنتجات والكشف عنها.

5-1: تقييم وكلاء خدمات ما بعد البيع لشركة كوندور إلكترونيكس:

- تقوم مديرية خدمات ما بعد البيع بتقييم وكلائها المعتمدين عن طريق:
- عدد الاحتجاجات المقدمة من طرف الزبائن عن طريق الرقم الأخضر المجاني.
- عدد التقارير المرسلة لمديرية خدمات ما بعد البيع.
- الكميات المستعملة لقطع الغيار.
- السرعة في تصليح منتجات الزبائن.
- تقديم معلومات للزبائن عن منتجات الشركة، وتشجيعهم على شرائها.
- كل هذه المعطيات تستطيع من خلالها مديرية خدمات ما بعد البيع تقييم عمل الوكيل المعتمد وتكريمه وتشجيعه، لأنه يمثل صورة الشركة أمام الزبائن، وإعداد تقارير حول عمل كل وكيل من أجل تكريم وتشجيع هؤلاء الوكلاء عن حسن استقبالهم للزبائن وتوجيههم وتشجيعهم على شراء منتجات الشركة والقيام بتشريف الشركة.

(1) استنادا إلى البيانات المقدمة من قبل مديرية خدمات ما بعد البيع.

6: تركيب منتجات شركة كوندور الإلكترونيكس:

تقوم شركة كوندور بتقديم خدمة التركيب لزبائنهم في بعض منتجاتها المتخصصة من طرف عمالها، مثل أجهزة إنارة الملاعب و لوحات العرض في الملاعب والتي تتطلب مهارات خاصة، إضافة الى تركيب اللوحات التي تعمل بالطاقة الشمسية، والتي بدأت شركة كوندور في تصنيعها في جانفي 2014 كاول مصنع في إفريقيا.

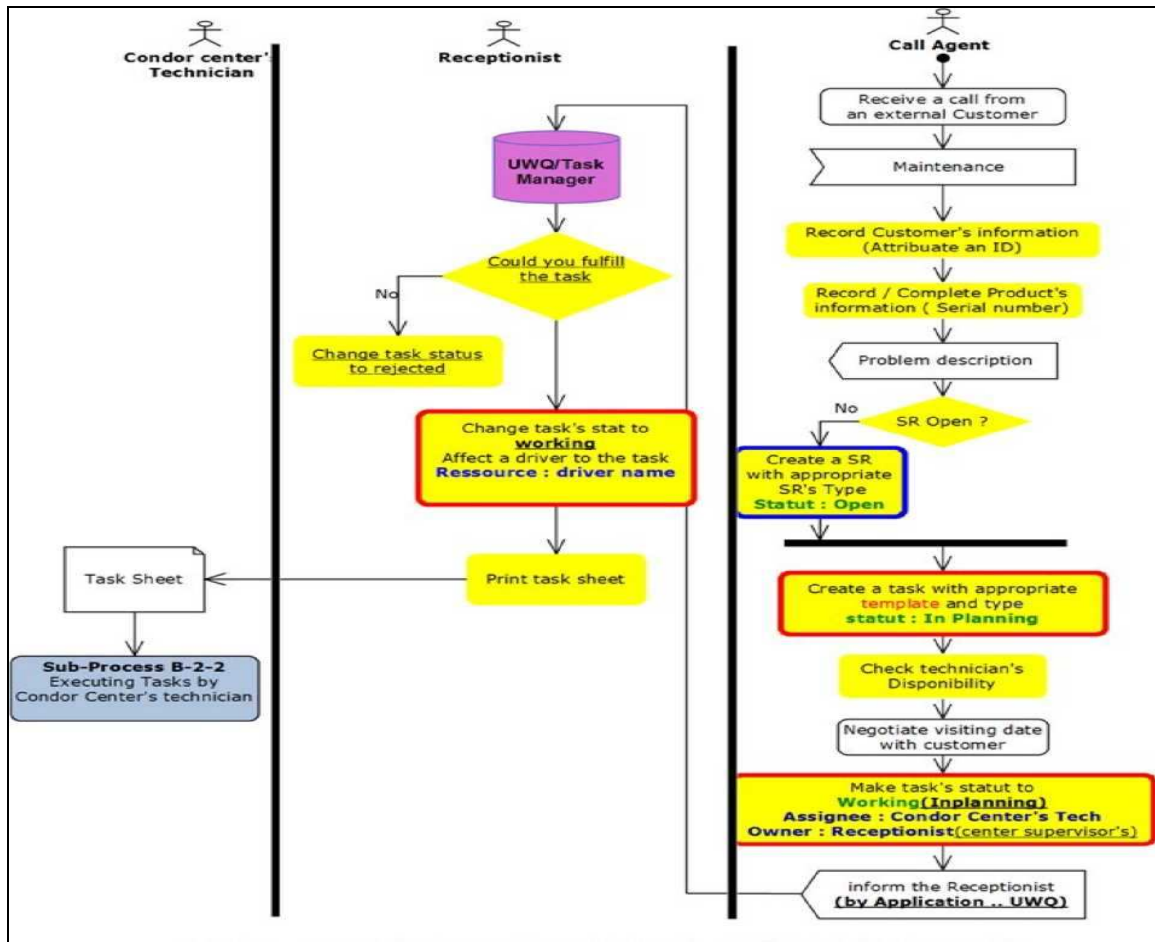
7: إحداث مركز الإصغاء للزبائن بشركة كوندور الإلكترونيكس:

من اجل ربط علاقة دائمة مع زبائنهم أحدثت شركة كوندور مركز الإصغاء للزبائن في سنة 2010 بخط اخضر مجاني 3075 يعمل به 20 موظف لهم خبرة في كامل منتجات الشركة، ولا يقتصر عمل هذا المركز على توجيه الزبون للوكيل الذي يصلح له جهازه عند العطب، بل يمتد نشاطه قبل الشراء للاستفسار عن سعر المنتج وخصائصه وكل المعلومات التي يريد الزبون معرفتها عن المنتج من منزله، ولا تتوفر اي شركة منافسة لكوندور في الوقت الحالي على هذه الميزة، فقد وصل عدد المكالمات 89063 سنة 2013، وفي شهر افريل 2014 وصل عدد المكالمات 15893³.

ويعمل هذا المركز ببرامج متطورة، ف بمجرد اتصال الزبون للبلاغ عن خلل أو عطب في جهازه، يفتح له حساب خاص به، وتحويل مكالمته إلى الخبراء المختصين في منتجات شركة كوندور، ويعملون على توجيهه ونصحه، أو إرساله إلى اقرب وكيل في منطقته، وإذا تعذر عليه نقل الجهاز مثل الثلاجة أو آلة غسيل أو مكيف هوائي، فان المركز يتصل بالوكيل المعتمد في إصلاح الجهاز ويرسله إليه في اقرب وقت ممكن، وعن طريق برنامج خاص يسجل وقت المكالمات من اجل متابعة الوكيل المعتمد، ويصبح هذا الأمر من صلاحيات مركز الإصغاء للزبون، وبعد انتهاء التدخل من طرف الوكيل، يعيد المركز الاتصال بالزبون ويشرح عليه بعض الأسئلة تتمحور حول مدى رضاه عن الخدمة المقدمة ومعاملة الوكيل معه، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (02): مسار اتصال الزبون بمركز الإصغاء

³ - استنادا إلى البيانات المقدمة من قبل مديرية خدمات ما بعد البيع.



المصدر: مديرية خدمات ما بعد البيع لشركة كوندور إلكترونيكس.

8: زيادة القدرة التنافسية بالاعتماد على خدمات ما بعد البيع

يعود حصول شركة كوندور إلكترونيكس على ميزة تنافسية بواسطة خدمات ما بعد البيع إلى الأسباب التالية:

- استعمال الخط الأخضر المجاني 3075 تحت تصرف الزبائن. وهذا ما جعل الشركة تتميز بهذه الخدمة وتحقق بها ميزة تنافسية.
- انتشار وكلاء خدمات ما بعد البيع في كامل التراب الوطني.
- متابعة الزبون عن طريق نظام المكالمات الهاتفية من قبل القيام بعملية الشراء إلى ما بعدها.

9: تعزيز المركز السوقي بواسطة خدمات ما بعد البيع

إن الاستماع للزبائن في تلبية حاجاتهم من خلال الملاحظات الميدانية التي يقوم بها أعوان مديرية خدمات ما بعد البيع أو الوكلاء المعتمدين من طرف المديرية، وكذلك التنظيم الجيد لهذه المديرية يساهم بقيمة عالية في خدمة أهداف المؤسسة، ويتجلى ذلك في زيادة الحصة السوقية عن طريق ترقية المبيعات أو في تعزيز مركزها التنافسي مقارنة مع منافسيها في السوق. فشركة كوندور تمتلك أكبر حصة سوقية لجهاز التلفاز في السوق الجزائرية بنسبة 35.69%، وأعلى حصة سوقية في سوق جهاز الاستقبال الرقمي بنسبة 74.08%، ونسبة 25.63% في سوق الثلاجات، وهذا وفقا للإحصائيات المقدمة من طرف شركة كوندور إلكترونيكس.

خاتمة:

أهمية خدمات ما بعد البيع في المؤسسة الصناعية - شركة كوندور إلكترونيكس - د: فرحات عباس

من خلال ما تم عرضه يمكن الإجابة على فرضية الدراسة وهي ان مؤسسة كوندور استطاعت تحسين جودة منتجاتها بالاعتماد على خدمات ما بعد البيع، كالحلل الذي حدث للثلاجات وتم تداركه، وكذا إنشائها لمركز إصغاء للزبائن.

كما كانت مصلحة خدمات ما بعد البيع في المؤسسة الصناعية تابعة لمصالح الإنتاج، وينظر إليها كعبء يقع على عاتق المؤسسة الصناعية، صارت اليوم لها مكانة هامة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية وهذا ما أملت له الوضعية التنافسية وتحرير التجارة الخارجية، وبذلك تعددت وظائفها من إصدار دليل الاستعمال وتوجيه الزبائن وإصلاح الأجهزة وتركيبها وصيانتها عبر وكلائها المعتمدين، إلى مساعدة مصالح الإنتاج في تحسين جودة المنتجات، حتى أن شركة كوندور حولتها من مصلحة إلى مديرية مستقلة وجعلتها كميزة تنافسية عن بقية المنافسين، وهذا من أجل تشجيع الزبائن على الشراء والحصول بواسطتها على حصص سوقية إضافية، وتعزيز المركز السوقي لها، وهي الآن تسعى لتحويل تسميتها إلى مديرية خدمة العملاء، حتى لا يفهم من التسمية الحالية على أن خدماتها تقدم بعد قرار الشراء والتدخل عند وجود العطب، لتصبح تشمل الخدمات ما قبل البيع وما بعده.

الهوامش

- i - عصام الدين أمين أبو علفة : التسويق " المفاهيم و الإستراتيجيات "، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع. الإسكندرية. 2002. ص. 285.
- ii - خضير كاضم محمود : إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان ، 2002 ، ص.ص. 204، 203 .
- iii - أحمد شاكر العسكري : دراسات تسويقية متخصصة ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان، الطبعة الأولى، 2000 ، ص. 172.
- iv - Jacques Ziller : Service Après- Vente et Marketing, Edition **DUNOD**, Paris, 1969, p, 26.
- v - Evrard .P.le maire : Modèles et Décision en Marketing, **DUNOD**, Paris, 1976,p,p, 24 ,25.
- vi - Jacques Ziller : Op-cit, p, 26.
- vii - René Jabot : Organisation et Gestion du Service après-vente, Editions **HOMMES et TECHNIQUES**, Paris, 1973, p, 22.
- viii - Jean-Claude Brucher : Rentabiliser Son SAV- Du service après-vente au service client, Edition **DUNOD**, Paris, 2003, p, 47.
- ix - Nepveu- Nivelles : le Service et l'après -vente, 2^{ème} édition, Paris, 1969, p, 34.
- x - Jean Gerbier, Boris Evgrafov : Organisation et Fonctionnement de L'Entreprise, Paris, **TEC & DOC LAVOISIER**, 1993, p, 334.
- xi - Jean-Claude Brucher : Op-cit, p,p. 49 ,50.
- xii - Nepveu-Nivelles : Op-cit, p, 79,80.
- xiii - Jean-Claude Brucher : SAV, du service après vente au service client (Le guide pratique du responsable des services au client) - 3ème édition. Edition **Archilogue**, Paris 2011.p 46.
- xiv - Ibid, p, 48.
- xv - Ibid, p,p, 105,106.
- xvi - اسعد دياب : ضمان عيوب المبيع الخفية - دراسة مقارنة بين القانون اللبناني والشرعية الإسلامية والقوانين الحديثة العربية والأوروبية - ، الطبعة الثالثة، مكتبة دار اقرأ ، بيروت، 1984، ص. 30 .
- xvii - عمرو خير الدين: التسويق المفاهيم والإستراتيجيات، مكتبة عين الشمس، القاهرة، بدون سنة النشر ،ص.231.
- xviii - أحمد شاكر العسكري: التسويق الصناعي-مدخل إستراتيجي- دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص.ص. 113، 114 .
- xix - المرجع السابق: ص.ص. 114، 115 .
- xx - أحمد خليل حسن قدارة : الوجيز في شرح القانون المدني الجزائري، " عقد البيع "، الجزء الرابع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص. 172.
- xxi - الجريدة الرسمية: العدد: 40 الصادرة في: 15/09/1990 تنص المادة 1/16 من المرسوم التنفيذي رقم 266/90 والمؤرخ في 15/09/1990 على أنه: "لا يمكن أن تقل مدة الضمان عن ستة أشهر ابتداء من يوم تسليم المنتج ما لم يكن ثمة تنظيم يخاف ذلك، وتحدد في قرارات إن دعت الحاجة، مدة الضمان بكل منتج أو جنس من المنتجات".
- xxii - حليمي ربيعة : "ضمان الإنتاج والخدمات"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، معهد الحقوق والعلوم الإدارية، جامعة الجزائر، 2001/2000، ص. 29 .
- xxiii - René Jabot : Op-cit, p, 83.
- xxiv - محمد سعيد عبد الفتاح : إدارة التسويق، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت 1968، ص.316.
- xxv - Nepveu-Nivelles : Op-cit, p, 125.
- xxvi - عصام الدين أمين أبو علفة : مرجع سابق، ص. 284.
- xxvii - Hévin .Bernard : Entretien et Maintenance, édition **EYHOLIOS**, Paris, 1974, p, 84.
- xxviii - Nepveu-Nivelles : Op-cit, p, 121.
- xxix - أحمد سيد مصطفى : إدارة فن التسويق- منهج علمي معاصر، مراجعة " محي الدين الأزهرى " القاهرة، 1997، ص.218.
- xxx - أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص. 219.
- xxxi - عصام الدين أمين أبو علفة : مرجع سابق، ص. 286.
- xxxii - Nepveu-Nivelles : Op-cit, p, 177 .
- xxxiii - Ibid, p, 178.

الأشكال الجديدة لتدفقات الاستثمار الأجنبي غير القائم على المساهمة في رأس المال وأثارها على التنمية الاقتصادية في الدول النامية

أ. طلال زغبة د. عبد الحميد برحومة

جامعة المسيلة

المخلص:	Abstract:
<p>لم يعد الإنتاج العالمي اليوم يرتبط بشكل أساسي بالاستثمارات الأجنبية المباشرة من ناحية والتجارة الخارجية من ناحية أخرى، فقد بدأت تظهر أساليب جديدة للإنتاج الدولي تقوم عن طريقها الشركات الأجنبية بتنسيق أنشطتها في الدول المضيفة من خلال التأثير على إدارات الشركات الوطنية دون أن تمتلك فيها نصيباً من رأس المال، ونظراً لأهمية هذا الموضوع جاءت هذه الورقة البحثية لإلقاء الضوء على أشكال الاستثمار غير القائم على المشاركة في رأس المال وأثرها على التنمية في الدول النامية.</p> <p>الكلمات المفتاحية: أشكال الاستثمار غير القائم على المساهمة في رأس المال، عقود التصنيع، الامتياز، التراخيص، عقود الإدارة.</p>	<p>Nowadays, the world production is no longer associated with both foreign direct investment and foreign trade, the international firms have begun applying new methods of production by coordinating their activities in the host countries through the influence of their departments in these countries without own shares in capital of these firms.</p> <p>Due to the importance of this subject, this paper came to shed light on forms of investment based on non contribution in the capital and its impact on development in the host countries</p> <p>Keywords: : forms of investment based on the</p>

مقدمة:

تعد الاستثمارات الأجنبية من أهم وسائل تنمية وتنويع الموارد المالية في الاقتصاد المعاصر، ولا يغالي حين القول أن الاستثمارات الأجنبية تعد المصدر الرئيسي الذي تقوم عليه اقتصاديات وموازنات العديد من الدول، غير أن تنويع وزيادة الموارد المالية من الاستثمارات الأجنبية يتوقف على متغيرات كثيرة منها، تنظيم وتوجيه تلك الاستثمارات، سياسات وحوافز جذب الاستثمارات الأجنبية وإزالة العوائق التي تحول دون جذب الاستثمارات الأجنبية.

إن جاذبية دولة ما كموقع للاستثمار الأجنبي يتوقف من وجه نظر المستثمر الأجنبي على عوامل متعددة بعض هذه العوامل اقتصادي وتسويقي والبعض الآخر اجتماعي وسياسي، كما أن الأهداف التي تسعى الدولة المضيفة إلى بلوغها من وراء الاستثمار الأجنبي تتوقف أيضاً على خصائص المستثمر الأجنبي ذاته ومدى ملائمة مناخ الاستثمار فيها للاستثمارات الأجنبية. ومن الطرائق الشائعة لدخول الاستثمار الأجنبي المباشر إلى أسواق الدول النامية، إبرام عقد استثمار أجنبي مع الحكومة، وتؤدي العقود الحكومية دوراً هاماً في عملية الاستثمار الأجنبي المباشر، ولا سيما لدى البلدان النامية التي تعتمد على استغلال الموارد الطبيعية لتحقيق رفاهها الاقتصادي.

أولاً: مشكلة البحث

تتسم البيئة الدولية الراهنة باحتدام التنافس على رؤوس الأموال الأجنبية بين مختلف الدول النامية، وذلك نتيجة للدور الهام الذي يلعبه الاستثمار في توفير التمويل المطلوب لإقامة المشاريع الإنتاجية ونقل للتكنولوجيا والمساهمة في رفع المداخيل، وخلق المزيد من فرص العمل وتحسين المهارات والخبرات الإدارية، وتحقيق ميزة تنافسية في مجال التصدير والتسويق.

لم يعد الإنتاج العالمي اليوم يرتبط بشكل أساسي بالاستثمارات الأجنبية المباشرة من ناحية والتجارة الخارجية من ناحية أخرى، فأغماط المشاركة الأجنبية في اقتصاديات الدول المضيفة قد تغيرت عبر الزمن من الحظر التام للاستثمار الأجنبي إلى الاعتماد التام على الشركات متعددة الجنسية، ومع بداية السبعينيات بدأت تظهر أساليب جديدة للإنتاج الدولي تقوم عن طريقها الشركات الأجنبية بتنسيق أنشطتها في الدول المضيفة من خلال التأثير على إدارات الشركات في الدول المضيفة دون أن تمتلك نصيباً في رأس المال هذه الشركات.

فإذا كانت الأشكال الجديدة للاستثمار الأجنبية غير القائم على المساهمة في رأس المال تسمح للشركات متعددة الجنسية بالولوج إلى الأسواق العالمية، وذلك من خلال مجموعة واسعة من الأنشطة القائمة على إمداد الشركات المحلية في الدولة المضيفة بالأصول الملموسة وغير الملموسة مع احتفاظ الشركات المحلية بالملكية الكاملة للمشروع، فإن السؤال المطروح هو:

ما هي الأشكال الجديدة للاستثمار الأجنبي المباشر غير القائم على المساهمة في رأس المال؟، وما هي آثارها التنموية على اقتصاديات الدول النامية؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية جملة من التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما هي الأشكال الجديدة للاستثمار الأجنبي غير القائم على المساهمة في رأس المال؟، وما هي مزاياه وعيوبه؟
- ما هي الدوافع الكامنة من وراء اعتماد الشركات متعددة الجنسية على هذه الأشكال من الاستثمارات؟
- ما هي الآثار التنموية المترتبة على اعتماد الدول النامية على هذه الأشكال الجديدة من الاستثمارات الأجنبية؟.

ثانياً: فرضيات البحث

تقودنا الإجابة على الأسئلة الفرعية السابقة إلى طرح جملة من الفرضيات التي ستكون منطلقاً لدراستنا.

- الأشكال الجديدة للاستثمار الأجنبي تعتبر بمثابة مسارات أو طرق لغزو الأسواق العالمية بصفة عامة وأسواق الدول النامية بصفة خاصة؛
- الأنماط الجديدة للاستثمار الأجنبي غير القائم على المساهمة في رأس المال تساعد الدول النامية من الاندماج في الاقتصاد العالمي؛
- الاستثمار الأجنبي غير القائم على المشاركة في رأس المال له آثار تنموية على اقتصاديات الدول النامية.

ثالثاً: أهداف البحث

- عرض و تقديم الإطار النظري لمفهوم الاستثمار الأجنبي غير القائم على المساهمة في رأس المال؛
- إبراز الفوائد الإنمائية لهذا النمط من الاستثمارات على اقتصاد الدول النامية؛

رابعاً: الدراسات السابقة

- دراسة (Yigang Pan & D. Tse, 2000) "النموذج الهرمي لأشكال دخول السوق"، قامت الدراسة باختبار نموذج هرمي لأشكال دخول السوق، حيث ميزت الدراسة بين نوعين من الأساليب لغزو الأسواق العالمية الأول يقوم على الأشكال المستندة على المساهمة في رأس المال، أما الثاني فهو قائم على الأساليب غير القائمة على المشاركة في رأس المال، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك عوامل عديدة تمارس تأثيرات كبيرة على الشركات متعددة الجنسية للاختيار بين واحد من هذه

الأساليب، وقد استندت نتائج الدراسة على دراسة لعينة من 10.000 نشاط لشركات أجنبية في الصين خلال الفترة (1979-1998).

- دراسة (Marlene Vidal & Aurora Teixeira, 2011) "الفساد وأشكال دخول الشركات متعددة الجنسية- دراسة قياسية تطبيقية على الشركات البرتغالية المستثمرة في الدول الإفريقية الناطقة بالبرتغالية"، قامت الدراسة باختبار تأثير الفساد على خيار الشركات المستثمرة البرتغالية للأشكال التي تستطيع من خلالها دخول أسواق الدول الإفريقية الناطقة بالبرتغالية التي تضم كل من انغولا، مزمبيق، غينيا بيساو، الرأس الأخضر وأخيرا ساو تومي وبرنسيب، وتوصلت الدراسة إلى أن الأبحاث التطبيقية الموجودة تميل إلى التعبير عن فكرة أن الفساد يؤدي بالشركات متعددة الجنسية إلى تفضيل أحد الشكلين للولوج إلى الأسواق العالمية، إما مشاريع مشتركة مع شركاء محليين أو استثمارات غير قائمة على المشاركة في رأس المال التراخيص والامتياز ووعقد المفتاح في اليد وعقود الإدارة والتصنيع، وذلك من أجل تجنب الاتصال مع المسؤولين الفاسدين في الدولة.

خامساً: منهجية الدراسة

من أجل الإجابة على إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الاستقرائي، من أجل عرض مفهوم الاستثمار الأجنبي غير القائم على المساهمة في رأس المال وتحليل مزاياه وعيوبه على اقتصاديات الدول المصدرة والدول المضيفة له على حد سواء، والمنهج الاستنباطي قصد التعرف على الآثار التنموية لهذا النوع من الاستثمارات على اقتصاديات الدول النامية. ومن أجل الإحاطة قدر الإمكان بمختلف جوانب الموضوع سيتم دراسته من خلال المحاور التالية:

I- ماهية الاستثمار الأجنبي غير القائم على المساهمة في رأس المال

II- الأشكال الجديدة للاستثمار الأجنبي غير السهمي مزاياها وعيوبها

III- الآثار الإغاثية للاستثمار الأجنبي غير القائم على المساهمة في رأس المال

I- ماهية الاستثمار الأجنبي غير القائم على المساهمة في رأس المال

أولاً: مفهوم الاستثمار الأجنبي غير القائم على المشاركة في رأس المال

لإلقاء الضوء على مفهوم الاستثمار الأجنبي غير القائم على المشاركة في رأس المال يمكن التعرض إلى التعاريف التالية:

(أ) يعرف الاستثمار الأجنبي غير القائم على المساهمة بأنه عبارة عن علاقة تعاقدية بين شركة أجنبية وشركة محلية، دون أن يمتلك فيها المستثمر الأجنبي مساهمة في رأس المال مع قدرته التفاوضية للتأثير على المؤسسة الشريكة في الدولة المضيفة للاستثمار الأجنبي؛ⁱ

(ب) الأشكال الجديدة للاستثمار الأجنبي تسمح للشركات متعددة الجنسية بالولوج إلى الأسواق العالمية، وذلك من خلال مجموعة واسعة من الأنشطة القائمة على إمداد الشركات المحلية في الدولة المضيفة بالأصول الملموسة وغير الملموسة مع احتفاظ الشركات المحلية بالملكية الكاملة للمشروع؛ⁱⁱ

(ج) الاستثمار الأجنبي غير القائمة على المشاركة في رأس المال يعني أن المستثمر الأجنبي لا يكون له نصيب في ملكية المشروع، ولا يتحكم في إدارته أو تنظيمه، وهي تعطي للمستثمر الأجنبي فرصة التواجد أو تمثيله تمثيلاً ملموساً في الدولة المضيفة، بالإضافة إلى كونها تحتم حصول المستثمر الأجنبي على تصريح بالدخول للدولة المضيفة التي تفتح أبوابها للاستثمارات الأجنبية.ⁱⁱⁱ

ثانياً: دوافع لجوء الشركات متعددة الجنسيات إلى الأشكال الجديدة للاستثمار الأجنبي

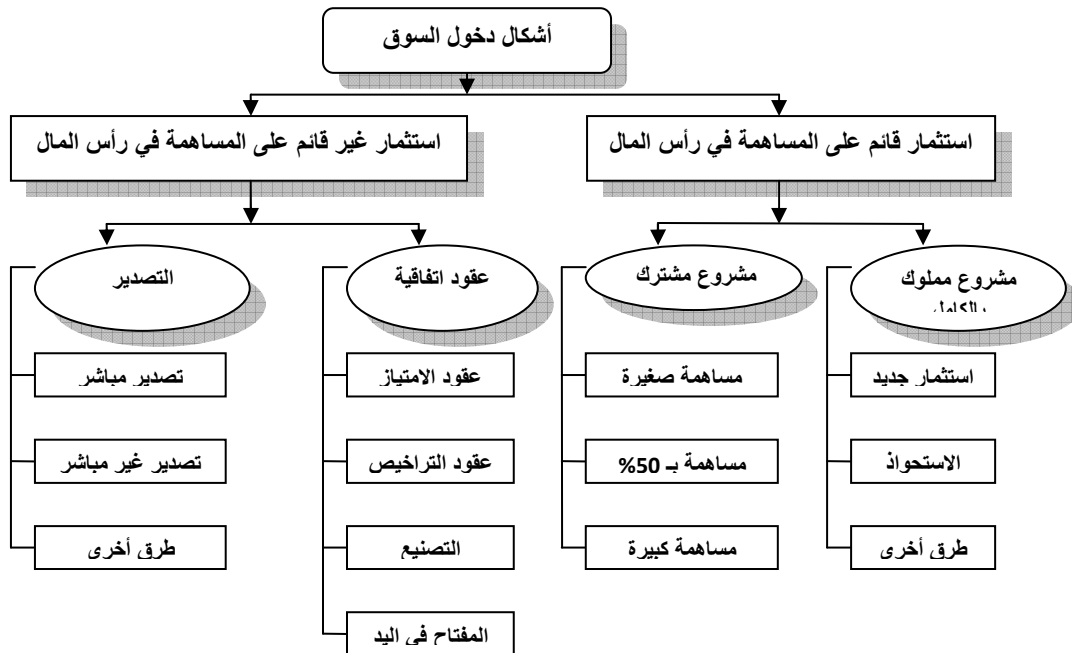
يمكن استخلاص عدد من العوامل التي تكمن وراء دخول الشركات متعددة الجنسيات إلى أسواق الدول النامية من خلال هذا النوع من الاستثمارات في النقاط التالية^{iv}:

- 1- القيود الجمركية التي تفرضها الدول المضيفة على الواردات من السلع والخدمات؛
- 2- القيود المفروضة على الاستثمارات المباشرة تجنباً للأثار السلبية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية؛
- 3- عدم فاعلية استخدام الموزعين والوكلاء في خدمة أهداف الشركات متعددة الجنسيات المرتبطة بالربح؛
- 4- التوسع والنمو والاستقرار في أسواق الدول المضيفة دون تكلفة ومجد أدنى من الخطر؛
- 5- هذا النوع من الاستثمارات لا يحتاج إلى رؤوس أموال أو مشاركة في رأس المال، ومن ثم فهذا النوع من الاستثمارات يتلائم مع الشركات متعددة الجنسية صغيرة الحجم، وكذا تلك التي تتميز بارتفاع كفاءتها في مجالات البحوث والتنمية بالمقارنة بقدراتها التسويقية أو المالية؛
- 6- تعتبر هذه الأشكال من الاستثمارات من أسهل الطرق والأساليب التي تساعد الشركات متعددة الجنسيات لغزو الأسواق الأجنبية وتحقيق الأرباح الناجمة.

ثالثاً: النموذج الهرمي لأشكال غزو الأسواق الأجنبية

غالباً ما يتطلب من الشركات متعددة الجنسية بعد دراسة البيئة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية، تحديد كيفية الدخول إلى الأسواق التي وقع الاختيار عليها حيث يمكن الشركات متعددة الجنسية المفاضلة بين العديد من الأشكال والتي يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (01) النموذج الهرمي لأنواع أشكال دخول السوق



Source : Yigang Pan, David Tse, The Hierarchical Model of Market Entry Modes, Journal

of International Business Studies, 31, 4, 2000, p:358

في كثير من الأحيان تعتمد الشركات متعددة الجنسيات الشكل الذي تحدده حكومات الدول المضيفة من أجل الدخول إلى السوق المحلي، وبهذا الخصوص حاولت العديد من المدارس الفكرية البحث في الكيفية التي يمكن من خلالها للشركات متعددة الجنسيات الولوج إلى الأسواق الخارجية، فأول هذه المدارس استمدت أفكارها من العمليات التجارية، حيث ترى ضرورة الاندماج التدريجي للشركات الأجنبية في الأسواق الخارجية لتضمنها بعض المخاطر الراجعة إلى الأنظمة السياسية والثقافية ونظام السوق، ويعد التصدير الشكل المناسب لدخول السوق إذا ما كنت موارد الشركة محدودة، أما المدرسة الثانية فتستمد أفكارها من منظور تكاليف المعاملات، حيث عندما تقوم الشركات متعددة الجنسية بتدويل أنشطتها تتجه نحو أداء أنشطتها بأقل تكلفة، أما إذا كان هناك متعاملين آخرين لديهم ميزة من ناحية التكلفة تعتمد على إبرام عقود اتفاقية مع متعهدين ثانويين، أما المدرسة الأخيرة فهي تسلط الضوء على محددات الموقع والتي تعتبر جد مهمة لاختيار شكل دخول السوق مثل المؤشرات الماكرو اقتصادية وغيرها، بالإضافة إلى عوامل الملكية والانفتاح التجاري^٧.

II- الأشكال الجديدة للاستثمار الأجنبي غير المساهم مزاياها وعيوبها

أولاً: أشكال الاستثمار غير المساهم لدخول الأسواق العالمية

إن قرار دخول أي شركة متعددة الجنسية إلى أي سوق أجنبية يتطلب منها المفاضلة بين عدة أساليب للدخول بحيث تختار الأسلوب الذي يحقق لها منافع أكبر وسلبات أقل وتمثل هذه الأساليب في:

أ) **الترخيص:** الترخيص (Licensing) وهو عقد يقوم المستثمر الأجنبي بموجبه بالتصريح لمستثمر وطني باستخدام براءة الاختراع أو الخبرة الفنية ونتائج الأبحاث الإدارية مقابل عائد مادي معين، وهناك حالات مختلفة من التراخيص منها التراخيص بالضرورة يكون المستثمر الأجنبي مرغماً عليها لأن البلد المضيف لا يسمح بطريقة أخرى لدخول المستثمر الأجنبي، وهناك التراخيص بالاختيار بسبب عدم توفر الموارد المالية اللازمة للاستثمار أو ضعف القدرة والخبرة التسويقية بسوق البلد المضيف.

■ مزايا وعيوب التراخيص بالنسبة للدول المضيفة:

— بالنسبة للمزايا:

1. لا تتيح للمرخص التحكم في إدارة الأنشطة الإنتاجية محل الترخيص في الدولة المضيفة؛
2. المحافظة على استقلالها السياسي والاقتصادي وتجنب التبعية التكنولوجية للدول الأجنبية؛

— أما من ناحية العيوب:

1. ارتفاع تكلفة الحصول على تراخيص الإنتاج في كثير من الأحيان؛
2. عدم الاستفادة من المعرفة الفنية والتكنولوجية لصاحب الترخيص؛
3. عدم توفر الكفاءات الفنية والإدارية بالدول المضيفة قد يهدد إمكانية نجاح هذه الدول في استغلال براءات الاختراع.

■ مزايا وعيوب التراخيص بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات:

— من حيث المزايا فهي:

1. تعد التراخيص مصدر جيد من مصادر الدخل للشركة؛
2. تعد التراخيص من أسهل وأسرع الطرق والأساليب لغزو الأسواق الأجنبية؛
3. عدم التزام صاحب الترخيص بنقل المعرفة الفنية للمرخص له.

