المؤسسة

مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية

مجلة علمية دورية محكمة في العلوم الإقتصادية و علوم التسيير تصدر عن مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية

جامعة الجزائر 3

-الترويج السياحي كأسلوب لترقية القطاع السياحي بالجزائر (أ.د الداوي الشيخ، أ.قمراوي نوال)

-التسويق الإلكتروني في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية (أ.د ابراهيم بختي ، أ. زينب شطيبة)

-أثر العلاقات العامة من خلال صورة المؤسسة على سلوك المستهلك (أ.إيزيتي خديجة)

-فعالية مؤسسات الزكاة في دعم التنمية الاقتصادية المحلية (أ.زواري فرحات سليمان، أ.بن موسى بشير)

-محاسبة الموارد البشرية ومشكلات تطبيقها (أ.دوحي مقدم يمينة)

-مراحل و معوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية (أ.الداوي حيرة، د. لعمى أحمد)

-علاقة الثقة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي (د. جاسم الشمري أ.مؤيد الساعدي أ.محمد الكرعاوي)

-أهمية القرض السندي في تمويل المؤسسة الاقتصادية (د. حشماوي محمد ، أ.الأغا تغريد)

-دور الإبداع في تحسين الأداء الاستراتيجي لمنظمات المعرفة (د. طرفاني عتيقة، أ. عاشور وسيلة)

-إستراتجيات تطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي (بوعمامة خامرة)

-أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية (شتاتحة عائشة)

العدد الأول - 2012

ر.د.م.د: 1439-2335

المؤسسة

مجلة دورية محكمة تصدر عن مخبر إدارة التغيير في
المؤسسة الجزائرية - جامعة الجزائر3
العدد 1 -2012

العنوان: مجلة المؤسسة

مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

02 شارع أحمد واكد –دالي ابراهيم 16320 الجزائر

البريد الإلكتروني:revueentreprise@gmail.com

حقوق النشر محفوظة للمجلة

رقم التسلسلي المعياري الدولي ISSN : 1439-2335

كلمة العدد الأول

أصبح البحث العلمي المجسَّد في المقالات العلمية المحكمة المنشورة إحدى سمات تقدم وتطور المؤسسات الجامعية، كما يمثل في الوقت نفسه أحد المؤشرات الأساسية المعتمدة في ترتيب هذه المؤسسات على المستوى العالمي؛ وهو يعكس من جهة أخرى تقدم وتطور المجتمعات والبلدان.

في هذا الإطار يأتي إصدار العدد الأول من مجلة المؤسسة ليشكل لبنة أخرى إضافية لاستمرار وتدعيم النشاط العلمي لمخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، من منطلق أن مجلة المؤسسة تتيح للباحثين في المخبر، وباقي الباحثين في مراكز البحوث الأخرى إمكانية أن ترى مجهوداتهم البحثية النور من خلال نشرها بعد خضوعها لعملية التقويم الموضوعي.

يحتوي هذا العدد على عدة مقالات علمية تعكس ميادين أساسية ومهمة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تتصل بصفة أساسية بمجالات عدة منها الإدارة الإستراتيجية، التسويق، المالية، الضرائب...الخ

نأمل أن تكون هذه المجلة منبراً للتواصل بين مختلف الباحثين والمفكرين داخل الجزائر وخارجها، وجسراً للتواصل والتفاعل الإيجابي بين الجامعة ومحيطها الذي تنشط فيه بما يقود إلى إيجاد حلول للمشكلات المطروحة، ومن ثم الإسهام في تحقيق التنمية المستدامة المأمولة.

والله الموفق

أ.د. الداوي الشيخ

مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية

مجلة علمية دورية محكمة في العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

جامعة الجزائر3

الرئيس الشرفي : أ.د رابح شريط

مدير النشر : أ.د الداوي الشيخ

رئيس التحرير: د.حشماوي محمد

هيئة التحرير:

أ.د غول فرحات

أ.مزغيش عبد الحليم

أ.رياض عبد القادر

أمانة التحرير : الأغا تغريد

اللجنة العلمية والإستشارية:

أ.د أقاسم قادة	**جامعة الجزائر 3**
أ.د عمر صخري	**جامعة الجزائر 3**
أ.د عبد الله بدعيدة	**جامعة الجزائر 3**
أ.د أحمد باشي	**جامعة الجزائر 3**
أ.د عبد المجيد قدي	**جامعة الجزائر 3**
أ.د أحمد حمادوش	**جامعة الجزائر 3**
أ.د الطيب ياسين	**جامعة الجزائر 3**
أ.د الداوي الشيخ	**جامعة الجزائر 3**
أ.د غول فرحات	**جامعة الجزائر 3**
د.محمد حشماوي	**جامعة الجزائر 3**
د.زغدار أحمد	**جامعة المدية**
أ.د علي عبد الله	**جامعة الجزائر 3**
أ.د شبايكي سعدان	**جامعة الجزائر 3**
أ.د كساب علي	**جامعة الجزائر 3**

د. نوفل حديد	جامعة الجزائر 3
د. زايد مراد	جامعة الجزائر 3
د.كسرى مسعود	جامعة الجزائر 3
أ.د سويسي عبد الوهاب	جامعة الجزائر 3
أ.د بوبكر ميلودي	جامعة سعد دحلب البليدة
أ.د تومي صالح	جامعة الجزائر 3
أ.د بن حمودة محبوب	جامعة الجزائر 3
أ.د طواهر محمد تهامي	جامعة الجزائر 3
د رامز الطنبور	جامعة الجنان لبنان
د بلعربي عبد الحفيظ	جامعة العين الإمارات
أ.د أوكيل محمد السعيد	جامعة الملك فهد السعودية
د.دراجي السعيد	جامعة الأمير عبد القادر قسنطينة
أ.د زايري بلقاسم	جامعة وهران
د.طارق الحاج	جامعة نابلس فلسطين
أ.د عبيرات مقدم	جامعة عمار ثليجي الأغواط
د.بن بلغيت مدني	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
أ.د ناصر دادي عدون	المدرسة العليا للتجارة الجزائر
د.صديقي مسعود	المدرسة العليا للتجارة الجزائر
د.يرقي حسين	جامعة المدية
د.بوخاري محمد	جامعة سعد دحلب البليدة
د.بن لوكيل رمضان	جامعة الجزائر 3
د.بومدين يوسف	جامعة الجزائر 3
د.شقبقب عيسى	جامعة الجزائر 3
د.بوسعدة سعيدة	جامعة الجزائر 3
د.بن موسى كمال	جامعة الجزائر 3
د.غالب الرفاعي	جامعة العين إ.ع.م
د.محفوظ أحمد جودة	جامعة العلوم التطبيقية الأردن
أ.د شمام عبد الوهاب	جامعة قسنطينة

شروط و قواعد النشر

مجلة المؤسسة، مجلة دورية علمية محكمة، تصدر عن مخبر إدارة التغييير بالمؤسسة الجزائرية بجامعة الجزائر 3 ،وهي مجلة تهتم بنشر الأبحاث و الدراسات العلمية ذات صلة بالعلوم الإقتصادية العلوم التجارية و علوم التسيير و التي تستجيب للشروط العلمية و المنهجية المتعارف عليها.ومن الشروط و القواعد الأساسية التي يجب على الباحث الإلتزام بها عند نشر أبحاثه في المجلة ما يلي:

- أن لا تكون الورقة البحثية قد قدمت للمشاركة في نشاط علمي آخر أو نشرت في مجلة أخرى.
- تحرر الورقة بإحدى اللغات التالية:العربية،الفرنسية،الإنجليزية.
- لا يتجاوز عدد الصفحات الورقة البحثية 20 صفحة شاملة المصادر،الهوامش،الجداول والرسوم التوضيحية.
- تحرر الورقة البحثية باستخدام Microsoft Word ، خط Traditional Arabic مقاس 14 للنص و12 للهوامش وهذا بالنسبة للمقالات المحررة باللغة العربية، أما المحررة باللغة الأجنبية فتكون بخط Times New Roman حجم 12 و 10 للهوامش مع مراعاة القواعد التالية:

➢ إستخدام مسافة واحدة بين الأسطر

➢ هوامش الصفحة من الأعلى و من الأسفل: 2.5سم ومن اليمين:2.5سم ومن اليسار : 1.5سم .

- أن تعد الورقة البحثية بعناية وأن تكون موثقة جيدا بالمصادر العلمية.
- ينبغي أن تنسق الأوراق البحثية وفق أصول البحث العلمي
- يجب أن تقدم الورقة البحثية كاملة مع ملخصين، أحدهما باللغة العربية والثاني باللغة الأجنبية (الفرنسية أو الإنجليزية).
- أن تعد الورقة من طرف باحثين جامعيين شرط أن لايتجاوز عددهم (03) لكل ورقة علمية.
- في حال وجود أكثر من باحث تتم مراسلة الإسم الذي يرد أولا في ترتيب الأسماء.
- توضع الإحالات والمراجع والمصادر والجداول في آخر الورقة البحثية ويتم ترقيمها بالتسلسل حسب موقعها في النص.

- يحق لهيئة التحرير– في حالة الضرورة– إجراء بعض التعديلات الشكلية على المادة المقدمة للنشر دون المساس بمضمونها.
- تخضع كل الأوراق العلمية لتقييم اللجنة العلمية للمجلة وقراراتها تعتبر نهائية.
- يُعبر مضمون الورقة البحثية المقدمة للنشر عن آراء أصحابها وليس بالضرورة رأي المجلة.
- ترفق مع الورقة البحثية نبذة شخصية عن سيرة الباحث (لاتتجاوز صفحة واحدة).
- يتلقى صاحب المقال النشور نسختين من العدد
- لا ترسل الأوراق العلمية إلا عن طريق البريد الإلكتروني التالي: revue_entreprise@hotmail.fr

المحتويات

العناوين	رقم الصفحة
علاقة الثقة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي **أ.د. مؤيد الساعدي، أ. أرشد عبد الأمير جاسم ألشمري، أرشد عبد الأمير جاسم ألشمري**	**7**
أهمية القرض السندي في تمويل المؤسسة الاقتصادية د. حشماوي محمد أ. الأغا تغريد	**36**
مراحل ومعوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية د/ لعمى أحمد أ/الداوي خيرة،	**55**
دور الإبداع في تحسين الأداء الاستراتيجي لمنظمات المعرفة د/ طرفاني عتيقة. أ. عاشور وسيلة	**71**
فعالية مؤسسات الزكاة في دعم التنمية الاقتصادية المحلية أ.زواري فرحات سليمان أ.بن موسى بشير	**88**
أثر العلاقات العامة من خلال صورة المؤسسة على سلوك المستهلك الأستاذة : إيزيتي خديجة	**103**
الترويج السياحي كأسلوب لترقية القطاع السياحي في الجزائر أ.د الداوي الشيخ أ. قمراوي نوال	**126**
محاسبة الموارد البشرية ومشكلات تطبيقها أ. دوخي مقدم يمينة	**151**
التسويق الإلكتروني في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية أ.د/ ابراهيم بختي أ./ زينب شطيبة	**163**
أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية(أطروحة)	**178**
إستراتجيات تطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي(مذكرة)	**189**
Bancassurance au niveau des banques algériennes, développement et enjeux **Soumeya BERNOU**	**1**

علاقة الثقة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
بحث استطلاعي تحليلي في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة

Organizational Trust Relationship to Total Quality Management In Higher Education
Analytical Exploratory Research At the College of Management and Economics / University of Kufa

أستاذ دكتور	المدرس	المدرس المساعد
مؤيد الساعدي	أرشد عبد الأمير جاسم ألشمري	محمد ثابت فرعون الكرعاوي
المعهد التقني في المسيب	المعهد التقني/ الكوفة	جامعة الكوفة /كلية الأداره والاقتصاد
Moa_alsaedi@yahoo.com	Arshed_alsaeg@yahoo.com	Moh.TH97@yahoo.com

ملخص : * الغرض: يهدف البحث الى الكشف عن العلاقة بين الثقة التنظيمية من خلال (الثقة بالزملاء, الثقة في الرئيس المباشر، والثقة في الإدارة العليا) ومرتكزات ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي من خلال (اهتمامات الزبون, المنظمة المتعلمة، القيادة).

* منهجية البحث: حددت مشكلة البحث بتساؤل رئيس تمحور حول تشخيص مستوى أدراك عينة البحث لاسهام الثقة التنظيمية بوصفها مرتكز من مرتكزات ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية والأداء المميز. ومن اجل تحقيق اهداف البحث والاجابة عن تساؤلاته اختار الباحثين عينة من (الزملاء، الرئيس المباشر، والادارة العليا) قوامها (38) شخصا، وقد استعملت الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات والمعلومات، وقد جرى اختبار الفرضيات واستخراج النتائج باستعمال البرنامج الحاسوبي (SPSS).

Abstract : * Purpose: The research aims to reveal the relationship between confidence through regulatory (Confidence colleagues, direct confidence in the President, and confidence in senior management) and the pillars of total quality management in higher education through (the customer's interests, learning organization, leadership * (Methodology: The research problem identified questionably President focused on the diagnosis of the level of awareness sample search for the contribution of confidence as based regulatory foundations of Total Quality Management in Higher Education in order to achieve organizational goals and distinctive performance. In order to achieve the goals of the research and to answer his questions chose researchers sample (colleagues, President, and direct senior management) of (38) people, have been used questionnaire and a way to get data and information, has been testing hypotheses and extract the results using software (SPSS).

المقدمة:

اهتم عدد من الباحثين والكتاب بمفهوم الثقة التنظيمية (The Organizational Trust) اذ نالت نصيبا" وافرا" من الاهتمام في الحقول العلمية والإنسانية وخاصة في أدبيات السلوك التنظيمي لما تنطوي عليه من تاثير في سلوكيات الإفراد والجماعات وتأثيراتها المتبادلة على الأداء الاستراتيجي للمنظمة، وقد ادركت الادارات والعاملين على حد سواء إن الثقة تساعد في تعزيز وتنمية السلوك التعاوني وتخفيض كلف التعاملات البينية وتخفيض الصراعات السلبية وتعزيز الاستجابات الفاعلة في حل المشكلات، وهذا بدوره ينعكس على مخرجات العمل، فضلا عن أن تطبيق ادارة الجودة الشاملة له انعكاسات ايجابية كذلك على اداء العاملين في المنظمة وبالتالي على الاداء المميز لهم الذي بالضرورة يرتبط بتميز وجودة مخرجاتها، وذلك من خلال تحسين الاداء الحالي وتحسين علاقات الموظفين، وارتفاع مستويات الرضا الوظيفي لديهم.

من هنا تبلورت فكرت البحث حول دراسة طبيعة العلاقة بين عناصر الثقة التنظيمية (الثقة في الزملاء، الثقة في الرئيس المباشر، الثقة في الادارة العليا) وعناصر إدارة الجودة (اهتمامات الزبون، منظمة التعلم، القيادة) في التعليم الجامعي. اذ جرى اختيار جامعة الكوفة (كلية الإدارة والاقتصاد) مجتمعا للقيام بالبحث اذ جرى فرز عينة قصدية من (الزملاء, الرئيس المباشر, والإدارة العليا) قوامها (38) شخصا، اشتمل البحث على ثلاث فرضيات خضعت جميعها لاختبارات متعددة للتأكد من مدى صحتها, وهدفت الى تحديد طبيعة العلاقة بين عناصر الثقة التنظيمية وعناصر إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي, واهم ما توصل إليه البحث بأن تقدمت الثقة بالادارة العليا بالترتيب الاول ومن ثم الثقة بالرئيس المباشر واخيرا الثقة بالزملاء، واوصت بضرورة بناء مكونات راس المال الاجتماعي التنظيمي لكون الثقة التنظيمية تشكل اهم مكون فيه.

المبحث الأول

منهجية البحث

يقدم هذا المبحث عرضا لمشكلة البحث واهدافه واهميته فضلا عن فرضياته ومنهجه وادوات التحليل والمعالجة الاحصائية ومن ثم مجتمع البحث وعينته انتهاء بحدوده وهيكليته، وكما ياتي:

أولا : مشكلة البحث

أن التغيرات التي تحدث في المنظمة نتيجة تغيرات البيئة الخارجية المليئة بالتحديات التنافسية جعلت من الصعوبة على المنظمات ان تكتسب ميزتها التنافسية وتكون فاعلة عن طريق مواردها الملموسة فحسب، ولمجابهة هذه الحالة بدأت الأفكار تتجه نحو استعمال وتطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في منظومة التعليم الجامعي وذلك من خلال التأكيد على مفهوم الثقة التنظيمية بوصفه مكونا غير ملموسا ويمثل احد اهم مكونات راس المال الاجتماعي التنظيمي الذي يعد الأساس لكل عمل جماعي ناجح، فتلبية متطلبات الزبون الخارجي باتت مقترنة الى حدود كبيرة بطبيعة العلاقة بالزبون الداخلي الذي تمثل بأداء (زملاء العمل والرئيس المباشر وادارة المنظمة)، والتي اذا ما تذبذبت او تراجعت مؤشرات الثقة فيما بينهم انعكس سلبا او ايجابا على اداء المنظمة باكملها.

انطلق البحث من مشكلة يمكن بلورتها خصوصا" من ضمن توجه منظمات التعليم العالي اليوم للحصول على ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، بالتركيز على معرفة مستوى أدراك أفراد عينة البحث لاسهام الثقة التنظيمية بوصفها مرتكزا لترسيخ العلاقات التنظيمية السليمة التي تقود لإدارة جودة شاملة في التعليم العالي، اذ تتقدم قناعة الادارة العليا من بين اهم مباديء الجودة الشاملة باجراءات تطبيق فلسفة الجودة الشاملة، ولما كان هذا الافتراض قائما ومحسوما على صعيد الجدل الفكري في الادبيات تقريبا فهل ان حسمه على الصعيد الميداني على مستوى بيئة التطبيق يبشر بحسم مطمئن؟ وما هو مستوى الثقة التنظيمية بين الادارة والعاملين؟ وكيف انعكست على توجه الكلية المستهدفة وهي تستحضر تطبيق فلسفة الجودة الشاملة؟ وكيف يمكن قياسه؟.

ثانيآ: أهداف البحث

يهدف البحث إلى:

1. التعرف على مستوى ادراك عينة البحث لعناصر الثقة التنظيمية وادارة الجودة الشاملة.
2. تحديد طبيعة العلاقة بين عناصر الثقة التنظيمية وعناصر ادارة الجودة في التعليم الجامعي.

ثالثا: أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث من خلال النقاط الآتية:

1. يقدم البحث توضيح لأهم مكونات الثقة التنظيمية وكيف يمكن ان تسهم في تسهيل تطبيق فلسفة الجودة الشاملة.

2. يمكن ان يسهم البحث في رفع الوعي الثقافي بنشر فلسفة الجودة.

رابعا: مخطط البحث الفرضي

يمثل مجموعة العلاقات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية او كيفية وتجمع معاً الملامح الرئيسة للواقع الذي تهتم به (Rivett,1992) وهو تصويرا ميسرا يوضح عددا من الابعاد او مجموعة من المتغيرات ذات العلاقة، اذ يمكن قياس هذه المتغيرات على الرغم من اختلافها في الاهمية في المنظمات، وتتكون هذه المتغيرات من متغيرات تفسيرية ذات تاثير سببي على بقية المتغيرات، ومتغيرات توضيحية تحدث تبعا لظاهرة معينة (Daft, 2001: 17)، وتجدر الإشارة الى ان هناك بعض المتغيرات التي لها علاقة بالبحث قد جرى تسكينها في بناء المخطط الفرضي لهذا البحث وهذا عرف جرت العادة على ان تسلكه الدراسات والبحوث بهدف الوصول الى اهدافها العلميه المحددة. لذا فأن البحث حدد الثقة التنظيمية بابعادها (الثقة بالزملاء, الثقة في الرئيس المباشر, والثقة في الادارة العليا) بوصفها متغيرا" تفسيريا" جرت الاشار اليه بـ(X)، وكذا الحال فيما يخص المتغير الثاني وهو المتغير الاستجابي ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي وأشارت له بـ(Y).

تشير حركة المتغيرات الى ان الثقة التنظيمية من خلال ابعادها الفرعية ترتبط بادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي وبشكل يكاد يكون متداخل في ضوء هذا المخطط الفرضي، لذا فأن توجهات الجهد الميداني تفترض امكانية وجود علاقة ارتباط بينية مع ادارة الجودة الشاملة بابعادها المتمثلة بـ(اهتمامات الزبون، المنظمة المتعلمة، القيادة)، والشكل التالي يمثل النموذج الفرضي للدراسة:

الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

المخطط من تصور الباحثين

خامسا: فرضيات البحث

تتمثل فرضيات البحث بما يأتي:

اولا: ترتبط الثقة التنظيمية (من خلال ابعادها الفرعية) بادارة الجودة الشاملة ارتباط ذو دلالة معنوية، وتتفرع عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الاتية:

1. ترتبط الثقة بالزملاء بادارة الجودة الشاملة ارتباط ذو دلالة معنوية.
2. ترتبط الثقة بالرئيس المباشر بادارة الجودة الشاملة ارتباط ذو دلالة معنوية.
3. ترتبط الثقة في الادارة العليا بادارة الجودة الشاملة ارتباط ذو دلالة معنوية.

سادسا: متغيرات الدراسه

تنقسم متغيرات هذا البحث الى:

1. الثقة التنظيمية:

سوف يعتمد الباحثان على الاستقصاء الذي وضعه (Laka – Mathebula , 2004) الذي اتبعته العديد من الدراسات منها (Defuria , 1998) ودراسة (Ford , 2002) ودراسة (صديق, 2005) وكذلك دراسة (ناصر , 2007) ، ودراسة (الاعرجي والعابدي، 2010). وهو مقياس مؤلف من خمسة عشر فقرة.

2. ادارة الجودة الشاملة:

استنادا الى (James, 2003) , (Meta, 2004) (مهدي، 1997) اعتمد البحث على تصنيف يضم ثلاث متغيرات (اهتمامات الزبون، المنظمة المتعلمة، القيادة)، اذ جرى استعمال استبانة مؤلفة من خمسة عشر فقرة وعلى فق مقياس (Likert) الخماسي (اتفق تماما" ، اتفق ، محايد ، لااتفق ، لااتفق تماما").

سابعا: منهج البحث

اعتمد البحث تقنية منهجية جديدة ظهرت سنة (2003) تدعى (منهج البحث القائم والتحليل البعدي) (Curriculum - Based Research & Meta– Analysis) وهي تقنية حديثة تسمح للباحثين بمزج نتائج البحوث التي تتشابك فيها فروع وعلوم مختلفة، اذ اشار رواد هذه التقنية (Bratton & Gold) الى انها منهج او تصميم يمكن من خلاله وضع الخطط لجمع المعلومات والتي تجعل البحث تبين أغراضها بطريقة مبسطة ومترابطة ونظامية (Bratton & Gold, 2003) ، كما اشارت دراسة (Hoobler & Johnson) الى انه منهج يتصف بالشمول إذ انه يستند بنفس الوقت إلى مناهج اخرى في الوصول إلى غاياتهِ، وعلى سبيل المثال المنهج المسحي كونه يحقق بيانات ومعلومات حول آراء الأشخاص وتوجهاتهم سواءً كان مسحا مكتوبا استبيانياً او شفويا (Hoobler & Johnson, 2004: pp665- 676)، وهو منهج ملائم للدراسات التي تتوخى الوصول إلى العلاقة بين المتغيرات وتأثيرات تلك العلاقة لذا فهو يستند الى المنهج التجريبي كونه يزود بأدلة تأخذ بالاعتبار السبب والتأثير. كما انه يعتمد في تغطية الظواهر والمتغيرات المدروسة على المنهج الوصفي (الساعدي، 2006: 35).

ثامنا : ادوات البحث:

اعتمدت البحث بشكل رئيس على الاستبانة والتي تمثل الأداة الوحيدة لجمع البيانات والمصدر الأساس للبيانات والمعلومات التي حصل عليها الباحثين، وقد تألفت من(30) فقرة غطت متغيرين رئيسين انتظم تحتهما (6) متغيرات فرعية والجدول (1) يبين توزيع فقرات الاستبانة على متغيرات البحث الرئيسة والفرعية.

الجدول (1) توزيع فقرات استبانة البحث

ت	الأبعاد الفرعية	الرمز	عدد الفقرات	ارقام الفقرات من – الى
الثقافة التنظيمية X	الثقة في الزملاء	X1	5	5 – 1
	الثقة في الرئيس المباشر	X2	5	10 – 6
	الثقة في الادارة العليا	X3	5	15 – 11

إدارة الجودة الشاملة Y	اهتمامات الزبون	Y1	5	20 – 16
	المنظمة المتعلمة	Y2	5	52 – 21
	القيادة	Y3	5	30 – 26

المصدر: من إعداد الباحثين

تاسعاً: مجتمع البحث وعينته:

تمثل مجتمع البحث بكلية الادارة والاقتصاد التابعة لجامعة الكوفة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، كونها تمثل البيئة الملائمة الاكثر تلاؤما مع اهداف البحث وذلك لتوجه مؤسسات التعليم العالي لتطبيق فلسفة الجودة الشاملة اولا ولوعي العاملين بثقافة الجودة ثانيا، وقد جرى فرز عينة قصدية شملت عدد من (الزملاء، الرئيس المباشر، الإدارة العليا) قوامها (38) شخصا جرى مسح ارائهم من خلال توزيع استمارة استبيان اعدت لهذا الغرض بعد ان اجريت عليها اختبارات الصدق والثبات وكما ياتي:

1. ثبات الاستبانة: يعني أن نحصل على النتائج نفسها فيما لو قمنا بإعادة تطبيق الاستبانة على العينة ذاتها مرة أخرى بفارق زمني، وقد استعملت طريقة التجزئة النصفية (Split – Half) إذ جرى تجزئة الأستبانة الى نصفين، نصف شمل الأسئلة الفردية والاخر شمل الأسئلة الزوجية، وقد أستخرج معامل ارتباط سبيرمان بين النصفين، وجرى تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون (Spearman– Prow) (ابو النيل، 1985: 188)، فإذا كان معامل الثبات (0,67) فإنْ ذلك يعد كافياً لثبات الأستبانة (Calingo, 1989: 362) وقد حققت فعلاً معامل بلغ (0.87) وهذا يعد معاملا كافيا لأعمام الاستبانة.

2. صدق الاستبانة: يقصد به قدرة أسئلة الأستبانة على قياس ما صمُمت من أجله، ويمكن قياسه من خلال ترتيب درجات الإجابة عن عبارات المقياس إلى مجموعتين متساويتين، ويجري أخذ (27%) من أعلى الدرجات و(27%) من أوطا الدرجات ثم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف

المعياري للمجموعتين واختبارها بمقياس (t)، ويكون المقياس صادقاً إذا كانت هناك فروق معنوية بين المجموعتين (ابو النيل، 1985: 10)، وقد حققت استبانة البحث معاملا مقداره (0.91) وهو يعد معاملا جيدا جدا يعكس مصداقية عالية.

عاشراً: حدود البحث:

تمثلت حدود البحث بما ياتي:

1. الحدود المكانية: جرى اختيار كلية الادارة والاقتصاد /جامعة الكوفة التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي مكانا لاجراء البحث.
2. الحدود الزمانية :جرى الجهد الميداني خلال الفترة الواقعه بين ك2013/2 وشباط/ 2013.
3. الحدود العلمية: حددت البحث علميا بما جاء بتساؤلاته واهدافه.

حادي عشر: أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية:

ان طبيعة بيانات البحث هي طبيعة لامعلمية (Non Parametric) وهذا يستوجب انتقاء ادوات احصائية ملائمة لتحليل ومعالجة البيانات واختبار الفرضيات وعلى هذا الأساس تستلزم الادوات الاتية:

1. التحليل العاملي (Factors Analysis) أسلوب إحصائي يستخدم في كثير من المواضيع الاحصائية المتقدمة, ومن ضمن استخداماته انه يسلسل العوامل او المحاور حسب أهميتها ويعطي كل محور نسبته في الاسهام في البحث, أي يظهر المحاور حسب أهميتها وكذلك يظهر اهمية كل متغير داخل كل محور ويسقط المتغيرات غير المهمة (الساعدي, 2006 :43).
2. معامل ارتباط الرتب كندال Kendall's Rank Correlation

يعتمد قانون كندال على الاشارات فأن كانت الرتب التي تقارن مع الرتبة المعنية اكبر اخذت اشارة موجبة ذلك لانها مع ترتيب الاعداد الطبيعية, وان كانت اصغر اخذت اشارة سالبة, ويكون معامل ارتباط الرتب r مساويا للنسبة بين المجموع الجبري للاشارات عندما تكون الرتب للقيم بوضعها الحقيقي على مجموع الاشارات عندما تكون الرتب للقيم المرتبة ترتيبا تصاعديا او تنازليا (المشهداني, 1976 :66).

3. اختبار (t) لاختيار معنوية معامل ارتباط كندال (kendall)

المبحث الثاني

الاطار النظري لمتغيرات البحث

سيقدم هذا المبحث عرضا نظريا لتاطير متغيري البحث فكريا وعلى وفق مطلبين وكما ياتي:

المطلب الاول

الثقة التنظيمية Organizational Trust

يقدم هذا المطلب مفهوم الثقة التنظيمية والتطور المفاهيمي التاريخي لها وانواعها، وكما ياتي:

أولا: مفهوم الثقة من خلال مداخلها

الثقة في اللغة تحت كلمة وثق، وجمعها ثقات، أي وثق به ويثق، والوثاقة هي مصدر الشيء الوثيق المحكم أي انه العهد الوثيق (ابن منظور، 1978 :371)، إما في معناه الاصطلاحي على وفق قاموس (Oxford , 2003 : 799) فقد حدد معنى الثقة بأنها "الشعور الذي يملكه الشخص تجاه الطرف الأخر من حيث ثقته بقيامة بالإعمال والأفعال المتفق عليها".

عندما نريد ان نفهم معناها بشكل اكثر دقة وتناسب مع مجال استعمالها لابد ان نفهمها على وفق مداخلها، اذ لم تعد مفاهيم الثقة السائدة في الخمسينيات من القرن العشرين مقبولة في اطار اعمال المنظمات والعلوم الاخرى، وعلى سبيل المثال تعريف (Rikson,1953) اذ وصفها بانها المكون المركزي للشخصية السليمة او الصحيحة، وكذلك تعريف (Rotter, 1954) الذي كان ينظر للثقة من منظور التعلم الاجتماعي حصرا.

من الباحثين من دخل مدخلا نفسيا في تحديد مفهوم الثقة اذ اشار (Wicks, et al., 1999: 2) اليها على انها التوقع لسلوك وتصرفات الطرف الأخر والمبررة بشكل أخلاقي والمعتمدة على المبادئ الأخلاقية في عملية التبادل ألمشتركة بين الطرفين، وجاء تعريف (Panteli & Sockalgam, 2002: 5) للثقة بانها توقع موثوق وايجابي وذاتي تتعلق بسلوك شخص ما يستلزم تحمل ألمخاطرة من قبل الطرف الواثق، وهي حالة نفسية تمثل القابلية على التنبؤ والمعتمدة على التوقعات الايجابية لنوايا وسلوك الطرف الأخر من وجهة نظر (Becrra & Cupta, 2003: 33)، وحمل المبادئ لكل من الطرفين والتي تتطلب الحصول على درجة من الأيمان والصدق بانجاز الهدف المطلوب، وان هذه القيم والمبادئ والمعايير الأخلاقية تكون نابعة من داخل الفرد مثل الأمانة والولاء والصدق (Cerff, 2004: 2).

ومن منظور اقتصادي فقد عرفها (Aulkh, et al., 1996: 106) بأنها إمكانية اعتماد شخص معين على أقوال وأفعال شريكة التجاري لضمان المصالح المشتركة والمتبادلة بين الطرفين، كذلك الثقة توقع ايجابي لشخص معين بان شريكة التجاري سيتصرف بطريقة معقولة وعادلة وبشكل مشترك Smith &

(Barclay, 1997: 5)، وهي شعور الذي يحمله المشتري تجاه البائع والمنتجات كونها تحقق التوقع الايجابي لدى المشتري (Plan, et al., 1999: 62).

اما من منظور اجتماعي منظمي فالثقة توقع ايجابي ينشأ بين الطرفين وذات سلوك منتظم وتعاوني في الاعتماد على الأسس والمعايير والأعراف المشتركة مما يشجع ويسهل علاقات التبادل الاجتماعي والتعاوني بين الطرفين (Barlow, 2001: 15). وللثقة مفهوم من ضمن السياق التنظيمي يعكس تأثير الواثق والموثوق به وطريقة التعامل والتفاعل بين الطرفين وروابطهم الخاصة بالشبكة التنظيمية (Becrra & Cupta, 2003: 33)، وهي درجة إيمان وتقبل الشخص للقرارات والسياسات التي تضعها إدارة المنظمة والتي تقوم بتنفيذها وأدارتها بشكل عادل لجميع الإطراف(Kristonis, 2004: 2)، وراى (Starter, 2005: 88) أن الثقة هي درجة تفويض بعض المسؤوليات والمهام للمرؤوسين الذين يمثلون التوقعات الايجابية الواثقة لانجازهم لتلك المهام والمسؤوليات.

ومن التعاريف أعلاه يمكن القول ان الثقة هي العنصر الثاني من مكونات رأس المال الاجتماعي وهو مفهوم بقدر ما اهتمت به العلوم النفسية والاجتماعية فأنه خضع مؤخرا" للدراسة في مؤلفات الإدارة وما يتعلق بها، والثقة على وفق السياق التنظيمي ازدادت تعقيدا" لكونها مقدمة ونتيجة في نفس الوقت لعمل جماعي ناجح، وهي نتاج ثانوي لهذا العمل الجماعي إذ أن الجماعات وهي تعمل معا"لإكمال متطلبات مشروع ما بشكل ناجح تظهر نوع من الثقة العالية مما يجعل الجهود التعاونية الأكثر تعقيدا"ممكنة (الساعدي، 2011: 145)، اذن يمكن القول ان الثقة التنظيمية هي استعداد طرف لتحمل نتائج سلوك طرف اخر غير مسيطر عليه.

ثانيا: التطور المفاهيمي للثقة التنظيمية :

اشارت دراسة (الساعدي، 2001: 90) الى ان موضوع الثقة اخذ يولد اهتماما متزايدا في الدراسات التنظيمية، اذ راى (Cambetta, 1988: 213- 237) ان دراسة موضوع الثقة يعد عاملا اساسيا وحتميا للتفاعل الاجتماعي، وان موضوع الثقة موضوع متداخل مع عدد كبير من الموضوعات فقد اكد (Lawler,1992: 218 – 221) على انها عامل مهم في دراسات فرق العمل المدارة ذاتيا، اما (Samuel, 1997: 402) ان لها علاقة وطيدة بالمجاميع والفرق وثقافة المنظمة، اما (Leana& Burer III, 1999: 538) فقد ادخلت الثقة بقوة في موضوع راس المال الاجتماعي التنظيمي، ولم تقف الجهود الى هذا الحد بل ان (Starer, 2005: 87) اكد ان دراسة موضوع الثقة تداخل مع تقويم الأداء استنادا الى (Cumming, 1983; Flak, et al., 1985)، والأداء (الإنتاجية) استنادا الى (Argris, 1964; Earley, 1986) والإدارة بالأهداف استنادا الى (Scott, 1980) وسلوك المواطنة التنظيمية استنادا الى (Deluge , 1994 ; Mcallister , 1995) والاتصالات استنادا الى (Giffin, 1967; Oreilly & Anderon, 1980) والسلوك القيادي استنادا الى (Atwater, 1988; Podsakoff, 1990) والصراع

استنادا الى (Bazerman, 1994) وفرق العمل ألمداره ذاتيا استنادا الى (Taylor, 1989) والالتزام التنظيمي والروح المعنوية ودوران العمل استنادا الى (Diffi – Couch, 1984) والإبداع استنادا الى (Ruppel & Harrington, 2000) كل هذه المجالات ألقت الضوء على أهمية الثقة في بيئة العمل.

ومع هذا يمكن القول ان الاهتمام بدراسات وابحاث بالثقة التنظيمية (Organizational Trust) بدأ حديثا" على الرغم من أن ظاهرة الثقة هي ظاهرة قديمة قدم الأشكال الاولى للرابط الإنساني، الا أن الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية بدأ في بداية الخمسينات من القرن الماضي بوصفها موضوعا" رئيسا" في علم النفس، وراى (الطائي، 2007: 61) ان تطور مفهوم الثقة قد تطور مع تطورالفكر الإداري والتنظيمي اذ ركزت المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة (كالسلطة وتقسيم العمل ونطاق الإشراف) التي حدت من تطور الثقة داخل المنظمة، في حين ان المدرسة الانسانية اهتمت بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة بالعنصر البشري وكما أكد (بارنرد) على أهمية النشاط التعاوني بين الأفراد وعده العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف، وبذلك فقد تبلور مفهوم الثقة خلال تلك المرحلة، وعلى الرغم من حداثة اهتمام الباحثين ببحث الثقة التنظيمية الا انهم قد اختلفوا في وضع المفاهيم المعبرة عن محتواها كونها من المفاهيم المتعددة الأبعاد (Cerff, 2004: 8)، فضلا" عن كونها من المفاهيم السلوكية والنفسية للشخص التي يجد الباحثين صعوبة في تحديد مفهومها بدقة، ولعل موضوعات راس المال الاجتماعي التنظيمي اخذت تؤطر للثقة التنظيمية في محور هذا الموجود التنظيمي المهم بوصفها البعد الاكثر اهمية من ابعاد راس المال الاجتماعي التنظيمي والذي جرى التركيز عليه منذ تسعينيات القرن العشرين.

ثالثا: اهمية الثقة التنظيمية

لا نكتفي بالقول بأن الثقة هي عاملا" من عوامل إزالة مخاوف الاشخاص الناجمة من دخولهم الشراكة، بل يمكن للثقة إن تحمل اتصال وتحاور اذا أن الثقة قد تكون مدخلا" مفتوحا" لتبادل رأس المال الفكري وتزيد من التفكير بالقيمة عبر هذه التبادلات، كما أن وجود مستويات عالية من الثقة تجعل الأفراد اكثر رغبة في المجازفة في التبادل على حد وصف (Nahapiet , 1996) و (Ring & Vandeven , 1992) كما أشار (Putnam, 1993) إلى أن الثقة تسهل التعاون كما ان التعاون يربي الثقة، وقد يقود هذا الى تطوير قواعد سلوكية عامة عبر الزمن مما يضاعف الرغبة في التبادل الاجتماعي، والثقة يمكن ان تصبح شكلا" كامنا" لموجودات متوقعة من وجهة نظر (Cramerer & Knez , 1994) مما يمكن أعضاء المجموعة من الاعتماد عليها بشكل عام لتساعد في حل مشاكل التعاون والتنسيق , Kromer) Brewer & Hanna , 1996)

ان فوائد رأس المال الاجتماعي على الصعيد الفردي لايملكها الشخص وحده بقدر ما أنها تسهل تأ ثير الاشخاص داخل الهيكل الاجتماعي، لذلك فأن رأس المال الاجتماعي يعود الى الأطراف المرتبطة بعلاقة

وليس لأي فرد حقوق ملكية خاصة أو قادرة على الحصول على مثل هذه الحقوق (Burt, 1990) أضف إلى ذلك انه بالرغم من وجود قيمة في استخدام رأس المال الاجتماعي فأن من الصعب تناوله بشكل يسير.

وقد اشارت دراسة (الساعدي، 2001: 158) الى ان الثقة التنظيمية وسيلة وعامل لتقليل الكلف، فهي تقلل كلف الإشراف والتحكم بالأداء وكلف عقد الصفقات والعقود كما انها عاملا لتقليل التعقيد التنظيمي، اذ ان الافتقار للثقة يترجم الى حاجة لتدرج هيكلي اكبر واندماج شاقولي، كما انها موجودا استراتيجيا يشكل مصدرا للميزة التنافسية، فكل المزايا التنافسية الملموسة قابلة للتقليد بشكل او باخر الا الثقة التنظيمية التي يصعب تقليدها بين المنظمات، كما انها عاملا وعنصرا للاستثمار ووسيلة لخلق القيمة عبر التبادل المستند الى التعاون وانتاج راس المال الفكري فضلا عن ان الثقة وسيلة لزيادة كفاءة التصرف.

رابعا: انواع الثقة: Types Of Trust

بناءا" على مفاهيم الثقة التنظيمية يمكن لاغراض هذا البحث ان تقسم الثقة التنظيمية إلى ثلاثة عناصر هي (الثقة في الزملاء، والثقة في الرئيس المباشر، والثقة في الإدارة العليا) وهو ذات التقسيم الذي اتبعته العديد من الدراسات منها (Defuria, 1998) ودراسة (Ford,2002) ودراسة (صديق ، 2005) وكذلك دراسة (الطائي،2007) بما يتناسب مع طبيعة البحث والمنظمة المبحوثة، وهذا التقسيم لاينفي وجود انواع اخرى من الثقة، فهناك في اطار العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية نشا مفهوم الثقة التنظيمية تحت عنوان ثقة المنظمة بزبائنها وعد هذا عنصرا من عناصر راس المال الفكري الذي اطلق عليه راس المال الزبوني، كما ان هناك ثقة الزبون بالمنظمة، الا ان اتجاه البحث الذي يركز حول الثقة التنظيمية داخل المنظمة والتي يراد بها الزبون الداخلي حصرا يمكن ان نركز على الانواع الاتية:

1. الثقة في الزملاء: Coworker – Trust

هي تلك العلاقات البينية التعاونية المتبادلة والميل الموقفي الايجابي بين الاشخاص العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة (Becerra & Gupta ,2003 :34)، وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الشخص جدير بثقة الآخرين وتشمل كل من الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء وغيرها.

2. الثقة في الرئيس المباشر: Immediate Supervisor – Trust

يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه اذا ما كانت تتوافر فيه خصائص الكفاءة، والجدارة، والأخلاق، والانفتاح على المرؤوسين، الاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم ودعمهم والعدالة في التعامل معهم (صديق، 2005)

3. الثقة في الإدارة العليا :Upper Management – Trust

فهي توقعات ايجابية من قبل العامل بخصوص تصرف وسلوك الرئيس المباشر أو الإدارة العليا، والنية والرغبة للثقة باقوالهم وأفعالهم (Ellis & Zalabak ,2001)، وتكون هذه الثقة على اساس القواعد والسياسات ومخرجات القيادة مثل العدالة وجودة العلاقة والمكافئات وفرص التطوير المهني والاحترام وغيرها من المواضيع الأخرى (متعب والعطوي، 2008)، وغالبا ما ينصب التركيز على الثقة في الإدارة العليا في رصد سلوكيات المديرين من قبل العاملين ازاء موضوع العدالة الاجرائية والعدالة التوزيعية، ويعد النمط القيادي المناور الذي يوحي للعاملين بانه معهم الا انه في الحقيقة ليس كذلك من اكثر الانماط هدما للثقة في سلوك القيادات الادارية.

المطلب الثاني

إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

سيقدم هذا المبحث عرضا لمفهوم ادارة الجودة الشاملة وفلسفتها في التعليم الجامعي والركائز الأساسية لتطبيقها وكما ياتي:

اولا: مفهوم ادارة الجودة الشاملة :Total Quality Management

لقد استحوذت فلسفة ادارة الجودة الشاملة على الاهتمام الأوسع من قبل الباحثين والكتاب والمفكرين والاختصاصيين والأكاديميين الذين يسعون بشكل خاص لتطوير وتحسين الأداء في المستويات التنظيمية كافة، ولتقريب هذا المفهوم إلى الأذهان يلزم معرفة دلالة كل من كلماتها الثلاثة (الطائي وآخرون ،2008 :23)

الإدارة Management

تعني تطوير القدرات التنظيمية والقيادات الإدارية بحيث تصبح قادرة على التحسين المستمر لغرض المحافظة على المستوى العالي من جودة الأداء.

الجودة Quality

المقصود بها هو تحقيق رغبات المستهلكين والمستفيدين وتوقعاتهم مما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات ، بل تصل أيضا" إلى محاولة تقديم مستوى أعلى من تلك التوقعات.

الشاملة Total

إدخال عناصر العمل كلها بالمنظمة في التحديد والتعريف الدقيق لحاجات المستهلك والمستفيد ورغباته من سلع المنظمة وخدماتها والعمل على بذل كل جهد جماعي وفردي ممكن في سبيل تحقيق تلك الغايات.

لقد ارتكز مفهوم ادارة الجودة الشاملة على أعمال مجموعة من الكتاب والمفكرين الذين تناولوا موضوع الجودة نورد منها:

* هيكل متفق عليه للأداء التشغيلي في عموم المنظمة والمستند إلى التوثيق المتكامل والفاعل في أساليبه الفنية والإدارية لتوجيه وتنسيق الموارد البشرية والمكائن والمواد والمعلومات بأفضل الطرائق لضمان تحقيق رضا الزبائن وبكلفة مناسبة (Feigenbaum, 1991: 78).

*تعرفها المنظمة العالمية للمقاييس (ISO) : هي أسلوب لادارة المنظمة تتمحور بمجملها حول الجودة ويقوم على مشاركة جميع أعضاء تلك المنظمة وتهدف إلى النجاح بعيد الأمد من خلال تحقيق رضا الزبائن وفوائد للمنظمة ذاتها ومن ثم المجتمع (قدار ,1997: 74).

* ادارة المنظمة ككل نحو الارتقاء بجميع الأبعاد للمنتجات والخدمات ذات الأهمية للزبون (Bank, 2002: 260).

* يعرفها معهد الجودة الفدرالي الأمريكي: بأنها نظام إداري استراتيجي متكامل يسعى إلى تحقيق رضا الزبون (العاني وآخرين، 2002: 24).

ثانيا: فلسفة ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

تعد ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي فلسفة إدارية جديدة ترتكز على إشباع حاجات الطلاب وسوق العمل، وتحقق للجامعة النمو والتطور المستمرين وتوصلها إلى تحقيق أهدافها وهي تضمن الفاعلية العظمى والكفاءة المرتفعة في الحقل العلمي والبحثي وتؤدي في النهاية إلى التفوق والتميز والمنافسة، وتشمل الجودة الشاملة الجامعية جميع الكليات والإدارات والعاملين والطلاب المستفيدين من عمليات التحسين المستمر والمستفيدين من مخرجات هذا القطاع، ومما سبق يتضح إن ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي تركز على عدة عوامل كما يرى كلا" من (Hokan, Bengt, Pias, Bo, 2003)

- تركز على الطلاب.
- تعد الجودة جزء رئيسي من إستراتيجية الجامعة.
- تركز عل مشاركة العاملين والمديرين وتعزيز الطاقات والإمكانيات لتنفيذ معدلات الجودة العالية.
- مطابقة لبرنامج التحسينات المستمر فهو لا ينتهي.
- واسعة النطاق في جميع أرجاء الجامعة والكليات.
- تعد كل شخص في الجامعة أوالكلية مسؤولا"عن الجودة.

– شاملة للعمليات والأنشطة التي تطور وتغير ثقافة الجامعة لتركيز على جميع جوانب الجودة.

وهكذا يتبين أن ادارة الجودة الشاملة عبارة عن نهضة جديدة وأسلوب فاعل لادارة الجامعات والمنظمات بصفة عامة، وبالتالي فأن ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي تعني القيام بتوجيه الأنشطة والعمليات (الأكاديمية والإدارية والمالية) على المستويات كافة في منظومة التعليم العالي لإشباع رغبات المنتفعين (سوق العمل والطلاب) عن طريق التطوير والتحسين المستمر لجودة الخدمة المقدمة للطلاب للحصول على خريج ذي كفاءة عالية يتطلبه سوق العمل، وذلك بخلق بيئة ثقافية تنظيمية جديدة قائمة على الالتزام بمبدأ التوجه للزبون (الطلاب وسوق العمل)، والتزام الإدارة بالتحسين المستمر بمبدأ المشاركة الجماعية، وتقويم ملائمة كافة الأوضاع الأكاديمية والإدارية والمالية بما يتفق ومدخل ادارة الجودة الشاملة.

لقد أصبح العالم كقرية صغيرة وذلك عبر وسائل الاتصال والمواصلات المتطورة، وتتطلب ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والانترنيت اليوم ضرورة تطبيق الجودة لدى الجامعات والتعليم العالي وليس فقط لمواجهة الضغوط والتحولات المحلية، ولكن أيضا" لمواجهة المنافسة العالمية بين الجامعات، لذلك لم تعد الجامعات حريصة فقط على البحث عن الجديد والتكنولوجيا من منظور الاستيراد وفلسفة ردود الأفعال، ولكن الجامعات والتكنولوجيا المتقدمة (البادي،2010 ،112).

ثالثا: الركائز الأساسية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي:

تعد الركائز الأساسية ضرورة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم المختلفة، وقد تناولتها العديد من وجهات النظر بشأن التركيز على المحاور الرئيسية لاختيار نموذج يتضمن محاور عديدة في الجودة منها ما تشمل الطالب، ومنها ما يشمل عضو الهيئة التدريسة، ومنها ما شمل طرائق التدريس والمناهج وأداؤها، ومنها ما تطرق للوائح والتشريعات التي تحكمها وطرق تمويلها، ومنها تناول الهيكل التنظيمي والفلسفة الإدارية للمنظمة (Mete, 2004) و (James, 2003) و(مهدي، 1997) وفي ضوء ذلك ومن خلال البحث في الأدب المتعلق بهذا الموضوع والنماذج التي توصلت إليها العديد من الجامعات ومعاهد البحوث يتضح ان هنا ك ثلاث ركائز جوهرية يجب التركيز عليها في أي نموذج لتطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وهي :

1. اهتمامات الزبون :

إذا كانت قضية تحديد الزبائن بالنسبة لأي مؤسسة تعد قضية مهمة، فهي تعد أكثر أهمية وصعوبة بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي لاسباب شتى قد يكون في مقدمتها ان الجهد ينصب حول خدمة التعليم وهي بحد ذاتها منتج غير ملموس يصعب قياسه مقارنة بقياس جودة المنتجات من السلع والبضائع الملموسة، وقد تجلى ذلك بصورة واضحة عندما تناولها كل من (Walton , 1985) و(Machia 1992,) و(Lam, et al., 1991)، من خلال التركيز على حاجات الزبائن وعلى سبيل المثال

المقابلات الشخصية بين الموردين والزبائن، والاستماع الفاعل لهم، والاستبيانات وعمليات المسح، والعصف الذهني، وأخيرا" الرسوم البيانية للاحتمالات المتوقعة.

2. منظمة التعلم : Learning Organization

يرى سينج (Senge) ان مدخل ادارة النظم لا يمكن اعتماده إلا في منظمة التعلم، وهنا يظهر التساؤل الاتي: ما المفصود بمنظمة التعلم؟. اذ يرى سينج (Senge) ان منظمة التعلم هي تلك المنظمة التي تعمل بشكل متواصل لتوسيع قدرتها على وضع تصور للمستقبل، بينما يرى سولومون (Solomon) بأنها عبارة عن رؤية تنظر إلى العالم على انه اعتمادي ومتغير، وعلى الرغم من ان هذه المنظمة دائما" ما تكون موجودة الا أنها لا تكون منظمة تعلم بالمعنى الكامل، في حين يرى ستودارد (Stoddard) بأنها عبارة عن منظمة تتميز بمهارة وابتكار واكتساب ونقل المعرفة وتعديل سلوكها بما بمكنها من اكتساب معارف ورؤى جديدة، أما بيتشي (B. Peachy) فيرى أنها ذلك المكان الذي تستطيع من خلاله ان تفهم النظام الذي تعمل فيه وتركز على تعزيز قدرة هذا المكان على ان يكون أفضل في التعليم لتدريس وبناء المجتمع.

وقد قام عدد من الباحثين منهم (Werner Crous: 2000) بدراسة مدى أهمية المعلومات التي يجري تجميعها في منظمات التعلم وتوصلوا الى أن هذه المنظمات تسعى للحصول على معلومات جديدة بطريقة مبتكرة والاهتمام بها وتوصيلها الى كل الأعضاء للاستفادة منها وتستمر بقياس مستوى الأداء ومدى التقدم. ومن خلال ما تقدم من التعريفات فلابد من توافر صفات منظمة التعلم كما ذكرها (Sange, 2007) وهي (أن تنفذ الإدارة تغيير في العقول، وان يكون لديها توجه ابتكاري يشجع الأفراد على المبادرة بدلا" من الانتظار، وأن يكون لديها توجه نحو تفكير النظم) فهي منظمة تعيد قراءة مشاكلها واعادة خرائطها العقلية واساليب تفكيرها وعملها لانتاج وضع جديد يتلائم مع التطورات البيئية في مجال صناعتها.

3.القيادة leadership

تمثل القيادة عصرا" من العناصر المهمة في حركة الجودة، فكل شخص داخل المؤسسة يجب أن يكون قائدا"، وهذا الشيء ينطبق على التعليم العالي والتعليم العام كما ينطبق على أي قطاع آخر، فأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والإداريون يجب أن يكونوا جميعا" قادة، وهذا مايؤكده (سينج) اذ يقرر أن العامل في مؤسسة ليس هو المشكلة، ولكن المشكلة غالبا" ما تتركز في الإدارة العليا، ويضيف الى ذلك أن افتقاد القيادة يمثل عقبة أساسية في سبيل التطبيق الناجح لادارة النظم (Walton , 1985).

وتعد مسألة القيادة من القضايا المعقدة التي تمت دراستها بأستفاضة مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات والنماذج لها منها:

1. نظرية الطريق الى الهدف (Path – goal Theory)

2. نظرية القيادة الموقفية عند (هارسي وبلانشرد).

3. نظرية الدور (Role Theory)

4. نظرية التوقع (Theory Expectancy)

5. نموذج التأثير المتعدد الجوانب لأوسبون وهانت (Ossborn & Hant)

كما كان هناك مداخل عديدة لدراسة القيادة نشير لاكثرها شيوعا وكما ياتي:

* مدخل تأثير القوى (Power – influence Approach) * مدخل السلوك (Behavior Approach) * مدخل السمات (Traits Approach) * المدخل الموقفي (Situational Approach)

وهناك أنماط متعددة ومتنوعة من القيادات وهذا بطبيعة الحال يرجع إلى إن القيادات من الناحية الشخصية يمرون بتجارب وخبرات مختلفة على مدار حياتهم العملية، وبالتالي تؤثر هذه التجارب على نمط القيادة والأسلوب القيادي الذي يتبناه القائد في ممارسة دوره ومهامه، اذ أشارت (Lisa, 1998) اى أن هناك خمسة أنماط رئيسية للقيادة وهي:

(1) . الاستراتيجي (Strategist) : وهو الشخص الذي ينظر إلى التغيير على أنه قوة داخلية بدلا" من كونه قوة خارجية، أما البيروقراطي فهو الذي ينظر غالبا التغيير على أنه شيء هامشي وربما مهدد للعملية.

(2) . الإبتكاري (Opportunist): وهوا لشخص الذي يتطلع دائما" إلى إيجاد ارتباطات بين الأفكار الجديدة ، وجوانب القوة والضعف في المؤسسة .

(3) . التعاوني (Builder – Team): وهو الشخص الذي يدرك أن التعاون شيء ضروري لتطوير الأفكار في المؤسسة التي تعتمد على المعرفة .

(4) . التعزيزي (Nurturer): وهو الشخص الذي يؤدي دورا" مهما" في استثارة وتوليد الأفكار .

(5) . الانطباعي (Perspectives) : وهو ذلك الشخص الذي تكون لديه طرائق الاسهام في المجتمع خارج نطاق المبنى الدقيق.

المبحث الثالث

الجانب العملي

اولا:التحليل العاملي لفقرات الاستبانة (Factors Analysis)

اعتمد البحث على النسب المستخرجة باسلوب تحليل العوامل الاساسية (Principals Component Analysis) باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS) لبناء نموذج التحليل ألعاملي من خلال طريقة المكونات الرئيسة الاعتيادية، التي في ضوءها تجري عملية تحديد نسب التشبع لكل فقرة وبالتالي لكل بعد رئيس وفرعي. اذ كانت النسبة المتراكمة للتباين التي حققتها العوامل الاربعة التي فسرت ما نسبته (90.483) من التباين الكلي للاستبانة. وهي نسبة جيدة توقف الباحث عندها وهي كالأتي:

1. الثقة التنظيمية:

تضمنت ثلاثة ابعاد فرعية جرى تحليل فقراتها وكما ياتي:

(أ) الثقة في الزملاء:

الجدول(2) نسب التشبع وتميز فقرات بعد الثقة بالزملاء

رقم الفقرة	مضمون الفقرة	نسبة التشبع	التميز	نسبة التشبع الكلية للبعد
1	أثق بزملائي وأعمل معهم من حيث تبادل الأفكار والمعلومات	(0.61)	متميزة	**0.56**
2	يعمل زملائي بتحقيق أهدافنا المشتركة	(0.58)	متميزة	
3	خصائص زملائي تشجع الآخرين على الثقة بهم	(0.74)	متميزة	

4	يقوم زملائي بمساعدتي في إكمال/ انجاز مهام عملي	(0.75)	متميزة	
5	أقوم بتبادل المعرفة مع زملائي من اجل توليدها خدمة لصالح المنظمة	(0.64)	متميزة	

من خلال استقراء ما ورد في الجدول (2) من مؤشرات رقمية تبين ان نسب التشبع وان كانت قد استوفت حدود التشبع كونها كانت اكبر من (30%) الا انه جاءت بالترتيب الأخير من بين ابعاد الثقة التنظيمية، ولعل فقرة (يعمل زملائي بتحقيق أهدافنا المشتركة) كانت هي الأقل تشبعا من بين فقرات هذا البعد، في حين ان صفة التعاون كانت متيسرة بين العاملين وقد حققت نسبة تشبع كانت هي الاكبر (يقوم زملائي بمساعدتي في إكمال/ انجاز مهام عملي) مما يعني ان الإدارة لم تهتم بوضع الاهداف الجماعية للعاملين ومن خلال اقسامهم العلمية حصرا. وها منطق متقاطع مع ما ورد من تعريف لإدارة الجودة الشاملة كونها مهمة الجميع وليس مهمة شخص او قسم بعينة.

(ب) الثقة بالرئيس المباشر:

الجدول(3) نسب التشبع وتميز فقرات بعد الثقة بالرئيس المباشر

رقم الفقرة	مضمون الفقرة	نسبة التشبع	التميز	نسبة التشبع الكلية للبعد
6	أثق بالمسؤول المباشر كونه يتمتع بكفاءة عالية في العمل.	(0.90)	متميزة	0.75
7	المسؤول المباشر يبدي النصيحة والتعاون معنا	(0.86)	متميزة	
8	يهتم المسؤول المباشر بمصالحنا ويعمل على تحقيقها	(0.88)	متميزة	

9	يتعامل المسؤول المباشر بعدالة تنظيمية مع الجميع من دون ان يميز احد عن الآخر.	(0.85)	متميزة	
10	أشعر بأن المسؤول المباشر صديق حميم نلجأ له جميعا" عندما تواجهنا المشكلات في العمل	(0.96)	متميزة	

جاءت نسب التشبع مرتفعة قياسا بالبعد السابق وقد جاء ترتيب الثقة بالرئيس المباشر بالترتيب الثاني مما يعني ان هناك ادارة جيدة تستمع لاراء العاملين وتمارس دور الميسر والناصح والصديق، الا اننا وكما اشرنا في البعد السابق ادارة يعوزها التوجه الفرقي وذلك لغياب الاهداف الجماعية.

(ج) الثقة في الإدارة العليا :

الجدول(4) نسب التشبع وتميز فقرات بعد الثقة بالرئيس الاعلى

رقم الفقرة	مضمون الفقرة	نسبة التشبع	التميز	نسبة التشبع الكلية للبعد
11	أثق بالإدارة العليا وبتصرفاتها كافة.	(0.93)	متميزة	0.79
12	تحترم الإدارة العليا آرائنا في العمل مما يولد ثقة كبيرة بأنفسنا.	(0.94)	متميزة	

13	سلوك الإدارة العليا يتصف بالعدالة وتحقيق أهداف العاملين والمنظمة على حد سواء.	(0.98)	متميزة	
14	تهتم الإدارة العليا بمصالحنا الشخصية وتعطي لها وقتا	(0.90)	متميزة	
15	تتعاون الإدارة مع رئيسنا المباشر مما ينعكس بشكل ايجابي على ثقتنا به	(0.93)	متميزة	

يبدو مما تقدم من مؤشرات رقمية ان الإدارة العليا تفردت برضا العاملين وبشكل مميز وهذا مؤشر كبير على إمكانية نجاح جهود الجودة في الكلية، الا ان هناك فجوة ضيقة كما يبدو بين الإدارة العليا والزملاء اذ يبدو انها لم تتطلع على غياب الأهداف الجماعية وبالتالي ستكون امام مهمة النزول المباشر لتحري اسباب تراجع الثقة بالزملاء ورسم الأهداف الجماعية والأهداف العامة للمنظمة.

ثانيا : – محور ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

(أ) اهتمامات الزبون :

الجدول(5) نسب التشبع وتميز فقرات بعد اهتمامات الزبون

رقم الفقرة	مضمون الفقرة	نسبة التشبع	التميز	نسبة التشبع الكلية للبعد
16	يثق الطلبة بالخدمات التي تقدمه الكلية.	(0.94)	متميزة	**0.74**
17	يتطلع الطلبة إلى تقديم خدمات تعليميه ذات جودة عالية.	(0.95)	متميزة	

18	تضع الإدارة العليا خدمة الطلبة في توجهها الاستراتيجي	(0.92)	متميزة	
19	تهتم الإدارة العليا بتقديم خدمات ترفيهية إلى الطلبة مما ينعكس ذلك على رفاقهم	(0.92)	متميزة	
20	الاتصالات مفتوحة ومتبادلة مابين الإدارة العليا والرؤساء وزملاء العمل مما يولد تكامل في الخدمة التعليمية	(0.96)	متميزة	

جاءت المؤشرات الرقمية لتدل على تقدم هذا البعد على باقي ابعاد الجودة اذ ان الفقرات كافة حققت نسب تشبع مرتفعة، ومما لاشك فيه ان هذا مؤشر عالي على توجه الكلية نحو الزبون بوصفه الاسبقية الأولى في ترجمة فلسفة الجودة الشاملة.

(ب) منظمة التعلم ودورها في التحسين المستمر:

الجدول(6) نسب التشبع وتميز فقرات بعد منظمة التعلم

رقم الفقرة	مضمون الفقرة	نسبة التشبع	التميز	نسبة التشبع الكلية للبعد
21	إن الثقة المتبادلة مابين الإدارة العليا والرئيس المباشر لها دلالات ايجابية في العملية التعليمية	(0.90)	متميزة	**0.67**

22	تعمل عمادة الكلية وأقسامها في تحسين جودة الخدمات التعليمية	(0.77)	متميزة	
23	من بين أولويات واهتمامات لادارة العليا هو شعار التحسين المستمر	(0.79)	متميزة	
24	يتشاور عميد الكلية مع رؤساء الأقسام بخصوص عمليات التحسين المستمر للأبنية ولكافة مستلزمات الكلية	(0.80)	متميزة	
25	تأخذ الإدارة العليا بنظر الاعتبار المتغيرات البيئية	(0.81)	متميزة	

يمثل هذا البعد اكثر الابعاد الثلاثة من ابعاد الجودة الشاملة تراجعا، اذ يعد التحسين المستمر حالة متيسرة في ضوء الممكن مما يتيسر للكلية من موارد، ولعل كون تمويل التعليم العالي عامة في العراق يعتمد الدعم الحكومي بالدرجة الأساس فان كل توجهات الكلية نحو التحسين المستمر تتقيد بالمتاح من الإمكانيات سواء كان على مستوى تطوير الملاكات المقيدة بخطط الابتعاث والايفادات او بتطوير المناهج او بمدخلات الكلية من الطلبة كونها كلية رسمية وتخضع لانسيابية المعدلات.

(ج) القيادة

الجدول(7) نسب التشبع وتميز فقرات بعد القيادة

رقم الفقرة	مضمون الفقرة	نسبة التشبع	التميز	نسبة التشبع الكلية للبعد
26	تتخذ قرارات الإدارة العليا وفق أسلوب علمي ممنهج	(0.90)	متميزة	**0.79**

27	تراعي الإدارة العليا تحقيق الأهداف الشخصية بما يتلاءم مع اهدافها	(0.80)	متميزة	
28	هناك جودة في اتخاذ القرارات ولها آثار ايجابية تنعكس على العملية التعليمية	(0.85)	متميزة	
29	تمارس الإدارة العليا أنماطا" متعددة في القيادة يؤهلها بأن تكون قيادة رائدة في مجال أعمالها	(0.92)	متميزة	
30	تسعى الإدارة العليا باتخاذ قراراتها باعتماد الجودة في التعليم	(0.81)	متميزة	

ان هذا البعد جاء في الترتيب الثاني بين ابعاد الجودة اذ نلاحظ من خلال منطوق الفقرة (تسعى الإدارة العليا باتخاذ قراراتها باعتماد الجودة في التعليم) ان الإدارة ادخلت الجودة الشاملة من ضمن فلسفتها، وهو مؤشر صحة على توجه الكلية، الا اننا في الحقيقة نلاحظ ان نظام ادارة الجودة في الكلية يعد لحد الان مستعدا لتقبل العمل بالجودة وان الكلية مؤهلة على مستوى ادارتها للحصول على الاعتماد الاكاديمي على مستوى ثقافتها العامة فقط، مما يسهل الامر لها وللمختصين عن تاهيلها مستقبلا من غرس الجودة بوصفها معايير ملزمة للتطبيق فيما لو قررت الكلية استقدام الجهات المعنية بتاهيلها.

ثانياً: اختبار فرضيات علاقات الارتباط لمتغيرات البحث الرئيسة والفرعية :

يتخصص هذا الجزء من البحث بعرض إحصائي يجري من خلاله إختبار وتحليل علاقات الإرتباط بين متغيري البحث (الثقة التنظيمية من خلال ابعادها وادارة الجودة الشاملة على المستوى الكلي) وسيجري اختبارها حسب ورودها في المخطط البحث الفرضي وهي كالأتي:

جدول(8) مصفوفة كندال لعلاقات الارتباط للمتغيرات الرئيسة والفرعية

ت	البعد	ادارة الجودة الشاملة	T المحسوبة

1	الثقة في الزملاء	0.51	3.65
2	الثقة في الرئيس المباشر	0.94	16.98
3	الثقة في الادارة العليا	0.95	18.75

المصدر: من اعداد الباحثين **n=38**

1. الفرضية الاولى: ترتبط الثقة بالزملاء بإدارة الجودة الشاملة ارتباط ذو دلالة معنوية.
من خلال معطيات جدول(8) اتضح وجود علاقة ارتباط ايجابية متوسطة بين الثقة بالزملاء وادارة الجودة الشاملة (0.51) ,اما قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولة البالغة (1.684) وعلية لا ترفض هذه الفرضية على مستوى هذه البحث .

2.الفرضية الثانية: ترتبط الثقة بالرئيس المباشر بإدارة الجودة الشاملة ارتباط ذو دلالة معنوية.
من خلال معطيات جدول(8) اتضح وجود علاقة ارتباط قوية بين الثقة بالرئيس المباشر وادارة الجودة الشاملة (0.94) ,اما قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولة البالغة (1.684) وعلية لا ترفض هذه الفرضية على مستوى هذه البحث.

3. الفرضية الثالثة: ترتبط الثقة في لادارة العليا بإدارة الجودة الشاملة ارتباط ذو دلالة معنوية.
من خلال معطيات جدول(8) اتضح وجود علاقة ارتباط قوية بين الثقة بالادارة العليا وادارة الجودة الشاملة (0.95) ،اما قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولة البالغة (1.684) وعليه لا ترفض هذه الفرضية على مستوى هذه البحث.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

تنتهي محاور البحث باهم ما اسفرت عنه التحللات الاحصائية من نتائج وبصيغة استنتاجات وتوصيات سيجري عرضها كما ياتي:

اولا: الاستنتاجات

1. تراجع الثقة بالزملاء بشكل واضح، وبالرغم من ان هذا البعد قد حقق معاملا مقبولا الى حد ما الا انه يعد اشد الابعاد تراجعا من حيث تفاعله بإدارة الجودة الشاملة.
2. يعزى التراجع في تفاعل بعد الثقة بالزملاء وإدارة الجودة الشاملة الى تراجع تعامل الزملاء للمعرفة من اجل توليدها خدمة لصالح المنظمة بقدر ما ان الجهود ليست ذات طابع تعاوني.

3. لم يتأكد من خلال النتائج التي رشحت عن اجابات افراد العينة ان هناك اهداف مشتركة بين الزملاء.
4. تؤدي الثقة بالرئيس المباشر دور مهم في إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال الكفاءة العالية التي يتمتع بها ومقدار ما يقدمه من نصائح للآخرين واهتمامه بمصالحهم وعمله على تحقيقها فضلا عن القدر المنشود من العدالة التي يتعامل بها مع الجميع.
5. للثقة بالإدارة العليا الدور الواضح والجلي في إدارة الجودة الشاملة وذلك نتيجة لحرص الإدارة العليا على احترام أراء الآخرين والسلوك العادل الذي تسلكه الإدارة الأمر الذي ويولد ثقة العاملين بكافة تصرفات إدارتهم.
6. تقدمت الثقة بالإدارة على الثقة بالرئيس المباشر وقد يعزى هذا الى عوامل تنظيمية بسبب الإشراف المباشر والعلاقة البيروقراطية وصراع الأدوار.
7. تعكس النتائج التي تحققت وجود ادراك لدى الادارات العليا والوسطى لثقافة الجودة وحاجة الكلية اليها وهذا مؤشر جيد جدا اذ تعد قناعة الادارة العليا احد وأولى المبادئ لتطبيق الجودة الشاملة.
8. ان تراجع مؤشرات الثقة بالزملاء في علاقتها بادارة الجودة الشاملة يعد مؤشرا سلبيا على مفهوم الزبون الداخلي وذلك ربما بسبب ضعف ثقافة الزبون بين الزملاء.
9. تضع الإدارة العليا خدمة الطلبة في توجهها الاستراتيجي بوصفه منطلق اساس لتطبيق شروط الجودة ومبادئها.
10. تراجعت انشطة التحسين المستمر في اداء الكلية عن باقي انشطة الجودة.

ثانيا: التوصيات

1. أن تعمل الجامعة وبشكل جاد على زرع الثقة بين زملاء العمل في داخل الوسط الجامعي من خلال التأكيد على تبادل الأفكار والاشتراك في المعلومات الأمر الذي يصب في تحقيق أهداف الجامعة.
2. على ادارة الكلية ان تزيل الفجوة بين ثقة الزملاء فيما بينهم وثقتهم برئيسهم الاعلى والادارة العليا من خلال تقديم كل التعزيزات التي تحافظ على ثقة العاملين برئيسهم المباشر وبإدارتهم.
3. خلق أجواء يسودها الاحترام والألفة وتشجيعهم على تبادل الأفكار والمعلومات فيما بينهم وحثهم على مساعدة احدهما للأخر التأكيد على الثقة المتبادلة بين الطرفين والذي بدوره سيسهل عمل إدارة الجودة الشاملة.
4. ترسيخ مفهوم الزبون الخارجي والداخلي وذلك من خلال اشاعة ثقافة الجودة.
5. ان تكون للكلية رؤية مشتركة لأهدافها يتوحد في إطارها العاملين على ان تشجع العمل الفرقي والجماعي في ممارسات اعضاء الهيئة التدريسية.

6. بناء راس المال الاجتماعي التنظيمي الذي تعد الثقة التنظيمية احد ابرز ابعاده.
7. لابد للكلية من ان تتجه الى تعدد مصادر تمويلها والعمل بمنهج الكلية المنتجة للمباشرة بالتحسين المستمر والتوسع من دون الاعتماد على التمويل الرسمي الذي يعد قيدا على انشطتها صوب الجودة.
8. ان تعمل عمادة الكلية وأقسامها في تحسين جودة الخدمات التعليمية لترتقي بمصاف معايير الجودة التي تسعى لتبنيها.

المصادر

اولا: المصادر العربية

أ. الكتب

1 . الباوي، نواف محمد ،الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الأيزو،عمان ،مطبعة اليازوري ،2010.

2. أبو النيل، محمود السيد، 1985، علم النفس الاجتماعي، ط/ 4، دراسات عربية وعالمية، الجزء الأول، بيروت، دار النهضة العربية. 188

3. الطائي, يوسف حجيم، والعبادي محمد فوزي، والعبادي، هاشم فوزي دباس، ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ،2008.

4. المشهداني، محمود، (1976) "من مراحل الطريقة الإحصائية"، بغداد. ص: 66

5 . الساعدي، مؤيد يوسف نعمة " مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية " عمان، دار الوراق للنشر والتوزيع،2011 ، 145 – 146)

6 . صديق, محمد جلال سليمان, اثر الثقة التنظيمية على إدراك العاملين لإدارة المعرفة في البنوك التجارية المصرية ،كلية التجارة جامعة المنصورة ،2005.

7. قدار, طاهر رجب، المدخل الى ادارة الجودة الشاملة والايزو9000 ،(سوريا : دمشق , مكتبة الأسد للطباعة والنشر ، 1997).

8. العاني, خليل ابراهيم محمد، وآخرون، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 2000 :9001 ،الطبعة الأولى (بغداد :مطبعة الأشقر للنشر والتوزيع ،2002).

ب. الرسائل والأطاريح

9 .الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، (2001)، أخلاقيات الإدارة والرقابة الإدارية على وفق انموذج الثقة، رسالة ماجستير (غ م) ،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

10. الساعدي, مؤيد يوسف نعمة ،(2006)،التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دراسة تحليلية في عينة من المنظمات الصحية،(اطروحة دكتوراه بفلسفة إدارة الأعمال غير منشورة مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد)، جامعة بغداد . ص:35.

11. الطائي, رنا ناصر، "الانماط القيادية والثقة التنظيمية واثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي ، دراسة تطبيقيه لأراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط "رسالة ماجستير ،كلية الاداره والاقتصاد، جامعة بغداد، 2007.

ج. المجلات والدوريات

12 .الأعرجي, صبيحة قاسم, والعابدي, علي رزاق " اثر الثقة التنظيمية في قياس الأداء الأستراتيجي بأ ستخدام بطاقة العلامات المتوازنة"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (12)، العدد (1)، لسنه 2010 .

13 .متعب, حامد كاظم، والعطوي، عامر علي،دور الثقة التنظيمية في تحسين مخرجات العمل الموقفية والسلوكية، مجلة القادسية للعلوم الأدارية والاقتصادية، المجلد (10)،العدد 2 لسنة 2008.

د. المؤتمرات

14 . مهدي،ابراهيم محمد(1997)،"تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في تصميم برامج التعليم التجاري",ورقة عمل مقدمه في مؤتمر : ادارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي ، بنها، كلية التجارة.

ثانيآ: المصادر الأجنبية

1.Burt, R,S. 1990. The Contingent Value of Social Capital Administrative Science Quarterly . 42:339 – 365 .

2. Bratton J. & Gold J. , " Human Resource Management: Theory and Practice", 3/e , Great Britain, Bath Press m Bath , 2003 .

3.Calinago, S., 1989: An Integrated Control Theory Model of Work motivation, Academy of Management Review, Vol.14 No. 2, pp. 362

4.Defuria, G.L., A Behavioral Model of Interpersonal Trust, Un published Doctoral Dissertation, st. 1998 .

5. Ellis, K. and P.S. Zalabak (2001). "Trust in Top Management and Immediate Supervisor: The Relationship to Satisfaction, Perceived Organizational Effectiveness, and Information Receiving " Communication Quarterly 49 (4): 382 – 398 .

6. Feigenbaum, A. V Total Quality control. New York, McGraw Hill. Inc. 1991.

7. Ford, D., Trust and Knowledge Management: The Seeds of Success, Working Paper, Center for Knowledge (Kingston : 2001).

8. Hakan W. & Bengt K.& Pias -& Bo e.(2003) Innovation and T.Q.M in Swedish higher Education institution .

9. Hoobler J. M & Johnson N. B., (2004): AN Analysis of Current Human Resource Management Publications, Personnel Review, Vol. 33, no. 6, pp. 665-676.

10. James, V.(2003) T.Q.M : Why Is Its Impact In Higher Education So Small ? The T.Q.M, Magazine V. 15,n.5, p325.

11. Kromer, R. M., Brewer, M.,B., & Hanna , B. A. 1994 . Collective Trust and collative . The Decision to Trust As Asocial Decision . In R.M. Kramer & R. Tyler (Eds) . Trust in organization . Frontiers of Theory and Research : 337 – 399 Thousand Gawks Sage .

12. Lisa, A. (1998)," Commonly Held Theories of Human Resource Development", Human Resource Development International, V. I, N. I.

13. Lam , K . & Wasrsom, F.D, S. R. (1991) . Total Quality A Text of strategic Quality Leadership and planning. Colorado spring Air Academy press ., pp 66-88 .
14. Laka – Mathebula, M. R., (2004), Modeling the Relationship Between Organizational Commitment , Leadership Style, Human Recourses Management Practices and Organizational Trust, Philosophy a Doctor in Organizational Behavior, University of Pretoria.
15. Machia Cary B. N, (1992) Total Quality Management In Higher Education , South Western publishing ,New York.
16. Mete , B.(2004) critical Issues for T.Q.M implementation In higher Education The T.Q.M magazine , V.16 , N.5, P.382.
17. Mishira A.K . 1996 Organizational Responses to Crisis. Centrally of Trust. In, R M. Kramer & T.M Tyler (Eds). Trust in Organization:261 – 287. Thousand oaks, CA : scoc .
18. Misztal . B . 1996 . Trust In Modern Societies. Cambridge England: Polity Press .
19. Nahapiet. J.E. 1996. Management Relationship With Global Clients: Value Creation Through Cross- Border Network. paper Presented At the 16/th Annual Conference of The Strategic management Society-phoenix – AZ .
20. Nahapiet. J. E .1996. Management Relationship With Global Events: Value Creation Through Cross- Border Net works. Paper presented at the 16/th Annual Conference of The Strategic Management Society. Phoenix – AZ.
21. Putnam , R.D.1993. The Rosecrans Community ., Social Capital and Dublin life. American Prospect. 13:35 – 42 .
22. Rivett, P., 1992, Principle Model Building, New York. John Wiley& Son.
23. Ring . P.& Van even . A. 1992 Structuring Cooperative Relationships Between Organization , Strategic Management Journal – 13 : 483 -448 24.
24. Sang H., (2007) The relationship Between ISO 9000 Participation and Educational out Comes of School Quality Assurant in Education, V.15, N.P-251.
25. Walton, M(1985) "The Deming Management Method" Putnam Publishing Group , New York.
26. Werner V., Crous M.(2000) Training and Education for T.Q.M In The Commercial Banking Industry of South Africa Managing Service Quality , V.,10,N.1.,p61.

أهمية القرض السندي في تمويل المؤسسة الاقتصادية
–دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز"–

د. حشماوي محمد
كلية ع. الإقتصادية وع. التجارية وع. التسيير
جامعة الجزائر3

باحثة في الدكتوراه. الأغا تغريد
كلية ع. الإقتصادية وع. التجارية وع. التسيير
جامعة الجزائر3

ملخص

تكمن أهمية هذه الدراسة في كون القرض السندي أداة من الأدوات التي تتيحها السوق المالية، فنظرا للدور الكبير لهذه الأخيرة في تطوير وإنعاش الاقتصاد الوطني، أصبح يمثل بديلا تمويليا مهما للمؤسسات الاقتصادية خاصة تلك التي لا يمكن خوصصتها، والتي لا ترغب في إدخال مساهمين جدد من شأنهم التأثير على قراراتها باعتبارهم ملاك في المؤسسة بقدر ما يملكونه من أسهم.

ففي ظل تعدد المشاريع الاستثمارية للمؤسسات وتكاليفها الباهضة، لجأت المؤسسات إلى الاستثمار في القروض السندية لتمويل هذه المشاريع عوض اللجوء إلى القروض البنكية.

Résumé

L'importance de cette étude réside dans le fait que l'emprunt obligataire est un outil offert par le marché financier, en raison du rôle important de ce dernier dans le développement et la relance de l'économie nationale. Cet outil est devenu un financement alternatif important pour les institutions économiques, surtout pour les entreprises qui ne peuvent pas être privatisées, et qui refusent d'accepter de nouveaux actionnaires qui auront de l'influence sur les décisions prises par ces dernièrs en tant que propriétaires des actions. Vu les projets de multi-investissements qui sont coûteux, les entreprises font recours à investir dans des emprunts obligataires pour financer ces projets au lieu de recourir à des prêts bancaires.

مقدمة:

في ظل سعي المؤسسة الاقتصادية إلى مواكبة التقدم التكنولوجي الهائل والمنافسة الشديدة التي تتعرض لها، توجّب عليها البحث عن التمويل اللازم الذي يمكّنها من تحقيق أهدافها المسطّرة والتي هي في تزايد مستمر.ويعد التمويل عن طريق السوق المالية مصدرا من مصادر التمويل الهامة الذي تلجأ إليه المؤسسة الاقتصادية لتغطية احتياجاتها طويلة الأجل، والتي تتيح طريقتين للتمويل إما من خلال أدوات الملكية (أسهم)، أو من خلال القروض السندية.حيث يعتبر القرض السندي من الأدوات المالية طويلة الأجل الذي يمكّن المؤسسة الاقتصادية من اللجوء إليه في حالة نقص مواردها الذاتية، من خلال الحصول على مبالغ ضخمة حسب احتياجاتها ومهما كان حجمها.وتعتبر المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز" من بين المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية التي قامت بطرح مجموعة من القروض السندية لتمويل برامجها الاستثمارية الهادفة لتطوير الاقتصاد الوطني.

ومن هنا تبرز إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

ما هي أهمية القروض السندية في تمويل المؤسسة الاقتصادية بشكل عام ومؤسسة سونلغاز بشكل خاص؟

وللإجابة على الإشكالية المطروحة سوف نتطرق إلى المحاور التالية:

أولا: مفهوم وخصائص القرض السندي.

ثانيا: أنواع ومخاطر السندات.

ثالثا: شروط إصدار القرض السندي والأطراف المشاركة فيه.

رابعا: تقنيات إصدار القرض السندي وطرق تسديده.

خامسا: مزايا وعيوب التمويل بالقرض السندي.

سادسا: دوافع مؤسسة سونلغاز من إصدار القروض السندية.

سابعا: طبيعة القروض السندية المصدرة من طرف مؤسسة سونلغاز.

أولا: مفهوم وخصائص القرض السندي

1- مفهوم القرض السندي:

للقرض السندي عدة مفاهيم من بينها:

❖ **المفهوم الأول:** القرض السندي هو "عقد دين يبرم بين المؤسسة المصدرة للسندات وعدة مقرضين مؤهلين يقومون بإقراض المؤسسة من خلال الاكتتاب في السندات التي تصدرها، ولهم الحق في استرجاع ديونهم إضافة إلى الفوائد".[1]

❖ **المفهوم الثاني:** القرض السندي هو "قرض يصدر من قبل إحدى المؤسسات، البنوك، الدولة، أو إحدى الجماعات المحلية، ويجسد في شكل سندات يكتتب فيها من قبل المستثمرين".[2]

❖ **المفهوم الثالث:** القرض السندي هو عبارة عن "عملية مالية تسمح للشخص المعنوي (مؤسسة أو دولة) بإصدار أوراق مديونية "سندات" مقسمة إلى أجزاء متساوية القيمة، مقابل الحصول على الأموال اللازمة لتمويل استثماراتها".

ومن خلال المفاهيم السابقة يمكننا تعريف القرض السندي بأنه عبارة عن "قرض تصدره المؤسسات الاقتصادية ويتعلق بمبالغ جد ضخمة، حيث يقسم إلى أوراق مالية ذات مبالغ صغيرة ومتساوية تسمى السندات".

2- خصائص القرض السندي:

يتميز القرض السندي بالعديد من الخصائص من بينها:

➢ **مبلغ الإصدار:** هو عبارة عن المبلغ الذي تحتاجه المؤسسة، ويقسم على عدد معين من السندات حسب القيمة الاسمية التي تتضمنها؛

➢ **سعر الإصدار:** هو السعر الذي يتوجب على المكتتب دفعه للحصول على السندات، ويمكن أن يكون إما أكبر من القيمة الاسمية (au dessus du pair)، أو يساوي القيمة الاسمية (au pair)، أو أن يكون سعر الإصدار أقل من القيمة الاسمية (au dessous du pair)؛

➢ **علاوة الإصدار:** هي الفرق بين سعر الإصدار والقيمة الاسمية للسند؛

➢ **القيمة الاسمية:** هي القيمة التي تثبّت على السند عند إصداره، وعلى أساسها يحسب سعر الفائدة الدوري المدفوع لحاملي السندات؛

➢ **القيمة السوقية:** تدعى أيضا بالقيمة الشرائية، وهي تمثل سعر السند بعد الإصدار وخلال عمليات التداول، وتعبر عن القيمة الحقيقية للسند، كما أنها تكون عرضة للتقلبات باستمرار؛

➢ **مدة الاكتتاب:** يتم الاكتتاب في السندات المصدرة وفق مدة محددة تسمى مدة الاكتتاب، وخلال هذه المدة يتمكن المستثمرون من شراء السندات، وتتمكن المؤسسة المصدرة من تحصيل مبلغ القرض السندي؛

➢ **معدل الفائدة الاسمي:** هو عبارة عن معدل الإيراد الذي يحصل عليه مالك السند من المؤسسة المصدرة، وغالبا ما يكون ثابت دون تغيير؛

➢ **تاريخ الاستحقاق:** لكل سند تاريخ استحقاق محدد، أين تقوم فيه المؤسسة المصدرة بسداد القيمة الاسمية والفائدة المستحقة إلى مالكي السندات؛[3]

➢ **شكل السندات:** يتخذ القرض السندي شكلين، إما أن يكون مجسد أو غير مجسدة

-السندات المجسدة: (Matérialisé) تعني أن تكون السندات في شكل صكوك مطبوعة؛

-السندات غير المجسدة: (Dématérialisé) في هذه الحالة يتم تسجيل ملكية السندات الكترونيا، وهذا الشكل من السندات يتيح لأصحابها الوقاية من مخاطر الضياع والسرقة.

ثانيا: أنواع ومخاطر السندات

1- أنواع السندات:

تتخذ السندات عدة أنواع حسب معايير متعددة، نذكر منها:

❖ **حسب الجهة المصدرة**

نميز بين السندات الحكومية أو العامة والسندات الخاصة كالتالي:

– **السندات الحكومية أو العامة:** هي سندات صادرة عن الخزينة العمومية تمثل الدولة فيها الطرف المدين، أما الدائنون فهم البنوك، مؤسسات القطاع العام، ومؤسسات القطاع الخاص، وعموما يكون الهدف من إصدار السندات الحكومية هو تغطية العجز في الميزانية العامة للدولة أو بهدف تخفيض التضخم، وتتميز هذه السندات بخلوها من المخاطر كونها مضمونة من قبل الدولة، وتمتعها بدرجة عالية من السيولة.

– **السندات الخاصة:** هي تلك السندات التي تصدرها المؤسسات المالية أو الشركات المساهمة العاملة في القطاع الخاص، وذلك بهدف تمويل مشاريعها، وغالبا ما تكون مضمونة، وتتميز هذه السندات بمعدلات فائدة أعلى من السندات الحكومية، ولكنها أكثر تعرضا للمخاطر المترتبة على عجز الجهة المصدرة عن الوفاء بالدين وفوائده السنوية.

❖ **حسب الضمانات المقدمة**

نميز بين السندات المضمونة والسندات غير المضمونة كالتالي:

– **السندات المضمونة:** هي تلك السندات التي تقوم الجهة المصدرة لها برهن بعض أصولها لضمان حقوق حملة السندات، ففي حالة عجز المؤسسة عن سداد التزاماتها في تاريخ الاستحقاق، يتم استيفاء الديون من خلال بيع الأصول المرهونة.

– **السندات غير المضمونة:** تكون هذه السندات غير مضمونة بأي أصل من أصول المؤسسة المصدرة، باستثناء مركزها المالي والائتماني.

❖ **حسب القابلية للاستدعاء**

تنقسم السندات حسب هذا المعيار إلى سندات قابلة للاستدعاء وسندات غير قابلة للاستدعاء:

– **السندات القابلة للاستدعاء:** هي السندات التي تتضمن شرط الاستدعاء، حيث تتمكن المؤسسة المصدرة باستدعائها وطلبها وسداد قيمتها قبل تاريخ الاستحقاق، مقابل تعويض يدفع لصاحب

السند يسمى "علاوة الاستدعاء"، والدوافع الرئيسية من إصدار هذا النوع من السندات هو الاستفادة من انخفاض معدلات الفائدة السوقية، بشكل يمنح للمؤسسة ميزة استبدال السندات القائمة ذات الفائدة المرتفعة بسندات ذات فائدة منخفضة، وتكون أسعار هذه السندات منخفضة عن السندات غير القابلة للاستدعاء نظرا للمخاطر التي يتحملها المستثمر.[4]

– **السندات غير القابلة للاستدعاء:** هي السندات التي يكون لحاملها الحق في الاحتفاظ بها لحين انتهاء أجلها، ولا يجوز للمؤسسة المصدرة استدعائها للإطفاء لأي سبب من الأسباب، والأصل أن تكون السندات غير قابلة للاستدعاء إلا إذا نص على قابلية استدعائها بصراحة في عقد الإصدار.

❖ **حسب الحقوق والالتزامات المقدمة لمالكيها**

نميز بين السندات القابلة للتحويل، السندات غير القابلة للتحويل، والسندات ذات علاوة:

– **السندات القابلة للتحويل:** هي سندات تعطي لصاحبها الحق في طلب تحويلها إلى أسهم عادية بعد مرور فترة زمنية معينة وبسعر محدد للسهم الواحد، وتتمتع هذه السندات بمرونة لأن صاحبها يتحصل على فوائد ثابتة في فترات الركود، ويمكنه الحصول على حصة من الأرباح في فترات الرواج بعد استبدال السندات بأسهم عادية.

– **السندات غير القابلة للتحويل:** هي السندات التي لا تعطي لصاحبها حق التحويل، وتصدر عادة بمعدل فائدة أعلى من السندات القابلة للتحويل.

– **السندات ذات علاوة:** هي سندات تعطي لصاحبها الحق في التعويض بمبلغ يفوق سعر إصدارها، والمقصود بالعلاوة مبلغ من المال يدفع من طرف المصدر لصاحب السند عند ميعاد الاستحقاق، إضافة إلى مبلغ إصدار السندات.

❖ **حسب معدل العائد**

نميز بين السندات ذات معدل العائد الثابت والسندات ذات معدل العائد المتغير:

– **السندات ذات معدل العائد الثابت:** هذا النوع من السندات يقدم عائدا مماثلا في كل السنوات إلى غاية نهاية مدة القرض، ويزداد الطلب عليها في حالة انخفاض معدلات الفائدة في البنوك.

– **السندات ذات معدل العائد المتغير:** هي تلك السندات التي يتغير معدل فائدتها حسب معدل الفائدة السائد في السوق أو حسب معدل التضخم، وغالبا ما يكون بمعدلات فائدة تصاعدية.

❖ **حسب الملكية**

نميز بين السندات لحاملها والسندات الاسمية كالتالي:

– **السندات لحاملها:** هي السندات التي لا يقيد فيها اسم صاحبها، ويعتبر حامل السند هو مالكه، وبالتالي فان ملكية هذه السندات يتم نقلها من يد إلى أخرى دون الحاجة إلى قيدها في أي

سجل، كما يستطيع من يحمل السند أن يقبض قيمة الفائدة بمجرد تقديم القسيمة المرفقة بالسند إلى البنك الوسيط للجهة المصدرة؛

– **السندات الاسمية:** هي السندات التي يبين فيها اسم صاحبها، ولا يتم نقل ملكية السندات الاسمية إلا بعد تغيير البيانات المثبتة في السجل، كما أن فوائد هذه السندات لا تدفع إلا لأصحابها أو لمن ينوب عنهم قانونا.

2- مخاطر السندات:

على الرغم من تمتع السندات بميزة ثبات التدفق النقدي، وضمان استرداد أصل الدين (القيمة الاسمية)، إلا أن المستثمرين في هذا النوع من الأدوات المالية يتعرضون إلى المخاطر، منها ما يتعلق بالبيئة الاقتصادية العامة مثلا التوقعات التضخمية وتغيير أسعار الفائدة، ومنها ما يتعلق بالمؤسسة المصدرة نفسها، ومن بين هذه المخاطر نذكر ما يلي:

- **مخاطر أسعار الفائدة:** تتغير أسعار الفائدة في السوق وفقا لعدة عوامل منها قوى العرض والطلب على الأصول المالية المختلفة، معدلات التضخم السائدة، ووضعية الاقتصاد (انتعاش أو انكماش)، وتبرز المخاطر التي يتعرض لها المستثمر في السندات بسبب العلاقة العكسية بين القيمة السوقية للسندات وأسعار الفائدة السوقية، ومن هنا يتعرض حملة السندات إلى مخاطر هبوط أسعار سنداتهم عندما ترتفع أسعار الفائدة السوقية.
- **مخاطر التضخم:** تعد السندات من الأصول المالية الأكثر تأثرا بمخاطر التضخم لأنها ذات دخل ثابت، حيث يؤدي ارتفاع معدل التضخم إلى انخفاض القوة الشرائية للدخل الثابت المتأتي من السندات، نتيجة الارتفاع في المستوى العام للأسعار.
- **مخاطر سعر الصرف:** هي تلك المخاطر المرتبطة بالتغيرات في أسعار الصرف لاسيما بالنسبة للمستثمرين في السندات الدولية.
- **مخاطر ائتمانية (مخاطر التوقف عن السداد):** هي تلك المخاطر التي تنتج عن عدم قدرة المؤسسة المصدرة على سداد الفوائد وأصل الدين في التاريخ المتفق عليه.[5]
- **مخاطر ضعف السيولة:** يقصد بها عدم إمكانية التصرف في السندات من خلال بيعها بسرعة وسهولة دون أن يتعرض حامل السند لأية خسائر، وتظهر هذه المخاطر في حالة تقلب أحوال السوق.[6]
- **مخاطر استدعاء أو إعادة شراء السندات:** قد يتعرض حملة السندات لمخاطر الاستدعاء، عند قيام المؤسسة المصدرة إعادة شراء السندات التي أصدرتها بعد فترة زمنية معينة تكون عادة عندما ينخفض سعر الفائدة السوقي، وهو ما يعرض حملتها إلى المخاطر.

ثالثا: شروط إصدار القرض السندي والأطراف المشاركة فيه

1- شروط إصدار القرض السندي:

إن إصدار القروض السندية يخضع لمجموعة من الشروط التي يجب أن تتوفر في المؤسسة المصدرة، وتتمثل هذه الشروط فيما يلي:[7]

- ❖ يجب أن تكون مؤسسة ذات أسهم (SPA)؛
- ❖ يجب أن يكون رأسمالها محرر (مسدد) كليا وقيمته 500 مليون دج يوم الدخول في البورصة؛[8]
- ❖ توزيع 20% من رأسمالها كحد أدنى على الجمهور؛
- ❖ يجب أي يكون قد مر على وجودها سنتين، ويمكنها تبرير ذلك عن طريق إعداد ميزانيتين متتاليتين مصادق عليهما من قبل الجمعية العامة للمساهمين.

إن عملية إصدار السندات تكون إما عن طريق الاكتتاب الخاص أو عن طريق الاكتتاب العام:

الحالة الأولى: إذا تم إصدار السندات عن طريق الاكتتاب الخاص، فإن المؤسسة المصدرة تبحث مباشرة عن حملة السندات (المتمثلة في المؤسسات)، ولا تقيد بأية شروط عند الإصدار ما عدا الشروط من الناحية القانونية؛

الحالة الثانية: إذا تم إصدار السندات عن طريق الاكتتاب العام، تلجأ المؤسسة إلى العرض العمومي للادخار، وفي هذا السياق تطلب لجنة تنظيم ومراقبة عمليات البورصة (COSOB)* من المؤسسة المصدرة للسند تقديم مذكرة معلومات «Notice d'information»، هذه الأخيرة عبارة عن وثيقة تتضمن معلومات أساسية حول المؤسسة المصدرة التي تمكن المستثمر من اتخاذ قراراته عن دراية؛

تتمثل هذه المعلومات فيما يلي:

- ❖ تقديم المؤسسة المصدرة وتحديد نظامها؛
- ❖ البيانات المالية للمؤسسة المتضمنة معلومات دقيقة عن وضعيتها المالية والمحاسبية، وبصفة خاصة معلومات عن هيكلها المالي ومردوديتها في مجال التمويل؛
- ❖ تطور نشاط المؤسسة وتوقعاتها المستقبلية؛
- ❖ موضوع عملية الإصدار؛
- ❖ شهادة كل الأشخاص المسؤولين بإعداد مذكرة المعلومات (توقيع كل من الممثل القانوني للمصدر، ومحافظ الحسابات).

ويجب أن يرفق مشروع مذكرة المعلومات المقدم للجنة بالوثائق التالية:

- ❖ مشروع البيان الإعلامي الذي يلخص أهم ما تحتويه مذكرة المعلومات؛
- ❖ نسخة من القانون الأساسي أو النظام الداخلي للمؤسسة المصدرة؛

- ❖ محضر الجمعية العامة الذي يسمح فيه بإصدار السندات؛
- ❖ الميزانيتين الأخيرتين لنشاط المؤسسة؛
- ❖ محضر الجمعية العامة المصادق فيه على الميزانيتين الأخيرتين لنشاط المؤسسة؛
- ❖ تقارير محافظ الحسابات المتعلقة بالميزانيتين الأخيرتين لنشاط المؤسسة؛

هذا الملف يجب أن يقدم إلى لجنة تنظيم ومراقبة عمليات البورصة شهرين قبل التاريخ المحدد للإصدار، وللجنة الحق في قبول أو رفض منح تأشيرة إصدار السندات، كما يمكنها طلب إجراء تعديل أو تكملة المعلومات في حالة نقصها، وهنا نميز بين حالتين:

- في حالة رفض اللجنة منح تأشيرتها، فإن قرار الرفض يعلم للمصدر كتابيا؛
- في حالة قبول اللجنة منح تأشيرتها، فبمجرد إصدار التأشيرة يجب على المؤسسة المصدرة قبل فتح الاكتتاب أن تقوم بما يلي:
  - ✓ طبع البيان الإعلامي ونشره (يجب أن يتضمن رقم تأشيرة مذكرة المعلومات)؛
  - ✓ إدراج مذكرة المعلومات في النشرة الرسمية للإعلانات القانونية (BOAL)*؛
  - ✓ نشر بيان بخصوص عملية الإصدار في جريدة وطنية واحدة على الأقل توزع عبر كامل التراب الوطني؛
  - ✓ وضع مذكرة المعلومات والبيان الإعلامي تحت تصرف الجمهور من خلال تواجدهما لدى المؤسسة المصدرة والوسطاء الماليين المكلفين بالتوظيف؛
  - ✓ نشر الضمانات المتاحة لحملة السندات في النشرة الرسمية للإعلانات القانونية.(9)

2- الأطراف المشاركة في إصدار القرض السندي:

إن عملية إصدار القرض السندي تتطلب مشاركة العديد من الأطراف والتي تتعدد كالتالي: (10)

- **المستثمر:"Investisseur"** هو الجهة التي تقوم بشراء السندات، وتتحمل مخاطر الإصدار مباشرة، وتتمثل في المؤسسات الاستثمارية، شركات التأمين، صناديق التقاعد، البنوك التجارية والمركزية، والأفراد؛

- **المصدر:"Emetteur"** هو المقترض الذي يجب أن يتمتع بوضعية مالية جيدة، حتى يطمئن إليه المستثمر لتوقيع اتفاقية شراء السندات، إلى جانب تمتعه بشخصية معنوية مستقلة؛

- **صانع السوق:"Teneur de marché"** يمثل الجهة التي تقوم بالترويج للسندات من خلال تقديم أفضل العروض لسعر الشراء وسعر البيع باستمرار، بهدف تحقيق سيولة دائمة ومستمرة لتلك الأوراق؛

– **السمسار**:"**Courtier**" هو فرد أو مؤسسة يتوسط بين بائعي السندات ومشتريها، وتتمثل مهمته في تنفيذ أوامر الشراء وأوامر البيع للسندات مقابل عمولة يتلقاها؛

– **المضارب أو المتعامل**:"**Spéculateur** " فرد أو مؤسسة يلعب دورا رئيسيا في بيع وشراء السندات، حيث يقوم بشراء كمية معينة من السندات بغرض بيعها بمجرد ارتفاع أسعارها؛

– **المنظم**:"**Arrangeur**" هو المسؤول عن تنظيم وضمان الاكتتاب في السندات مقابل عمولة يحصل عليها؛

– **وكالات التنقيط**:"**Agences de notation**" هي الجهة المختصة بتقييم السندات، حيث تعد التقييمات الصادرة عن تلك الوكالات بمثابة دليل معترف به في أسواق الائتمان.

رابعا: تقنيات إصدار القرض السندي وطرق تسديده

1- تقنيات إصدار القرض السندي:

يتم إصدار القروض السندية إما عن طريق النقابة، أو عن طريق المزايدة، وسوف نتطرق إليهم فيما يلي:

1-1: تقنية النقابة La Syndication

تعتمد تقنية النقابة على قيام المؤسسة المصدرة للسندات بالاتفاق مع أحد البنوك الذي يدعى "البنك المرافق أو الرئيس" على ضمان توظيف السندات، وبدوره يقوم البنك المرافق بالاتصال بمجموعة من البنوك والمؤسسات المالية (التي تسمى "نقابة الإصدار") لتسهيل عملية التوظيف، نظرا لتعدد وكالاتها الموجودة عبر كافة التراب الوطني والتي تضمن النهاية الجيدة لعملية الإصدار، وبالتالي تمكن المؤسسة المصدرة من تحصيل القيمة الإجمالية للقرض السندي.[11]

يتم تنظيم نقابة الإصدار المتكونة غالبا من البنوك وبعض المؤسسات المالية كالتالي:[12]

- **نقابة التوظيف**: **Syndicat de placement** يتمثل دور هذه النقابة في تأمين توظيف السندات من قبل الجمهور باعتبارها وسيط في عملية الإصدار؛
- **نقابة الاكتتاب**: **Syndicat de prise ferme** تقوم هذه النقابة بالاكتتاب في مختلف السندات المصدرة من قبل المؤسسة (أو بنسبة معينة منها)، ثم تعيد بيعها للراغبين في الاكتتاب فيها، مقابل عمولة معينة؛
- **نقابة الضمان**: **Syndicat de garantie** تلتزم البنوك بالاكتتاب في السندات التي لم يتم الاكتتاب فيها من قبل المدخرين في ظل قيامها بدور الوساطة.

2-1: تقنية المزايدة L'Adjudication

تستخدم هذه التقنية غالبا عند إصدار القروض السندية وخاصة بالنسبة لسندات الخزينة، حيث يقوم المزايدون أي المستثمرون بتقديم عروضهم (أوامرهم) المتضمنة كمية السندات المرغوب شراءها والسعر المرغوب فيه في ظرف مغلق قبل بداية المزايدة، ويوجد نوعين من المزايدة:[13]

- **المزايدة على الطريقة الفرنسية: L'adjudication à la française** تسمى أيضا "المزايدة بالسعر المحدود"، حيث بعد فرز أوامر الشراء المقدمة من قبل المزايدون تقوم المؤسسة المصدرة بوضع الحد الأدنى للسعر الذي يحدد قبول الأوامر من عدمها، وبالتالي كل الأوامر التي تكون تحت ذلك الحد يتم رفضها، ويتم وضع سعر ثابت يطبق على كل المستثمرين؛
- **المزايدة على الطريقة الهولندية: L'adjudication à la hollandaise** تسمى "المزايدة بالسعر المطلوب"، حسب هذه الطريقة فإن المؤسسة المصدرة للسندات تبدأ بقبول الأوامر التي تقدم أعلى سعر لتنزل إلى السعر الأدنى منه وهكذا إلى غاية الوصول إلى المبلغ الإجمالي للقرض السندي ليتوقف قبول الأوامر، وتختلف هذه الطريقة عن الطريقة الفرنسية في أن السعر المدفوع من قبل المستثمرون ليس نفسه فكل مستثمر يدفع بالسعر الذي حدده مسبقا من خلال الأمر المقدم.