— أما العيوب فتتمثل في:

1. فقدان السيطرة على العمليات والجودة والسوق؛

2. احتمال فقدان الأسواق المجاورة للدولة التي حصلت على ترخيص؛
 3. انخفاض العائد أو الربح بالمقارنة مع الاستثمار المباشر؛
 4. تساهل المرخص في مراقبة الجودة قد يؤدي إلى تراجع سمعة المنتج في أنحاء العالم^{vi}.
- (ب) **الامتياز:** عقد الامتياز (Franchise) هو عقد يشبه الترخيص يلتزم بموجبه مانح الامتياز بتمكين ممنوح الامتياز من استخدام حقوق الملكية الفكرية الخاصة به وأهمها اسم مانح الامتياز التجاري وشعاراته ورموزه وعلاماته التجارية، وكذلك الاستفادة من خبراته ومهاراته وأنظمة عمله ومعرفته الفنية والتكنولوجيا لاستخدامها في توزيع منتجات و/أو تقديم خدمات، إضافة إلى تقديم مانح الامتياز المعونة الفنية والتجارية والتدريب للممنوح الامتياز ومساعدته في كل ما يعينه على ممارسة النشاط موضوع عقد الامتياز حسب تعليمات وسياسات مانح الامتياز وشروط العقد بصفة دورية طوال مدة العقد في النطاق المكاني، نظير مقابل يتقاضاه مانح الامتياز.
- **مزايا وعيوب عقود الامتياز بالنسبة للدول المضيفة:**
 - **بالنسبة للمزايا:**
 1. تنمية التكنولوجيا الوطنية وذلك بسبب التزام صاحب الامتياز بنقل المعرفة الفنية؛
 2. استعمال العلامة التجارية وجميع الإشارات والرموز الدالة على صاحب الامتياز؛
 3. الاستفادة المساعدات الفنية والتجارية اللازمة لتنفيذ المشروع.
 - **أما من ناحية العيوب:**
 1. الالتزام بتطبيق المعرفة الفنية والتسويقية والإنتاجية وفق تعليمات المانح؛
 2. الالتزام بعدم المنافسة أثناء تنفيذ العقد؛
 3. دفع رسوم الدخول في شبكة التوزيع التابعة لمانح الامتياز.
 - **مزايا وعيوب عقود الامتياز بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات:**
 - **من حيث المزايا فهي:**
 1. غالباً في مصلحة مانح الامتياز وتكون مساحة التعديل في شروطه قليلة؛
 2. احتفاظ مانح الامتياز بحق السيطرة على جودة المنتج ومواصفاته وتسويقه وبيعه.
 - **أما العيوب فتتمثل في:**
 1. حجم الأرباح التي يحصل عليها مانح الامتياز غير كبيرة؛
 2. عدم القدرة على السيطرة على المستفيد من عقد الامتياز والالتزام بنقل المعرفة الفنية له^{vii}.
- (ج) **عقود المفتاح في اليد:** عمليات تسليم المفتاح (Turnkey Project) ترتبط ببناء المشروعات الكبرى في الدول النامية، حيث تلتزم شركة دولية ببناء مشروع متكامل حتى مرحلة التشغيل وتسليمه إلى المالك، وقد تلتزم الشركة أيضاً بتدريب العاملين والفنيين لتشغيل المشروع وإمداده بالمعدات والآلات اللازمة للتشغيل، ويقوم البلد المضيف بدفع أتعاب المستثمر الأجنبي مقابل تقديمه التصميمات الخاصة بالمشروع وطرق تشغيله وصيانته وإدارته وكذلك يتحمل البلد المضيف تكلفة الحصول على التجهيزات والآلات مضافاً إليها تكاليف النقل وغيرها^{viii}.
- **مزايا وعيوب عقود المفتاح في اليد بالنسبة للدول المضيفة:**
 - **بالنسبة للمزايا:**
 1. انخفاض آثاره السلبية لأن العقد يكون لفترة مؤقتة؛

2. الحصول على مستوى متقدم من التكنولوجيا الحديثة؛
 3. وجود فوائد طويلة الأجل وبخاصة إذا كان المشروع سوق رئيس للإنتاج والتصدير.
- أما من ناحية العيوب:
1. دور هذا النوع من الاستثمارات في تحقيق التقدم التكنولوجي للدولة المضيفة وكذلك خلق فرص العمل يتوقف إلى حد كبير على حجم وطبيعة المشروع؛
 2. في حالة توقف الطرف الأجنبي عن توريد قطع الغيار أو المواد الأولية فإن المشروع يصبح مهددا بالتوقف ومن ثم تظهر مشكلة التبعية للطرف الأجنبي.
- مزايا وعيوب عقود المفتاح في اليد بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات:
- من حيث المزايا فهي:
1. حصول الشركة على أرباح ناجمة عن بيع مستلزمات الإنتاج وآلات التجهيز؛
 2. انخفاض درجة الخطر السياسي والإخطار غير التجارية.
- أما العيوب فتتمثل في:
1. انخفاض الأرباح التي تحصل عليها الشركة؛
 2. هذا الاستثمار لا يوفر أي رقابة على العمليات والجودة، ومن ثم قد يحدث أي خلل يسيء إلى سمعة الطرف الأجنبي، مما يؤدي إلى تقلص فرص الدخول في مشروعات أخرى^{ix}.
- (د) عقود التصنيع وعقود الإدارة^x:
- عقود التصنيع: هي عبارة عن اتفاق بين المستثمر الأجنبي والمستثمر المحلي يتم بموجبه قيام المستثمر المحلي نيابة عن المستثمر الأجنبي بتصنيع وإنتاج سلعة معينة، أي أنها اتفاقيات إنتاج بالوكالة وهذه الاتفاقيات تكون عادة طويلة الأجل ويتحكم الطرف الأجنبي في إدارة عمليات المشروع وأنشطته المختلفة، إن هدف إستراتيجية التصنيع هو وضع قاعدة إنتاج داخل سوق البلد المضيف كوسيلة لغزو سوق هذه البلد، ويجب الإشارة إلى أن عمليات التصنيع في دولة مضيفة لا يتضمن فقط البيع في هذه الدولة ولكن من أجل التصدير إلى بلدان أخرى أيضاً، ما يميز هذا النوع من الاستثمارات هو أنها تحتاج إلى رأسمال محدود وعدم التعرض للأخطار السياسية، إلا أن ما يعاب عليها هو أن التضارب في المصالح بين طرفي الاستثمار يؤدي إلى خلق مشاكل تنظيمية وإنتاجية وتسويقية.
- عقود الإدارة: هي عبارة عن اتفاقيات أو مجموعة من الترتيبات والإجراءات القانونية يتم بمقتضاها قيام الشركات المتعددة الجنسيات بإدارة كل أو جزء من العمليات والأنشطة الوظيفية الخاصة بمشروع استثماري معين في الدولة المضيفة لقاء عائد مادي معين أو مقابل المشاركة في الأرباح، وبرز مثال على هذا النوع من المشروعات سلسلة فنادق هيلتون في جميع أنحاء العالم، وعقود الإدارة قد تستعمل كإستراتيجية لدخول الأسواق الأجنبية بأدنى حد ممكن من الاستثمار وأدنى حد من الأخطار السياسية، يتميز هذا النوع من الاستثمار بأنه يساهم في التقدم الفني في ميادين الإدارة والتسويق وتنمية مهارات القوى العاملة، ويقلل من الآثار السلبية والاقتصادية نتيجة عدم امتلاك المستثمر الأجنبي لأي حصة في رأس المال، ولكن يعيبه أن تحكم العنصر الأجنبي في إدارة نشاط وعمليات المشروع قد يخلق تعارضا في المصالح بينه وبين الطرف الوطني، علاوة على أن إسهامات هذا النوع من الاستثمار في تدفق النقد الأجنبي وخلق المهارات الفنية محدودة.
- ثانياً: الحماية القانونية لأشكال الاستثمار غير القائمة على المساهمة في رأس المال

إن عملية التفاوض بشأن عقد حكومي أو إبرامه أو تنفيذه أو إنجائه هي عملية هامة بالنسبة لاتفاقات الاستثمار الدولي، لأنها غالباً ما تشكل الأساس القانوني لعلاقة الاستثمار بين مستثمر أجنبي وبلد مضيف، ويعتبر دخول الدولة أو هيئة تابعة لها طرفاً في عقد ما يعني أن الطرف الحكومي هو في وضع افضل لأنه يملك السلطة التشريعية والإدارية، وقد أدى هذا إلى ظهور واستعمال أنواع عدة من البنود التعاقدية التي تهدف لحماية مصالح المستثمرين الأجانب من التدخل التعسفي من خلال إضفاء الصفة الدولية على الاتفاقيات التعاقدية عوض إخضاعها للقانون المحلي المعمول به في البلد المضيف ومن بينها^{xi}:

- (أ) **بنود التثبيت:** تهدف هذه البنود إلى الإبقاء على قانون البلد المضيف الذي يسري على الاستثمار على ما هو عليه وقت إبرام العقد الحكومي، والتي تكفل عدم سريان التغيرات التي تطرأ في المستقبل على قانون البلد المضيف على عقد الاستثمار الأجنبي، ولكن كثيراً ما يحاط هذا البند بكثير من الشك بقدرة هذا البند على تقييد سيادة البلد المضيف التشريعية؛
- (ب) **بنود اختيار قانون تنظيم علاقة الاستثمار الناشئة عن العقد:** يجوز أن تحيل بنود اختيار القانون إلى نظام قانوني يتجاوز حدود البلد المضيف كالقانون الدولي أو المبادئ العامة للقانون فيخرج بذلك العقد من نطاق البلد المضيف؛
- (ج) **بنود اختيار المحاكم:** ويتمثل أثرها في السماح للمستثمر بعرض المنازعات الناشئة عن العقد على محكمة دولية تشكل عادة خارج إقليم البلد المضيف.

III- الآثار الإثباتية للاستثمار الأجنبي غير القائم على المساهمة في رأس المال

أدت العقود الحكومية دوراً هاماً في إطار عملية الاستثمار الأجنبي المباشر ولاسيما في البلدان النامية التي تعتمد على استغلال الموارد الطبيعية لأجل تحقيق رفاهها الاقتصادي، وهي بذلك تمثل أداة هامة في السياسة الإثباتية ولولا استخدام مثل هذه العقود لضاعت فعلاً فرض هامة لإدراج الاستثمار الأجنبي المباشر في الصناعات الوطنية الاستخراجية.

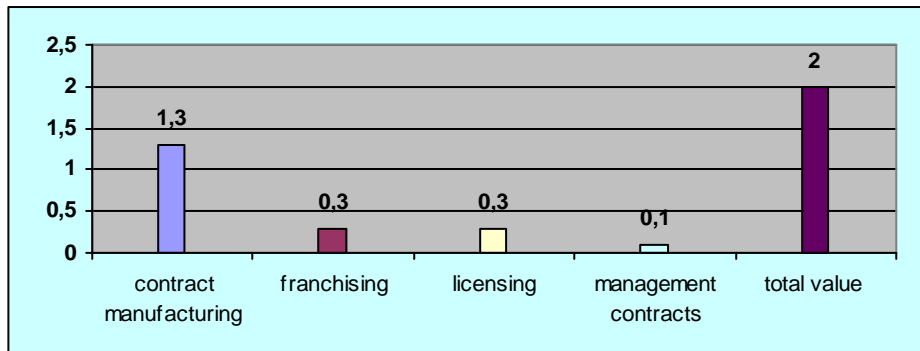
لقد اتسمت أشكال الاستثمار الأجنبي غير القائم على المساهمة في رأس المال بأهمية متزايدة على مستوى العالم، إذ أنها ساهمت في ارتفاع حجم المبيعات من السلع والخدمات إلى أكثر من تريليوني دولار أمريكي عام (2010)، وكان النصيب الأكبر منها قد تحقق في الدول النامية، وقد توزعت هذه المبيعات على أشكال مختلفة من الاستثمارات غير قائمة على المساهمة في رأس المال، حيث حققت استثمارات عقود التصنيع ما يقارب (1.3) تريليون دولار، ثم تلتها استثمارات عقود التراخيص بـ (360) مليار دولار ثم عقود الامتياز بحوالي (350) مليار دولار وأخيراً عقود الإدارة بمقدار (100) مليار دولار^{xii}.

أولاً: موقع الاستثمار الأجنبي غير القائم على المساهمة في رأس المال في الاقتصاد العالمي

(أ) نمو متسارع وكبير في حجم المبيعات

يقدر حجم المبيعات الناتج عن نشاط الشركات متعددة الجنسيات غير القائم على الاستثمار السهمي بحوالي 2 تريليون دولار عام 2010 في أشكال مختارة من أنواع العقود الاتفاقية الموضحة في الشكل التالي^{xiii}:

الشكل رقم (02) حجم مبيعات في أشكال مختارة من أنواع العقود الاتفاقية بتريليون دولار



Source : UNCTAD, World Investment Report 2011, Op.Cit, p:133

يتضح من الشكل البياني أن عقود التصنيع تشكل أكبر قيمة من حيث المبيعات وذلك لارتباطها بعمليات التصنيع والإنتاج فهذا النوع من الاستثمارات يستحوذ على النسبة الأكبر من حيث التشغيل والصادرات وخلق القيمة المضافة مقارنة مع الأساليب الأخرى من أشكال الاستثمار، كما أن هذه التقديرات غير مكتملة وتتضمن فقط مبيعات أهم الصناعات على المستوى العالمي، هذا بالإضافة إلى أن القيمة الإجمالية لحجم المبيعات تتضمن مبيعات صناعات أخرى ضمن أشكال مختلفة من الاستثمار غير السهمي مثل عقود الزراعة.

(ب) محددات الاستثمار الأجنبي غير القائم على المساهمة في رأس المال

تشير الدراسات إلى أن العوامل المساعدة على جذب الاستثمار الأجنبي غير القائم على المساهمة في رأس المال، هي نفسها محددات الاستثمار الأجنبي المباشر والتي تشمل سياسات البلد ومناخ الأعمال والبيئة الاقتصادية العامة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01) محددات تموقع بعض أشكال الاستثمار الأجنبي غير القائم على المساهمة في رأس المال

محددات ذات العلاقة بـ FDI و NEM	أكثر علاقة بـ FDI	أكثر علاقة بـ NEM
إطار سياسات البلد		
<ul style="list-style-type: none"> الاستقرار الاقتصادي والسياسي والاجتماعي؛ سياسات المنافسة؛ السياسات التجارية والضريبية. 	<ul style="list-style-type: none"> قواعد متعلقة بالدخول وممارسة الأعمال؛ معايير معاملة فروع الشركات الأجنبية؛ سياسات الخصخصة. 	<ul style="list-style-type: none"> استقرار التجارة العامة وقوانين العقود؛ قوانين خاصة بتنظيم أشكال التعاقد وحمايتها؛ حماية الملكية الفكرية.
إطار مناخ الأعمال		
<ul style="list-style-type: none"> تخفيض تكاليف ممارسة الأعمال التجارية. 	<ul style="list-style-type: none"> تشجيع الاستثمار؛ حواجز الاستثمار؛ توفير المرافق الاجتماعية. 	<ul style="list-style-type: none"> جهود التيسير والتي تهدف إلى: *الارتقاء بمعايير التكنولوجيا والجودة والإنتاجية في الشركات المحلية؛ *تطوير المؤسسات وتشجيع روح المقاوئية وتيسير الأعمال التجارية؛ *تقديم الإعانات والحوافز الضريبية للشركات الناشئة؛
إطار المحددات الاقتصادية		
<ul style="list-style-type: none"> البنية التحتية؛ حجم السوق ونصيب الفرد من الدخل؛ الوصول إلى الأسواق الإقليمية والعالمية؛ الوصول إلى المواد الخام؛ 	<ul style="list-style-type: none"> الحصول على أصول إستراتيجية؛ *الأصول المنشأة كالتكنولوجيا والملكية الفكرية؛ *البنية التحتية الإستراتيجية. 	<ul style="list-style-type: none"> وجود شركات محلية ذات مصداقية وشركاء تجاريين؛ الوصول إلى رأس المال المحلي.

• توافر العمالة منخفضة التكلفة.		
---------------------------------	--	--

Source : UNCTAD, World Investment Raport 2011, Op.Cit, p:145

ومن الواضح أن الشركات متعددة الجنسية سيقع اختيارها على احد هذين النوعين للقيام بتدويل أنشطتها، ومع ذلك فإن الاختلاف في بعض المحددات الموقعية تظهر أن الدول النامية تستطيع أن تؤثر على هذا الاختيار من خلال الجهود التي تبذلها لتصبح أكثر جاذبية للاستثمار الأجنبي المباشر والذي يكون مكلفا اقتصاديا وسياسيا كما هو الحال في حالة الالتزام باتفاقيات الاستثمار الدولية أو توفير الحوافز الضريبية، بينما تكون الجهود تحسن مناخ الاستثمار في حالة الاستثمار غير القائم على المشاركة في رأس المال اقل كلفة.

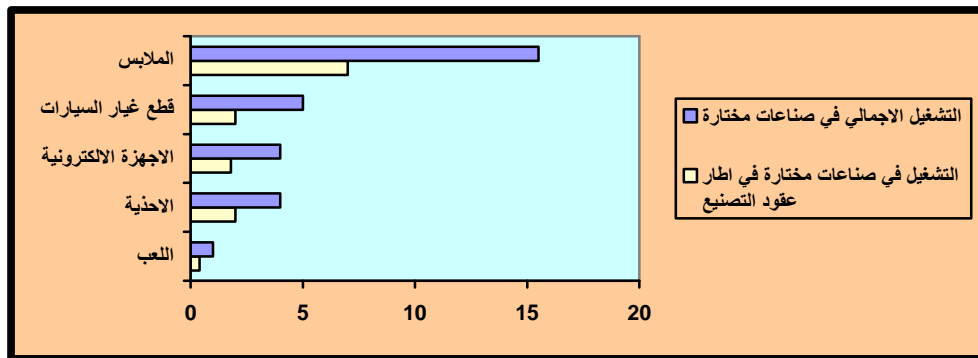
ثانياً: الآثار الاقتصادية والإمائية على اقتصاديات الدول النامية

الاستثمار الأجنبي غير القائم على المساهمة في رأس المال يلعب دورا مهما في تحقيق التنمية الاقتصادية، لدرجة أن البعض يشبهه بالحرك الذي يجعل عجلات اقتصاديات الدول تدور بسرعة اكبر لتحقيق مستويات المعيشة لأكثر عدد من الأفراد، وتشير الإحصائيات إلى أن هذا النوع من الاستثمارات حقق فوائد هامة بالنسبة للدول النامية، فبالنسبة للتشغيل فيقدر بـ 16 مليون عامل في هذا النوع من الاستثمارات، أما القيمة المضافة فتصل إلى 15% من الناتج المحلي في بعض الدول، أما الصادرات فهي تتراوح ما بين 70 إلى 80 بالمائة من الصادرات العالمية في العديد من الصناعات، كما تجدر الإشارة إلى أن هذا النوع من الاستثمارات يطرح جملة من المخاطر على الدول النامية من بينها أن التشغيل في إطار عقود يكون أكثر عرضة للتأثر بالدورة الاقتصادية، مع إمكانية بقاء بعض الاستثمارات حبسية قطاعات ذات قيمة مضافة منخفضة كما قد تستخدم الشركات متعددة الجنسيات هذا النوع من الاستثمارات للتهرب من بعض الالتزامات الاجتماعية والبيئية، وفيما يلي بعض الآثار التنموية لهذا النوع من الاستثمارات على اقتصاديات الدول النامية.

أ) خلق فرص الشغل

تلعب أشكال الاستثمار غير القائم على المساهمة في رأس المال دورا بارزا في إنشاء مناصب الشغل، حيث يقدر الأونكتاد أن نحو (16-21) مليون عامل على نطاق العالم يعملون بشكل مباشر في شركات قائمة على الاستثمار غير السهمي، وبخاصة الشركات القائمة على عقود التصنيع ومنح الامتياز والشكل الآتي يوضح عدد مناصب الشغل في صناعات مختارة في إطار عقود التصنيع.

الشكل رقم (03) حجم مبيعات في أشكال مختارة من أنواع العقود الاتفاقية بتريليون دولار



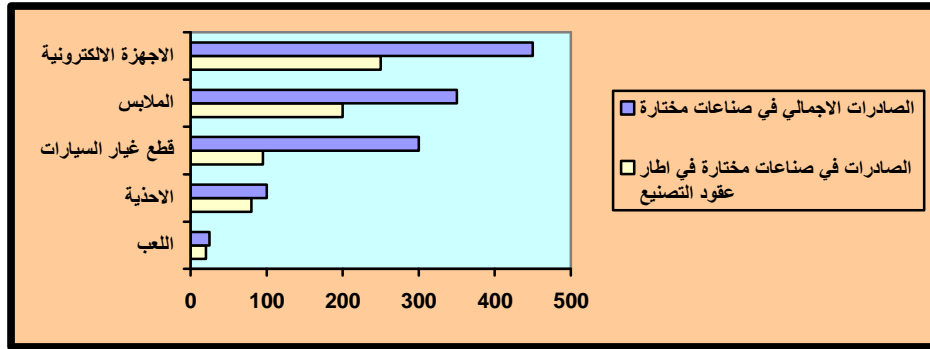
Source : UNCTAD, World Investment Raport 2011, Op.Cit, p:149

ما يعاب على الأشكال الجديدة من الاستثمارات التعاقدية هو أن الاستقرار الوظيفي يشكل عاملا مقلقا بالنسبة للدول المضيفة، باعتبار أن العمل القائم على العقود أكثر عرضة للتأثر بالدورة الاقتصادية.

ب) ارتفاع الصادرات

يتيح هذا النوع من الاستثمارات للشركات المحلية التابعة الانخراط في الشبكات الدولية للشركات متعددة الجنسية وبالتالي الوصول إلى منافذ التوزيع والتسويق العالمية، وبخاصة الشركات القائمة على عقود التصنيع وعقود الإدارة في مجال السياحة، وهو ما يؤدي إلى ارتفاع مبيعات التصدير للشركات المحلية، حيث تشير تقديرات الاونكتاد إلى أن الصادرات في إطار العقود الاتفاقية تمثل حوالي 50% من الصادرات العالمية، والشكل الآتي يوضح قيمة الصادرات في صناعات مختارة في إطار عقود التصنيع.

الشكل رقم (04) حجم الصادرات في أشكال مختارة من أنواع العقود الاتفاقية مليار دولار



Source : UNCTAD, World Investment Raport 2011, Op.Cit, p:155

من سلبيات هذا النوع من الاستثمارات هو انه يؤدي إلى ارتفاع الواردات من سلع التجهيز والخدمات خاصة في حالة الشركات المحلية القائمة على التصنيع التعاقد.

ج) نقل التكنولوجيا والمهارات

تنطوي هذه الأشكال من الاستثمارات في جوهرها على تحويل الملكية الفكرية من علامة تجارية وتكنولوجيا إلى شركة محلية في البلد المضيف، مع التزام الشريك الأجنبي بتقديم التدريب ونقل المعارف والمهارات، فمثلاً في بعض اقتصاديات جنوب شرق آسيا فإن اكتساب التكنولوجيا والمهارات واستيعابها من جانب الشركات العاملة المحلية أدى إلى تحويل هذه الشركات المحلية لتصبح نفسها شركات متعددة الجنسية ورائدة في مجال التكنولوجيا.

وعلى الرغم من توفر التكنولوجيا إلا أن عملية اكتسابها ليس نتيجة مسلمات، وذلك لأن عملية نقل التكنولوجيا ترتبط بالقدرة الاستيعابية للشركات المحلية من حيث مدى توفر العاملين الذين يمكن تدريبهم لتعلم المهارات الجديدة.

د) بناء القدرة الصناعية في الأجل الطويل

يمكن لهذه الأشكال من الاستثمارات من خلال التأثيرات السابقة أن تعمل على تدعيم القدرات الإنتاجية المحلية وتعجل بتنميتها، عن طريق الاستثمار المحلي بعد الحصول على المعرفة والمهارات واندماجه في الاقتصاد العالمي، ورغم ما تحققه هذه الاستثمار من

تنمية على المدى طويل إلا أنه هناك بعض المخاطر المتمثلة في بقاء الدول المضيفة لهذا النوع من الاستثمارات حبيسة قطاعات ذات قيمة مضافة منخفضة، هذا بالإضافة إلى إمكانية نقل الشركات الأجنبية لأنشطتها إلى أماكن أخرى، مع احتمال ظهور مشكلة التبعية للطرف الأجنبي خاصة في عمليات تسليم المفتاح.

الخاتمة:

إجمالاً من خلال ما ذكرنا فإن الدول المضيفة سواء كانت نامية أو متقدمة لا تستطيع الحصول على كل مزايا الاستثمارات الأجنبية بدون تكلفة، كما أن المصلحة المشتركة بين طرفي الاستثمار تعتبر العنصر الحاكم في وجود العلاقة بينهما، ومن واقع عرض نظريات التدويل فإن أشكال الاستثمار الأجنبي غير القائم على المساهمة في رأس المال هي بمثابة مسارات أو أساليب لغزو الأسواق العالمية وهي تتصف بالتعدد والتباين من حيث النوع والأهمية النسبية، وهي تلعب دوراً كبيراً في جعل اقتصاديات الدول المضيفة تندمج في الاقتصاد العالمي وتحقق التنمية الاقتصادية.

أ) النتائج

- 1) تعد تراخيص أو امتيازات الإنتاج أو التصنيع أو استخدام العلامات التجارية أحد الأساليب التي يمكن للشركة متعددة الجنسيات أن تنقل إنتاجها من النطاق المحلي إلى الأسواق الدولية دون الحاجة إلى أي إنفاق استثماري؛
- 2) تباين اختيار المستثمرين لأشكال الاستثمار المختلفة، إما بسبب القدرات المالية والفنية، أو بسبب ما يحققه كل نمط من إمكانية الرقابة والتحكم، أو مدى ربحية كل نمط؛
- 3) تستطيع الشركات متعددة الجنسية من خلال الأشكال الجديدة للاستثمار غير القائم على المشاركة في رأس المال، أن تمكن البلدان المضيفة من الاندماج في الاقتصاد العالمي عن طريق عدد من القنوات الرئيسية كنشر المعرفة والتكنولوجيا والمهارات وتوليد الصادرات، وهذا يتيح للاقتصاديات المضيفة إمكانية كبيرة لبناء القدرة الصناعية في الأجل الطويل؛
- 4) يمكن للشركات متعددة الجنسية المفاضلة بين العديد من الاستراتيجيات، والذي يعتمد على حجم الشركة وطبيعة عملها ودرجة المخاطرة التي تتحملها الشركة والأموال التي يمكن استثمارها.

ب) الاقتراحات

- 1) ضرورة الاهتمام بالمشروعات الموجهة للتصدير وإحلال الواردات لما في ذلك من دعم وتحسين لميزان المدفوعات وتوفير العملات الأجنبية؛
- 2) التركيز على المناطق النائية والمتخلفة، وإتاحة حوافز أكثر للاستثمار في تلك المناطق من أجل تنميتها وإزالة الفوارق المكانية؛
- 3) عدم تبني الاستثمارات التي تحد من قيام الطرف الوطني بالبحوث العلمية، لأن التطوير والبحوث العلمية من أنجع الوسائل لزيادة الوفرة المادية للدول، وهذا لان سر سيادة الدول المتقدمة يكمن في البحث العلمي والتطوير التقني؛
- 4) رفض العقود التي تقيد الدولة أو المستثمر الوطني من استخدام تقنية أخرى إضافية، حتى لا تتحول الدولة أو الطرف الوطني إلى تابع للمستثمر الأجنبي ولا يمكنه استخدام شيء إلا بإذنه وعن طريقه؛
- 5) عدم فتح الاستثمار أمام الأجانب في المجالات المشغولة من الوطنيين ما لم يتبين عجز الشركات المحلية على الاستثمار ويحتاجون إلى عون من الخارج.

الهوامش

¹: UNCTAD, World Investment Report 2011, Non-Equity Modes Of International Production and Development, New York and Geneva, 2011, p:127

ⁱⁱ: Charles Oman, New Forms Of Investment In Developing Country Industries-Mining Petrochemicals Automobiles Textiles Food-, OECD, paris, 1989, p:10

ⁱⁱⁱ: عبد السلام أبو قحف، السياسات المختلفة للاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 1989، ص:39

^{iv}: عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2005، ص:270

^v: Yigang Pan, David Tse, The hierarchical model of market entry modes, Journal of international business studies, 31, 4, 2000, p:358

^{vi}: السيد كنعان الأحمر، الانتفاع بالمعلومات المتعلقة بالعلامات التجارية لأغراض عقود الترخيص والامتياز، ندوة الويبو الوطنية عن الملكية الصناعية من أجل ريادة الأعمال والتجارة والبحث والتطوير، المنظمة العالمية للملكية الفكرية، دمشق، 11 و 12 ماي 2004، ص ص: 5-8

^{vii}: شريف العقاد، التنظيم القانوني للامتياز التجاري في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي للفرنشايز، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، السعودية، أيام 1 و 3 جوان 2008، ص:05

^{viii}: أمية عمر عويدات، واقع الاستثمار الأجنبي المباشر في الاقتصاد الليبي، مجلة الجنان، لبنان، العدد الأول، 2011، ص:150

^{ix}: Richard D.Robinson, International management, Holt Rinehart and Winston, New York, 1967, p:166

^x: عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الاستثمار الدولي، مرجع سبق ذكره، ص:276

^{xi}: منشورات مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، العقود الحكومية، نيويورك، 2004، ص:21

^{xii}: UNCTAD, UNCTAD, World Investment Raport 2011, Non-Equity Modes Of International Production and Development, New York and Geneva, 2011, p:123

^{xiii}: Ibid, p :133

دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية

١. بوعلاق نوال د. سعيدي يحيى

جامعة المسيلة

Résumé	ملخص
<p>Le développement rapide et intense de l'environnement des affaires oblige les organisations à adopter une culture de changement et de transformation pour gagner un certain degré de compétitivité pour survivre. De ce fait, la survie de l'organisation dépend largement de ces résultats qui doivent être meilleurs que ces concurrents, et cela, en augmentant son efficacité et sa bonne fusion avec le nouveau mouvement international, c'est-à-dire, la recherche d'une performance exceptionnelle, qui nécessite le fait qu'il n'y a pas d'autre choix que le changement et l'adaptation.</p> <p>Nous avons conclu l'étude sur le terrain de cette institution algérienne comme tout autres organisations d'entreprises dans le Tiers Monde en général et la réalité arabe apprécient particulièrement sous réserve culture organisationnelle souple aux changements devrait être Thoudy avec un grand intérêt par la conduite en particulier en ce qui concerne la visibilité et mettre en œuvre le changement et encourager le travail d'équipe conjointe et plus proche des travailleurs au cours de leur mise en œuvre pour le changement</p> <p>Mots clés: changement, le leadership, la gestion du changement, la culture</p>	<p>إن التطور السريع الحاصل اليوم في بيئة منظمات الأعمال يفرض عليها التغيير والتحول لكسب رهان التنافسية والبقاء. من هذا الواقع، أصبح بقاء المؤسسة ونموها يعتمد بدرجة كبيرة على تحقيقها نتائج تفوق تلك المحققة من طرف المنافسين، وذلك بزيادة فعاليتها والاندماج في حركية الاقتصاد العالمي، أي البحث عن تحقيق الأداء المتميز في عصر التغيير، مما يقتضى حقيقة أن لا خيار أمام المؤسسة إلا التغيير.</p> <p>فلقد خلصت الدراسة الميدانية بان المؤسسة الجزائرية وكباقي منظمات الأعمال في العالم الثالث عموما والواقع العربي خصوصا تتمتع بثقافة تنظيمية مرنة قابلة للتغيير لابد أن تحضى باهتمام كبير من قبل القيادة خاصة فيما يخص توضيح الرؤية وتنفيذ التغيير والحث على العمل الجماعي المشترك والتقرب من العمال أثناء تنفيذهم للتغيير</p> <p>الكلمات المفتاح: التغيير، القيادة، إدارة التغيير، الثقافة.</p>

مقدمة عامة:

إن كون المنظمة نظاما مفتوحا تتفاعل مع البيئة الخارجية تأثرا وتأثيرا على اعتبار أنها كيان معقد، تشتمل على العديد من الأنظمة الفرعية وما تمثله من أفراد وجماعات والعلاقات فيما بينهم والمصالح والأهداف التي تجمعهم، فإنه يتضح لنا أن النظم المفتوحة تشكل الإطار العام للتفاعل القائم بين المتغيرات السائدة في الوسط الذي تعيش به المنظمة.

وعلى غرار ما يشهده العالم المعاصر اليوم من تعقد واضطراب تحت تأثير التحولات السريعة وعميقة الأثر التي تفرضها عولمة الأسواق وتسارع معدل التغيير التكنولوجي وما ينجر على ذلك من تصاعد حدة التنافس بين المؤسسات، يجعل المؤسسة في مواجهة حاسمة ومفتوحة مع تحديات البقاء والنمو.

ومن هذا الواقع أصبح بقاء المؤسسة و نموها يعتمد بدرجة كبيرة على تحقيقها نتائج تفوق تلك المحققة من طرف المنافسين بهدف زيادة فعاليتها و الاندماج في حركية الاقتصاد العالمي، أي البحث عن تحقيق الأداء المتميز في عصر التغيير، مما اقتضى حقيقة أن لا خيار أمام المؤسسة إلا التغيير.

وكباقي منظمات الأعمال في العالم الثالث عموما والواقع العربي خصوصا، فإن المؤسسة الجزائرية تشكو هي الأخرى من مشاكل في الإدارة، بحكم أنها وافدة علينا كغيرها من العلوم الحديثة، أصبح العائق الكبير أمامها هو كيفية قيادتها للتغيير، والتركيز على كيفية تكثيف ثقافة المنظمة معه، في ظل تمسك أفرادها بالثقافة التقليدية التي تحبط من مبادرات التغيير.

أولاً: الإشكالية

وعليه يتم طرح الإشكالية التالية:

من منطلق اعتبار أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية تشكل عائقا يحول دون نجاح التغيير ، فكيف يمكن لقيادتها الإدارية تفعيل قوتها لخلق ثقافة داعمة للتغيير؟

ثانياً: فروض الدراسة

إن ثقافة المنظمة الحالية بأبعادها المختلفة في المؤسسة الجزائرية تمثل عائقا يحول دون نجاح التغيير، إلا من خلال قيادة إدارية فعالة تتصف بجملة من الخصائص تجعلها تقود وتدعم التغيير بنجاح.

✍ الثقافة التنظيمية الحالية في المؤسسة الجزائرية هي ثقافة غير مرنة و متأصلة متأنية من النموذج القيادي البيروقراطي ، الذي يعتمد على هرمية الهيكل التنظيمي وطبقاته ، والتمسك بالأقدمية، والاعتماد على الأساليب والإجراءات التقليدية التي ينبغي التمسك بها في حالة بيئة مستقرة ويمكن التنبؤ بها.

✍ إن التطور الشديد والسريع الحاصل اليوم في بيئة منظمات الأعمال يفرض عليها التغيير والتحول لكسب رهان التنافسية والبقاء، لذلك تحاول المؤسسة الجزائرية التغلب على الوضع الراهن والتحديات الخارجية والداخلية التي تواجهها من خلال تنمية القيادة القادرة على خلق التجاوب لدى الرؤوسين لإحداث التغيير.

✍ انطلاقا من مبدأ جمود الثقافة التنظيمية التي تتميز بها المؤسسة الجزائرية، فإن أي تغيير مهما كان مجاله تريد أن تدخله المؤسسة لا يجد أي تجاوب من طرفهم.

✍ تحوز أغلب المؤسسات الجزائرية تحوز على قادة أكفاء يستطيعون الحث على التغيير، وقادرون على التعرف على الحاجة للتغيير، وإيجاد طرق عملية لتجاوز العقبات التي تقف أمام تنفيذ التغيير.

ثالثاً: أهمية الدراسة

- إن أهم ما يميز المرحلة الراهنة من تاريخ المجتمعات البشرية هو التسارع المذهل لوتيرة التغيير في شتى المجالات و على جميع الأصعدة ، فهو موضوع حديث تبرز أهميته من خلال تناوله من جانب الثقافة التنظيمية .

- تعد عملية التغيير التنظيمي إحدى أهم مجالات انشغال المختصين في المنظمات ، وكذا الخبراء و الباحثين في قضايا التنظيم و الإدارة على حد سواء ، لما لهذا المجال و مداخله من تأثير واضح على فعالية المنظمات بصفة عامة وعلى المنظمات الاقتصادية بصفة خاصة.

رابعاً: أهداف الدراسة

تبرز أهداف الدراسة من خلال في إبراز حتمية التغيير وضرورته بالنسبة للمنظمة لضمان البقاء والاستمرار والكشف عن مختلف المداخل التي تقوم من خلالها بإحداث التغيير، ومقاومته وطرق التغلب عليه؛ وإبراز أهمية مدخل الثقافة التنظيمية أثناء القيام بالتغيير التنظيمي، وأهم قضايا التغيير الثقافي وآلياته، وكذا أخذ عينة من الواقع طبقت التغيير، ومحاولة كشف الصعوبات والمشاكل والعراقيل التي واجهتها والفوائد العائدة على الفرد والمنظمة من خلاله.

خامسا : منهج الدراسة

تم استخدام المنهج التاريخي من خلال الاستعانة بمجموعة من المعطيات التاريخية بتطور الأحداث التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة الذي اعتمدت عليه في الجزء التطبيقي للبحث، كما طبق المنهج الوصفي من خلال البحث في المراجع والكتب المتخصصة في مجال موضوع الدراسة، بالإضافة على مختلف البيانات والمجالات والاعتماد على الانترنت، وكذلك بالاعتماد على الاستمارة والملاحظة ومقابلة المسؤولين والعاملين، ثم القيام بتحليل هذه المعلومات.