2- تسديد القرض السندي:

بعد أن يتم الاكتتاب في السندات، تقوم المؤسسة المصدرة بإدارة دينها حتى يتحقق تسديده بالكامل، وهذا التسديد يتضمن الفوائد وأصل الدين، ويوجد عدة طرق لتسديد السندات من بينها:

2-1: التسديد عند الاستحقاق Remboursement in fine

يعتمد التسديد عند الاستحقاق على قيام المؤسسة المصدرة بسداد القيمة الإجمالية للقرض السندي عند حلول أجل الاستحقاق إلى كل حاملي السندات، بينما يتم سداد الفوائد المترتبة على هذه السندات سنويا، وميزة هذه الطريقة أنها تتيح للمؤسسة المصدرة استثمار المبلغ الكلي للقرض طيلة أجله، وعادة لا تلجأ إليها إلا المشروعات التي تتوقع تحسنا في تدفقاتها النقدية عند الاستحقاق.[14]

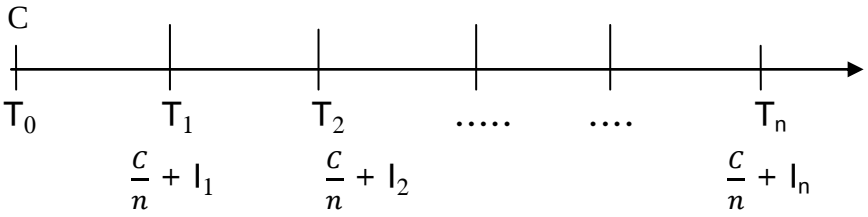
2-2: التسديد بواسطة الاستهلاك Remboursement par amortissement

التسديد بواسطة الاستهلاك يعني أن يتم تقسيط التسديد على امتداد أجل القرض السندي من خلال إجراء عملية السحب بالقرعة لتحديد السندات التي تسدد سنويا،[15] وبالتالي ففي كل سنة يتم تسديد عدد معين من السندات حيث يتوافق السحب الأخير مع استحقاق القرض السندي.

ويوجد عدة طرق لاستهلاك القروض السندية تتعدد كالتالي:[16]

❖ **الاستهلاك بواسطة سلسلات متساوية:** Amortissement par séries égales

يسدد المقترض نفس المبلغ من رأس المال سنويا الذي يمثل قيمة القرض السندي مقسوم على عدد السنوات، وتختلف فقط قيمة الفوائد المدفوعة لأنها تحتسب على أساس رأس المال المتبقي الواجب التسديد. ويمكن توضيح هذه الطريقة من خلال المخطط التالي:



حيث:

C: المبلغ الإجمالي للقرض السندي؛

$\frac{C}{n}$: الاستهلاك السنوي، حيث n تمثل مدة القرض؛

I_1: قيمة الفائدة للسنة الأولى (المبلغ الإجمالي للقرض×معدل الفائدة)؛

I_n= رأس المال المتبقي الواجب التسديد× معدل الفائدة، علما أن:

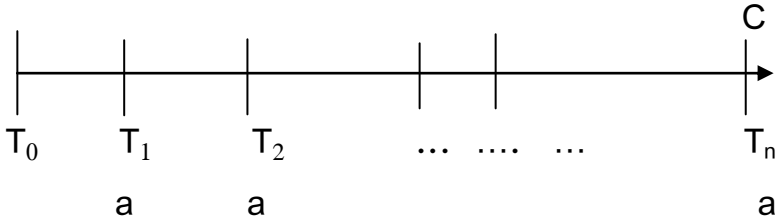
رأس المال المتبقي الواجب التسديد(ن)= رأس المال المتبقي للسنة (ن−1) − الاستهلاك السنوي؛

$(\frac{C}{n} + I_n)$: قسط السنة n.

❖ **الاستهلاك بواسطة أقساط سنوية ثابتة:** Amortissement par annuités constantes

حسب هذه الطريقة تكون الأقساط التي تلتزم الجهة المصدرة بسدادها سنويا متساوية طوال مدة القرض السندي، ويتكون كل قسط من الفوائد المستحقة عن السنة وجزء من رأس المال.

ويمكن توضيح هذه الطريقة من خلال المخطط التالي:



حيث تتلقى المؤسسة بتاريخ "T_0" رأسمال "C"، وتسدد حتى الاستحقاق "n" مبلغا ثابتا "a" الذي يتم احتسابه وفق العلاقة التالية:

$$a = C \times \frac{i}{1-(1+i)^{-n}}$$

حيث:

a: القسط السنوي الثابت؛

C: رأس المال أي المبلغ الإجمالي للقرض السندي؛

i: معدل الفائدة؛

n : مدة استحقاق القرض السندي.

3-2: التسديد المسبق Remboursement anticipé

يقصد بالتسديد المسبق أن تقوم المؤسسة المصدرة بتسديد السندات قبل تاريخ استحقاقها، غير أنه لابد من إدراج النصوص الخاصة به في متن عقد الإصدار، وتقوم المؤسسة بالتسديد المسبق في أغلب الأحيان من خلال إعادة شراء سنداتها عندما تسعر في البورصة بسعر أقل من قيمتها الحقيقية، والهدف من ذلك هو التقليص من عدد السندات التي تلتزم بسدادها. (17)

خامسا: مزايا وعيوب التمويل بالقرض السندي

إن لجوء المؤسسة الاقتصادية إلى التمويل بالقرض السندي له مزايا، مثلما له عيوب أيضا، ويمكن إبراز أهم هذه المزايا والعيوب فيما يلي:

1- مزايا التمويل بالقرض السندي

- يعد القرض السندي مصدر تمويلي طويل الأجل، يمكّن المؤسسة من الحصول على مبالغ كبيرة دون وجود سقف محدد له؛
- إن فوائد السندات تعطي إعفاء ضريبي للمؤسسة باعتبارها من الأعباء واجبة الخصم من الدخل قبل حساب الضريبة؛
- عدم تخفيض درجة السيطرة على المؤسسة، حيث لا يمتلك حملة السندات أي حق للتصويت في المؤسسة، وبالتالي فإن المساهمين يحتفظون بسيطرتهم النسبية عليها عند التصويت؛
- توفر السندات المرونة التمويلية للمؤسسة، من خلال خاصية الاستدعاء التي تضيف مرونة للهيكل التمويلي للمؤسسة، حيث يمكن استرداد السندات قبل تاريخ الاستحقاق.

2- عيوب التمويل بالقرض السندي

- غالبا ما تكون فوائد السندات ثابتة، الأمر الذي يجعلها تتأثر سلبا عند ارتفاع معدلات التضخم، حيث تنخفض القدرة الشرائية لها مما يسبب خسائر لحملة السندات؛
- التأثير على سيولة المؤسسة خاصة عند تخصيص مبالغ كبيرة لسداد قيمة السندات؛

- تعتبر السندات بالنسبة للمؤسسة مصدرا تمويليا مرتفع المخاطر، حيث يتعين عليها سداد مدفوعات الفائدة سواء حققت المؤسسة أرباحا أو تحملت خسائر، فإذا توقفت المؤسسة أو امتنعت عن السداد فإن ذلك يعرضها لمخاطر الإفلاس ومن تم مخاطر التصفية.

سادسا: دوافع مؤسسة سونلغاز من إصدار القروض السندية

كان لمؤسسة سونلغاز مجموعة من الدوافع لإصدار القروض السندية تتمثل أساسا في تمويل جزء من البرنامج الاستثماري الذي امتد من سنة 2004 إلى غاية سنة 2009، إضافة إلى تنشيط السوق المالية الجزائرية، تطوير الاقتصاد الوطني، اكتساب مكانة رئيسية ودائمة في سوق السندات، وتنويع المصادر التمويلية للمؤسسة.

حيث سطر مجمع سونلغاز برنامج استثماري تقدر تكلفته الإجمالية بـ600 مليار دج، نظرا للتزايد المستمر للاحتياجات الوطنية من الكهرباء والغاز الناتجة عن انتعاش عدة قطاعات اقتصادية منها قطاع البناء، ويتم تخصيص أكثر من 450 مليار دج منها للقيام باستثمارات جديدة لزيادة العرض وتلبية الطلب المتنامي من الكهرباء والغاز، ويتضمن هذا البرنامج الاستثماري:

- استبدال أكثر من 800ميقاواط من تجهيزات حقل الإنتاج(**) نظرا لتقادمها، وخلق مؤسسات لإنتاج الكهرباء بالشراكة مع متعاملين من القطاع الخاص للوصول إلى ما يقارب 2000ميقاواط؛
- الاستثمار في أكثر من 6000 كلم من الخطوط المرتفعة؛
- برنامج يتضمن تأهيل الإنتاج والمحطات المركزية التي يجب استبدالها؛
- تجديد العمليات بإدخال مركز وطني جديد للتدريب في مجال الكهرباء والغاز؛
- وفيما يتعلق بكهربة الريف والتوزيع العمومي للغاز الطبيعي عبر قنوات، تم وضع برامج متعلقة بتمديد شبكات التوزيع، وذلك من خلال استثمار أكثر من 70.000 كلم من خطوط الكهرباء، 30.000 محطة كهربائية، 19.000 كلم من شبكات توزيع الغاز، وأكثر من 3.000 محطة غاز. ونظرا لذلك قامت مؤسسة سونلغاز بإصدار خمسة قروض السندية منها ما هو موجه للمؤسسات، ومنها ما هو موجه للجمهور العريض.

سابعا: طبيعة القروض السندية المصدرة من طرف مؤسسة سونلغاز

- **القروض السندية الموجهة للمؤسسات:** يمكن توضيح القروض السندية الموجهة للمؤسسات من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(1): القروض السندية المؤسساتية لمؤسسة سونلغاز

تاريخ الإصدار	مبلغ الإصدار (مليار دج)	قيمة الشرائح (مليار دج)	مدة الاستحقاق	معدل الفائدة (%)	التسعير، طريقة الاكتتاب، والتسديد
23 ديسمبر 2004	20	8	5سنوات	3	**–سوق التراضي**
		4	6سنوات	3.25	**–الطريقة الهولندية**
		8	7سنوات	3.5	**–التسديد عند الاستحقاق**
29 مارس 2005	10	1.8	6سنوات	3.5	**–سوق التراضي**
		3.3	9سنوات	4	**–الطريقة الهولندية**
		4.9	11سنة	4.20	**–التسديد عند الاستحقاق**
14 ماي 2006	11.65	6	9سنوات	4.65	**–سوق التراضي**
		5.65	11سنة	4.85	**–نقابة الاكتتاب** **–التسديد عند الاستحقاق**

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على وثائق مؤسسة سونلغاز

من خلال الجدول نلاحظ أن مؤسسة سونلغاز قامت بإصدار ثلاثة قروض سندية موجهة للمؤسسات بمبلغ إجمالي قدره 41.65 مليار دج، مقسم على ثمانية شرائح بتواريخ استحقاق تتراوح بين 5 إلى 11سنة (وتعتبر أول مؤسسة تصدر سندات لمدة 11سنة في السوق المالي الجزائري)، وبمعدلات فائدة تتراوح بين 3% إلى 4.85%، هذا من جهة؛

ومن جهة أخرى وبناء على طريقة التسديد عند الاستحقاق المتبعة من طرف سونلغاز، فإن هذه الأخيرة قد انتهت من تسديد كل من القرض السندي الأول الصادر في سنة 2004 في 27 ديسمبر 2011، والشريحة الأولى من القرض السندي الثاني الصادر في سنة 2005 نظرا لبلوغ أجل استحقاقه في 29مارس 2011، في حين تستمر المؤسسة في تسديد الفوائد السنوية للقروض السندية المتبقية لغاية حلول أجل استحقاقها (2014، 2015، 2017).

وبما أن تسعير هذه السندات يتم في سوق التراضي (marché de gré à gré)، فهي غير متداولة في البورصة.

- **القروض السندية الموجهة للجمهور**: من بين القروض السندية التي أصدرتها مؤسسة سونلغاز، نجد قرضين سنديين خصصتهما المؤسسة للمستثمرين من الجمهور، وهذا قصد جمع أكبر عدد

ممكن من المكتتبين ونشر الثقافة البورصية في أوساط المجتمع، وسوف نتطرق إلى أهم خصائص هذين القرضين من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(2): القروض السندية الموجهة للجمهور لمؤسسة سونلغاز

تاريخ الإصدار	مبلغ الإصدار (مليار دج)	معدلات الفائدة (%)	مدة الاستحقاق	التسعير وطريقة الاكتتاب	نقابة الإصدار
22 ماي 2005	15.9	3.5 للسنة الأولى 3.75 للسنة الثانية 4 للسنة الثالثة 4.25 للسنة الرابعة 5 للسنة الخامسة 7 للسنة السادسة	6سنوات (22 ماي2011)	- بورصة الجزائر - العرض العمومي للادخار	BNA, BEA, BADR, BDL, BNP-Paribas, CNEP, CPA, CNMA, SGA.
01جوان 2008	30-25	3.75 للسنة الأولى 4 للسنة الثانية 4.50 للسنة الثالثة 5 للسنة الرابعة 5.5 للسنة الخامسة 6.5 للسنة السابعة	6 سنوات (1 جوان2014)	- بورصة الجزائر - العرض العمومي للادخار	BNA, BEA, BADR, BDL, BNP-Paribas, CNEP, CPA, SGA.

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على خصائص القرض السندي "جوان 2008".

عرفت عملية الاكتتاب في القروض السندية الموجهة للجمهور العريض إقبالا جد معتبر حيث بلغت نسبة الاكتتاب 60% من قبل الأشخاص الطبيعية، و40% من قبل الأشخاص المعنوية، وتمكنت من خلالها مؤسسة سونلغاز من جمع المبالغ المرجوة والمقدرة بـ 45.9 مليار دج الناتجة عن قرضين سنديين بمقدار 15.9 مليار دج في 22 ماي 2005، و30 مليار دج في 01 جوان 2008.

وبما أن هذين القرضين السنديين تم تسعيرهما في بورصة الجزائر فسوف نتطرق إلى حجم التداول لكل سند على حدى:

❖ **نشاط القرض السندي "ماي 2005" في بورصة الجزائر**: نظرا لاستحقاق القرض السندي في سنة 2011، فيمكن توضيح تطور نشاطه في بورصة الجزائر خلال الفترة 2006-2011 من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(3): تطور نشاط سندات سونلغاز "ماي 2005" في بورصة الجزائر خلال الفترة 2006-2011

السنوات	الحجم المتداول (سند)	القيمة المتداولة (دج)
2006	9 998	99 956 460
2007	20 250	202 034 720
2008	28 293	284 129 900
2009	7 810	78 107 200
2010	15 561	156 491 630
2011	539	5 401 120
المجموع	**82 352**	**826 121 030**

Source: Commission d'organisation et de surveillance des opérations de bourse (COSOB), Rapport Annuel 2005, P71.

من خلال الجدول يتضح أن سنة 2008 شهدت أكبر حجم تداول لسندات سونلغاز بقيمة 284 129 900 دج، أما في سنة 2011 التي تعتبر سنة استحقاق القرض السندي فعرفت أقل حجم تداول، ليبلغ الحجم الإجمالي للتداول لهذه السندات في بورصة الجزائر 83.352 سند متداول بقيمة 826 121 030 دج.

❖ **نشاط القرض السندي "جوان 2008" في بورصة الجزائر**: تم تسعير سندات سونلغاز "جوان 2008" في بورصة الجزائر يوم 28 جويلية 2008، تحت رمز SZ14، وبلغ حجم السندات المتداولة في السنة ذاتها عدد 25.546 سند، أي ما يمثل نسبة 19,35% من الحجم الإجمالي المتداول[18].

ويمكن تمثيل تطور النشاط الإجمالي لهذه السندات في البورصة منذ بداية التسعير إلى غاية 31 جانفي 2013 في الجدول التالي:

الجدول رقم(4): تطور نشاط سندات سونلغاز "جوان 2008" في بورصة الجزائر خلال الفترة 2008-جانفي2013

السنة	الحجم المتداول (سند)	القيمة المتداولة (دج)	تطور الأسعار(%)		عدد الأوامر	عدد المعاملات
			أدنى سعر	أعلى سعر		
2008	25 546	127 738 450	100	100,2	75	15
2009	42 554	212 770 000	100	100,2	330	112
2010	49 483	247 519 000	100	100,1	294	67
2011	14 607	73 045 310	100	101	347	49
2012	109 128	537 280 065	100,01	100	176	36
جانفي 2013	360	1 800 000	100	100	19	03

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على التقارير الشهرية لبورصة الجزائر.

من خلال الجدول، يتضح أن سندات سونلغاز "جوان 2008" شهدت نشاطا متذبذبا خلال الفترة 2008-جانفي2013 بين الارتفاع والانخفاض، حيث سجلت أكبر حجم تداول في سنة 2012 بلغ 109 128 سند متداول، كما نلاحظ أن عدد الأوامر المسجلة على هذه السندات بين بيع وشراء لا يتوافق تماما مع عدد المعاملات المحققة، ففي سنة 2008 مثلا والتي توافق بداية التسعير بلغ عدد الأوامر 75 أمر بينما تم تجسيد 15 أمر منها فقط، كما تراوح تسعير السندات بين 100% و101% طوال الفترة المدروسة وكان أقصى تسعير له في سنة 2011؛ وفي جانفي 2013، بلغ الحجم المتداول 360 سند مجسد في ثلاث معاملات بقيمة 1800000دج، وهو ما يبرر الطلب المستمر على سندات سونلغاز في بورصة الجزائر.

الخاتمة:

يعتبر القرض السندي أحد البدائل المتاحة أمام المؤسسات الاقتصادية للحصول على التمويل اللازم لتجسيد برامجها الاستثمارية التي تتطلب مبالغ ضخمة، وهو عبارة عن عقد دين يبرم بين المؤسسة

المصدرة وعدة مقرضين (مؤسسات أو أفراد) يقومون بإقراض المؤسسة من خلال الاكتتاب في السندات التي تصدرها، ومن تم تزويدها بما تحتاجه من أموال.

وللمؤسسة المصدرة للقرض السندي إمكانية توجيه إصداراتها إما للمؤسسات وذلك باللجوء إلى تقنية المزايدة، أو للجمهور من خلال تقنية النقابة التي تضمن توظيف كل السندات المصدرة أو نسبة معينة منها، وقبل اتخاذ قرار التمويل عن طريق القرض السندي لابد على المؤسسة أن تعتمد على مجموعة من المعايير المتمثلة أساسا في التكلفة والعائد.

ونجد المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز"، من بين المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية التي اتخذت من القروض السندية كأداة لتنويع مصادرها التمويلية، حيث تمكنت من تحصيل مبلغ 87.55 مليار دج لاستخدامه في تمويل جزء من برامجها الاستثمارية، والناتج عن خمسة قروض سندية منها ما هو موجّه للمؤسسات ومنها ما هو موجّه للجمهور العريض، وهذا ما يبرز المكانة الكبيرة التي تحتلها مؤسسة سونلغاز على الصعيد الوطني، وبهذا أصبحت مؤسسة سونلغاز مصدرا منتظما في سوق السندات نظرا للمبلغ الكبير الذي قامت برفعه خلال الفترة 2004-2008.

الهوامش:

1. Arnaud Thauvron, Annaick Guyvarv'h, DSCG2 Finance Manuel, 4e Edition, Edition Foucher, Paris, 2010, P214.
2. http://www.vernimmen.net/html/glossaire/definition_emprunt_obligataire_.html, Consulté le 03/02/2013 à 22h49.
3. محمد صالح الحناوي، تحليل وتقييم الأسهم والسندات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص227.
4. أرشد فؤاد التميمي، الأسواق المالية إطار في التنظيم وتقييم الأدوات، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص254.
5. منير إبراهيم هندي، الفكر الحديث في إدارة المخاطر: الهندسة المالية باستخدام التوريق والمشتقات، الجزء الأول، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1999، ص50.
6. عبد الغفار حنفي، أساسيات الاستثمار في بورصة الأوراق المالية: أسهم، سندات، وثائق الاستثمار، الخيارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص289.
7. وزارة العدل، القانون التجاري الجزائري، منشورات بيرتي، الجزائر، 2007، المادة 715 مكرر 82- المادة 715 مكرر 86.

8. Règlement COSOB n°12-01, du 18 Safar 1433correspondant au 12 janvier 2012 modifiant et complétant le règlement n °97-03 du 17 Rajab1418 correspondant au 18 novembre 1997, relatif au règlement général de la bourse des valeurs mobilières, Art 46-9.

(*) *Commission d'Organisation et de Surveillance des opérations de Bourse.*

(**) Bulletin Officiel des Annonces Légales.

9. نظام لجنة تنظيم و مراقبة عمليات البورصة رقم 96-02 المؤرخ في 06 صفر 1417هـ الموافق ل 22 يونيو 1996م، المتعلق بالإعلام الواجب نشره من طرف الشركات التي تلجأ علانية إلى الادخار عند إصدارها قيما منقولة، الصادر في الجريدة الرسمية، العدد 36، الصادرة في 25 محرم 1418هـ الموافق ل 01 يونيو 1997م.

10. عبد الغفار حنفي، أساسيات الاستثمار في بورصة الأوراق المالية: أسهم، سندات، وثائق الاستثمار، الخيارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص286.

11. Paul-Jacques Lehmann, Bourse et Marchés Financiers, 2e édition, Dunod, Paris, 2005, P26.

12. Dov Ogien, , Pratique des Marchés Financiers, 2e édition, Dunod, Paris, 2007, **P67.**

13. Corynne Jaffeux, Bourse et financement des entreprises, Edition Dalloz, Paris, 1994, P169.

14.Jonathan Berk, Peter DeMarzo, Gunther Capelle-Blancard, Finance d'entreprise, Pearson Education, Paris, 2008, P149.

15. وسام ملاك، البورصات والأسواق المالية العالمية، الجزء الأول، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان، 2003، ص287.

16. وسام ملاك، البورصات والأسواق المالية العالمية، الجزء الأول، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان، 2003، ص ص288-291.

17. Corynne Jaffeux, , Bourse et financement des entreprises, Edition Dalloz, Paris, 1994 , PP257-258.

18. Commission d'organisation et de surveillance des opérations de bourse (COSOB), Rapport Annuel 2008, PP30-31.

مراحل و معوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية

إعداد
أ/الداوي خيرة
جامعة قاصدي مرباح ورقلة

إعداد
د/ لعمى أحمد
جامعة قاصدي مرباح ورقلة

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى ابراز مراحل و معوقات تطبيق الحكومة الالكترونية، حيث يمكن بناء هذا المشروع من خلال ربط المواطنين و المؤسسات الحكومية و مؤسسات الأعمال و مؤسسات المجتمع المدني بنسق الكتروني موحد، مما يسمح بإجراء مختلف التعاملات بين هذه الأطراف، و يتم هذا بتوفير الجهد و الوقت مما يحقق لهذه المؤسسات أهم مزايا رفع مستوى أداء وظائفها المستخدمة في الاقتصاد الرقمي.

الكلمات الدالة: الحكومة الالكترونية، الحكومة التقليدية، الأنترنت، معوقات الحكومة الالكترونية.

Résumé:
Cette étude vise à mettre en évidence les étapes et les obstacles à la mise en œuvre de l'e-gouvernement, où ils peuvent construirece projet en associant les citoyens et les institutions gouvernementales, les entreprises et les organisations de la société civile dans un format électronique standard, ce qui permet différents rapports entre ces parties, et fournit une tension et temps ,la réalisation de ces institutions les avantages les plus importants de l'amélioration de la performance et de fonctions utilisées dans l'économie numérique.

Mots clés :e-gouvernement, le gouvernement traditionnel, Internet, e-gouvernement obstacles.

المقدمة:

لقد شهد العالم مجموعة من التطورات التي مست تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، مما أدى إلى ظهور مفهوم جديد سمي بالاقتصاد الرقمي الذي قام بإلغاء كل الحواجز، الأمر الذي ساهم في ظهور ما يعرف بالمنتجات الرقمية مما ساعد هذا دخول العالم الافتراضي للأعمال و تحويل النشاط الاقتصادي من التقليدي إلى النشاط الافتراضي القائم على الانترنت و ظهور الخدمات الالكترونية في عالم الاعمال الالكترونية.

و لهذ لا بد على الجزائر مسايرة كل هذه التطورات و محاولة الاستفادة منها، و في اطار مشروع الجزائر " الحكومة الالكترونية 2013" فإنها مطالبة بتطوير حكمها من المفهوم الكلاسيكي إلى مفهوم الحكومة الالكترونية.

من خلال هذه الورقة البحثية التي تحاول مناقشة مراحل و معوقات تطبيق الحكومة الالكترونية و ذلك من خلال طرح الاشكالية التالية فيما تتمثل مراحل و معوقات تطبيق الحكومة الالكترونية؟ و من أجل الاجابة على هذه الاشكالية المطروحة نقوم بعرض النقاط التالية.

أولا: الاطار المفاهيمي للحكومة الالكترونية.

ثانيا: مراحل تطبيق الحكومة الالكترونية.

ثالثا: الأثار الايجابية و الأثار السلبية المترتبة عن التحول للحكومة الالكترونية.

رابعا: معوقات تطبيق الحكومة الالكترونية.

أولا: الاطار المفاهيمي للحكومة الالكترونية

إن التطورات السياسية والاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية التي حدثت أدت إلى ظهور الحكومة الالكترونية، و قبل أن نتعرف على الحكومة الالكترونية نعرف الحكومة التقليدية حيث تمثل هذه الحكومة القاعدة الأساسية لنموذج الحكومة الالكترونية، و تعرف الحكومة التقليدية على أنها الكيان التنظيمي الذي تشكله الدول من أجل إدارة شؤون البلاد و اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالمستقبل السياسي و الاقتصادي والاجتماعي، على أن تغطي هذه الادارة مجالات التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي و العسكري و الأمني، و تنمية الناتج القومي و تعليم المواطنين والمحافظة على صحتهم وتحسين ظروفهم المعيشية و ادارة الأزمات و تنمية علاقات البلاد مع العالم الخارجي.[1]

1-1- مفهوم الحكومة الالكترونية:هناك عدة تعاريف مختلفة للحكومة الالكترونية تتمثل في:

تعرف الحكومة الالكترونية على أنها "عبارة عن عملية تحويل الخدمات الحكومية من الصيغة الورقية الى الصيغة الالكترونية ، وهذا باستخدام اجهزة الكمبيوتر وشبكات الاتصال و البرمجيات اللازمة لذلك".[2]كما تعرف الحكومة الالكترونية حسب منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD) بأنها "استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات خصوصا الانترنت و ذلك بهدف الوصول الى حكومات افضل".[3]كما تعرف الحكومة الالكترونية على أنها "المصلحة او الجهاز الحكومي الذي يستخدم التكنولوجيا المتطورة و خاصة الحواسيب الالية و خاصة شبكات الانترنت التي توفر المواقع الالكترونية المختلفة لدعم و تعزيز الحصول على المعلومات و الخدمات الحكومية و توصيلها للمواطنين و مؤسسات الاعمال في المجتمع بشفافية و بكفاءة و بعدالة عالية".[4]كما تعرف الحكومة الالكترونية من خلال البنك الدولي على أنها "مصطلح حديث يشير إلى اكتشاف طرق ووسائل جديدة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات من أجل زيادة كفاءة و فعالية و شفافية و مساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات للمواطن".[5]

كما تعرف الحكومة الالكترونية على أنها "النسخة الافتراضية عن الحكومة الحقيقية (التقليدية) حيث الاولى تعيش في الشبكات الالكترونية و الانظمة المعلوماتية ، أما الثانية تعيش في اجهزة الدولة".[6]

و من خلال ما سبق يمكن اعطاء تعريف شامل للحكومة الالكترونية هي عبارة عن الاستخدام الفعال للتقنيات و للمعلومات الاتصالات و ذلك من اجل ضمان تسهيل مختلف العمليات الادارية فيما بينها.

إن نجاح الحكومة الالكترونية يعتمد على نقطتين هما:[7]

1- مدى جاهزية القطاعات الحكومية لتقديم الخدمات الالكترونية : حيث يتأتى ذلك من خلال تحديث قطاعات الدولة و تدعيمها بأحدث ما توصلت اليه تقنيات الاتصالات و المعلومات للمساعدة في تقديم الخدمات الحكومية الكترونيا.
2- تشير المعارف و الخبرات في المجالات المرتبطة بتقديم الخدمات الحكومية الكترونيا و تعميق المفاهيم و الخبرات التي تساعد مديري و منسوبي تقنية المعلومات في القطاعات الحكومية في تطبيق مفاهيم الحكومة الالكترونية و تطبيقاتها من جانب و التوعية لتعريف المجتمع بمزايا التحول الى المجتمع الرقمي و كيفية الاستفادة من الخدمات الالكترونية من جانب اخر.

2-1- أهمية الحكومة الالكترونية:

إن أهمية الحكومة الالكترونية تكمن في عملية تطوير الخدمات الالكترونية التي تهدف إلى عملية تنمية الاستثمارات و تسهيل التعاملات بين القطاعات المختلفة عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات و

توافر المعلومات على الشبكة الالكترونية لكافة المجتمع بغض النظر عن موقعهم الجغرافي أو مستواهم الاجتماعي.

إن التقنيات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، حيث هذه التقنيات دفعت إلى حدوث تغيرات هائلة و مؤثرة و التحول من الحكومة التقليدية إلى الحكومة الالكترونية، و حدوث هذا الاخير (التحول) كان بفعل مجموعة من التطورات و المسببات التي ساهمت في ظهور الحكومة الالكترونية و التي تتمثل في:[8]

- **الأسباب السياسية:** حيث تمثلت هذه الأسباب في:
  - ظهور مفهوم العولمة؛
  - التنافس السياسي حول كسب رضا الجمهور و ذلك من خلال تقديم خدمات أسهل لا سيما في المجتمعات المتقدمة؛
  - دعم البنك الدولي لمشاريع الحكومة الالكترونية في البلدان النامية.
- **الأسباب التكنولوجية:** و تتمثل في:
  - ظهور شبكة الأنترنت؛
  - تطوير مستويات عالية من تشفير البيانات، حيث أصبحت الثقة بالشبكة و أمنه أمرا ممكنا؛
  - ابتكار تقنية الاقتصاد الالكتروني.
- **الأسباب الاقتصادية:** و التي تتمثل في:
  - ظهور التجارة الالكترونية؛
  - التوجه نحو مشاريع الخصخصة و ما يتطلبه من تواصل مع مختلف القطاعات؛
  - استغلال الحكومات بما توفره التكنولوجيا في خفض مستوى التكاليف.
- **الأسباب الاجتماعية:** و تتمثل هذه الأسباب في ما يلي:
  - زيادة الوعي العام بالتكنولوجيا و الأنترنت؛
  - ارتفاع درجة معرفة المواطن لما هو ممكن تحقيقه تكنولوجيا.

3-1- أهداف الحكومة الالكترونية:

هناك جملة من الاهداف للحكومة الالكترونية تتمثل في:[9]

- **رفع مستوى الكفاءة و الفعالية للعمليات و الاجراءات داخل القطاع الحكومي و ذلك عن طريق:**
  - تحسين مستوى الكفاءة في استخدام وتوظيف تقنيات المعلومات؛
  - الاستفادة من التجارب المثلى في أداء الاعمال؛
  - الدقة في انجاز الوظائف المختلفة.

- **تقليل التكاليف الحكومية (حكومية– حكومية) عن طريق:**
  - تحسين و تطوير و هندسة إجراءات الأعمال؛
  - تسهيل تدفق و سريان الاعمال بشفافية و سهولة عالية؛
  - تقليل الاجراءات و المعلومات المكررة ضمن سلاسل حلقات الأعمال؛
  - تشجيع الوحدة و التكامل و التبادل الاني للبيانات.
- **رفع مستوى رضا المستفيدين من الخدمات التي تقدم لهم (حكومية– مواطن) وذلك عن طريق:**
  - تسهيل استخدام الخدمات الحكومية؛
  - تقليل الوقت المستغرق في حصول المستفيد من الخدمة المحتاج إليها؛
  - تقديم بيانات دقيقة و في الوقت المناسب حسب الحاجة.
- **مساندة برامج التطوير الاقتصادي (حكومية– أعمال) عن طريق:**
  - تسهيل التعاملات بين القطاعات الحكومية و قطاعات الأعمال؛
  - تقليل تكاليف التنسيق و المتابعة المستمرة؛
  - زيادة الفرص الوظيفية؛
  - زيادة العوائد الربحية للتعاملات الحكومية مع قطاعات الاعمال؛
  - تشجيع بناء و نشر بنيات تحتية لتقنية المعلومات عالية الكفاءة؛
  - فتح فرص استثمارية جديدة خاصة بقطاع المعلومات؛
  - تحقيق درجة عالية من التكامل بين المشاريع الحكومية و القطاعات الخاصة فيما يخدم الاقتصاد الوطني.

إن الهدف الرئيسي الذي تسعى الحكومة الالكترونية إلى تحقيقه هو الانطلاق بالخدمات الحكومية و الخروج بها من نطاقها الجغرافي و امكاناتها البشرية المحدودة و توصيلها إلى المستفيدين في أماكن تواجدهم في المدن و الأرياف في وقت قياسي و على مدار الساعة.

4–1– المكونات الرئيسية للحكومة الالكترونية:

هناك خمسة مكونات رئيسية للحكومة الالكترونية تتمثل في:[10]

- **البنية التحتية لخدمة الحكومة الالكترونية:** و التي تتمثل في:
  - تطوير شروط التعاقد و المواصفات القياسية من النواحي القانونية؛
  - تصنيف المعلومات و وضع نظم السرية للتوصل للمعلومات المطلوبة؛
  - وضع اطار و شروط تقديم الخدمات لذوي الاحتياجات الخاصة؛
  - تصميم موقع الحكومة على الانترنت؛

- وضع الاطار لأنسب تقنية لتطوير النظم و التطبيقات.

- **شبكة الاتصالات الحكومية**: وتتمثل في:

- خلق شبكة اتصالات حكومية تسمح بتبادل المعلومات بسرعة طبقا لقواعد السرية المطلوبة؛
- تصميم الشبكات و تركيب أجهزة الاتصالات اللازمة لربط مباني الوزارات و الحكومة بشبكة الانترنت؛
- التأكد من الاستخدام الأمثل لشبكة التليفونات الحالية؛
- تصميم و تنفيذ الشبكات الخاصة بين المباني المتباعدة للجهة الواحدة.

- **تقديم الخدمات للمواطنين عبر الشبكات**: حيث تتمثل في:

- خلق مراكز خدمة لتوصيل و تفعيل الخدمات للمواطنين؛
- تقديم خدمة شهادات تحقيق الشخصية الالكترونية مجانا؛
- تفعيل مشاركة المواطنين عن طريق خلق مجموعة حماية خدمات المواطنين.

- **أعمال الوزارات و الهيئات و الادارات المحلية**: و تتمثل في:

- دراسو وتصميم وتنفيذ و المساعدة في تشغيل النظم؛
- ميكنة النظم المالية كالموازنة و الحسابات و المشتريات و المخازن؛
- ميكنة النظم الادارية (مثل شؤون العاملين و الأجور)؛
- ميكنة نظم تبادل المعلومات و الوثائق بين الجهات الحكومية.

- **المشتريات الحكومية الكترونيا عبر الشبكات**: و تتمثل في:

- نظام الكتروني للمشتريات الحومية باستخدام شبكة الأنترنت؛
- جداول للموردين و أسعار السلع و الخدمات؛
- الاتصال المباشر بين مقدم السلعة و الخدمة و المستفيدين منها؛
- تقديم بيان بالخبرة السابقة و عروض الأسعار و خطابات الضمان و غيره؛
- زيادة المنافسة السعرية و التخلص من عمولة الوسطاء دون المساس بالخصوصية أو شفافية اسناد العمليات و المناقصات؛
- رفع كفاءة توفير الاحتياجات بأفضل مواصفات و أسعار و اقل فترة ممكنة؛
- خفض الاعمال الورقية و زيادة رضا المتعاملين من موظفي الحكومة؛
- زيادة كفاءة استغلال المخزون.

5-1- متطلبات تطبيق الحكومة الالكترونية:

إن تطبيق الحكومة الالكترونية يتطلب مجموعة من الأساسيات التي تمثل البنية التحتية الضرورية وهذا من أجل اقامة هذا المشروع والتي تتمثل في:[11]

❖ **توفير البنية التحتية اللازمة للاتصالات:**

إن استخدام تقنيات المعلومات لتحمي لأعمال الحكومة الإلكترونية يتمكله عبرشبكات الاتصال ولهذافإن المسؤولية الأكبر في هذا السياق تقع على عاتق وزارة الاتصالات في السهرعلى توفير وصيانة هذه الشبكات باستمرار.

❖ **ضرورة انتشار الأنترنت:**

تعد هذه الوسيلة المرتكز الأساس في بناء الحكومة الإلكترونية التي بواسطتها يتم تأمين الاتصال بين مستخدمي الشبكة على مستوى جميع القطاعات الحكومية أو غير الحكومية و المواطنين ضمن بيئة رقمية عالية التخصصات.

❖ **ضرورة إتاحة الحاسب الآلي:**

بما أن مجمل خدمات الحكومة الإلكترونية تتمعبر هذا الجهاز فإنه يعد متطلب لابديل عنه ،الذي يستلزم استطاعة المواطن على اقتنائه من جهة والإلمام باستخداماتها المتعددة من جهة أخرى.

❖ **ضرورة توفير التشريعات اللازمة:**

وهذا يتطلب توفير جملة من القوانين التي تعمل على صون وضمان الأمن الوثائقي و حماية سرية البيانات وحماية التوقيعات لإلكتروني و غيره من الجوانب الحساسة في هذا الشأن.

❖ **إعادة هندسة إجراءات العمل في الحكومة:**

يتطلب بناء مشروع الحكومة الإلكترونية إعادة هندسة جميع الإجراءات المتعلقة جميعا لإجراءات المتعلقة بأعمال الحكومة المختلفة وتحويلها للنظام الرقمي وهذا يتطلب القيام بالخطوات التالية:

-وصف ك لخدمات الحكومة بالتفصيل ومن يقوم بهذه الخدمات؛

-تحديد علاقة وتداخل الإجراء ات مع الوزارات أو مختلف الدوائر بالتفصيل؛

-إعادة تصميم الإجراءات حيث يتم حذف الأجزاء التي لا تناسب مع هذا الأسلوب الجديد؛

-نشر تفاصيل الإجراءات الجديدة على موقع الأنترنت.

ثانيا: مراحل تطبيق الحكومة الالكترونية:

إن من أجل تطبيق الحكومة الالكترونية بنجاح لا بد من أن تمر بعدة مراحل، حيث تختلف هذه المراحل من مشروع إلى آخر:[12]

1-2- مراحل الحكومة الالكترونية طبقا لدراسة البنك الدولي: و تتمثل هذه المراحل في ما يلي:

- **مرحلة النشر**:

إن في هذه المرحلة يتم نشر هائل من المعلومات مثل التشريعات و الأنظمة و النماذج من خلال الانترنت و وسائل التكنولوجيا المتقدمة، وتكون هذه المعلومات موجهة للمواطنين و رجال الأعمال.

- **مرحلة التفاعل**:

هذه المرحلة تتيح الاتصال المتبادل بين الحكومة و المواطنين من خلال استخدام البريد الالكتروني، و مشاركة المواطن في عملية الحاكمية من خلال التفاعل مع صانعي القرار عبر عملية التفاعل.

- **مرحلة التبادل**:

حيث تسمح هذه المرحلة بعملية التبادل المالي بين المواطن و الحكومة، و هي تشبه التجارة الالكترونية في القطاع الخاص.

2-2- مراحل الحكومة الالكترونية طبقا لدراسة Baum and Dimaio : و تتمثل هذه المراحل في:

- **مرحلة الحضور**:

هذه المرحلة تتمثل في التواجد على الانترنت من خلال صفحة للمؤسسة المعنية و تظهر هذه الصفحة معلومات عن المؤسسة و أهدافها و رسالتها و ساعات الدوام و بعض الوثائق التي يحتاج لها المواطن.

- **مرحلة التفاعل**:

و تتصف بتزويد صفحة الانترنت ببعض القدرات البحثية مثل تحميل النماذج ، و الرابط بمواقع اخرى ترتبط بعمل المؤسسة ، و تزويد المواطن بالبريد الالكتروني لها.

- **مرحلة التبادل**:

هذه المرحلة تمكن المواطن من تنفيذ و اتمام الخدمات الحكومية بشكل مباشر . و يمثل الموقع في هذه المرحلة قناة اتصال لتقديم الخدمات بشكل مكمل لقنوات الاتصال الاخرى. و من الامثلة على ذلك تعبئة النماذج الضريبية او تقديم طلب تجديد رخصة و تعمل بعض الحكومات على نشر العطاءات و شروطها كمرحلة تمهيدية للتزويد الالكتروني.

- **مرحلة التحول**:

و تشكل هذه المرحلة الهدف بعيد المدى لإنشاء الحكومة الالكترونية و ذلك من خلال ايجاد محطة واحدة لخدمات جمهور المواطنين بالتالي فهي تقوم على تعزيز الشفافية في العلاقة بين الحكومة و المواطنين و الأعمال و ترفع من قدرات الجمهور على المشاركة بشكل مباشر مع الحكومة و تسهم في خلق شبكة داخلية لتمكين العاملين في المؤسسات المختلفة من الاتصال فيما بينهم. كما و تتصف هذه المرحلة

بتوفير شبكة اتصال (اكسترانت) بين المؤسسات الحكومة و شركائها من القطاع الخاص و المؤسسات غير الربحية.

3-2- مراحل تطبيق الحكومة الالكترونية طبقا لدراسة هيئة الامم:حيث تتمثل في المراحل التالية:

- **مرحلة الظهور الناشئ:**

تتصف هذه المرحلة بتوفير موقع على الانترنت تعرض خلاله المعلومات التي تتصف بمحدوديتها و بكونها أساسية.

- **مرحلة الظهور المتقدم:**

في هذه المرحلة يتم تزويد الخدمات المباشرة بقاعدة بيانات تشتمل على معلومات حالية وارشيفية الى جانب تزويد الموقع بمظاهر المساعدة و خارطة الموقع.

- **مرحلة الظهور التفاعلي:**

في هذه المرحلة يتم الحصول على الخدمات بشكل مباشر، مثل تسهيل عمليات التحميل المباشرة، و التوقيع الالكتروني و يستطيع الفرد الاتصال بالمكاتب المعنية عبر البريد الالكتروني و هذا يتطلب العمل على تحديث الموقع بشكل منتظم.

- **مرحلة الظهور التبادلي:**

في هذه المرحلة يتم إجراء التبادل المالي مع الحكومة و المؤسسات المعنية مثل دفع الرسوم و المخلفات و الضرائب.

- **مرحلة الظهور الشبكي:**

في هذه المرحلة تمثل أعلى درجات التقدم في تطبيق مبادرة الحكومة الالكترونية التي تتصف بتحقيق التكامل بين كل من مختلف الجهات الحكومية و الاعمال و الجهات الحكومية و المواطنين، و تستطيع الحكومة مشاركة المجتمع من خلال توظيف استخدام نماذج الملاحظات على الموقع، أو من خلال استخدام الية الاستشارة المباشرة بالتالي فهذه المرحلة تساهم في تشكل النظام الاستشاري و الجماعي المشارك في اتخاذ القرار.

و قد رأى البعض الأخر بأن مراحل تطبيق الحكومة الالكترونية هي كما يلي:

- **المرحلة الأولى – مرحلة النشر:**

هذه المرحلة تعنى بتوسيع الوصول السريع الى المعلومات المفيدة للمواطنين و الاعمال دون الحاجة الى التنقل او السفر للوصول الى الوزارات او المؤسسات الحكومية و الوقوف في طوابير، و يعتبر الانترنت أحد أهم و أرخص وسائط النشر المتاحة لدى الكثير من الدول ، حيث أن انشاء المواقع ذات الواجهات البسيطة يعتبر من أهم خطوات نشر المعلومات الحكومية لأكبر عدد من المستفيدين و سيخدم الحكومات في جعلها تقدم تنقية متقدمة، لذا لا بد من الاخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:

- البدء بوضع خطة زمنية محددة التواريخ في نشر المعلومات على شبكة الأنترنت؛
- نشر معلومات ذات قيمة و تمس حياة المواطنين بلغة سهلة مع البعد التام عن الحشو أو المعلومات التاريخية و ما تحقق من منجزات في سابق العصر و الأوان؛
- ضرورة وضع القوانين التي تحدد المعلومات الاجبارية الواجب توافرها في كل موقع و التي تخدم الاهداف التي أنشئت من أجلها تلك الجهات و مواقعها و البعد عن التعريف بالمسؤولين و سيرتهم الذاتية بكافة تفاصيلها؛
- توحيد تصاميم المواقع الحكومية شكلا و مضمونا حتى تسهل على المستفيدين سرعة الوصول إلى المعلومات و الخدمات المنشودة؛
- توفير الامكانات المادية المطلوبة لكافة العمليات بدءا من التصميم و النشر و التحديث الدائم و الصيانة المستمرة للمواقع؛
- أن تحتوي المواقع على نشرات و معلومات عن الفرص الاستثمارية و الخطط التنموية بلغات أجنبية و ذلك لجلب المستثمرين الأجانب.

المرحلة الثانية: التفاعل عبر نطاق المشاركة المدنية في الحكومة:

كما سبق القول إن الخطوة الاولى تتمثل في نشر مواقع زاخرة بالكثير من المعلومات التي تفيد المواطنين، و في المرحلة الثانية يجب التأكد من أن تلك المعلومات والنماذج المنشورة في المواقع هي قيد الاستخدام و تلقى قبولا لدى المواطنين لأن هذا هو الهدف تفاعل المواطنين مع الخدمات التي تقدم لهم عبر الأنترنت و هذا التفاعل المنشود يتم عبر التواصل المستمر من خلال المعلومات المرتجعة و التي تتم من خلال نماذج صممت لهذا الغرض أو عبر رسائل البريد الالكتروني التي ترد للمواقع حول الخدمات التي يقدمها الموقع و في هذه المرحلة يجب مراعاة و دراسة النقاط التالية:

- إظهار الاهتمام بالملاحظات التي وردت في السابق و ما تم من إجراءات عملية تجاهها؛
- تبسيط إجراءات العمل و تقليل النماذج و الاقتصار على طلب المعلومات الضرورية و الملحة؛
- الاسترشاد بآراء زوار المواقع في مراحل التصميم المختلفة و تحديد المعلومات الواجب توفرها عند طلب الخدمات.

المرحلة الثالثة: جعل التعاملات تتم مباشرة على الشبكة:

بعد نشر المعلومات و الاسترشاد بآراء المستفيدين حول تصاميم المواقع و محتوياتها، يجب الآن الانتقال إلى المرحلة الأهم ألا و هي مرحلة جعل كافة التعاملات تتم مباشرة على الشبكة (Transaction Online)، كما تفعل بعض البنوك حاليا و هي تقدم بعض خدماتها عبر شبكة الأنترنت و كما تقوم بعض مواقع التجارة الالكترونية بالبيع للزبائن مباشرة، لذا يجب على الحكومة في هذه المرحلة الانتقال من

نشر المعلومات فقط إلى مرحلة التطبيق الكامل و تقديم كافة الخدمات على الشبكة عبر مواقعهم و عليه يجب دراسة النقاط التالية:

- أن تتم مخاطبة المستفيدين و الذين لهم علاقة مباشرة بالخدمات المقدمة من الجهات الحكومية المباشرة على الشبكة؛ Online
- توفير الامكانات البشرية المدربة لتقديم الدعم المستمر للمستخدمين و الرد على استفساراتهم؛
- يجب مراعاة أن عمليات تطبيق الحكومة الالكترونية في هذه المرحلة سوف تتطلب الكثير من المال و الجهد؛
- يجب أن يكون تطبيق الحكومة الالكترونية ضمن حركة تغيير شاملة؛
- أن يكون هناك مواقع تقوم بدور البوابات للمواقع الحكومية تسهل على الجميع الوصول السريع؛
- يجب إجراء اختبارات شاملة على الأنظمة و التأكد من خلوها من الأخطاء المنطقية و اللغوية قبل استخدامها.

ثالثا: الاثار الايجابية و السلبية المترتبة عن التحول للحكومة الالكترونية:

إن توظيف تكنولوجيا المعلومات بصورة صحيحة يساهم في تجديد سلوك المنظمة وتغيير نشاطها، كما يساهم هذا كذلك على تعزيز العلاقة بين المنظمة و مورديها و عملائها و شركائها، وذلك من خلال دمجها في نظام موحد، مما يحقق الفائدة.

حيث ان الحكومة الالكترونية اثار ايجابية و اثار سلبية التي تنعكس بدورها على المنظمات الحكومية و على قطاع الأفراد و قطاع الأعمال. حيث نقوم بإيجاز بعض الأثار المترتبة عن التحول للحكومة الالكترونية لجميع القطاعات (الحكومية و المواطنين وقطاع الأفراد)، و هي كما يلي:[13]

1-3- الأثار الإيجابية المترتبة عن التحول للحكومة الالكترونية: و تتمثل في مايلي:

- **الأثار الإيجابية على الحكومة:** تتمثل هذه الأثار في ما يلي:

- تحقيق القدرة العالية على الرقابة و اتخاذ القرارات الادارية وذلك من نظم تبادل المعلومات؛
- تمكين الحكومات من عرض منتجاتها و بيعها بوقت وتكلفة أقل، كذلك الحصول على التوريدات اللازمة، وذلك باقل تكلفة وبسرعة و بشفافية أعلى خصوصا في انجاز العطاءات الحكومية؛
- التقليل من تكاليف الايدي العاملة واستخدام هياكل تنظيمية معقدة إضافة إلى عدم التقيد بوجود مباني حكومية كبيرة الحجم و العدد (تطبيق اللامركزية)، كما أن تبسيط و تقليل الاجراءات يؤدي إلى خفض النفقات؛

- تطوير جودة الخدمات المقدمة للموطنين و القطاع الخاص من خلال الكفاءة و سرعة الانجاز و انخفاض عدد الوثائق الورقية المتبادلة؛
- تساعد الحكومة الالكترونية في تنمية العلاقة بين الحكومة و المواطنين و القطاع الخاص مبنية على الديمقراطية و الشفافية و المسائلة ومكافحة الفساد.

- **الأثار الإيجابية على المواطنين و القطاع الخاص:** و تتمثل في:

- خلق وسيلة تواصل بين الحكومة و المواطنين و القطاع الخاص مهما بعدت المسافة؛
- العدالة في تقديم الخدمة بذات الكفاءة و الجودة و الوقت و الدقة إضافة إلى المساواة مما يؤدي إلى زيادة رفاهية المواطن؛
- سرعة الانجاز و الحصول على بعض الخدمات المراد تحقيقها على مدار الساعة حتى في العطل الرسمية؛
- رفع مستوى الخدمات المقدمة؛
- سرعة الانجاز مقارنة مع المعاملات الورقية مما يؤدي أيضا إلى توفير الجهد و الوقت و التكلفة على المواطن و القطاع الخاص.

- **الأثار الإيجابية على العاملين في القطاع الحكومي:** و تتمثل في:

- رفع مستوى أداء العاملين من خلال سهولة و دقة انتقال المعلومة؛
- زيادة دقة البيانات و ذلك بسبب امكانية الحصول على المعلومات من جهة الادخال الأولية؛
- مع احتواء المعلومات بشكل رقمي سيصبح بالإمكان استغلال الطاقات البشرية لأعمال أكثر انتاجية؛
- توفير الوقت و الجهد للعاملين في الحكومة؛
- إعادة تقسيم و هندسة عمليات اتخاذ القرارات و تفويضها إلى أدنى المستويات لضمان السرعة في اتخاذ القرارات المناسبة.