اخور الأول: التغيير والثقافة التنظيمية

أولا: مفاهيم عامة حول التغيير

يعد التغيير من المصطلحات الجديدة التي لاقت العديد من الاهتمام من قبل الكثير حيث يعد التغيير نظرة جديدة لتطوير المؤسسات وتنظيمها.

1. مفهوم التغيير:

"لم يعد هناك شيء ثابت، إنما الثابت الوحيد هو التغيير"، أصبحت هذه المقولة هي السياسة المتبعة لتحديد الاستراتيجيات. وعليه يعد التغيير حسب تعريف "LE PETIT ROBERT" على أنه: "الفعل الذي نتخلى من خلاله على شيء من أجل آخر، أو الفعل الذي من خلاله لا يمكن البقاء على نفس الحالة"¹؛ حيث تصنف طبيعة التغيير على أساس تأثيرها على الأفراد ومستوياتهم الإدراكية أو المعرفية، قدراتهم العملية، أدوارهم وسلوكياتهم، وكذا قيمهم إلى: التغيير المتمركز على الهيكل والذي يؤثر على طرق العمل، وأنماط العلاقات بين الأفراد أدوارهم وسيرورة العلاقات. وإلى التغيير المتمركز على التكنولوجيا الذي يؤثر على المعارف، كما يمكن أن يؤثر على طرق الاتصال، الأدوار والسلطات وأخيرا إلى التغيير المتمركز على الأشخاص وبدوره يؤثر على الأدوار، السلوكيات والجوانب النفسية، حيث يعتبر التغيير أمر حتمي، وحركة تفاؤلية، وهو عمل مخطط يتميز بالاستمرارية والشمولية؛ حيث تتمثل أهداف التغيير في زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها، وكذا الارتقاء بجودة الخدمة ورضا المواطنين والمجتمع، والتخلي عن أنشطة معينة أو بعض الأسواق و الموارد والأساليب داخل المنظمة، والكشف عن الصراع بهدف إدارته و توجيهه بشكل يخدم المنظمة.

2. معايير التغيير:

يعتبر معيار الضرورة (لماذا تغيير؟) من أهم المعايير حيث يجب أن تتوفر الضرورة لكي يتم التطرق لعملية التغيير؛ ونجد أيضا معيار المنفعة حيث يجب تحديد المنفعة، لضمان استمرارية العملية؛ إضافة إلى معيار الفائدة بحيث يجب تحديد الفائدة المتأتية من هذه العملية.

3. مصادر التغيير ومجالاته:

مصادر التغيير: تتجسد المصادر الداخلية للتغيير في وعي وإدراك المدراء للتغيير، تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجياتهم؛ وكذا تطور المؤسسة ونموها، والتغيير في أهداف المنظمة ورسالتها، إدخال أجهزة ومعدات جديدة، انخفاض مستوى الأداء التنظيمي، وزيادة معدلات الشكاوي وكثرة غياب العاملين. أما المصادر الخارجية فتتجسد في القوى السياسية، والقوى التشريعية كنسب التغيير في التشريعات الحالية أو ظهور تشريعات جديدة، وأخرى اجتماعية كالتغيير في عادات المواطنين، أو تزايد وعي، مثل: "الاهتمام بالبيئة"، والقوى التكنولوجية مثل ظهور تكنولوجيا جديدة، وفي القوى الاقتصادية مثل التضخم أو تغيير أسعار التبادل بين العملات.

أما مجالاته وهي تمس عدة جوانب كالتغيير على مستوى الأهداف و الاستراتيجيات وذلك لتحقيق تلك الأهداف استجابة للتغيرات المحيطة بها. والتغيير على مستوى السياسات والقواعد الحاكمة للعمل بإحداث تغيير وتطوير في سياسات وقواعد العمل بها؛ كما يمس التغيير مستوى الأعمال والأنشطة التي تمارسها المؤسسة كاستحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة.

أما على مستوى الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية فيكون بتعديل أو تطوير أسس إعداد الهيكل، كما أن التغيير يمس الأنماط القيادية كتغيير النمط الحالي وتبني نمط قيادي جديد. وهناك التغيير على مستوى الثقافة، ومستوى التكنولوجيا المستخدمة حيث تستدعي الثقافة ومستوى التكنولوجيا التغيير المستمر من أجل مواكبة التطورات.

4. أنماط التغيير وعوامل نجاحه:

هناك عدة أنماط للتغيير، من أهمها التغيير كرد فعل للأحداث فهو تغيير محدد يتلاءم مع الحدث الذي وقع؛ وكذا التغيير المحدود والمدرّوس الذي ينطوي على تحسين أو تطوير أو تحقيق موائمة، من خلال النظام القائم للأنشطة أو العمليات التنظيمية؛ إضافة إلى التغيير الإستراتيجي من خلال صياغة التنظيم من حيث الأهداف والطرق التكنولوجية المستخدمة والسلوك والقيم السائدة؛ ومن أهم عوامل نجاح التغيير أن يكون المديرون قدوة في ممارسة التغيير في كافة نواحي سلوكهم الإدارية، وأن تتم عملية تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتغيير المطلوب وذلك بين جميع العاملين؛ ووضع العاملين في موقف تعلم نظري وعملي وتقديم المعلومات والمساندة لهم للقيام بالتغييرات الجديدة؛ وأن يبدأ التغيير من خلال فرق عمل، وجعل نتائج الأداء هي الهدف الرئيسي في التغيير.²

ثانياً: إدارة التغيير

يعد مفهوم إدارة التغيير من المفاهيم الإدارية التي نشأت وتطورت خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين، وتعتبر عملاً مستمراً يهدف إلى زيادة قدرة المنظمة على إدخال التغييرات.

1- مفهوم إدارة التغيير:⁴

وهي: "محاولة ربط الأنشطة البشرية والمادية ضمن خطة عمل مدروسة تحتوي على الإجراءات الإدارية النموذجية التي تهيمن على التغيير وتقرر اتجاهه ومداه"، وهي تهدف إلى تحسين القدرة على التكيف من خلال التوفيق بين خصائصها المتمثلة في الإستهدافية، الواقعية، التوافقية، الفعالية، والمشاركة، الشرعية، الإصلاح، والكفاءة.

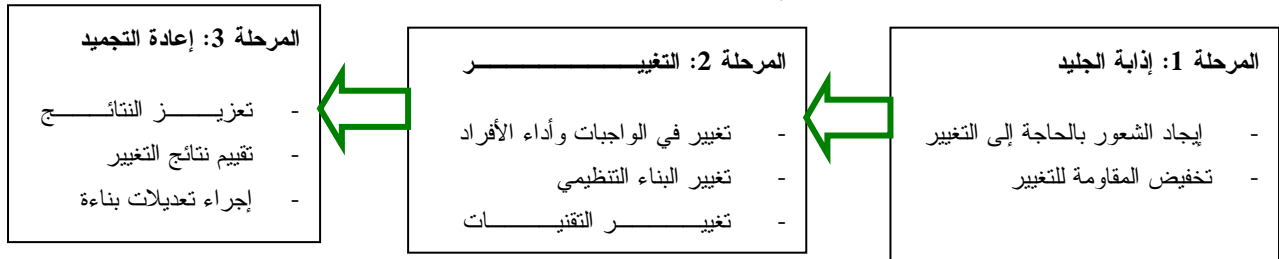
2- أساليب إدارة التغيير:

✓ **الأسلوب الدفاعي:** محاولة سد الثغرات وتقليل الأضرار التي يسببها التغيير، وتستخدمه الإدارة التقليدية التي لا تؤمن بضرورة التغيير؛ لأن ذلك في نظرها أفضل أسلوب لضمان بقاء المؤسسة مع خسائر أقل.

✓ **الأسلوب الهجومي:** ويتمثل في التنبؤ بالتغيير وتوقع ما سيحدث مستقبلاً، مع الاستعداد للتعامل مع الظروف الجديدة ومحاولة الاستفادة من الفرص التي تنتجها، وتجنب التهديدات المتوقعة حصولها من خلال المبادرة إلى اتخاذ إجراءات وقائية إستباقية.

3- مراحل إدارة التغيير: تتجسد مراحلها في الشكل التالي:

الشكل رقم (1): المراحل الأساسية لإدارة التغيير



المصدر: بلال خلف السكارنة، التطور التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 72.

4- إستراتيجية التغيير، والعوامل المؤثرة في اختيارها:

- هناك عدة إستراتيجيات تتبعها المؤسسة لإحداث التغيير المرغوب فيه، منها ما يلي:
- إستراتيجية العقلانية الميدانية: وهي تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات و بالتالي فإنها تنظر إلى التعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير.
 - إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: وهي تفترض أن الحاجز الرئيسي إما هو التغيير نفسه أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فقد يكون تهديدا لمصالح بعض الأشخاص.
 - إستراتيجية القوة القسرية: وذلك باستخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير هنا يفرض على الجهات المعنية بالقوة.
 - إستراتيجية تفعيل وتقوية دعم الإدارة العليا للتغيير: يجب على الإدارة إبداء موقفها من التغيير، لتكون هي القدوة في القيام بعملية التغيير.
 - إستراتيجية المشاركة في صنع القرارات واتخاذها: وتعتبر من أقوى الرسائل التي تساعد في إحداث عملية التغيير لأن الأفراد يدعمون ما يشاركون في إقراره.
 - إستراتيجية ربط المكافآت بالتغيير: حيث نجد أن المكافآت المادية والمعنوية هي التي تحفز السلوك الإنساني، وتفرض على الأفراد التغيير.
 - إستراتيجية التحليل الميداني: تتمثل في أن هناك في العادة قوى تعمل لصالح المحافظة على التوازن الراهن، فإذا تمت الإحاطة بهذه القوى، فإن باستطاعة إدارة المنظمة أو فريق عمل فيها تحلل هذه القوى والعمل على إيجاد مركز توازن جديد.

ثالثاً: الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة من المواضيع العامة والحيوية التي لا يمكن صرف النظر عنها، والتي يتم التركيز عليها في العملية التغييرية.

1. طبيعة الثقافة التنظيمية

عرفها " دافيس " بأنها: " مجموع القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة والتي تعد كدليل للأفراد في المؤسسة ينتج من خلالها معايير تؤثر بشكل كبير في سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل هذه المؤسسة".⁵

2. أنواع الثقافة التنظيمية: تصنف حسب المعيارين التاليين:

حسب معيار القوة: هناك الثقافة القوية والتي تتجسد في الإجماع أو مدى المشاطرة لنفس القيم والمعتقدات من جهة؛ إضافة إلى الثقافة الضعيفة والتي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم؛ وحسب معيار التكيف: نجد الثقافة المرنة يبرز دور وأهمية القيادة على تشجيع استكشاف واستغلال إمكانيات التكيف مع المحيط في مرحلة التغيير؛ عكس الثقافة الجامدة التي تتسم بالحذر ولا تمنح حيز الحرية للمديرين والعمال. وتكون الثقافة التنظيمية من عدة مصادر أهمها: " المراسيم والقصص والأساطير، والروايات، والرموز واللغة، والتصرفات إضافة إلى تأثير البيئة التنظيمية.

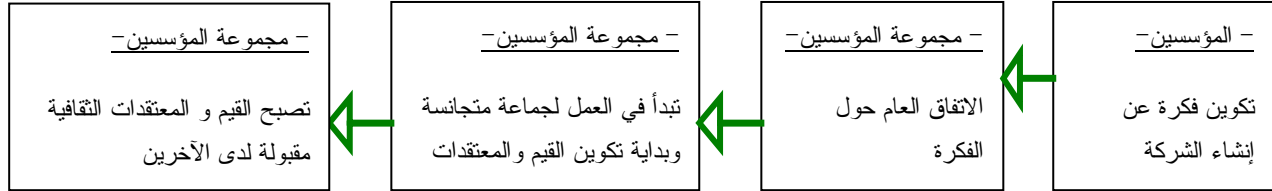
يقوم المؤسسون للمنظمة بخلق أسس يعتمدون عليها في ثقافتهم التنظيمية، وتتجسد هذه الأسس في استخدام المؤسسين للموظفين الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم ويعمدون إلى الاحتفاظ بهم في المنظمة؛ وكذا سعي المؤسسين على دفع هؤلاء الموظفين على التفكير والشعور بنفس طريقتهم.

3. تطور الثقافة في المنظمات

يظهر تأثير الثقافة التنظيمية على عدة جوانب منها الفعالية: حيث يرى الكاتب " JIBERNI " أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون الثقافة التنظيمية مصدر ميزه تنافسية؛ وكذلك الهيكل التنظيمي: حيث تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي

والعمليات الإدارية والممارسات الإدارية وموائمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة؛ إضافة إلى تأثيرها على الانتماء (الولاء) التنظيمي: فتمسك العاملين بالثقافة التنظيمية يزيد من الإخلاص والولاء وبقائهم بالمنظمة.⁶

الشكل رقم (2): تطور ثقافة المنظمة



المصدر: بلكيز بومدين، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي لإنجاح إدارة التغيير في المؤسسات الصناعية بالتطبيق على TDC, HYDROSID، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2006، ص: 16.

رابعاً: مقاومة التغيير:

تسود وراء كل نظرة تغيير رغبة في مقاومته، وقد عرفت مقاومة التغيير على أنها: "استجابة عاطفية وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطراً حقيقياً أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي، فمقاومة التغيير أمر حتمي لا مناص منه فالإنسان بطبعه وفطرته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن"⁷. ومن أشكائها مقاومة التغيير الثقافية: مثل البقرة المقدسة، الأخطاء السابقة أو الإخفاقات، نقص روح المبادرة؛ وكذا المقاومة الفردية: كفقدان السلطة، الخوف، الوضع الراهن (الراحة - عدم الجدارة)؛ أو التنظيمية: كانهدام الرؤية الجادة وأنظمة القياس المتناقضة.

وتتعدد الأسباب وراء مقاومة التغيير من حيث أن هذا الأخير ليس حالة طبيعية وإن الأمور لا تسير على ما يرام، مما يشكل حالة من القلق اتجاه التغيير المرتقب، كذا التعود على الوضع الحالي في تسير المؤسسة، أو اعتبار الوقت غير مناسب للتغيير نظراً لعدم الإعداد الكافي للأفراد لقبوله، أو الخوف بالنسبة لبعض الأفراد، فقد يكون التغيير قفزة نحو المجهول، إضافة إلى ثقافة الفرد وعاداته؛ إلا أن لمقاومة التغيير عدة فوائد منها: إجبار الإدارة على توضيح أهداف التغيير ووسائله بشكل أفضل، والكشف عن عدم فاعلية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات، كذلك دفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق النتائج المحتملة للتغيير سواء مباشرة أو غير مباشرة، إضافة إلى الكشف عن نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة.

أخيراً: الإطار الفكري للقيادة الإدارية

أولاً: مفاهيم القيادة الإدارية:

يمكن إبراز ذلك من خلال التعرف على مفهوم القيادة الإدارية، ومصادرها ودرجة تأثيرها في العملية التغييرية.

1. مفهوم القيادة الإدارية:

تعني الإدارة بمعناها العام تنظيم النشاط الاجتماعي للأفراد لتحقيق أهداف معينة، وتعني القيادة بمعناها العام عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق أهداف معينة، ومن هنا فإن مفهوم القيادة في جوهره أوسع من مفهوم الإدارة، وأن السلوك القيادي أوسع وأشمل من السلوك الإداري .

كما عرفتها "سيكلر هيدسون" بقولها: "القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري". ومنه فإنها تعتمد على ثلاثة عناصر أساسية تتمثل في وجود قائد يمارس نشاطاً مؤثراً، ووجود مرؤوسين يوجه إليهم نشاط القائد المؤثر؛ بالإضافة إلى توفر هدف تنظيمي يسعى القائد لتحقيقه عن طريق تعاونه مع المرؤوسين"⁸.

ولقد ذهب الكثير من رجال الفكر الإداري إلى القول أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي في كافة جوانب العملية الإدارية. ويمكن إبراز الدور الهام للقيادة الإدارية من خلال جوانبها المختلفة، كالجانب التنظيمي للإدارة، والجانب الاجتماعي والإنساني للإدارة، وكذا الجانب الخاص بأهداف الإدارة.

2. مصادر القيادة الإدارية

وهي تتمثل في المصادر التي تؤدي إلى بروز القيادة الإدارية منها ما تخص المرؤوسين وأخرى تخص القادة في حد ذاتهم وتتجسد في الصفات الخاصة بالقائد والتي تتمثل في المؤهلات الشخصية المميزة للقائد مثل تحمل المسؤولية والقدرة على الإنجاز، أما التقاليد السائدة فتتمثل في أنظمة الحكم الملكية التي يتوارث الأبناء فيها الحكم عن آباءهم أما فيما يخص القوى الكاريزمية فتتجسد في المظهر والهيئة الخارجية للقائد. أما الذي يلعب دور هام لدعم القدرات القيادية فهما المركز والمكانة ويمكن تجميع الذكاء وسعة الأفق، وسداد الرأي والاتزان والنضج وقوة الشخصية في المهارات المتعددة

ثانياً: أساليب القيادة الإدارية وأنماطها:⁹

على الرغم من تعدد التصنيفات لأنماط القيادة فإن أكثر المعايير شيوعاً في الفكر الإداري لتصنيف أساليب القيادة وأنماطها معياران رئيسيان هما:

❖ **المعيار الأول:** يقوم بتصنيف القادة من حيث أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيه، وقد تنوعت أساليب القيادة الإدارية على أساس هذا المعيار واختلفت، حيث نجد **القيادة الأوتوقراطية** -وهي القيادة الديكتاتورية وفيها تتركز السلطة بيد القائد وحده-، و**القيادة الديمقراطية** -وهي القيادة بالمشراكة، ويتم فيها توزيع المسؤوليات، وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات-، و**القيادة الحرة** -يعود أصل هذه القيادة إلى حركة عدم التدخل التي نادى بها التجار الأوروبيون في نهاية القرون الوسطى، لمقاومة التدخل الحكومي في الشؤون الاقتصادية، والقائد هنا يؤدي دوراً ثانوياً في توجيهه والتأثير على الآخرين-

❖ **المعيار الثاني:** يقوم على أساس النظر للقيادة من حيث مصدر السلطة التي يعتمد عليها القائد في توجيه موظفيه. وقد تباينت القيادة الإدارية على أساس هذا المعيار إلى **قيادة رسمية** -وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم (أي الأنظمة واللوائح) التي تنظم أعمال المنشأة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها؛ و**قيادة غير رسمية** -هي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد وفقاً لقدرةهم ومواهبهم القيادية-.

ثالثاً: نظريات القيادة الإدارية

إن الفكر الإداري المعاصر، ورغم الفيض المتزايد من الأبحاث والدراسات في مجال القيادة الإدارية، إلا أن معظم الجهود التي قام بها علماء الإدارة تجاه ظهور القيادة الإدارية لم تهتد إلى موقف موحد، فنجد **نظرية القيادة في مدخل السمات** التي تعتمد على السمات كمدخل للقيادة أما **نظرية القيادة في مدخل المواقف** هي التي تأخذ المواقف على أنها الركيزة الأساسية في عملية القيادة وبالنسبة إلى **نظرية القيادة في المدخل المشترك** هي التي تجمع بين السمات والمواقف في نفس العملية.

رابعا: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية

بعد أن أثبتت التطورات الحديثة في مجال الإدارة عدم كفاية كل النظريات الثلاثة السابقة (السمات، الموقف، التفاعلية) في تحديد خصائص القيادة الإدارية، اتجهت معظم جهود علماء الإدارة نحو محاولة معرفة خصائص القيادة القادرة على مواجهة متطلبات الإدارة الحديثة وتحقيق الفعالية الإدارية، وثار التساؤل عن خصائص القيادة الناجحة، وهل القائد الإداري الناجح هو القائد الكفاء أم هو الفعال؟ وتطلب معرفة ذلك معرفة الفرق بين الكفاءة الإدارية والفعالية الإدارية، حيث تعني كفاءة القيادة قدرتها على تحقيق الأهداف

المحددة باستعمال الموارد المتاحة دون ضياع للوقت والجهد، أما الفعالية الإدارية فإنها تعني القدرة على تحقيق أقصى إنتاج ممكن باستخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام ممكن، وتعني فعالية القيادة قدرتها على تحقيق أقصى النتائج والخدمات التي يمكن تحقيقها باستخدام الموارد المحددة المتاحة،¹⁰ وعلى ضوء التحديد السابق لمفهومي الكفاءة والفعالية، يمكن القول أنه إذا كان معيار الكفاءة يركز على قياس نسبة المدخلات إلى المخرجات واحتساب كلفة كل منهما، فإن معيار الفعالية يركز على الكيفية التي تحقق بها الأهداف أو تسد بها الاحتياجات وعلى عمق الآثار التي يحدثه تحقيقها وسرعة النتائج المترتبة عليها. ويجب الأخذ بعين الاعتبار أن فعالية القيادة هي محصلة تفاعل كل من القائد، المنظمة، المجتمع، وأن أي محاولة لزيادات الفعالية الإدارية لا بد أن تأخذ بعين اعتبارها تأثير كل تلك العناصر في نفس الوقت، كما يتم التركيز على الكفاءة أحيانا على حساب الفعالية كذلك أن زيادة الكفاءة الإنتاجية عن طريق إدخال أساليب تكنولوجية حديثة ربما يؤدي إلى الاستغناء عن بعض العاملين فيها.

أخو الثالث: دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير.

على مدير اليوم أن تتوفر لديه الرؤية الاستطلاعية للأحداث المستقبلية عند التخطيط للأهداف التنظيمية، وهذا ما يجب أن يتوفر في أسلوب قيادته للمواقف، وللوصول إلى الدور الذي تلعبه قيادة القيادة الإدارية في إنجاح التغيير، فانه لا بد من دراسة كيفية قيادة العملية التغييرية ودورها في تغيير الثقافة التنظيمية من خلال التعرف على أهم جانبها.

أولاً: قيادة التغيير

يعرف "سارج رانيال" قيادة التغيير على أنها: "عبارة عن تفاعلات ديناميكية مرتبطة بقوى التغيير الداخلية والخارجية للحفاظ على ضمان بقاء المنظمة في بيئة تتغير وتتطور بشكل مستمر".¹¹

1. تصنيفات قيادة التغيير: ويصنف المفكرين قيادة التغيير حسب عدة مقاربات، تتمثل في:¹²

✓ المقاربة المرتكزة على تكيف المنظمة مع البيئة:

أي يجب أن تكون قيادة التغيير في اتجاه تكيف المنظمة مع مختلف التغييرات التي تحدث، سواء كان ذلك على مستوى محيطها الداخلي أو الخارجي؛ وتتغير البيئة المحيطة باستمرار، وتنعكس بشكل مباشر أو غير مباشر على المنظمة، وبالتالي تأثر على السلوك التنظيمي، والقائد الناجح هو الذي يأخذ في حسابه وتخطيطه البيئة الخارجية بكل ما فيها؛ وتعتمد هذه المقاربة على عدة معطيات لبناء نموذجها (رد الفعل) كالعولمة المتزايدة، المتمثلة في إلغاء الحدود وانتشار وسائل الاتصال والمعلومات، وتعميم الخدمات، ونمو واشتداد المنافسة، إضافة إلى تراجع هوامش الربحية والأسواق للمنظمة، وهوامشها من جهة أخرى.

✓ المقاربة المرتكزة على تأثير المنظمة في البيئة:

تقوم هذه المقاربة على أساس التنبؤ بما تتطلبه المرحلة الجديدة من طموحات، وتوقع ما يحدث مستقبلاً، مع الاستعداد للتعامل مع الظروف الجديدة، ومحاولة الاستفادة من الفرص التي تتيحها من خلال المبادرة الديناميكية التي يجب أن تتوفر للمنظمة عليها، ولهذه المقاربة أهداف عدة، فهي تهدف إلى منح أهمية كبيرة للبيئة الداخلية والخارجية والتكيف معها وتسخيرها لنجاح المنظمة؛ وإعطاء أهمية كبيرة للمستقبل وعدم الانحصر في الماضي؛ والإقرار بواقع التنافس وضرورته، والسعي لتحقيق السبق التنافسي؛ ولقد عززت هذه المقاربة التنظيم ودعمت الواقع الاقتصادي؛ فكل منظمة أصبحت تبادر بأخذ زمام الأمور هي المنظمة الأقوى والأجدر على التنافس من خلال كفاءتها المحورية والإستراتيجية.

2. التسيير الاستراتيجي لقيادة التغيير:

يجب على المؤسسة من أجل ضمان البقاء والسيطرة أن تعتمد على استراتيجيات مدروسة، وتتبنى سياسات تمكنها من تجاوز العقبات وذلك من خلال توفير الاحتياجات الإستراتيجية لقيادة التغيير ويتجسد ذلك في الحاجة إلى نقطة تركيز إستراتيجية وذلك بأن ترشد القائد بإطار إستراتيجي يحدد طبيعة واتجاه المنظمة تحديداً دقيقاً؛ وكذا الحاجة إلى التناقص لكي يتسنى للمنظمة أن تتمكن من دفع

مسيرتها إستراتيجية، فلا بد أن يحدث تناسق أو تطابق بين إستراتيجياتها كشركة ، وإستراتيجيات الوحدات الأخرى في المنظمة؛ وأيضاً الحاجة إلى تجاوب استراتيجي مع التغيير حيث أن كل تغيير يخلق فرصة، ويأتي أيضاً بخطر مهدد، فيجب على المنظمة أن تكون قادرة على التجاوب مع المتغيرات الحاصلة. كما أن التطور السريع الذي تعيشه منظمات الأعمال، جعل التسيير الاستراتيجي يعتمد على الأساليب الحديثة للتسيير الاستراتيجي لقيادة التغيير فيأخذ أبعاداً تطويرية بصفة ملحوظة من أهمها إدارة المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة، التسيير التشاركي والتنظيمي، وتسيير الموارد البشرية، بالإضافة إلى التسويق الاستراتيجي، ولإنجاح قيادة التغيير يجب توفير الدعائم الأساسية لإنجاح قيادة التغيير والتي تتمثل في الهيكل التنظيمي حيث يجب اختيار شكل الهيكل التنظيمي المناسب لمتطلبات التغيير، وبناء هيكل تنظيمي يلاءم جوانب التغيير، وتحديد درجة المركزية واللامركزية، وتحقيق التناسق والتكامل بين الوظائف والوحدات التنظيمية المختلفة أما بالنسبة الأبنية التنظيمية يجب الأخذ بعين الاعتبار هنا طبيعة الصراع الذي هو عبارة عن تعارض بين سلوك تحقيق الهدف لمجموعة معينة وسلوك تحقيق الهدف لمجموعة أخرى داخل نفس التنظيم، ويمكن لقيادة التغيير فض الصراع بين العاملين من خلال استخدام السلطة؛ وكذا الثقافة التنظيمية وآخر هذه الدعائم فيتمثل في النظم الإدارية كنظم الرقابة الإستراتيجية، ونظم الحوافز الإستراتيجية، ونظم المعلومات الإستراتيجية، والسياسات والإجراءات المساعدة.

وتتجسد العوامل الأساسية لإنجاح قيادة التغيير في تعزيز دور الموارد البشرية بالاعتماد على المشاركة الفعالة من قبل الفريق القادر على قيادة التغيير بفعالية وكفاءة بمساعدة العاملين بعد شرح الرؤية المتوقعة. و تأهيل وتطوير أنظمة التسيير وذلك من خلال مراجعة نظام المعلومات وتبني إستراتيجية مثلى، وتكييف نظام الترقية والتقدير، وإعادة النظر في معايير تقييم الأداء و الحافز. إضافة إلى تغيير القيم المشتركة من خلال التركيز على مضمون هذه الأساليب وعلى تغيير مواقف وسلوكيات جميع العمال لكي تتوافق مع مبادئ التغيير.

ثانياً: تغيير الثقافة التنظيمية.

1 — مفهوم التغيير الثقافي.

يمكن تعريفه على أنه: " تلك العملية الداخلية التي تهدف من خلالها المنظمات الى التكيف مع عمليات التغيير الخارجي، وبالتالي إنجاح إدارة التغيير في المنظمات يعتمد أساساً على مدى تكيف واستجابة المناخ التنظيمي الداخلي"؛ حيث لا يمكن إحداث تغيير تنظيمي فعال دون وجود علاقة متداخلة مع الثقافة التنظيمية، ودون إحداث تغيير عميق وكبير الأثر في الثقافة التنظيمية على المستوى الكلي للمنظمة، وتتمثل دوافع تغيير ثقافة المنظمة بصفة عامة في العولة الاقتصادية؛ وما ينتج عنها من تسارع ملحوظ في التقدم التكنولوجي؛ وكذا التطور التكنولوجي المتسارع؛ بالإضافة إلى ثورة المعلومات وظهور الاقتصاديات القائمة على المعارف والكفاءات.¹³

حيث يوجد هناك أسلوبين يمكن للمؤسسة استخدامها في عملية التغيير يتجسدان في: أسلوب التغيير المركزي حيث تقوم الإدارة العليا وفق هذا الأسلوب بالدور القيادي في تغيير ثقافة المنظمة، وذلك من خلال تقريرها بأن السلوكيات والقيم الجديدة التي تريد نشرها يجب مراعاتها بدءاً بالإدارة العليا نفسها، والإدارة العليا يمكنها أن تحاول تغيير الثقافة من خلال القيادة والنماذج؛ والمشكلة الرئيسية في هذا الأسلوب، هي أن التغيير قد لا يتوافق مع القيم والمعايير السائدة لدى الأعضاء في المستويات الدنيا من التنظيم، مما يؤدي إلى المقاومة والمعارضة، وقد يؤدي إلى أن تلك التغييرات قد لا تستمر لفترة طويلة. أما أسلوب التغيير بالمشاركة فتتم وفقه عملية التغيير من خلال مشاركة أعضاء المنظمة في عملية التغيير عن طريق جمع المعلومات منهم، بشأن تأييدهم للقيم الجديدة، وأخذ توصياتهم واقتراحاتهم ووضعها موضع الاعتبار، وهذا الأسلوب قد يكون تنفيذه بطيئاً مقارنة بالأسلوب السابق، ولكنه يدوم لفترة أطول.¹⁴

2 — آليات وأدوات التغيير الثقافي يجب على قائد المؤسسة عند قيامه بأي عملية تغيير أن يستعمل مجموعة من الآليات أو الأدوات التي تسمح له بتغيير الثقافة الحالية السائدة بالمؤسسة بثقافة جديدة تسمح بقبول التغيير داخل المؤسسة، وهناك العديد من الآليات التي تستعملها المؤسسات اليوم للتغيير الثقافي نحدد في الاتصال واللغة حيث يعتبر الاتصال أحد آليات الفعالة لإحداث التغيير، فقد تتعدّد الاتصالات خلال فترة التغيير، مما يؤدي بالأفراد إلى تكوين تصورات خاصة به، فمن المهم الإعلان الواضح عن المبادئ التي تعمل على

توضيح الرؤى، كي لا تعطي فرصة للإشاعات والتساؤلات الناتجة خلال فترة التغيير؛ أما في ما يخص اللغة فهي تعتبر من أهم الرموز الثقافية التي تسمح للمنظمة بالتميز عن باقي المنظمات الأخرى، حيث أن القيام بعملية التغيير في المنظمة سيصاحبه بالضرورة إدخال مفردات ومصطلحات جديدة تحمل قيما جديدة، وهذا يعني تغيير الثقافة التنظيمية أما التعليم والتكوين فيبرز دورهما كآلية للتغيير الثقافي من خلال تطبيق بعض الأساليب الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالجودة الشاملة التي تعتمد على تكوين أفراد شأها شأن أنظمة الإدارة الحديثة،¹⁵ وهو ما يقتضيه تطبيق واستعمال الأدوات الأساسية للجودة خاصة القيم التي تحمل هذا النوع الجديد من الإدارة كالرقابة الذاتية، احترام أفكار الغير وكذلك من أهم هذه الآليات أن يتم إيجاد الرؤية والتوقع حيث أن المؤسسات التي يتميز مدراؤها وقادتها بعيد النظر في قيادتهم لهذه المؤسسات، هم الذين يستطيعون أن يتوقعوا التهديدات التي ستواجه المنظمة ويسعون إلى نقل ذلك إلى كافة عمال المنظمة وذلك بهدف مواجهة هذه التهديدات وتفادي الخسائر المحتملة التي قد تؤدي إلى زوال المنظمة وآخر هذه الآليات هما الموضة والمناهج حيث يمكن استخدام الموضة أو استغلالها بهدف تكوين أو خلق رغبة أو دافعية لدى الأفراد ليقومون ببعض التعديلات والتغييرات داخل المنظمة انطلاقا من تقليد الموضة الجديدة التي ظهرت في المنظمات الرائدة والمبدعة؛ أما النماذج فهي تعتبر آلية أخرى للتغيير الثقافي، لأن النموذج يستهوي الأفراد مما يجعلهم يسعون إلى تقليده، مما يؤدي في النهاية إلى اكتساب قيم وعادات وتقاليد هذا النموذج.¹⁶

ثالثاً: القيادة التحويلية

تعتبر القيادة التحويلية من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات، وهي النوع من القيادة التي تحتاجه منظمات اليوم ذات التغيير المتسارع، حيث لازال مفهوم القيادة التحويلية يكتسفه بعض الغموض، وقد حاولت بعض الدراسات تحديد مفهومها ومنه فإن القيادة التحويلية تعني مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى رؤوسه من أجل الانجاز والتطوير الذاتي، والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل. وتشتمل سلوكيات القيادة التحويلية على أربع عناصر، أطلق عليها (FOUR I S) حيث يبدأ كل حرف منها بالحرف اللاتيني (I) وهي:¹⁷

- التأثير الكاريزماتيكي أو الجاذبية القيادية.
- الدفع والإلهام أو التحفيز الملهم.
- التشجيع الإبداعي.
- الاهتمام الفردي أو مراعاة مشاعر الأفراد

1. خصائص ووظائف القائد التحويلي:¹⁸ إن خصائص القائد التحويلي تتمثل في رسم نماذج عملية واقعية، الإلهام والرؤية الجماعية، تحدي العملية، تمكين الآخرين من التصرف، التشجيع أما وظائفه فتتمثل في خمس وظائف رئيسية هي إدراك الحاجة للتغيير، تقديم الرؤية المستقبلية، اختيار نموذج التغيير، إعادة تشكيل ثقافة المنظمة، وإدارة الفترة الانتقالية، وتمثل أصعب مهام القائد التحويلي لأنها تتطلب التخلص من القديم والوهم بعظمته وان يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير بإستراتيجية مناسبة.

2. دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير من خلال مراجعة أدبيات القيادة والتغيير يمكن الخروج بإطار منطقي لدور القيادة التحويلية في عملية إدارة التغيير بدايته تتمثل في صياغة الرؤية و التي تعتبر أحد العناصر الأساسية لإدارة التغيير الناجح، حيث يحتاج الأفراد معرفة أسباب تبني التغيير وأثاره المحتملة كما يحتوي هذا الإطار على الإستراتيجية حيث أن إدارة التغيير يجب أن ترتبط بالرؤية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة كما يحتوي هذا الإطار أيضا على الاتصال حيث تحتاج المنشأة التي تمر بعملية تحويل لعملية الاتصال، لإيضاح الوضع المستقبلي فيما يتعلق بكل ما له صلة باحتياجات ومتطلبات العاملين في مختلف المستويات الإدارية . والتزام وقناعة القيادة بدورها تؤثر على نجاح التغيير على مدى في المنشأة بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير،¹⁹ من أجل تحسين الوضع

التنافسي للمنشأة. وآخر ما احتوى عليه هذا الإطار هو التحفيز والإلهام حيث يعمل القائد الفعال على تحفيز والهام التابعين لإنجاز العمل، حيث يجب أن يكون قائد التغيير ذو مصداقية.

3. التحديات التي تواجه القيادات التحويلية، وموقف القائد التحويلي منها.

في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت التحولات العالمية أما القيادات التحويلية، العديد من التحولات التي أجبت على هؤلاء مواجهتها بحكمة وبعد نظر، هذه التحديات تتمثل في المنافسة والعودة الشاملة والتحديات التكنولوجية ويمكن القول أن موقف القائد التحويلي من التحديات المستقبلية في ظل متغيرات القرن الجديد تتمثل في التأثير على العاملين من خلال بث روح الفريق الواحد بينهم وتشجيعهم على فهم ورؤية رسالة المنظمة والاستجابة لاستراتيجيات تحقيقها والعمل نحو إنجاز أهدافها؛²⁰ ويفترض أن يعمل القائد التحويلي على إشباع حاجات العاملين الإنسانية المتعلقة بالتغيير وتزويدهم بالقوة للتغلب على المعوقات التي تحول دون إشباع تلك الحاجات. ويتولى القائد التحويلي بناء علاقات طيبة مع العاملين لتحقيق تغييرات جوهرية في أداء المنظمة وتطوير قدرتها على المنافسة، حيث لابد أن يفرق القائد التحويلي بين أسلوب الإدارة وأسلوب القيادة الذي يجب أن يتبناه، بالإضافة إلى ما هو مكلف به من مهام إدارية لتحسين التعامل مع متطلبات التغيير.

رابعاً: عملية تطوير القيادة الإدارية:

تبدأ عملية تطوير القيادة من خلال التركيز على عملية التدريب، والتدريب هو: "نشاط منظم يستهدف تغيير بعض اتجاهات المتدرب وإكسابه بعض المهارات والمعارف التي يفترض أن تؤدي إلى تحسين الأداء وإتقانه في المجالات التي حصل فيها التدريب"؛ حيث تأخذ برامج تدريب القادة أشكالاً عدة على الرغم من أن معظمها يتبع أسلوبين هما الأساليب الفردية وتتم عن طريق المشروعات الفردية، نظام الطواف بالعمل، نظام الترقيات المؤقتة ومقابلة حل المشكلة. والأساليب الجماعية وتتم عن طريق أسلوب الجماعة الصغيرة ومن أهم وسائله: جماعة العمل أو اللجان، جماعة الدراسة، المشروع الجماعي، جماعة إنجاز العمل، أسلوب المؤتمرات،²¹ وتتم عملية تطوير القيادة الإدارية كغيرها من عمليات التغيير الأخرى بعدة مراحل حيث تبدأ بتعريف وتحديد المشكلة أو الحاجة لعملية تطوير القيادة الإدارية ثم تحديد واختيار الأهداف أو البدائل الممكنة لإنجاز المهمة وبعد ذلك يتم تطوير خطة عمل ثم تنفيذها وأخيراً يتم التقويم وإعادة النظر.

أخو الرابع: دراسة حالة التغيير التنظيمي من خلال مدخل الثقافة التنظيمية

أولاً: تحليل البيانات الخاصة بالدراسة الميدانية

1. تقديم للمنظمة محل الدراسة مؤسسة مومن لإنتاج السميد والدقيق، فرع سيدي خويلد- ورقلة- امتدادا المؤسسة مومن لإنتاج السميد والدقيق بئر العاتر، يحتوي الفرع على خمسين عاملاً تقريباً، المدير التنفيذي: مومن محمد الصالح (ورقلة)، مومن لوزير (بئر العاتر)،

2. حجم العينة المأخوذة: ثلاثون عاملاً، ونتيجة الاستبيان تمثلت في استجابة ستة وعشرون عاملاً.

3. الحدود الزمنية والمكانية للدراسة: جرت الدراسة في ولاية ورقلة، في الفترة بين 25 ديسمبر 2012 إلى 30 ديسمبر 2012.

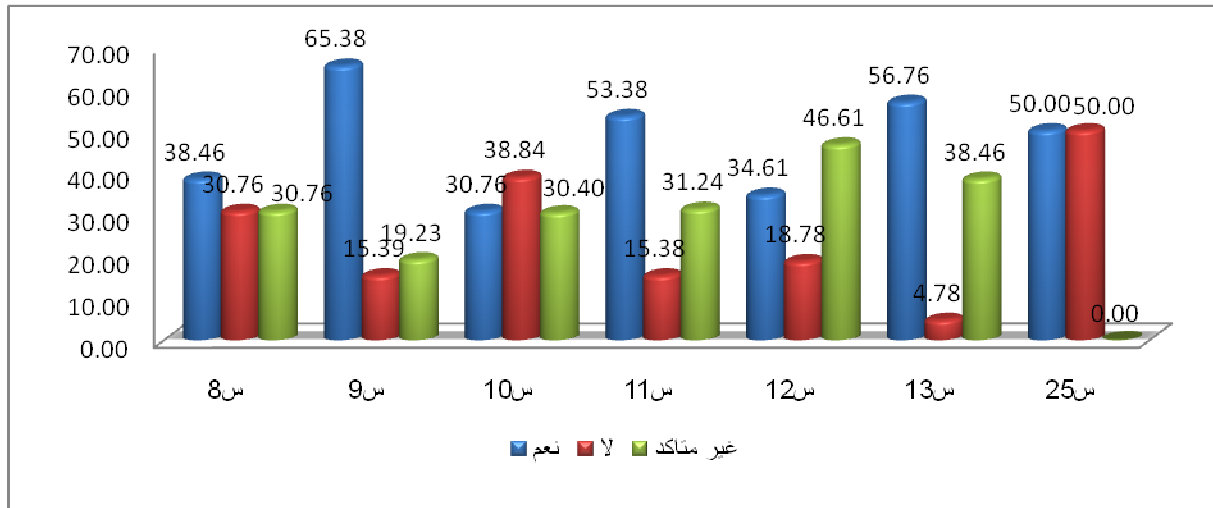
ثانياً: تحليل النتائج: قسم الاستبيان إلى أربعة محاور يمكن إبرازها من خلال ما يلي:

أولاً: تحليل وتوصيف ثقافة المنظمة

ويتضمن تحليل النتائج للأسئلة من 1 إلى 7، حيث يرى العاملون أن عملهم يمثل مصدر للدخل، وشرف ومكانة إلا أنه لا ينكر أنه مشقة وتعب، كما أن دوافع الموظفين تحمله على مزاولة العمل والتي تتمثل في الأجر والاحترام، حيث من خلال مستوى العمال ترى الإدارة أن العامل أو المسئول الجيد يجب أن يكون مطيع ومسئول ومشارك، ويجب أن يهتم بتطوير قدراته ويحترم الآخرين، حيث أن العاملين في المؤسسة لتحقيق المساهمة المشتركة المطلوبة وكذا يجب الإشارة إلى أن بعض العاملين يعملون بطلب من سلطات عليا لتحقيق أغراض شخصية وهذا يعتبر نقطة ضعف في تسيير المؤسسة، وكذلك فهيكلك الاتصال داخل المؤسسة تتدفق منه المعلومات طبقاً

لسلسلة الأوامر وتأتي من اعلي إلى أسفل. في حين تتم السيطرة على المشاكل والصراعات داخل المؤسسة من خلال الرجوع إلى القواعد والإجراءات، إضافة إلى تدخل سلطات عليا وكذا مناقشة التأثير على العمل
ثانيا: رغبة وقدرة المؤسسة في إحداث التغيير: ويتضمن تحليل نتائج الأسئلة من (08- 13) ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3): فكرة التغيير في المنظمة

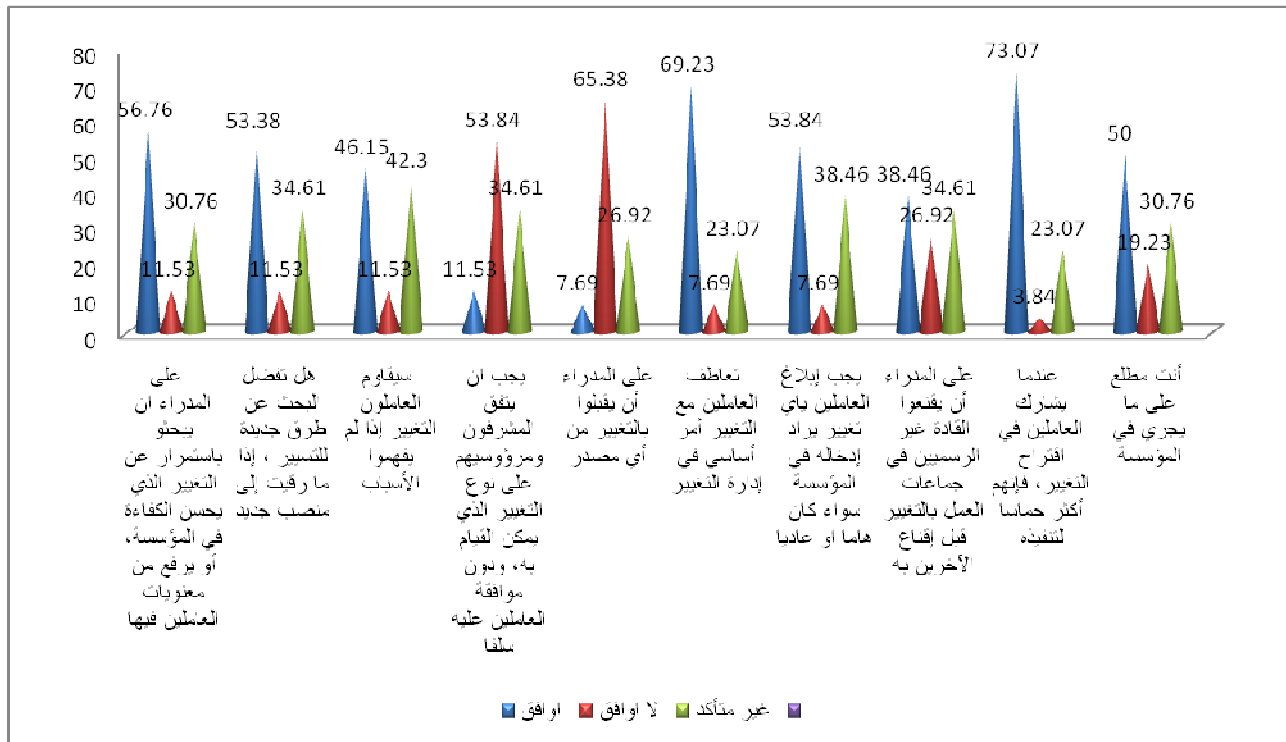


المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان.

نلاحظ من خلال الشكل أن 38.46% يرون انه هناك عملية تغيير في المنظمة، وتمثل نسبة 65.38% يرون أن المؤسسة لديها الإمكانيات اللازمة للتغيير، إلا أن هذا الأخير هو نتيجة إجبار الإدارة للعاملين، حيث أن 34.61% يرون بان لا يتم إشراك العاملين في تخطيط وتنظيم التغيير، بالرغم من أن المؤسسة على دراية بحاجة العمال للتكوين للتماشي مع التغيير والتي تمثلت في نسبة 53.38% من مجموع الآراء، حيث يوجد بالمؤسسة تشجيع للعاملين لمواصلة واستمرار تعليمهم وتطويرهم الذاتي وهناك ارتباط وثيق بين الاحتياجات التدريبية والاحتياجات الاستراتيجية والذي اخذ نسبة 50% من مجموع الآراء، كما أن المناخ العام للمنظمة لا يقاوم التغيير بل يشجع عليه وهذا ما تبينه نسبة 56.76% من الآراء.

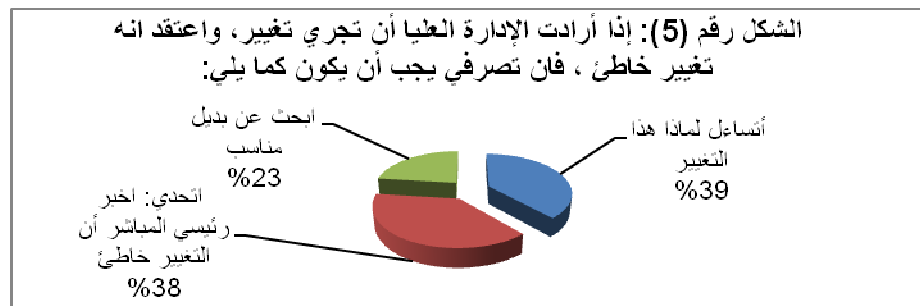
ثالثا: موقف العامل أو الموظف إتجاه الحاصل ويتضمن تحليل نتائج الأسئلة من (14- 25) ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (4): المواقف تجاه التغيير الحاصل



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان.

نلاحظ من خلال الشكل أن للعمال رغبة كبيرة في التغيير حيث أن نسبة 56.76% من الموظفين يؤيدون فكرة وضع عملية التغيير قيد البحث والتطبيق، حيث 11.53% منهم ضد الفكرة، كما نلاحظ أن 53.38% من الموظفين لديهم نزعة داخلية للتغيير وأهم سوف يتبعون سياسة جديدة في حالات الترقية والتوظيف، في حين 11.53% يفضلون البقاء على الوضع الحالي، 46.15% يهددون بأنهم سوف يقاومون عملية التغيير إذا لم يفهموا أسبابه.



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان.

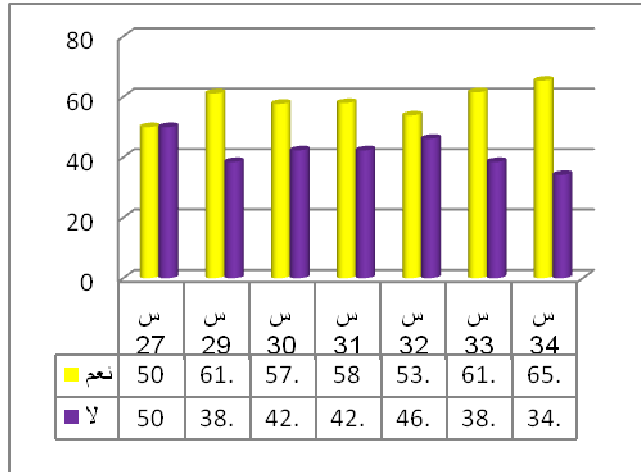
نسبة 38.46% من الموظفين يفضلون التساؤل عن أسباب التغيير ودوافعه في حالة وجود خطأ في العملية، بينما نسبة 38.46% منهم يفضلون إخبار الرؤساء المباشرين بأن التغيير خاطئ فيما نسبة 23.08% يفضلون التنفيذ دون التساؤل عن الأسباب، وكذا نلاحظ من خلال الشكل أن انه تكون هناك مشاركة في عملية حيث أن 53.84% لا يوافقون على اتفاق المسيرين ومروؤسيهم على

نوع التغيير دون موافقة العمال عليه سلفاً، ويرون انه يجب على المدراء التحلي بالتأني أثناء اختيار مصدر التغيير حيث 65.38% لا يوافقون على سذاجة المدراء في تبني التغيير ويرى 69.23% من الموظفين أن التعاطف مع التغيير أمر أساسي في إدارة التغيير، و 53.84% يرون انه يجب إبلاغ العاملين بأي تغيير وانه يجب على المدراء إقناع باقي الموظفين بعملية التغيير، وذلك بنسبة 38.46% حيث انه عند استشارة العاملين في عملية التغيير فان ذلك يجعلهم أكثر حماس بنسبة 73.07% من آراء الموظفين، و 50% من آراء غير مطلعين على عملية التغيير لذلك كانت آراءهم تدعم المشاركة واخذ المشاركة واخذ الموظفين في عملية التغيير

رابعاً: التأثير الفعال للقيادة الإدارية في إحداث التغيير

من خلال تسلسل الأسئلة من 26 إلى 34 نلاحظ أن 61.15% من الآراء يرون بان الإدارة العليا هي من تحدد رؤية وتوجهات المؤسسة، وان 15.38% يرون أن المرؤوسين هم من يحددون ذلك، في حين 23.07% يرون انه يجب تحديد ذلك بالمشاركة الفعالة بين الجميع. نلاحظ أن هناك تساوي في النسب من حيث اختلاف الآراء حول ما إذا كان المسؤولين والقادة يطبقون ما يقولون بنسبة 50%. كما نلاحظ أن نسبة 61.15% يرون أن طريقة صياغة وإيصال الرؤية من قبل القادة هي أهم العناصر للإدارة والتسيير الناجح، ويرى نسبة 57.69% أن إيجاد تحالف مع مجموعة من الأفراد وإعطائهم سلطة لقيادة التغيير والعمل بصورة جماعية كفريق هي احد المستلزمات الإستراتيجية الفعالة للتغيير، ويرون أن نجاحها يدعم فرصة تقبل التغيير وتحسن الوضع التنافسي للمؤسسة، من خلال الالتزام بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير، كما أن نسبة 61.53% من الآراء ترى بان القائد الفعال هو الذي يعمل على تحفيز والهام التابعين لانجاز العمل في عملية التغيير، ونلاحظ أن السمات التي تتوفر في الرئيس المباشر تتباين من بين كل الصفات الموجودة إلا أن الاختلاف الكبير يكمن في رأيهم حول مدى إدراكه للحاجة الملحة للتغيير نحو الأفضل، ويتطلب التغيير التحلي عن النموذج التقليدي للقيادة والتوجه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في ادوار العمل، ومن العلاقة بين المدير والمرؤوسين وهذا ما نلاحظه في نسبة 65.38% التي توافق هذا الرأي وتصر عليه. ويتم تلخيص تحليل المحور الرابع في الشكل التالي:

الشكل رقم (6): التأثير الفعال للقيادة الإدارية في إحداث التغيير



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان

اختبار فرضيات الدراسة

1-الفرضية الأولى: الثقافة التنظيمية الحالية في المؤسسة الجزائرية هي ثقافة غير مرنة ومتأصلة متأنية عن النموذج القيادي البيروقراطي الذي يعتمد على هرمية الهيكل التنظيمي وطبقاته و التمسك بالأقدمية والاعتماد على الأساليب والإجراءات التقليدية التي ينبغي التمسك بها على أساس أن البيئة مستقرة ويمكن التنبؤ بها .

أظهرت لنا نتائج التحليل عدم تأكيد ما جاء في الفرضية الأولى، أي أن الثقافة التنظيمية الحالية في المؤسسة الجزائرية هي ثقافة مرنة ليست متأصلة ومتأنية عن النموذج القيادي البيروقراطي الذي يعتمد على هرمية الهيكل التنظيمي وطبقاته و التمسك بالأقدمية و الاعتماد على الأساليب و الإجراءات التقليدية التي ينبغي التمسك بها على أساس أن البيئة مستقرة ويمكن التنبؤ بها ، حيث أن الثقافة قوية لأنها تتبع إجراءات رسمية و للمرؤوسين فيها تأثير غير مباشر في اتخاذ القرارات ، وأن النموذج القيادي فيها هو ديمقراطي يعتبر أن العامل الجيد هو العامل المشارك و المبادر الذي يتقبل آراء زملائه الأكبر خبرة وقدره على الانجاز ، وكذلك يشجع على القيادة غير الرسمية لتحقيق المساهم المشتركة انطلاقا من مبدأ الرضا عن العمل .

2- الفرضية الثانية : إن التطور الشديد و السريع الحاصل اليوم في بيئة منظمات الأعمال يفرض عليها التغيير والتحول لكسب رهان التنافسية و البقاء لذلك تحاول المؤسسة الجزائرية التغلب على الوضع الراهن و التحديات الخارجية والداخلية التي يواجهها من خلال تنمية القيادة القادرة على خلق التجاوب لدى المرؤوسين لإحداث التغيير .

تشير نتائج التحليل إلى تأكيد ما جاء في الفرضية الثانية بأن مناخ المؤسسة محل الدراسة مشجع للتغيير ولديها الإمكانيات اللازمة لذلك مما زادها رغبة في إدخال التغيير ، إذن المؤسسة على دراية بحاجة مرؤوسيهما للتكوين لأن التغيير يستلزم ذلك وهو ما جعل بالمؤسسة إلى تشجيع التكوين لتنمية أفرادها زيادة على إشراكهم في عملية تخطيط التغيير لتحفيز العاملين على قبوله .

3-الفرضية الثالثة: انطلاقا من مبدأ جهود الثقافة التنظيمية التي تتميز بها المؤسسة الجزائرية فإن أي تغيير مهما كان مجاله تريد أن تدخله المؤسسة لا يجد أي تجاوب من طرفهم .

أظهرت لنا النتائج عدم تأكيد ما جاء في الفرضية الثالثة ، أن العاملين لا يرفضون أي تغيير تقترحه المؤسسة بل يرون أن التعاطف مع التغيير أمر أساسي إذا كان صحيحا ويفهمون أسبابه ويعرفون نتائجه ويكونون أكثر حماسا لتنفيذه إذا تم إشراكهم في عملية تخطيطه مع المدراء ، في حين تكون المقاومة إذا كان التغيير خاطئا أو أنهم لم يفهموا أسبابه .

4- الفرضية الرابعة : تحوز أغلب المؤسسات الجزائرية على قادة أكفاء يستطيعون الحث على التغيير وقادرون على التعرف على الحاجة للتغيير وإيجاد طرق عملية لتجاوز العقبات التي تقف أمام تنفيذ التغيير .

بينت لنا نتائج الدراسة المتوصل إليها إلى أن الإدارة العليا هي التي تحدد رؤية وتوجهات المؤسسة ، وأن القادة في هذا المستوى يتصرفون وفق القيم التي يريدون نشرها ، مع إقرار العاملين بقدره هؤلاء القادة على تجسيد أقوالهم إلى أفعال ، ولكي يكون القائد إستراتيجية فعالة للتغيير لابد عليه من تبني إستراتيجية فعالة للاتصال ويدعم العمل بصورة جماعية ، ويقدر و يعترف بمجهودات الآخرين مدركا لمدى أهمية صياغة وإيصال الرؤية لمرؤوسيه ، مما يدعو للتخلي عن النموذج التقليدي للقيادة و التوجه نحو القيادة التشاركية ، مما يؤكد أن المؤسسة تمتلك قادة أكفاء قادرون على قيادة التغيير بنجاح وهو ما يبرهن صحة الفرضية الرابعة .

خلاصة والنتائج المتوصل إليها

أصبح التغيير الثقافي داخل المنظمة ضرورة ملحة تتوقف عليه فعالية وكفاءة جوانب التغيير الأخرى فيها ، إلا أن التغيير الثقافي في المنظمة يركز بدرجة كبيرة على كفاءة وقدره قائد التغيير فيها ، وبهذا يحتل جانب القيادة في التغيير الثقافي أهمية كبيرة ، مما يجعل هذا القائد ذو خصوصيات مميزة تؤهله لتسيير ونشر التغيير والتحكم فيه من خلال الالتزام في سلوكه وتجسيد أقواله في أفعاله ، والتواضع و العدل مع أفراد و الصدق وحب الخير لهم وغيرها من القيم الأخرى .

فدراسة هذا الموضوع في المؤسسات الجزائرية تعد أكثر إلحاحا وضرورة في الوقت الراهن بالنظر إلى ان أغلبها تعاني من مشاكل كثيرة يرجع حلها إلى ثقافتها التسييرية التقليدية المعيقة لإحداث التغيير .

لقد تم التركيز من خلال ما تم تقديمه على الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية التحويلية في قيادة التغيير وخلق التجاوب لدى المرؤوسين للثقافة الوافدة التي يحملها التغيير وجعلها أكثر ملائمة مع توجهات المؤسسة الجديدة .

و قد خلصت الدراسة الميدانية أن المؤسسة تتمتع بثقافة تنظيمية مرنة قابلة للتغيير وتحظى باهتمام كبير من قبل القيادة خاصة فيما يخص توضيح الرؤية وتنفيذ التغيير والحث على العمل الجماعي المشترك و التقرب من العمال أثناء تنفيذهم للتغيير ، فمؤذج القيادة الديمقراطي في المؤسسة و المناخ المشجع للتغيير و الإمكانات المادية و البشرية المتاحة زادها رغبة في إدخال التغيير فضلا عن وجود توزيع واسع للمعلومات داخل المؤسسة مما يوحى إلى وجود لقيمة الشعور بالانتماء داخلها والتي تعتبر من القيم الداعمة لعملية التغيير ، كما أن المؤسسة تفتقر للكوادر الشابة ذات القدرات الإبداعية و المهارات التي لا يمكن أن تكتسب بالتقادم وغنما بالتعلم و التدريب و التأهيل و التخصص .

و في الأخير تجدر الإشارة إلى أن هذا البحث يعتبر بمثابة مرحلة أساسية تمكن كل مؤسسة اقتصادية ترغب في التغيير من تحليل وتقييم القوة والضعف في أوضاعها الحالي ، ثم تفعيل قيادتها الإدارية لتكييف وأقلمة الثقافة الوافدة مع الثقافة المحلية مما يمكنها من إحداث التغيير المرتقب .

الإحالات والمراجع

1. محمد إبن بوزيان، بن عمر عبد الحق، دور الثقافة في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة أبحاث إقتصادية، بسكرة العدد الأول، جوان 2007 ص: 49.
2. إبراهيم بومزايد، وآخرون، مهارات التمييز الإداري في إدارة التغيير، المنتدى الوطني للمنظمات حول " تسيير التغيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار - عنابة - من 30 نوفمبر إلى 01 ديسمبر 2004 ، ص: 23.
3. بلال خلف السكارنة، التطور التنظيمي والإداري ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى - عمان، 2009، ص: 56-66.
4. ثابت عبد الرحمن إدريس ، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص: 371.
5. بلال خلف سكارنة، مرجع سابق، ص: 358.
6. صبحي جبر العتي، تطور الفكر والاساليب في الإدارة، دار الحامد، عمان، الأردن، 2004، ص: 41.
7. فريجة لندة، قيادة التغيير كرهان استراتيجي لضمان تنافسية المنظمة، دراسة حالة مؤسسة ميناء عنابة، (رسالة ماجستير، جامعة باجي مختار عنابة، غير منشورة)، الجزائر 2006، ص: 4.
8. د. بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 368.
9. أفوليو بروس، تنمية القيادة، بناء القوى الحيوية، ترجمة عبد الحكم الحزامي، دار الفجر، مصر، 2003، ص: 72-77.
10. نواف كنعان، القيادة الادارية، مكتب دار الثقافة، الاردن، 2002، ص: 65 .
11. ثابت عبد الرحمان ادريس ، مرجع سابق، ص: 373.
12. صبحي جبر العتي، مرجع سابق، ص: 45.
13. إبراهيم بومزايد، مرجع سابق، ص: 25.
14. زيد الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس ومراقبة بالعلمة، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد الأول، جوان 2007، ص: 23 .
15. محمد إبن بوزيان، بن عمر عبد الحق، دور الثقافة في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة أبحاث إقتصادية، بسكرة، العدد الأول، جوان 2007، ص: 55.
16. زيد الدين بروش، لحسن هدار، مرجع سابق، ص: 25.
17. الغامدي أحمد سالم، القيادة التحويلية في المؤسسات العامة، دراسة استطلاعية لأراء موظفين، جامعة الملك سعود، السعودية، 2001، ص: 101.
18. طارق السويديان، منهجية التغيير في المنظمات، دار إبن حزم، بيروت، 2001، ص: 95.
19. الغامدي أحمد سالم، مرجع سابق، ص: 109.
20. أفوليو بروس، مرجع سابق، ص: 80.
21. نواف كنعان ، مرجع سابق، ص: 70.

Résumé : L'entreprise algérienne évolue dans un environnement de plus en plus compétitif, un environnement mondialisé caractérisé par la qualité, l'innovation et la maîtrise des coûts. Dans ce contexte, la culture d'entreprise peut constituer un levier de performance et un outil de motivation des salariés pour relever les défis de la concurrence. Dans le cadre de cet article, l'accent est mis sur les liens qui existent entre culture d'entreprise et motivation des salariés pour une amélioration de la performance de l'entreprise. Mots-clés : Culture d'entreprise, Motivation au travail, Sentiment d'appartenance, Performance de l'entreprise.	ملخص: المؤسسة الجزائرية تتطور في محيط أكثر تنافسية، محيط يتميز بالجودة، التجديد و التحكم في التكاليف. في هذا الإطار، ثقافة المؤسسة يمكن أن تكون أداة للفعالية و تحفيز العمال لرفع تحدي المنافسة. من خلال هذه الورقة سنحاول لقاء الضوء على العلاقات الموجودة بين ثقافة المؤسسة و التحفيز العمال من أجل الرفع من فعالية المؤسسة. الكلمات المفتاحية: ثقافة المؤسسة، التحفيز في العمل، احساس بالانتماء، فعالية المؤسسة.
--	--

Introduction:

Aujourd'hui, l'environnement de l'entreprise algérienne a changé – la mondialisation de l'économie, le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) et leurs évolutions permanentes, le développement de la concurrence nationale et internationale, l'exigence accrue des clients – impose aux entreprises d'être de plus en plus compétitives. La diversité de ces évolutions permet toutefois aux entreprises algériennes de comprendre que les hommes qui les constituent représentent leur force et qu'elles doivent les mettre au cœur de leurs préoccupations pour assurer leur compétitivité. Pour Michel Crozier « le problème que pose aux organisations l'évolution accélérée de nos sociétés dépasse le management classique » (M. Crozier, 1984). La motivation au travail semble être une des réponses pour mobiliser les énergies des ressources humaines de l'entreprise. La principale conséquence de cette motivation est une augmentation de la performance au travail. Un travailleur motivé ressent un lien affectif pour l'entreprise et qui le pousse à fournir volontairement des efforts au-dessus de la moyenne.

En effet, La motivation n'est pas un processus qui se résout avec une simple formule, car la tâche a été rendue encore plus difficile du fait que les besoins personnalisés ont été modifiés au cours des dernières années. Nous serons donc obligés de prendre en considération les évolutions récentes.

Parallèlement à ces grandes évolutions, on remarque que les entreprises dans des pays développés ne sont jamais autant intéressées sur leurs valeurs et leur culture qu'aujourd'hui. Le management par les valeurs de la culture d'entreprise va se fonder sur le principe d'une organisation reposant sur la participation de chacun. Pour Pierre-Eric Tixier « l'entreprise devient un univers de l'adhésion au lieu de la contrainte ». Une culture d'entreprise forte

permet donc à l'ensemble du personnel de marcher d'un même pas vers un même objectif en provoquant l'adhésion.

Selon Maslow, les salariés doivent satisfaire les différents stades de la pyramide des besoins dont celui d'appartenance à un groupe. Or, en appartenant à une organisation à forte culture d'entreprise, les salariés vont se sentir plus intégrés que dans une structure plus classique (D. F. P. Boisserolles de St Julien, 2005).

Dans ce cadre, l'objet de cet article a pour but de comprendre les liens et les croisements qui peuvent exister entre les deux variables de cette recherche, en l'occurrence, culture et performance de l'entreprise. Ce qui nous pousse à poser les questions ci-après. L'implantation d'une culture d'entreprise forte peut-elle avoir un impact sur la motivation des salariés dans le but d'une amélioration de la performance de l'entreprise Algérienne? Comment accroître la motivation des employés et la fidélité par la culture d'entreprise? Les sentiments d'appartenance et les sentiments d'attachement sont-ils évoqués dans les entreprises algériennes?

Pour répondre à ces questions, nous avons opté pour une approche théorique et empirique. Après une présentation du concept de culture d'entreprise, la première partie de cet article tentera de comprendre la relation entre culture d'entreprise et motivation des salariés. En effet, certaines expériences ont montré le rôle capital de la culture d'entreprise dans la motivation des salariés. La deuxième partie sera consacrée à une étude pratique réalisée au niveau de l'entreprise NAFTAL, district commercialisation de Tlemcen, où nous avons essayé de découvrir l'impact de la culture d'entreprise objet d'étude sur la motivation des salariés.

1- Cadre conceptuel et formulation de l'hypothèse

Avant d'analyser l'impact de la culture d'entreprise sur l'amélioration de la performance de l'entreprise, il nous paraît essentiel de comprendre le concept de la culture d'entreprise.

Comprendre la culture d'entreprise

Le domaine du management est aujourd'hui envahi de travaux, de publications, de recherches, de colloques traitant de ce que l'on dénomme depuis la fin des années soixante-dix la « culture d'entreprise ». Ce courant n'a cessé de se renforcer et de progresser jusqu'à constituer, à l'heure actuelle, presque un champ disciplinaire à part entière avec ses spécialités, ses écoles, ses tendances, ses revues, ses numéros spéciaux réguliers dans des périodiques importants.

1-1-1 Emergence du concept de culture d'entreprise

La culture d'entreprise, comme nombre de concepts à la mode, ne laisse pas indifférent. A la suite de la seconde guerre mondiale, on commence à s'interroger de plus en plus sur les rapports du technique et du social. Des travaux comme ceux d'E. Mayo, A. Maslow ou F. Herzberg commencent à être connus alors qu'ils s'intéressent depuis les années 1920 aux dimensions informelles et psychologiques du comportement humain dans les organisations.

Cependant, cette notion passe relativement inaperçue jusqu'au début des années soixante-dix. Elle réapparaît dans un premier temps aux Etats-Unis. La crise suscite alors en effet une profonde remise en cause des modèles et pratiques traditionnels du management, l'approche américaine rationnelle et scientifique qui avait jusque-là dominé ne parvenant plus à faire ses preuves. De nombreux chercheurs vont alors se pencher sur l'étude du modèle japonais. Les entreprises japonaises tirent en effet leur épingle du jeu dans cette période

difficile et résistent bien à la conjoncture troublée. Très rapidement, les vertus culturelles des entreprises japonaises sont alors évoquées. La culture d'entreprise devient alors rapidement, de manière totalement irrationnelle et excessive, la réponse à tous les problèmes du management. Les expressions « Culture d'entreprise », « Corporate culture » et « Culture organisationnelle » envahissent les revues et ouvrages de gestion et les travaux consacrés au concept se multiplient (E. Godelier, 2006).

En 1982, deux ouvrages consacrés à la culture d'entreprise deviennent des best-sellers. Il s'agit du célèbre « In Search of Excellence » de Tom Peters et Robert H. Waterman et de « Corporate Cultures : the Rites and Rituals of Corporate Life » de Terrence Deal et Allan Kennedy. Au cours des années quatre-vingt, l'intérêt pour les questions culturelles va se diffuser dans l'opinion publique et les médias. Ainsi, la culture va devenir un objet central du management (J.F. Chanlat, 1990).

1-1-2 Définition de la culture d'entreprise :

Nous avons relevé plusieurs définitions de la culture d'entreprise, c'est dire combien les vues peuvent diverger sur ce sujet.

Pour Aktouf, la culture d'entreprise a été définie comme un « système de valeurs partagées et de croyances en interaction avec la population d'une entreprise, ses structures organisationnelles et ses systèmes de contrôle pour produire de normes de comportement » (Florence Pinot, 2006).

Selon Maurice Thévenet, la culture d'entreprise est « un ensemble de références partagées dans l'organisation et construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise. C'est aussi un mode de description de l'entreprise » (Y. Pesqueux, 2004).

E. Schein a proposé une première définition de la culture d'entreprise, qui est considérée comme la plus aboutie dans le management. Il s'agit de « la structure des valeurs de base partagées par un groupe, qui les a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérées comme opérationnelles et, à ce titre, être enseignées aux nouveaux membres du groupe comme étant la bonne façon de percevoir, réfléchir et ressentir les problèmes similaires à résoudre ». Pour lui, la culture est composée de 3 niveaux :

- 1) A la surface nous trouvons les artefacts (structure de l'organisation, processus de gestion) qui matérialisent les deux autres niveaux.
- 2) En-dessous desquels reposent les valeurs et les normes de comportement : le cadre général retenu par l'entreprise pour conduire son action (stratégie, objectifs de l'organisation et philosophie générale).
- 3) Au niveau le plus bas, un nœud de croyances et d'hypothèses, il dépasse la conscience des acteurs, ce qui le rend de fait invisible à l'observation directe.