2-3- الأثار السلبية المترتبة عن التحول للحكومة الالكترونية:

كما يوجد ايجابيات للتحول إلى الحكومة الالكترونية، فإنه يوجد أثار سلبية كبيرة مرتبطة بها ومنها مايلي:

- **مشكلة البطالة:** إن الاعتماد على الاجهزة يقلل من استخدام الأيدي العاملة و اعتماد نظم الحكومة الالكترونية يزيد من البطالة المقنعة مما يؤدي إلى الاستغناء عن بعض الموظفين بالأخص ممن ليس لديهم الكفاءة و المهارة المطلوبة سواء في القطاع العام أو الخاص؛
- **الشعور بالعزلة لدى الموظفين:** و هذا بسبب افتقار الموظفين إلى العلاقات الانسانية مما يؤثر سلبا على حالتهم النفسية مما ينعكس على الحكومة الالكترونية، إن التغيرات التكنولوجية المصاحبة للحكومة الالكترونية أدت إلى التغيرات التنظيمية في العلاقات و الاختصاصات كما

ادى هذا غلى تغييرات إنسانية في الدوافع و المهارات، مما يؤثر هذا سلبا على الحالة النفسية للعاملين في الحكومة؛

- **التفكك الاجتماعي**: يحدث التفكك الاجتماعي بسبب الاعتماد الكامل على التكنولوجيا و تقليل فرص التواصل الشخصي، مما يؤدي هذا إلى فقدان العلاقات الاجتماعية التي تنشأ عادة في أماكن العمل، كذلك نشوء البطالة مما يؤدي أيضا إلى حدوث مشاكل أمنية متعددة؛
- **مشكلة السرية و الأمن**: إن ثورة المعلومات داخل نمط الحكومة الالكترونية تعمل على القضاء على خصوصية الأفراد، حيث أن هذه المعلومات متعلقة بالأفراد و انكشافها يعمل على تهديد مستقبلهم و تعرضهم للمخاطر و رصد تحركاتهم؛
- **التفاعل الاجتماعي**: إن التغييرات التي صاحبت الحكومة الالكترونية و التي احدثتها تكنولوجيا المعلومات أدت إلى جعل العلاقات بين الأفراد تتسم بالتجريد و الفتور مما يعطي تعريفا جديدا لفريق العمل و روح الفريق وذلك ينعكس بدوره على الحياة الاجتماعية و الخاصة؛
- **ضغط العمل**: وذلك بسبب الخوف من عدم القدرة على ملاحقة المستجدات و تطور التكنولوجيا مما يؤدي إلى الخوف من الفشل أو فقدان العمل، كذلك انخفاض العبء الكيفي للوظيفة من خلال تبسيط العمل مع وضع معايير جامدة وهذا يعتبر مصدر من مصادر الضغوط الواقعة على الفرد لانخفاض عبء الدور الذي يقوم به؛
- **الرضا الوظيفي**: إن التقدم المذهل لتكنولوجيا المعلومات يجعل من الفرد أقل رضا عن عمله، بسبب انخفاض أو ارتفاع عبء الدور، و هذا بدوره يدخل الموظف في دوامات متعددة ذات انعكاسات سلبية مختلفة.

رابعا: المعوقات التي تواجه الحكومة الإلكترونية:

إن السعي من أجل تطبيق وتنفيذ مشروع الحكومة الالكترونية ليس بالسهل لان تطبيق هذا المسعى تعريضه بعض التحديات و العقبات التي تواجه تنفيذ هذا المشروع لذلك يجب على المسؤولين اخذها بعين الاعتبار، حيث تتمثل أهم هذه المعوقات في مايلي:[14]

1-4- الجانب القانوني:

إن التقدم السريع لتكنولوجيا المعلومات يقف عائقا امام الجهات القانونية/ حيث من الصعب مواكبة تطوير القوانين و التشريعات لهذا التقدم الهائل و السريع للتكنولوجيا. ومن اجل حل هذه المشكلة لا بد من تدريب مجموعة من القضاة و المحامين وفق ما يتطلب التعامل الرقمي و التنسيق الحديث بين الجهات الحكومية لسن القوانين و التشريعات اللازمة؛

4-2-السداد الإلكتروني:

تعتبر بطاقات الائتمان العامل الرئيسي للسداد الالكتروني، و هذه العملية تعبر في حد ذاتها عقبة أما بعض المواطنين، و هذا لعدم درايتهم بهذا التطور خاصة القانطين في اماكن بعيدة اللذين يجهلون استخدام هذه البطاقات؛

4-3- نظم العمل:

إن التحول غلى الحكومة الالكترونية يحتاج إلى العديد من التغيرات في المكاتب الحكومية وفي ميكنة نظم المعلومات بكافة الدوائر الحكومية و انعدام المعايير و المواصفات الخاصة بهذه العملية يعتبر أحد أهم معوقات التي تؤدي إلى عرقلة عملية الاتصال بين الجهات الحكومية؛

4-4- العامل المالي:

من أجل تطبيق الحكومة الالكترونية لا بد من تغيير كامل في البنية التحتية و هو ما يحتاج إلى مخصصات كافية لتمويلها و في حالة عدم توفر المخصصات سوف يشكل عقبة حاسمة؛

4-5- عامل الثقة:

من أجل نجاح تطبيق الحكومة الالكترونية لا بد من ترسيخ الثقة في أذهان المواطنين و أفراد المؤسسات على حد سواء و في حالة عدم توفر هذا العامل سيواجه هذا التطبيق عائق لا بد من حله؛

4-6- سير تدفق المعلومات:

إن نجاح الحكومة الالكترونية و من أجل تلبية المتطلبات الجديدة التي يفرضها أسلوب العمل الجديد، فإن الممارسات الحالية و اساليب العمل الموجودة تحتاج إلى إعادة هندسة لمواكبة التطورات و لكن هناك التغير قد يعتبر عائق بالنسبة للبعض بسبب الخوف من التغيير و اعتقاد البعض بأن هذا التغيير سيخترق اللوائح و بأن الجهات الرقابية ستتعدد مما سيتسبب في بطء سير العمل؛

4-7- العامل الاجتماعي:

قد يعتبر العامل الاجتماعي عائق لدى تطبيق الحكومة الالكترونية، حيث يتعين على الحكومة الاعتناء بالمواطن بشكل عام و تأهيله للتعامل مع استخدامات التقنيات الحديثة بشكل خاص؛

4-8- الوصول إلى الخدمة:

إن الوصول إلى الخدمة يمثل عائق لدى المواطنين اللذين لا يملكون المهارة الكاملة في استخدام الحاسوب، فهناك بعض التحديات التي تواجه البعض في الاستفادة من النموذج الالكتروني للحكومة بسبب الاتصالات من حيث الانتشار المحدودللحواسيب الشخصية في بعض المناطق و أيضا الانتشار المحدود للأنترنت خاصة في الأماكن البعيدة؛

9-4- غموض المفهوم:

إن الكثير من القيادات الادارية يجهل موضوع الحكومة الالكترونية وبعضهم لا يعرف حتى المصطلح لذلك فإن الأمر يحتاج إلى توضيح المفهوم وتوفير الأرضية الفكرية له، و بالتالي تتعد وجهت نظر المنظمات باختلاف الرؤى والعمل على توحيد هذه الرؤى وتجميعها و بلورتها إلى استراتيجيات وسياسات ثم أهداف و غايات؛

10-4- مقاومة التغيير:

إن إقامة أي مشروع تقابله المعوقات سواء كان مشروعا كبيرا او صغيرا، و يعتبر مشروع الحكومة الالكترونية معوقاته كبيرة و لعل من أهم المعوقات التي تواجه هذا المشروع هو مقاومة التغيير، إذ اقامة هذا المشروع يتطلب تغييرات كبيرة على مستوى المنظمات و الأقسام، مما يستلزم تغييرا في القيادات الادارية و المراكز الوظيفية و تعيين المؤهلين لدراسة ومواكبة آخر المستجدات التكنولوجية، و هذا التغيير سيواجه مقاومة كبيرة، لان الناس ترفض و تخاف من التغيير؛

11-4- الأمن المعلوماتي:

يعد الأمن المعلوماتي من أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الحكومة الالكترونية، حيث هناك مجموعة من الأساليب لاختراق أنظمة المعلومات و لابد بأن يكون نظام حماية البيانات قوي للتصدي لأي هجمات لحماية أمن البيانات.

الخاتمة:

تعتبر الحكومة الالكترونية مشروع جاءت نتيجة التطورات التي مست تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، وذلك من خلال ربط العلاقات بين المواطنين و المؤسسات، مما ساعد على تحسين أداء المؤسسات ورفعها إلى الاقتصاد الرقمي، و هذا كله يتطلب بناء بنية تحتية سليمة.

و يمكننا الخروج بالتوصيات التالية:

- ضرورة توفير بنية تحتية سليمى لبناء الحكومة الالكترونية.
- العمل على تقديم التسهيلات للمواطنين من اجل استخدام هذه التقنيات.
- محاولة تحسين المعوقات التي تحول دون تطبيق الحكومة الالكترونية.

الاحالات و المراجع حسب تسلسلها:

1- سوسن زهير المهتدي، تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن- عمان، 2011، ص:24.

2- محمود القدوة ،الحكومة الإلكترونية و الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص:17.

3- خالد محمود ابراهيم، أمن الحكومة الإلكترونية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص: 64.

4- سوليفان جون، الحكم الديمقراطي الصالح المكون الرئيسي للإصلاح السياسي و الاقتصادي، مركز المشروعات الخاصة ،واشنطن ،2008،ص: 28.

5- بدران عباس، الحكومة الإلكترونية من الاستراتيجية إلى التطبيق ،المؤسسة العربية للدراسات و النشر ، بيروت2004،ص: 45.

6- The world bank group. E- government http://www. World bank.or // pullice seton/ gov. Htm. P : 03

7- علاء فرج الطاهر، الحكومة الإلكترونية بين النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر و التوزيع،2010، ص ص:93-95.

8- بدران عباس، مرجع سابق، ص: 46-47.

9- علاء فرج الطاهر، مرجع سابق، ص: 93-94.

10- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الادارة العامة: الأسس العلمية و الاستراتيجيات المستقبلية للتغيير و الحكومة الالكترونية، المكتبة العصرية، المنصورة، 2004، ص: 59.

11- أحمد بن عيشاوي، أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على مؤسسات الأعمال، مجلة الباحث، العدد 7، 2009-2010، ص: 290.

12- سوسن زهير المهتدي، مرجع سابق، ص ص:33-36.

13- سوسن زهير المهتدي،مرجع سابق، ص ص:40-43.

14- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص ص: 49-51.

دور الإبداع في تحسين الأداء الاستراتيجي لمنظمات المعرفة

من إعداد:

عاشور وسيلة. باحثة دكتوراه

كلية ع. الإقتصادية وع. التجارية وع. التسيير

جامعة الجزائر 3

من إعداد:

الأستاذة: د/ طرفاني عتيقة.

كلية ع. الإقتصادية وع. التجارية وع. التسيير

جامعة الجزائر 3

ملخص:

في ظل اقتصاد المعرفة تحولت المنظمات من الاعتماد على الموارد المادية في التنافس وخلق الثروات إلى التركيز على المعرفة والموجودات الفكرية، وبالتالي ازدادت أهمية الإبداع في تجديد الرصيد المعرفي لمنظمات المعرفة وتحقيق الاستفادة المثلى من معارفها المتاحة وخبراتها، وذلك من أجل تحسين أدائها الاستراتيجي الضروري لضمان التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة أو التغيير فيها، مما يستدعي تبني تفكير استراتيجي إبداعي وإيجاد أساس استراتيجي ومنهجي للعملية الإبداعية وكذا غرس ثقافة إبداعية تجعل من أفراد منظمة المعرفة دائمي السعي إلى التجديد والابتكار.

الكلمات المفتاحية: الإبداع، منظمات المعرفة،الأداء الاستراتيجي.

Résumé:

Avec l'émergence de l'économie des connaissances, la compétitivité et la création de la richesse des organisations sont fondées essentiellement sur la connaissance et les ressources intellectuelles en-plus-des-ressources matérielles. C'est-pour-cette-raison-que l'importance de l'innovation a-connu-une-évolution- notamment-dans-le renouvellement du stock cognitif au sein des organisations cognitives, et l'optimisation- de l'utilité de leur ressources existantes et-de-leur-compétences, pour réaliser-la performance stratégique qui leur assure- l'adaptation avec l'environnement. Ce qui exige l'adoption d'une réflexion stratégique innovatrice, d'une base méthodique stratégique du procesus-de-l'innovation, et d'une culture d'innovation et de création.

Les mots clés: innovation, les organisations cognitives, la performance stratégique.

تمهيد

إن ما يشهده العالم من نهضة في مختلف المجالات والناتجة عن التحول نحو اقتصاد المعرفة يدفع المنظمات إلى الاعتماد على المعرفة المتجددة والموارد الفكرية بدل الموارد المادية في خلق الثروات وضمان البقاء والتكيف مع المتغيرات المحيطة بها من خلال الارتقاء بأدائها الاستراتيجي.

ومن ثم يلعب الإبداع دورا هاما في تحقيق التطور والتقدم ويعتبر إحدى الخصائص الأساسية للمنظمات المعاصرة بالنظر إلى تسارع انتشار المعارف والمنتجات الفكرية والحاجة الملحة إلى التجديد المستمر للرصيد المعرفي للمنظمات والاستفادة من خبراتها وتجاربها لمواجهة التحديات.

ومنظمات المعرفة في ظل سعيها المستمر لتحسين أدائها الاستراتيجي تعتبر أحوج المنظمات للإبداع نظرا للتحديات والضغوط المتزايدة التي تتعرض لها والتي لم تشهد لها مثيلا من قبل، وينبغي عليها مواجهتها بسرعة وبكفاءة وفعالية، الأمر الذي يتطلب قدرات إبداعية عالية لكي تتمكن المنظمات من تطوير حلول وأفكار وآراء جديدة تمكنها من الاستمرار بل والنمو. وأهم هذه التحديات والضغوط تتمثل في الثورة المعلوماتية والتطور الفني والتكنولوجي في مجال المنتجات وطرق إنتاجها، وكذا التعقيد والتنويع والاضطراب البيئي، والمنافسة القصوى والتحديات المتنامية في ظل بيئة الأعمال التي لا وجود فيها ثابت إلا التغيير ولا يوجد بها مؤكد غير عدم التأكد، وندرة الموارد.

ومن خلال ما سبق تتبلور إشكالية هذه الدراسة فيما يلي: **كيف يساهم الإبداع في تحسين الأداء الاستراتيجي لمنظمات المعرفة؟**

I- الإبداع:

يعتبر الاقتصادي النمساوي (Joseph SCHUMPETER) أول منظر للإبداع في المنظمات بداية من سنة 1912[1]، ومن ثم عكف الباحثون على تناول هذا الموضوع وعملت المنظمات بطورها على تبني مفاهيمه والاستفادة منها في أعمالها.

1- مفهوم الإبداع:

تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع الإبداع، وحاجة المنظمات إلى تبنيه بالنظر إلى الفوائد الجمة التي يدرها عليها.

أ- تعريف الإبداع:

الإبداع في اللغة العربية من **"بدع"**، وبدع الشيء أي **"أنشأه من غير مثال سابق"**.

أما اصطلاحا فقد تعددت التعاريف التي تناولت موضوع الإبداع وذلك باختلاف الجوانب التي ينظر منها الباحثون إلى هذا الموضوع:

- **النظر إلى الإبداع على أنه عملية:** وفي هذا الإطار يرى سميث (**Smith**) أن الإبداع هو العملية التي تتمكن من إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن قيل أن بينها علاقات. أما سيمسون (**Simpson**) يعرف الإبداع بأنه العملية القادرة على تحقيق الانشقاق عن مسارات التفكير العادي لتقديم تصورات جديدة ومختلفة كليا[2]. ومن ثم يمكن اعتبار الإبداع وفق هذا الاتجاه عملية إنشاء أفكار أو منتجات جديدة وأصيلة.
- **التركيز على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات:** إذ يرى (**روشكا**) أن الإبداع هو الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذي قيمة من قبل الفرد أو الجماعة. ومن جهته يرى **Schumpeter** أن الإبداع هو النتيجة الناجمة عن إنتاج طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه.[3] ويحدد خمسة أشكال للإبداع وهي: إنتاج منتج جديد، إدماج طريقة جديدة في الإنتاج أو التسويق، استعمال مصدر جديد للموارد الأولية، فتح وغزو أسواق جديدة، وتحقيق تنظيم جديد للصناعة. وفي نفس الاتجاه يرى **DRUCKER** أن الإبداع تغيير في ناتج الموارد، أو بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة والرضا الناتجين عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك.[4] في حين أن **Kant** يعرف الإبداع على أنه إنتاج أو تبني الأفكار الجديدة غير المألوفة وتطبيقها[5]. وبالتالي يعتبر الإبداع في هذا الإطار بمثابة إنتاج أفكار ومعارف جديدة وأصيلة مفيدة للمجتمع وذلك من خلال النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات غير مألوفة.
- **التركيز على الإمكانات الإبداعية أو الاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع:** حيث تعرفه **Amabile** على أنه عملية عقلية خلاقة تؤدي إلى إنتاج أفكار مفيدة، جديدة وغير مألوفة من قبل الفرد أو مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يعملون معا.[6] كما يعرف الإبداع على أنه مزيج الاستعدادات والخصائص الشخصية، التي إذا وجدت بيئة منافسة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة، مفيدة للفرد أو المجتمع أو المنظمة. وبالتالي يعرف الإبداع في هذا الإطار على أنه الاستعداد الكامن للتفوق أو التميز.

بناء على ما سبق، يمكن القول أن الإبداع يعبر عن النظر لظاهرة ما بطريقة جديدة وأصيلة، وفق علاقات غير مألوفة تؤدي إلى توليد أفكار، منتجات أو أساليب جديدة بإمكانها خلق قيمة مضافة للمنظمة والزبائن.

ب– التفريق بين الإبداع والابتكار:

هناك من الكتاب من يستعمل مصطلحي الإبداع (**Innovation**) والابتكار (**Creativity**) كمترادفين، إذ يقصد بهما الإتيان بشيء جديد غير مألوف أو حتى النظر إلى الأشياء بطرق جديدة. إلا أن الصواب هو التمييز بين المصطلحين، فالباحث **JOHN MAN** يعتقد بأن الإبداع سبب في

الابتكار، أما **Kumming** يرى أن الإبداع يكون شيئا من لا شيء وأن الابتكار يشكل ذلك الشيء في سلع أو خدمات، أي أن الإبداع يحضر شيئا جديدا للظهور، وأن الابتكار يحضر شيئا للاستخدام. ويؤكد **Whist & Far** أن الابتكار عملية اجتماعية تحدث بين الجماعات بينما الإبداع هو عملية إدراك فردية والتي تكون أحداثها خلال الشخص. أما **Amabile** فترى أن الابتكار ينشأ ويبنى على الأفكار المبدعة، أي أن الابتكار عبارة عن التطبيق الناجح للأفكار المبدعة أو الخلاقة في المنظمة.

ومنه، يمكن القول أن الإبداع والابتكار مصطلحان متداخلان، إذ يميل الإبداع إلى المستوى الفردي وبداية العملية الذهنية، بينما الابتكار يميل إلى الجانب الجماعي والعملي في تطبيق الأفكار الإبداعية أي أن الابتكار هو التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية.

2- سيرورة العملية الإبداعية:

تمر العملية الإبداعية عبر عدد من المراحل أو الخطوات ويمكن أن تشمل مختلف جوانب العمل في المنظمات وفق درجة التغيير التي تحدثها فيها.

أ- مراحل العملية الإبداعية:

إن الإبداع ليس عملية واحدة ولا يتم في لحظة زمنية سريعة، بل هو سلسلة من المراحل المتتابعة التي يعتمد بعضها على بعض. وبشكل عام هناك العديد من النماذج التي اقترحها الباحثون بشأن مراحل وخطوات عملية الإبداع لعل أهمها هو النموذج الذي جاء به عالم النفس الأمريكي**Wallace** الذي حدد كما يلي:

يتضمن هذا النموذج خمسة مراحل وهي:[7]

- **الاهتمام**: أي الشعور بالحاجة إذ لابد من شيء يفرض نفسه.
- **الإعداد والتحضير**: جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة محور اهتمام المبدع.
- **الاحتضان**: تشهد عمليات التفاعل وتداخل العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية المبدع، وتحدث فيها محاولات عدة لتلمس حقيقة المشكلة. إنها مرحلة التفاعل بين شخصية المبدع ومعلوماته وموضوع البحث، وكذا توالد الحلول الممكنة.
- **البزوغ والإشراق**: تحدث فيها عملية الانبثاق المفاجئ للفكرة الجوهرية، إنها الحالة التي تسمح للإنسان بإعادة ترتيب أفكاره.
- **التحقق والتنفيذ**: عملية التبصر بالعقل الظاهر وبالاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي ظهرت في مرحلة الإشراق، وذلك للتحقق من صحتها وتحديد طرق تطبيقها مضاعفاتها ومستلزماتها. ولا يتحقق الإبداع إلا بالمرور في مرحلة التحقق والتنفيذ.

ومما سبق يمكن القول بأن الإبداع لا يسير بالضرورة عبر خطوات ومراحل مرتبة ومتتالية بل هو عملية مستمرة ومتداخلة في معظم اللحظات.

ب – أنواع الإبداع: يمكن التمييز بين نوعين من الإبداع هما:

- **الإبداع الإداري:** يشمل تغييرات في العمليات الإدارية أو الأساليب التنظيمية (الهيكل التنظيمي، تصميم الوظائف، عمليات المنظمة، سياسات واستراتيجيات جديدة، نظم رقابة جديدة .....)[8].

يعرف الإبداع الإداري بالإبداع التنظيمي أيضا، فهو يخص دمج وتغيير إجراءات وطرائق التسيير في الإدارة، ويعتبر هذا النوع من الإبداع غير المادي، ويهدف إلى تحويل وإعادة تنظيم طرائق وأساليب التسيير ومبادئ الإدارة والمعارف المكتسبة من أجل جعل سلوك المنظمة والأفراد أكثر إيجابية وفعالية وكفاءة بمعنى العمل على الرفع من أداء المنظمة. ويرتبط الإبداع الإداري بشكل غير مباشر بطبيعة النشاط والعمل الأساسي للمنظمة، كما يرتبط بشكل مباشر بإدارة المنظمة واستخدام الأفراد وتوزيع الموارد وهيكلة المهام والسلطة.

- **الإبداع الفني:** ويسمى أيضا بالإبداع التكنولوجي، يشمل تغييرات في المظهر المادي أو مواصفاته وخصائصه للمنتج بما يؤدي إلى تحسين أدائه أو العمليات والأساليب الخاصة بتحسين أنشطة الإنتاج (إيجاد منتجات جديدة تقنيات إنتاج جديدة...، كما يمكن أن يكون هذا الإبداع في الممارسات التسويقية[9]. هناك من يضيف نوعا آخر من الإبداع وهو الإبداع المساعد، ويتعلق بعلاقة المنظمة مع البيئة المحيطة يتضمن تقديم الخدمات للمجتمع المحلي كبرامج التدريب المهني وخدمات التعليم والتعليم المستمر وغيرها.

تجدر الإشارة إلى أن الإبداع مهما كان نوعه فإنه من حيث درجة التغيير يظهر وفق مستويين:

- **الإبداع الجذري Radical innovation**:

وهذا النوع يشير إلى العملية المتكاملة العناصر من إنتاج، تسويق، وإدارة استراتيجية بحيث أن هذا التكامل يؤدي إلى خلق منتج أو خدمة أو عمليات جديدة لم يسبق لها مثيل، فهي مختلفة جذريا عن تلك الموجودة في السوق. وهذا التغيير الجذري قادر على تغيير السوق أو الصناعة الحالية واستبدالها بصناعة جديدة تعتبر بديلا أقوى. ومن فإن الإبداع الجذري سيؤدي إلى اكتشاف أسواق جديدة، أو دخول منظمة جديدة إلى السوق، أو إعادة تعريف الصناعة، وهذا الإبداع يجعل من المنظمة رائدة في المنافسة.

- **الإبداع الارتقائي Incremental innovation**:

ويسمى أيضا بالإبداع التحسيني أو التدريجي، يعبر هذا النوع عن التوصل إلى المنتج الجديد جزئيا، من خلال التحسينات الصغيرة والكبيرة التي يتم إدخالها على طرق الإنتاج والإدارة المتبعة والمنتجات الحالية، فهو يمثل أي تحسينات أو تعديلات مهما كان حجمها والتي تمس الإدارة والمنتجات. والتي يمكن أن تضيف قيمة جديدة للمؤسسة بما يسهم في تحقيق التميز.

II- الأداء الاستراتيجي:

يعتبر الأداء الاستراتيجي مفهوما جوهريا في المنظمات فهو محور وجودها أو عدمه، ويرتبط بجميع ميادين المعرفة الإدارية بشكل عام والاستراتيجية بشكل خاص.

1- مفهوم الأداء الاستراتيجي:

يتميز مفهوم الأداء في الأدب الاستراتيجي بتعدد واتساع المقاربات البحثية حوله وارتباطه بمفاهيم أساسية أخرى، لذلك اختلف الباحثون في إعطاء تعريف موحد للأداء.

حيث يعرف الأداء بأنه محاولة المنظمة تحقيق الأهداف المسطرة مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف[10]. وبالتالي يشمل الأداء مفهومي الفعالية والكفاءة، أي تحقيق الأهداف المسطرة والاستخدام الأمثل للموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

فالأداء يعبر إذن عن فعالية العملية وكفاءة استخدام الموارد[11] أي فعل أفضل شيء بأفضل طريقة. واستنادا إلى المقاربة المبنية على الموارد فإن الأداء يعبر عن قدرة المنظمة على استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الموضوعة. وبالتالي يعكس الأداء كيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية وغير المادية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

هذا، وبتعدد الأطراف المرتبطة بالمنظمة والضغوط التي تمارسها سعيا لجعل هذه الأخيرة تحقق أهدافها من جهة، وفي ظل الظروف التي تفرضها المنافسة القصوى من جهة أخرى أصبحت المنظمات ترمي إلى تحقيق ما يسمى بالأداء الاستراتيجي، أي الأداء الضروري لضمان تكيف المنظمة مع بيئتها[12] أو التغيير فيها على المدى الطويل، وبالتالي السعي إلى تحقيق أهداف مختلف أصحاب المصالح من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها.

فالأداء الاستراتيجي يتميز بشموليته الوظيفية والزمنية مع تغطية توجهات وطموحات مختلف الأطراف وأصحاب المصالح لدى المنظمة.

2- تقييم الأداء الاستراتيجي:

يعكس الأداء الاستراتيجي وضعية المنظمة من مختلف الجوانب وهو ما تسعى المنظمات إلى تعزيزه من خلال التقييم الدوري له.

وتقييم الأداء يقصد به معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة وكيفية استخدام الموارد وحساب المنافع والتكاليف وآثار ذلك على المنظمة.[13] أي أنه فحص تحليلي وانتقادي شامل لخطط وأهداف وطرق التشغيل واستخدام الموارد، بهدف التحقق من كفاءة استخدام الموارد المتاحة وتحقيق الأهداف المرسومة.

فتقييم الأداء الاستراتيجي يقتضي الحكم على كفاءة وفعالية المنظمة وذلك بمقارنة فعاليات التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف المنظمة ومختلف أصحاب المصالح، ومن ثم استخراج

الانحرافات الناشئة تمهيدا لتشخيص مواطن القوة والضعف في مجالات العمل، وبالتالي العمل على اقتراح الإجراءات العلاجية لتلافي نواحي الخلل وتنمية وتطوير أوجه النشاطات الناجحة.

3- مقاييس الأداء الاستراتيجي:

اعتبر الأداء المالي المقياس المحدد لمدى نجاح المنظمات لفترة طويلة، فاعتمدت هذه الأخيرة على معايير تقليدية لقياس أدائها منها أدوات التحليل المالي لما لها من أهمية في التنبؤ والاكتشاف المبكر لحالات الفشل والإفلاس من خلال استعمال المعلومات التاريخية للفترات الماضية، إلا أن هذا المقياس عجز عن تلبية احتياجات المنظمات في مجال تقييم أدائها وتوجيه قراراتها الاستراتيجية في ظل المنافسة القصوى وتعدد أطراف أصحاب المصالح لديها وكذا تنامي أهمية الأصول غير المالية وغير المادية كالمعرفة ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء الفعال والتقدم في ظل اقتصاد المعرفة، فأدركت المنظمات بأنه لا يمكن قياس أدائها الاستراتيجي من خلال مؤشر واحد، بل أصبحت بحاجة ماسة إلى المزج بين الأهداف المالية وغير المالية، بين الأهداف الكمية والكيفية[14]، الداخلية والخارجية، لاستخدامها كموجه لاختياراتها الاستراتيجية مع البحث عن مقياس شمولي لقياس مستوى الأداء الاستراتيجي، فاعتمدت بطاقة الأداء المتوازن. فبطاقة الأداء المتوازن (**Balanced Score Card**) طور من قبل Robert Kaplan & David Norton سنة 1992، وهي عبارة عن نظام إداري يسمح للمنظمة بتحديد الرؤية المستقبلية واستراتيجيتها مع تحديد الكيفية التي تتم من خلالها ترجمة هذه الرؤية والاستراتيجية والأهداف طويلة المدى إلى خطط عملية من خلال مجموعة من مقاييس الأداء الاستراتيجي، تحقق توازنا بين الأجلين طويل المدى وقصير المدى، بين المقاييس المالية وغير المالية، وبين المعايير الكمية وغير الكمية، وبين الأداء الداخلي والأداء الخارجي[15] بالاعتماد على حركة التوازن بين أربعة محاور رئيسية مترابطة ببعضها البعض[16]: المحور المالي، محور الزبائن، محور العمليات الداخلية ومحور التعلم التنظيمي والنمو.

وبالتالي بطاقة الأداء المتوازن نابعة من فكرة متعددة الأبعاد لقياس لأداء الاستراتيجي للمنظمات وإعطاء صورة واضحة وشاملة لها عن لأدائها، وتمثل استجابة متكاملة لمتغيرات الإدارة فهو نظام وفلسفة إدارية ومقياس للأداء يربط الاستراتيجية مع العمليات التشغيلية ويؤدي الى معالجة الانحرافات ويكسب المنظمة توجه في بناء مناخ تنظيمي مثري.

III- منظمات المعرفة:

إن دخول المنظمات لمجتمع المعرفة يجبرها على إعادة التفكير في طريقتها لإنشاء القيمة، قيمها الثقافية وحتى استراتيجياتها وكل نماذج إدارتها، إذ تصبح فيها المعرفة أساس التميز والتفوق ومصدر الثروة، وبذلك تكون كل أعمالها قائمة على المعرفة.

1- مضمون منظمة المعرفة:

يمكن القول أن منظمات المعرفة هي المنظمات التي تعتمد على المعرفة في تخطيط وتنفيذ أنشطتها الجوهرية أو التي تشكل المعرفة جزءاً جوهرياً من توليفة منتجاتها المقدّمة للمستفيدين.

ويطلق على المنظمات التي تسعى إلى خلق القيمة من خلال استثمار موارد المعرفة أو أصول المعرفة بأنها منظمات المعرفة[17].

وتتصّف منظمات المعرفة بهيمنة أنشطة إنشاء المعرفة، استقطابها، نقلها وتوزيعها والمشاركة النظامية بالمعرفة على مجمل الأنشطة الأساسية التي تقوم بها من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وفي منظمات المعرفة يتم الاهتمام برأس المال الفكري وبإدارة أصول المعرفة الموجودة داخل المنظمة أو خارجها وبصورة خاصة في علاقات المنظمة مع الموردين، الزبائن، وشركاء الأعمال. بطبيعة وجود رأس المال الفكري يعني اعتماد إدارة المنظمة على هذا النوع من رأس المال إلى جانب رأس المال المالي لكن بالنسبة إلى منظمات المعرفة فإن رأس المال الفكري (أصول المعرفة) لها أهمية أكبر ودور فاعل أكثر في تكوين أو إنتاج القيمة المضافة وهو أساس قيامها ونموها وجودة خدماتها.

2- خصائص المنظمة القائمة على المعرفة:

لمنظمات المعرفة مجموعة من الخصائص يمكن ذكرها فيما يلي:[18]

- إتباع منهجية البحث العلمي وطرق التفكير المنظومي كأساس للتخطيط والتفكير واتخاذ القرارات؛
- المرونة والتغيير الدائم والمستمر، والتنسيق المحكم مع مختلف الأطراف التي تتعامل مع المنظمة؛
- الاهتمام بالأصول غير المادية أكثر من الأصول المادية؛
- الحرص على تنمية التراكم المعرفي من مختلف مصادره، والتحديث المستمر للمعرفة المتاحة والاتصال بمصادر المعرفة الأهم بالنسبة لأنشطة المنظمة وأهدافها؛
- الاستخدام الواعي والذكي للمعرفة المتاحة في تحديد الأهداف، تخطيط البرامج والتوجهات المستقبلية، تصميم الأنشطة وتحديد التقنيات المناسبة، تنفيذ الواجبات والمهام على جميع المستويات، ثم متابعة الأداء وتقويم الإنجازات؛
- انسياب المعرفة وتدفقها في قطاعات المنظمة المختلفة؛
- التحديد الدقيق لمواقع الأفراد في هيكل السلطة بالمنظمة بقدر ما يتمتعون به من معرفة، وتناسب الصلاحيات والإمكانيات الموفرة لهم مع أهمية وندرة تخصصاتهم المعرفية؛
- ارتباط المكافآت والحوافز والتقدير بقدر ما يتمتع به الأفراد ويمارسونه من طاقات معرفية؛
- وضوح الميل إلى تمكين الأفراد ذوي المعرفة، والتحول بعيدا عن أنماط التنظيم المركزية، وفتح مجالات التواصل والتفاعل المباشر بين الأفراد والمديرين؛

– ارتفاع معدلات وسرعة التعلم التنظيمي وشموله مختلف القطاعات والمستويات في المنظمة، وزيادة القدرة على التعامل مع المتغيرات؛

– ارتفاع معدل وسرعة عمليات الإبداع وتطوير المنتجات، واتجاه الأفراد نحو المشاركة الفعالة بتقديم مقترحاتهم وابتكاراتهم مما يزيد من القدرة التنافسية ورفع الأداء.

3– المعايير الإدارية لمنظمات المعرفة:

تختلف المفاهيم والمعايير الإدارية التي تعتمدها منظمات المعرفة مقارنة بتلك التي كانت تعتمدها في عصر ما قبل المعرفة، حيث أنها تستبعد الكثير من معايير ونماذج الإدارة التقليدية، وتستبدلها بمعايير تتوافق ومعطيات عصر المعرفة، ويتضمن الجدول رقم (01) مقارنة بين معايير الإدارة التقليدية ومعايير الإدارة القائمة على المعرفة كما يلي:

الجدول رقم (01): المقارنة بين المعايير الإدارية للإدارة التقليدية والإدارة القائمة على المعرفة

المعايير الإدارية	الإدارة التقليدية	الإدارة القائمة على المعرفة
أساس اتخاذ القرار	الخبرة والرؤية الشخصية للمدير	المنهج العلمي
أساس التخطيط والإدارة	التجربة والخطأ	البحث العلمي والتطور التقني
مصدر الثروة الحقيقية	الأموال ما تشتريه من أصول مادية	رأس المال الفكري
أفضل الاستثمارات وأكثرها جدوى	الاستثمار في بناء القدرات المادية (الأصول الملموسة)	الاستثمار في بناء وتنمية القدرات المعرفية (الأصول غير الملموسة)
مصدر السلطة	الموقع التنظيمي	المعرفة
أصحاب السلطة	شاغلي المناصب العليا	أصحاب المعرفة
نوع الأفراد	أصحاب القدرات والمهارات العملية	أصحاب المعرفة
أساس تقويم الأفراد	المهارات والقدرات العملية	تقاسم المعرفة
أساس تصميم البناء التنظيمي	الاختصاصات والمهام والعلاقات الوظيفية وطبيعة العمليات الإنتاجية والتسويقية	مصادر واستخدامات المعرفة
مصدر القيمة المضافة	الأنشطة الإنتاجية التقليدية	الأنشطة المعرفية
أساس بناء القدرة التنافسية	تخفيض التكاليف وخفض أسعار بيع المنتجات	الابتكارات والاختراعات ومنتجات البحوث والتطوير
منظور التطور والنجاح	التراكم الرأسمالي	التراكم المعرفي

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على ما ورد في: علي السلمي، **إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**، دار غريب، القاهرة، 2002، ص 223.

من خلال الجدول رقم (01) يتضح الفرق بين معايير الإدارة التقليدية ومعايير الإدارة في عصر المعرفة، حيث أن الإدارة التقليدية تعتمد أساسا على الخبرة والتجربة في اتخاذ القرارات، واعتبار الأموال أساس تحقيق الثروة، ومصدر القيمة المضافة هي الأنشطة التقليدية، وتبنى القدرات التنافسية بتخفيض التكاليف وخفض أسعار بيع المنتجات، وبالتالي يظهر نجاح المنظمة التقليدية من خلال التراكم الرأسمالي. في حين أن المنظمة القائمة على المعرفة تعتمد أساسا على المنهج العلمي في اتخاذ القرارات، واعتماد المعرفة كمصدر حقيقي للثروة، والقيمة المضافة تتولد من خلال الأنشطة المعرفية، أما القدرات التنافسية فتبنى عن طريق الابتكارات والإبداعات ومنتجات البحوث والتطوير، وبالتالي يتجسد نجاح المنظمة القائمة على المعرفة في التراكم المعرفي.

IV- مساهمة الإبداع في تحسين الأداء الاستراتيجي لمنظمات المعرفة:

إن منظمات المعرفة وبالنظر إلى هيمنة المعرفة على أنشطتها الجوهرية، تعتبر أكثر المنظمات حاجة إلى ممارسات الإبداع للارتقاء بأدائها لما له من دور وأهمية في تجديد الرصيد المعرفي لهذه المنظمات والتوصل إلى طرق وأساليب أصيلة لاستغلال المعارف المتاحة لديها.

1- دعائم الإبداع في منظمات المعرفة:

منظمات المعرفة تتبنى استراتيجيات قائمة على المعرفة تسمح لها بتوفر عدد من العناصر البشرية، التنظيمية والتقنية التي تدعم التجديد المعرفي والإبداع المستمر، تتمثل أهمها فيما يلي:

- **أفراد المعرفة:**

يستعمل مصطلح أفراد المعرفة للإشارة إلى كل فرد يعمل في مجال المعرفة ويتعامل بها سواء كان ذلك بإدارتها، إنتاجها أو دعمها في المنظمة، ففي منظمات المعرفة مثل الجامعات والمدارس يمكن اعتبار الطلبة المستفيدين من خدمات المنظمة أيضا أفراد معرفة، فكل فرد في المنظمة يعتبر مسؤولا وجزء من عمليات إدارة المعرفة[19]. وقد صنف كارل سفيبي (**Karl Erik Sveiby**) أفراد المعرفة إلى أربع فئات أساسية، تتمثل في:[20] مدراء المعرفة، عمال المعرفة، أفراد الدعم والإسناد، وقادة المعرفة. فأفراد المعرفة يلعبون دورا هاما في الإبداع باعتبارهم جوهر العملية الإبداعية والتوصل إلى الأفكار الجديدة واستخدامها وتطوير المعرفة المتاحة.

- **ثقافة المعرفة:**

يرى العديد من الباحثين أن الثقافة التنظيمية تسهم بدور حيوي في عملية الإبداع ولا سيما بناء المعرفة والأفكار الجديدة ومشاركتها واستخدامها، وبالتالي نجاح العملية الإبداعية يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة الأفراد في المنظمة لبناء المعرفة وتطويرها، وثقافة المعرفة لها دور هام في تهيئة البيئة الاجتماعية والتحكم في السلوكيات التي يمكن أن تشكل عائقا أو تكون محفزا ودعما أساسيا

للإبداع، من خلال تركيزها على الفرد باعتباره مولد المعرفة في المنظمة، التقدير، التمكين، الثقة، التعاون والعمل الجماعي.

- **الهيكل التنظيمي:**

الهيكل التنظيمي يلعب دورا أساسيا في تبني ممارسات وتنفيذ استراتيجيات المعرفة، باعتباره المجال الحركي الحيوي الذي من خلاله يجري التنفيذ، إذ أنه قد يكون عنصرا معاونا، كما أنه قد يؤدي إلى نتائج غير مقصودة ويمثل عقبة أمام التعاون وتقاسم المعارف داخل المنظمة. ومنظمات المعرفة تتبنى هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة والبعد عن الهرمية وتبني اللامركزية في اتخاذ القرارات، وتكوين فرق العمل وتغليب العمل الجماعي وإيجاد علاقات مباشرة بين الأفراد في مختلف الوحدات والمستويات التنظيمية وكذا تفعيل الاتصالات بينها، والتي من شأنها أن تشجع التعاون والابتكار والإبداع وغرس الثقة بين الأفراد ومن ثم التشارك في المعارف والخبرات وتبادلها بسهولة وسرعة بين مختلف الوحدات في المنظمة لتحقيق التكيف وحل المشكلات بكفاءة وفعالية.

- **تكنولوجيا المعرفة:**

تستخدم منظمات المعرفة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبشكل خاص تلك التي تتحسس وتستجيب لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية، وتدعم إدارة المعرفة من خلال تسهيل ومساندة العمليات المختلفة لها مثل نظم اكتشاف المعرفة، نظم امتلاك المعرفة، نظم تخزين المعرفة، نظم مشاركة المعرفة ونظم تطبيقها، والتي تعزز المشاركة بالمعرفة وتسهل الوصول إليها واقتناصها وتطبيقها بما يفيد عملية الإبداع ويدعم تطوير الأفكار القائمة والتوصل إلى الأفكار الجديدة.

2- مستويات الإبداع المؤثرة على الأداء الاستراتيجي لمنظمات المعرفة:

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع، كل مستوى يكمل ويعزز المستويات الأخرى ويمكنها تحسين الأداء الاستراتيجي لمنظمات المعرفة وهي:

أ- إبداع الفرد:

هو الإبداع الذي يحققه الفرد الذي يمتلك قدرات وسمات إبداعية. والفرد المبدع هو ذلك الفرد الناجح الذي يسلك أسلوبا مميزا عن الآخرين في مواجهة وحل المشكلات التي تواجهه. حيث يتميز الأفراد المبدعون بمجموعة من الخصائص والميزات، يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

- **المعرفة:** يبذل المبدع وقتا كبيرا لإتقان، تطوير مجال تخصصه وتحديث معرفته بالمهنة التي يمارسها.
- **التعلم:** الثقافة العامة التي توسع مدارك الفرد.

- **الذكاء:** لا يتسم المبدع بالضرورة بمستويات عالية جدا من الذكاء، ولكن يتمتع بالقدرات الفكرية التالية: الشفافية في استشعار المشكلات، المرونة في تكوين علاقات ارتباط بين الأشياء...إلخ.
- **الشخصية:** تتميز بحب المخاطرة، المثابرة، الاستقلالية، الدافعية العالية، التشكيك الانفتاح و تقبل الأفكار الجديدة، الثقة بالنفس وروح الفكاهة والمرح.
- **الطفولة:** غالبا ما تكون قد اتسمت بالتنوع، ربما الاضطرابات العائلية وحالات الطلاق والأوضاع الاقتصادية غير المستقرة.
- **العادات الاجتماعية:** المبدع اجتماعي، منفتح ومتفاعل مع الآخرين، ويستمتع بتبادل أفكاره معهم.[21]
- إضافة إلى صفات أخرى مثل: وضوح الرؤية، الجرأة والفضول، القدرة على التكيف مع مقتضيات التغيير وتحمل المواقف الغامضة، والبصيرة الخلاقة (القدرة على تصور البدائل لحل المشكلة).[22]

فإبداع الفرد هو أساس كل الإبداعات في المنظمة، فالأفكار الجديدة تتبلور أولا في ذهن الفرد، ومن ثم يتم تطويرها ضمن فرق العمل والمنظمة ككل من خلال التحاور وتبادل الخبرات والآراء.

ب – إبداع فريق العمل:

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل فريق عمل، إذ أن منظمات المعرفة تعتمد بالدرجة الأولى على فرق العمل والعمل الجماعي. واعتمادا على خاصية التآزر فإن إبداع الفريق يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء. وذلك نتيجة التفاعل وتبادل الأفكار والخبرات والتعاون. هذا ويتأثر إبداع فريق العمل بما يلي:

- الرؤية المشتركة (قيم وأفكار تتعلق بأهداف الفريق).
- الدعم والمؤازرة (مساندة عملية التغيير من قبل الزملاء في الفريق).
- الانسجام وتماسك الفريق.
- تنوع أعضاء الفريق (وجود شخصيات واتجاهات وأعمار ....مختلفة).
- المشاركة الآمنة (حرية التعبير بدون اتهام).
- عمر وحجم الفريق.[23]

ج – إبداع المنظمة:

هو الإبداع الذي يتحقق على مستوى المنظمات المتميزة في مستوى أدائها وغالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجيا ومثاليا للمنظمات الأخرى.[24]حيث يكون فيها التفكير الإبداعي ثقافة سائدة بقوة. وتتميز المنظمات المبدعة بمجموعة من الخصائص:

- الميل نحو الفعل والإنجاز والتجربة المستمرة.
- العلاقة الوطيدة مع العملاء.
- تعزيز روح الإبداع والاستقلالية.
- مشاركة العاملين.
- بساطة الهيكل التنظيمي.
- الجمع بين الحزم واللين في آن واحد.[25]

فالمنظمات المبدعة تبحث دائما عن التجديد وتكافؤ أفرادها على الاستحداث وتحثهم على ذلك وتهيئ لهم البيئة المناسبة من أجل تقديم الأفكار والمنتجات الجديدة للمجتمع.

3- عناصر الإبداع الداعمة لتحسين الأداء الاستراتيجي لمنظمات المعرفة:

إن المحور الأساسي للمنظمات المعرفة هو الاعتماد الكلي على المعرفة والأصول الفكرية في اتخاذ قراراتها والارتقاء بأدائها، والعملية الإبداعية تتضمن في جوهرها مجموعة من العناصر التي تجعلها وسيلة فعالة في مواجهة التحديات ومواكبة التطورات من خلال تعزيز كفاءتها وفعاليتها في أداء أعمالها.

أ – التفكير الاستراتيجي الإبداعي:

يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية واللازمة لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الإدارة، بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإجراءات التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية، بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة.

واقتران التفكير الاستراتيجي بالتفكير الإبداعي يعزز دوره في توجيه تفكير المنظمة نحو التطوير والتجديد والإبداع والابتكار في صياغة استراتيجية المنظمة، تنفيذها وكذا تقييمها ومراقبتها، حيث أن الإبداع يثير ويحفز الفرص ويخلق فرصا جديدة للنمو والتغيير مما يعزز أداءها الاستراتيجي وتميزها.

ب – الاستراتيجية الإبداعية:

منظمات المعرفة تتبنى استراتيجيات معرفية تعنى بوضع الخيارات الاستراتيجية التي توجه وتشكل عمليات التعلم التنظيمي[26]وتعريف موجوداتها المعرفية، وتطبيق أولويات الأعمال التي ترفع من فعاليتها وتطورها، مع البحث الدائم والمستمر عن تحسين الأداء التنظيمي لها من خلال الاستثمار في الأصول

المعرفية وإدارتها واستغلالها أحسن استغلال، لتحليل الفجوة المعرفية بين المعرفة المتاحة في المنظمة والمعرفة المستهدفة اللازمة لتحقيق القيمة من منتجاتها.

والعملية الإبداعية في المنظمة ولكي يكون لها الدور المميز والمساهمة الفعالة في تحسين الأداء الاستراتيجي، يجب تكون مبنية على أساس منهجي وعلمي تتخذ من التطورات ومن اختبار التجارب وتوسع الأفكار والمعارف وارتقاء الأهداف والطموحات والقدرات البشرية والمهارات الإبداعية أساسا استراتيجيا للوصول إلى وضع أفضل لأداء المنظمة المعرفية. بحيث يكون الإبداع متضمنا في الاستراتيجية العامة للمنظمة المعرفية من خلال صياغة رؤية مستقبلية حول الإبداع والابتكار، وتحديد أهداف إبداعية واضحة تسعى لتحقيقها مرحليا من أجل الرفع من الرصيد المعرفي للمنظمة وتطوير المعارف المتاحة.

ج – ثقافة الإبداع:

يتأثر الأداء الاستراتيجي لمنظمات المعرفة إيجابا بالإبداع والأعمال الإبداعية باعتبارها أكثر المنظمات حاجة إلى التجديد المعرفي، لذا تسعى جاهدة لجعل الإبداع ثقافة قوية بين أفرادها، وبالتالي غرس مجموعة من القيم والمعايير والممارسات الوظيفية التي تجعل الإبداع سلوكا تنظيميا يستند لمجموعة من الأهداف الابتكارية طوال ممارساتهم الإدارية وعلى اختلاف مستوياتهم ودرجاتهم الوظيفية، كما أن هؤلاء الأفراد يمكن اعتبارهم ناقلين ومعلمين ومطورين لهذه القيم المشتركة جيلاً بعد جيل.

فبيئة المنظمة الداخلية والتي تتصف بوجود الإمكانات المادية وتوافر المعلومات والمعارف والتعليم المكسب للخبرات المتميزة والنظام الإداري المرن الذي لا يتصف بالتعقيد أو الجمود والمدعم بالمناخ الذي يقوم على الثقة بين الأفراد والتي تمكن من تدفق المعلومات بين العاملين؛ من شأنها أو تؤثر على السلوك الإبداعي في منظمة المعرفة عن طريق تشجيع التعبير عن الأفكار الجديدة وتطويرها وتقديرها، أي أن الثقافة والبيئة لها تأثير كبير على السلوك الإبداعي بما توفره من دعم وإمكانيات ونماذج وقدوة للسلوك الإبداعي. ومن ثم تتسم ثقافة الإبداع بالجوانب التالية:[27]

- الاعتقاد في أهمية الأفراد كمورد استراتيجي للمنظمة أكثر أهمية من الأنظمة.
- تشجيع الأفراد على أن يكونوا خلاقين ومبدعين.
- الإيمان بدور عدم الرسمية في دعم التواصل بين الأفراد.
- التعليم والتدريب المستمر.
- التشجيع على الاتصال المفتوح سواء بين العاملين وبعضهم أو بين العاملين وقياداتهم حيث يلعب قادة المعرفة دوراً هاماً في تعزيز ثقافة المنظمة المبدعة وذلك من خلال دعم وتشجيع تجريب أفكار وأساليب جديدة، والسماح بتوفير المعلومات لكل المستويات الإدارية

حيث تسهم الشفافية وحرية الحصول على المعلومات واستخدمها في ترسيخ مفهوم المنظمة المبدعة، وكذا التركيز على المشاركة والتفاعل والاتصال الإيجابي بين مختلف المستويات الإدارية، ومنح مستوى مسئول من الثقة والاستقلالية مع الاستعداد لتحمل نتائج الأخطاء، وبالتالي تشجيع التنافس بين العاملين للتوصل لأفكار إبداعية جديدة، ومن ثم دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة وإبداء الاهتمام بها وتطبيق الجيد منها.

ومن ثم فإن وجود ثقافة الإبداع في منظمات المعرفة يجعل أفرادها دائمي السعي إلى التجديد والابتكار، مما ينعكس إيجابا على كفاءة وفعالية المنظمة داخليا وخارجيا.

الخاتمة:

منظمات المعرفة هي المنظمات التي تعتمد على المعرفة في تخطيط وتنفيذ أنشطتها الجوهرية أو التي تشكل المعرفة جزءاً جوهرياً من توليفة منتجاتها المقدّمة للمستفيدين، وبالتالي تعتبر فيها المعرفة ورأس المال الفكري أساس قيامها وجودة منتجاتها وتحقيق الأداء الاستراتيجي الفعال لها.

والأداء الاستراتيجي لمنظمات المعرفة يعكس وضعية هذه المنظمات من مختلف الجوانب، أي الأداء الضروري لضمان تكيف المنظمة مع بيئته أو التغيير فيها على المدى الطويل، وبالتالي السعي إلى تحقيق أهداف أصحاب المصالح من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها. فالأداء الاستراتيجي يتميز بشموليته الوظيفية والزمنية مع تغطية توجهات وطموحات مختلف الأطراف وأصحاب المصالح، وهو الأمر الذي تسعى منظمات المعرفة لتعزيزه وتحسينه باستمرار.

والإبداع من شأنه المساهمة في تحسين أداء منظمات المعرفة باعتباره يعبر عن النظر لظاهرة ما بطريقة جديدة وأصيلة، وفق علاقات غير مألوفة تؤدي إلى توليد أفكار، منتجات أو أساليب جديدة بإمكانها خلق قيمة مضافة للمنظمة والزبائن.

فمنظمات المعرفة تتبنى استراتيجيات قائمة على المعرفة تسمح لها بتوفر عدد من العناصر البشرية، التنظيمية والتقنية التي تدعم التجديد المعرفي والإبداع المستمر مثل أفراد المعرفة، ثقافة المعرفة، هيكل تنظيمي داعم للعمل المعرفي وكذا تكنولوجيا المعرفة. حيث يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع يمكنها تحسين الأداء الاستراتيجي لمنظمات المعرفة، كل مستوى يكمل ويعزز المستويات الأخرى، وتتمثل في إبداع الفرد، إبداع فرق العمل وكذا إبداع المنظمة ككل.

تعتمد منظمات المعرفة على المعرفة والأصول الفكرية في اتخاذ قراراتها والارتقاء بأدائها، والعملية الإبداعية تتضمن في جوهرها مجموعة هامة من العناصر التي تجعلها وسيلة فعالة في مواجهة التحديات ومواكبة التطورات من خلال تعزيز كفاءتها وفعاليتها في أداء أعمالها، فالعملية الإبداعية في المنظمة ولكي يكون لها الدور المميز والمساهمة الفعالة في تحسين الأداء الاستراتيجي، يجب تكون مبنية على تفكير استراتيجي إبداعي يسعى إلى التجديد والتطوير والابتكار باستمرار، وبالتالي ضرورة إيجاد موضع

لاستراتيجية إبداعية ضمن الاستراتيجية العامة لمنظمات المعرفة، من خلال صياغة رؤية مستقبلية حول الإبداع وتحديد أهداف إبداعية للمنظمة، وكذا العمل على بناء الثقافة الإبداعية بين الأفراد وغرس القيم والمعايير والممارسات التي تحفز وتشجع الأفكار الجديدة باستمرار.

الهوامش :

1. P. DRUCKER, **Façonner l'avenir**, édition d'organisation, Paris, 1998, p 120.
2. رفعت عبد الحليم الفاعوري، **إدارة الإبداع التنظيمي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص ص 6 .7.
3. Jean LACHMANN, **Le financement des stratégies de l'innovation**, édition Economica, Paris, 1993, p 22.
4. حسين حريم، **السلوك التنظيمي**، دار الحامد، عمان، 2009، ط3، ص 353.
5. أحمد محمود الخطيب، عادل سالم معايعة، **الإدارة الإبداعية للجامعات**،عالم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي، عمان، 2006، ص75.
6. نفس المرجع السابق، ص 11.
7. حسين حريم، **السلوك التنظيمي**، مرجع سابق، ص ص 356. 357.
8. أحمد محمود الخطيب، مرجع سابق، ص 81.
9. محمد سعيد أوكيل، **اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 23.

10.Claude Alazard & Sabine Sépari, **contrôle de gestion (manuel et applications)**, Dunod, Paris, 2001, p

11. Berrah. L, **Indicateur de performance**, éd Cepadues, Paris, 2002, p 130.

12.Maineult Christophe, **Quelle performance stratégique pour piloter l'entreprise dans l'économie de l'Internet**? Thèse de doctorat, Université Paris 9-dauphine, 2002, p 12.

13.عقيل جاسم عبد الله، **مدخل في تقييم المشروعات**، دار الحامد، الأردن، ط 01، 1999، ص ص 189- 190.

14.سواكري مباركة، **معايير أداء المؤسسات من خلال مقاربات التحليل الاستراتيجي**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009، ص 42.

15.نفس المرجع، ص 42.

16. Kaplan , R.S. & Norton , D.P. , **Putting The Balanced Scorecard To Work** . Harvard Business Review , Sept-Oct, 1993 , 134 -142.

17.عدنان سليمان الأحمد، **رؤية استراتيجية لمنظمات المعرفة الجامعة نموذجا**، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع حول: **إدارة المعرفة في العالم العربي**، جامعة الزيتونة، الأردن، 26 -28 أفريل 2004.

18. KARL ERIK SREIBY, **Knowledge management**, maxima ,Paris, 2000, p 49.

19. Nancy Dubois, Tricia Wilkerson, **Gestion des connaissances: un document d'information pour le développement d'une stratégie de gestion des connaissances pour la santé publique**, Centre de collaboration nationale des méthodes et outils, Canada, Octobre 2008, Disponible sur: http://www.sepho.org.uk/Download/Public/9443/1/South%20East%20Public%20Health%20KM%20Strategy.pdf., 15/09/2010, p 36.

20. Karl Erik Sveiby, **manage knowledge workers**, 1997, In http://www.sveiby.com/articles/knowledgeworkers.htm, 26/05/2011.

21.مؤيد الفضل، **الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة**، مؤسسة الوراق، عمان، 2008، ط1، ص ص813، 814.

22.محمد الصيرفي، **القيادة الإدارية الإبداعية**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ط1، ص ص 262، 263-.

23.حسين حريم، **السلوك التنظيمي**، مرجع سابق، ص 359.

24.حسين حريم، **إدارة المنظمات**، دار الحامد، عمان، ط 1، 2003، ص 311.

25. Christine Rollo**, the knowledge strategy within a business context**, The 3rd European conference on organizational knowledge, learning and capabilities, Athens, Greece, 5-6 /04/ 2002, p14.

26. أمل مصطفى عصفور، **كيف نبني ثقافة الإبداع والتميز؟**، مجلة تكنولوجيا الإدارة، العدد 15، جوان- جويلية 2009، ص 20.

فعالية مؤسسات الزكاة في دعم التنمية الاقتصادية المحلية "تجربة مؤسسة الزكاة لولاية سيلانجور بماليزيا"

أ.زواري فرحات سليمان: باحث دكتوراه
جامعة الوادي

أ.بن موسى بشير: باحث دكتوراه
جامعة الوادي

ملخص:

تعددت المؤسسات الاقتصادية التي يمكن من خلالها النهوض بالاقتصاديات الوطنية، ودفع عجلة التنمية الاقتصادية للأمام، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال مؤسسات اقتصادية تستغل ثروات البلاد وتستثمرها في مشاريع استثمارية مباشرة بداخل اقتصادياتها في ظل كبر الطاقة الاستيعابية للاقتصاديات الوطنية، وهذا ما جعلنا نتطرق إلى هذه الدراسة خصوصا وأن هذه المؤسسات لها طبيعة تمويل إسلامي، والذي يحظى بالاهتمام العالمي في الوقت الراهن. وعليه سوف نقسم هذه الدراسة إلى ثلاثة محاور رئيسية، نتناول في المحور الأول مؤسسات الزكاة تعريفها وأنواعها، وفي المحور الثاني المجالات الاستثمارية لمؤسسات الزكاة، وفي الأخير نعرض تجربة عالمية إسلامية رائدة بماليزيا "مؤسسة الزكاة بولاية سيلانجور".

Abstract:

There were many economic institutions in which they can promote national economies, and advancing the economic development of the front, can not be achieved only through economic institutions exploit the wealth of the country and invested in investment projects directly within their economies under the size capacity of national economies, and this is what made us touching on this studyespecially since these institutions have the nature of Islamic finance, which enjoys global attention at the moment.And it will divide the study into three main themes: Described in the first axis zakat institutions defined types, and in the second axis investment areas for zakat institutions, and in the last offering universal experience leading Islamic Malaysia "zakat Foundation state of Selangor."

مقدمة:

أصبح تحقيق التنمية الاقتصادية الشغل الشاغل لدول العالم، من أجل تحقيق رفاهية أفراد مجتمعاتهم وتنميتها بالقضاء على الظواهر التي تشكل تحدياً وتأثر بشكل مباشر على سلوكيات أفراد المجتمع كالبطالة والفقر وغيرها، حيث قامت الدول بإعادة هيكلة نظمها الاقتصادية كسبل لإيجاد حلول لهذه الظواهر، ومن بين السبل الاخرى التي اعتمدتها الدول الاسلامية هو الاستفادة من أموال الزكاة بشكل غير مباشر، من خلال استثمارها وإعادة توزيع الفائض من هذه الاستثمارات أو اعادة استثمارها من جديد، وهذا ماساهم في التخفيف من حدة الظواهر المذكورة آنفاً.

ومن هذا المنطلق يمكن طرح الاشكال التالي: **إلى مدى يمكن اعتبار المؤسسات الزكوية كآلية لدعم التنمية الاقتصادية المحلية "تجربة مؤسسة سيلانجور بماليزيا"؟**

وللإجابة على الاشكال المطروح قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى:

أولا: مؤسسات الزكاة تعريفها، أنواعها.

ثانيا: المجالات الاستثمارية لمؤسسات الزكاة.

ثالثا: دراسة حالة مؤسسة الزكاة بولاية سيلانجور "LZS" بماليزيا.

أولا: مؤسسات زكاة تعريفها، وأنواعها

تعددت الجهات التي تطرقت لتعريف مؤسسات الزكاة، غير أن مجملها تصب في مفهوم موحد، وكذلك الحال ينطبق على تعدد تصنيفات هذه المؤسسات بحسب اختيار معيار التصنيف.

أ) تعريف مؤسسات الزكاة: يقصد بمؤسسات الزكاة بأنها كيانات قانونية تحت إشراف الدولة تتولى جمع الزكاة وإنفاقها فى مصارفها المختلفة وفقاً لأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية اقتضتها ظروف التطبيق المعاصر لفريضة الزكاة، وقد تكون في شكل صندوق أو بيت أو لجنة أو مؤسسة أو جمعية أو نحو ذلك[1]. كما يمكن تعريفها على أنها مؤسسة مالية على قدر من الاستقلال تعمل على جباية (تجميع) الموارد المالية النقدية والعينية من المسلمين أو أموالهم بشرائط وطرق مخصوصة وتوزيعها (صرفها) على أوجه الصرف المقررة شرعا[2].

ب) أنواع مؤسسات الزكاة: يمكن تقسيم مؤسسات الزكاة المختصة إلى قسمين وهما مؤسسات قائمة على الإلتزام أو الطوعية في دفع الزكاة وذلك على النحو التالي[3]:

ب-1) المؤسسات القائمة على جمع الزكاة بقوة القانون: وهي تلك المؤسسات التي تقوم بجمع أنواع معينة من أموال الزكاة بنص قانوني، حيث يحتوى القانون الليبي والسعودي والباكستاني والماليزي واليمني على مواد تخول مؤسسة الزكاة صلاحية جمع أنواع معينة من الزكاة.

ب-2) المؤسسات القائمة على جمع الزكاة طواعية: وهي تلك المؤسسات التي لا تقوم على جمع الأموال بقوة القانون، بل تقوم على النهوض بأمور الزكاة جمعا وتوزيعا، ويوجد لهذه المؤسسات قوانين تنظم عملها، ولكن أهم ما يميزها هو تقبلها الزكاة من الموطنين بشكل طوعي[4]، وتندرج تحتها مؤسسات الزكاة في كل من إيران والأردن وبنغلاديش والكويت والبحرين ومصر وغيرهما من الدول، فجميع قوانين هذه المؤسسات تنص على أن دفع الزكاة يكون طواعية وأن تسليمها إلى الدولة يكون إختياريا[5].

ثانيا: المجالات الاستثمارية لمؤسسات الزكاة

إذا أريد لأموال الزكاة أن تستثمر، فيمكن أن يكون هذا الاستثمار بأكثر من شكل وطريقة، ومن ذلك[6]:

أ) إنشاء مشاريع ذات ريع: سواء أكانت كبيرة أم صغيرة، وتوزيع ما ينتجه المشروع من أرباح على المستحقين، ومن ذلك إنشاء مصانع ومحلات تجارية ومن الأمثلة على هذا النمط من الاستثمار: مصنع الصفاء لمنتجات الألبان التابع للجنة زكاة بنابلس في فلسطين.

ب) استثمار في قطاع الخدمات: ويمكن إنشاء مشاريع خدمية كالمستشفيات والمستوصفات والمدارس، بحيث تكون مملوكة لمؤسسة الزكاة، ويستفيد المستحقون من خدماتها الصحية والتعليمية بشكل مجاني أو بتكلفة جزئية أو رمزية، وإذا استفاد غير المستحقين منها فبمقابل مادي، ومن الأمثلة على هذا النمط: مستشفى الرازي ومدرسة الإيمان التابعتين للجنة زكاة جنين، ومستشفى الزكاة التابع للجنة زكاة طولكرم بفلسطين (معظم أموال الزكاة بفلسطين تأتي من الخارج).

ت) الاستثمار المؤقت: ويعد من الصور الأخرى للاستثمار الموجود على أرض الواقع وقد أقره الفقهاء المعاصرون ويقصد به وضع بعض أموال الزكاة في البنوك الإسلامية، والشركات الإسلامية المساهمة لمدة سنة أو سنتين، والاستفادة من أرباحها الاستثمارية، وميزة هذا الأمر سهولة استرجاع أموال الزكاة في أي وقت يُحتاج إليها، فليس فيها تجميد لأموال الزكاة، وهذا النمط أخذت به الهيئة الشرعية لبيت الزكاة في الكويت.

ث) استثمار أموال الزكاة بالإتجار: ويمكن استثمار أموال الزكاة بالإتجار بها من خلال نظام المضاربة[*]، أو المشاركة المنتهية بالتمليك[**] سواء قامت بذلك الجهات القائمة على الزكاة، أو من خلال مؤسسات وبنوك إسلامية.

ج) استثمار أموال الزكاة بإنشاء مشاريع صغيرة للعائلات والأشخاص: ويتم ذلك بمنح بعض الأشخاص والعائلات (مستحقيها) مبلغا تنشئ به مشاريع صغيرة وتشرف الهيئة المسؤولة عن الزكاة على مراحل إنشاء المشروع ومتابعته بعد ذلك، بما يضمن مشروعية العمل وجدواه، وتكون قيمة المشروع كاملة دينًا في ذمة المستحق، بحيث يسدده على أقساط رمزية شهرية ومثال ذلك صندوق الزكاة الأردني[7].

ومن مزايا هذا النوع من الاستثمار ما يلي:

- لا يكلف مؤسسة المعنية مبالغ كبيرة (وهذا مالا نجده في حالة إنشاء المصانع والمستشفيات)؛
- تشجيع الأفراد للبحث عن مشاريع منتجة ؛
- الفائدة تستهدف الفرد والمجتمع ؛
- الفقير يصبح مالكاً لمشروع بدون الحاجة لإعادة هذا المبلغ .

وبذلك نلاحظ أن طرق استثمار أموال الزكاة كثيرة ومتعددة، فقط تحتاج من المسلم التفكير واستثمار هذه الأموال بما يتلاءم والشريعة الاسلامية السمحة، حتى يتمكن الفقراء من سد حاجتهم .

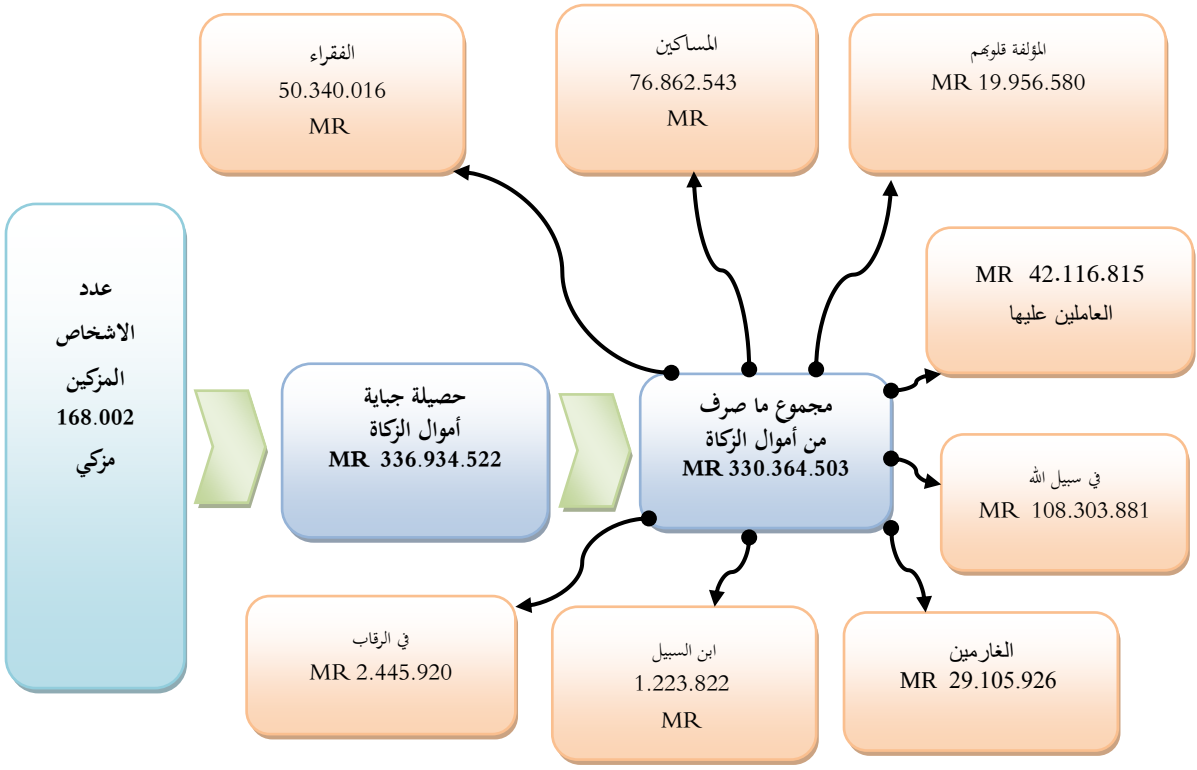
ثالثا: دراسة حالة مؤسسة الزكاة بولاية سيلانجور "LZS" بماليزيا

سوف نتطرق إلى دراسة مؤسسة الزكاة بولاية سيلانجور في النقاط التالية :

أ) **نشأة وتطور مؤسسة الزكاة بولاية سيلانجور"lembaga zakat Selangor"**: لتطرق إلى هذه المؤسسة الزكوية كان لابد علينا وأن نعطي لمحة عليها، وخصوصا وأنها من التجارب الناجحة في استثمار أموال الزكاة بماليزيا والعالم؛ ومن هنا سوف نتناول نشأة "LZS"، وتطور حصيلة أموالها ومصرفها.

أ-1) نشأة مؤسسة الزكاة سيلانجور "LZS"[8]: تم تأسيس مؤسسة الزكاة بولاية سيلانجور بتاريخ 1994/02/15 بناءا على قانون مجلس أمناء الهيئة الصادر عام 1952، وكانت تحت إسم "مركز تحصيل الزكاة وجبايتها" (pusat pangutan zakat)، وكان يسيرها ثمانية موظفين في بدايته، ثم تغير اسمها إلى مركز الزكاة سيلانجور (pusat zakat selangér) في 30 أكتوبر1996 وفي 2006 غير اسمها ليصبح "مؤسسة الزكاة بولاية سيلانجور " ولا تزال تحت هذا الإسم لحد الآن؛ و "LZS" مؤسسة مهمتها جباية أموال الزكاة واعادة صرفها على مستحقيها وفق ما أوجبته الشريعة الاسلامية، والشكل رقم (01) يوضح لنا حصيلة أموال الزكاة لمؤسسة الزكاة "LZS" للسنة 2010 وإعادة صرفها على مستحقيها.

الشكل البياني رقم (01): مخطط توضيحي لحصيلة جباية أموال الزكاة لـ"LZS" والمستفيدين منها لسنة 2010



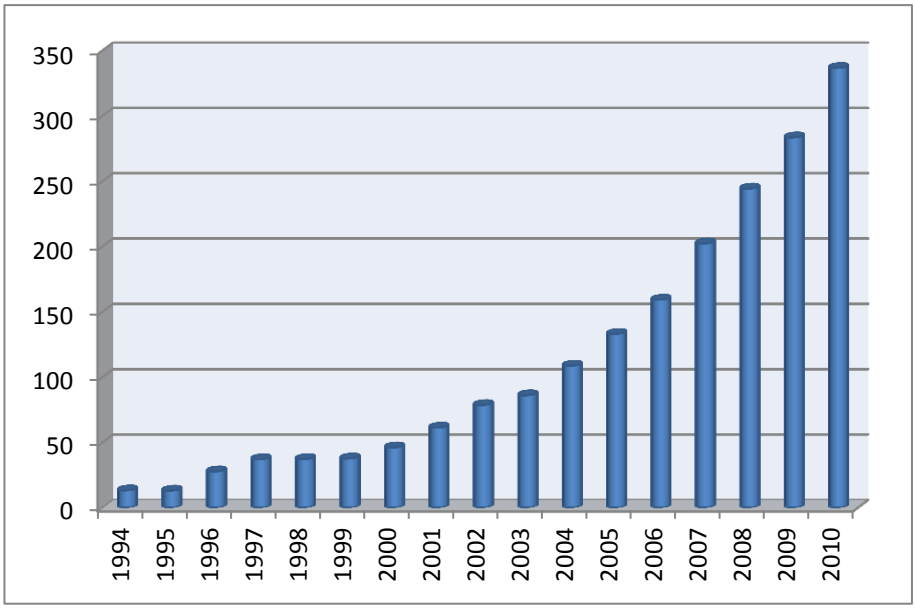
مصدر:LZS، التقريري السنوي لسنة 2010، مرجع سابق، ص 63.

من الشكل أعلاه يتضح أن مؤسسة "LZS" تجمع مبالغ كبيرة من الجهات المعنية بالزكاة (المزكين) حيث قدر اجمالي الزكاة لسنة 2010 حوالي 336.9 مليون رينجت ماليزي (أي حوالي 110.5 مليون دولار[***])، وهذا المبلغ ليس بالضرورة كله يصرف وهذا يعود إلى عدة اعتبارات منها ما يتعلق بالمؤسسة نفسها باعتبارها مؤسسة لها أعباءها، بإضافة إلى ترك احتياطات للظروف التي قد تحدث ومنها مبالغ تعود لسنوات الماضية والتي لم تصرف كما أن زكاة الفطر لها طريقتها المشروعة في الصرف؛ كما يمكن ملاحظة أن مؤسسة "LZS" تراعي الأصناف الثمانية المستحقة للزكاة والتي ذكرهم الله تعالى في محكم تنزيله بقوله: (**إِنَّمَا** الصَّدَقَاتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسَاكِينِ وَالْعَامِلِينَ عَلَيْهَا وَالْمُؤَلَّفَةِ قُلُوبُهُمْ وَفِي الرِّقَابِ وَالْغَارِمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَابْنِ السَّبِيلِ فَرِيضَةً مِنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ[9]). وأكثر صنف توجه له أموال الزكاة في "سبيل الله" هذا ما يدل على أن المؤسسة تركز نشاطها في نشر الاسلام والدعوة الاسلامية من بناء مساجد وغيرها، كما أن نصيب المساكين والفقراء معتبر باعتبارهم أضعف الأصناف وأكثرهم حاجة ولا أدل على ذلك بتقديم الله عز وجل لهذين الصنفين عن الباقيين كما جاء في محكم تنزيله.

أ-2) تطور حصيلة أموال الزكاة وصرفها بمؤسسة الزكاة "LZS": تشهد مؤسسة "LZS" نموا وتطورا كبيرا منذ سنة 1994 سواء من حيث الخدمات المقدمة من قبلها أو من خلال ما تجمعه من أموال زكوية من مصادر تحصيلها (المزكين) وتوزيعها على من تتوفر فيهم الشروط. فالمؤسسات الزكوية بدون جباية الزكاة أو بانخفاضها لا يمكن لها أن تحقق أهدافها المسطرة، وفي الآتي نتطرق إلى تطور حصيلة جباية الزكاة وصرفها .

الشكل البياني رقم (02): تطور إجمالي المحصل من أموال الزكاة للفترة الممتدة (1994 إلى غاية 2010)

الوحدة (مليون MS)



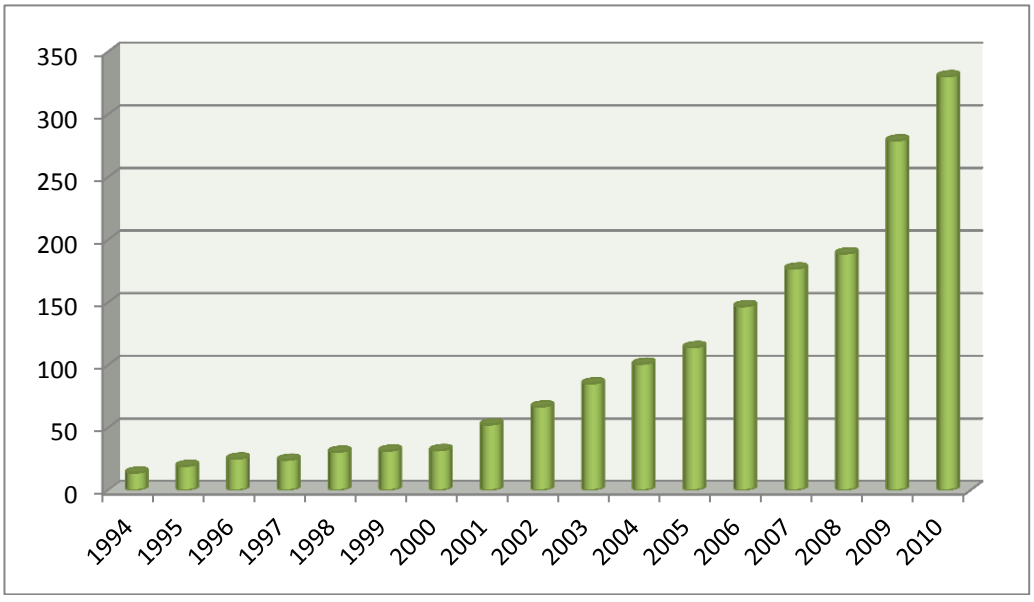
Source : Haji Mohamed Izam b. Mohamed Yusof dan Ketua Pegawai Eksekutif,LZS, Instrumen Pembasmi Kemiskinan Asnaf, DANA ZAKAT, 2011, p 04.

يوضح الشكل (02) أن حصيلة الزكاة لمؤسسة "LZS" في ارتفاع مستمر منذ سنة 2002 إلى غاية 2010، فأعلى نسبة نمو حققتها كانت في سنوات 1996 و 2007 و 2004 بـ 111.84%، 27.01%، 26.24% على التوالي، أما من حيث حجم المبالغ المحصلة فكانت سنة 2010 أكبر

حصيلة من جباية أموال الزكاة بما مقدره 336.8 مليون رينجت ماليزي. هذه الحصيلة لم تخلو من انخفاضات طفيفة (سنة 1995،1997)، إلا أن هذا الانخفاض حدث في السنوات الأولى من انشاء "LZS". كما أن حصيلة أموال الزكاة لمؤسسة الزكاة "LZS" مقسمة الى زكاة الممتلكات بحوالي 319.6 مليون رينجت ماليزي وزكاة عيد الفطر بما يقدر بـ 17.33 مليون رينجت ماليزي.

الشكل البياني رقم (03): تطور إجمالي الموزع من أموال الزكاة للفترة الممتدة (1994 إلى غاية 2010)

الوحدة (مليون MS)



Source : Haji Mohamed Izam b. Mohamed Yusof dan Ketua Pegawai Eksekutif, op cit, p 05.

يبرز الشكل أعلاه التطور الحاصل للقيمة الموزعة من أموال الزكاة على من يستحقها، فهذا الشكل يأخذ نفس الشكل الخاص بتطور حصيلة جباية الزكاة، لأن كلما ازدادت حصيلة جباية الزكاة كلما أدى هذا إلى توفر أموال أكبر، والتي تؤدي إلى صرف أموال أكبر من الزكاة؛ وتعتبر سنة 2001 و 2009 أكبر سنتين شهدت معدلات نمو لصرف أموال الزكاة بـ 63.9%، 47.7% على التوالي، أما من حيث أكبر مبلغ موزع على مختلف أصناف المستحقة فكان سنة 2010 بقيمة 330.37 مليون رينجت ماليزي على اعتبار نفس السنة هي أكبر سنة حصلت فيها أموال الزكاة.

ب)أهداف مؤسسة الزكاة بولاية سيلانجور والخطط الاستراتيجية المتبعة لتحقيقها: ويمكن أن نلخص أهداف مؤسسة الزكاة لولاية سيلانجور "LZS" والخطط المتبعة للوصل إلى هذه الأهداف في الجدول التالي :

جدول رقم (01): أهداف وبرامج الخطط الاستراتيجية لمؤسسة "LZS"

الأهداف	برامج وخطط استراتيجية لمؤسسة الزكاة بولاية سيلانجور
1) رفع وتطوير مستوى ادارة أموال الزكاة	- **تقوية الموارد الانسانية وتثقيف عمال الزكاة؛** - **زيادة استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة الزكاة؛** - **تقوية نظام الادارة المالية؛** - **مكافآت تصرف من الزكاة للذين يستحقونها؛** - **تنمية الثقة لدى المجتمع في إدارة الزكاة .**
2) تحقيق أقصى حد ممكن من جباية أموال الزكاة	- **انشاء قانون الزكاة سيلانجور وتنفيذه؛** - **الترويج لمختلف الطرق الجبائية أموال الزكاة؛** - **توعية الناس لدفع زكاة أموالهم؛** - **تحديث وتنسيق حساب الزكاة؛** - **رفع امكانية جباية الزكاة عن طريق برامج خصم؛ الرواتب والبنوك وخدمة المكاتب .**
3) معالجة ومكافحة ظاهرة الفقر بالولاية	- **التحقق من عدد المستحقين للزكاة؛** - **انجاح برامج التنمية الانسانية والاقتصادية ؛** - **رفع المستوى الاقتصادي لمستحقي الزكاة؛** - **التحقق من حصول الفقراء، والمساكين، والمؤلفة قلوبهم؛ على المساعدات الكافية ؛** - **المحافظة على شؤون الفقراء والمساكين.**
4) رفع المستوى الاقتصادي للمجتمع الاسلامي	- **التحقق من بقاء الهيئات الدينية في وضع ممتاز؛** - **القيام بالبرامج الدعوية في ولاية سيلانجور؛** - **الحفاظ على سلامة عقيدة المسلمين وأخلاقهم؛** - **رفع مستوى العلم لدى المسلمين؛** - **حل مشاكل المجتمع الاسلامي خارج سيلانجور.**

5) توفير وتهيئة خدمات تتصف بالجودة العالية للمزكين	- **التحقق من جودة معاملة الموظفين على المزكين؛** - **التحقق من أن جميع المكاتب والموظفين يستخدمون طريقة حسابية موحدة؛** - **التحقق من جودة نظام المكالمات الهاتفية؛** - **التحقق من صحة المعلومات، وحداثتها ودقتها؛** - **التحقق من أن جميع التسهيلات مطابقة لمستوى الجودة المطلوبة .**

مصدر: عزمان بن عبد الرحمان ومحمد عز الدين، ورقة بحثية بعنوان: دور المؤسسات الزكوية في معالجة الفقر وفق برنامج التنمية مؤسسة الزكاة بسيلانجور نموذجا، كلية الدراسات الاسلامية، قطر ، ص ص 11-13.

ت) طرق استثمار أموال الزكاة في مؤسسة الزكاة بولاية سيلانجور"LZS" وآليات لإقامة مشاريع استثمارية:

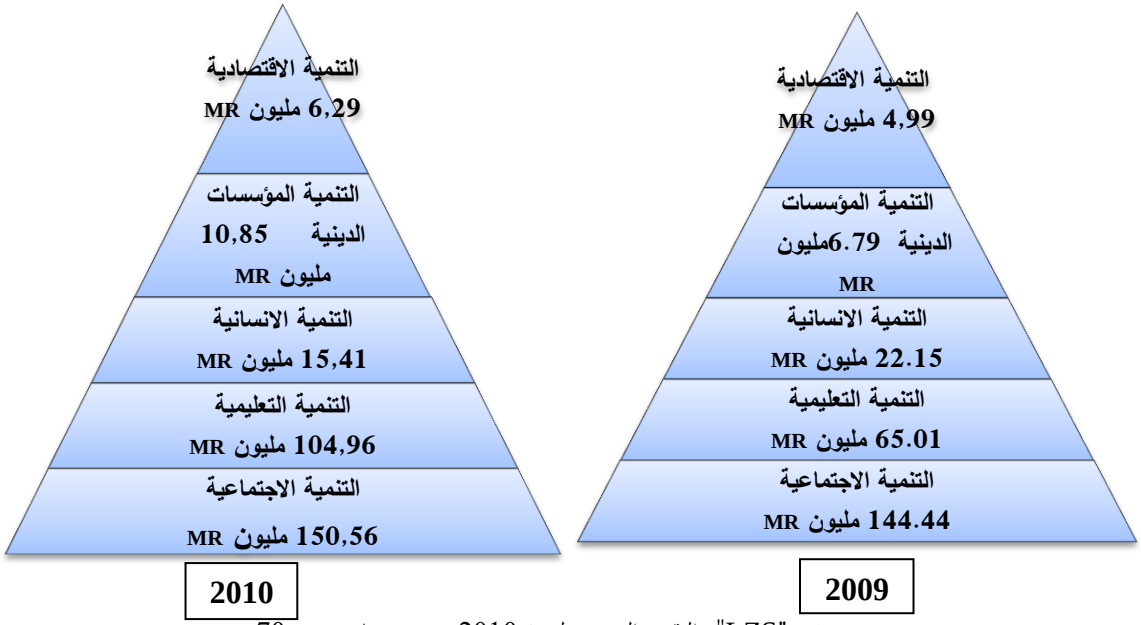
ونتناوله في الآتي :

ت-1) طرق استثمار أموال الزكاة في مؤسسة الزكاة بولاية سيلانجور"LZS": يتم التصرف في الأموال وفق برنامج مقسم إلى خمسة أقسام رئيسية[10]:

1- برنامج التمية الاجتماعية ؛
2- برامج التنمية الاقتصادية ؛
3- برنامج التنمية الانسانية ؛
4- برنامج تنمية المؤسسات الدينية ؛
5- برنامج التنمية التعليمية

تقتصر دراستنا على برنامج التنمية الاقتصادية، والذي يمثل أقل نسبة مستثمرة لمجموع أموال الزكاة لمؤسسة الزكاة "LZS" مقارنة ببرامج التنمية المتبقية المذكورة آنفا، والشكل (04) يوضح استفادة حصة كل برامج التنمية من اجمالي حصيلة أموال زكاة لمؤسسة الزكاة "LZS"، إذ استحوذ على نسبة 2% فقط من اجمالي الأموال الموجهة للبرامج الخمسة، وهذه النسبة هي نفسها في سنة 2009 و 2010؛ هذه النسبة لا تُعبر على أن برنامج التنمية الاقتصادي ليس فعّالا في المؤسسة الزكاة، بل هذا راجع إلى أن شريحة الفقراء والمساكين كبيرة ومشاريعهم التي تتطلب أموال كبيرة كبناء المساكن وترميمها وشراء مباني جاهزة، بإضافة الى تقديم اعانات مالية شهرية وغيرها؛ وعلى هذا الأساس نلاحظ أن برنامج التنمية الاجتماعية هو المستحوذ على النصيب الأكبر 56% و 52% لسنة 2009 و 2010 على التوالي .

الشكل البياني رقم (04): توزيع البرامج الخمسة للتنمية الخاصة بمؤسسة الزكاة سيلانجور "LZS"(مقارنة بين سنة 2009، 2010)



مصدر:"LZS"، التقرير السنوي لسنة 2010، مرجع سابق، ص 70.

الشكل رقم (04) يبين أن برنامج التنمية الاقتصادي هو الأقل استحواذا مقارنة بباقي البرامج الاخرى مؤسسة الزكاة "LZS" تقوم باستثمار وصرف أموال الزكاة على برنامج التنمية الاقتصادية التي تتلاءم وظروف المناخ الاستثمار خاصة بولاية سيلانجور وذلك من خلال تقسيم هذا البرنامج بدوره إلى ثلاثة أقسام وهي كالتالي[11]:

1- المساعد بتقديم رأس المال: وتتمثل هذه المساعدات في منح رؤوس أموال، لاستثمارها في الأنشطة التجارية، و الزراعية، وتربية الأسماك، أو التطوير الرعوي .

2- الورشات والتدريب ومهارات: ويتم ذلك من خلال إنشاء ورشات تجارية، وزراعية، ورعوية بما يتلاءم والمحفزات المقدمة لرفع رأس المال بعض الأنشطة المذكورة سالفا.

3- إقامة مشاريع اقتصادية جماعية: في هذا القسم تساهم مؤسسة الزكاة بولاية سيلانجور بإقامة مشاريع تتصف بالتكافل وتحتاج إلى جهد جماعي ومنها مشاريع صناعية ومشاريع لورشات الخياطة ومشاريع الرعي الجماعي ومشاريع منتجات الأصناف.

ت-2) الآليات المتبعة من قبل مؤسسة الزكاة بولاية سيلانجور "LZS" لإقامة مشاريع استثمارية: قبل الشروع في منح أي مشروع للفقراء والمساكين والمؤلفة قلوبهم – مشروع التنمية الاقتصادية يميل أكثر لاستثمار في هذه الأصناف- تقوم مؤسسة الزكاة "LZS" بإجراء دراسة شاملة حول هذين الصنفين

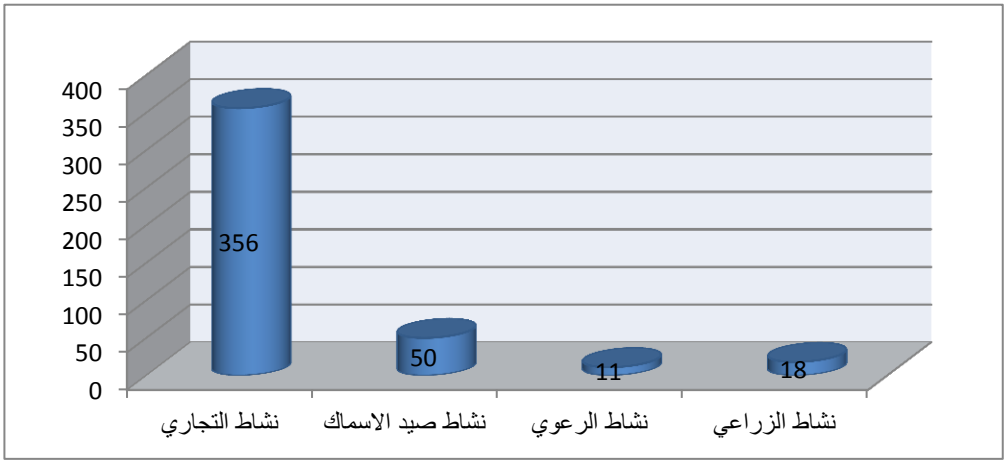
والتأكد من أن المشروع المقدم مقبول وله مقومات الناجح، كما تقوم المؤسسة باختبار والتأكد من نية وجدية المقبلين على الاستثمار وأنهم مؤهلين للخوض في انشاء مشروع خاص بهم، كما أنها تجرى دراسة حول ميول كل مستحق؛ فمؤسسة الزكاة "LZS" لا تمنح أموالا أو قروضًا مالية (في حالة تقديم قروض وتسترجع فيما بعد[****]) أو تجهيزات أو محلات إلا من خلال اجراء دراسة مسبقة حول كل مشروع مقدم لها[12].

بعد دراسة مؤسسة الزكاة للمشروع وصاحبه تعطي "LZS" رأسمال يختلف من مشروع لأخر، كمنح لمشروع فتح محلات تجارية صغيرة ما يتراوح بين 500 رينجت ماليزي و 5000 رينجت لصنف الفقراء والمساكين مثل محلات بيع "Nasi Lemak" – أكلة ماليزية مشهورة هناك–، ومحلات بيع الموز المقلي "Goreng Pisang" وغير ذلك؛ وتمنح ما بين 5000 رينجت ماليزي و50000 رينجت ماليزي للمحلات التجارية الكبيرة كالمطاعم الكبيرة ومحلات غسيل الثياب وورشات إصلاح السيارات والدراجات النارية وغيرها[13].

خلال سنة 2010 استفاد 435 مستفيد بين فقير ومسكين ومؤلفة قلوبهم من مساعدات مالية الخاصة ببرنامج التنمية الاقتصادية[14]، موزعة على أنشطة مختلفة، والشكل(05) يوضح توزيع هذه المساعدات في شكل رفع رأسمال لمختلف الأنشطة المفضلة لدى الأصناف الثالثة (الفقراء، المساكين، المؤلفة قلوبهم).

الشكل البياني رقم (05): توزيع المساعدات المالية لرفع رأسمال حسب مختلف الأنشطة لسنة 2010

الوحدة (عدد المشاريع)



مصدر: LZS"، مرجع سابق، 2010، ص 43.

من الشكل (05) يعتبر القطاع التجاري خلال سنة 2010 أكثر القطاعات استحوذا على مشاريع المستثمرة من أموال الزكاة، ويعود هذا إلى ميل الفقراء والمساكين والمؤلفة قلوبهم لممارسة النشاط التجاري وهو ما تأكده نسبة استحواذ هذا الأخير بحوالي 82% من اجمالي المشاريع الممنوحة .

ومن بين المشاريع الموجودة بمؤسسة الزكاة "LZS" والتي تخص برنامج التنمية الاقتصادية[15]:

- مشروع المغسلة (Dobi Point): وهي عبارة عن محل لغسيل الملابس، والعاملون في هذا المشروع كلهم من مستحقي الزكاة، حيث أعطي لهم رأس مال مقداره 50000 رينجت ماليزي لتمويل هذا المشروع في مدة خمسة سنوات .
- مشروع المتاجرة في المأكولات الخفيفة (Perusahaan Kerepek): العاملون في هذا المشروع كلهم من مستحقي الزكاة ايضا، وتتركز في "ديسا إحسان فرماتغ فاسير(*****)"، وقد أعطي لهم رأس مال مقداره 20000 رينجت ماليزي لتمويل هذا المشروع .
- مشروع المتاجرة في البهارات (Perusahaan Serbuk Halia & Serbuk Bali): العاملون في هذا المشروع كلهم من مستحقي الزكاة ايضا، وتتركز في "ديسا إحسان جيرم(*****)"، وقد أعطي لهم رأس مال مقداره 30000 رينجت ماليزي لتمويل هذا المشروع .
- مشروع الدكان المتحرك (Program Mobile Entrepreneur): كذلك الحال بالنسبة للعاملين في هذا المشروع كلهم من مستحقي الزكاة، وقد جهزت مؤسسة الزكاة "LZS" بولاية سيلانجور عشر شاحنات صغيرة لتمويل هذا المشروع مع رأسمال يقدر بـ 30000 رينجت ماليزي لمدة خمسة سنوات، ويقوم العاملون في هذا المشروع ببيع المأكولات والمشروبات الخفيفة باستخدام تلك الشاحنات الصغيرة، متنقلين من مكان إلى آخر[16]. كما منح هذا المبلغ لأصحاب أعمال التجارية الأخرى كبيع الحلويات وكشك المواد الغذائية والخياطة وسيارات الاجرة وغيرها[17].
- مشروع شركة تسويق المنتجات (D'Asnaf Eraf): تقوم هذه الشركة بتسويق المنتجات التي ينتجها المستحقون للزكاة أنفسهم، ولقد سوّقت هذه الشركة أربعة منتجات قام بإنتاجها مجموعة وبيعت في أسواق متعددة، كما تم تسويقها أيضا في بعض المعارض .
- مشروع شركة منتجات الحرف اليدوية (D'Asnaf Kraf): يقوم هذا المشروع بتشغيل مجموعة من مستحقي الزكاة، وتعطى لهم أجرة العمل من حصيلة المنتجات التي ينتجونها، تتراوح تلك الأجرة ما بين 300 رينجت ماليزي إلى 1000 رينجت ماليزي شهريًا، وقبل انخراط أي عضو في هذا المشروع يعطى دورة في تعلم بعض الحرف اليدوية، وهذه الدورات تقوم بتنظيمها هيئة الزكاة بسيلانجور .

- سوق الأصناف (Pasar Rakyat Asnaf): يقام هذا المشروع بالتعاون بين مؤسسة الزكاة "LZS" والحكومة بولاية سيلانجور، والذين يقومون بالبيع في هذا السوق أغلبهم من صنف الفقراء، ويقوم هذا السوق بتسويق وترويج المنتجات التي ينتجها المستحقون للزكاة أنفسهم سواء كانت زراعية أو حيوانية، كما أن المنتجات تباع بسعر الجملة فقط

مؤسسة الزكاة "LZS" تنفق ما مقداره 100000 رينجت ماليزي لإقامة هذا السوق في كل يوم سبت، ويصرف هذا المبلغ على شراء المعدات اللازمة كالخيام، الطاولات، وأجرة المكان، إضافة إلى تكاليف الإعلانات المشهرة للسوق، سواء في الشوارع، أو من خلال وسائل الاعلام .

الخلاصة:

نستخلص من هذه الدراسة أن لمؤسسات الزكاة دورا هاما في تحقيق التنمية الاقتصادية، وذلك من خلال استثمار أموال الزكاة في شكلها الحديث، بإنشاء مشاريع تساهم في تحريك العجلة التنموية الاقتصادية، فأي استثمار يوفر مناصب شغل وبالتالي الرفع من القدرة الشرائية للمستهلك مما يؤدي إلى زيادة الطلب على السلع سوءا الاستهلاكية أو الوسطية وهكذا.

أ) النتائج :

1- أهمية تفعيل الأدوات الاقتصادية والمالية الإسلامية في مجال تنمية الزكاة، من خلال وجود مؤسسات تنظم عملها والرقابة على أدائها .

2- الاستثمار الزكوي ليس بديل على الزكاة، لأنه مبني عليها ولا يقوم بدونها، ولكنه تدعيم لدورها، إذ هدفه هو ذات هدفها .

3- تعمل مؤسسات الزكاة على تحقيق مستوى من الرفاهية للمستفيدين من أموال الزكاة .

4- تساهم مؤسسات الزكاة على رفع مستوى الاستثمار، بإقامة مشاريع في قطاع الزراعة والصناعة والخدمات وغيرها كما لاحظناه في التجربة الماليزية .

5- الاستثمار الزكوي يعتبر وسيلة ذاتية لتمويل التنمية بالاعتماد على الذات، ويفجر طاقات العاطلين عن العمل، ويوظف الموارد المتاحة، لأنها تهدف إلى فتح أبواب المكاسب، بما يتيح من المشروعات .

ب) التوصيات:

1- العمل على رفع وعي المجتمعات الاسلامية بمنح أموالهم الزكوية لمؤسسات الزكاة، كما يجب على هذه الاخيرة ابتكار مجالات استثمارية حديثة.

2- يجب عدم تعطيل أموال الزكاة، وأن يتم استثمارها بخطة رشيدة، ومدروسة، ومجدية وأمينة وضمن الحدود الشرعية، مع القيام بدراسة نماذج عملية وتطبيقية لاستثمار الفائض من أموال الزكاة .

3- يجب محاكاة التجارب الرائدة وتعميمها على العالم الاسلامي، وخاصة في بلادنا .

4- يجب على مؤسسة الزكاة بولاية سيلانجور بماليزيا رفع نسبة حصيلة برنامج التنمية الاقتصادية، من

أجل إقامة مشاريع تنموية إضافية .

5-يجب على مؤسسة الزكاة بولاية سيلانجور بماليزيا أن تعمل على رفع حصيلة جباية الزكاة، من خلال تفعيل مستوى تثقيف الوعي بالزكاة، وكذا زيادة تطوير الجانب التكنولوجي المستخدم لهذا الغرض .

شرح المصطلحات :

– الفقراء: الذين لا يجدون ما يقع موقعاً من كفايتهم .

– المساكين: الذين لا يجدون ما يكفيهم .

– العاملين عليها: أي الصدقات من جاب وقاسم وكاتب وحاشر .

– المؤلفة قلوبهم: ليسلموا أو يثبت إسلامهم أو يسلم نظراؤهم أو يذبوا عن المسلمين أقسام الأول والأخير لا يعطيان اليوم عند الشافعي رضي الله تعالى عنه لعز الإسلام بخلاف الآخرين فيعطيان على الأصح .

– الرقاب: وفي فك الرقاب أي المكاتبين .

– الغارمين: أهل الدَّين إن استدانوا لغير معصية أو تابوا وليس لهم وفاء أو لإصلاح ذات البين ولو أغنياء.

– في سبيل الله: أي القائمين بالجهاد ممن لا فيء لهم ولو أغنياء .

– ابن السبيل: المنقطع في سفره .

–MR: مختصر للعملة الماليزية "Malaysian Ringgit".

– سيلانجور: تقع في ماليزيا وهي من أكثر ولايات ماليزيا نموا، تتربع على مساحة 125 ألف كلم^2 وعدد سكان يبلغ حوالي 3.94 مليون نسمة .

قائمة الهوامش:

1- حسين حسين شحاته، أصول محاسبة مؤسسات الزكاة المعاصرة، ط1، دار النشر للجامعات، 2004، ص 03

2- نصر الدين فضل المولى محمد، تحليل وتصنيف المصروفات الإدارية في مؤسسة الزكاة، المعهد العالي لعلوم الزكاة، السودان، ص 02.

3- فؤاد عبد الله العمر، إدارة مؤسسة الزكاة في المجتمعات المعاصرة "دراسة تحليلية مقارنة مع بيت الزكاة في دولة الكويت"، سلسلة أبحاث حديثة في فريضة الزكاة (2)، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 1996، ص ص 24-23.

4-ختام عارف حسن عماوي، رسالة ماجستير بعنوان: دور الزكاة في التنمية الاقتصادية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2010، ص136.

5- فؤاد عبد الله العمر، إدارة مؤسسة الزكاة في المجتمعات المعاصرة، مرجع سابق، ص ص 23-24.

6- ختام عارف حسن عماوي، رسالة ماجستير بعنوان: دور الزكاة في التنمية الاقتصادية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2010، ص 97 .

(*): المضاربة : هي شركة بين صاحب رأس المال وعامل المضاربة، يشترك الأول بماله، ولآخر بعمله، على أن يكون الربح بينهما بالنسبة المتفق عليها .

(**): المشاركة المنتهية بالتملك: هي شركة يعطي المصرف فيها الحق للشريك في الحلول محله في ملكية دفعة واحدة، أو على دفعات حسبما تقتضيه الشروط المتفق عليها .

7-وزارة الأوقاف والشؤون المقدسات الإسلامية الأردنية، على الموقع الإلكتروني: www.awqaf.gov.jo، اطلاع يوم 2012/22 .

8- "LZS"، موقع الرسمي للمؤسسة على الرابط الإلكتروني: www.e-zakat.com.my ، اطلاع يوم 2012/04/20 .

(***): 100 رينجت ماليزي = 32.8 دولار أمريكي (وفقا لسعر صرف رينجت ماليزي مع الدولار الامريكي بتاريخ يوم 2012/04/30) .

9- سورة التوبة، الآية 60 .

10-Hajah Ruzaih Binti Ghazali dan Pengurus Besar Akademi Zakat Selangor, Zakat Pemangin Tamadun Ummah :Peranan Amil di lembaga Zakat Selangor, Dibentangkan di Majlis Pelancaran Bulan Zakat Kebangsaan 2011 & Perasmian Ijtima' Amil Zakat Kebangsaan 2011, 07 Julai 2011, p04.

11- عزمان بن عبد الرحمان ومحمد عز الدين، ورقة بحثية بعنوان: دور المؤسسات الزكوية في معالجة الفقر وفق برنامج التنمية مؤسسة الزكاة بسيلانجور نموذجا، كلية الدراسات الاسلامية، قطر ، ص ص 14-15 .

(****): بسبب قلة أموال الزكاة، فقد لجأت لجان الزكاة إلى استرداد قيمة المشروع كاملة .

12- عزمان بن عبد الرحمان ومحمد عز الدين، مرجع سابق، ص 18 .

13-Tuan Haji Ahmad Shahir dan Puan Hajjah Adubah dan Lembaga Zakat Selangor, Pengurusan Zakat di Negeri Selangor: ISU DAN CABARAN, Prosiding Konvernsyen Perancangan & Pengurusan Harta dalam Islam, 2010, p 12 .

14-"LZS"، التقرير السنوي 2010، مرجع سابق، ص 42 .

15- عزمان بن عبد الرحمان ومحمد عز الدين، مرجع سابق، ص ص 19-20 .

(*****): منطقتين في سيلانجور .

16- عزمان بن عبد الرحمان ومحمد عز الدين، مرجع سابق، ص 20 .

17- "LZS" , Laporan Pengurusan Zakat Selangoa 2010, p 43 .

أثر العلاقات العامة من خلال صورة المؤسسة على سلوك المستهلك
حالة: المؤسسة الجزائرية ATM MOBILIS

الأستاذة : إيزيتي خديجة
كلية ع. الإقتصادية وع. التجارية وع. التسيير
جامعة الجزائر 3

ملخص

لا تستطيع المؤسسة أن تحقق النجاح والاستمرارية واكتساب تأييد المستهلك، إذا اكتفت بالعمل فقط على جودة السلع ورفع مستوى تقديم الخدمات وخفض الأسعار، ولم تسعى إلى العمل على توفير نوع من العلاقة بينها وبين جمهورها بصفة عامة، ونظرا لتزايد الدور الذي يلعبه الرأي العام الداخلي والخارجي، فرض على المؤسسة ضرورة التعامل مع اتجاهات الرأي العام ودراستها والعمل على تلبية احتياجاته لكسبه إلى جانبها وللعلاقات العامة دورا حيويا في هذا المجال.