Les croyances et

Les artefacts

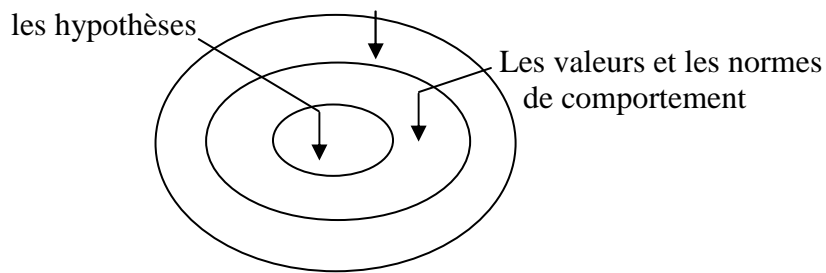


Figure 1 : Modèle de culture selon Schein (J.C Sardas, 2007).

1-2- Rôle de la culture d'entreprise dans la motivation des salariés

A l'ère de la complexité, concept vulgarisé en particulier par Edgar Morin, les organisations ne peuvent plus être gouvernées efficacement par des hiérarchies bureaucratiques, avec des règles et des normes. La culture d'entreprise participe à la construction de l'image que le salarié a de son entreprise et de son fonctionnement global. Cette culture donne au salarié un fort sentiment d'appartenance à son entreprise, donc de références, qui peuvent provoquer la motivation à développer le sens des responsabilités, de la productivité, par conséquent la rentabilité de l'entreprise.

1-2-1 Culture d'entreprise principal vecteur d'identification

L'entreprise est en effet un lieu de socialisation et donc de construction identitaire. Sainsaulieu explique que l'entreprise est représentée comme un « lieu social central » et « foyer de production identitaire » (R. Sainsaulieu et D. Segrestin, 1986). Celle-ci ne peut en effet se réduire à un « théâtre » pour des jeux d'acteurs mais se caractérise au contraire par une propension à produire des valeurs, des normes, des manières de penser, des systèmes interprétatifs, des systèmes de croyances, de représentations et de connaissances, sont tous des catégories renvoyant à une activité mentale. Parmi ces catégories, les représentations sociales et le symbolisme (des rituels, des mythes, des histoires, des légendes) peuvent être soulignés comme étant à la base du processus de création du sens.

À travers un processus de représentation, les significations sont générées et partagées. Selon Jodelet (1989), représenter ou se représenter correspond à un acte de pensée par lequel un sujet se rapporte à un « objet » pour créer du sens. L'objet peut être soit une personne, une chose, un événement matériel, psychique ou social, un phénomène naturel, une idée ou une théorie, soit une combinaison de plusieurs de ces éléments. Il peut aussi bien être réel qu'imaginaire ou mythique, mais il demeure toujours nécessaire. Ainsi, en même temps que la représentation donne à voir cet objet, elle est à sa place. Elle le rend présent quand il est distant ou absent. Il s'agit donc d'une traduction mentale de l'objet qu'elle restitue symboliquement (Eduardo Davel, 2006).

C'est à travers la création de ces systèmes de sens, de représentations et de symboles plus ou moins cohérents que l'interaction et l'action sociale prennent forme. Autrement dit, les messages et les symboles rattachés à une culture se transmettent à l'individu par des moyens formels et informels qui poussent l'individu à bâtir dans son propre psychisme une image, une idée de ce qui est l'entreprise. Le mécanisme d'intégration s'opère en effet par l'adhésion aux valeurs de l'entreprise. Le grand avantage de ce mécanisme est que le projet individuel se confond avec le projet de l'entreprise. Pour réussir et maximiser son utilité, l'individu doit tout mettre en œuvre pour servir son entreprise. L'identification se manifeste donc par un

profond attachement à l'entreprise et par un sentiment de valorisation personnel. Cette identification constitue un facteur de motivation.

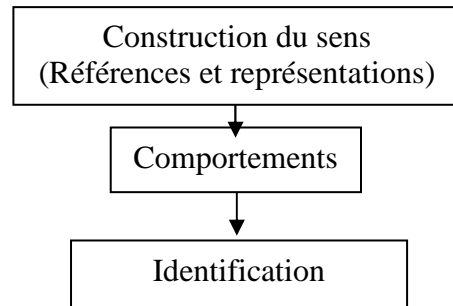


Figure 2 : Processus d'identification à l'entreprise (M. Thévenet, 1993).

1-2-2 Respect de la cohérence culturelle de l'entreprise source de motivation

Maurice Thévenet a beaucoup travaillé sur la question de la cohérence et a montré à quel point cette notion était fondamentalement liée à la motivation. Pour Thévenet, il y a cohérence quand « les règles, procédures et systèmes sont cohérents avec des valeurs opérantes qu'ils renforcent » (M. Thévenet et J. Vachette, 1992). Ainsi, un système d'individualisation des rémunérations poserait un problème dans une entreprise où la culture dominante est celle du collectif par exemple.

Pour établir une cohérence culturelle dans l'entreprise, voici les deux éléments sur lesquels vous devez travailler :

- La définition d'une « idéologie fondamentale » : ce point est illustré dans de nombreux écrits où l'on insiste sur le souci pour l'entreprise de s'attacher à définir ce qui constitue le « core »: Core business, core values, core activities. L'idée est que l'entreprise dispose d'une espèce de personnalité, de quelques traits fondamentaux en cohérence avec lesquels il est important de développer des stratégies et des actions. Cette idéologie est composée de deux éléments : les valeurs essentielles d'une part et la finalité, ou raison d'être, de l'entreprise.

Il s'agit donc d'un ciment qui a pour finalité de préserver la cohérence de l'entreprise. Le rôle de l'idéologie fondamentale est donc de guider et d'inspirer (J. Collins et J. Porras, 2003).

- Impliquer les salariés dans la définition de nouvelles valeurs : réfléchissez profondément sur les valeurs puissantes que vous désirez implanter. C'est la responsabilité des hauts dirigeants d'établir les principes et les codes de conduite. Pour reprendre l'expression de Kotter, les dirigeants doivent devenir « le symbole vivant de la culture d'entreprise » (J. Kotter, 2003).

C'est une chose d'identifier des valeurs, mais c'est une autre de veiller que les salariés soient impliqués dans l'élaboration des valeurs. Cette participation à l'élaboration de ses propres valeurs semble intéressante dans la mesure où elle rend le processus d'appropriation beaucoup plus facile et naturel.

La cohérence interne de l'entreprise est donc fondamentale et une culture d'entreprise imposée pourra avoir un certain effet démotivant. Cependant, comme nous l'avons montré, une culture forte et réelle peut permettre de conserver cette cohérence sur le long terme.

1-3- Culture d'entreprise : facteur de performance

Plusieurs auteurs (Appelbaum et Bititci Maurice, Maurice Thévenet,...) ont tenté d'établir l'existence d'un lien entre d'une part la culture d'entreprise et, d'autre part, la satisfaction au travail, l'engagement, la cohésion des membres et performance de l'entreprise. Nous prenons en considération dans cet article les études menées par Y. Wiener, John P. Kotter et W. Ouchi sur des entreprises américaines qui ont intégré le modèle japonais.

1-3-1 La grille d'évaluation d'Yoash Wiener :

Yoash Wiener a élaboré une grille d'évaluation (figure 3) afin de déterminer l'existence d'un lien entre culture d'entreprise et performance de l'entreprise. Cette grille est seulement une proposition des facteurs qui pourraient contribuer à augmenter la performance.

Le contenu ou types de valeurs	Source de valeurs	
	La tradition	Leadership charismatique
	Fonctionnelle-Tradition	Fonctionnelle-charismatique
	Elitistes	Elitiste – charismatique

Figure 3 : Modèle de Yoash Wiener pour classification des valeurs (Y. Wiener 1988)

Il a basé ses propositions sur la présence de ce qu'il appelle un « système central des valeurs » partagé dans tous les niveaux de l'entreprise. Pour déterminer la force de ce système, il a proposé d'évaluer le degré avec lequel les membres d'une organisation sont attachés aux valeurs du système dans son ensemble « l'intensité du système », ainsi que le nombre des personnes qui partagent ces valeurs. Donc, on peut dire que ces deux facteurs vont déterminer si l'entreprise a une forte culture d'entreprise.

Wiener argumente que le fait d'avoir une forte culture d'entreprise est un des critères qui influence la performance de l'entreprise. Les autres critères sont la source des valeurs et le contenu ou type des valeurs.

La source des valeurs peut être, soit le leader charismatique. Les valeurs avec une tradition sont ceux qui ont été initiés par un leader et qui ont été transmis d'une génération à l'autre dans une entreprise. Les valeurs qui ont leur source dans le leader charismatique sont moins stables que les valeurs avec une tradition parce que l'adhésion à ce type de valeurs dépend en grande partie de l'identification des membres de l'entreprise avec le leader charismatique.

Les types des valeurs se réfèrent à la manière dont les valeurs sont focalisées. Wiener en distingue deux dimensions :

- Les valeurs fonctionnelles qui concernent les critères primordiaux de fonctionnement pour l'entreprise tels que l'innovation, la créativité, la qualité et le service au consommateur.

- Les valeurs élitistes qui concernent le statut, le prestige et l'importance que l'entreprise veut communiquer à l'extérieur telle que « on est le numéro un », « offrir les meilleurs produits/ service/qualité » reflète ce type de valeurs.

Finalement, Wiener a conclut qu'un fort degré des valeurs fonctionnelles combiné avec une source prioritairement traditionnelle serait la meilleur combinaison pour contribuer à la performance de l'entreprise. Un bon exemple de cela, c'est les grandes entreprises japonaises, qui se caractérisent pour avoir des valeurs traditionnelles avec une orientation fonctionnelle vers la qualité, la coopération et la loyauté.

1-3-2 L'étude de John P.Kotter et James L.Heskett :

L'étude menée par Kotter et Heskett et qui a débuté au cours de l'été 1987. En l'espace de quatre ans, ils ont effectué des études qui avaient pour but de déterminer s'il existe une relation de causalité entre la culture de l'entreprise et ses résultats.

Les résultats déclarés par Kotter et Heskett articulés autour de deux théories qui expliquent la relation entre la culture d'entreprise et la motivation des salariés.

- Théorie 1 : « Les cultures fortes exercent une influence positive sur les performances de l'entreprise parce qu'elles permettent de motiver le personnel ».

Cette théorie associe la puissance de la culture et l'excellence des performances. Dans une entreprise à culture forte, le personnel partage un ensemble de valeurs et de comportements identiques que les nouveaux venus assimilent rapidement.

Culture d'entreprise forte c'est l'identification, la compréhension et l'exécution des valeurs, qui permet au personnel de se mobiliser et de se responsabiliser. Plus ces aspects sont explicites, plus les décisions que prend le personnel au quotidien sont en harmonie et en synergie avec l'orientation de la firme, ce qui amène assurément à provoquer un sentiment d'appartenance.

L'étude de Kotter et Heskett sur des entreprises américaines montre que les règles et les valeurs d'une culture forte jouent un rôle considérable parce qu'elles permettent d'unir, de motiver et de contrôler un ensemble d'individualités, tâche difficile à mener à bien dans des organisations complexes.

- Théorie 2 : « La culture a pour raison d'être de motiver le personnel et d'orienter son action en tenant compte du contexte dans lequel elle s'inscrit. Le concept clé n'est plus l'intensité mais l'adaptation ». Cette théorie insiste plus sur l'adaptation de la culture à l'environnement que sur sa puissance.

Ce que véhicule la culture est plus important que sa puissance. Par contexte, il faut entendre soit la situation générale de l'entreprise, soit l'objectif qu'elle cherche à atteindre dans une branche spécifique, soit la forme de stratégie décidée. En ce sens, seule la culture respectueuse du contexte ou en phase avec la stratégie adoptée garantit des résultats significatifs.

Kotter et Heskett ont étudié de manière approfondie 22 entreprises. Les données recueillis permettent d'établir une comparaison entre le degré d'adéquation de la culture à l'environnement des entreprises.

John P. Kotter observe que les entreprises confrontées à un environnement concurrentiel présentent une philosophie de l'organisation et des mentalités axés sur des valeurs comme le goût du risque, la confiance, l'initiative, l'amour de l'action. Les individus associent spontanément leurs efforts pour résoudre des problèmes et mettre en œuvre des solutions. Il

règne dans l'entreprise un sentiment de confiance qui donne à chacun l'assurance qu'il est capable d'affronter toutes les difficultés et de maîtriser toutes les situations qui se présentent. Et lorsque la philosophie de l'organisation autorise l'initiative à tous les échelons de la hiérarchie, cela favorise la prise de risque, l'innovation, la communication et l'implication du personnel. Ce genre de cultures fondé sur des valeurs qui permet au personnel de se mobiliser et de se responsabiliser. Et de s'adapter plus rapidement aux fluctuations de l'environnement.

John P. Kotter pour confirmer le bien-fondé de sa théorie explique que des entreprises dont la culture n'est pas fondée sur la prise de risque ni sur l'esprit de décision obtiennent des succès éclatants et durables. Ce type de firme réussit, parce que leur culture est adaptée au contexte et que ce dernier est immuable.

Ici revient l'idée que s'il y a une évolution dans l'environnement de l'entreprise par une accélération des mutations économiques et la concurrence, le changement culturel devient très important par l'émergence de nouvelles valeurs et règles en adéquation avec l'environnement de l'entreprise.

Cette théorie insiste sur les valeurs et les comportements qui rendent possible l'adaptation au contexte. Elle possède le mérite de compléter la première théorie (J. Kotter, J. Heskett, 1993).

1-3-3 Théorie Z de William Ouchi

Le travail de William Ouchi identifie les différences structurelles et culturelles dans le fonctionnement de la grande entreprise aux Etats-Unis et au Japon, et développe le modèle Z qui caractérise certaines entreprises américaines qui ont intégré le modèle japonais. Ce sont : IBM, PROCTER & GUMBLE, HEWLETT-PACKARD, EASTMAN KODAK, l'Armée des Etats-Unis. Et parmi les caractéristiques de la culture de ces entreprises de type Z :

- Les employés des entreprises Z y travaillent depuis plus longtemps et pensent y rester plus longtemps.
- Renouvellement beaucoup moins important des vice-présidents.
- Perception chez les employés Z de l'originalité de la philosophie de l'entreprise.
- Les prises de décisions se font dès les plus bas niveaux.
- Les valeurs collectives ne diffèrent pas d'un type d'entreprise à l'autre, mais les employés de type Z font preuve d'un plus grand esprit collectif que les autres.
- Les relations globales sont plus développées dans les entreprises Z, entraînant un bien être émotionnel plus important chez eux. Cela se vérifie au niveau de leur vie familiale, et tend à démontrer que les employés des entreprises Z ont des relations de travail plus saines les mettant dans des dispositions plus positives.

La culture de type Z produit, selon Ouchi, de meilleurs résultats quant à la satisfaction, à l'engagement du personnel dans l'entreprise (W. Ouchi, 1982).

Cette littérature nous conduit donc à formuler l'hypothèse suivante :

« La performance de l'entreprise Algérienne est tributaire au développement d'une culture d'entreprise forte capable de motiver le salarié et d'orienter son action ».

1- Etude pratique

Maintenant que nous avons un cadre de référence pour nous guider, nous passons à traduire cette vision en réalité sur le terrain. L'étude pratique nous permettra de présenter les résultats d'une recherche menée dans l'entreprise NAFTAL /District Commercialisation Tlemcen pour savoir si les conclusions théoriques présentées précédemment existent dans nos entreprises publiques algériennes.

2-1 Méthodologie de travail

La méthodologie de travail présente le mode d'investigation et les tactiques utilisées pour la cueillette et le traitement des données.

2-1-1 Mode d'investigation

La reconnaissance de l'importance de la culture d'entreprise dans l'amélioration des performances de l'entreprise est un phénomène relativement récent en Algérie. Cette nouvelle orientation suppose une très grande attention aux problèmes humains qui résultent des limites de notre style traditionnel de gestion dans la mesure où le mode d'organisation de l'entreprise algérienne semble désormais de moins en moins efficace dans le monde moderne.

Aujourd'hui, NAFTAL, filiale du Groupe SONATRACH, entreprise publique de distribution et de commercialisation des produits pétroliers sur le marché national accomplit sa mutation dans un environnement particulièrement instable, marqué par l'accroissement graduelle de la concurrence. En effet, l'application du décret exécutif ministériel de l'Energie et des Mines en 2005 - l'article 78 de loi sur les hydrocarbures relatif au stockage, au transport et à la distribution des produits pétroliers- qui offre dans ce créneau de nouvelles opportunités aux opérateurs privés et étrangers ayant l'intention d'investir au même titre que NAFTAL. Pour faire face à cette concurrence potentielle, il n'y a pas de doute que l'homme est le facteur clé de la réussite et du développement de l'entreprise.

Dans cette étude pratique, nous essayons de faire un diagnostic de la culture véhiculée dans l'entreprise NAFTAL/District Commercialisation Tlemcen, puis de mesurer si cette culture est capable de motiver le personnel dans le but d'une amélioration de la performance.

2-1-2 Collecte des données

Notre recherche débute par la collecte et l'analyse des données et informations (des documents, des rapports, des règlements, etc.) sur l'entreprise NAFTAL/ District Commercialisation Tlemcen. On a approfondi et complété ces informations par des rencontres (interview) avec des cadres responsables.

Et comme notre recherche concernait plus la culture d'entreprise on était censé de rapprocher les différents services de l'entreprise. Un questionnaire a été ensuite administré à un échantillon (cadres et maitrises). La taille de l'échantillon que nous avons retenu, est que (n) soit égale au 1/3 de l'effectif. Dans notre cas, les cadres et maitrises de l'entreprise NAFTAL/ District Tlemcen sont au nombre de 250 pour l'année 2010.

Le questionnaire utilisé dans cette étude se compose de 22 questions regroupées en trois parties abordant les sujets suivants :

- Informations personnelles de la personne questionnée : a travers des questions nous essayons d'identifier l'âge, le niveau d'instruction, l'ancienneté de travail, la catégorie socioprofessionnelle pour l'échantillon choisi.

- Culture véhiculée à l'entreprise : nous essayons à travers quelques questions de faire un diagnostic sur la culture d'entreprise qui se réalise par l'étude du climat social, des relations interpersonnelles, la communication, les valeurs dominantes, la philosophie de l'entreprise et les comportements observés entre les membres.
- Attitude du personnel vis-à-vis la culture de l'entreprise objet d'étude : cette troisième partie est consacrée à mesurer à travers quelques questions le degré du sentiment d'appartenance du personnel envers l'entreprise.

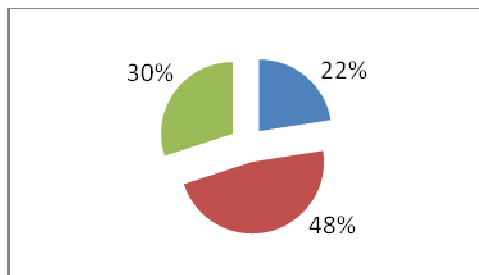
Nous avons trouvé des difficultés pour rassembler les questionnaires que nous avons donnés aux intéressés pour y répondre. Certains n'avaient pas encore répondu après le délai requis et nous étions obligés de se déplacer plusieurs fois pour en avoir la totalité.

Après le dépouillement du questionnaire, nous avons relevé que sur 90 questionnaires, 80 ont répondu, 8 ont remis un questionnaire mal rempli et 2 ont refusé de répondre.

2-2 Résultats :

Les résultats du questionnaire et les entretiens avec les cadres nous ont permis d'obtenir un ensemble de faits intéressants :

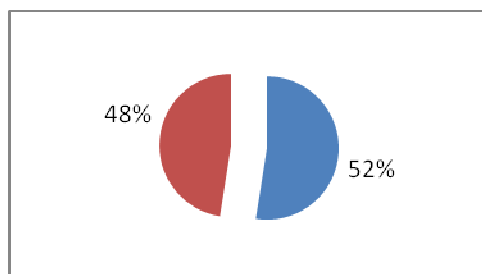
- Les relations entre les collègues sont :



	Nombre	Pourcentage
Satisfaisantes	18	22%
Moyennement	38	48%
Mauvaise	24	30%
Total	80	100%

Les relations tendues entre collègues sont un véritable problème pour l'entreprise, car les travailleurs sont censés être ensemble pour créer une synergie. D'après les résultats, nous constatons que le pourcentage de 30% reste important et a un impact négatif sur l'entreprise et crée une situation malsaine. Il indique qu'il y a des désaccords dans le lieu de travail.

- L'ambiance existante entre les membres de l'entreprise :



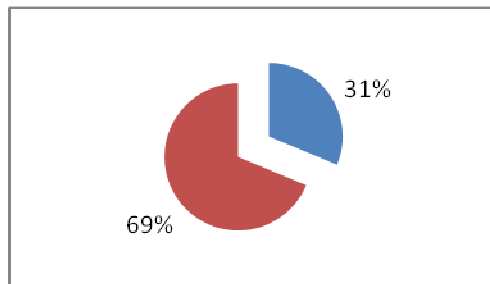
	Nombre	Pourcentage
Oui	42	52%
Non	38	48%
Total	80	100%

Suit aux résultats de cette question, nous constatons qu'une ambiance évaluée à 52% existe entre les membres de l'entreprise. Néanmoins, ce pourcentage reste faible pour créer un climat de travail favorable.

- La manière de communiquer avec les membres de l'entreprise

Culture et performance de l'entreprise Algérienne : cas de l'entreprise NAFTAL

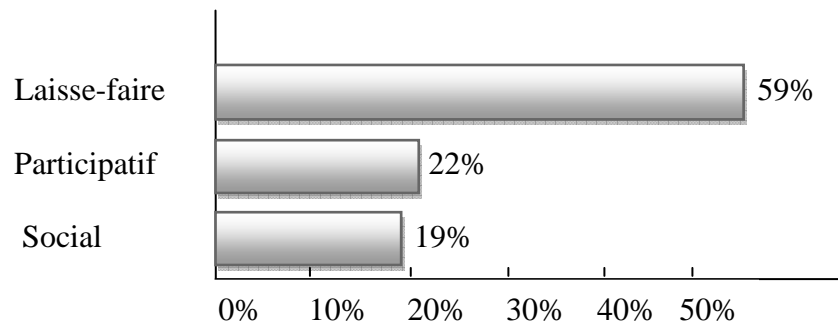
Pr Tabet Aoul Wassila, Mr Zerrouki Mohammed Amine,



	Nombre	Pourcentage
Par écrit	56	69%
Par orale	24	31%
Total	80	100%

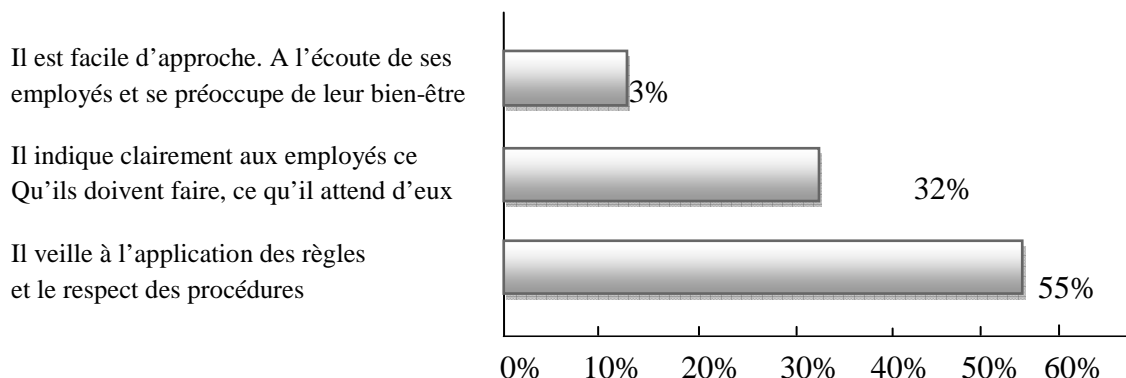
L'héritage de l'ancien système bureaucratique français, couplé à quarante années de pratiques organisationnelles de type socialiste, expliquent sûrement la survivance dans l'entreprise algérienne d'un mode d'organisation et d'un style de management marqués par un formalisme très fort notamment par un recours inconsidéré de l'écrit par rapport à l'oral.

- Style de management dominant dans l'entreprise :



Nous nous inspirons de la typologie de Blake et Mouton sur les styles de management, nous avons pu établir que 59% des travailleurs questionnés constatent que le style de management dominant dans l'entreprise c'est le style « laissez-faire ». L'entreprise NAFTAL comme toutes les autres entreprises publiques algériennes ont subi un lourd héritage des habitudes de l'entreprise socialiste. Le comportement d'attentisme reste toujours présent dans les habitudes des cadres pour résoudre des problèmes de management car les cadres ne feront aucun désir d'implanter des valeurs qui permettent au personnel de se mobiliser, de se responsabiliser, et de s'adapter plus rapidement aux fluctuations de l'environnement.

- Les qualités du chef hiérarchique :



Des réponses à cette question démontrent qu'un nombre important des travailleurs 56% estime que l'application des règles et le respect des procédures par les managers se révèle la

valeur la plus importante au sein de l'entreprise. Les règles doivent être appliquées à la lettre. Il n'y a pas de place consentie à l'interprétation des directives. La bureaucratie confère à l'unité de travail une régularité dans le traitement d'un nombre très élevé de dossiers.

- Nous avons constaté sur le terrain et quotidiennement l'existence de valeurs bureaucratiques véhiculées entre les membres de l'entreprise parmi lesquelles en peut citer : règles, procédures, formalité.

L'analyse des résultats mentionnées précédemment constate que la culture véhiculée dans l'entreprise NAFTAL/District Commercialisation Tlemcen est de type bureaucratie (modèle de Goffee et Jones) caractérisé par : la centralisation des décisions, une communication écrite élevée par rapport à l'oral, un leader qui veille à l'application de la règle et favorisant peu les relations humaines, des valeurs basés sur l'ordre et la formalité et une vision très limitée pour l'avenir.

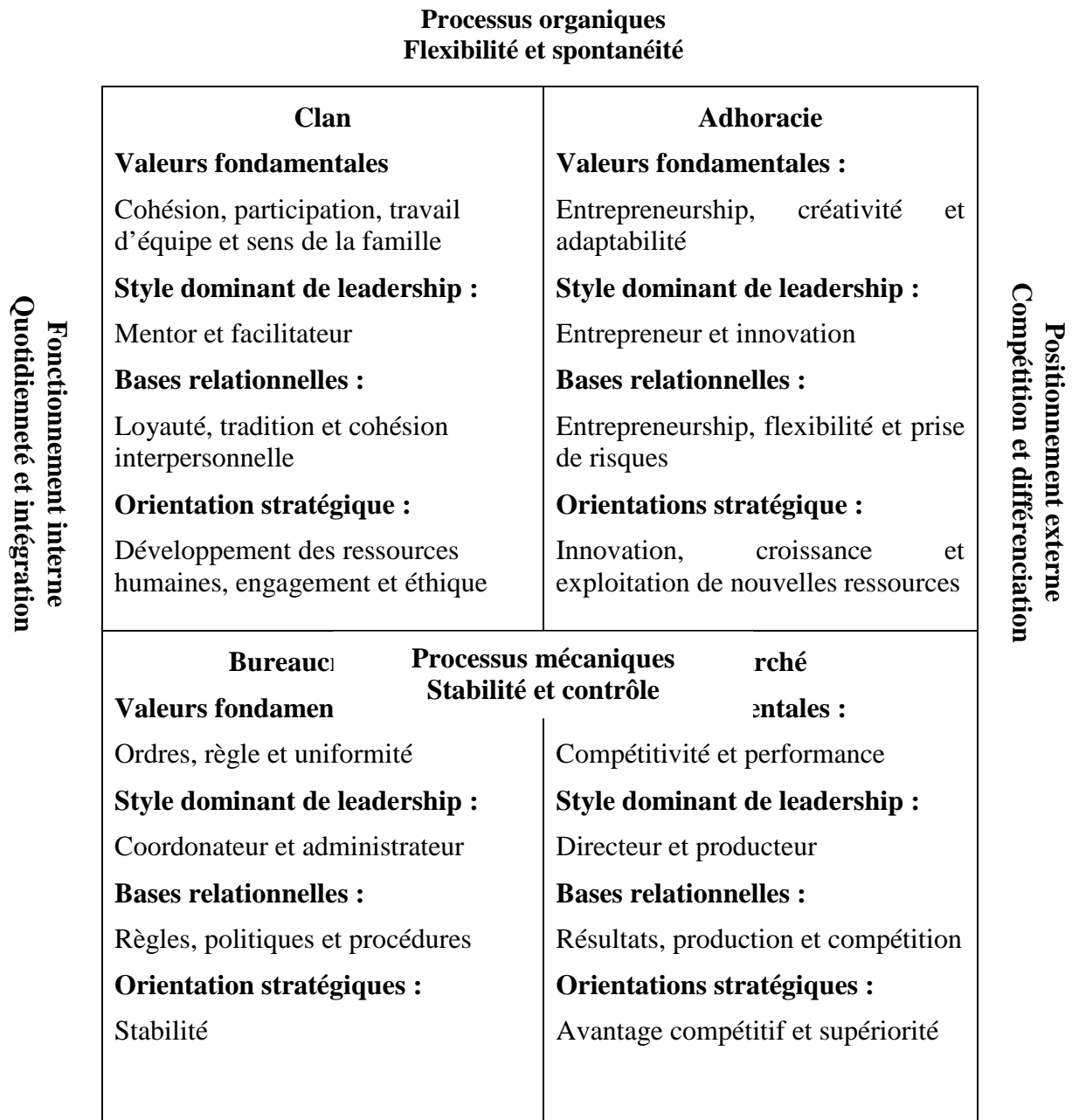


Figure 4 : Modèle de culture d'entreprise de Goffee et Jones

Dans le questionnaire administré aux salariés sondés, nous avons fait figurer un certain nombre de questions pour pouvoir mesurer le degré d'appartenance à l'entreprise. A partir de trois questions nous essayons d'évaluer (échelle de Likert en 5 points) jusqu'à quel point les salariés adhèrent ou non à la culture de l'entreprise objet d'étude.

Dimension	Indice (0 à 5)
La cohésion entre les membres de l'entreprise pour réaliser les objectifs de l'entreprise	2.1
Le fonctionnement global de l'entreprise présente un signe de motivation	1.5
Un sentiment de rester travailler très longtemps dans l'entreprise et parfois même à vie	2.6
Total	2.06

Ce tableau explique que le salarié n'a pas éprouvé un sentiment d'appartenance envers leur entreprise. L'indice de 2.06 nous porte à croire que la présence d'une culture bureaucratique au sein de l'entreprise NAFTAL/ District Commercialisation Tlemcen nuit au développement d'un sentiment d'identification et d'appartenance chez le salarié. Elle a poussé beaucoup de salariés à faire leur travail par routine sans chercher à s'améliorer et pour certains à faire passer leurs intérêts personnels bien avant ceux de l'entreprise.

Ces conclusions se confirment avec les résultats d'une enquête menée par Seghir Smail sur des entreprises Algériennes. L'enquête a révélé que le travailleur Algérien est « de première classe », grâce à son efficacité et sa performance, à condition qu'on lui assure une culture d'entreprise forte et un environnement encourageant la productivité. Seghir Smail dans son livre « culture et gestion » démontre que les salariés algériens souhaitent travailler dans une culture d'entreprise caractérisée par une communication orale, un niveau de centralisation des décisions plutôt moyens, un leader participatif, valeurs fortement communautaires et avoir de bon relations avec leurs collègues. Plus l'adhésion à cette culture est forte, plus le sentiment d'appartenance est intense et la cohésion forte (D. Mercure, S .Seghir et al, 2000).

2-3 Discussion des résultats

Il est important de retenir que la culture d'entreprise représente un élément clé pour modeler le comportement des employés dans une organisation afin d'atteindre les résultats voulus par l'entreprise. De plus, si la culture est canalisée correctement, elle sera un levier de performance pour l'ensemble de l'entreprise.

Malheureusement, en ce qui concerne l'étude pratique que nous avons mené sur l'entreprise NAFTAL/District Tlemcen, celle-ci nous a permis de constater un certain nombre d'insuffisances en matière de relations entre culture d'entreprise et performance. Cela s'explique, d'une part, par la culture faible qui est véhiculée dans l'entreprise caractérisée, par l'existence de valeurs bureaucratiques, et d'autre part, par le climat social mal sain qui bloque ainsi la cohésion.

Nous avons également constaté que cette incohérence existe dans l'entreprise et a contribué de façon décisive à l'émergence de comportements négatifs observés dans le quotidien de la part des travailleurs tels : un taux d'absentéisme élevé, un certain comportement de laisser-aller, l'existence de groupes d'intérêts. Cela démontre que l'ensemble culturel est en décalage par rapport à l'organisation structurelle de l'entreprise, aux efforts de rationalisation et au calcul économique. Cette situation de blocage nuit au développement d'un sentiment d'appartenance et d'identification chez le travailleur. Elle a

poussé beaucoup de travailleurs à faire leur travail par routine sans chercher à améliorer la performance.

La réalité que nous avons constatée ne permet pas à l'entreprise objet d'étude de faire face aux mutations dans un environnement caractérisé par l'accroissement graduel de la concurrence potentielle. De ce fait, la volonté de faire renforcer la culture d'entreprise est nécessaire pour mobiliser les ressources humaines. La réussite de cette démarche ne sera opérée que si on arrivera effectivement à :

- Développer un projet d'entreprise qui traduit de façon dynamique les volontés de l'entreprise pour les périodes à venir.
- Réfléchir aux valeurs sur lesquelles on choisira d'orienter l'entreprise.
- Le respect des valeurs par les employés doit être vérifié par des actes quotidiens.
- Instaurer un climat social favorable et une communication satisfaisante entre les membres de l'entreprise.
- Enrayer les habitudes et les comportements négatifs décelés chez les employés.

La concrétisation de ces actions n'est pas chose facile. L'effacement des habitudes négatives, le changement de mode de gestion et les valeurs véhiculées dans l'entreprise sont difficiles à réaliser car cette culture existe dans l'entreprise objet d'étude est ancrée dans la mémoire collective. De ce fait, l'évolution de la culture d'entreprise reste donc avant tout, conditionnée par le changement de l'état d'esprit des différents acteurs sociaux.

Alors, ce ne sera que dans le combat par la levée de ces contraintes que le dirigeant parviendra à produire une nouvelle culture d'entreprise conçue comme la synthèse entre l'informel et le formel. Elle aura donc pour fonction essentielle de canaliser les comportements des employés d'origine sociale diversifiée, dans le sens de la conception et de la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

Conclusion

Devant la complexité que vivent nos entreprises algériennes, l'implantation d'une culture d'entreprise forte va constituer un nouveau souffle. Elle permettra à surmonter les problèmes d'intégration interne des travailleurs. La dimension individuelle qui a été trop négligée, sera prise en compte non de façon partielle (dimension économique limitée aux salaires) mais de façon totale (dimension psychologique, culturelle). A cela, nous nous référons à ce qu'a cité Boudon « la rationalité axiologique (l'acteur agit en fonction d'un code de valeurs qui ne s'inscrit pas toujours dans le sens de ses intérêts) prenne le pas sur la rationalité utilitariste (l'acteur agit uniquement en fonction de ses intérêts matériels immédiats) dominante de nos jours » (D. Guérin, 1997). L'importance du facteur humain dans l'amélioration des performances de l'entreprise algérienne reste un grand enjeu dans les décennies à venir et la culture d'entreprise pourrait certainement apporter des réponses dans ce nouveau cadre de réflexion.