ونظرا لتعدد وظائفها؛ فالعلاقات العامة هي فن التعامل مع الجمهور بهدف اكتساب رضاهم وقبولهم وتأييدهم لسياسات وانجازات المؤسسة، وذلك لتكوين الصورة والسمعة الجيدة عن المؤسسة في المحيط الذي تتعامل معه، فهي تستند إلى توجه فلسفي قائم على تعزيز دور المؤسسة في مسؤوليتها الاجتماعية والاقتصادية تجاه متطلبات المجتمع.

Résumé :

Aucune organisation ne peut atteindre le succès et la continuité et de gagner le soutien de la consommation, si simplement à ne travailler que sur la qualité des biens et élever le niveau de la prestation des services et de réduire les prix, et ne cherchent pas à travailler pour fournir le type de relation entre eux et le public en général.

Compte tenu du rôle croissant joué par l'opinion publique intérieure et extérieure, imposée à l'institution doivent faire face à l'opinion publique et d'études et de travailler pour subvenir aux besoins de ses gains à la pièce, et les relations publiques jouent un rôle essentiel dans ce domaine

En raison de la multiplicité de ses fonctions, les relations publiques, c'est l'art de traiter avec le public afin de gagner leur satisfaction et l'acceptation et le soutien des politiques et des réalisations de l'institution, et de créer une bonne image et la réputation de l'institution dans le Pacifique, qui sont confrontés, est basée sur une approche philosophique fondé sur le renforcement du rôle de l'institution dans sa responsabilité à l'égard des exigences sociales et économiques.

مقدمة:

أدى التطور التكنولوجي السريع في عالم الاتصالات إلى وضع العالم قي قرية صغيرة، فأصبحت المعلومات عن السلع والخدمات متوفرة لدى المستهلك بشكل كبير، وقد أصبحت لديه القدرة على المقارنة بين المنتجات من حيث الجودة، وكيفية إشباع حاجاته، مما يزيد من ثقته بالمؤسسة، الأمر الذي سوف يؤدي إلى رسم صورة ذهنية جيدة عن المؤسسة ومنتجاتها.

فالمؤسسة هي عبارة عن نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بمختلف العوامل المحيطة بها، ونظرا للدور البالغ الذي يلعبه الاتصال في حياة المؤسسات الحديثة، أصبح من الضروري عليها استخدام تقنيات الاتصال المتمثلة في (الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة، والتسويق المباشر)، لأن استمرارية واستقرار المؤسسة مرهون بسياستها الاتصالية.

وتعتبر العلاقات العامة من بين التقنيات الاتصالية التي تهتم بالدرجة الأولى في إقامة علاقات طيبة بين المؤسسة وجمهورها(المستهلك النهائي)، حيث يُبرز الدور البالغ الأهمية للعلاقات العامة في تأسيس أسس التقدير والاحترام بين المؤسسة ومستهلكيها وذلك بالتأثير الإيجابي على مشاعرهم وكسب تأييدهم لها، من خلال الاهتمام المتواصل بمتطلباتهم وبمصالحهم الاجتماعية من أجل تكوين صورة ذهنية جيدة لديهم تجاه المؤسسة، والذي يؤدي بهم إلى زيادة الرغبة في استمرارية تعاملهم معها ووفائهم لمنتجاتها.

وقد إرتأينا معالجة موضوع هذا المقال بالتطرق إلى العناصر التالية:

- تاريخ العلاقات العامة
- تعريف العلاقات العامة
- أهداف ووظائف العلاقات العامة
- مبادئ العلاقات العامة
- وسائل الاتصالات المستخدمة في العلاقات العامة.
- صورة المؤسسة بين أثر العلاقات العامة على سلوك المستهلك
- تقييم أثر برامج العلاقات العامة على سلوك المستهلك
- مسار أثر العلاقات العامة على استجابة المستهلك النهائي

كما سنقوم في هذا المقال برصد واقع العلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية، وبالضبط في المؤسسة العامة الاقتصادية للاتصالات الهاتفية النقالة **ATM MOBILIS**.

قبل أن نبدأ في معالجة موضوع العلاقات العامة، نجد أنه من اللازم إعطاء فكرة سريعة عن نشأة وتطور العلاقات العامة، حتى نعطي وضوح أكثر للتعريف الخاص بالعلاقات العامة، ففي بعض الدراسات المتعلقة بالتاريخ القديم بينت أن مصر عثرت على نشرات أصدرتها الحكومة الفرعونية تدعو إلى تعظيم الحكام الفراعنة وتوضح إنجازاتها وتوضح لشعبها أخبار الحروب والانتصارات التي قادها الحكام وتدعوهم إلى تأييدهم وطاعتهم.

كما ينبغي الإشارة إلى أنه أثناء نشر الدعوة الإسلامية إهتم الرسول صلى الله عليه وسلم وصحابته بممارسة العلاقات العامة بشكل مؤثر لإقناع الناس والتوضيح لهم بفضائل الدين الإسلامي من خلال الإتصال بهم والتحدث إليهم ، أما العلاقات العامة كنشاط مميز وكوظيفة وكمفهوم، فهي في الحقيقة حديثة النشأة وتعود إلى بداية القرن العشرين.

حيث يمكن تقسيم تاريخ العلاقات العامة الحديث حسب "**كتلب وسنتر**" بالنظر إلى خصائص كل مرحلة إلى خمسة مراحل:

- **المرحلة الأولى (1900-1917)** :

في مطلع القرن العشرين ازدادت الإضرابات العمالية وبدأت الحكومة تعبر عن وجهات نظر معادية لأصحاب رؤوس الأموال، ففكر هؤلاء في إستخدام وسيلة تواجه هذه الوجهات وتم ذلك بالإستعانة بصحافيين محترفين لمواجهة الرأي العام ، حيث برز صحفي محترف يدعى "**إيفي لي**" **Ivy Lee** » الذي عرض خدماته على المليونير "**جول روكلفر**" ليظهره كمواطن صالح عطوف محب للأطفال والفقراء، وفعلا نجح "**إيفي لي**" في ذلك خير نجاح، ويعتبر "**إيفي لي**" أبو العلاقات العامة لأنه هو من استطاع أن يضع أسس العلاقات العامة، خاصة خلال الفترة التي اشتغل فيها مديرا عاما لشركة "**بنسلفانيا**" من سنة **1906** إلى **1916**.

- **المرحلة الثانية (1917–1919)** :

نظمت الحكومات الأوروبية خلال هذه الفترة حملات مكثفة لزيادة الحماس الوطني للتطوع في الجيش عبر سنوات الحرب، وذلك بالاستعانة بعدد من الكتاب والخبراء مستخدمة كافة وسائل الإعلام المتاحة لكسب الرأي العام حول الحرب.

- **المرحلة الثالثة (1919–1933)** :

استخدمت في هذه المرحلة كل الوسائل والأساليب التي تم التوصل إليها خلال الحرب العالمية الأولى لترويج الأحداث، ودفعت النجاحات المتحققة في المرحلة السابقة والخبرات المكتسبة مؤسسات

الأعمال الكبرى إلى مزيد من الاعتماد على العلاقات العامة في مختلف القطاعات ورسخت ممارستها وتنوعت أساليبها وأصبحت تستخدم كل وسائل الإعلام.

➢ **المرحلة الرابعة (1933–1945) :**

أخذت المؤسسات الصناعية والتجارية تدرك أهمية العلاقات العامة، وازدادت الأبحاث المهتمة بهذا العلم والفن الجديدين وسرعان ما نشبت الحرب العالمية الثانية لتتطور العلاقات العامة تطورا كبيرا ورصدت لتطويرها ميزانيات ضخمة وذلك بغية التأثير في الشعوب والجيوش ومتخذي القرار

➢ **المرحلة الخامسة (من 1945 وما بعدها) :**

في هذه الفترة ازدهرت ممارسة العلاقات العامة ونضجت مفاهيمها وتحولت إلى علم وفن ذات أصول وقواعد ومفاهيم واضحة ومتفق عليها ، وضمن هذا الإطار حدث تقدم ضخم في فنون الإعلان والطباعة وفنون التأثير الإذاعية والسينمائية ليحل بذلك عصر جديد من العلاقات العامة يتسارع في تطور مبادئه وأساليبه وأهدافه.

إن العلاقات العامة هي الترجمة العربية الشائعة للمصطلح الإنجليزي الأصل **Public Relation** والمكون من شقين:

- **Public** : تعني الجمهور
- **Relation** : تعني علاقة

بمعنى أن المصطلح يشير إلى ثلاثة عناصر أساسية وهي (الجمهور، صاحب العلاقة، العلاقة مع الجمهور).

لقد عرف **"لفي لي"** العلاقات العامة كما يلي "إن مهمة العلاقات العامة تتصل بالإعلام ونشر المعلومات الصحيحة عن المؤسسة للجمهور وذلك لكسب وده وتستخدم في ذلك نشر الأخبار والصور وإذاعة البيانات والتعليقات وعرض الأفلام وتنسيق المعارض والندوات كما تلجأ إلى الإعلام بوسائله المختلفة، كما تنطوي أنشطة العلاقات العامة على بعض النواحي التعليمة والتثقيفية لجماهير المؤسسة الداخلية والخارجية".

نستخلص من هذا التعريف أن العلاقات العامة تستخدم العديد من الوسائل والتقنيات لضمان وصول المعلومة إلى الجمهور المستهدف، كما تقوم بتنسيق كافة وسائل الإعلام من أجل إرشاد وتوجيه وتثقيف الجمهور.

في حين قدمت جمعية العلاقات العامة الدولية التعريف التالي للعلاقات العامة "هي وظيفة إدارية مستمرة ومخططة والتي تسعى من خلالها المؤسسة الخاصة أو العامة لكسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجهات التي

تتعامل معها لضمان توافق هذه الأخيرة قدر الإمكان مع سياستها وأنشطتها وسلوكياتها مع الاستخدام المكثف لنشر المعلومات وتحقيق التعاون الأكثر فعالية الذي يأخذ بعين الاعتبار المصالح المشتركة"

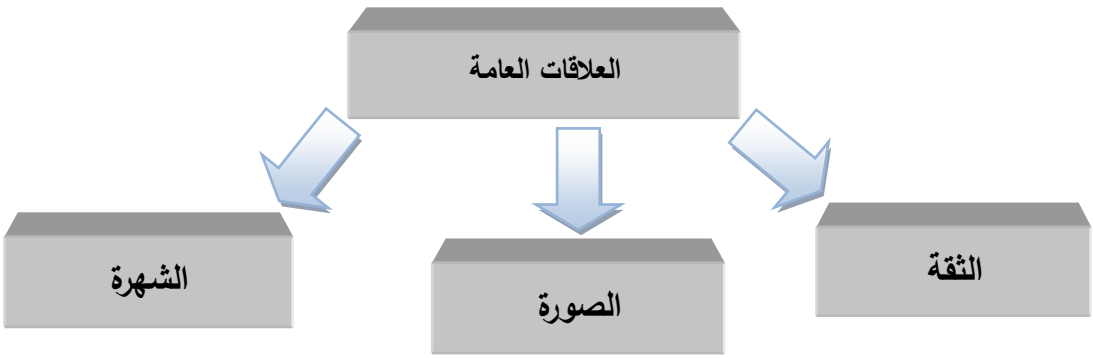
يتضح من خلال هذا التعريف أن العلاقات العامة هي وظيفة تقوم بها الإدارة، تعمل على تنفيذ برامج وخطط مدروسة تهدف من خلالها كسب رضا واحترام الجهات التي تتعامل معها المؤسسة، بهدف تحقيق المنفعة المشتركة، وبالتالي فلقد اختلفت تعاريف العلاقات العامة باختلاف العلوم والأنظمة التي تستخدمها، وتطور مفهومها مع تطور المراحل التي مرت بها من حيث الأداء والممارسة.

بعد التعرض لمجموعة من التعاريف الخاصة بالعلاقات العامة، بمقدورنا الآن التعرف على أهداف العلاقات العامة ووظائفها، حيث تعمل العلاقات العامة على تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية وهي:

- بناء سمعة وشهرة طيبة للمؤسسة عند الجمهور الذي تتعامل معه والعمل على تطويرها.
- تشكيل صورة جيدة للمؤسسة وتكوين انطباع جيد عنها في ذهن المستهلك.
- إقامة علاقة أساسها الثقة بين المؤسسة والمستهلك.

يمكن إدراج هذه الأهداف الثلاثة (الشهرة، الصورة، والثقة) في الشكل رقم (**01**) التالي:

الشكل رقم (01): الأهداف الرئيسية الثلاثة للعلاقات العامة



المصدر : من إعداد الباحثة

وحتى تتحقق الأهداف السابقة الذكر لابد أن تُؤدى الوظائف التابعة للعلاقات العامة بصفة جيدة، والمتمثلة في:

- متابعة ما ينشر من شكاوي وانتقادات واقتراحات حول المؤسسة والعمل على دراستها وتحليلها وإزالة أسبابها ونشر الإجابة عليها إعلاميا بأمانة وصدق.
- مساعدة الإدارة العليا بتقديم تقارير مستمرة عن المتغيرات التي تحدث في اتجاهات الجمهور مصحوبة برأيها فيما يمكن أن يتخذ من قرارات أو تعديلات لمواجهة مثل هذه التغيرات.
- إتباع الأسلوب العلمي وإجراء الدراسات والأبحاث في حل المشاكل، دون الإعتماد على الحدس والتعميم حتى يتم الوصول إلى القرار السليم، حيث تقوم العلاقات العامة بالدراسات الميدانية حول السوق والتعرف على أذواق المستهلكين ومعرفة آرائهم وذلك لتحسين ما يقدم من سلع أو خدمات.

إذاً تعتبر العلاقات العامة كحلقة وصل بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي والداخلية، فهي تقوم بشرح سياسات المؤسسة إلى الجمهور وشرح السلعة أو الخدمة التي تنتجها بلغة سهلة وبسيطة بغية اهتمام الجمهور بما فيهم (المستهلك)، وفي نفس الوقت فتح باب الحوار بين الإدارة العليا والموظفون حول مشاكلهم وإجراء لقاءات لمناقشة إنجازات المؤسسة، كما يقال أنّ للعلاقات العامة قدما داخل المؤسسة وأخرى خارجها.

فعلى الرغم من حداثة العلاقات العامة كوظيفة من وظائف الإدارة، إلا أنها أصبحت مؤثرا في نجاح المؤسسة في تعاملها مع جمهورها والبيئة المحيطة بها، حيث تعتمد على مجموعة من المبادئ يمكن إيضاحها فيما يلي:

- **كسب ثقة الجمهور**

يعني هذا المبدأ أنّ أنشطة المؤسسة لا يمكن أن تنجح إلا إذا رضي المستهلكون عليها، لذلك وجب على المؤسسة القيام بواجبها لكسب ثقتهم وذلك بحسن أدائها لعملها واحترامها لهم.

- **مساهمة المؤسسة في رفاهية المجتمع**

إن هدف أي مشروع فردي أو جماعي هو رفاهية المجتمع، فالمشروع الناجح هو الذي يعتمد على تأييد الجمهور داخل المؤسسة وخارجها.

- **إتباع الأسلوب العلمي**

يكون ذلك بالإنطلاق من تعريف المشكلة وتحديدها وتحديد الأهداف الأساسية، وتحديد منهج الدراسة ومحاور البحث من حيث الزمان والمكان والقدرات المالية والبشرية، ثم جمع المعلومات ودراستها وتحليلها للخروج بالنتائج والتوصيات.

➢ **العلاقات العامة تبدأ من داخل المؤسسة**

تبدأ العلاقات الجيدة من داخل المؤسسة، بمعنى أنه يجب أن يكون هناك تفاهم متبادل بين المؤسسة وجميع الموظفون الذين يعملون فيها، فمن غير الممكن أن تبدأ المؤسسة بتحسين علاقتها مع الجمهور الخارجي وعلاقتها مع الجمهور الداخلي على غير ما يرام، أي أن تحسين العلاقة مع الجمهور الداخلي هو بداية العلاقة الناجحة مع الجمهور الخارجي.

➢ **إتباع الأسلوب الديمقراطي في العلاقات العامة**

لا مجال لسيطرة القلة، حتى تسود المؤسسة روح معنوية عالية وتتاح الفرص للابتكار وعرض المقترحات، وذلك بإشراك هيئة الإدارة والموظفين في تحمل المسؤولية.

➢ **الإلتزام بالمبادئ الأخلاقية**

يمكن القول بأن العلاقات العامة في المقام الأول هي سلوك إعلامي أخلاقي، نظرا لإلتزامها بالمصداقية، بالنزاهة، بالأمانة، وبالموضوعية في نشر المعلومات.

وللعلاقات العامة شأنها شأن بقية عناصر المزيج الترويجي تستخدم وسائل الاتصال التي تمكنها من تنفيذ أهدافها وواجباتها المحددة من قبل إدارة المؤسسة ، وبما يعزز دورها الترويجي والإداري ، ومن أبرز هذه الوسائل المستخدمة هي :

➢ **تنظيم الحفلات وتقديم الدعوات.**

يدخل تنظيم الحفلات ضمن اختصاص إدارة العلاقات العامة سواء كانت هذه الحفلات للموظفين داخل المؤسسة أو الجمهور المتعامل معها، ويتم التعارف من خلالها بين كبار المسئولين في المؤسسة والمدعوين إلى الحفل، وقد تُنظم الحفلات لأغراض التكريم أو لاستقبال زوار أجانب، حيث تسمح هذه الحفلات بمايلي:

1. زيادة الثقة بين الإدارة والجمهور الداخلي الخارجي نتيجة للعلاقات غير الرسمية التي تنشأ بينهما.

2. تساعد مثل هذه اللقاءات على إذابة ما يمكن أن يسمى بجدران الجليد بين الموظفين أو بينهم وبين رؤسائهم بما يساعد على خلق أجواء من التفاهم والشعور المتبادل الواضح .

➢ **الزيارات**

تعتبر من المجالات الهامة التي تعمل فيها إدارة العلاقات العامة، حيث أن تنظيم زيارة الجمهور لمواقع المؤسسة تؤدي إلى لفت نظره وتشجيعه على احترام المؤسسة والإقبال على التعامل معها، حيث يطلق عليها البعض " بأيام الأبواب المفتوحة للجمهور"، وتكون في حالات متعدّدة مثلا: إطلاق منتج جديد.

➢ **تقديم الهدايا**

توزع المؤسسات العامة والخاصة الهدايا التي تحمل اسم المؤسسة وعنوانها وأحيانًا شعارها في إطار تواصلها مع جمهورها، وفي الغالب توزع هذه الهدايا مع بداية العام الجديد أو بالمناسبات الخاصة وغالبًا تأخذ الهدايا الأشكال التالية (أجندة السنة الميلادية، أقلام، ساعات، منبهات.... الخ).

➢ **الندوات والاجتماعات**

ويتمثل دور العلاقات العامة في الاجتماعات فيما يلي:

1. التحضير لهذه الاجتماعات وتوفير المكان الملائم.
2. الاتصال بالأشخاص المعنيين.
3. توفير كافة المستلزمات الفنية اللازمة للاجتماع مثل الآلات السمعية البصرية ... الخ.
4. توفير الملخص الخاص بموضوع الاجتماع وتوزيعها على الجمهور حالة وصوله لمكان الاجتماع.
5. تسجيل كلّ ما يدور في الاجتماع من نقاش حيث يتم كتابة تقرير أوّلي لكل جلسة من جلسات الاجتماع.

➢ **المعارض والصالونات.**

تعد المعارض والصالونات جزء من الأنشطة المعتمد في العلاقات العامة وفي ترويج المبيعات، حيث تسمح المعارض والصالونات بتوفير الاتصال المباشر بين المؤسسة والجمهور بصفة عامة، وتلعب دورًا هامًا في تقديم منتجات المؤسسة وأنشطتها، فيتطلب ذلك إعداد بعض المطبوعات، الأشرطة والأقراص المضغوطة التي تتناول هذه الأمور وتسمح أيضًا بتتبع توجهات الجمهور، ولقد أصبحت المعارض والصالونات نقطة تعارف والتقاء ضرورية للمنتجين والموزعين بتقديم المنتجات الجديدة وتسجيل الطلبيات.

كما تعدّ المعارض نشاط حيوية من أنشطة العلاقات العامة كونها أيضًا تتيح الفرصة لتكوين صورة جيدة للمؤسسة، إضافة إلى توفيرها لفرص التغطية الإعلامية من خلال وسائل الاتصال.

➢ **قيام المؤسسة برعاية التظاهرات والأحداث « Le Parrainage »**

يتمثل « **Le Parrainage** » في أنّ المؤسسة تقوم بتقديم دعم مالي أو مادّي في إطار التظاهرات أو الأحداث المبرمجة مسبقًا وبصفة منتظمة بهدف مشاركة وظهور اسم المؤسسة ومنتجاتها في هذه التظاهرات أو الأحداث، كما يشار لفظ « **Le Parrainage** » على حسب ما جاء به كل من « **J.LENDREVIE et D.LINDON** »إلى:

- **تارةً Le Sponsoring رعاية التظاهرات الرياضية**

هو عبارة عن ميكانيزم إعلاني، يتمثل في التمويل الكامل أو الجزئي لأيّ تظاهرة رياضية لإشراك اسم المنتج أو علامته في التظاهرة.

حيث يمكن للمؤسسة أن تقوم بتقديم دعم مالي لمنافسة رياضية وبذلك تشترك كراعي رسمي لها أو مع مؤسسات أخرى، أو أنّها تقوم برعاية فريق رياضي، كما يعتبر المختصون في العلاقات العامة أنّ رعاية المؤسسة ومساندة فريق رياضي معين أكثر مخاطرة من رعاية منافسة رياضية، لأنّ المؤسسة لا تكون واثقة من أنّ الفريق الذي تدعمه سوف يقوم بالأداء الجيّد في المنافسات الرياضية أم لا

- **تارةً أخرى رعاية التظاهرات الثقافية والفنية Le Mécénat**

يمكن أن تقوم المؤسسة برعاية تظاهرة ثقافية أو فنية بصفة دائمة أو مؤقتة، والتي تتمثل في دورات مسرحية، مهرجانات ....الخ، حيث أن هذه التظاهرات تشد انتباه المجتمع ككل، وتستعمل رعاية التظاهرات الثقافية والفنية في مجالات مختلفة تختلف درجة أهميتها على حسب درجة تفضيل المؤسسات لرعايتها.

- **بالإضافة إلى رعاية الخدمات ذات المصلحة العامة Parrainage d'un Service au Le Publique**

هي شكل آخر من أشكال **Le Parrainage** ، وتتمثل في أن المؤسسة تقوم بتمويل المشاريع أو الأنشطة التي يمكن أن ينتفع بها الجمهور، ولقد تطور هذا الشكل من أشكال الرعاية في السنوات الأخيرة مع تنامي إحساس المؤسسات بدورها الاجتماعي في البيئة التي تعمل فيها، حيث تتعدد المشاريع والأنشطة العامة التي يمكن أن ترعاها المؤسسة مثلا كتقديم إعانات مالية للمدارس، أو تزويد الجمعيات بالأجهزة التي يحتاجونها...الخ .

- **الصحف**

تعتبر الصحف من أهم الوسائل التي تمكن رجل العلاقات العامة من إيصال رسالته إلى أكبر عدد ممكن من الجمهور.لذلك فالمؤسسة تحرص على إقامة علاقة جيدة مع الصحافة، والتي يمكن تعريفها بأنها مجموعة من الأنشطة والأعمال الاتصالية التي تستهدف الصحفيين من أجل إقامة علاقة دائمة مع الصحافة والمحافظة عليها، وهذا يعني أن المؤسسة عندما تنجح في تكوين صورة جيدة عنها في ذهن الصحفيين فإن هذه الصورة سوف تحول عبر الوسائل الإعلامية إلى الجمهور المستهدف بكل فئاته.

- **اللوحات الإعلانية الداخلية**

لا تكاد تخلو أية مؤسسة من لوحة الإعلانات التي تعتبر لوحة القيادة للمؤسسة يتم من خلالها إعلام الموظفين بكافة الأوامر، الإرشادات، والمستجدات اليومية، كما يمكن أن يستخدمها رجل العلاقات

العامة في الاتصال بالجمهور الداخلي بغرض الإعلام، فمثلا يقوم بنشر بعض ما يصدر في الصحف والمجلات عن الأمور التي تهم الموظفين و تزيد من وعيهم، كذلك كل ما يتعلق بأنشطة العلاقات العامة الموجهة إليهم منها الرياضية، الرحلات... الخ.

- **مطبوعات المؤسسة**

تقوم المؤسسة بإصدار مطبوعات معينة موجهة إلى جمهورها الداخلي والخارجي حيث أن رجال العلاقات العامة هم الذين يتولون صياغة الرسالة بطريقة مفهومة مع تحديد الوقت المناسب لإصدار هذه المطبوعات، وعادة ما تشمل المطبوعات الأشكال التالية (الكتيبات، المطويات، النشرات، المجلات).

- **الإذاعة**

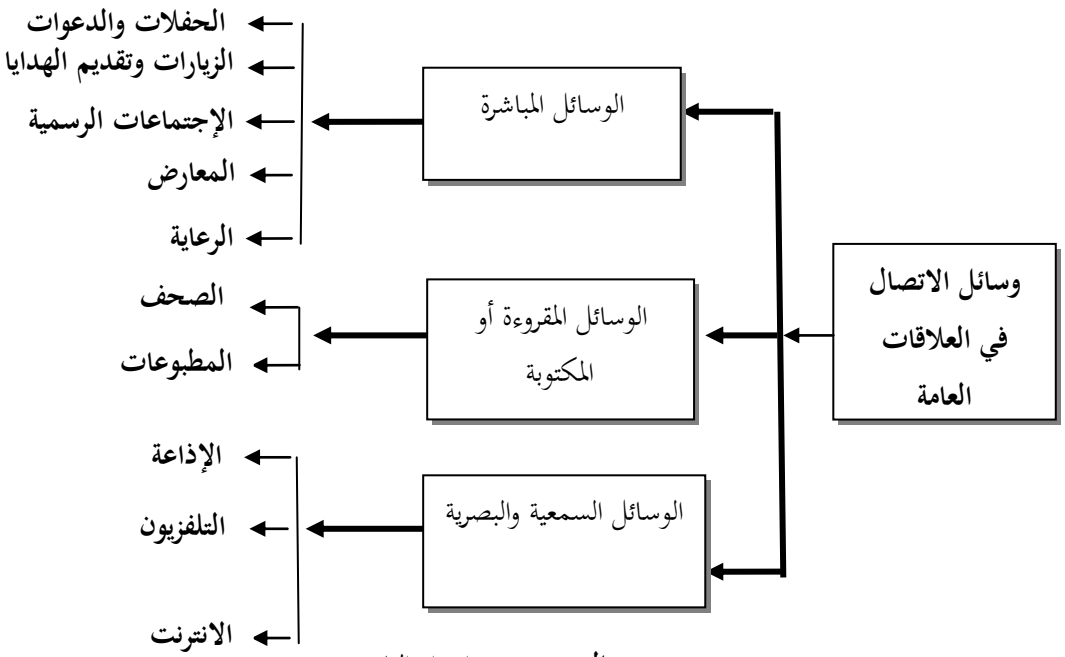
تعتبر الإذاعة وسيلة من وسائل الإتصال المسموعة حيت تستفيد العلاقات العامة من البث الإذاعي لإيصال رسائلها إلى الجمهور ككل، وتكون هذه الرسائل إما على شكل رسالة مكتوبة أو رسالة صوتية مسجلة على شريط.

- **الانترنت**

يضيف استخدام الانترنت في مجال العلاقات العامة فوائد كثيرة للمؤسسة وللموظفين فيها، فمن خلال الانترنت تصبح الاتصالات أكثر سهولة وأقل تكلفة، حيث علق « **Warren NEURMAN**» الرئيس السابق لمعهد العلاقات العامة البريطاني في سنة **1995** قائلا "الانترنت هي علاقة عامة ".

وبذلك يعتبر الانترنت وسيلة جيدة لإجراء بحوث العلاقات العامة بمختلف أشكالها والحصول على معلومات عن المستهلكين، خصائصهم، انطباعاتهم، واتجاهاتهم إزاء المؤسسة وسياساتها، ومن خلال ما سبق يمكن تلخيص الوسائل الاتصالية المستخدمة في العلاقات العامة في الشكل رقم (**02**) الآتي:

الشكل رقم(02): وسائل الاتصال المستخدمة في العلاقات العامة



المصدر: من إعداد الباحثة.

إن البرنامج الناجح للعلاقات العامة هو ذلك البرنامج الذي يختار وسيلة الاتصال المناسبة والوقت المناسب الذي يتم فيه نقل الرسالة الإعلامية، فالمعلومات التي يتلقاها المستهلك هي مدخلات حسّيّة، فهو يقوم بعملية الانتقاء بينها ويفسّرها بطريقته الخاصة فيؤدّي إلى انتهاج سلوك معيّن تجاه المؤسسة ويظهر هذا السّلوك كنتيجة للصورة المتكونة في ذهنه.

حيث إزداد الاهتمام بموضوع صورة المؤسسة، نظراً لما تقوم به من دور هام في تكوين الآراء واتخاذ القرارات وتشكيل السّلوك، فصورة المؤسسة تبنى مع مرور الوقت، وتتطوّر نتيجة تفاعل أنشطة المؤسسة وسلوكياتها مع البيئة المحيطة بها، وتعتبر العلاقات العامة ومن أهمّ الوسائل التي تهتمّ بتكوين ومتابعة هذه الصورة، نظراً للدّور الذي تلعبه في نقل وتحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها وخلق الرّضا عن منتجاتها وعلاماتها لدى أكبر عدد ممكن من المستهلكين.

وحتى تستطيع المؤسسة أن تنقل صورتها إلى المستهلك لابدّ عليها أن تعمل على تحقيق التناسق والتلاؤم بين مختلف المكونات الأساسية لصورة المؤسسة ككل (صورة المنتجات، صورة العلامة، صورة محيط عمل

المؤسسة، وصورتها المالية) لأن هناك تأثير متبادل بينها، فهذه الصور يمكن أن تُكون اتجاهات سلبية أو ايجابية تجاه المؤسسة.

لأن كلّ ما تقوم به المنتجات وكلّ ما تمثّله العلامة وما يحيط بها تساهم في تكوين الصّورة في ذهن المستهلك، ففي العديد من الحالات التي تتكون لدى المستهلك صورة عن المنتج وعلامته تمثّل السّبب المؤدّي إلى اتخاذ قرار الشّراء.

كما اتضح جليا أن المؤسسات لا يمكنها أن تعمل بنجاح إذا ما اكتفت بالاهتمام بجودة منتجاتها فقط، بدون اهتمامها بالعلاقة بمستهلكيها والاتصال بهم لذلك تستعين المؤسسة بالعلاقات العامة للتعريف بحقيقة الجهود التي تبذلها في صالح المستهلك والمجتمع كافة، لأنّ العلاقات العامة تعتمد على ركائز اجتماعية ومبادئ أخلاقية تقوم على أساس من الثّقة والاحترام المتبادل في برامجها الموجّهة لمصلحة المؤسسة والمستهلك على حدّ سواء.

لذلك تعتبر صورة المؤسسة من أهمّ الأهداف والموضوعات التي تهتم إدارة العلاقات العامة بتحقيقها ودراستها، حيث عادة ما يتمّ تقييم صورة المؤسسة عن طريق نشاط وسلوك المؤسسة.

يعتبر مصطلح التّأثير صعب نظراً لكون العلاقات العامة ليست المتغير الوحيد الذي يؤثّر على استجابة المستهلك النّهائي، ولكنّها تعتبر متغيّراً فعالاً في ذلك، نتيجة للدّور الذي تلعبه في نشر المعلومات بمصداقية عن المؤسسة ومنتجاتها، والموجّهة للتّأثير على عواطف وأحاسيس المستهلكين من أجل إقناعهم بالتّعامل مع المؤسسة التي تراعي وتعمل من أجل مصلحتهم ورفاهيتهم، ومن الأمور الضّرورية التي يجب أن يدركها رجل العلاقات العامة هي الصّفات البسيكولوجية للمستهلك، طالما أنّ هذا الأخير هو مادته التي يتعامل معها ولعلَّ أهم هذه الصّفات ما يلي:

- **سهولة الإقناع والرّضا أو الانسياق نحو الغضب**

معناه أنّ المستهلك من السّهل التّأثير عليه وهذه الخاصية في غاية الأهمية، حيث تقوم العلاقات العامة بخطوة فعلية عن طريق التّحكّم في عواطف المستهلك وذلكَ بواسطة برامج العلاقات العامة التي يجب أن تتفق دائماً مع اتجاهات المستهلكين وميولهم ورغباتهم، كما يمكن الاستفادة من هذه البرامج بكسب رضا المستهلكين وتأييدهم بواسطة شرح المواقف المختلفة لهم أوّل بأوّل.

- **تأثّر المستهلك بالجماعة التي ينتمي إليها وبوسائل الإعلام**

يتأثّر المستهلك باتجاهات الجماعة التي ينتمي إليها، فيجد نفسه منساقاً ومندمجاً في وسط التّفكير الجماعي ويؤدّي به ذلك إلى إشباع سلوك لا يقوم به مطلقاً إذا كان بمفرده، وهذه الخاصية يمكن لرجال العلاقات العامة أن يستخدموها فيقومون بإعداد برامج مناسبة وبطريقة مشوّقة ومثيرة تشدّ وتجذب انتباه وتفكير الجماعة، وذلكَ باستعمال وسائل الإعلام فالعلاقات العامة تهتمّ بتوجيه الإعلام إلى عقل

المستهلكين ووعيه وتزويده بالمعلومات والتّفسيرات ومن ثَمَّ تظفر بتأييدهم، مما يساعد ذلك على نجاح أهداف العلاقات العامة.

➢ **لا يتيسَّر للمستهلكين مجتمعين أن يغيروا بسهولة وبسرعة من عاداتهم وتقاليدهم**

من الصّعب أن تُحدث المؤسسة تغييراً في عادات وتقاليد المجتمع الذي تتعامل معه، لذلك يجب في برامج العلاقات العامة مراعاة احترام التّقاليد والعادات السّائدة عند المستهلكين الذين تحصّلوا عليها من الأجيال السابقة، وذلك ضماناً لنجاح البرامج والتّوفيق في الوصول إلى الأهداف المرجوة.

➢ **يندفع المستهلكون عندما يعتقدون أن هناك خير في صالحهم ينتظرهم**

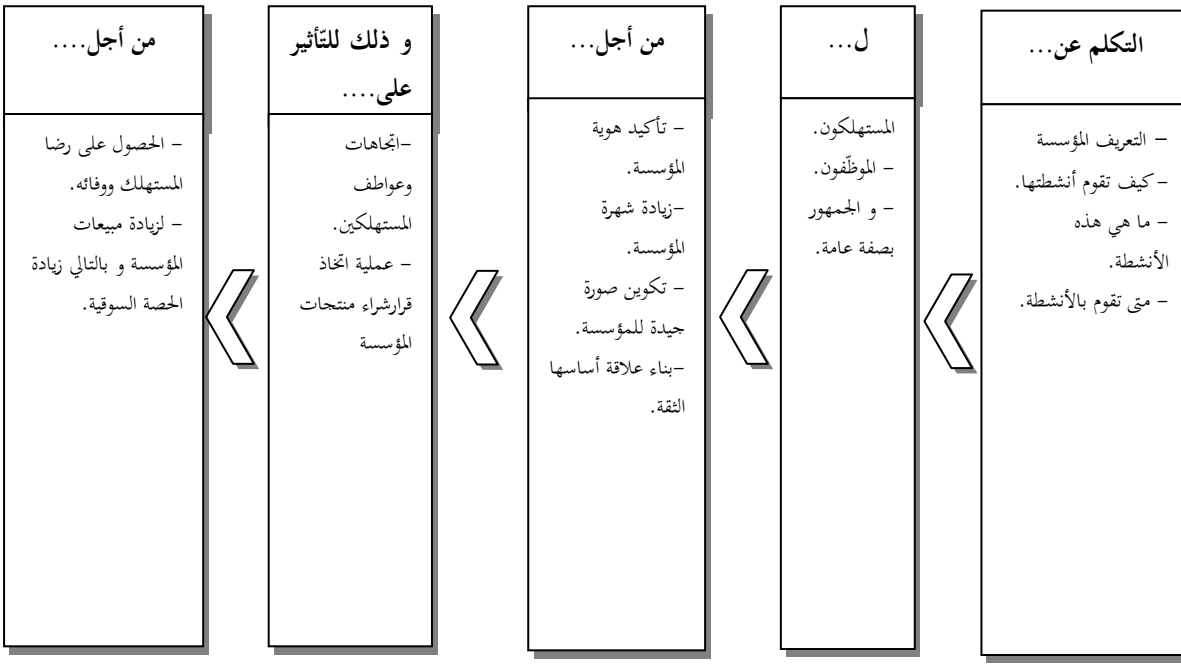
يندفع المستهلك تحت تأثير المشاعر بأنّ هناك شيء ما يصون مصالحه يستدعي الاندفاع نحوه، ولهذه الظاهرة أهمية خاصة في برامج العلاقات العامة حيث يجب أن تكون البرامج متماشية مع هذا الاتجاه، ولا تتعارض معه فالمستهلك يسلك سلوك مندفعا بالعاطفة.

يقترح « **John. T.CONNINGHAM** » أحد مستشاري العلاقات العامة بالولايات المتحدة الأمريكية قائمة الأسئلة التي ينبغي الإجابة عليها عند تقييم أثر برامج العلاقات العامة على سلوك المستهلك والمتمثلة في:

- هل خطط لبرنامج العلاقات العامة بكفاءة؟.
- هل فهم رجال العلاقات العامة واجباتهم؟.
- هل تعاونت جميع وظائف المؤسسة على إنجاح البرنامج؟.
- هل كان من الممكن أن تكون النّتائج أكثر فعالية / وكيف؟.
- هل وصلت الرّسالة إلى المستهلك المستهدف؟.
- هل تمَّ إعداد البرنامج لمواجهة أي ظروف غير متوقَّعة؟.
- هل التزم البرنامج بالميزانية المحدَّدة له؟ وإذا لم يكن فلماذا؟.
- ما هي الدّروس المستفادة لتطوير البرامج المماثلة في المستقبل على ضوء عملية التّقييم.

وعند تتبع مسار العلاقات العامة في التّأثير على سلوك المستهلك نلاحظ مساهمة فعالة للعلاقات العامة في مد الجسور لإقامة العلاقات بين المؤسسة ومستهلكيها والجمهور بصفة عامة، والمساهمة أيضا في تكوين الصورة اللائقة عن نشاطاتها وسياساتها، كما تساعد على فهم حقيقة المؤسسة كعضو فعال في المجتمع، وبما أن العلاقات العامة تسعى إلى تكوين الصورة الجيدة للمؤسسة وتوضيح هويتها وتحسين سمعتها، فإنها تؤثر تأثيرا غير مباشر على سلوك المستهلك، وهذا ما يوضّحه الشكل رقم (**03**) :

الشكل رقم (03) : مسار العلاقات العامة للتّأثير على سلوك المستهلك



المصدر: من إعداد الباحثة

إذا فللعلاقات العامة تأثير غير مباشر على سلوك المستهلك من خلال تدخل الصورة كوسيط لنجاح هذا التأثير، وأيضا من خلال النجاح في التأثير على عواطف وأحاسيس المستهلك عن طريق تنمية المسؤولية الاجتماعية كمبدأ من مبادئ العلاقات العامة للمؤسسة تجاه المجتمع كافة، وإذا كان هذا التأثير إيجابي سيشكل هناك اتجاهات إيجابية تجاه منتجات المؤسسة وعلامتها، والتي تؤدي إلى اتخاذ قرار الشراء، وإذا تحصلت المؤسسة على رضا المستهلك عليها سيزيد من الوفاء لمنتجاتها وبالتالي زيادة الحصة السوقية، فالهدف المطلوب أن تحققه العلاقات العامة هو الوصول إلى مستويات أعلى من الرضا والقبول لدى المستهلك والوسيلة التي يمكن استخدامها هي التأثير على الرأي العام وتكوين انطباعات إيجابية لدى مختلف فئات الجمهور، وبالتالي فإن أنشطة العلاقات العامة طويلة المدى ونتائجها بعيدة الأثر، فلا يمكن أن ننتظر نتيجة سريعة من برامج العلاقات العامة وإنما النتيجة تحدث تدريجيا على مدى الطويل.

نظراً لأنّ دراستنا ستكون على مؤسسة ATM MOBILIS، قررنا أن يكون هناك مدخل تمهيدي لإلقاء نظرة عامة حول سوق الهاتف النقال، كون مؤسسة ATM MOBILIS تنشط في هذا القطاع.

لقد أعلنت وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية عن توفيرها للهاتف النقال والذي يدخل في إطار الشبكة الجديدة للهاتف الرقمي النقال **GSM**[*] بتاريخ **30 جانفي 1999**، وتعتبر مؤسسة MOBILIS أول متعامل للهاتف النقال بالجزائر، حيث لم يتحقق النمو الكبير في سوق المواصلات اللاسلكية في الجزائر إلاّ بعد صدور المرسوم التنفيذي رقم **2000–03** المؤرخ في **05 أوت 2000**، الذي أقرّ فتح قطاع سوق خدمة الهاتف النقال للمستثمرين الأجانب، ويوجد الآن في الجزائر ثلاثة متعاملين، متعامل وطني ومتعاملين أجنبيين.

وفيما يلي أهم المحطات التاريخية لتطور سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر:

– بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم **2000–03** المحدد للقواعد العامة للبريد والاتصالات، نصّت المادة **12** تحول على التوالي نشاطات استغلال البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية إلى مؤسسة بريد الجزائر بالنسبة للبريد ومؤسسة اتصالات الجزائر بالنسبة للمواصلات السلكية واللاسلكية.

– بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم **2000–03**، نصّت المادة **13** تأسيس سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية **ARPT** [**]، المكلفة بالحرص على وجود منافسة مشروعة، ومنح ترخيصات للاستغلال والفصل في النزاعات، بالإضافة إلى إعداد التقارير والإحصائيات لقطاع سوق البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

– بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم **2001–219**، الصادر في **31 جويلية 2001**، المتضمن الموافقة على تقديم رخصة لإقامة واستغلال شبكة المواصلات اللاسلكية الخلوية لثاني متعامل وهو **أوراسكوم تيليكوم** « **ORASCOM TELECOM** » تحت اسمه التجاري **جازي DJEZZY**، وتمَّ الاستغلال الفعلي لأول مرة في عرض خدماتها التجارية في **15 فيفري 2001**، ولقد بلغ عدد مشتركيها **14.6 مليون مشترك** إلى غاية **31 ديسمبر2009**

– بمقتضى القانون رقم **2003–03** الذي أقر أنّ مؤسسة **ATM MOBILIS** هي فرع لمؤسسة اتصالات الجزائر، ويمثل الجدول رقم (**01**)، بطاقة تعريفية للمتعامل **ATM MOBILIS**

** **ARPT** : **A**utorisation de **R**égularisation de la **P**oste et de la **T**élécommunication.

– في **02 ديسمبر 2003** منح الترخيص لثاني متعامل أجنبي (**المتعامل نجمة NEDJMA**)، وهو فرع للمؤسسة **الكويتية الوطنية تيليكوم**، بدأت نشاطها التجاري في **25 أوت 2004**، وبلغ عدد مشتركيها **8 ملايين مشترك** إلى غاية **31 ديسمبر2009**.

الجدول رقم(01): بطاقة تعريفية للمتعامل MOBILIS

المتعامل	المؤسسة الأم	تاريخ الحصول على رخصة	مبلغ الترخيص	تاريخ بداية النشاط	الشكل القانوني
اتصالات الجزائر موبيليس **ALGERIE TELECOM MOBILE – ATM**	مؤسسة اتصالات الجزائر	سنة 2000	متعامل وطني	جانفي 2004.	مؤسسة اقتصادية عمومية ذات أسهم **EPE/SPA**[**]

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مؤسسة MOBILIS

وتعتبر مؤسسة (**ATM MOBILIS**) فرع مؤسسة اتصالات الجزائر والتي أنشأت بمقتضى القانون رقم **03-2003**، الذي أقرَّ أنها مؤسسة اقتصادية عمومية ذات أسهم **SPA /EPE**، برأسمال يقدر بـ **100 مليون دينار جزائري** حيث ورثت **150 ألف مشترك** في الدفع المؤجل عن مؤسستها الأم، ولقد بدأت نشاطها التجاري بصفة رسمية في **جانفي 2004**.

وفيما يلي عرض لأهم محطات تطور مؤسسة **MOBILIS**:

– في **ماي 2004** تمَّ فتح أول مركز للمكالمات لمؤسسة **MOBILIS** في الأبيار.

– في **أوت 2004** أطلقت مؤسسة **MOBILIS** عرض **MOBILIS بطاقة Mobilis Carte** الذي يدخل في إطار خدمة الدفع المسبق.

[**] **EPE/SPA**: **E**ntreprise **P**ublic **E**conomique / **S**ociété **P**ar **A**ctions.

- في **ديسمبر 2004**: أطلقت مؤسسة **MOBILIS** أوّل شبكة تجريبية (**UMTS**) [*] النظام العالمي للاتصالات الهاتفية النقالة، حيث يستطيع أيّ مستهلك الاتصال من مكان إلى آخر في إطار اتفاقية دولية بين مجموعة من المتعاملين في العالم، والتي تدخل ضمن خدمة السّفر والتّجوال وذلك بالاشتراك مع المورد الدولي « **Huwei Technologies** » .
- في **ديسمبر 2004**: تمّ تشغيل **500 ألف** خط **GSM** للدفع المؤجل، ولقد وصل عدد المشتركين في خط **MOBILIS** إلى **مليون مشترك** في نهاية عام **2004**.
- في **فيفري 2005**: تطلق مؤسسة **MOBILIS** عرض (**+ Mobi**) الذي يسمح بالاستفادة من خدمات التكنولوجيا الحديثة (**GPRS/MMS**) [**] .
- في **مارس 2005**: قدمت **MOBILIS** عرض جديدة لخدمة الدفع المسبق من خلال منتج جديد (**Mobi– Light**).
- في **أفريل 2005**: أعلنت مؤسسة **MOBILIS** شراكتها مع بريد الجزائر، وذلك بطرح عرض مشترك جديد (**Mobi– Post**) خاص بالمستهلكين الذين يملكون حسابات بريدية جارية .
- في **أفريل 2006**: إطلاق منتج جديد يدخل في إطار خدمة الدفع المسبق والمتمثل في (**Gosto**).
- في **جويلية 2006**: انطلاق توزيع أول بطاقة تعبئة بـ **100 دينار جزائري** في إطار خدمة الدفع المسبق، وهي الأقل سعراً لبطاقات التعبئة الموجودة في السوق الجزائري.
- في **ديسمبر 2006**: تتحصل **MOBILIS** على أحسن معدل تغطية لشبكة الهاتف النقال في الجزائر كما أعلنت عليه سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية (**ARPT**) بـ **96.7** ٪.
- في **سبتمبر 2007**: أطلقت **MOBILIS** خدمة جديدة وهي خدمة (**Black Berry**) وذلك بالحصول أولاً على الموزع حتى يستطيع المستهلك تلقي الرسائل الالكترونية على الهاتف النقال لـ (**Black Berry**).
- في **جانفي 2008**: إطلاق خدمة مفتاح(**Mobi Connect**) للاستفادة من شبكة الانترنت في جهاز الكمبيوتر النقال أو الثابت.
- في **ديسمبر 2008**: وصل عدد مشتركي خط **MOBILIS** إلى **7.7 مليون مشترك** من بينهم **460 ألف مشترك** في خدمة الدفع المؤجل.

---

[*] **- UMTS** : **U**niversal **M**obile **T**elecommunication **S**ystem

[**] **GPRS/MMS** : **G**lobal **P**ersonal **R**oaming **S**ystem / **M**ultimedia **M**essage **S**ervice.

✓ **موبيليس حالياً**:

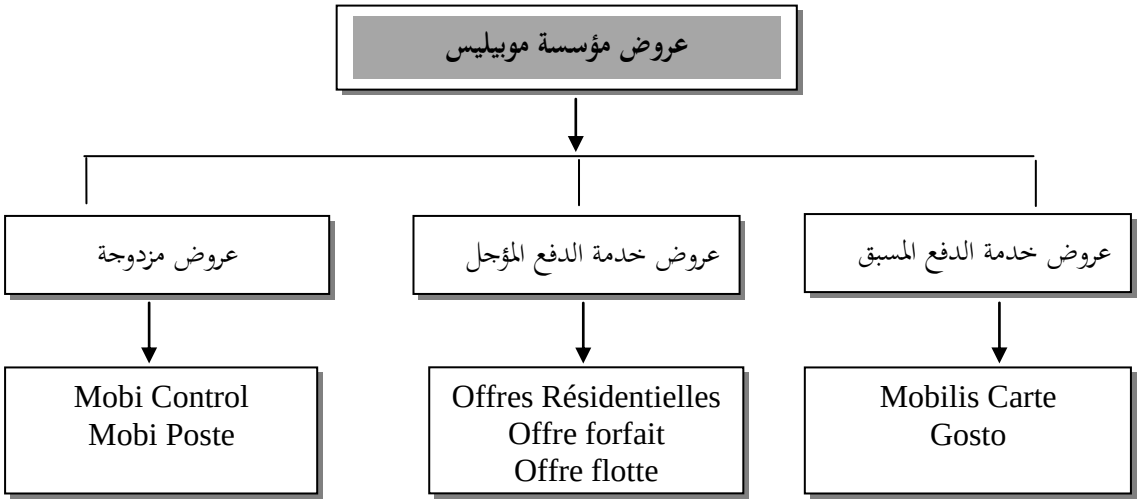
- تقدر نسبة تغطية شبكة الهاتف النقال ب .**99.7**٪ وذلك بامتلاكها لأحسن شبكة على المستوى الوطني.
- وصل عدد المشتركين في خط MOBILIS إلى **10.515.914 مشترك**، حيث **8.847.827مشترك** في الدفع المؤجل و **9.668.087مشترك** في الدفع المسبق.
- حجم التجهيزات الخاصة بشبكة MOBILIS تتمثل في أكثر من **BTS 4500** [*] (محطة قاعدة الإرسال).
- ازدادت عدد الوكالات التجارية إلى **125 وكالة** MOBILIS على المستوى الوطني.
- بلغ عدد الموظفون في مؤسسة MOBILIS **4000 موظف** يسهرون على تحقيق نجاح أهدافها وهذا حسب آخر الإحصائيات التي قامت بها مؤسسة MOBILIS إلى غاية **31 ديسمبر 2012**.
- تمتلك MOBILIS **29.53**٪ من الحصة السوقية في قطاع الهاتف النقال.

ولقد أثبتت مؤسسة MOBILIS جدارتها من خلال كونها متعامل في متعدد وسائل الاتصال (**Multi – Media**)، من خلال تطلعها إلى تنوع خدمات الهاتف النقال في الجيل الثالث **G3** والجيل الرابع **G4**، وأيضاً من خلال تنوع عروضها وخدماتها المقدمة لمختلف فئات المجتمع الجزائري

كما تعرض مؤسسة MOBILIS مجموعة متنوعة من العروض والخدمات للعديد من فئات المجتمع الجزائري، سنقدم الشكل رقم (**04**) كملخص للعروض الخاصة بمؤسسة MOBILIS

[*] - **BTS** : **B**ase **T**ransmission **S**tation

الشكل رقم (04): العروض الخاصة بمؤسسة MOBILIS



المصدر: من إعداد الباحثة

لقد قامت مؤسسة MOBILIS بتعديل هيكلها التنظيمي **سنة 2008**، بما يتماشى مع تطور أنشطتها وتنوع خدماتها والعروض المقترحة للمستهلك الجزائري، حيث تضم المديريات التالية:

- **مديرية الشؤون العامة**
- **مديرية الشبكة والخدمات**
- **مديرية التجارة والتسويق**
- **مديرية الرقابة**
- **مديرية المالية والمحاسبة**

إن أول ما نلاحظه من خلال ذكر مديريات المؤسسة هو عدم وجود مديرية للعلاقات العامة، ولكن حين قمنا بدراسة الوظائف التفصيلية لكل مديرية وجدنا أن خلية العلاقة مع الصحافة والعلاقات العامة كانت مسيرة على مستوى المؤسسة من طرف المديرية الفرعية لوسائل الإعلام في بداية نشاطها ، وفي **جوان 2006** ومع عملية إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة، أصبحت الخلية مسيرة من طرف مديرية

العلامة والاتصال حيث كانت على شكل مصلحة (**Département**)، مهمتها الاتصال بوسائل الإعلام وبالصحافيين، بالإضافة إلى المتابعة المستمرة لموقع المؤسسة عبر شبكة الانترنت، ولكن هذه الأنشطة كانت عند منافسي مؤسسة MOBILIS تقوم بها مديرية لوحدها فقط، نظراً لحساسية وأهمية العلاقة مع الصحافة.