REFERENCES

- Boisserolles de St Julien Delphine F-P: «Les survivants: Vers une gestion différenciée des ressources humaines ». Ed. Harmattan, 2005.
- Chanlat .J.F : «L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées». Ed. Presses Université Laval, 1990.
- Collins. J et J. Porras : « Bâtir une vision pour le futur ». Ed. Editions d'Organisation, Paris, 2003.
- Eduardo Davel: « organisation et culture en contexte familial : l'ambivalence comme enjeu de gestion ». Thèse présentée à l'Université de Montréal, 2006. www.theses.unontreal.ca/these/now/davel-et/these.pdf.
- Florence Pinot : « La mondialisation et ses effets: nouveaux débats ». Ed. Harmattan, 2006.
- Crozier.Michel : « L'entreprise à l'écoute : apprendre le management post-industriel ». Ed. Inter-Edition, 1989.
- Godelier .E: « La culture d'entreprise ». Ed. La Découverte, Paris, 2006.
- Guerid .D: « cultures d'entreprise ». Ed. Crasc. 1997.
- Hernandez Emile-Michel: « Le projet d'entreprise : effet de mode ou instrument de changement ». www.Portail.cereq.fr/Fr/FEM/FEM473.pdf, article consulté le 15/6/2009.
- Mercure Daniel, Seghir Smail et al : « Culture et gestion en Algérie». Ed. Harmattan, paris, 2000.
- Kotter .J: « Conduire le changement : huit causes d'échec ». Ed. Editions d'Organisation, Paris 2003.
- Kotter.J, J. Heskett : « Culture et performance : le second souffle de l'entreprise ». Ed. Organisation, 1993.
- Ouchi .W : « Théorie Z : Faire face au défi japonais ». Ed. Inter Editions, 1982.
- Pesqueux .Y : «L'entreprise multiculturelle ». Ed. Harmattan, 2004.
- Sainsaulieu .R et D. Segrestin : « Vers une théorie sociologique de l'entreprise ». Ed. Sociologie du travail, N°3, 1986.
- Sardas. J.C : « Comprendre et organiser: Quels apports des sciences humaines et sociales ». Ed. Harmattan, 2007.
- Thévenet .M et J. Vachette : « Culture et comportements, Ressources Humaines ».Ed. Vuibert, Paris, 1992.
- Wiener. Y: « forms of value systems : a focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance ». Academy of Management Review, vol. 13, N0 4,1988.
- www.ElWatan 18 octobre 2004 L'Entreprise algérienne face au changement.mht. Consulté le 15/01/2010.

La contribution des finances publiques dans le développement de L'économie Algérienne

Elmoubarek Mohamed Mme. Daoud Fatiha
Université de Sidi Bel Abbès EPSECG d'Oran
Email: moub46@gmail.com

Résumé

A la sortie de la grande crise de 1996, crise de cessation de paiement, l'Algérie s'est engagée, dès l'amélioration des recettes pétrolières, à partir de 1999, à relancer son économie à travers la dépense publique. Développer son tissu industriel en nombre et en qualité est indispensable ainsi que son intégration à l'économie internationale. La solidité de la position des finances publiques a conduit le FMI, en 2012 à solliciter les autorités algériennes, pour souscrire à l'émission d'obligations, devant permettre à l'institution internationale d'accroître sa capacité de financement.

Basée sur une réflexion préliminaire et analytique, la présente analyse fait ressortir quelques idées allant dans le sens d'un développement de l'économie algérienne tout en entraînant dans son sillage des imperfections nécessitant sans atermoiements des remèdes curables. L'obstacle principal est un environnement des affaires bureaucratisé ainsi que le faible rendement du management au sein des secteurs public et privé.

Mots clés : économie algérienne, entreprise, gestion des ressources humaines, Bourse, marché de capitaux, marchés publics, mathématiques financières, droit commercial.

المخلص

بعد خروج الاقتصاد الجزائري من أزمة العجز عن التسديد سنة 1996، التزمت الجزائر بإعادة بعث اقتصادها من خلال الانفاق العام على ضوء انتعاش سعر البترول وذلك بتنمية النسيج الصناعي كما ونوعا، وكذا تسهيل اندماجه في الاقتصاد العالمي. من خلال دراسة وصفية وتحليلية، سنحاول الخروج ببعض الأفكار فيما يخص اشكالية تطور الاقتصاد الجزائري في ظل النقائص والمشاكل التي يتخبط فيها الاقتصاد الجزائري والتي تتطلب حولا عاجلة. من بين هذه المشاكل، محيط العمل الذي يتسم بالبيروقراطية وكذا ضعف التسيير في كل من القطاع الخاص والعام.

كما أن الوضعية الجيدة والمتينة للمالية العامة وسع من مجال تدخلها وأضحت من وسائل التمويل الدائمة خلافا لقواعد تمويل التنمية المتعارف عليها عند المختصين.

الكلمات المفتاحية: الاقتصاد الجزائري: المؤسسة: تسيير الموارد البشرية، البورصة، سوق راس المال، السوق العمومية، الرياضيات المالية، القانون التجاري.

INTRODUCTION

La présentation du cadre global de l'économie algérienne nous semble indispensable pour cerner les grandes questions relatives à l'émergence d'une politique nationale de développement. Jusqu'en 2011, la situation des indicateurs macro-économiques était jugée plus que confortable : la dette publique externe avait été ramenée à un niveau plancher (près de 1 % du PIB), les réserves de change avaient atteint des niveaux historiques (près de 200 Mds \$) et le fonds de régulation des recettes (FRR) engorge plus de 75 Mds \$. Malheureusement, cette situation est le résultat direct d'une conjoncture pétrolière favorable

déconseillée par l'orthodoxie économique qui encouragera la production et la valeur ajoutée du travail local et non l'économie de rente.

La solidité de la position financière externe a conduit le FMI en 2012 à solliciter les autorités algériennes pour souscrire à l'émission d'obligations devant permettre à l'institution internationale d'accroître sa capacité de financement.

En exportant 98% d'hydrocarbures et important 70 à 75% des besoins des entreprises (dont le taux d'intégration, privé et public ne dépasse pas 15%) et des ménages. Cela s'appelle le syndrome hollandais. L'obstacle principal est un environnement des affaires bureaucratisé ainsi que le faible rendement du management au sein des secteurs public et privé.

Si on connaissait le volume de la dépense publique et son espace temporel, peut-on savoir ses répercussions sur l'économie nationale ?

Aucune étude d'évaluation des politiques publiques n'a été engagée afin de corroborer les différents préambules des pouvoirs publics. Nous allons essayer à travers la présente étude de présenter les différents plans de dépenses et leurs répercussions sur les principaux indicateurs de l'économie.

1- Le cadre global de l'économie algérienne

L'économie nationale est fortement dépendante des hydrocarbures. Cette branche d'activité qui contribue pour 30 % dans le P.I.B., assure plus de 60% des recettes budgétaires et intervient pour plus de 95 % dans les exportations de marchandises. Dans ces conditions, l'économie est très sensible au prix du baril de pétrole, qui est une variable dont la détermination est exogène. L'analyse de l'économie va porter sur trois périodes essentielles post crise à 1984 :

a) 1970-1986 : La première phase du développement économique et social de l'Algérie a été caractérisée par le choix d'un développement économique basé sur la planification socialiste centralisée, qui faisait de l'industrialisation lourde le moyen de diversifier et de transformer les structures économiques, d'accroître la productivité et de réduire la dépendance vis-à-vis de l'étranger. L'Etat a joué un rôle essentiel dans cette stratégie de développement par le biais de l'investissement public et des entreprises publiques, et par la mobilisation des ressources de la rente. Par ailleurs, l'Etat a opéré un important mouvement de nationalisation des secteurs stratégiques, notamment des secteurs miniers, bancaires et des hydrocarbures. L'Etat a également lancé le processus de planification avec le pré-plan triennal (1967-1969) et a fait du Plan le principal outil de prévision et d'allocation des ressources.¹

Cette première période de développement a eu des résultats positifs. Ainsi, le taux d'investissement a été de 45,8% durant la période 1968-1980 qui dépassait de loin le taux moyen des pays intermédiaires qui tournait autour de 26%. Par ailleurs, le niveau de croissance a été relativement élevé et s'est situé tout au long de cette première période autour d'une moyenne annuelle de 6%.

b) De 1990-1999 : période caractérisée par la forte et brutale chute des prix des hydrocarbures sur le marché mondial, la dette extérieure a commencé à peser d'un poids très lourd sur les équilibres extérieurs, à tel point que, en 1994, l'économie s'est trouvée dans une situation de quasi cessation de paiement, le service de la dette devant absorber, cette année-là, 93,4 % des recettes d'exportation de biens et services. Cette asphyxie financière a contraint le gouvernement à demander le rééchelonnement de sa dette, en contrepartie de la mise en œuvre de programmes de stabilisation et d'ajustement structurel

conclu avec le F.M.I. (accord « stand-by » d'une année, puis accord de « facilité de financement élargi » de trois années).

Le rééchelonnement de la dette extérieure a permis d'atténuer quelque peu la contrainte financière externe durant la période couverte par les programmes d'ajustement, mais celle-ci demeure toujours très prégnante à l'issue de ces programmes. En effet, le montant de la dette est passé de 29,5 milliards \$ à 31,2 milliards \$ entre 1994 et 1997 et, relativement au PIB, il est passé de 70% à 66,5%. Grâce au rééchelonnement, le ratio du service de la dette a quelque peu fléchi, passant de 47 à 30% entre les deux dates.

Négatif ou très faible depuis le début des années 1990, le taux de croissance économique (mesuré par l'évolution du produit intérieur brut) est devenu positif depuis 1995. De l'ordre de -2,2% et -0,9 % en 1993 et 1994 respectivement, le taux de croissance a grimpé à +3,9 % en 1995 puis à 4,0 % en 1996. Malgré une mauvaise année agricole et grâce à la bonne tenue des prix des hydrocarbures ainsi qu'à l'appréciation sensible du dollar américain vis-à-vis des autres monnaies internationales (de l'ordre de 20 %), le taux de croissance s'est maintenu aux alentours de 1,2 % en 1997.

c) De 2000 à nos jours : Le bilan dressé sur l'économie nationale est plus que positif. De bons résultats, réalisés grâce à l'amélioration de la situation financière du pays et à la hausse des investissements de l'Etat dans des projets de développement.

Le produit intérieur brut (PIB) est estimé à 14 384,8 milliards de dinars en 2011, en hausse de 2,4 % en volume par rapport à l'année précédente. Ce rythme de croissance est en recul d'un (01) point de pourcentage par rapport à celui de 2010.

La décroissance du taux de croissance, depuis 2004, est clairement établie dans le tableau n° 01 ci-dessous.

Notons que le taux de 2011 marque le retour au rythme de croissance des années 2008 et 2009.

Cette situation est la conséquence directe de la contraction de la croissance économique globale, mesurée par le taux de croissance du produit intérieur brut (PIB) mondial, a ralenti en 2011 (3,9 %) par rapport à la performance de l'année 2010 (5,3 %) qui a suivi la contraction de 0,6 % enregistrée en 2009.

Tableau n° 01 : Evolution des principaux indicateurs de l'économie algérienne (en Milliards DA)

Année	1970	2000	2004	2007	2011
PIB (dinars courants)	24,0	4 123,5	5 789	9 374	14 384
Taux de croissance du PIB (%)	-11,3	2,4	5,8	3	2,4
Taux de change (DA/\$)	---	75,29	72,3	74,4	72,85
Inflation (annuel %)	6,6	0,3	3,6	4,4	4,5
Taux de chômage (%)	26,4	29,8	17,7	11,8	07

L'activité de la plupart des secteurs économiques est considérée en croissance positive. Le secteur du bâtiment et travaux publics a enregistré une croissance de 7,5%, suivi du secteur des services (6,8%) et le secteur agricole qui a enregistré une croissance de 5%.

Le secteur industriel continue à décliner avec une croissance ne dépassant pas le taux de 0,8%. S'agissant des indicateurs sociaux, le taux de chômage a reculé, selon les données de l'office national des statistiques (ONS), à 7% de la population active en 2011, contre 11,8% en 2007.

Le gouvernement se voit décerner de nombreux satisfécits, notamment ceux établis par le fonds monétaire international (FMI) et la banque mondiale. L'inflation en 2011 demeure également maîtrisée à 4,5% sur le papier.

2- L'incohérence des actions de développement :

1- Le plan de soutien à la relance économique (PSRE) 2001/2004: Ce plan ne constitue pas un retour à la planification ou au dirigisme économique et ne doit pas être confondu avec le budget de l'Etat, même s'il est d'un montant équivalent, de l'ordre de 7 milliards de dollars ; il se présente en réalité comme un complément au budget.

Ce programme est d'abord orienté vers les infrastructures, dont il est attendu qu'elles permettront d'attirer les investissements nationaux et étrangers. Il s'agit aussi de stimuler la demande et de réduire le taux de chômage. Il vise également à instaurer un meilleur climat social, davantage propice à un développement économique harmonieux.

Les 7 milliards de dollars se répartissent de la manière suivante :

- 20 % pour le développement local ;
- 40 % pour le renforcement des services publics ;
- 18 % pour le développement des ressources humaines ;

2- Un Plan Complémentaire de Soutien à la Croissance (PCSC) 2005/2009: Grâce à une conjoncture pétrolière favorable, les autorités ont décidé de mettre en œuvre une politique budgétaire expansionniste visant à soutenir l'investissement public. Un deuxième Plan Complémentaire a été adopté, qui concerne 155 Mds \$ alloués notamment au développement du réseau d'infrastructures et à la diversification de l'économie.

3- Plan d'investissement public 2010-2014 : c'est le troisième plan quinquennal qui promet également des engagements financiers de l'ordre de 21.214 milliards DA (ou l'équivalent de 286 Mds de dollars) dont plus de 40% de ces ressources sont réservées à l'amélioration du développement humain. Ainsi nous pouvons retenir deux grandes lignes de ce programme à savoir:

- le parachèvement des grands projets déjà entamés, notamment dans les secteurs du rail, des routes et de l'eau, pour un montant de 9.700 milliards DA (équivalent à 130 milliards de dollars),
- l'engagement de projets nouveaux pour un montant de 11.534 milliards DA (soit l'équivalent de près de 156 milliards de dollars).

Tableau n° 2: Exécution des programmes de développement de 2001/2009 (Milliards DA)

Année	01-2004	05-2009	Evolution	10-2014	Evolution
Autorisations de Programme (A.P.) (**)	2 731,90	13 767,00	504%	21 214 (*)	154%
Crédits de Paiement (consommations)	2 442,00	10 574,30	433%	16 254	154%
Reste à réaliser (R.A.R.)	289,9	3 192,70	1101%	4 960	155%

La contribution des finances publiques dans le développement de l'économie algérienne

Elmoubarek Mohamed Daoud Fatiha

(R.A.R.) / (A.P.)	10,61%	23,19%	--	23,38%	--
(A.P.) 1\$ = 65Da	42,0 Mds \$	--	--		--
(A.P.) 1\$= 65Da	--	155Mds \$	--		--
(A.P.) 1\$= 74.17Da	--	--	--	286 Mds \$	--

(*) Enveloppe initial 10 075 Mds DA

(**) Le montant des A.P. est fourni par les différentes lois de finances ; ces montants couvrent le coût des réévaluations ainsi que le programme spécial de l'agriculture.

Sources : lois de finances [1]

a) Analyse de l'évolution budgétaire :

A la lecture du tableau n°3 ci-dessous, nous confirmons la loi de Wagner que le budget en Algérie est en croissance constante qui devient inquiétante si elle atteint des seuils inimaginables avec des augmentations annuelles allant jusqu'à 223.6% sur huit ans (entre 1999 et 2006) soit un taux annuel de 28%.

Le budget constitue une proportion importante de la richesse nationale, est en progression constante, allant de 29% en 1995 à 50% en 2008.

L'évolution du PIB va de pair avec celle de la dépense, comme si la croissance était financée par le budget de l'Etat. En effet, le PIB a augmenté de 203,5% sur dix ans (1999-2008) soit un taux annuel de 20.35% et celui de la dépense de 28%.

Tableau n° 3: Comparaison du déficit budgétaire au PIB (Milliards DA)

Année	Déficit Budgétaire (DB)	PIB	DB/PIB
1992	8.1	1074.7	0.75%
1995	-11,71	2004,99	-0.6%
2000	14,6	4 078,7	0,4%
2004	-392	6 126,70	-6.3%
2008	-2119	9 758	-21.7%
2011	-1 092,78	14 384	-8%

Source : lois de finances et ONS et rapport du CNES 26è session

Le déficit budgétaire est important, l'appel à une source exceptionnelle de financement, qui est le fonds de régulation des recettes (FRR), permet la régularisation budgétaire en cohérence avec la politique de relance. Sauf que le niveau du déficit dépasse largement les seuils reconnus dans le domaine. À titre d'exemple, nous citons la communauté européenne qui pratique un déficit de 3% du PIB ; par contre, en Algérie, de 1992 à 1998 il n'a pas dépassé le seuil de 2.2%, mais la situation s'est aggravée à partir de 1999 où ce déficit a franchi le seuil de 5% pour atteindre ensuite le taux de 21.7% en 2008. (Voir tableau n°3 ci-dessus).

b) Les recettes sont en augmentation constante : Elles sont de 937,1 milliards dinars en 1999. En l'espace de quatre ans, elles ont augmenté de 56% par rapport à celle de 1995, puis en 2008 elles ont augmenté de 64,2% par rapport à celle de 2006.

L'analyse des recettes montre un faible rythme de progression des ressources ordinaires soit 36.6% en 2008, due essentiellement à la régression de la perception des recettes fiscales. (Voir tableau n°4 ci-dessous)

L'explication du phénomène est due en partie à :

- L'aménagement en baisse du taux de l'Impôt sur le Bénéfice des Sociétés (IBS) en 2006 de 30 à 25% ;
- L'introduction des nouvelles mesures fiscales concernant l'impôt forfaitaire unique (I.F.U.).

Notons qu'au cours des dernières années, la fiscalité pétrolière n'a cessé de prendre le dessus par rapport aux recettes ordinaires. Elle était de 56% en 1995 et a grimpé à 62% en 2008.

Ce qui nous ramène à poser une question cruciale, quel serait l'impact des plans de relance sur l'économie nationale si les recettes budgétaires ne se sont pas améliorées, sachant qu'on a dépensé plus de 200 milliards de dollars depuis 2001 !!

c) Les dépenses : contrairement aux règles de la comptabilité commerciale, ce n'est pas les recettes qui déterminent le niveau des dépenses, mais c'est plutôt l'inverse en finances publiques.

Généralement, le niveau des dépenses confirme une politique de relance économique basée sur la dépense publique. En effet, les dépenses en 2006 ont enregistré une croissance de 223,6% par rapport à celles de 1999, soit une croissance moyenne et annuelle de 32%, ce qui est très important en effort fiscal. (Voir tableau n° 4 ci-dessous).

Par contre, en 2008, on constate la continuité de la progression des dépenses, avec un taux de 37% par rapport à 2006, soit une moyenne annuelle de 18.5%, qui montre une baisse du rythme de la progression.

L'explication de ce recul résiderait dans la régression du budget d'équipement (crédits de paiements) qui est passé de +93% comme une moyenne annuelle entre 1999 et 2006 à +9,5% en 2007 et 2008.

Sachant que le budget de fonctionnement a continué à enregistrer de fortes augmentations, du fait que leur rythme d'évolution annuelle, de 2007 et 2008 dépasse les 32%, alors qu'au cours des sept années antérieures le taux annuel était de 10.5%.

La croissance soutenue des dépenses publiques pose trois sortes de problèmesⁱⁱ :

- Des problèmes d'ordre politique: renforcer la solidarité internationale, attraction des sociétés multinationales,
- Des problèmes d'ordre financier : veiller au strict respect du niveau des dépenses publiques, du déficit budgétaire par rapport au PIB.
- Des problèmes d'ordre scientifique : les finances publiques constituent un mode d'approche nouveau pour la connaissance des institutions. La transparence et la rigueur budgétaire constituent deux valeurs importantes pour l'administration contemporaine.

Tableau n° 4 : Evolution budgétaire (Milliards DA)

Année	1999	2006	1999/2006	2008	2006/2008	2011	2008/2011
1- Ressources Ordinaires	457,1	767	168%	1 047,60	137%	1 669,00	159%
- Recettes Fiscales	380,1	626	165%	848,6	136%	1 473,50	174%
- Recettes ordinaires	17	22,5	132%	68,5	304%	38	55%
-Autres Recettes	60	118,6	198%	130,5	110%	157,5	121%
2_ Fiscalité Pétrolière	480	916	191%	1 715,40	187%	1 529,40	89%
TOTAL Recettes	937,1	1683	180%	2763	164%	3 198,40	116%

La contribution des finances publiques dans le développement de l'économie algérienne

Elmoubarek Mohamed Daoud Fatiha

Dépenses fonctionnements	817,7	1 439,60	176%	2 363	164%	4 291,18	182%
Crédits Paiements	280,9	2 115,90	753%	2 519	119%	3 981,38	158%
Autorisations Programmes	263	4 312	1640%	2 391	55%	3 893,21	163%
TOTAL Dépenses	1098,6	3555,5	324%	4882	137%	4291.18	169%
Solde= recettes – dépenses	119,4	243,4	--	400	--	-1092,78	--
Solde/Recettes	13%	14%	--	14%	--	-34%	--
Budget/PIB (%)	34,2	42	--	50	--	34,2	--

Sources : lois de finances et ONS et rapport du CNES 26^e session

d) Fonds de régulation des recettes : Pour rappel, le FRR est alimenté par les différences entre le prix du pétrole vendu sur le marché et le prix de référence (37 dollars le baril) retenu par la loi de Finances de 2009.

La réduction des recettes pétrolières en 2012 marquée par la décélération de la croissance économique à 2.4% ce qui a nécessité des appels de fonds du FRR.

Les avoirs prélevés du Fonds de régulation des recettes (FRR) pour combler le déficit du Trésor public ont atteint 2.283,2 milliards de DA (30 Mds \$) en 2012, soit les plus importants retraits enregistrés depuis 2000.

3- Principales actions de bonnes gouvernances

L'exigence de transparence et de sécurité financière est devenue un élément essentiel pour les pays qui aspirent à la démocratie. Le fait que le parlement procède à la confrontation des prévisions budgétaires aux réalisations est un gage de transparence. L'introduction de l'incitation fiscale et l'analyse des principaux indicateurs monétaires vont dans le même sens.

a) Rapprochement entre les lois de finances et leur exécution : En règle générale, les lois de finances comportent les prévisions alors que les lois de règlements enregistrent les réalisations ainsi que les écarts relevés. Nous avons déjà souligné que les lois de règlements n'ont jamais existé en Algérie, pourtant la loi organique des lois de finances portant n°84/17 le stipule clairement.

Sachant qu'en France, il est exigé en fin d'année budgétaire la certification des comptes d'exécution de la loi de finances par la cours des comptes ainsi que la soumission de la loi de règlements au parlement afin qu'il y est discussions et débats à l'hémicycle.

On constate, à partir de 2011, un retour à la norme d'établissement des lois de règlements conformément à la constitution et à la loi organique portant lois de finances (loi 84/17 de juillet 1984).

Le tableau n° 11 ci-dessous, relatif au rapprochement entre les lois de finances et leur exécution, montre sans équivoque, des écarts entre les prévisions et les réalisations. La lecture peut se faire selon les deux volets traditionnels suivants :

- Recettes : pour l'exercice 2008, un taux de réalisations très appréciable soit un déficit de 1.13% dont l'explication résiderait dans deux postes à savoir ; ressources ordinaires et les autres recettes.

Par contre en 2010, les réalisations ont largement dépassé les prévisions avec un taux de 104.56% qui est dû principalement aux postes suivants :

Recettes Fiscales 102,89%, - Recettes ordinaires 143,18%, -Autres Recettes 158,87%

- Dépenses : à l'inverse des recettes, les dépenses ont suivi une trajectoire inverse. Les écarts sont négatifs et encore plus en 2010 avec un taux de -20.6% sur le budget de fonctionnement.

Pour le budget d'équipements sur les deux années, les chiffres varient entre 80 et 90%. La cause de ce déséquilibre est due aux difficultés des chantiers sur le terrain, à la bureaucratie, au code des marchés publics, aux procédures budgétaires prévues par la loi relative aux lois de finances et l'incompétence des uns et des autres. Une telle situation a une répercussion directe sur le solde général du trésor qui a baissé par rapport aux prévisions. L'amélioration est très perceptible au niveau du taux de comparaison du solde budgétaire au PIB.

Tableau n° 5 : rapprochement entre les lois de finances et leur exécution (Milliards DA)

Année	Année 2008			Année 2010		
	prévisions	réalisations	%	Prévisions	réalisations	%
1- Ressources Ordinaires	130,5	107,8	82,61	1421,7	1555	109,38
- Recettes Fiscales	848,6	958,2	112,92	1244,5	1280,49	102,89
- Recettes ordinaires	68,5	113,63	165,88	44,7	64	143,18
-Autres Recettes	130,5	107,8	82,61	132,5	210,5	158,87
2_ Fiscalité Pétrolière	1715,4	1715,4	100,00	1501,7	1501,7	100,00
TOTAL Recettes	1845,9	1823,2	98,77	2923,4	3056,7	104,56
Dépenses fonctionnements	2363,18	2290,36	96,92	3445,99	2 736,18	79,40
Crédits Paiements	2519	2024,99	80,39	3022,86	2 749,20	90,95

Sources : lois de règlements budgétaires

b) L'incitation fiscale : La simplification du système fiscal algérien est une garantie contre la corruption. Ce système a été qualifié, en septembre 2006, de "l'un des plus complexes au monde" par le président de la Société Financière Internationale (SFI), M. Lards Thunell, lors de son passage en Algérie. Le gouvernement algérien a annoncé une baisse des impôts, pour tenter de stimuler les investissements étrangers et augmenter les recettes fiscales des entreprises qui échappent régulièrement à la fiscalité. Cette baisse concernera à la fois l'impôt sur le revenu global (IRG) des particuliers et l'impôt sur les bénéfices des sociétés (IBS), et comprendra une réduction de 1,5% des taux d'intérêt pour les crédits à l'investissement.

Les opérateurs étrangers se plaignent souvent de la lourdeur des charges fiscales. Le moment est venu pour l'Algérie de rejoindre ce qui se fait dans les pays voisins du Maghreb, notamment au Maroc et en Tunisie, où les barèmes sur l'IRG et l'IBS sont franchement plus attrayants... Le gouvernement doit tout simplement libérer les investissements directs étrangers. La réduction des charges fiscales est également une bonne manière de réformer le marché informel, qui gangrène l'économie nationale. Selon les statistiques publiées par le ministère des finances en 2007, 40% des entreprises algériennes ne déclarent par leur revenu parce qu'elles estiment que le niveau de taxation est trop élevé.

Les citoyens algériens bénéficieront également de ces mesures. La baisse des impôts favorisera la résorption graduelle du taux de chômage. Les personnes occupant un emploi se penchent plus sur l'impact de ces mesures qu'auront sur l'économie dans son ensemble, "L'augmentation du SNMG (le salaire national minimal de garantie) en 2006 n'avait eu aucun effet positif sur le pouvoir d'achat des citoyens, à cause du maintien du même taux de l'IRG", mais après avoir appliqué le nouveau barème de l'IRG en octobre 2007, les salariés ont apprécié la révision des salaires.

Plusieurs économistes algériens soutiennent que l'embellie financière due au prix du baril du pétrole doit inciter le gouvernement à booster l'économie nationale à travers des mesures incitatives, dont l'accélération de la réforme financière, le règlement du problème du foncier industriel, sans omettre la bonne gouvernance.

c) Évolution des principaux indicateurs monétaires : L'évolution de la masse monétaire, de 2007 à 2011, à atteint un taux impressionnant de 200%, soit une progression annuelle de 40%.

La progression est admise par la plupart des économistes, mais à quel niveau est-elle déconseillée ? Selon Iving Fisher, l'évolution de la masse monétaire est acceptée à un niveau de 10%, au-delà de ce niveau, la différence est ajoutée au taux d'inflation précédent. Ce qui est en contradiction avec le taux d'inflation cité dans le tableau n° 6 ci-dessous.

Après avoir fortement augmenté depuis 1992, date de la suppression des subventions budgétaires aux prix, l'inflation s'est progressivement atténuée depuis 1995 passant de 30% à moins de 20 % en 1996, pour descendre sous la barre des 10% en 1997.

La compression des effectifs des entreprises publiques, est un signe d'une forte contraction de la demande dans un contexte d'aggravation du chômage et d'une progression très lente des salaires. Ce qui a induit une détérioration régulière et sensible du pouvoir d'achat des catégories de la population disposant de revenus fixes, en particulier les salariés.

La partie monnaie M1, dans le tableau n°12 ci-dessous, qui constitue les disponibilités monétaires évolue à un rythme très rapide, soit une moyenne de 38% de 2000 à 2007.

L'importance de ce taux réside dans :

- Le règlement en espèces qui domine les opérations d'échanges ;
- L'évasion fiscale ;
- La persistance de l'économie informelle ;
- L'absence de confiance dans le système bancaire algérien ;
- L'existence d'une masse monétaire importante circulant en dehors du circuit bancaire.

De ce qui précède, l'utilisation de la nouvelle technologie de l'information et de la communication est peu usitée dans notre système bancaire, principalement quand il s'agit des instruments de paiement modernes.

Il est très recommandé, aux économies comme la nôtre, de corriger une telle situation tout en abandonnant le recours à la liquidité au profit des instruments de paiement modernes.

Tableau n° 6. Evolution des principaux indicateurs monétaires (Milliards DA)

Intitulé	2005	2007	2005/2007	2009	2007/2009	2011	2009/2011
1- monnaie fiduciaire	921	1284,5	139%	1829,4	142%	2571,5	141%
2- dépôts à vue	1516,5	2949,1	194%	3114,8	106%	4570,2	147%
Monnaie (M ₁)	2437,5	4233,6	174%	4944,2	117%	7141,7	144%
3-quasi monnaie	1632,9	1761	108%	2228,9	127%	2787,5	125%
Masse monétaire (M ₂)	4070,4	5994,6	147%	7173,1	120%	9929,2	138%
M ₁ / M ₂	%60	%70.6	---	---	--	71.9%	--
M ₂ / PIB	%54	%63.8	---	68.9%	--	69%	--
Crédit à l'économie/ PIB	%23.6	%23.5	---	30.8%	--	25.9%	--

La contribution des finances publiques dans le développement de l'économie algérienne

Elmoubarek Mohamed Daoud Fatiha

Inflation	2.5%	4.4%	---	3.2%		4.5%	--
-----------	------	------	-----	------	--	------	----

Source : Rapports de la banque d'Algérie, années: 2005, 2007, 2009, 2011

Le financement de l'économie est en progression constante pour atteindre 23.5% du PIB en 2007, alors qu'il n'était que de 16.6% en 2000. En effet, les crédits accordés à l'économie sont en constante croissance de 2203.7 milliards de dinars en 2007, soit une progression de 43.6% par rapport à 2004.

La part des crédits au secteur privé dans l'encours total des crédits distribués par les banques est passée de 52,9 % à fin 2006 à 52,8 % à fin 2007.

Par maturité, les crédits à l'économie des banques ont évolué comme suit :

Tableau n° 7 : Répartition des crédits selon les banques et les périodes (Milliards DA)

Rubrique	2004	2006	2007	2011
Crédits à court terme	828,3	915,7	1 026,1	1363
Banques publiques	779,7	852,9	902,5	1022
Banques privées	48,6	96,4	123,6	341
Crédits à moyen et long terme	706,0	988,4	1 177,6	2363,5
Banques publiques	645,8	907,2	1 048,8	1689,2
Banques privées	60,2	81,2	128,8	674,3
Total crédits	1 534,4	1 904,1	2 203,7	3726,5

Source : Rapports annuels de la banque d'Algérie de 2004, 2007, 2011.

En plus de cela et comme pour l'année 2006, dans l'encours des dépôts du secteur privé et des ménages, la part des dépôts à terme demeure importante (71,2 % en 2007 contre 74,2 % en 2006 et 79,3 % en 2005) alors que dans les dépôts collectés auprès du secteur public, la part des dépôts à vue prédomine (83,9 % à fin 2007 contre 76,1 % à fin 2006 et 67,9 % à fin 2005).

Sous l'angle des flux, les dépôts collectés par les banques publiques en 2007 proviennent plus du secteur public (77,4 % contre 79,1 % en 2006) que des entreprises privées et ménages, en raison de l'évolution considérable des dépôts des entreprises des hydrocarbures.

En ce qui concerne les banques privées, comme pour l'année 2006, les ressources collectées en 2007 proviennent uniquement des entreprises privées et ménages.

A l'instar des années précédentes, l'année 2007 s'est caractérisée par la croissance appréciable des moyens d'action des banques (dépôts à vue et dépôts à terme en dinars). Le taux de croissance de ces dépôts a été appréciable (31 % contre 20 % en 2006) et ce, dans un contexte de forte amélioration de la liquidité bancaire partiellement due à l'évolution des dépôts des entreprises des hydrocarbures.

Dans le total des crédits distribués, la part des banques privées est en progression. Bien que lente, cette évolution, plus particulièrement en 2007, est appréciable. Elle porte sur le financement des entreprises privées et ménages.

Les banques publiques assurent la presque totalité du financement du secteur public aussi bien en 2006 qu'en 2007, alors même que leur part dans le financement du secteur privé demeure importante, soit 79,4 % en 2007 contre 83,3 % en 2006. Au cours de l'année 2007, le flux de crédits des banques publiques a bénéficié plus aux entreprises publiques qu'aux entreprises privées et ménages ; les crédits au secteur public, étant en augmentation de 15,4 % en 2007 contre 6,4 % en 2006.

L'accroissement des crédits distribués par les banques privées en 2007 s'établit à 42,2 %. Cette évolution a bénéficié exclusivement aux entreprises privées et ménages.

1- Les créances non performantes : En ce qui concerne l'allocation des ressources par les banques, la distribution des crédits à l'économie est en hausse, mais elle s'est conjuguée avec l'augmentation relative des créances à risques.

Au cours des années 2005-2007, le Trésor public a effectué une quatrième opération de rachat de créances non performantes sur les entreprises publiques déstructuréesⁱⁱⁱ pour un montant total de 275,527 milliards de dinars dont 231,176 milliards de dinars au titre des créances non performantes détenues par les banques publiques. Sur ces rachats, 4,040 milliards de dinars ont été effectués en 2007.

2- La lutte contre les détournements : La lutte contre les détournements passe notamment par l'instauration d'une gestion plus rigoureuse dans le secteur bancaire public algérien. Selon les chiffres avancés, les banques publiques, qui dominent à plus de 90% le secteur, enregistrent des créances contentieuses de l'ordre de 184 milliards de dinars. Tout en affirmant qu'il n'y pas de recette miracle pour éradiquer la corruption, le manque de clarté dans les choix économiques de l'Algérie qui constitue un frein pour les investisseurs, fait que "l'Algérie occupe la 116ème place dans le classement par pays en matière d'encouragement des investissements".

Les enjeux découlant de l'injection de sommes importantes au titre des investissements publics constituent des facteurs encourageants pour la corruption, d'où la recommandation de la Banque Mondiale en faveur d'une "gestion saine des dépenses publiques en Algérie".

La qualité du système de supervision des banques algériennes, dont certaines sont impliquées dans des détournements de fonds et la mauvaise gestion dans l'octroi des crédits. Les banques publiques coûtent à l'Etat un montant équivalant de 3 à 4% du PIB, entre détournements de fonds, opérations de recapitalisation et rachat des dettes bancaires par le Trésor public. La lutte contre ces détournements passe également par l'instauration d'une gestion encore plus rigoureuse dans le secteur bancaire public. Ce rôle incombe à l'Etat en tant qu'actionnaire unique des banques publiques pour les responsabiliser davantage.