وفي **02 جوان 2008** أسست خلية العلاقة مع الصحافة والعلاقات العامة، كخلية منفصلة عن مديرية العلامة والاتصال كما كانت عليه من قبل، ولقد تأسست هذه الخلية كضرورة نتيجة للمنافسة الشديدة في سوق الهاتف النقال كما أصبحت مستقلة عن باقي المديريات التابعة للمؤسسة، ونظراً لأهمية وحساسية هذه الخلية باعتبارها الجهة الوحيدة الممثلة للمؤسسة أمام مختلف وسائل الإعلام، والجمهور، حيث تنقسم هذه الخلية إلى قسمين:

1. **العلاقة مع الصحافة:** تقوم بإيصال كافة المعلومات والمستجدات الخاصة بالمؤسسة لمختلف وسائل الإعلام.
2. **متابعة الأحداث:** تقوم بالمتابعة المستمرة لكافة الأحداث والتظاهرات التي تقوم بها المؤسسة أو تشارك فيها.

ومن أبرز البرامج الخاصة بالعلاقات العامة لمؤسسة MOBILIS والتي تدخل ضمن الوسائل المباشرة وغير المباشرة تتمثل فيما يلي:

– **المسابقات وتقديم الهدايا:** تقوم مؤسسة MOBILIS بتنظيم مسابقات على مدار السنة وخاصةً في فصل الصيف وفي شهر رمضان.

– **المعارض والصالونات:** هناك حضور قوي وفعال لمؤسسة MOBILIS في أغلب المعارض والصالونات التي تنظم في الجزائر العاصمة، وعلى المستوى الوطني ككل، وأبرزها الصالون الدولي لتكنولوجيا الإعلام والاتصال المعلوماتية، المعرض الدولي للجزائر، الصالون الأول للعلاقة مع الزبائن

– **المساعدات الخيرية (دعم بدون مقابل):** إن من بين الاستراتيجيات المتبعة من طرف مؤسسة MOBILIS هو العمل الإنساني، فأصبحت المساعدات الخيرية أحد عناصر الثقة للمؤسسة وإحدى وسائل العلاقات العامة التي تعتمد عليها لتبرهن مساهمة المؤسسة في المجتمع حتى تبقى مؤسسة MOBILIS وفية لقيمها الجوهرية والمتمثلة في التضامن والمواطنة بفعل أنها مؤسسة اقتصادية وطنية، ومن بين هذه المساعدات (حجاج الرحمة، مساعدة الجمعيات المكلفة بالمعاقين، مساعدة الأطفال المحرومين).

– **المؤتمرات الصحفية**: تتكفل خلية العلاقة مع الصحافة والعلاقات العامة بالتحضير للمؤتمرات الصحفية مع إعداد الملف الصحفي.

– **مجلة المؤسسة**: قبل أن تقوم المؤسسة بإعداد المجلة الخاصة بها، كانت سابقاً تملك جريدة المؤسسة التي كان أول عدد لها **سنة 2006**، وهي جريدة إعلامية تحتوي على مختلف المعلومات الخاصة بعروض المؤسسة وخدماتها، وتم إصدار أول عدد لمجلة MOBILIS في **نوفمبر 2007** ، حيث تسعى المؤسسة من خلالها إلى توصيل كلمة وصورة المؤسسة لكافة موظفيها وجمهورها الخارجي وذلك بنوعية جيدة، وذلك بتقديم معلومات خاصة بالمؤسسة، تطلعاتها، أهدافها والمشاريع المستقبلية...الخ، ويتم نشر مجلة MOBILIS كل شهرين.

– **الانترنت**: نظرا للتطور التكنولوجي الحاصل في سوق خدمة الهاتف النقال كان لابد على مؤسسة MOBILIS تأسيس موقع خاص بها يحتوي على كافة المعلومات الخاصة بالمؤسسة ومختلف العروض والخدمات التي تقترحها.

– **الرعاية**: علاوة على الرعاية الخيرية التي أولتها مؤسسة MOBILIS أهمية قصوى في المجال الاجتماعي والبيئي، حيث أطلق المتعامل الأول للهاتف النقال بالجزائرMOBILIS عملية واسعة للتشجير عبر كامل التراب الوطني وذلك بالتنسيق مع المديرية العامة للغابات، كما تقوم المؤسسة برعاية مختلف التظاهرات والبرامج على مستوى التلفزيون والإذاعة، من بينها (رعاية برنامج برج الأبطال المبرمج في التلفزيون الجزائري، رعاية سهرة الفنك الذهبي للتلفزيون الجزائري،رعاية برنامج الميكروفون الذهبي)، بالإضافة إلى رعاية التظاهرات الرياضية الوطنية.

إن بخصوص إعداد البرامج والاستراتجيات المتعلقة بالعلاقات العامة في مؤسسة MOBILIS ، فإن المشرفون على مديرية التسويق هم الذين يقومون بتنظيم أنشطة العلاقات العامة بهدف تحقيق أهداف تسويقية أي لا يعملون على تنفيذ خطوات استراتجيات دقيقة خاصة بالعلاقات العامة (كتحديد الأهداف، الجمهور المستهدف،الوسائل والتقنيات الاتصالية،الميزانية، الوقت...الخ).

الخاتمة:

نصل في نهاية هذا المقال، أن **العلاقات العامة** هي الجهاز الذي يربط المؤسسة بجمهورها الداخلي والخارجي، وللاتصال دور في زيادة فعالية هذا الجهاز، حيث ازداد الطلب في الآونة الأخيرة على تطوير أقسام العلاقات العامة، وسبب الإقبال على هذا الفرع من فروع الإدارة هو الدور الذي تلعبه العلاقات العامة وأهميتها لكل مؤسسة، حيث تقوم بدور مزدوج فهي تعمل على إعطاء صورة حقيقية عن المؤسسة لجمهورها وفي نفس الوقت إعطاء صورة حقيقية عن رأي واحتياجات الجمهور للمؤسسة، وتنمية الفهم

المشترك بين المؤسسة وجمهورها وتستخدم في ذلك مجموعة من الوسائل لكي تساعد على كسب الجمهور الداخلي والخارجي.

وبما أن العلاقات العامة تسعى إلى تدعيم صورة المنظمة وتحسين سمعتها، فإنها تؤثر تأثيرا غير مباشر على سلوك المستهلك، حيث أن العلاقات العامة تؤثر على الصورة المؤسسة، وتؤثر على مراحل القرار الشرائي للمستهلك النهائي،وبذلك فإن للعلاقات العامة أثرا ممارسا على سلوك المستهلك النهائي، يظهر من خلال تدخل الصورة كوسيط لنجاح التأثير، وأيضا من خلال النجاح في التأثير على مختلف مراحل التأثير النفسي وعلى المكونات الأساسية للاتجاهات.

كما نستنتج أن العلاقات العامة تتوفر لدى مؤسسة MOBILIS، وهي تمثل جزء من السياسة الاتصالية والتسويقية والتي تشرف عليها مديرية التجارة والتسويق، لكن تنقصها إدارة متخصصة تقوم بتأدية وظائفها على أكمل وجه، فهي لا تعتمد على إستراتجية مخططة ومستقلة للعلاقات العامة في المؤسسة.

الهوامش :

1. د المعطي محمد عساف، محمد فالح صالح، **"أسس العلاقات العامة"**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.ص25
2. عبد الرزاق محمد الدليمي، **"العلاقات العامة في التطبيق"**، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 19.
3. عبد الرزاق محمد الدليمي، **"العلاقات العامة والعولمة"**، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 25.
4. سعادة راغب أحمد الخطيب، **"مدخل إلى العلاقات العامة"**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2000، ص 19.
5. عبد الرزاق محمد الدليمي، **"العلاقات العامة والعولمة"**، مرجع سبق ذكره، ص 26، بتصرف.
6. عبد الرزاق محمد الدليمي، **"العلاقات العامة والعولمة"**، مرجع سبق ذكره ، ص 27.
7. سعادة راغب أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 21.
8. عبد الرزاق محمد الدليمي، **"العلاقات العامة والعولمة"**، مرجع سبق ذكره، ص 30.
9. عبد الرزاق محمد الدليمي، **"العلاقات العامة والعولمة"**، مرجع سبق ذكره ، ص 35.

10. غريب عبد السميع غريب، "**الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر**"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر،1996، ص 49.

11. Danielle MAISONNEUVE, Jean-François LAMARCH, Yves-St AMAND, **" Les Relations Publiques, dans une Société en Mouvance ",** 2ème Edition Presses de l'Université du Québec, Paris, France, 2000, p 10.
12. Philipe MALAVAL, Jean-Marc DECAUDIN, **"PENTACOM, Communication Théorie et Pratique ",** Pearson Education, France, 2005, p 239.

13. ربحي مصطفى عليان، عدنان محمد الطوباسي، "**الاتصال والعلاقات العامة**"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2005، ص 237، 248، 258.
14. محمد منير حجاب، "**العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة**"، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 47- 49، بتصرف.
15. شدوان علي شيبة، "**العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق**"، دار المعرفة الجامعية، مصر،2005، ص 60، بتصرف.
16. عبد المعطي محمد عساف ، مرجع سبق ذكره ص 104.
17. محمد نجيب الصرايرة،"**العلاقات العامة،الأسس والمبادئ**"، مكتبة الرائد العلمية، الأردن، 2001، ص 158.
18. عبد المعطي محمد عساف، مرجع سبق ذكره ، ص 100.
19. Danielle MAISONNEUVE, Jean-François LAMARCH, Yves-St AMAND, op.cit, p 276.
20. Jacques LENDREVIE, Denis LINDON,**" MERCATOR"**, 7 ème Edition, Dalloz, Paris, France, 2003, p 648.
21. PHILIPE MALAVAL, JEAN-MARC DECAUDIN, OP.CIT, P 245.

22. أليسون فيكر، ترجمة عبد الكريم الخزامي، "**دليل العلاقات العامة**"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004، ص 346.
23. هناء حافظ بدوي، " **العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية (أسس نظرية ومجالات تطبيقية)** " المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 75- 76.
24. صالح ليري، " **مدخل إلى العلاقات العامة**"، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2005، ص 161- 162، بتصرف.

الترويج السياحي كأسلوب لترقية القطاع السياحي في الجزائر

أ.د الداوي الشيخ
كلية ع. الإقتصادية وع. التجارية وع. التسيير
جامعة الجزائر 3.

قمراوي نوال باحثة
كلية ع. الإقتصادية وع. التجارية وع. التسيير
جامعة الجزائر 3.

ملخـــص: تزخر الجزائر بمتاحات طبيعية وثقافية وحضارية وتاريخية، وغيرها من المقومات السياحية المتعددة والمتنوعة، لكن هذا لا يكفي لأن نقول أنها أصبحت مركزا للجذب السياحي، إن لم تكن هناك استراتيجيات تسويقية مبنية على أسس علمية ومنظمة، ومن أهم هذه الاستراتيجيات التي لها دور مهم وفعال في تطوير وترقية القطاع السياحي نذكر الترويج السياحي.ما هو أكثر أهمية لمؤسسة تعمل في القطاع السياحي من القيام بتعريف منتجها السياحي والخدمات المرتبطة به للسواح الحاليين والمحتملين، وهذا من خلال الترويج السياحي الذي أصبح استثمارا وليس مجرد أداة من أدوات التسويق. حيث أن النشاط الترويجي في صناعة السياحة له أهمية كبيرة، نظرا للاستثمارات التي يمثلها هذا النشاط. تحديدا هذه الاستثمارات أصبحت ضرورية وفقا للنطاق الجغرافي للأسواق، وفقا للمنافسة الدولية، ووفقا للخاصية اللاملموسية للخدمات السياحية.يعتبر الترويج السياحي مهمة حساسة في مجتمع لم يصل إلى بنية تحتية فعالة ومحكمة، رغم كل ذلك يتطلب على الدولة والمسئولين على القطاع السياحي السعي قدما إلى التعريف بالوجهات السياحية الجزائرية على المستوى المحلي والدولي واستقطاب أكبر عدد ممكن من السياح. وهذه المهمة مكلفة بالدرجة الأولى للديوان الوطني للسياحة باعتباره الواجهة السياحية للجزائر .

Résumé : L'Algérie est riche en éléments naturels et culturels et historiques , Et d'autre potentiels touristiques multiples et diverses, Mais cela ne suffit pas de dire qu'il est devenu un centre d'attraction touristique, Elle exige l'adoption de stratégies de marketing fondée sur des motifs scientifiques, Le plus important de ces stratégies qui a un rôle important et efficace dans le développement et la promotion du secteur du tourisme, nous parler de la promotion du tourisme. Ce qui est plus important pour une organisation qui travaille dans le secteur du tourisme pour mener à bien la définition du produit touristique et des services associés pour les touristes actuels et potentiels, et c'est par la promotion du tourisme qui est devenu un investissement et non pas seulement un outil de marketing. Comme l'activité promotionnelle dans l'industrie du tourisme revêt une grande importance, en raison de l'investissement représenté par cette activité, Plus précisément, ces investissements est devenu nécessaire et en conformité avec la portée géographique des marchés, selon à la concurrence internationale. La promotion du tourisme est une tâche délicate dans une société qui n'a pas atteint l'infrastructure efficace, Malgré tout cela exige de l'État et les fonctionnaires du secteur du tourisme à aller de l'avant d'introduire les destinations touristiques de l'Algérie au niveau local et international, et cette tâche est principalement responsable de l'Office national du tourisme en tant façade touristique de l'Algérie au niveau local et au niveau international.

مقدمـــة:

تعتبر السياحة ظاهرة اجتماعية وإنسانية عرفها الإنسان منذ نشأته، فهي قديمة قدم الحياة، عريقة عراقة التاريخ. لقد عرفت هذه الظاهرة تطورات مستمرة وحضيت باهتمام الكثير من دول العالم خاصة الباحثين والدارسين، كونها تشكل مصدرا أساسيا من مصادر الدخل القومي، كما أن الإيرادات السياحية التي تحققها كثيرا ما تستخدم كمؤشر لقياس مدى تقدم هذه الدولة. ولم تعد السياحة اليوم مجرد نشاط ترفيهي للإنسان، الذي ينحصر بين المأكل والمشرب والتنزه فقط، بل أصبحت تمثل صناعة تصديرية قائمة بذاتها، تلعب دور مهم في عملية التنمية الاقتصادية.

وقد تفطنت العديد من الدول لأهمية قطاع السياحة فجعلت منه حجر أساس لاقتصادها الوطني وأولته أهمية كبرى في برامجها التنموية وخصصت له اعتمادات مالية معتبرة كما هو الحال في بعض الدول النامية كتونس مثلا. في حين حضيت السياحة في الجزائر باهتمام قليل في الستينات والسبعينات نظرا للنظام الذي اتبعته الدولة الجزائرية غداة الاستقلال. ولكن أصبح هذا القطاع يأخذ مكانته اللازمة تدريجيا مع مرور الأنظمة والبرامج، إذ أضحى حاليا مصدرا مهما لتحقيق التنمية. نظرا لما تتوفر عليه الجزائر من موارد طبيعية وعوامل جذب سياحية قد تؤهلها لاحتلال مكانة معتبرة في السوق السياحية العالمية. فالسياحة أصبحت اليوم تحتل حيزا بارزا في البرامج التنموية المقترحة في الجزائر، كمشروع السياحة والتنمية المستدامة آفاق 2025.

تزخر الجزائر بمتاحات طبيعية وثقافية وحضارية وتاريخية، وغيرها من المقومات السياحية المتعددة والمتنوعة، لكن هذا لا يمكنها أن تصبح مقصدا سياحيا عالميا، بل يتطلب تكامل وتفاعل هذه المتاحات والمقومات السياحية مع الخدمات السياحية التي توفرها الدولة من نقل، إيواء، إطعام، ترفيه.

ولكي يتمكن السائح من التعرف على مميزات المقاصد والمناطق السياحية الجزائرية لابد من الاعتماد على آلية ترويج سياحية فعالة وعصرية، فالترويج السياحي يعتبر من أهم عناصر المزيج التسويقي السياحي فمن خلاله يتم الوصول إلى السائح بشكل مباشر وفعال مما يسمح بتلبية حاجاته وتوقعاته. كما يعتبر الترويج السياحي وسيلة اتصال فعالة بين المؤسسة السياحية وجمهورها (السياح) من خلال عناصر المزيج الترويجي السياحي: العلاقات العامة، الإعلان السياحي، الدعاية السياحية، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات.

يساعد الترويج السياحي الجيد الذي يتلاءم مع أي منطقة سياحية بصورة كبيرة على تدفق السياح إلى تلك المنطقة وبالتالي ترقية وتطوير خدماتها السياحية بشكل خاص والقطاع السياحي بشكل عام،

وهذا يحتاج إلى الكثير من الدراسة والبحث في مجال التسويق والترويج خاصة، وذلك في سبيل إيصال الفكرة إلى السياح من خلال الاعتماد على أدوات واستراتيجيات ترويجية ملائمة وفعالة.

وعليه ومن خلال ما سبق نطرح التساؤل التالي: **ما هو واقع السياحة والترويج السياحي في الجزائر؟ وما مدى مساهمة الترويج السياحي في ترقية القطاع السياحي الجزائري؟**

سنحاول معالجة هذا الموضوع من خلال الخطة البحثية التالية:

أولا: الترويج السياحي كأداة اتصال تسويقية فعالة.

ثانيا: الترويج السياحي من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة.

ثالثا: التدفقات والإيرادات السياحية في الجزائر.

رابعا: الديوان الوطني للسياحة كأداة تنفيذية للترويج السياحي في الجزائر.

خامسا: وسائل الترويج السياحي بالديوان الوطني للسياحة.

أولا: الترويج السياحي كأداة اتصال تسويقية فعالة

يعتبر الترويج من أهم عناصر المزيج التسويقي، وتزداد أهميته في الخدمات السياحية والتي تحتاج إلى ترويج على مدار الساعة، حيث أن الترويج السياحي يعمل على ضمان الاتصال الدائم والفعال بين المنظمة السياحية وجمهورها بصفة عامة والسياح بصفة خاصة.

1- مفهوم الترويج السياحي:

يعتبر الترويج المرآة العاكسة لكافة الجهود والأنشطة التسويقية لمختلف المزيج التسويقي السياحي، إذ أنه ينقل ما ترغب الجهات السياحية بنقله تبعا للأهداف المنشودة في الإستراتيجية التسويقية. وعليه فالهدف الأخير للترويج هو تعديل سلوك المستهلك (السائح)، كما أن مهمة الترويج هي بدء عملية الشراء، تعديل سلوك شرائي أو تقوية عملية الشراء بمواصلتها من طرف المستهلك. ولتحقيق هذه المهام يتوجب على المنظمات والهيئات العاملة في مجال صناعة السياحة بتبني سياسة ترويجية عالية التقنية والتنفيذ تعتمد على بيع فكرة معتمدة على أشخاص جد متخصصين ومؤهلين لهذه العملية.[1]

يمكن القيام بالترويج لتعزيز الوجهة السياحية على جميع المستويات: محلي، إقليمي، وطني، ودولي. كذلك اللجنة الأوروبية للسياحة (CET) أدت منذ عام 1948 ترويج مشترك من أجل 26 بلد اليوم على الأسواق العالمية. هناك ثلاثة مبادئ تحكم نجاح الترويج، وهي: الاستمرارية، التلاقي، التنسيق. حيث لا يمكن للترويج أن يجني ثماره إلا من خلال تكرار مستمر للفكرة أو الأفكار المحددة جيدا، وإشراك أو جمع في آن واحد للعديد من الوسائل المستعملة على انفراد، عشوائيا، أو بتعاقب وتتابع.[2]

يتوقف نجاح أي برنامج سياحي تطرحه الشركة على مدى قدرة شركة السياحة على ترويج ذلك البرنامج. فالترويج السياحي يزود السائح بمعلومات عن الشركة السياحية، والبرامج التي تقدمها كذلك. وإن الترويج

العلمي السليم يعمل على تحفيز وتشجيع السائحين إلى التعاقد على أحد البرامج السياحية التي تقدمها الشركة. فمن خلال أساليب الترويج يتم التدرج بالسائح من المعرفة Awarness إلى الاهتمام (الفهم والإدراك) Comprehension وأخيرا إلى الإقناع Conviction بالتعاقد على برنامج سياحي معين.[3]

الترويج متغير رئيسي في التخطيط التسويقي ينبغي النظر إليه كوسيلة للاستفادة من فرص السوق، فالترويج تخلقه البيئة لتلبية احتياجات السائح التي هي إحدى القوى التي لا يمكن السيطرة عليها عند التعامل معها فان الترويج يستعمل عند نقل الحاجة وتحويلها، ويعمل على تعجيل عملية اتخاذ القرار السياحي.[4]

يعتمد نجاح إستراتيجية الترويج على قدرة المنظمة السياحية في التعامل مع المتغيرات البيئية (المحلية، الوطنية، الإقليمية، الدولية، والعالمية).[5]

من خلال ما سبق يمكن إعطاء تعريف واضح وشامل للترويج السياحي كما يلي: " الترويج السياحي هو عملية اتصال تسويقية مباشر أو غير مباشر تعمل على توصيل البيانات والمعلومات للسائح عن الفكرة أو الخدمة السياحية المراد الترويج لها، وإقناعه وحثه على الحصول على الخدمات السياحية عن طريق وكلاء السياحة والسفر، وعبر مختلف وسائل الترويج المقنعة والتي تسمى بالمزيج الترويجي السياحي".

2- عناصر المزيج الترويجي السياحي

الترويج السياحي لا يمكن اعتباره من الأنشطة الساكنة أو المؤقتة، ولكنه يجب أن يكون نشاطا ديناميكيا مستمرا قائما على استخدام الوسائل الترويجية التي تتلاءم مع السوق السياحي التي تميل إلى التطور والتغير، كالدعاية والإعلان وإقامة جسور قوية من العلاقات العامة المتبادلة بين الأجهزة والهيئات والشركات السياحية وبين الأسواق السياحية المصدرة.

يتطلب على المنظمة أو القائم على عملية التسويق، تحديد عناصر أو مكونات المزيج الترويجي، وتبيين درجة أهمية كل عنصر بما يفيد في توجيه الجهود والإمكانيات والمخصصات الترويجية أفضل توجيه ممكن. وهناك من يصنف عناصر المزيج الترويجي إلى عناصر شخصية وعناصر غير شخصية، وتتمثل عناصر الترويج السياحي (المزيج الترويجي السياحي) في: العلاقات العامة، الدعاية السياحية، الاعلان السياحي، البيع الشخصي وتنشيط المبيعات. وسنتطرق لهذه العناصر بالتفصيل فيمايلي:

2-1 العلاقات العامة:

المعلومة تؤدي إلى المعرفة، والعلاقات العامة تضيف التأكيد على المعرفة، وفي كلا الحالتين يتطلب المهارة، أي مهارات الاتصال. العلاقات العامة تنسج شبكة من المعلومات الصادقة والموضوعية من خلال اتصال منتظم ومخصص لعملاء محددين بشكل خاص. كما تعمل على التحسين الغير مكلف لصورة العلامة التجارية وسمعة وجهة سياحية أو خدمة سياحية وتعمل على زيادة اهتمام الجمهور للعرض المقدم.[6] تمثل

العلاقات العامة مجموعة من الجهود الواعية، المخططة، والمتبعة والتي تهدف إلى إنشاء، ومحافظة وتطوير فهم وثقة متبادلة بين منظمة ومختلف جماهيرها.[7]

تلعب العلاقات العامة بشقيها الداخلي والخارجي دورا مهما في دعم التدفق السياحي للمواقع السياحية موضوع الاهتمام، ذلك أن الشق الداخلي من العلاقات العامة غالبا ما يركز على تنمية أواصر التعاون والتنسيق بين كافة الهيئات الرسمية والأهلية ذات الصلة بالموضوع السياحي، أما الشق الخارجي للعلاقات العامة فيتمثل بإيجاد علاقات تعاون وتنسيق مع السفارات في البلدان الأخرى ومنظمي الرحلات بالإضافة إلى وكالات السفر الدولية وذلك من خلال إمدادها بالنشرات السياحية والمجلات وغيرها. والحقيقة أن وجود برامج واضحة المعالم للعلاقات العامة يمثل مدخلا للتكامل والتنسيق مع الجهود الترويجية المقدمة من قبل المزيج الترويجي السياحي.[8]

تعبر العلاقات العامة عن مجموع الجهود التي تبذلها المنظمة السياحية من أجل نشر المعلومات والأفكار حول المعالم والخدمات السياحية وذلك من أجل تحقيق المعرفة والتأثير في سلوك السياح على المستوى المحلي والدولي. فالعلاقات العامة هي مسؤولية مشتركة بين كافة المتعاملين السياحيين بغية النهوض بالسياحة الوطنية وعكس صورة لائقة بها.[9]

2-2 الدعاية السياحية:

تعتبر الدعاية السياحية من بين إحدى الوسائل المستخدمة في مجال الترويج السياحي، وتهدف إلى تحقيق الالتقاء أو التقريب بين العرض السياحي والطلب السياحي، وذلك من خلال توجيه الطلب السياحي إلى مناطق العرض السياحي، وتقديم المعلومات والبيانات اللازمة عن طبيعة وظروف ومكونات العرض السياحي، والخدمات السياحية على وجه الخصوص.[10]

تعتبر الدعاية الأثر المتحقق لأي جهد ترويجي ممارس من قبل كافة الوسائل الترويجية، والدعاية في مجال السياحة تعني محاولة نشر بيانات ومعلومات بهدف تحقيق التقريب بين العرض السياحي والطلب السياحي إلى مناطق العرض السياحي المستهدفة وتقديم المعلومات والبيانات الوافية عن طبيعة وظروف ومكونات العرض السياحي من خلال العديد من الوسائل الدعائية كالنشرات الدعائية والكتيبات والملصقات والمجلات التي تعرض المقومات السياحية ومناطق الجذب السياحي والخدمات والتسهيلات السياحية للمواقع السياحية إلى جانب عرض الأفلام الإذاعية والتلفزيونية والذي يعتبر عاملا مساعدا في توصيل المعلومات عن الموقع السياحي.[11]

وهناك عدة أساليب ووسائل للدعاية السياحية، أهمها الدعاية المكتوبة (النشرات الدعائية، الكتيبات، والخطاب الدعائي)، الدعاية المصورة (كالملصقات، المجلات السياحية، والأفلام الدعائية السياحية المصورة)، الدعاية المسموعة (الأحاديث الإذاعية أو التلفزيونية المتصلة بالسياحة، والمحاضرات العلمية

والثقافية)، الدعاية المسموعة المرئية (مثل البرامج السياحية التي يقدمها التلفزيون أو اللقاءات التي تتم مع المهتمين بصناعة السياحة والعاملين فيها)، بالإضافة إلى المهرجانات السياحية الدولية والمعارض الصناعية التجارية الدولية.[12]

لكل من هذه الوسائل دور فعال في الترويج للمنتج السياحي بالتالي ترقية القطاع السياحي في البد، فهي تهدف إلى تحقيق الاتصال الفعال مع الجمهور المستهدف وزيادة الطلب على المنتجات السياحية. ومما لا شك فيه أن الدعاية تحتاج إلى خبرة وتخصص، لذلك يجب على القائم بالدعاية السياحية مراعاة قواعد وأصول أثناء استخدامه للوسائل الدعائية، وذلك لضمان تحقيق تأثير إيجابي على السياح لاقتناء الخدمات السياحية والقيام بالسياحة في البلد السياحي.

2-3 الإعلان السياحي:

يعرف الإعلان السياحي أنه تلك الوسيلة الغير شخصية والتي تهدف إلى التأثير في عواطف ومدركات السياح، وتوجيه سلوكهم السياحي نحو التعاقد على برنامج معين أو على خدمات سياحية لشركات سياحية معينة. والإعلان السياحي قد يكون على المستوى الرسمي أي تقوم به الهيئات الحكومية لترويج المقومات والخدمات السياحية الموجودة في تلك الدولة. أو قد يكون الإعلان السياحي على مستوى القطاع الخاص وتقوم به الشركات السياحية ووكالاتها للإعلان عن البرامج والخدمات السياحية التي تقدمها. يقتضي الإعلان السياحي مخاطبة حاجات ورغبات السياح ، وهذا ما يتطلب على الشركات والوكالات السياحية القيام بدراسة جيدة وواعية للسوق السياحي من أجل التعرف على خصائص القطاعات السياحية التي سوف تخدمها، والظروف والأحوال التي تعيشها هذه القطاعات، ومزيج الخدمات السياحية التي تفضلها، والتعرف على الخدمات السياحية التي تقدمها الشركات المنافسة وذلك من أجل تصميم رسالة إعلانية مناسبة لكل قطاع سياحي تعمل على شد وجذب انتباه ذلك القطاع ودفعه للتعامل مع شركة السياحية باقتناء برامجها وخدماتها السياحية.[13]

لا بد من القول بأنه يجب توافر مجموعة خصائص في الإعلان السياحي منها :[14]

- أن تكون رسالته متجانسة مع عادات وتقاليد وتاريخ وقيم المجتمع الذي تخاطبه.
- أن يعتمد على الحقائق والبيانات الصادقة المعبرة فعلا عن الخدمات التي ستقدمها المنظمة السياحية خلال البرنامج السياحي المعلن عنه بدون مبالغة.
- أن يعبر فعلا عن ما يتضمنه البلد السياحي من المحفزات السياحية وعناصر الجذب السياحي التي تجذب السياح وتدفعهم إلى زيارة هذا البلد، وتزيد من إنفاقهم.

و قد يأخذ الإعلان أشكال متعددة، ومن أهمها:[15]

- قد يكون إعلانا خاصا بمزيج الخدمات السياحية التي تقدمها المنظمة السياحية.

- وقد يكون إعلانا عامًا يتعلق بشركة السياحة بشكل عام.
- وقد يكون تفصيليًا عن خدمة سياحية خاصة .
- وقد يكون مرئيًا .
- وقد يكون مسموعًا .
- وقد يكون محلي موجه للسياح داخل الوطن .
- أو عالميًا للسياح خارج الوطن.

2-4 البيع الشخصي:

يعتبر الإقناع الهدف الرئيسي لإدارة التسويق الحديثة ولا توجد هناك وسيلة تستطيع تحقيق المنافع المترتبة من عملية الإقناع سوى البيع الشخصي وذلك بتوفير المعلومات للعميل وإثارة رغبته وإقناعه بشراء السلع والخدمات من خلال الاتصال الشخصي مدفوع الأجر، مما لا شك فيه أن السوق السياحي والخدمات السياحية يمكن بيعها وترويجها بشكل كبير إذا تم إيصال أو نقل المعلومات بشكل دقيق. القطاع السياحي يولي اهتمام كبير بالبيع الشخصي كأحد أساليب الترويج لما فيه من تأثير واضح ومتميز على سلوك وتصرف السائح، كما أن البيع الشخصي له تأثير كبير في حال ترويج خدمة ذات علاقة مباشرة ومتعلقة بالسلوك الاجتماعي. من الممكن في صناعة السياحة ومن خلال البيع الشخصي معرفة حاجات السائح والعمل على إشباع تلك الحاجات السياحية وكيفية التعامل مع السائح أثناء ترغيبه في شراء الخدمات السياحية والاستفادة منها، ويعتمد البيع الشخصي في إتمام الصفقات البيعية وعلى إقناع السائح بشراء الخدمات السياحية على الجهود البيعية التي يبذلها رجل البيع وإقناعه بالفوائد العائدة عليه أثناء شرائه لتلك الخدمات السياحية.[16]

البيع الشخصي يعني تقديم وبيع السلع أو الخدمات بصفة شخصية ومباشرة لزبائن، ويعمل رجل البيع على إمداد الزبون بكافة المعلومات والخصائص عن المنتج والعمل على إغرائه وإقناعه بشرائه، أو ترك لديه انطباع جيد عن المنتج حتى وإن لم يقم باستعماله فورا، أي العمل على جلب الزبون مستقبلا. وفي السياحة يقوم رجل البيع بالاتصال مباشرة بالسياح من أجل التعاقد على البرامج السياحية والترويج لها بشكل ملفت ومغري ومقنع.[17]

2-5 تنشيط المبيعات:

يعتبر تنشيط المبيعات عنصر فعال من عناصر المزيج الترويجي، فهي تقنية اتصالية تجارية تؤدي إلى التأثير المؤقت على سلوك السائح، وتعتمد في مبدئها على إستراتيجية الدفع للخدمات السياحية نحو السياح المستهدفين وهدفها التغيير الحالي في سلوكيات المستهلكين وبالتالي ارتفاع المبيعات في الأجل القصير، أي زيادة مؤقتة في المبيعات خلال فترة زمنية محددة. وتأخذ هذه التقنية العديد من الأشكال نذكر منها

القسيمات، الهدايا، المسابقات، الكتالوجات، التخفيضات والخصوم، والمعارض والمهرجانات السياحية، وغيرها من وسائل تنشيط المبيعات.[18]

تسعى الإدارة التسويقية من خلال استخدام هذا الأسلوب الترويجي إلى تفعيل وتنسيق مختلف الجهود المبذولة والتي تهدف إلى تشجيع المشتري الحالي والمرتقب على إتمام عملية الانضمام وشراء برامج سياحية خلال فترة زمنية قصيرة من خلال إغرائه بمنافع وفوائد ستعود عليه أثناء شراءه للخدمات السياحية.[19]

تقنيات تنشيط المبيعات متعددة ومتنوعة، وتشمل: عروض تسعيرية وأيضا الإعلان على موقع البيع (PLV) ، عروض إضافية للخدمات، المسابقات، كوبونات الخصم (موزعة عبر البريد أو متوفرة في الجرائد)، وغيرها. كما يوجد العديد من فئات وأنواع تنشيط المبيعات مصنفة حسب الأهداف المراد تحقيقها، وهي: تشجيع الحجوزات المسبقة (كتقديم خصومات على السعر للسائح الذي يقوم بالحجز مسبقا "VPM")، تشجيع ولاء العملاء، تشجيع الشراء بزيادة العرض (يتمثل قي تجميع العديد من الخدمات السياحية تحت عرض واحد وبسعر متميز)، زيادة التمدد أو الانتشار في وقت تقلص الطلب السياحي، إنعاش العرض من جديد (من خلال عروض لأسعار ترويجية).[20]

3- خطوات عملية الترويج السياحي:

عملية الترويج السياحي لا تختلف في جوهرها عن عملية الترويج بصفة عامة، لكنها أكثر تعقيدا من عملية الترويج للسلع المادية وهذا بحكم طبيعة الخدمات السياحية. فعملية الترويج أيا كانت ليس لها معنى إلا إذا كانت تنبع من خطة عمل تسويقية، مما يعني أن المؤسسة الخدمية قد قامت مسبقا بتحديد ما يلي:[21]

- الهدف المتبع: الشهرة، الولاء، صورة المؤسسة، ... الخ.
- الجمهور المستهدف: العملاء الحاليين، المحتملين، قادة الرأي، ... الخ.
- موضوع الاتصال: رسالة واحدة.
- المنطقة الجغرافية: إقليمية، وطنية، دولية، ... الخ.
- ميزانية محددة وفقا لوسائل الترويج المختارة.
- الفوائد المتوقعة: رصد ومراقبة لقياس الفوائد من حيث النوعية والكمية.

بعد تحديد وإنشاء هذه النقاط سيكون من السهل تقييم:[22]

- محتوى الرسالة التي يجب أن لا تنسى من طرف المستهلك.
- وسائل الإعلام المستخدمة، والتي تشترط جودة الصورة التي نرغب في نقلها.
- أفضل فترة لبدء الحملة الإعلامية.

كما يرى "زكي خليل مساعد" أن الخطوات الأساسية لتطوير سياسة الترويج في السياحة هي:[23]

- تحديد الجمهور المستهدف: يجب تحديد الجمهور المستهدف الذي سيتلقى الرسالة الترويجية، وكذا اتخاذ القرارات للتثبت من وسطاء السياحة مثل وكلاء السفريات ومنظمي الرحلات، والسواح الذين ستصلهم الرسالة الترويجية.
- تحديد الأهداف والمهمات: الخطوة التالي هي تحديد أهداف الترويج ومهماته، حيث ينبغي على الأهداف أن تبين النتيجة النهائية وأن مهام الترويج يجب أن تعمل للوصول إليها، وفيما يأتي أمثلة على مهام الاتصالات التي قد تواجه منظمة سياحية:
  - اجتذاب السواح المحتملين للمنظمة.
  - الحفاظ على صورة المنطقة السياحية المقصودة (المستهدفة).
  - توفير المعلومات حول ما تعرضه المنطقة السياحية.
  - دعم المنظمة السياحية.
  - تصميم المعلومات الدقيقة حول ما تعرضه السياحة.
- تقرير الترويج المناسب واختيار عناصر الترويج: تستند الفكرة إلى أن عناصر الترويج يمكن أن يحل بعضها محل الآخر أو تكمل بعضها البعض الآخر، إلا أنه من الأفضل أن يصل بعضها إلى الأهداف المحددة ويمكن انجاز بعض المهمات الترويجية عن طريق الإعلان، أو الاتصال الشخصي، أو التحفيز أو الدعاية، أو العلاقات العامة. وهناك معايير تحكم في اختيار عناصر الترويج السياحي وقد تم ذكرها بالتفصيل في المطلب السابق.
- تحديد الموازنة الملائمة: يمكن تحديد ميزانية الترويج في السياحة من خلال إحدى الطرق السالفة الذكر.

كما أن تقرير الترويج مهمة رئيسية للمنظمات السياحية، لذا ينبغي أن تبذل محاولات لإدراك متى يكون الترويج غير مناسب، ومتى يكون أكثر مما ينبغي، أو أنه جهد ضائع أو ربما مؤثر سلبي أحيانا.

ثانيا: الترويج السياحي من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة

شهد العالم ثورة هائلة في ميدان تقنيات المعلومات والاتصالات حيث أحدثت هذه الثورة تغيرات وتحولات جوهرية في كل جزء من أجزاء الأعمال دون استثناء ومن الملاحظ أن الواقع الأكبر لهذه الثورة يجد صداه في ميدان التسويق بشكل عام ، والتسويق السياحي بشكل خاص، حيث تسارعت خطا المؤسسات على اختلاف أنواعها لإعادة هندسة وظائف التسويق التقليدية ، وعناصر مزيجه بما يتناسب ومتطلبات وضغوط هذه الثورة الهائلة. ولقد وصف جل المراقبين تعدد وتنوع إمكانيات شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) بمثل القوى الخفية التي تدفع النشاط التسويقي ، فالطبيعة التفاعلية لشبكة الانترنت قد أتاحت وسطا مثاليا للاتصال بين المنتج والمستهلك السياحي وذلك لأن المجهود الذي يبذله هذا الأخير

باستخدام شبكة المعلومات العالمية أقل من ذلك المجهود المبذول في حالة الاتصال التقليدي إضافة إلى إمكانية الانتقاء حيث يستطيع المستهلك أن يختار المعلومات التي يحتاجها نوعا وكما، حيث تزاوج الشبكة والبريد الالكتروني يخلق نظاما جديدا يعزز ويدعم إمكانيات الاتصال من شخص إلى آخر أو من شخص إلى مجموعة أشخاص .[24]

1- السياحة الالكترونية:

يعتبر مفهوم السياحة الالكترونية من المفاهيم الحديثة المرتبطة بالتجارة الالكترونية، وتعني استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال السفر والسياحة للحصول على تسهيلات أكثر فعالية للموردين والمستهلكين السياحيين، وتشمل السياحة الالكترونية كافة العمليات السياحية من عروض البرامج السياحية وحجز الرحلات السياحية وتنظيمها من خلال الانترنت والتطبيقات المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، فالسياحة الالكترونية هي نمط سياحي تتلاقى فيها عروض الخدمات السياحية مع رغبات السائحين الراغبين في قبول هذه الخدمات السياحية من خلال شبكة الانترنت.[25]

كما يمكن تعريف السياحة الالكترونية على أنها: "تلك الخدمات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات والاتصال بغرض إنجاز وترويج الخدمات السياحية والفندقية عبر مختلف الشبكات المفتوحة والمغلقة، بالاعتماد على مبادئ وأسس التجارة الإلكترونية ".[26]

تتطلب السياحة الإلكترونية لتجسيدها عمليا أربعة مراحل أساسية، وهي: [27]

- تجميع المعطيات السياحية (عروض، أسعار، خرائط، تقارير، ... الخ).
- رقمنة المعطيات المجمعة باستخدام مختلف الوسائل التكنولوجية.
- نشر المعلومات المجمعة إلكترونيا عبر الويب، وعبر الوسائط الإلكترونية المتعددة، وبأكثر من لغة.
- تزويد الهيئات، الوكالات، الدواوين، المؤسسات السياحية والفندقية بوصلة انترنت موزعة شبكيا وبريد إلكتروني، بالإضافة إلى الهاتف والفاكس.

لقد تطورت الخدمات الالكترونية في مجال الأسفار والسياحة كالحجز عبر الخط، وبيع التذاكر الالكترونية، وغيرها من الخدمات وهذا من خلال الموقع الالكتروني ووسائل أخرى لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، فقد توجهت شركات الطيران وغيرها من المنظمات العاملة في المجال السياحي إلى السياحة الالكترونية لتحقيق أهداف مختلفة منها: تسهيل تدفق الإجراءات في المطارات والفنادق، تحسين جودة الخدمات، رفع ولاء الزبائن في محيط تنافسي، تخفيض تكاليف ووقت معالجة الحجوزات، ... الخ.[28]

وفي الحقيقة أن السياحة الإلكترونية، يجب أن تتولى الإشراف عليها هيئة وطنية من خلال بوابة إلكترونية جامعة لمختلف المنتجات والخدمات السياحة ذات العلاقة المباشرة أو غير المباشرة (كالبنوك والمصارف، والنقل والمواصلات برا وبحرا وجوا).

2- دوافع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الترويج السياحي:

هناك عدة عوامل تدفع القائمين بالقطاع السياحي إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الترويج للخدمات السياحية المقدمة، نذكر منها:[29]

- رغبة العاملين بالقطاع في التعريف بأعمالهم ومنتجاتهم والخدمات التي يقدمونها إلى العديد من السواح، وكيفية الاتصال بهم في حالة الحاجة إليهم بسرعة أكبر وتكلفة أقل.
- النشر الالكتروني لكل المعلومات المتعلقة بالمنظمات السياحية والخدمات التي توفرها، والتي يرغب السواح في معرفتها دون التنقل إلى المؤسسة السياحية.
- جلب فئة جديدة من السواح الذين هم على اتصال بالانترنت.
- نشر المعلومات السياحية للسواح في الوقت المناسب، حيث أن أي تأخير في آجال نشرها يؤدي إلى فقدان أهمية تلك المعلومات.
- نشر إعلانات وإشهار لمنتجات وخدمات المنظمة السياحية من أجل جلب أكبر عدد ممكن من السياح.
- تسمح للسياح بالقيام بحجوزات عبر الانترنت (التجارة الالكترونية).
- هي وسيلة لتخفيض تكاليف الترويج وتحسين وتطوير الخدمات السياحية.
- التواجد في كل مكان وعرض ملائم مع متطلبات السياح.
- ركيزة للإبداع والتنمية وخلق منتجات جديدة، خدمات جديدة، أسواق جديدة، ميزة تنافسية، ... الخ.
- تسمح بتقديم خدمات سريعة ومتنوعة للسواح.

3- تقنيات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الترويج السياحي:

تتعدد وتتنوع تقنيات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الترويج السياحي، ومن أهمها اعتماد المنظمات السياحية على شبكة الانترنت للتعريف والترويج لبرامجها وخدماتها السياحية، أو ما يسمى بـ "الترويج الالكتروني"، حيث يتيح الترويج على الانترنت وسائل جديدة يمكن بواسطتها التفاعل عن قرب وبصورة أكثر فعالية مع العملاء مقارنة بأساليب الترويج التقليدية. لكن يجب على المنظمة السياحية أن تكون حريصة للغاية في كيفية استخدام مثل هذه الإمكانيات، فعلى سبيل المثال من الممكن أن يسمح الترويج من خلال رسائل البريد الالكتروني بإرسال رسائل مباشرة إلى الجمهور السياحي المستهدف، ومع هذا فإن إرسال رسائل البريد الالكتروني إلى أشخاص لم يقوموا بطلبها أو إرسال رسائل بريد الكتروني أكثر من اللازم إلى هؤلاء الذين قاموا بطلبها قد يؤثر سلبا على سمعة المنظمة.[30]

ومن بين أساليب ووسائل الترويج الالكتروني ما يلي:

- الترويج من خلال الأشرطة الإعلانية: وهي أكثر أشكال الويب شيوعا وانتشارا اليوم، وهي الوسيلة الأكثر اعتمادا للترويج للمنتجات السياحية على الانترنت، فعلى سبيل المثال الترويج للرحلات السياحية المنظمة من طرف المؤسسة من خلال عرض صفحات إعلانية على الانترنت. هناك جدل دائر حول فعالية هذه الوسيلة، حيث يرى بعض خبراء الويب أنها مضيعة للوقت المخصص للحملات الترويجية وليست فعالة لأنها صارت شائعة بدرجة جعلت مستخدمي الويب لا يتوقفون عند ملاحظتها، ومن ناحية أخرى يوضح مؤيدو الأشرطة الإعلانية أن الدراسات تشير إلى أن الأشرطة الإعلانية تزيد من وعي الجمهور بالمنتج المعلن. على الرغم من هذا الجدل المثار فإن الأشرطة الإعلانية أداة إعلانية شائعة يقبل عليها الكثيرون باستمرار.[31]
- الترويج من خلال البريد الالكتروني: يفضل أسلوب الترويج من خلال البريد الالكتروني للعديد من المنظمات السياحية، وهذا يعود للعدد المجرد لعناوين البريد الالكتروني في العالم وعدد رسائل البريد الالكتروني التي يتم إرسالها يوميا، لكن يجب التعامل مع هذه الوسيلة بحذر لتفادي المخاطر التي قد تنجر من هذا الأسلوب.[32]
- عقد المؤتمرات عن بعد: تعتمد تكنولوجيا عقد المؤتمرات عن بعد على الاتصال الالكتروني لانجاز الأعمال عبر المسافات البعيدة، كعقد المؤتمرات السياحية عن بعد، فهذه التقنية تساعد على خفض كلفة تشغيل الأقمار الصناعية، وتتخذ المؤتمرات عن بعد أربعة أشكال وهي : مؤتمرات تستخدم الحاسب الآلي، مؤتمرات تعتمد على الصوت فقط، مؤتمرات تستخدم الصوت وعناصر أخرى، ومؤتمرات الفيديو. وتساعد المؤتمرات عن بعد في تقليل مشقة السفر، وسرعة إنهاء الأعمال، وتوفير الجهد والوقت والمال، وجميعها عناصر أساسية في عصر المعلومات.[33]
- الترويج من خلال غرف الدردشة: غرف الدردشة تتيح تبادل المعلومات وهي من الوسائل المتاحة للترويج على الانترنت، حيث تسمح هذه التقنية للمنظمات السياحية بإجراء محادثات مع جمهورها المستهدف من خلال تنسيق نصي وفي وقت فعلي وذلك للترويج لخدماتها السياحية، فهي تتيح توفير المزيد من المعلومات الدقيقة أكثر والتأثير على السائح بشكل فعال. لكنها تتطلب مزيدا من الحرص والحذر في التعامل مع هذا الأسلوب.[34]
- التسويق الفيروسي (Marketing Viral): يمكننا فهم التسويق الفيروسي باعتباره مفهوما جديدا ومتناميا وانتشر استخدامه بشكل كبير في العديد من المنظمات، وخاصة في الدول المتقدمة، حيث تقوم هذه المنظمات ببث معلومات و رسائل ترويجية عبر موقع الانترنت أو البريد الالكتروني للمستخدمين تحثهم فيها على شراء منتجاتها وخدماتها وتحثهم إلى جانب ذلك على إرسال هذه المعلومات إلى الآخرين والعمل على إقناعهم بالتعامل مع الخدمة أو المنتج مقابل حصولهم على

مكافأة أو جائزة أو خدمة مجانية على كل مستخدم يقتنع أو تصله تلك الرسالة. ويعرف بعض خبراء التسويق الفيروسي بأنه ظاهرة تسويقية تسهل وتشجع الأفراد لتمرير الرسائل التسويقية طوعاً من خلال الشبكة الاجتماعية باستخدام مواقع الشبكة لنقل الكلمة المنطوقة. ويشار هنا إلى أن مفهوم التسويق الفيروسي استند على مفهوم الكلمة المنطوقة واستخدام الانترنت باعتبارها وسيلة شائعة لنقل المعلومات بسرعة فائقة ومكنت الأفراد من الإطلاع على الإعلانات ما بين المواقع بهدف إجراء المفاضلة واختبار أفضل العروض، حيث أن استخدام الكلمة المنطوقة يلعب دور مهم في نقل الرسائل الإعلانية لأنها تمثل حديث باتجاهين ما بين ناقل الرسالة ومتلقيها مما شجع المسوقين على استخدامها واعتمادها في التسويق الفيروسي. إذن يمكن القول أن التسويق الفيروسي هو مصطلح يصف أي إستراتيجية تسويقية تقوم على أساس تشجيع الأفراد على نقل الرسالة التسويقية إلى الآخرين مما يساهم في ارتفاع معدل التعرض والتأثير لهذه الرسالة وبشكل لا محدود.[35]

إن هذه التقنية أو الأسلوب الحديث له دور بارز وفعال في المجال السياحي والترويج للخدمات السياحية على وجه الخصوص، نظرا لما له من تأثير فيروسي على المستهلكين السياحيين، حيث يساهم على جذب عدد هائل وغير منته من السياح إلى انتقاء تلك الخدمات السياحية المروج لها عن طريق التسويق الفيروسي.

- نظم المعلومات الجغرافي (SIG) : يعرف نظام المعلومات الجغرافي أنه: "ذلك النظام الحاسوبي الذي بإمكانه أن يحدد ويسجل ويتحكم ويستخدم معلومات وبيانات تتعلق بالأماكن والمواقع ، ويصنف ما تحتويه هذه الأماكن والمواقع من معلومات وبيانات، وكذلك مواصفات هذه الأماكن وصفاتها وخصائصها الطبيعية والبشرية والحضارية، وتلك التي تنتج من تفاعل الخصائص الطبيعية في المكان من سكان هذا المكان."[36]

للتعامل مع متغيرات صناعة السياحة المعقدة والمتداخلة الجوانب تم الاعتماد على نظام المعلومات الجغرافي من قبل العديد من الدول السياحية كوسيلة مثالية لحل العديد من المشاكل ذات الصبغة الجغرافية خاصة. يساعد توظيف تقنية SIG في نشر وتسهيل تداول المعلومات السياحية الجغرافية، إضافة إلى كونها مصدرا إعلاميا وكذلك عاملا حافزا لتنشيط السياحة وجذب السياح. تتعدد وتتنوع تطبيقات SIG في المجال السياحي، نذكر منها تلك التي لها علاقة بالترويج السياحي، كالخرائط التفاعلية السياحية، حيث يتم نشرها من خلال الانترنت وذلك من أجل المكانة التاريخية والسياحية والثقافية للدولة، بالإضافة إلى مساعدة السائح من معرفة المواقع السياحية والآثار التاريخية والخدمات السياحية المقدمة قبل القيام بالزيارة. وتشمل هذه الخرائط (خرائط المواقع الطبيعية، خرائط المواقع التاريخية والتراثية، خرائط الفعاليات والمهرجانات، خارطة المتاحف، ... الخ).[37]

كما تعتمد الكثير من الدول السياحية أو المنظمات السياحية على نظام المعلومات الجغرافي ثلاثي الأبعاد، حيث تساعد هذه التقنية السائح على التعرف على المواقع السياحية والمناظر الطبيعية على شكلها الواقعي، فهذه التقنية تجعل من الخدمة السياحية أكثر ملموسية، فمن خلال SIG يمكن للسائح القيام بالجولات الافتراضية، ومعرفة ولمس المنافع المترتبة من الخدمة أو الرحلة السياحية قبل القيام بها.