4- Evaluation des problèmes clés de développement

Au vu des dépenses colossales opérées par les finances publiques les résultats sont très mitigés, par quelques observatoires, au niveau de quelques secteurs de développement.

a) Les entreprises publiques : Dès 1988, les entreprises publiques se sont vues préparer aux nouveaux changements économiques, à commencer par l'autonomie et leur préparation à la privatisation.

L'autonomie selon la conception de l'économie de marché, c'est pouvoir prendre des décisions selon les règles de management. L'assainissement de la comptabilité et de la finance de ces entreprises a coûté au trésor publique 12 milliards de dinars en fin 1994.

L'organisation de ses entités en sociétés par actions a nécessité la séparation entre la propriété et la gestion. La propriété revient à l'Etat, mais la gestion est déléguée aux fonds de participation.

En 1994, les fonds de participation vont laisser place à des Holdings agissant au nom de l'Etat en propriétaires des entreprises et qui vont procéder à une nouvelle restructuration de ces entreprises connue sous le terme de «filialisation». Ainsi, l'organisation de ce secteur va se présenter avec quatre niveaux : le holding, le groupe, l'entreprise et la filiale.

En l'an 2001, une nouvelle législation est promulguée qui supprime les holdings et leur substitue une organisation en groupes par la mise en place des Sociétés de Gestion des Participations (SGP).

La loi sur la privatisation adoptée en 1995, puis amendée en 2001, constitue l'un des domaines cruciaux des réformes sur lesquelles la mise en œuvre a le moins avancé.

Dans ce cadre, si seuls quelques cas «d'entreprises publiques économiques» -EPE- (sidérurgie, détergents) ont vu leur capital ouvert aux investisseurs privés étrangers, plusieurs «entreprises publiques locales» -EPL- ont déjà fait l'objet d'une privatisation au profit de leurs travailleurs, alors que d'autres, les moins performantes, ont été carrément dissoutes.

b) Création d'entreprises : Le secteur privé est constitué à près de 90% de micro entreprises qui emploient 35% des salariés du secteur. 32% d'entre elles opèrent dans l'industrie manufacturière (textiles et cuirs essentiellement). Le reste se répartit entre le BTP et les services. Cette structure montre bien que l'investissement privé s'oriente vers les activités naturellement peu ouvertes à la concurrence étrangère (secteur des biens non échangeables) et où les délais de récupération sont très courts. Le nombre de PME privées hors artisanat était de 225 449 en 2004 selon les données de la sécurité sociale ; elles emploient 592 758 salariés en 2006.

Malgré les investissements massifs dont elle a bénéficié au cours des années 1970, l'industrie publique (hors hydrocarbures) ne représente, ces dernières années, qu'une proportion très faible de la Production Brute (11 à 13 % selon les années). Quant à l'industrie privée, sa contribution est encore marginale (de l'ordre de 1,4 %). Depuis 1999, voire même depuis 1990, l'activité industrielle enregistre une baisse régulière du niveau de sa production.

A l'incapacité du secteur industriel de répondre à la demande domestique de façon satisfaisante et, a fortiori, de dégager des excédents exportables, s'ajoute un secteur agricole non performant qui induit un fort degré de dépendance alimentaire de la nation et par-là même une insécurité alimentaire par ailleurs croissante et préoccupante. C'est sans doute le retour aux équilibres macro-financiers qui constitue le résultat le plus tangible de la politique gouvernementale menée depuis 1994, c'est-à-dire dans le contexte du rééchelonnement de la dette extérieure et de l'application des programmes de stabilisation et d'ajustement économiques.

En conséquence des conditions de réalisation des différentes réformes ainsi conduites, la situation sociale s'est progressivement dégradée. Au cours des années 2000, la consommation des ménages par habitant a commencé par baisser sensiblement jusqu'en 1997 avant d'amorcer un redressement tendant à la ramener à son pic de 1991, tout en s'inscrivant dans sa tendance générale à la hausse qu'elle connaît depuis deux décennies. Mais le chômage n'a cessé d'augmenter depuis 1985, passant d'un taux de 10% de la population active à 27% en 2001 puis redescendu à 11% en 2008 et le phénomène de pauvreté devient une réalité observable, la frange de la population vivant au-dessous du seuil de pauvreté étant passée, selon un rapport de la Banque Mondiale (1999), de 12,2% en 1988 à 24% en 2000 et 18% en 2006. Ces deux évolutions montrent cependant un ralentissement du rythme de paupérisation (0,4% entre 2000 et 2006 pour 2% entre 1995 et 2000).

§3- Les dépenses sociales : L'examen des dépenses sociales de l'Etat au cours des années 2000 (tableau n° 09 présenté ci-après) montre que ce sont surtout les actions sociales au sens strict qui ont enregistré la plus forte augmentation à savoir: Ministère des Moudjahidine, de la santé, de l'éducation...

Les dépenses liées à l'emploi ont connu aussi une hausse appréciable dans cette conjoncture de chômage croissant.

Les dépenses sociales ont bénéficié d'une augmentation continue dans le temps. Elles sont passées de 563 à 1029 milliards de dinars de 2005 à 2008, soit une augmentation annuelle de 21%, et ce malgré la régression de ces dépenses par rapport au budget de fonctionnement qui étaient de 44.9% en 2005 et ont baissé à 43.5% en 2008 puis 40.5% en 2011.

En comparaison avec le PIB, l'effort en matière de dépenses sociales est considérable et en augmentation constante de 6% en 1990 à 12% en 2011, soit le double, ce qui est totalement déconseillé par les principes de la rationalisation budgétaire.

Tableau n° 09. Evolution des dépenses sociales de l'Etat (Milliards DA)

Ministère	1990	2005	2008	2011
Moudjahidine	--	110	141	169.6
Education nationale	30	217	327	569.3
Agriculture et dévelop. Rural	0,452	9,6	174	296.9
Santé et population	0,384	63	144	227.8
Enseignement supérieur	--	78,6	129	291.4
Formation et enseig. Prof	---	16,4	22,6	50
Habitat et urbanisme	---	4,7	8,7	13
Travail, emploi et sécu. Sociale	---	63,7	82	123
Total: dépenses sociales (DS)	30,836	563	1029	1741
Total budget fonctionnement	84	1255	2363	4 291
DS/Budget	36,71%	44,86%	43,55%	40,57%
PIB	554,39	7 554,90	9 758	14 384
DS/ PIB	6%	7%	11%	12%

Source : lois de finances complémentaires 1990, 2005, 2008 et 2011

c) La population et la santé : Entre les deux derniers recensements (1987 et 1998), la population a progressé au rythme de 2,15% en moyenne par an. En 1998, le taux de croissance annuel moyen est évalué à 1,7%, soit un taux régulièrement décroissant depuis 1986. Cette réduction substantielle est imputable à une série de facteurs. Il s'agit :

- Du recul de l'âge moyen au mariage,
- De la pénurie de logements,
- De l'augmentation du chômage des jeunes,
- De l'utilisation plus importante des moyens de contraception.

La conjugaison de ces facteurs a également entraîné une diminution sensible de l'indice synthétique de fécondité (c'est-à-dire du nombre moyen d'enfants par femme en âge de procréer), qui est passé de plus de 7 en 1980 à moins de 4 en 1995. La progression régulière de l'espérance de vie à la naissance est le résultat à la fois de l'amélioration de l'accès aux soins des populations et des programmes de santé publique mis en œuvre.

Les progrès enregistrés dans la couverture sanitaire de la population au cours de ces dernières décennies ont eu un impact notable sur la longévité moyenne. L'espérance de vie à la naissance s'est ainsi améliorée, passant de 65,4 années en 1987 à 73,02 en 2011, soit un gain de sept points en 24 ans.

En revanche, la mortalité infantile (enfants de moins d'un an) a sensiblement diminué, passant de 84,7 pour mille en 1981 à 64,7 pour mille en 1987 et à 54,6 en 1996. Malgré ces améliorations en santé publique, il ne faut pas oublier que l'Algérie du troisième millénaire a connu des maladies du moyen âge, qu'on croyait disparues à jamais, telles que : la typhoïde, la rougeole, la méningite, la gale, la peste et la tuberculose.^{iv}

Par ailleurs, la santé publique a un autre défi que représentent les maladies chroniques, très coûteuses et sans résultats fiables de guérison, qui sont : l'allergie, le cancer, le sida, le diabète, l'hépatite C, et l'hypertension artérielle.

d) L'analphabétisme et l'éducation : En 2011, le taux d'analphabétisme était évalué à 17.3%, ce qui représente une population de quelques 5,4 millions de personnes, alors qu'il représentait 43,6% en 1987. L'amélioration est très importante par rapport à 1966 dont le taux était de 74,6%. (Comme est indiqué dans le tableau ci-dessous)

La régression de l'analphabétisme est donc très sensible. Le recul du phénomène touche aussi bien les hommes que les femmes, si le taux des hommes analphabètes a baissé de moitié en vingt ans, celui des femmes était encore, en 1987, équivalent aux deux tiers de son niveau de 1966.

Tableau n° 10 : évolution de l'analphabétisme en Algérie

Population	1966	1977	1987	1997	2007	2011
âgée de 10 ans et plus (en %) Dont :	74,6	61,0	43,6	38,4	21.39	17.4
Hommes	62,3	46,6	33,8	29.5	19.6	15.3
Femmes	85,4	72,6	56,7	52.3	43.2	37.1

Source : ONS.

Bien que le taux ait continué à fléchir au cours des années 2000, l'analphabétisme des adultes demeure encore trop élevé, malgré les efforts publics (gouvernement) et privés (militants d'associations civiles) engagés dans la lutte contre l'analphabétisme.

Le recul de l'analphabétisme est lié à la poursuite de la politique de scolarisation massive des enfants, entamée au début des années 1970. Le taux de scolarisation des enfants âgés de 6 ans, a plus que triplé entre 1987 et 2011, passant de 44,6% à 92,6%. (Voir le tableau ci-après)

L'année 2002, est considérée comme étant un pic jamais réalisé du fait que ce nombre a atteint 7.9 millions d'élèves, puis redescendu à 6.6 millions élèves en 2004. Ce qui a un rapport direct avec le taux de natalité en Algérie comme il a été clairement avancé ci-dessus.

L'importance numérique des déperditions scolaires, en particulier des déperditions précoces, commence beaucoup à peser sur l'illettrisme, et ce malgré le dispositif mis par le ministère qui consiste à porter l'âge de l'exclusion du système éducatif à 17 ans.

Tableau n° 11 : Evolution, par cycle, des effectifs scolaires

Année	1994 / 95	2002/03	2004/05	2009/2010
1° et 2° cycles du fondamental	4.548.827	4 612 574	4 361 744	6360120
Enseignement secondaire	1.651.510	2 186 338	2 256 232	1170351
Total des Elèves	6.200.337	7 986 912	6 617 976	7530471
Dont : filles en %	45,39	47,42	47,69	58%

Source : Ministère de l'Education Nationale et ONS

2è rapport national sur les objectifs du millénaire pour le développement, gouvernement Algérien/ PNUD, 2010.

Cette évolution massive des effectifs inscrits dans les différents établissements d'éducation a nécessité la mobilisation d'un corps enseignant important. Globalement, le personnel d'encadrement, tous cycles confondus, est passé de 23000 en 1962/63 à 350000 en 1994/95 et à près de 351 145 en 2009/10. Les taux d'encadrement, ont connu, en conséquence, l'évolution suivante :

- Pour l'enseignement fondamental : 41,6 élèves par enseignant en 1977 à 23,13 élèves/enseignant en 2010,
- Pour l'enseignement secondaire : 25,1 élèves/enseignant en 1977, 16,83 élèves/enseignant en 2010.

Ces ratios, qui traduisent une nette amélioration, masquent, cependant, des disparités importantes entre filières et entre zones géographiques.^v

e) L'emploi et le chômage : L'absence notable d'investissements nouveaux ces dernières années, aussi bien des entreprises publiques que privées, ainsi que les licenciements massifs de salariés, liés aux restructurations et aux dissolutions d'entreprises, ont contribué à l'aggravation du chômage. Il en est résulté un taux décroissant de chômage qui est passé de 29 % en 1997 à 10 % en 2010.

Enfin, si le chômage au niveau national a évolué à la baisse ces dix dernières années, celui des jeunes reste très élevé.

Tableau n°12: Evolution du taux de chômage

Année	1966	1977	1997	2007	2011
15 à 24 ans	47, 3	43	56.8	54.2	41
25 à 64 ans	29, 8	14, 9	14.2	13.6	11.8
Ensemble	35, 3	23	28.9	11.8	10

Source : RGPH 1966, 1977, 1987 ONS.

Enquête emploi auprès des ménages, collection statistiques n° 173, ONS.

En 2013 l'Office national des statistiques (ONS) a réalisé une enquête sur la population en chômage, au sens BIT, est estimée à 1 175 000 personnes, soit un taux de chômage de 9,8%. il est indiqué que 48% des personnes au chômage sont détentrices de diplômes universitaires soit 352 500 personnes.

Les dispositifs publics qui occupent actuellement plus d'un millions d'universitaires ne constituent pas une solution radicale à leurs problèmes d'emplois. Quant aux perspectives du marché du travail algérien, ne sont pas très reluisantes, avec près d'un million de naissances enregistrées en 2013, le chômeur de 2030 est déjà né. Avec une sortie annuelle de 250 000 diplômés universitaires, nous aurons à moyen terme plus d'un million de nouveaux diplômés sur le marché du travail.

Le chômage des diplômés semble être un paradoxe dans une économie qui fonctionne encore avec une proportion importante de main d'œuvre occupée sans aucun niveau. Il est certes moins important par rapport à la population globale au chômage en Algérie mais il induit deux phénomènes sociaux particulièrement préjudiciables : la dévalorisation sociale des diplômés et l'émigration des jeunes diplômés vers l'étranger.

La réussite sociale n'apparaissant plus nécessairement liée à la réussite scolaire.

Conclusion

L'engagement des finances publiques dans la relance des économies est une théorie méprisée par les néo-classiques malgré ses avantages à court terme. Sauf que ses imperfections, à moyen et long termes, sur les principaux indicateurs de la macro économie, sont néfastes.

Effectivement, les principaux indicateurs macroéconomiques et financiers qui durant la dernière décennie reflétaient la bonne santé économique de notre pays semblent être aujourd'hui impactés de manière significative : Des fléchissements inexorables sont observés que ce soit en termes de revenus

d'exportation d'hydrocarbures, du prix d'exportation du baril de pétrole brut, de recouvrement de la fiscalité pétrolière et en termes de dépenses budgétaires, alors que les importations continuent de progresser de manière substantielle creusant ainsi le déficit de la balance commerciale.

Entre autres en matière de gestion, l'actualité récente le démontre abondamment : l'exigence de transparence et de sécurité financière est devenue un élément essentiel de notre démocratie.

La prudence dans la gestion budgétaire est le meilleur moyen d'éviter les imperfections de l'utilisation des deniers publics.

Rationaliser, décentraliser, déléguer et décongestionner la décision et le pouvoir; telles sont les consignes du management contemporain et de l'investisseur (capital risque public ou privé).

Pour promouvoir efficacement la croissance et le développement, il faut nécessairement replacer l'entreprise au centre des politiques économiques à mener. En partant de l'idée de préserver l'avenir des algériens l'utilisation optimal de l'épargne public est le seul moyen.

De ce principe fondamental découle une idée purement économique et largement soulevée par les différents analystes dans le domaine afin de préserver les ressources financières nationales en substituant la production nationale à l'importation, en ouvrant un large débat sur le devenir de l'entreprise et de l'économie algérienne.

Malgré la disponibilité du marché financier, les entreprises algériennes ne sont pas intéressées par l'entrée en bourse pour s'autofinancer, puisque le marché regorge de surliquidités. En effet, le taux d'intérêt des banques pour les crédits importants dévie pratiquement l'envie des PME d'aller au marché financier chercher des financements (c'est le marché bancaire qui prime).

Les opportunités d'investissement sont grandioses, en effet de nombreuses opportunités sont à saisir pour les sociétés algériennes facilitées par l'offre publique émanant de la stratégie budgétaire.

La promotion d'une économie diversifiée, productive et génératrice de richesses et de postes d'emploi, la réduction de la dépendance de l'économie nationale aux hydrocarbures à travers la diversification de la production et l'encouragement des investissements outre la réduction du taux de chômage et l'instauration d'un climat social stable qui favorise le développement est la seule idée que doit soutenir tous nos décideurs publics.

Références :

ⁱ Mécanisme Africain d'Evaluation par les Pairs du MAEP n°4, Rapport d'évaluation de la République Algérienne Démocratique et Populaire Juillet 2007

ⁱⁱ P.M. Gaudemet, J. Molinier, Finances publiques, (tome 1^{er}, Budget - Trésor), coll. Domat, Montchrestien, 7ème éd., 1996, p 98.

ⁱⁱⁱ La première opération d'assainissement a été prévue par la loi de finances de 1992, pour 42.5 milliards de dinars et la 2eme prévue par la LFC de 1995 de 148.5 milliards dinars la 3eme opération est prévue par l'article 98 de la loi de finances de 2007 sans précision de l'enveloppe.

^{iv} Depuis quelques années l'Algérie connaît une incroyable série d'épidémie : botulisme, tuberculose (18328 cas en 2001), typhoïde (2411 cas en 2002), rougeole, méningite (2579 cas en 2002), gale, intoxications alimentaires (4000 à 5000 cas / an), maladies à transmission hydrique (8125 cas / an), zoonoses (leishmaniose, brucellose et hydatidose) parsèment le quotidien des algériens sans que l'on puisse, dans ces cas, ignorer le laisser aller des autorités chargées de l'hygiène et de la prévention des maladies transmissibles.

^v Rapport d'Evaluation Conjointe de Pays (ECP), Système des Nations Unies. Alger, 1er juillet 1999, PP 10-11.

TIC et Implémentation de l'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur
CAS DE DEVELOPPEMENT D'UNE RESSOURCE PEDAGOGIQUE
POUR LE MASTER2 MANAGEMENT DES ENTREPRISES

Dr DJENINA Amor
Université de Tébessa, Algérie.
amor.djenina@gmail.com

Résumé

Cette contribution tourne autour d'une idée mobilisatrice visant à **"améliorer la méthode classique et stérile de l'encadrement des étudiants en fin de cycle Master en sciences de gestion"** grâce à une formation multimédia interactive d'accompagnement. Elle s'intitule *"accompagnement en ligne pour l'élaboration du mémoire de fin de cycle du Master 2 management des entreprises en sciences de gestion"*.

L'expérience s'inscrit dans une vision globale dont le centre d'intérêt se situe au niveau et en faveur de **l'étudiant en LMD** (M2 Management des entreprises). Mais elle se focalise également sur **"l'enseignant du supérieur"** en vue de le placer dans une **"posture innovante"**, de l'entraîner à **"l'usage des TIC"** et de l'aider à **"structurer son cours"** conformément à l'esprit pédagogique du système **"LMD"**¹.

Son objectif vise un accompagnement plus efficace (de la part de l'enseignant) pour rendre l'étudiant apte à produire des résultats satisfaisants à la fin de ses études ; résultats pouvant être profitables directement à l'entreprise.

Mots clés: TICE, Ressource pédagogique, projet, management, amélioration, accompagnement.

ملخص

هذه المساهمة (وهي عبارة على دراسة حالة في جامعة تبسة) تدور حول فكرة أساسية من شأنها تحسين الأسلوب التقليدي الجاف لعملية الإشراف على طلبة الطور النهائي للماستر في علوم التسيير عبر تدريب تفاعلي للمرافقة يمكن عنوانها "مرافقة افتراضية قصد تصميم مذكرة التخرج ماستر 2 إدارة أعمال المؤسسات في علوم التسيير".

هذه التجربة تدخل في نظرة شاملة حيث يكون مركزها الأساسي على مستوى طالب طور نظام ل.م.د. وفائدته (ماستر 2 إدارة أعمال المؤسسات) كما تهتم أيضاً بأستاذ التعليم العالي قصد تثبيته في "وضعية تجديد وتطوير" وتحفيزه على استعمال تكنولوجيا المعلومات والإتصال ومساعدته على هيكلة دروسه ومحاضراته وأشغاله التدريبية طبقاً لبيداغوجية نظام ل.م.د.

وتهدف الورقة إلى طرح أسلوب جديد لمرافقة أكثر فعالية (من قبل الأستاذ) من شأنها تدعيم الطالب على إنتاج علمي مرضي في نهاية دراسته مع نتائج علمية محتملة مربحة تجاه المؤسسة محل التربص.

الكلمات المفتاحية: تكنولوجيا المعلومات والإتصال، الموارد البيداغوجية، المشروع، إدارة الأعمال، التحسين، المرافقة.

Introduction

L'université algérienne, toujours en mode transmissif du savoir, n'a pas tout à fait pris la mesure de l'évolution du **"pédagogique"** et de son importance dans l'apprentissage et l'enseignement. L'existence même de dispositifs pédagogiques FOAD (Peraya, 2004) est une nouveauté qu'elle (*université*) est en train d'approprier progressivement (initiation à partir de 2005). Bien que fort dotée en équipements informatiques, l'université algérienne s'est limitée à des "usages superficielles" loin de les rentabiliser (*alors que les amphithéâtres sont de plus en plus équipés de systèmes "data show", très peu d'enseignants en font usage pour dispenser leurs cours en empruntant les simples outils de traitement de texte et de tableurs; la mise en place de matériels de visioconférence est une réalité dans la plupart des universités sans jamais faire l'objet d'exploitation*). A la faible conscience du rôle du **"pédagogique"** dans l'apprentissage, à la non rentabilisation des **technologies de l'information et de la**

¹ Autrement dit "sensibiliser, montrer des solutions, démontrer la faisabilité d'un mixage « enseignement classique / enseignement à distance » puis former la communauté des enseignants pour qu'elle s'adapte à la nouvelle situation et puisse accompagner les étudiants du « M2 Management des entreprises » dans la réalisation de leurs mémoires de fin d'études.

communication disponibles, s'ajoute la difficulté, pour les enseignants, d'approprier la culture du système d'enseignement "L.M.D" qui donne plus *d'autonomie* à l'apprenant.

Ainsi est née l'idée qu'*il est possible d'enseigner autrement et en mieux par rapport à la situation actuelle* dans la mesure où le contexte dans lequel évolue l'université de Tébessa s'y prête bien:

- ❖ *dotation en équipements informatiques;*
- ❖ *dotation en infrastructures facultaires;*
- ❖ *développement de sites web appropriés;*
- ❖ *connexion à Internet;*
- ❖ *acquisition d'aptitudes à manipuler les outils (tic);*
- ❖ *mise en place d'une structure Assurance-Qualité au niveau de l'Université;*
- ❖ *mise en place de "Cellules TICE" (montage régulier d'ateliers en partenariat avec l'AUF);*
- ❖ *existence de compétences techniques éprouvées (informaticiens);*
- ❖ *système d'enseignement "LMD" instituant le tutorat et le suivi cognitif.*

Le maillon faible dans la chaîne du projet est sans doute celui de la *ressource humaine* (les enseignants) qui demeure fortement dépourvue de "compétences technopédagogiques" (*passer à une nouvelle culture d'apprentissage en partant de la théorie de l'activité, du triangle de Houssaye et ses développements, du travail collaboratif à distance et de la maîtrise par médiation et médiatisation des artefacts*) et surtout attachée à un enseignement traditionnel et à une posture de « **seul détenteur du savoir** ». C'est pourquoi l'approche du projet devrait être d'inspiration *incrémentale* (*amélioration graduelle sans changer la dynamique de l'enseignement transmissif ni le comportement de l'enseignant*), *technologique* et *organisationnelle* (*nouveau mode de production des cours, nouvelle organisation de transfert du savoir, s'appuyant en particulier sur la mise à disposition des ressources, la situation-problème et l'activité collaborative*).

Il s'agit bien là "*d'une innovation technopédagogique en contexte d'éducation dans le supérieur: une action délibérée qui cherche à introduire de la nouveauté dans un contexte donné afin d'améliorer substantiellement les apprentissages des étudiants, en situation d'interaction et d'interactivité* et, c'est également "*un processus de changement complexe, dynamique, qui s'inscrit dans la durée*" [1].

1. Contexte et méthodologie

La méthode d'encadrement des étudiants lors de l'élaboration des mémoires de fin de cycle Master2 est restée celle là même qui a toujours accompagné le mode transmissif du savoir. Elle consiste à autoriser le thème choisi par l'étudiant (*sans ou avec modification minime*), à lire et corriger superficiellement les chapitres théoriques (*sans souci du « copier-coller*) et à s'assurer des éléments méthodologiques essentielles qui doivent figurer dans le rapport (*problématique, hypothèses à vérifier, résultats, références et bibliographie*). Le rapport de l'enseignant à l'entreprise est absent complètement. Celui de l'étudiant à l'entreprise se résume à sa plus simple expression, à savoir, un bref entretien ne dépassant guère la journée, quelques informations obsolètes recueillies et le cachet faisant foi du passage de l'étudiant ; les responsables d'entreprise n'étant guère convaincus de l'impact de ces travaux de recherche qui se répètent d'année en année sans résultats effectifs, même minimes.

Le présent projet présente la possibilité de mieux accompagner l'étudiant dans ses travaux de recherche en entreprise, de tirer profit de l'utilisation des TIC et de rendre à l'entreprise un feed back tangible, crédible et utile pour l'entreprise.

L'université de Tébessa détient désormais tous les ingrédients pour initier et développer un projet de mise en place d'un dispositif hybride (présentiel-distanciel) d'enseignement et d'apprentissage. La

question qui se pose alors, concerne l'introduction d'innovations [2] et les différentes voies pour y parvenir. La démarche à mettre en place s'articule autour de plusieurs actions :

- ❖ *identification du contexte institutionnel et assurance de l'adhésion totale de ses composantes à l'idée du projet TICE (soutien moral, matériel et financier);*
- ❖ *inventaire des ressources disponibles (ou à acquérir) nécessaires à la mise en place d'un dispositif de formation hybride;*
- ❖ *sensibilisation des enseignants sur l'importance des TIC et sur la possibilité d'avoir recours à de nouvelles pratiques pédagogiques [3] au sein d'une faculté SECSG;*
- ❖ *formation des enseignants à l'utilisation de nouvelles pratiques pédagogiques (TARDIF, 1998) au sein d'une faculté SECSG;*
- ❖ *Soutien acquis de la "cellule TICE" de l'université pour l'implantation d'un environnement technique « e-Learning » au sein de la faculté SECSG ;*
- ❖ *élaboration et test puis remédiation d'un prototype de formation sur les TICE ;*
- ❖ *exécution, remédiation puis généralisation de formation TICE-Faculté SECSG.*

Dimensions/Enjeux	Composantes
Idéation Légitimité	<p>Niveau Université: Structures: (ancien pôle) Service téléenseignement rattaché au Centre de Calcul (administration de la plateforme Moodle, vidéoconférence, équipements informatiques, ateliers de transferts). Cellule "Assurance-qualité" rattachée au Rectorat (actions liées à la qualité de l'enseignement).</p> <p>Niveau Faculté: Structures: (nouvelle annexe) Service Multimédia-Internet (non opérationnel- offre lancée). Laboratoire: Développement durable (chargé de la formation des enseignants tutorat et cours en ligne).</p>
	<p>Estimation des motivations: Cellule Assurance-qualité très active Soutien certain du Recteur pour l'usage des TIC à tous les niveaux Motivation des enseignants de la faculté pour l'initiation au TIC Soutien total du directeur de laboratoire Personne-ressource très motivée à la faculté</p>
	<p>Idée mobilisatrice: Améliorer la méthode classique et stérile de l'encadrement des étudiants en fin de cycle Master en sciences de gestion grâce à une formation multimédia interactive d'accompagnement.</p>

Ces actions sont réorganisées et planifiées dans le temps conformément aux six dimensions de J.P Bécard² indiquées ci-dessous sous forme de tableaux; le but étant de dégager la nature de l'innovation technopédagogique introduite par le projet.

²Les innovations pédagogiques en sciences de gestion: une analyse de deux concours de l'Agence Universitaire de la Francophonie, 2004.

Dimensions/Enjeux	Composantes
Implantation Crédibilité	<p>Infrastructure physique: Salle TP (Faculté): <i>Salle pour 20 étudiants, équipée en ordinateurs (réseau Internet opérationnel à partir de 2014).</i> Laboratoire Développement durable: <i>Équipée avec Internet (opérationnel septembre 2013) formation des enseignants.</i> Salle de soutenance (annexe du laboratoire): <i>conçue pour les projections et les exposés.</i></p> <p>Formation des enseignants : <i>12 enseignants de la faculté ont suivis en 2012 une formation "cours en ligne - atelier de transfert" à l'université de Tébessa (centre de calcul) sur la plateforme Moodle. Le groupe poursuivra une formation sur les fonctionnalités de Moodle en (septembre 2013, Laboratoire) et sur l'élaboration des activités d'apprentissage.</i></p> <p>Formation-test : <i>Mise en œuvre dans le cadre du présent projet. Une autre expérimentation est prévue en septembre 2013 avec les étudiants du Master2.</i></p>

Dimensions/Enjeux	Composantes
Construction Faisabilité	<p>Équipe de projet et ressources nécessaires: Niveau Université: <i>Service téléenseignement rattaché au Centre de Calcul (administration de la plateforme Moodle, vidéoconférence, équipements informatiques, ateliers de transferts).</i> Niveau Faculté: <i>Personne-ressource (chef de projet), 01 informaticien (Département Informatique).</i></p> <p>Connaissances et compétences : <i>Les compétences à développer à travers la formation concernent la compréhension des différentes étapes de réalisation et de conduite d'un projet sur le plan méthodologique et la maîtrise d'un certain nombre d'outils informatiques utiles pour la réalisation du mémoire d'études (MS Project, Project Gantt, Mot 2.3, SPSS,...) mais aussi la recherche méthodologique de l'information et le suivi tutoré du projet de mémoire à travers la plateforme Moodle.</i></p> <p>Le dispositif pédagogique <i>Cours en ligne "management de projet" (S3) Plateforme Moodle</i> <i>Cours en ligne "Méthodologie de recherche" (S3) Plateforme Moodle</i> <i>Suivi en ligne "réalisation du mémoire" avec Calendrier et Etapes préétablis (S4) Plateforme Moodle.</i></p>

Dimensions/Enjeux	Composantes
Diffusion Efficacité externe	<p>Transfert à d'autres cours: <i>Plusieurs modules du Master2 "management des entreprises" sont en construction et seront mis en ligne dès septembre 2013 (Gestion budgétaire, contrôle de gestion, théorie de la décision, recherche opérationnelle, Organisation de l'entreprise).</i></p> <p>Transfert dans d'autres programmes : <i>Il est possible de transférer le projet à d'autres Masters une fois son implantation avérée et ce, sans grandes difficultés puisqu'il s'agira d'impliquer plus de personnes-ressources, le contenu étant le même.</i></p> <p>Transfert à d'autres institutions : <i>Une 1ere expérience-test va être tentée à l'Université de Gafsa (Tunisie) pour ce qui concerne le module "management de projet".</i></p>

Dimensions/Enjeux	Composantes
Évaluation Efficacité interne	<p>Satisfaction des étudiants: <i>Les étudiants ont évalué positivement la formation-test et souhaitent la poursuivre dans un cadre institutionnalisé et officiel (évaluation et appréciation portées sur les relevés de notes). Les cours sont agréés dans le programme du Master2. L'accompagnement à distance sera soumis au Conseil scientifique de la faculté pour l'inclure dans l'appréciation du mémoire.</i></p> <p>Niveau des connaissances acquises : <i>la formation-test a montré que les étudiants ont beaucoup appris de la 1ere leçon sur le management de projet. Les objectifs attendus de la prise en main de la plateforme Moodle et de l'élaboration d'une carte conceptuelle ont été atteints. Ce qui est de bonne augure pour la suite de formation.</i></p> <p>Niveau de développement des compétences : <i>Cet aspect n'a pas encore été vérifié; il s'inscrit comme objectif prioritaire à l'issue des stages en entreprise (S4).</i></p>

Dimensions/Enjeux	Composantes
Adaptation Efficience	Bilan de la formation-test: les résultats sont satisfaisants du côté des étudiants. L'aspect technique a posé beaucoup de problème et perturbé grandement la formation à distance. La mise en œuvre du projet ne pourra être lancée qu'une fois cet aspect pris en charge sérieusement et la disponibilité des enseignants assurée.
	Améliorations à apporter : La formation-test a montré des faiblesses surtout d'ordre technique et organisationnel. Il faudra autonomiser la mise en œuvre du projet au niveau de la faculté sur le plan du serveur et de la plateforme, de la connexion Internet et de la maintenance des équipements informatiques.
	Viabilité future : Son appréciation dépendra des résultats de mise en œuvre du projet obtenus en juin 2014.

Le moule du modèle ASPI servira à mettre l'accent sur **les acteurs** (variables actanciennes et individuelles) et leur formation par rapport aux quatre dimensions: **pédagogie, discipline, technologie et organisation**. La mise en œuvre du "processus" de projet suivrait la "chronologie des étapes et moments critiques du projet et appréhende la démarche de conduite comme... une **démarche action-recherche-formation**" [4].

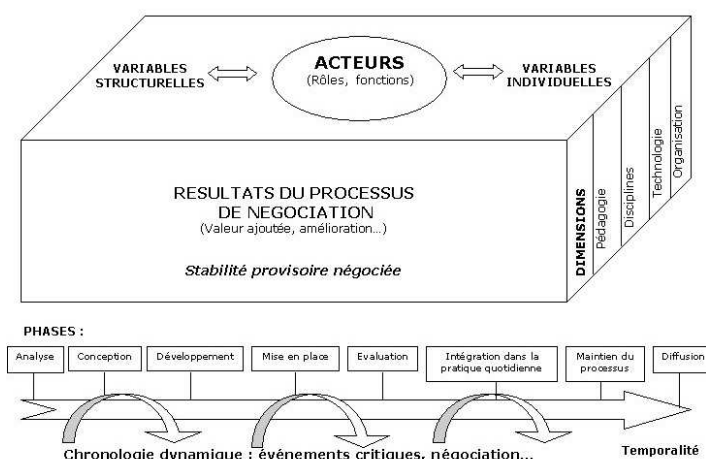


Figure 1. Le modèle ASPI de Peraya, 2004.

Une démarche où il ne faut pas perdre de vue "qu'une innovation n'est jamais donnée au départ, elle s'élabore et produit son sens dans les multiples décompositions et recompositions qui caractérisent la démarche d'une équipe innovante. Il est nécessaire de comprendre qu'innover veut dire réaliser un ordre nouveau et que, pour ce faire, il faut d'abord mettre du désordre dans ses habitudes, dans ses routines, dans ses programmes et dans ses façons de faire" [5].

2. La ressource pédagogique envisagée

2.1. Présentation du projet (à travers une carte conceptuelle)

La carte conceptuelle ci-dessous donne une idée de la formation envisagée. Les changements introduits commencent à partir du mode d'apprentissage: les enseignements (nécessairement mis en ligne sur la plateforme Moodle) seront réalisés en présentiel et à distance. Le module "gestion et management de projet" est à envisager dans le M2 comme *unité d'enseignement de découverte* faisant partie intégrante du mémoire de fin de cycle (comptant dans l'évaluation du mémoire).

Le présentiel est à caractère réduit [6] : L'essentiel de la formation se fait à distance, avec un présentiel au début de chaque séquence d'apprentissage pour décrire les objectifs et expliquer le déroulement de la formation et les modalités d'évaluation. L'enseignant intervient de façon synchrone ou asynchrone pour préciser des consignes, résoudre des difficultés, faire des rappels pour le respect des délais et donner des feedbacks.

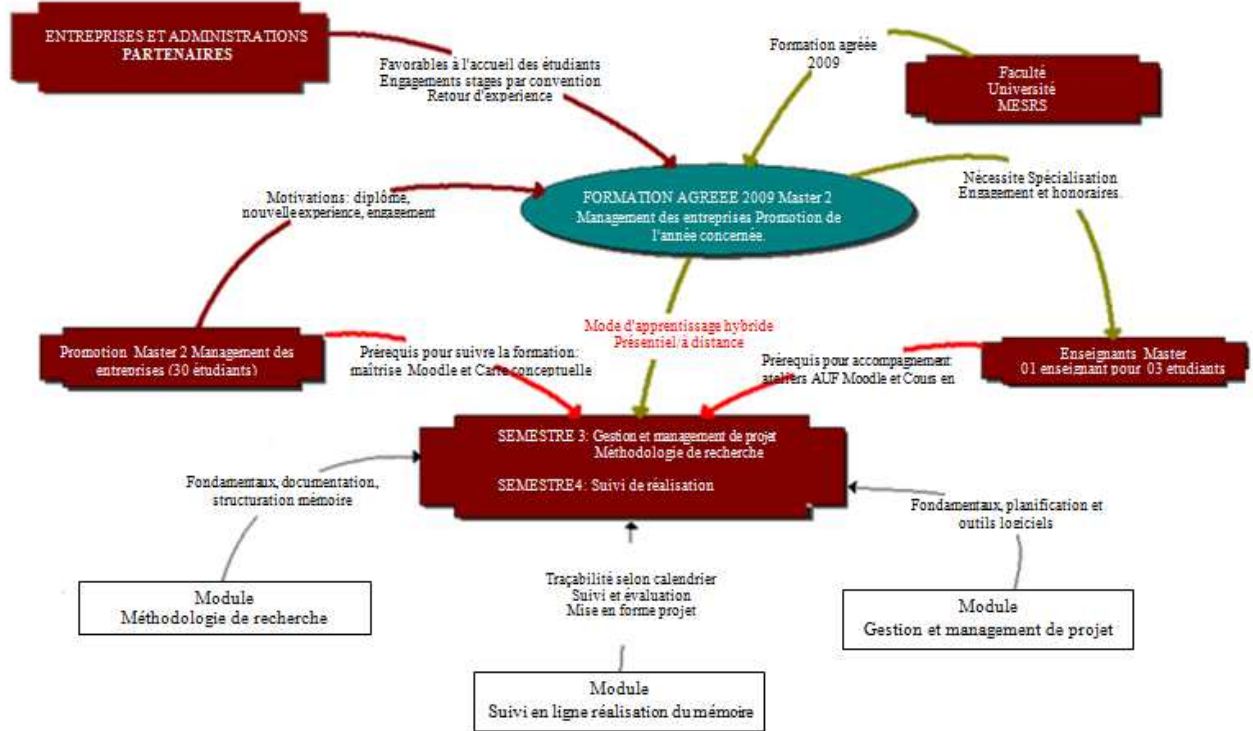


Figure 2. Carte conceptuelle du projet conçue à l'aide du logiciel Mot2.3

2.2. Structuration globale de la formation proposée

L'accompagnement en ligne pour l'élaboration du mémoire de fin de cycle comprend, outre **un cours en présentiel** destiné à la prise en main de la plateforme Moodle et de ses fonctionnalités et à une initiation à la conception de cartes conceptuelles (2 séances), **de deux cours théoriques** pour préparer au préalable l'étudiant au travail de recherche (semestre3) et un **accompagnement pédagogique en ligne** (empreint d'un recours régulier aux outils multimédia) tout au long de son parcours (à proximité de l'entreprise) pour l'élaboration du mémoire (semestre4). Le cours en présentiel s'intitule **plateforme d'enseignement Moodle**. Les deux cours théoriques concernent la **gestion de projet** et la **Méthodologie de recherche scientifique**. L'accompagnement en ligne est un **suivi en ligne du parcours** (par le tuteur), tant sur le plan du choix du sujet, de l'agencement et l'avancement du travail de recherche que sur le plan du recueil d'informations à partir de son lieu de stage (l'entreprise).

La formation proposée est indissociable des outils multimédia. L'étudiant en Master2 aura à faire usage de ces outils tout le long de son parcours. Il est donc logique qu'il soit apte à maîtriser les fonctionnalités de la plateforme servant d'assise principale à sa production scientifique et à ses échanges divers. L'étudiant sera également amené à élaborer des synthèses de lecture, de documentation et doit être, par conséquent, capable de réaliser ce travail à travers une carte conceptuelle. L'objectif de ce cours en présentiel "plateforme d'enseignement Moodle" est de permettre à l'étudiant de bien manipuler la plateforme et le conduire à établir une carte conceptuelle.

L'étudiant en Master2, sensé mener un **"projet"**, doit au préalable s'approprier les concepts et les modalités de conduite d'un projet. L'objectif du cours **"gestion et management de projet"** est de le rendre capable d'initier son projet, de l'organiser, de planifier ses activités et de contrôler la réalisation de ses différentes étapes. Il doit être capable de faire usage des logiciels dédiés management de projet.

Étant universitaire, il est demandé également à l'étudiant de parfaire un **"projet de recherche"** inscrit selon une méthodologie scientifique reconnue dans la sphère universitaire. L'objectif du cours **"méthodologie de recherche"** est de l'aider à maîtriser une démarche scientifique apte à le conduire à poser correctement sa problématique et à bien structurer son travail de recherche (recherche documentaire, référencement, présentation, etc.). Les modules théoriques constituent des pré-requis indispensables à l'accompagnement en ligne.

L'étudiant met en pratique son projet de recherche. Il est soutenu par son tuteur, **maître d'œuvre**, dans la progression de mise en œuvre du projet (*selon un calendrier de travail établi et la production de rapports d'étapes*). L'entreprise (lieu de stage) constitue à la fois la source d'informations et le **maître de l'ouvrage**. L'étudiant met à profit (et renforce) ses usages des outils multimédia acquis dans la phase théorique. Cette activité pratique débouche sur deux acquisitions essentielles pour l'étudiant, **une compétence et un savoir-faire**, qui le préparent à la vie professionnelle. Le schéma qui suit résume la structuration du projet de formation:

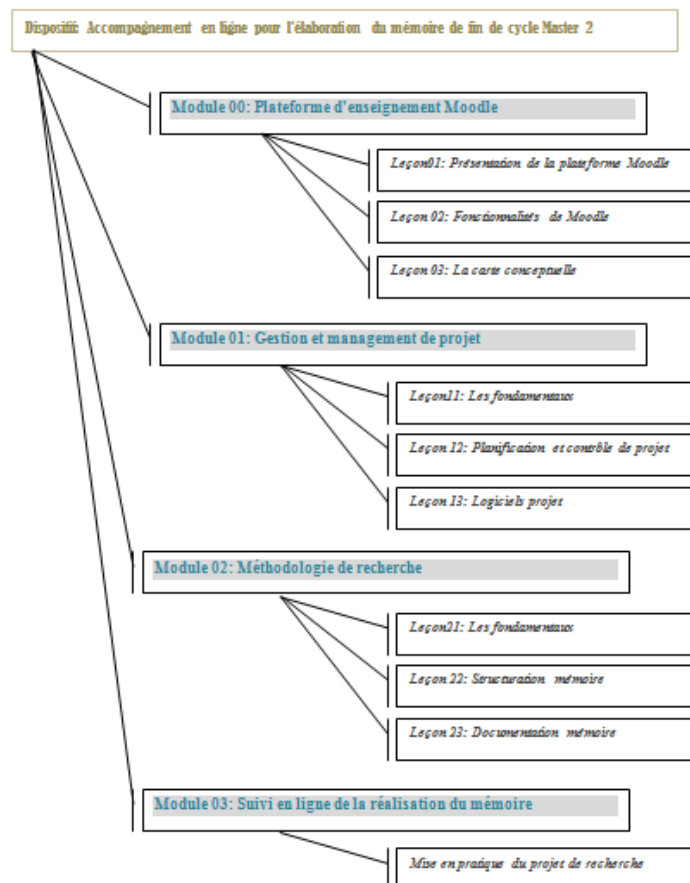


Figure 3. Schéma de structuration globale de la formation

Après modularisation de la formation, chaque leçon est déclinée en scénarios, séquences et grains d'apprentissages conformément aux méthodologies en vigueur [7]. A titre d'exemple, la leçon11 du module gestion et management de projet est conçue en 02 séquences pédagogiques selon un système d'entrée, un système d'apprentissage et système de sortie. Les leçons de chaque module sont autonomes mais constituent un tout pour former le module.

L'expérimentation concerne seulement le cours 00 relatif à la *"plateforme d'enseignement Moodle"* à réaliser en mode présentiel (comme prérequis) et la leçon 11 *"les fondamentaux du management de projet"* du module "gestion et management de projet" à concrétiser à distance.

2.3. Calendrier de la formation

Le temps est extrêmement important dans la formation à distance. C'est pourquoi, il est nécessaire de contenir l'appropriation, la réalisation des activités d'apprentissages et l'évaluation dans des délais précis qu'il s'agira de respecter à tout prix. La plateforme Moodle est dotée d'outils performants pour verrouiller les activités en fonction du temps, d'un calendrier pour l'emploi du temps et d'un système de traçabilité pour le suivi et l'évaluation des étudiants. Les modules 01 et 02, à réaliser durant le semestre3, pour un volume horaire de 30 heures chacun (10 heures pour chaque leçon). L'accompagnement en ligne du mémoire se produit tout le long du semestre 4 jusqu'à finalisation du travail de recherche.

3. La conception de la ressource pédagogique

3.1. Public cible, objectifs visés et bénéfices attendus

Public cible: Le dispositif d'apprentissage envisagé concerne une population estudiantine qui poursuit sa formation dans le cadre d'une structure universitaire. Il s'agit d'une population-cible adulte composée d'étudiants en master2 (*promotion de fin de cycle à qui il est demandé l'élaboration d'un mémoire de fin d'études*) dont les caractéristiques sont les suivantes :

Catégorie	Master 2
Domaine	Sciences économiques, sciences commerciales et sciences de gestion
Age	M2 (22-24 ans)
Nombre	groupe M2 : 15 (management) ; groupe M2 :15 (audit)
Niveau universitaire	Master (M1)
Pré-requis	Modules : gestion et économie de l'entreprise (L), management des entreprises (M)
Intérêts	Sentiment de prise en charge, sécurité, autonomie, nouvelles compétences.

Objectifs visés: La formation proposée vise à un **accompagnement plus efficace** (de la part de l'enseignant) pour rendre l'étudiant **apte à produire des résultats satisfaisants** à la fin de ses études ; résultats pouvant être **profitables directement à l'entreprise**. Elle vise aussi à entraîner l'apprenant et l'enseignant à **l'usage régulier des TICE**.

A l'issue de leur formation, les apprenants seront capables de:

- ❖ *traiter un sujet réel selon une méthodologie scientifique;*
- ❖ *bien cerner une situation d'entreprise réelle et pouvoir l'étudier;*
- ❖ *présenter, pour le cas étudié, des conclusions utiles à l'entreprise;*
- ❖ *savoir utiliser la plateforme d'enseignement à distance Moodle;*
- ❖ *savoir manipuler des logiciels/sites éducatifs : Msproject pour planifier un projet ; Mot2.3 pour élaborer des cartes conceptuelles ; Writeboard pour l'écriture collaborative en ligne ; ProProfs Quiz School pour la réponse à un QCM en ligne; SPSS pour le dépouillement d'un questionnaire, etc.;*
- ❖ *réfléchir sur leurs façons d'apprendre et de travailler (métacognition.)*

- ❖ *travailler seuls (autonomie; /*
- ❖ *travailler avec leurs pairs (collaboration; /*
- ❖ *améliorer leurs compétences transversales (méthodologie de travail, mémorisation, construction du vocabulaire. /*

Quant aux enseignants, ils seront en mesure de:

- ❖ *accompagner plus aisément les étudiants grâce aux TIC;*
- ❖ *utiliser la plateforme d'enseignement à distance Moodle;*
- ❖ *améliorer leurs prestations en matière d'enseignement et d'apprentissage;*

Pour les entreprises:

- ❖ *prendre conscience du soutien inestimable que l'université est à même de leur apporter.*

Bénéfices attendus: Le dispositif n'a pas pour ambition une couverture nationale ou régionale. Sa portée, pour le moment, se limite à une « expérience pilote » à implémenter dans un département de gestion, au niveau d'une faculté d'envergure modeste, pour une spécialité particulière (management des entreprises, audit et contrôle de gestion). Le dispositif pédagogique est donc conduit selon une approche « **bottom up** » qui part d'une initiative locale pour s'élargir progressivement, une fois ses résultats probants, à l'espace universitaire des sciences sociales et humaines. Ainsi, il serait envisageable, en cas de succès et si les moyens mis à disposition par l'institution le permettent, de mettre en place des dispositifs similaires pour les Master2 en « *économie quantitative* » et en « *Monnaie et finance* » (département des sciences économiques). Dans ces conditions, il faudra envisager plus de personnes ressources en fonction des spécialités

Pour une première expérience relativement courte, il n'est pas question d'attendre de réels bénéfices; mais l'adoption et la perrénisation de ce dispositif innovant seraient susceptibles de développer chez les étudiants des compétences telles définies par Guy LE BOTERF (1995)[8] : savoirs théoriques (comprendre, interpréter), savoirs procéduraux (méthodes), savoir-faire procéduraux (procéder, opérer), savoir-faire expérientiels (faire, conduire), savoir-faire sociaux (comportement, conduite), savoir-faire cognitifs (traiter l'information, raisonner, produire et apprendre).

Il est ainsi envisagé pour :

l'apprenant :

- ❖ *Acquisition d' une démarche méthodologique nouvelle en profitant des outils multimédia.*
- ❖ *Production d'un travail de recherche pertinent et utile pour l'entreprise.*
- ❖ *Satisfaction au niveau de l'évaluation pédagogique.*
- ❖ *Sentiment de sécurité grâce à un meilleur encadrement.*

l'enseignant :

- ❖ *Amélioration de la pratique d'enseignement et d'apprentissage.*
- ❖ *Sensibilisation à une utilisation accrue des outils multimédia.*
- ❖ *Diversification des ressources pédagogiques et des activités.*
- ❖ *Expérimentation de l'accompagnement des étudiants à distance (tutorat).*

l'entreprise :

- ❖ *Sensibilisation au travail de recherche et à son utilité*
- ❖ *Rapprochement du secteur socio-économique vers l'université.*

L'institution : *Après des réajustements adéquats, cette expérience pourrait s'étendre à d'autres cours, modules ou formations complètes.*

3.2. Analyse des besoins

L'étudiant en Master des sciences de gestion est la principale variable actancielle du modèle ASPI. Il est le centre d'intérêt de ce dispositif ((l'enseignant serait celui d'un autre projet ultérieur) dont la conception dépend en premier lieu de ses besoins et de ses motivations. L'analyse de ces besoins permettra d'adapter les contenus de la formation proposée « accompagnement pour l'élaboration du mémoire de fin de cycle Master2 en sciences de gestion » aux attentes des étudiants.

La faculté des sciences économiques, des sciences commerciales et des sciences de gestion de l'université de Tébéssa libère chaque année un nombre important et en constante évolution, d'étudiants en master (fin de cycle) vers le secteur socio-économique. Ces étudiants doivent élaborer individuellement un mémoire de fin d'études. Convaincu de ce que les étudiants du Master2 au niveau de l'université de Tébéssa ne maîtrisent ni la *méthodologie de la recherche scientifique* ni la *méthodologie de conduite d'un projet* et, en règle générale, ils sont *mal accompagnés* lors de la confection des mémoires, le présent projet a donc pour objectif d'explorer les besoins et les motivations des étudiants qui permettront d'une part, d'améliorer la qualité de la formation pour se rapprocher graduellement des standards internationaux, et d'autre part, de mieux accompagner le flux d'apprenants par le biais de la formation hybride soutenue par les technologies éducatives.

Récapitulatif du volet "Identification": La population-cible est exclusivement universitaire. Les étudiants questionnés jugent majoritairement le projet de formation comme **très important** (66%) à **important** (33%). Ils le trouvent **fortement nécessaire** pour eux (58%) ou du moins **nécessaire** (41%). Ces résultats permettent de conclure que le dispositif proposé pourrait introduire une véritable innovation pédagogique ressentie comme **besoin fort** chez les étudiants.

Récapitulatif du volet "Technologies de l'Information et de la Communication: Il s'agit d'apprécier la mise à disposition des équipements informatiques, le degré d'usage des outils informatiques chez les répondants et ce qu'en pensent ces derniers quant à leur utilisation chez les enseignants. Le micro-ordinateur est désormais un équipement indispensable chez soi. Les résultats du questionnaire montrent que la majorité des étudiants (84%) en disposent à domicile. Par contre la connexion à domicile fait défaut pour 40% des questionnés. Dans ce cas, le cybercafé demeure l'endroit le plus fréquenté par ceux qui n'ont pas un micro-ordinateur et une connexion chez eux.

Pour ce qui est de l'accès aux équipements informatiques et à la connexion Internet au niveau de l'université, cette dernière n'offre pas assez d'opportunités à ses étudiants en matière de technologies éducatives. La part d'utilisation des équipements et de la connexion Internet de l'université reste faible (73% des répondants n'y accèdent pas). Le peu d'intérêt accordé à l'utilisation des équipements informatiques de l'université s'explique par l'absence du « libre service » aux étudiants et par le fait que les micro-ordinateurs mis à disposition sont infectés de virus. Quant à la connexion, le réseau de l'université subit régulièrement des perturbations. Un nombre important d'étudiants (45% des répondants) n'a pas d'expérience en informatique. Ce qui expliquerait leurs motivations de s'impliquer davantage dans un dispositif où la technologie éducative joue un rôle important.

Pratiquement tous les étudiants interrogés savent manipuler le micro-ordinateur pour soutenir d'une manière ou d'une autre la préparation de leurs cours (références bibliographiques, traitement de texte,...). Ils savent également utiliser un courrier électronique, extraire une référence documentaire à partir d'un moteur de recherche, télécharger des documents et faire du traitement de texte. Ce savoir-faire acquis va sans doute permettre d'axer l'attention sur les outils de médiatisation que les étudiants n'ont pas maîtrisés encore.

Le « chat », le « forum » et la « plateforme » sont les principaux outils que les étudiants interrogés ne connaissent pas. Si un peu moins de la moitié (34%) des étudiants sait

« chater », cela se passe plutôt sur « facebook » à travers des échanges de camaraderie que sur une plate forme d'apprentissage. A peine 18% des répondants semblent connaître le « forum » ; il s'agit sans doute des « mountadayete » (sites des universités algériennes) où l'on recueille des informations sur les concours et où l'on expose les mémoires de licence, etc. C'est tout de même différent des forums de plateforme où l'on peut discuter et enrichir un sujet grâce à une activité collaborative. Sans surprise, aucun étudiant interrogé ne sait utiliser une plateforme de formation à distance; c'est pourquoi il faudra insister sur les fonctionnalités de la plateforme lors d'une séance (ou deux) en présentiel et indiquer le manuel d'utilisation à consulter.

Les étudiants observent que, de plus en plus, leurs enseignants ont recours aux outils informatiques pour préparer et présenter les cours. Ce qui est de nature à faciliter l'accompagnement plus tard. Ils ne cachent pas que les enseignants les orientent de plus en plus vers les ressources numériques. Par contre, il y a lieu de noter l'absence total d'échanges à distance entre enseignants et étudiants. Une majorité de 80% estime que les enseignants recourent peu aux technologies éducatives pour soutenir les étudiants. Il faut signaler cependant qu'un certain nombre d'enseignants de la faculté ont participé à des ateliers de transfer « cours en ligne » et « fonctionnalités de Moodle » ; une expérience à mettre à profit lors de la mise en œuvre du projet.

Récapitulatif du volet "Les fondamentaux du management de projet": Le cours « les fondamentaux du management de projet » conçu et mis en œuvre dans le présent dispositif constitue l'objet de ce volet du dépouillement du questionnaire ; l'objectif étant de tester les étudiants sur les connaissances qu'ils ont à propos du sujet.

Les étudiants interrogés ont rapproché la notion de « projet » à leurs mémoires de fin d'études. Une majorité de 80% attend un accompagnement complet qui impliquerait à la fois le tuteur, l'entreprise objet de l'étude et les bonnes ressources liées au sujet ainsi qu'une formation préalable sur la conduite de projet.

Une bonne majorité (60%) des étudiants a pris connaissance partiellement de la gestion de projet. En effet, certains modules d'enseignement (programmés en 2eme et en 3eme année de licence) traitent certaines parties de la gestion de projet (planification, risque, financement). Le tiers ignore complètement cet aspect. Il sera tenu compte de cette différence de niveau de maîtrise dans la conception du cours (renforcement-remédiation) comme il sera important d'insister sur l'usage des logiciels dédiés « projet » dont nombreux répondants ignorent l'existence.

3.3. Mise en ligne

Support du dispositif [9]: Le cours a été conçu dans une perspective dialectique: *guidage* et *autonomie* de parcours. C'est une option forte (non négociée) qui remplace un temps de présence en cours magistral par des ressources en ligne susceptibles de plus d'autonomie chez l'apprenant.

La scénarisation du cours tend à favoriser la production de ressources en ligne (*directement en travaillant sur la plateforme ou indirectement en travaillant hors ligne mais avec des dépôts obligatoires sur la plateforme*): découpage des contenus en modules, utilisation de l'hypertexte, recherche d'activités individuelles et collaboratives pour la participation des apprenants et utilisation du dispositif d'auto-évaluation de la plateforme.

Une dose de complémentarité entre les sessions en ligne et celles en présentiel caractérise la conception du cours afin de tenir compte du risque éventuel de voir l'apprenant pencher vers l'abandon à cause d'un excès d'autonomie.

Enfin, la transférabilité du cours reste possible pour d'autres disciplines (*le dispositif étant valable pour tout porteur de projet*) et sa modularisation peut être, du moins dans ses grandes lignes, une source d'inspiration pour d'autres matières.

Les cours, les activités d'apprentissage, les consignes, les ressources et les profils des utilisateurs sont ensuite mis en ligne [5] sur la plateforme d'enseignement à distance Moodle. Le choix de cette dernière tient au fait de sa gratuité et de sa renommée mondiale (40 millions d'utilisateurs). Lors de l'expérimentation, les étudiants testeurs l'ont adoptés rapidement car facile d'utilisation, acceptant plusieurs types de supports de cours et offrant les outils nécessaires à l'organisation du temps (agenda), à la communication et au partage (messagerie, forum, chat, espace dépôt) et à la traçabilité des utilisateurs (contrôle et évaluation).



Figure 4 : Interface du cours sur MOODLE (expérience d'enseignement du management de projet)

Modalités d'évaluation des apprenants: Les modalités d'évaluation dépendent des objectifs de la formation. Le projet de formation suggère, en termes d'amélioration de connaissances ou d'acquisition, de découvrir les constituants du projet et de la méthodologie de recherche et d'en maîtriser les étapes lorsqu'il s'agit de conduire "l'action". Il propose, en termes de compétences, de concrétiser une action voulue et choisie par l'apprenant lui-même (*son projet de recherche*) mais, pour une fois, effective au niveau de l'entreprise (*efficacité*).

Dans le premier cas, l'évaluation de type formative et sommative est de mise: lectures de textes de références, résolutions de situation-problèmes et d'exercices d'applications, réponses aux QCM et réflexions autour de concepts précis.

Pour l'étude de cas, l'évaluation tient beaucoup plus de "l'incitation à" ou la suggestion que du "devoir" ou le contrôle de connaissances. L'enseignant/tuteur se préoccupera du guidage des actions en fonction d'étapes de réalisation et de méthodes de recherche des informations et de soutien dans les moments difficiles. L'apprenant apprend aussi, en côtoyant l'entreprise, des réalités nouvelles susceptibles de forger sa compétence.

4. Évaluation empirique de l'expérience

Afin d'évaluer l'expérimentation réalisée dans l'enseignement à distance sur les « *les fondamentaux du management de projet* », un questionnaire est mis en ligne à partir du site

<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dF9wMkYdWVhVnAwOVV1dWRJZ3VIUIE6MQ>.

Il est administré aux étudiants testeurs pour une interprétation empirique de leurs attitudes, avis et actions, ainsi qu'une évaluation par inspection par des observateurs (enseignants) invités à visiter le dispositif. Cette évaluation porte sur l'utilité du dispositif, l'efficacité, la correspondance avec le

scénario, les objectifs, les contenus, et surtout, si ces derniers sont atteints. L'évaluation vérifie également l'utilisabilité ou la prise en main du dispositif, sa pertinence avec les objectifs et le scénario. Enfin, elle prend en compte l'acceptabilité du dispositif, les attitudes et les opinions des utilisateurs. Cette évaluation résume les points forts et les points faibles du dispositif ; elle permet de vérifier le bon fonctionnement de la formation et de diagnostiquer les dysfonctionnements qui méritent un ajustement ultérieur.

La formation-test s'est déroulée du 11 au 24 juin 2012 (02 journées de présentiel et 08 jours d'activités à distance). Si l'activité d'apprentissage en présentiel s'est bien déroulée (présentation de la plateforme Moodle et carte conceptuelle), elle l'était moins pour l'activité d'apprentissage à distance qui concerne la leçon sur les fondamentaux du management de projet. Le serveur qui abrite la plateforme est tombé en panne pendant tout le mois de juin 2012 (*les apprenants ne pouvaient donc pas rendre les devoirs et les regroupements synchrones n'ont pas pu avoir lieu*). Quand le serveur est remis en route, tous les apprenants étaient en vacances. Pour remédier un tant soi peu à la situation, il a été demandé aux mêmes apprenants de reprendre l'opération à la rentrée (dépôts des devoirs et renseignement du questionnaire d'évaluation en ligne de la formation-test).

Les résultats du questionnaire d'évaluation par les apprenants font ressortir combien l'expérience a été intéressante et enrichissante. Sans doute, cela trouve son explication dans "le changement" survenu par rapport au cours traditionnel. L'expérience semble avoir un goût d'inachevé parce qu'elle n'a pas duré longtemps et a subi un certain nombre de perturbations d'ordre technique. Dans des conditions plus favorables, les étudiants seraient très motivés pour suivre leur formation agréée (LMD) à distance. Ils sont conscients de l'existence d'habiletés et de compétences à acquérir dans l'avenir.

La mauvaise connexion à Internet, les ruptures continues du serveur, les équipements informatiques infestés de virus, l'accueil (*empreint de froideur*) des étudiants au niveau du Centre de calcul, la résistance au changement constitueront un frein à la mise en œuvre de telles expériences.

Pourtant, la formation à distance possède son engouement chez les étudiants. Il reste tout de même à les motiver, à les accrocher un peu plus; une telle formation devrait être sanctionnée par une évaluation "officielle", par un diplôme, etc. Chez les enseignants, une telle formation serait une autre paire de manche.

Une toute première expérience tentée sur le terrain comporte inévitablement des points faibles. Elle ne serait cependant pas totalement dépourvue d'aspects positifs.

4.1. Points forts

Le dispositif prévoit dans ses activités la conception et la mise en œuvre d'une formation-test à distance. Cet effort a été couronné de succès dans la mesure où le cours, la situation-problème ont été conçus et mis en ligne (en langue arabe, ce qui en soit une lourde tâche à réaliser), les testeurs identifiés, l'organisation et la planification des activités réalisées dans les moindres détails, les activités concrétisées et l'évaluation faite. Le cours en ligne se trouve mis en œuvre sur la plateforme Moodle adoptée par l'université de Tébessa. Un autre cours sur "la gestion et le contrôle budgétaire" est également en ligne pour les étudiants du Master1.

Les testeurs actifs ont été sensibles à la thématique posée au niveau de la faculté intitulée « accompagnement en ligne pour l'élaboration du mémoire de fin de cycle Master2 ». Leurs productions témoignent de l'appropriation des concepts liés à cet aspect ainsi que la nécessité de tenir compte du management de projet lors de l'élaboration du mémoire. Tout porte à croire

que cet écho sera bien porté chez les étudiants, du moins, ceux inscrits en Master2, département des sciences de gestion université de Tébéssa.

Les participants ont également fait de la « découverte ». Les apprenants ont découvert les fonctionnalités, les divers outils (l'utilité de leurs usages) de la plateforme Moodle. Ils ont pu également découvrir et utiliser un outil d'écriture collaborative (un wiki et glossaire de la plateforme).

Ils se sont initiés au travail collaboratif en élaborant, ensemble, une carte conceptuelle du management de projet et ont eu l'occasion de développer des rapports sociaux extrêmement positifs puisqu'ils souhaitent rallonger, reconduire l'expérience ou en faire d'autres.

Pour l'enseignant, l'expérience est sans doute très positive. D'une part, la conception du cours, des activités d'apprentissage, des consignes et des différentes démarches pour mettre en œuvre la formation-test intensifie le travail réflexif et renforce les rapports sociaux avec les structures techniques et, d'autre part, il lui est possible d'exercer un nouveau rôle dans la formation et l'enseignement à distance : concepteur, coordinateur, tuteur, etc. Ce qui permettra l'acquisition de compétences dans la maîtrise des aspects technologiques, pédagogiques, et organisationnels. Certains espaces nouveaux de la plate-forme pourront être explorés. L'utilisation du Writeboard, la création de sites web et de blogs, l'élaboration de questionnaires en ligne sont autant de découvertes pour l'enseignant motivé.

Dans l'ensemble, l'expérience s'est bien déroulée les rôles et les fonctions (coordinateur, concepteur, tuteur) ont été assumés et respectés d'une manière relativement satisfaisante.

4.2. Points faibles

Il va sans dire que cette expérience a été entachée, d'un certain nombre de faiblesses, en particulier, au niveau de l'université de Tébéssa. Ni le choix de la période de la formation-test ni la durée de sa réalisation n'étaient appropriés. Le taux d'abandon a été anormalement élevé et, en effet, sur 16 testeurs ayant confirmé leur participation, à peine une dizaine a été effectivement active. Par conséquent, les prévisions de répartition des équipes ont dû être modifiées (le groupe 1 s'est contenté d'une seule équipe composée de 05 éléments). Le choix de la période était inapproprié car le mois de juin, pour les étudiants, est un moment prioritaire d'examens, de corrections et de soutenances.

Les testeurs n'ont pas eu suffisamment de temps pour utiliser l'ensemble des outils de la plate-forme. Ainsi, certains espaces n'ont pas été explorés (espace équipe, par exemple) ; les forums (de groupe et de dépôt) sont restés vides ; peu d'apprenants se sont exercés au versionnage des documents, etc. En fait, ils n'ont eu recours qu'à la messagerie électronique, l'outil « chat » et les dépôts dans l'espace devoirs.

Il est possible que certains abandons soient liés au fait que les apprenants ne savaient pas comment évoluer dans les espaces de la plate-forme ni comment utiliser ses outils.

4.3. Recommandations

Il est possible d'ores et déjà de recommander, compte tenu des réponses des apprenants au questionnaire d'évaluation et des appréciations fournies par les observateurs, des améliorations selon les trois aspects pédagogique, organisationnel et technique.

Aspect pédagogique

- ❖ Concevoir des « activités d'apprentissage » faisant appel à un maximum d'outils de la plate-forme adoptée.
- ❖ Inciter les apprenants à utiliser fréquemment tous les outils de collaboration, de communication et d'échange de la plateforme.
- ❖ Le cours devrait faire partie du programme d'enseignement (agrée) afin de motiver les étudiants par une évaluation officielle.
- ❖ Améliorer le contenu du cours en le simplifiant quitte à le soutenir par des ressources à mettre à disposition.
- ❖ S'assurer de la formation des enseignants-tuteurs au moins en termes de maîtrise de la plateforme et de mise en ligne du cours.

Aspect organisationnel

- ❖ Planifier rigoureusement les activités d'apprentissage.
- ❖ Prévoir le temps nécessaire à l'appropriation.
- ❖ Mieux encadrer le tutorat en produisant à l'avance le « cahier des charges » et le « carnet de bord ».

Aspect technique

- ❖ Augmenter la durée du présentiel de départ pour une meilleure maîtrise des outils de collaboration et d'échange.
- ❖ Compte tenu des problèmes de connexion et de la faiblesse des débits, prévoir des solutions de remplacement en cas de défaillance (en particulier, le remplacement du tuteur par son co-tuteur par exemple ou le report d'une réunion synchrone,...).

Conclusion

Le « projet » a été enrichissant à plus d'un titre. Le travail de recherche n'a jamais été aussi dense que lors de cette étape puisqu'il a fallu concevoir un cours, une situation-problème et beaucoup d'activités de préparation pour la mise en œuvre d'une formation-test : trouver et confirmer les participations des testeurs, mettre en ligne le cours et la SP, créer un site web, inscrire les testeurs et leur ouvrir des comptes, préparer et planifier les activités de tutorat, concrétiser la formation-test en présentiel et à distance et en faire une évaluation à partir d'un questionnaire en ligne. Il fallait aussi travailler en arabe pour les étudiants et en français pour mon propre compte.

A travers les résultats obtenus lors de cette expérience, force est de constater que la formation proposée aux testeurs s'est révélée intéressante et utile puisqu'elle touche à une problématique d'actualité qui est la « réalisation de son mémoire de fin d'études ». Chacun saura que désormais, toute action à mener devrait faire l'objet d'une organisation et d'une planification particulières en termes de projet.

L'introduction des TIC dans l'enseignement supérieur n'est pas sans difficultés. C'est pourquoi, dans le cours proposé, l'accent a été mis sur l'importance de la manipulation des outils de la plateforme. La maîtrise de cette dernière ne peut se faire qu'à travers le temps et avec beaucoup de pratiques. Afin de sensibiliser les testeurs à l'idée de "projet", deux activités ont été proposées : la confection d'un glossaire et l'élaboration d'une carte conceptuelle. Une grande partie des testeurs a trouvé cette expérience très intéressante.

Il est vrai que beaucoup de contraintes ont été observées telles les pannes techniques, le manque de temps, la période choisie pour l'expérimentation (période des examens) ; ce qui justifierait probablement l'important taux d'abandon. Toutefois, les objectifs de départ sont atteints.

Bibliographie

- [1] Béchard et Pelletier « *L'enseignement supérieur et les innovations pédagogiques : une recension des écrits* » Revue des sciences de l'éducation, vol. 27, n° 2, 2001, p. 257-281.
- [2] B. Charlier et Al. Chapitre1: *Apprivoiser l'innovation*, ouvrage collectif, 2002
- [3] Jacques TARDIF, *les pratiques pédagogiques*, revue Pédagogie collégiale, vol. 11 n°3, mars 1998.
- [4] Peraya, D. & Jaccaz, B. (2004). *Analyser, Soutenir, et Piloter l'innovation : un modèle « ASPI »*. In Actes du Colloque TICE 2004, Technologies de l'information et de la connaissance dans l'enseignement supérieur et l'industrie (pp. 283-289). Université de technologie. Compiègne (19 au 21 octobre).
- [5] Besma Ben Salah, *Introduction d'innovation technopédagogique dans les établissements d'enseignement/formation des pays francophones*, ISET de Sousse, Tunisie, 2008.
- [6] "Typologie COMPETICE : *Les types de dispositifs en FOAD*"
<http://www.supportsfoad.com/typologie_dispositifs/introduction.html>
- [7] C. Depover, *analyse et conception de scénarios pédagogiques*, Université de Mont-Hainaut, 2006.
- [8] Guy le Boterf, « *Savoir-agir et compétence collective* », Entreprises Formation, n° 83, 1995.
- [9] Cours en ligne "*les fondamentaux du management de projet*" sur le site: e-learning.univ-tebessa.dz/.2013.