ثالثا: التدفقات والإيرادات السياحية في الجزائر

تعد الجزائر من بين الدول المصدرة للطاقة غير أن ذلك يشكل خطرا على إيراداتها باعتبارها المورد الأساسي، وهذا ما يؤدي إلى انعكاس سلبي على التنمية الاقتصادية، كل ذلك أعطى بعدا جديدا للقطاع السياحي في إطار تنويع الصادرات خارج مجال المحروقات باعتباره بديلا عن المحروقات، وذلك من خلال إجراء تعديلات في الخطة التنموية وتغيير المسار المنتهج واستغلال الموارد السياحية المتوفرة أحسن استغلال لخلق طلب إضافي عليها.

1- تطور التدفقات السياحية (الطلب السياحي) في الجزائر:

عرفت التدفقات السياحية تذبذبات في الفترة الممتدة من سنة 1990 إلى غاية سنة 2000 نظرا للظروف والأحداث التي شهدتها الجزائر خلال تلك الفترة وبدخولها عهدا سياسيا جديدا خاصة بدءا من سنة 1988، حيث دخلت الجماعات السياسية الوطنية في صراع على السلطة انتهى بالانحراف نحو استعمال العنف، وقد ضخمت وسائل الإعلام الغربية الأمر شيئا فشيئا إلى درجة أن صنفت الجزائر بلدا ذا أخطار كبيرة ينصح بعدم التوجه إليه أو عبوره.

أما في الفترة ما بعد سنة 2000 فقد عرفت نوع من الاستقرار والتطور. مع تحسن الظروف والأوضاع الأمنية، بدأت الجزائر تستعيد جذب السياح إليها تدريجيا خلال هذه الفترة. والجدول التالي يبين تطور تدفق السياح في الفترة ما بين (2001-2010):

جدول رقم (01): تطور عدد السياح في الفترة ما بين (2001-2010)

السنوات	عدد السياح	معدل النمو
2001	866000	**%11.70**
2002	966000	**%11.54**
2003	1.166000	**%20.70**
2004	1.195553	**%2.53**
2005	1.315108	**%10**
2006	1.637 582	**%24.52**
2007	1.743 084	**%6.44**
2008	1.771 749	**%1.64**
2009	1.911 506	**%7.88**
2010	2.070 496	**%1.08**

المصدر: وزارة السياحة

يلاحظ من الجدول تزايد ملحوظ ومستمر لعدد السياح في الجزائر من 866000 سائح سنة 2000 إلى غاية 2070496 سائح سنة 2010 بمعدلات نمو إيجابية، بالرغم من هذا هناك تذبذب في تطور معدل النمو في هذه الفترة، حيث نلاحظ تناقص في معدل النمو من 11.70% سنة 2001 إلى 11.54% سنة 2002، ثم ارتفع سنة 2003 ليصل إلى 20.70% ثم انخفض من جديد وبشكل ملحوظ إلى 2.53% سنة 2004، ثم عاد وارتفع إلى 10% ، 24.52% في السنتين 2005، 2006 على الترتيب، لكن سرعان ما انخفض إلى 6.44% ثم 1.64% في سنة 2007 و2008 على الترتيب، ثم ارتفع معدل النمو إلى 7.88% سنة 2009، وانخفض إلى 1.08% سنة 2010. وقد سجل أكبر معدل نمو سنة 2006 بمعدل نمو قدر بـ 24,52% . فهناك تحسن وتزايد مستمر في عدد السياح وهذا مؤشر إيجابي لتطور القطاع السياحي الجزائري، ويتضح أكثر هذا التحسن والتطور خلال الجدول رقم (4-2) الذي يوضح تطور الإيرادات (المداخيل) السياحية في الجزائر خلال الفترة (2001-2009):

2- تطور الإيرادات السياحية في الجزائر:

عرفت الإيرادات السياحية تحسن وتزايد ملحوظ في الفترة (2001-2009)، وذلك نظرا للتزايد المستمر لعدد السياح المتوافدون للجزائر كما هو ملاحظ في الجدول السابق، ويتضح التحسن والتطور المستمر للإيرادات السياحية من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (02):تطور الإيرادات السياحية في الجزائر خلال الفترة 2001-2009

(الوحدة :مليون دولار أمريكي)

السنوات	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
المداخيل	100	111	112	178,5	184,3	215,3	218.9	300	330
معدل النمو	%4.16	%11	%0.90	%59.37	%3.24	%16.82	%1.67	%37.04	%10

المصدر: وزارة السياحة

نلاحظ من الجدول تزايد في الإيرادات السياحية بدءا من سنة 2001 حيث وصل المبلغ إلى 100 مليون دولار أمريكي بمعدل نمو إيجابي قدر بـ 4.16% إلى غاية 330 مليون دولار أمريكي سنة 2009 بمعدل نمو إيجابي قدر بـ 10%، بالرغم من وجود تذبذبات طفيفة في معدل النمو خلال هذه الفترة إلا أنه يتضح من خلال الجدول أن الإيرادات السياحية تميل إلى التزايد عبر الزمن خلال الفترة من 2001 إلى 2010 وسجل أكبر معدل نمو سنة 2004، حيث ارتفعت المداخيل من 112 مليون دولار أمريكي سنة 2003إلى 178,5 مليون دولار أمريكي بمعدل نمو قدر ب 59,37 %، كما سجلت سنة 2006 معدل نمو مشجع قدر بـ 16,82% مقارنة مع 2005 حيث وصل هذا المبلغ إلى 215,3 مليون دولار أمريكي سنة 2006.

نلاحظ من الجدولين السابقين أنه هناك علاقة طردية بين تطور عدد السياح وتطور الإيرادات السياحية، حيث أن تطور المداخيل السياحية مرتبط بتطور توافد السياح الأجانب، فمع بداية تحسن الظروف واسترجاع الأمن تدريجيا سرعان ما بدأت الإيرادات السياحية في التزايد بدءا من سنة 2001 حيث قدر المبلغ بـ 100 دولار أمريكي ليصل إلى 330 دولار أمريكي سنة 2009 ،كما هو الحال في تدفق السياح حيث أن عدد السياح في تزايد مستمر بدءا من سنة 2001 فقدر العدد بـ 866000 سائح إلى غاية سنة 2009 أين قدر عدد السياح بـ 1911506 مليون سائح.

رابعا: الديوان الوطني للسياحة كأداة تنفيذية للترويج السياحي في الجزائر

يتمتع الديوان الوطني للسياحة بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ويعتبر أداة حكومية لتحديد وتنفيذ السياسة الوطنية في مجال السياحة ، حيث تتمثل مهمته في ترقية صورة الجزائر والعمل على إعطاء المكانة اللازمة للمنتج السياحي الجزائري في الأسواق الدولية ، وذلك من خلال انتهاج سياسة ترويجية شاملة و فعالة.

1- التعريف بالديوان الوطني للسياحة:

يمثل إصدار القانون رقم 01-03 لـ 17 فيفري 2003 الحامل للتنمية المستدامة للسياحة مصلحة السلطات العليا في الجزائر لإعطاء السياحة المكان الذي لها في سياسة التنمية الحالية والمستقبلية للبلد. الغرض من هذا التشريع هو التعريف بشروط التنمية المستدامة للنشاطات السياحية، وكذلك التعريف بالمقاييس المعتمدة وأدوات تنفيذ هذه السياسة التنموية. بالإضافة إلى ترويج الصورة السياحية للجزائر من أجل السماح بإدراج أو إقحام الوجهة السياحية للجزائر في السوق الدولية وبناء محور جوهري للسياسة الوطنية للتنمية السياحية. الديوان الوطني للسياحة (O.N.T) هو الأداة المميزة للدولة من أجل صياغة وتنفيذ السياسة وإستراتيجية الترويج، والذي أنشأ بموجب المرسوم الرئاسي رقم 214-88 لـ 31 أكتوبر 1988، المعدل والمكمل بموجب المرسوم التنفيذي رقم 409-90، والمرسوم التنفيذي رقم 402-92، الديوان الوطني للسياحة هو الأداة التنفيذية للترويج السياحي وفقا لتوجيهات مخطط التنمية السياحية الرئيسية (S.D.A.T).

الديوان الوطني للسياحة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تعمل على خلق مكانة للقطاع السياحي الجزائري في الأسواق العالمية وتكوين صورة جيدة للسياحة الجزائرية من خلال مجموعة من البرامج والنشاطات الترقوية.

وقد أوكلت للديوان الوطني للسياحة بموجب المرسوم رقم88 -214 بتاريخ 31 أكتوبر 1989 المهام التالية:

- ترقية المنتج السياحي الجزائري.
- متابعة ومراقبة وكالات السياحة والسفر.
- توجيه المتعاملين السياحيين.
- تحديد محاور تنمية قطاع السياحة الجزائري.

2- نفقات التظاهرات السياحية بالديوان لسنة 2009:

حيث هذه النفقات تكون مخصصة لكل من التظاهرات الوطنية والدولية، وفيما يلي جدول مختصر يمثل الميزانية المخصصة للتظاهرات السياحية للديوان الوطني للسياحة والنشاطات الترقوية المعتمدة في هذه التظاهرات:

جدول رقم (4–9): الميزانية المخصصة للنشاطات الترقوية للديوان الوطني للسياحة لسنة 2009 (مليون دينار)

الأبواب	المواد	العناوين	المبلغ
الأول		**التنظيم والمشاركة في التظاهرات السياحية بالجزائر**	
	01	مصاريف التحضير، التنظيم والمشاركة في التظاهرات السياحية الوطنية وتدعيم العمليات ذات الطابع السياحي (إيواء، طعام، نقل، نشاطات،... الخ).	30.000
	02	دراسة تصور، تحقيق وطبع ركائز تنموية ذات طابع سياحي (كراريس، نشر مطويات، أشرطة سمعية بصرية، خرائط وأدلة سياحية).	165.000
	03	مصاريف الإشهار، الاتصال، وتدعيم لانجاز أفلام ونشاطات أخرى ذات طابع سياحي (لوحة إعلانات، إعلان تلفزيوني ومذياعي، ملف صفحات، ... الخ).	37.500
	04	مصاريف التحضير والتنظيم للمعرض الدولي للسياحة والأسفار بالجزائر **SITEV**.	60.000
	05	إصدار مجلة سياحية « **Algérie Tourisme** »	10.000
	06	اقتناء وإصلاح الأدوات والأثاث الخاص بالمعارض (منصات،شاشات، ... الخ).	4.500
		مجموع الباب الأول	**307.000**
		التنظيم و المشاركة في التظاهرات السياحية بالخارج	80.000

الثاني	01	كراء منصات، قاعات مؤقرات، كراء واقتناء العتاد، الأثاث، الأدوات، والمزينات.	
	02	مصاريف خاصة بالتنظيم والمشاركة في التظاهرات الدولية بما في ذلك المصاريف المبذولة داخل التراب الوطني.	15.000
		مجموع الباب الثاني	**95.000**

المصدر: الديوان الوطني للسياحة

حسب ما يظهر في الجدول الميزانية مقسمة إلى جزأين أساسين (الباب الأول، والباب الثاني)، حيث يمثل الباب الأول النفقات الخاصة بالتظاهرات السياحية داخل الجزائر والتي قدرت بـ 307.000 مليون دينار بنسبة 76.37% من مجموع النفقات المخصصة للنشاطات الترقوية. أما الباب الثاني فيمثل النفقات الخاصة بالتظاهرات السياحية خارج الجزائر والتي قدرت بـ 95.000 مليون دينار بنسبة 23.63% من مجموع النفقات المخصصة للنشاطات الترقوية بالديوان. هذه النسب تظهر اهتمام الديوان الوطني للسياحة بترقية السياحة الداخلية أكثر بكثير من السياحة الخارجية، ذلك أن السياحة الداخلية يمكن أن تكون عامل قوة لتنشيط السياحة بصفة عامة وإنشاء ثقافة سياحية لدى المواطن الجزائري.

بالإضافة إلى هذا فإن الصالون الدولي للسياحة والأسفار استحوذ على أكبر قيمة والتي قدرت بـ 60.000 مليون دينار من مجمل المبلغ المخصص للتظاهرات الوطنية، وهذا ما يعكس أهمية هذا النشاط الذي يتم تنظيمه من طرف الديوان سنويا لترقية المنتجات السياحية على اختلاف أنواعها.

خامسا:وسائل الترويج السياحي بالديوان الوطني للسياحة

يعمل الديوان الوطني للسياحة على نشر رسائل إشهارية وذلك من خلال مختلف وسائل الإعلام الصوتية، المرئية، والمقروءة، كما يقوم الديوان بالمشاركة في التظاهرات والصالونات المحلية والدولية وذلك للترويج للمنتج السياحي الجزائري، فكل هذا يحتاج إلى إيرادات مالية مصدرها صندوق التخصيص الخاص بالخزينة رقم 057-302 الذي عنوانه "صندوق تخصيص المساهمة للترقية السياحية" وهو مخصص من طرف وزارة السياحة .

1- الدعائم الإشهارية المعتمدة من طرف الديوان:

من بين مختلف الدعائم التي تم تصميمها بالديوان ما يلي:

- تنفيذ ثلاث مجلات: مجلة عن الساحل، مجلة عن السياحة الصحراوية، والعدد الأول من مجلة الديوان.

- تصميم وتنفيذ دليل (الجزائر– القصبة...).
- إعداد مطويات: الجزائر سياحة Algérie Tourisme ، جواز السفر Passeport بشكل جديد، معلم Repères، أجمل صحراء في العالم Le plus beau désert du monde.
- لافتات على مختلف الوجهات السياحية الجزائرية.
- الانترنت: حيث هناك موقع إلكتروني خاص بالديوان الوطني للسياحة (www.ont.dz)، والذي يحتوي على ورقة استقبال مع اختيار اللغة (الفرنسية، الانجليزية)، ومجموعة من النوافذ في الورقة الثانية تحتوي على مجموعة من الصور السياحية للتعريف بالوجهة السياحية الجزائرية، كما أن هناك نافذة تحتوي على المعلومات الضرورية حول الفنادق والوكالات السياحية المتواجدة في كامل التراب الوطني.

كما قام الديوان بإعداد ومضة إشهارية تبث على القنوات الفضائية الوطنية وبعض القنوات الدولية والتي مولت من قبل مؤسسة Nedjma، بالإضافة إلى تطوير الدعائم الموجودة بالديوان كالمطويات، الكتيبات، الدلائل، الأقراص المضغوطة، ... الخ، حيث توزع هذه الدعائم على الوكالات السياحية المطارات والمعارض والندوات.

دون أن ننسى الإشارة إلى أن هذه الدعائم يتم تصميمها وتنفيذها عن طريق وكالات ومكاتب إشهارية مستقلة عن الديوان الوطني للسياحة.

2- الرحلات الاستكشافية والمشاركة في التظاهرات المحلية:

يقوم الديوان بإعداد بعض الإشهارات المناسبتية وذلك للتعريف بالمنتجات السياحية والصناعات التقليدية من خلال مشاركته في الأعياد والتظاهرات الوطنية، يقام سنويا ما يعادل 256 عيدا محليا عبر مختلف مناطق البلاد ومن بين الأعياد التي يشارك فيها الديوان: عيد "تافيست" بتمنراست، موسم "تاغيت" بالساورة، عيد الزربية بغرداية، عيد الفضة بإث يني (جرجرة)، عيد المرجان بالقالة، ... الخ.

كما يعمل الديوان الوطني للسياحة على إقامة علاقات حسنة وطيبة مع الصحافة الوطنية والأجنبية وذلك من خلال تنظيم رحلات استكشافية لفائدة الصحفيين المختصين في مجال السياحة حيث يقوم بدعوتهم لزيارة الجزائر والتكفل بمصاريف الإقامة، مقابل هذا يقوم الصحفيين بكتابة مقالات صحفية أو بإجراء روبورتاجات وتحقيقات إذاعية وتلفزيونية حول المناطق السياحية الجزائرية التي قاموا بزيارتها.

3- المشاركة في الصالونات الدولية:

لقد شارك الديوان ومازال يشارك في العديد من الصالونات الدولية قصد التعريف بالسياحة الجزائرية في مختلف الأسواق السياحية الدولية وذلك بالاعتماد على مختلف وسائل الترويج السياحي كتوزيع الدعائم الإشهارية والأقراص المضغوطة التي تحتوي على أفلام وثائقية تعكس قدرات السياحة الجزائرية. كما أعطى الديوان الوطني للسياحة أهمية كبيرة للعلاقات العامة في هذه المشاركات باعتبارها تقنية أساسية لنجاح عملية الاتصال. ومن بين أهم هذه المشاركات نذكر ما يلي:

- المشاركة في الصالون الدولي للسياحة والأسفار SITEV:

يعطي الديوان الوطني للسياحة أهمية بارزة لهذا الصالون، حيث أول صالون نظمه الديوان كان سنة 1996 ولا تزال هذه التظاهرة إلى يومنا هذا، يهدف هذا الصالون إلى:

- عرض الاحترافية في المجال السياحي.
- تقديم آخر العروض وتسويق مختلف المنتجات الخدمية للمشاركين.
- عرض المنتجات السياحية الجزائرية عبر مشاركة مديريات السياحة لمختلف ولايات الوطن.
- خلق فضاء اتصال متبادل.
- ترقية السياحة في الجزائر.
- تشجيع الاستثمار في السياحة عن طريق الشراكة والتواصل.

- المشاركة في الصالون الدولي بكياف (أوكرانيا) من 6 إلى 8 أكتوبر 2010:

تأتي مشاركة الجزائر في هذا المعرض السنوي للسياحة الأوكرانية قصد التعرف بالسوق السياحية لأوربا الشرقية وكسب عملاء جدد، ومن أجل التأكيد الدائم على حضور الجزائر في المعارض الدولية ولتعزيز وإتاحة الفرص للمتعاملين السياحيين الأوروأسياويين من أجل التعرف على المنتوج الجزائري من جهة والترويج والتسويق للمنتجات السياحية الجزائرية من جهة أخرى، من أجل ربط علاقات عمل مع شركاء جدد في مجال السياحة .

تتمثل أهداف المشاركة في هذا الصالون فيما يلي:

- اكتشاف سوق سياحي حيوي جديد.
- إبراز صورة الجزائر السياحية والتعريف بقدراتها السياحية.
- جذب المتعاملين السياحيين نحو الجزائر وتعزيز العلاقات مع متعاملين جدد من دول أوربا الشرقية.
- تشجيع الزائرين لهذا المعرض على زيارة الجزائر واكتشاف معالمها السياحية.

- معرفة ما توصلت إليه السوق الدولية في مجال السياحة، واكتشاف تقنيات جديدة في التسويق السياحي.
- تعزيز مكانة الجزائر السياحية في السوق الدولية سواء منها الأوروبية والأسيوية.
- ترويج وتسويق المنتوج السياحي الجزائري.

- المشاركة في صالون العطل ببروكسل (بلجيكا) من 3 إلى 7 فيفري 2011:

تعد مشاركة الجزائر في صالون العطل والأسفار ببروكسل مناسبة مهمة لتدعيم البرنامج الترقوي للديوان الوطني للسياحة ، ولتأكيد حضور الجزائر في المعارض الدولية المتخصصة، باعتبار أن صالون العطل والأسفار ببروكسل يعد من أهم المواعيد الاحتفالية الدولية، لما يعرفه هذا المعرض من إقبال جماهيري ودولي متزايد من سنة إلى أخرى.

إذ تأتي مشاركة الديوان الوطني للسياحة في هذا الموعد السياحي الدولي لتأكيد مكانة الجزائر على الساحة الدولية ، ولإبراز صورة الجزائر باعتبارها وجهة سياحية متميزة ومهمة ومثيرة لاستقطاب السياح باختلاف جنسياتهم وكذلك لإتاحة الفرصة للمتعاملين السياحيين الجزائريين من أجل عرض وتسويق منتجاتهم من جهة ومن أجل التعرف على المنتوج السياحي الدولي الموجود في هذا المعرض من جهة أخرى قصد تعزيز العلاقات مع المتعاملين القدامى وربط علاقات أعمال مع متعاملين جدد في السوق السياحي الدولي.

خـــاتمة:

للترويج السياحي واستراتجياته أهمية بالغة في التعريف بالمقصد السياحي الجزائري وذلك لجذب السائح ودفع المنتجات والخدمات السياحية نحوه، بالاعتماد على مزيج ترويجي متكامل العناصر، وفق خطط محكمة، مرنة، وواضحة الأهداف، والاعتماد على وسائل ترويجية حديثة وأكثر فعالية وتحفيزا للسائح، مما يساهم في تنمية وترقية القطاع السياحي والاقتصاد الوطني بصفة عامة. فالسياحة اليوم في الجزائر أصبحت ضرورة حتمية، إذ من الممكن أن تساهم مواردها في تنمية القطاع الاقتصادي وذلك إذا تم استغلال القطاع السياحي بشكل جيد وفعال، وهذا ما تعمل به الجزائر اليوم من خلال سياساتها التنموية في هذا القطاع وبرامجها التنموية بغية التعريف بالمقصد السياحي الجزائري وترقيته داخليا وخارجيا فأوكلت هذه المهمة إلى الديوان الوطني للسياحة باعتباره الواجهة السياحية للجزائر على المستوى المحلي والدولي، بغية الترويج للسياحة الوطنية وترقيتها دوليا، وذلك بانتهاجه أساليب ترويجية محكمة ومحددة. ومن أجل تحقيق ذلك نورد التوصيات التالية:

1. الاعتماد أكثر على الوسائل والتقنيات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في الترويج للمقصد السياحي الجزائري و ذلك لضمان استقطاب أكبر عدد ممكن من السياح.
2. الرسم الدقيق للإستراتيجية التسويقية وبناء إستراتيجية ترويجية والعمل على التطبيق المحكم لها من طرف الهيئات والمسئولين على القطاع السياحي في الجزائر.
3. دراسة السوق السياحية لتسهيل عملية ترقية السياحة واستدامتها في الجزائر.
4. إعادة هيكلة الديوان الوطني للسياحة بشكل يتلاءم مع التحولات القائمة في السوق السياحية الدولية.
5. أن يقوم الديوان بالتنسيق مع كافة المتعاملين والفاعلين في المجال السياحي، وبناء علاقات وطيدة مع الجماهير الخارجية.
6. على السلطات المعنية أن ترفع من الميزانية الترقوية للديوان الوطني للسياحة حتى تتناسب مع الموارد السياحية للجزائر وبالتالي الاهتمام بالاستثمار السياحي حتى يتناسب مع الطلب السياحي العالمي.
7. ضرورة إقامة وتنمية ثقافة اتصالية لدى الموظفين والقائمين على الديوان، من خلال وضع أسس سليمة للاتصال الداخلي والتي ستنعكس بشكل إيجابي على الاتصال الخارجي. مع زيادة الاهتمام بالموارد البشرية والعمل على رفع كفاءتها خاصة في المجال الاتصالي.

الهوامش:

(1): بودي عبد القادر، "أهمية التسويق السياحي في تنمية القطاع السياحي بالجزائر –السياحة بالجنوب الغربي–"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005. ، ص 77.

(2) Robert Lanquar, Robert Hollier, « le marketing touristique », Presses universitaires de France, endôme, 2002, P 69.

(3): عبد العزيز أبو نبعة، "دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة –منهج تطبيقي–"، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص 199.

(4): زكي خليل مساعد، "تسويق الخدمات و تطبيقاته"، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003، ص 277.

(5): يوسف أبو فارة، د.سمير أبو زنيد، "النشاط الترويجي في البيئة الفندقية"، مقال محكم، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الثالث، ص 216. على الموقع: www.univ-chlef.dz/RENAF/Articles-Renaf-N-03/article-07.pdf le 15/09/2010 à 11 :50.

(6) : Alin Parenteau, « Le marketing pratique du tourisme réceptif européen », Edition J.LANORE, 3éme édition, Malakoff, 1997 , P P (99- 100).

(7) : Isabelle FROCHOT, Patrick Legohérel , « Le marketing du tourisme », Dunod, Paris, 2007, P 219.

(8):محمد عبيدات، "التسويق السياحي:مدخل سلوكي"، مرجع سبق ذكره، ص ص (134- 135).

(9):حفصي هدى،"بحوث العلاقات العامة في المؤسسة السياحية –دراسة حالة الديوان الوطني للسياحة–"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 60.

(10): صبري عبد السميع، "التسويق السياحي و الفندقي أسس علمية و تجارب عربية"، مرجع سبق ذكره، ص 244.

(11): مرداوي كمال، ابن سيرود فاطمة الزهراء، "واقع الممارسات التسويقية في المؤسسات السياحية الجزائرية"، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الوطني حول السياحة في الجزائر الواقع و الآفاق–، المركز الجامعي بالبويرة، 11 و 12 ماي 2010، ص ص (5- 6).

(12): صبري عبد السميع، "التسويق السياحي و الفندقي أسس علمية و تجارب عربية"، مرجع سبق ذكره، ص ص (245-248).

(13): عبد العزيز أبو نبعة، "تسويق الخدمات المتخصصة –منهج تطبيقي–"، مرجع سبق ذكره، ص 201.

(14): يوسف بوكدرون، سيد أحمد حاج عيسى، "الإعلان السياحي و دوره في تسويق البلدان السياحية"، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الوطني حول السياحة في الجزائر – الواقع و الآفاق–، المركز الجامعي بالبويرة، 11 و 12 ماي 2010، ص 10.

(15): نفس المرجع، ص 11.

(16): خالد مقابلة، علاء السرابي، "التسويق السياحي الحديث"، مرجع سبق ذكره، ص ص (220-221).

(17): حفصي هدى، "بحوث العلاقات العامة في المؤسسة السياحية –دراسة حالة الديوان الوطني للسياحة–"، مرجع سبق ذكره، ص 53.

(18): نفس المرجع، ص ص (52- 53).

(19): خالد مقابلة، علاء سرابي، "التسويق السياحي الحديث"، مرجع سبق ذكره، ص 256.

(20) : Isabelle FROCHOT, Patrick Legohérel, « Le marketing du tourisme », Ob.cit, P P (222-224) .

(21) : Jean-Louis Barma, « marketing du tourisme et de l'hôtellerie », édition d'Organisation, Paris, 2éme édition, 2001, P 177.

(22) : Op.cit, P 177.

(23): زكي خليل مساعد، "تسويق الخدمات و تطبيقاته"، مرجع سبق ذكره، ص ص (279- 280).

(24): خالد قاشي، ياسين قاسي، "دور نظام معلومات التسويق السياحي في النهوض بقطاع السياحة في الجزائر"، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الوطني حول السياحة في الجزائر – الواقع و الآفاق–، المركز الجامعي بالبويرة، 11 و 12 ماي 2010، ص 8.

(25): طوايبية أحمد، "السياحة الالكترونية كأسلوب لترقية القطاع السياحي"، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العلمي الدولي الثامن بعنوان: تنمية السياحة كمصدر تمويل متجدد لمكافحة الفقر و التخلف في الجزائر و في بعض البلدان العربية و الإسلامية، تمنراست الجزائر، 19 و 20 ديسمبر 2009، ص 201، ص 202.

(26): بختي إبراهيم، شعوبي محمود فوزي، "دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تنمية قطاع السياحة و الفندقة"، مقال في مجلة الباحث، العدد 07، 2010/2009، ص 276.

(27): نفس المرجع، ص 277.

(28): طوايبية أحمد، "السياحة الالكترونية كأسلوب لترقية القطاع السياحي"، مرجع سبق ذكره، ص 202.

(29): بختي إبراهيم، شعوبي محمود فوزي، "دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تنمية قطاع السياحة و الفندقة"، مرجع سبق ذكره، ص ص (280- 281).

(30): علي فلاح الزعبي، "إدارة الترويج و الاتصالات التسويقية –مدخل تطبيقي استراتيجي-"، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 327.

(31): نفس المرجع، ص ص (329- 330).

(32): نفس المرجع، ص 335.

(33): حسن عماد مكاوي، "تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات"، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، الطبعة الرابعة، 2005، ص 236.

(34): علي فلاح الزعبي، "إدارة الترويج و الاتصالات التسويقية –مدخل تطبيقي استراتيجي-"، مرجع سبق ذكره، ص 348.

(35): فلاح سلامة الصفدي، "التسويق الفيروسي –قراءة في ملامح المفهوم..و ملامح التطبيق-"، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات اليوم الدراسي بعنوان: واقع و مستقبل صناعة الإعلان في فلسطين، الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، غزة، في 12 ديسمبر 2010، ص ص(4-6).

(36): مصباح محمد مصطفى عاشور، "استخدام تقنيات نظم المعلومات الجغرافية و الاستشعار عن بعد في تحديد محاور التوسع العمراني في مدينة مصراتة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الجغرافيا، كلية الآداب، جامعة 7 أكتوبر، مصراتة، ليبيا، 2005، ص 178.

(37): عدنان الجابر، "تطبيقات نظم المعلومات الجغرافية في المجال السياحي –تجربة الهيئة العليا للسياحة-"، ورقة عمل، الهيئة العليا للسياحة، الرياض، صفر 1428 هـ، ص ص (3- 10).

(38): موقع الديوان الوطني للسياحة:
http://91.121.220.162/~ont/fr/index.php?option=com_content&view=article&id=57
consulter le 7/3/2011 à 15 :25

محاسبة الموارد البشرية ومشكلات تطبيقها

أ. دوخي مقدم يمينة– أستاذة محاضرة
كلية ع. التجارية وع. الإقتصادية. وع. التسيير
جامعة الجزائر 3

ملخص: تميز القرن الحالي بتطورات سريعة، تكنولوجية وعلمية وتقنية متطورة جدا، ناتجة عن الإبداع والاكتشافات الحديثة، مما يتطلب عمالة بشرية عالية الكفاءة وذات مهارات عالمية، ومستويات تعليم وتدريب متقدمة، ومن هنا كان الاعتراف بالدور الهام الذي تلعبه الموارد البشرية في الاقتصاد المبني على المعرفة. مما أدى إلى تفعيل البحوث والدراسات الهادفة لتكوين وتطوير المبادئ العلمية والنظم المحاسبية للاستثمارات البشرية باعتبارها أصلا من أصول المنشأة وهذا ما يعرف بمحاسبة الموارد البشرية.تعتبر محاسبة الموارد البشرية من أهم نتائج البحوث العلمية الحديثة في مجال الإبداع والتطور المحاسبي، حيث تهدف إلى إظهار الموارد البشرية في القوائم المالية، أين يتم رسملة الإنفاق على الاستثمار فيها واعتبار هذه النفقات نفقات رأسمالية، تصنف الموارد البشرية ضمن أصول المنشأة.

Résumé

Ce dernier siècle se caractérise par le développement rapide, technologique et scientifique résultant de la créativité et des découvertes modernes qu'exigent la main d'œuvre de la haute qualification et des niveaux d'enseignement et de formation avancés. Et de la vienne la reconnaissance du rôle pertinent joué par les ressources humaines dans une économie basée sur la connaissance qui a conduit à l'activation de recherche et des études visées pour configurer et développer des principes scientifiques et systèmes comptables pour les investissements humaines , c'est ce que on définit comme comptabilité des ressources humaines .Cette dernière essaie de démontrer la valeur des ressources humaines dans les états financiers , et dans le cadre de la révélation comptable à l'aide des méthodes d'évaluation et calcul comptable on capitalise aussi les couts des ressources humaines; elle devienne un actif .

مدخل:

يتطلب العصر الحديث خدمات تكنولوجية عالية، وتقنيات متطورة، مما يتطلب عمالة بشرية ذات مؤهلات وكفاءات عالية، تتميز بمستوى عالي من التدريب والتعليم. ينتج عن ذلك أهمية إبراز دور الموارد البشرية في مجال التسيير والإنتاج وتحقيق أهداف المنظمات ومساعدة الإدارة في مزاولة الأنشطة الإدارية المختلفة من تخطيط ورقابة واتخاذ القرارات، حيث تقوم بإمدادها بالمعلومات اللازمة للتعرف على التكلفة الفعلية للموارد البشرية والعمل على قياس الإنتاجية، والتعرف على مدى مساهمة العنصر البشري في زيادة هذه الإنتاجية وإظهار المركز المالي للمنظمة.ومن أجل تحقيق هذه الأهداف، يتطلب الأمر تنشيط البحوث والدراسات الهادفة لتكوين وتطوير المبادئ العلمية والنظم المحاسبية عن الاستثمارات البشرية باعتبارها أصلا من أصول المنشأة، وهذا ما يعرف بمحاسبة الموارد البشرية.تعد فكرة محاسبة الموارد البشرية إحدى صور الفكر الإداري والمالي المعاصر، حيث ساهمت هذه الفكرة في تعديلات جوهرية في القوائم المالية، أين يتم رسملة الإنفاق على الاستثمار في الموارد البشرية وإظهارها كأصل من أصول المنشأة.

لهذا يحاول هذا المقال الإجابة على السؤال: **ما هي محاسبة الموارد البشرية ؟ وكيف يتم استخدامها كمورد معلومات هام للمنظمة؟**

- تبرز أهمية هذا البحث خلال اعتبار الإنفاق على الاستثمار في الموارد البشرية كأصل بشري يظهر في الميزانية، على أنه إنفاق رأس مالي، حيث يشمل كل المصاريف التي تنفقها المنشأة في عمليات التعليم والتدريب والتأهيل، حيث تبرز أهمية الموارد البشرية في منح الإدارة والمنشأة ومستخدمي القوائم المالية من مشترين، ومقرضين، وعملاء، وحكومات، وزبائن، وهيئات عمومية، المعلومات اللازمة والمطلوبة التي يحتاجون إليها، مما يساعدهم في اتخاذ القرارات الخاصة باستثمارات في هذه المنشأة.
- إن الهدف من البحث هو استعراض الأفكار المختلفة فيما يتعلق بمحاسبة الموارد البشرية والمتمثلة ملخصة في:

- قياس الموارد البشرية، باعتبارها رأس مال بشري يظهر في القوائم المالية.
- الإفصاح المحاسبي عن التكاليف وقيم الموارد البشرية، كعنصر من عناصر الميزانية.
- فعالية الإدارة عن قياس الموارد البشرية وذلك من خلال صيانة الموارد البشرية وحسن استخدامها، حيث أن إدارة الأعمال تستند على أسس علمية وأهمها مراعاة الجانب الإنساني بالمنظمة.

- يعتقد الكثير أن نقطة البداية للمنظمة هي رأس المال المادي، إلا أن رأس المال المادي يحتاج إلى رأس مال بشري يعمل على حسن تدبيره وحسن استخدامه بعد دراسة كل البدائل، مما يعمل على تحقيق أهداف المنظمة، لهذا بعد العنصران متكاملان في أداء مهام المنظمة ومنها يتم طرح الفرضيات التالية:

- يعتبر العنصر البشري موردا هاما من موارد المنظمة.
- الموارد البشرية، هي رأس مال ذو قيمة عالية يفرض اعتماد محاسبة خاصة هي محاسبة الموارد البشرية.
- يتطلب تطبيق مفهوم الأصول البشرية، اعتمادها على القيمة التي يمتلكها الأشخاص، والتي تمثل عنصر الإنتاج الذي يقدم خدمة أو منفعة ما.
- استخدام الأصول الإنسانية يتضمن تكلفة اقتصادية تتحملها المنظمة، وكلما نجحت الإدارة في توجيه العنصر البشري واستخدام طاقاته الاستخدام الأمثل زادت قيمة هذا العنصر.

I. نشأة وتطور محاسبة الموارد البشرية.

إن الاهتمام بالموارد البشرية قد مر بعدة مراحل وتغيرات كثيرة، اختلفت فيها أهداف الإدارة، ويمكن أن نميز ثلاث نظريات تعكس تطور الفكر الإداري تجاه العنصر الإنساني وما تبع ذلك من نشأة وتطور فكرة محاسبة الموارد البشرية.لقد ركزت النظرية التقليدية على بناء التنظيم الرشيد أو المثالي، والقصد به أن يكون على درجة عالية من الكفاءة والدقة في تحقيق المهام، وعرفت هذه النظرية بنظرية الآلة ،إذ كان ينظر إلى جهاز الأعمال أو المنظمة على أنها آلة كبيرة تتضمن مجموعة من الأجزاء.فإذا أحكم تركيب هذه الأجزاء مع بعضها بما فيها العنصر البشري، قام كل جزء بأداء مهامه في تناسق وترابط مع الأجزاء الأخرى، ومن ثم تؤدي الآلة الكبيرة وظيفتها الكلية بالكفاءة الواجبة.وقد صاحب هذه النظرية افتراضات عن الطبيعة البشرية، حيث أن الإنسان يحب الكسل، وبالتالي لا بد من دفعه ومراقبة ، وتوجهت الجهود إلى تحديد طرق العمل رأسمالية، وتصميم مكان العمل، وهذا ما ظهر جليا في مجهودات تايلور وهذا في مدرسة الإدارة العلمية، حيث كان الإنسان هو جزء من الجانب الفني، وفي هذا النموذج للإدارة كانت وظيفة المحاسبة الإدارية تنحصر في مساعدة الإدارة على زيادة كفايتها وتحقيق النتائج المطلوبة طبقا للمعايير المحددة وكانت المعالجة المحاسبة تشمل الأصول المادية فقط. أما الأصول المعنوية فتمثلت في تلك التي تدر الربح المادي مثل شهرة المحل. لقد كان لمهمة المحاسبة الإدارية جانبان، جانب تخطيطي وآخر رقابي.[1] تمثلت النظرية الثانية في إظهار واعتبار المنظمة نظاما اجتماعيا بالإضافة إلى أنها نظام فني، تؤثر فيه التركيبة البشرية. وقد ساهمت التجارب التي أجرتها مدرسة العلاقات الإنسانية في تعميق وتطوير المفهوم الإنساني للمنظمة. بالإضافة إلى تطور الأبحاث لتشمل جوانب كثيرة للإنسان ساعدت الإدارة في

التوصل إلى أحسن فهم للعاملين وفهم دوافعهم للعمل، والنتائج الايجابية المترتبة على إشباع حاجاتهم، من ساهمت في تحقيق الأهداف وبالتالي فإن النظام الفني ودرجة تحقيق أهدافه تتأثر سلبا وإيجابا بالنظام الاجتماعي. ونتيجة لهذا التطور الفكري، بدأ الكتاب يوجهون نقدهم للمحاسبة ويرون أن الاقتصار على هدف تكبير الربح يحد من دور المحاسبة الإدارية، التي تقدم معلومات محدودة وغير كافية لاتخاذ القرارات السليمة.[2] وعليه فإن فهم العنصر البشري أمر هام للمدير والمحاسب لأن الإدارة تتخذ قراراتها بناءا على المعلومات التي تقدمها المحاسبة. فمثلا إذا أغفلت الموازنة التقديرية والتكاليف المعيارية، جوانب هامة كدوافع الموظفين وطموحهم، فذلك يسبب إحباطا لهم مما يؤثر على العلاقات الإنتاجية. ورغم هذا النقد في وظيفة المحاسبة التقليدية. إلا أنه كل ما هناك أن المحاسبين بدأوا ينتبهون للمفاهيم السلوكية ويعترفون بتأثير الجانب النفسي والاجتماعي على اتخاذ القرارات، لكن دون أن يظهر ذلك في صورة رقمية في الكشوفات المالية.اتجه الفكر الإداري في النظريات الحديثة مؤخرا نحو نظرية النظم، حيث تعالج هذه النظرية المنظمة على أنها كيان متكامل يتكون من أجزاء متداخلة توجد بينها علاقة عضوية تتميز بالتفاعل والتأثر والتأثير ويعتبر العنصر البشري أهم المدخلات التي تستخدمها المنظمة في تنفيذ عملياتها والحصول على مخرجات أو نتائج الأعمال. فتأخذ في الاعتبار كافة العوامل النفسية والاجتماعية وأثرها على الإنتاجية والأداء. وبالتالي فإن دور المدير في إدارة الموارد البشرية لا يقتصر على الرقابة فقط. بل يشمل تنمية وتطوير المنظمة والأفراد سويا. والمحافظة على الجانب الفني والإنساني معا. والتعرف على معوقات الأداء والعمل على علاجها واقتناص فرص التطوير والتحسين وبالتالي تسهل المحاسبة الإدارية من خلال تسهيل مهمة الحصول على المعلومات الدقيقة واللازمة لاتخاذ القرارات، والمساهمة في تنمية الموارد البشرية بمساعدة الإدارة على حسن اختبارها وتحفيزها وصيانتها.تغيرت اذن النظرة للعاملين، وتنبهت الإدارة للدور الكبير والايجابي الذي تلعبه القوى العاملة في المنظمات، كذلك تطورت القوى البشرية خلال العقدين الأخيرين من حيث التعليم والثقافة وتعتبر الدراسات التي قام بها (ليكارت) من أشهر دراسات القيادة والتي لها تأثير كبير في الفكر الإداري، ثم المحاسبي فيما يتعلق بمحاسبة الموارد البشرية.ويشرح ليكارت، أن هناك ثلاث مجموعات من العوامل تجب دراستها وجمع المعلومات الكافية عنها، بما في ذلك المعلومات المحاسبية حتى تتمكن المنظمة من الوصول إلى النمط الإداري الفعال. وهذا ما يوضحه الجدول التالي:[3]

الجدول (1): مكونات النمط الإداري الفعال

العوامل الأساسية	العوامل الوسيطة	النتائج
الانتقاء التدريب التطوير	الاتجاهات الإدراك الولاء الدوافع الأهداف الجماعة الرضا	صحة الأفراد الرضا الغياب دوران العمل الشكاوى
القيادة الهيكل التنظيمي الرقابة السياسات	التنسيق اتخاذ القرارات	الإنتاجية التكاليف المبيعات الأرباح
معلومات عن توظيف الموارد البشرية	معلومات عن تشغيل الموارد البشرية	معلومات عن نتائج إدارة الموارد البشرية

اذن : المحاسبة الإدارية = محاسبة الموارد البشرية

اتجه الفكر المحاسبي إلى دراسة وتحليل الأصول الإنسانية وإظهارها في الحسابات الختامية للمنظمة فيرى هيرمانسون أن هذه الحسابات، إذا تضمنت الأصول الإنسانية، فإنها سوف تكتمل وتكون أكثر فائدة لكل من الإدارة والجهات المعنية وتتمثل هذه الفوائد فيما يلي:

1- تحديث الحسابات المالية وتحقيق الترابط والتنسيق بينها.
2- إجراء التحليل والمقارنات بناء على بيانات أكثر دقة.
3- توجيه الموارد النقدية إلى الوجهة الاقتصادية السليمة التي تحقق أكبر كفاءة ممكنة.

وكان أول من طبق محاسبة الموارد البشرية تطبيقا عمليا " شركة باري " بالولايات المتحدة الأمريكية في عام 1966. حيث تقوم فلسفة هذه الشركة على أن القوة الحقيقة للتنافس والنجاح هي الموارد البشرية للشركة، ولقد أدخلت الشركة في نظامها المحاسبي محاسبية الموارد البشرية عن طريق رسملة تكاليف الموارد البشرية وحساب أقساط استهلاكها وهذا حتى تصل إلى تقدير سليم للاستثمار في هذه الموارد البشرية.

II. محاسبة الموارد البشرية ومشكلات التطبيق:

تهدف المحاسبة المالية كترجمة تاريخية في صورة رقمية للمعاملات اليومية، إلى إظهار نتيجة أعمال المنظمة خلال فترة معينة وهي تستمد وجودها من خلال ثلاث عناصر هي النظام، الإجراءات والأسس والمبادئ المحاسبة المتعارف عليها. كما تهدف إلى التعامل مع الموارد البشرية كأصل من الأصول للمنظمة، وهي الأصول الإنسانية. وهذا ما تمثل محاسبة الموارد البشرية.[4]

1- مفهوم محاسبية الموارد البشرية :

وضع المحاسبون والسلوكيون تعريفات متعددة لمحاسبة الموارد البشرية : فعرفتها جمعية المحاسبة الأمريكية " عمل تحديد وقياس الموارد البشرية، وإمداد الوحدات الإدارية المعنية بهذه المعلومات".[5]

يعرفها (برومت) :" أنها عملية قياس ديناميكية العنصر الإنساني في المنظمة وإعداد التقارير اللازمة عن ذلك"[6] يعرفها ماتز: أنها عملية تقدير القيمة المالية للعنصر البشري – أفرادا أو جماعات- في المنظمات والمجتمع، ومتابعة التغيرات التي تطرأ على هذه القيمة خلال الزمن"[7]

يظهر من خلال هذه التعاريف أن محاسبة الموارد البشرية مجال من مجالات المعرفة، وفرع من فروع المحاسبة الإدارية، يهتم بالأصول الإنسانية للمنظمة وتقدير قيمتها الاقتصادية والمتوقعة، ورصد التغيرات التي تطرأ عليها خلال الزمن.

2- هدف محاسبة الموارد البشرية:

يعتبر الهدف العام للمحاسبة كأداة من أدوات الإدارة هو تقديم المعلومات الصحيحة والموقوتة عن الموقف المالي والتنافسي للمنظمة. وذلك مع مراعاة الإطار البيئي – التنظيمي والتكنولوجي – الذي تعمل فيه المنظمة. كما تهدف محاسبة الموارد البشرية إلى توفير المعلومات الضرورية عن العنصر البشري للمنظمة، مما يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات السليمة فيما يتعلق بذلك العنصر.

كما تهدف إلى جذب انتباه الإدارة إلى أهمية الموارد البشرية وساعدتها في قياس هذه الموارد وتقييمها وتطويرها. وقد حددت الجمعية الأمريكية

1- **القياس:** أي تقدير تكلفة وقيمة العنصر البشري، باستخدام طرق ونماذج ومعايير موضوعية.
2- **التطبيق:** ويعني تصميم النظام المحاسبي الملائم من المقاييس الموضوعية.
3- **النتائج الإنسانية:** وتتضمن تحليل أثر محاسبة الموارد البشرية على التنظيم الإنساني للمنظمة، من حيث اتجاهات العاملين وسلوكهم وأداءهم.

وثمة فإن محاسبة الموارد البشرية تسهم في تحقيق هدف أشمل وهو كفاءة استخدام القوى العاملة المتاحة. فحيث أنها تتعامل مع قيمة الاستثمار في الأصول الإنسانية والنتائج الاقتصادية المرتبة عن ذلك.

3– مقومات الأصول ومدى توافرها في الموارد البشرية:

- يعتبر العنصر البشري موردا هاما من موارد المنظمة، إن لم يكن أهمها جميعا، وحتى يمكن اعتباره أصل من أصول المنشأة، لا بد أن تتوفر في مقومات أو خصائص نذكرها:
- معيار الملكية.
- معيار المقدرة الإنتاجية.
- معيار الخدمات المستقبلية.

3–1– معيار الملكية:

وحسب المعايير الدولية للمحاسبة، حتى يعتبر أي مورد أصل من أصول المنشأة لابد أن تتوفر على بند خاصية الملكية، حيث تفرض المنشأة السيطرة على الأصل، إذا كانت تملك سلطة الحصول على المنافعالاقتصادية وتستطيع الحد من إمكانية وصول الآخرين لهذه المنافع. حيث ينطبق هذا على الأصول المادية. أما بالنسبة للأصول البشرية فهناك أراء مختلفة تناولت هذه الفكرة، فمنهم من أيد فكرة أن الموارد البشرية تعتبر أصل من أصول المشروع ولهم مبرراتهم من جانب آخر هناك من عارض هذه الفكرة، مركزا على معيار الملكية، حيث رفض اعتبار الموارد البشرية، داخلة ضمن أصول المشروع على أساس الموارد البشرية المتمثلة في الأشخاص لا تخضع للملكية أو التمسك وبالتالي عدم إمكانية تبادل هذه الأصول في السوق. لهذا لا يمكن أن تظهر في قائمة المركز المالي للمشروع. أما بالنسبة لمن أيد فكرة اعتبار الموارد البشرية أصلا من أصول المشروع، حيث قامت حجتهم على فكرة أن هناك تعاقد بين المشروع والمورد البشرية، يلزم المورد البشرية بالعمل لدى المشروع، وهذا ما يعرفه هيرمانسون بالعقد التشغيلي، أو الأصول التشغيلية.[8] ومن هنا تنشأ فكرة البحث عن العناصر الواجب توافرها في الموارد البشرية حتى يمكن أن تدخل ضمن أصول المشروع ونطبق عليها معيار الملكية.

ولقد اتفق عليها جل الباحثين في ميدان المحاسبة هي:

3–1–أ– حيازة الأصل: تنشأ علاقة بين الموارد البشرية والمشروع من خلال التعاقد القائم بينهما، حيث تعتبر المنشأة المورد البشري ضمن الأصول سواء لفترة محددة أو غير محددة، حيث يكون للمشروع الحق في الانتفاع والاستخدام.

3–1–ب– الرقابة على الأصول: وتكون هذه الرقابة من خلال ندرة المشروع على التحكم والسيطرة على كل أو جزء من الخدمات المستقبلية وغالبا ما تكون هذه الفرصة متاحة من خلال عنصر الملكية. وتكون هذه الرقابة من خلال ما يسمى بالعقد.

3–1–جـ– القدرة على التصرف: يحق لأي مشروع التصرف في موارده الاقتصادية بما يحقق الهدف الذي استخدم من أجله هذا المورد، ويأخذ التصرف أشكال منها، البيع والتخزين، التوجيه..... بالنسبة

للموارد البشرية، لا يمكن التصرف فيه بالبيع، ولكن هناك عملية مرادفة وهي عملية التسريح أو الاستغناء عن المورد كليا، وذلك مقابل تعريض ضمن شروط.

مما سبق يتضح أن العناصر الواجب توافرها في المورد حتى ينطبق عليها معيار الملكية تتوافر في الموارد البشرية مما يمكن القول أن معيار الملكية ينطبق على الموارد البشرية، لكن ليست بالمعنى المطلق.

3-2- معيار الخدمات المستقبلية:

يتطلب من معيار المنفعة الاقتصادية، وحسب معايير المحاسبة المالية الدولية، أن أصل يتوقع منه منافع اقتصادية مستقبلية يمكن قياسها بطريقة موضوعية وتعاد هذه المنافع الاقتصادية للمشروع لأنه مالك هذا المورد، والمورد البشري معروف أنه يحقق المنافع الاقتصادية وهو بحكم العقد التشغيلي ملك للمشروع.

3-3- معيار الإنتاجية:

إن الهدف من الحصول على الأصول المادية هو استخدامها في العملية الإنتاجية، ويعد عنصر العمل أهم عنصر في المشروع، فمن جهة هو أحد مدخلات العملية الإنتاجية، ومن جهة أخرى فهو يؤثر على باقي العناصر الأخرى للإنتاج،بما يحقق الهدف الأساسي للمشروع.

3-4- القابلية للتحديد والقياس:

يتطلب تحديد أي أصل أن يكون قابل للتحديد والقياس، وتهدف عملية القياس إلى قياس الخدمات الاقتصادية المستقبلية المتدفقة من المورد.

يتبين لنا مما سبق أن المعايير الواجب توافرها في الموارد حتى يمكن اعتباره أصلا من أصول المشتري، تتوافر في الموارد البشرية وهذا كفيل للاعتراف بالموارد البشرية كأحد أصول المشروع وبالتالي إظهارها في القوائم المالية.

III. محاسبة وتقييم الأصول الإنسانية:

يجد المتخصص في مهنة المحاسبة مجموعة كبيرة من الفروض تحكم التفكير المحاسبي، فالمحاسبة جاءت لهدف إظهار نتيجة المنظمة مهما اختلف شكلها القانوني، وأهم الفروض التي تواجهنا ونحن بصدد تقييم الأصول البشرية هو فرض استمرارية المنظمة في مزاولة نشاطها حيث يفترض في ظل الظروف العادية أنها تنشأ من أجل الاستمرار، يترتب على ذلك نتائج هامة من الناحية المحاسبية منها:[9]

- إن تقييم الأصول يجب أن يتم على أساس التكلفة التاريخية للأصول الثابتة عند نهاية الدورة المالية وهذا بعد اقتطاع تكلفة الاستعمال وهو ما يعرف بقسط الاهتلاك.
- إن التزامات المنظمة عادة ما تتحقق في المستقبل وهذا دليل على فرض الاستمرارية.
- قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح في المستقبل.

تظهر من بين الأهداف الواضحة لمحاسبة الموارد البشرية في المنظمات المختلفة، وقد جرى العرف المحاسبي على اعتبار كافة المصروفات المرتبطة بالموارد البشرية مصروفات إدارية تحمل على حسابات الأرباح والخسائر، إلا أن الجمعية الأمريكية للمحاسبة، اعتبرت معظم النفقات المرتبطة بالموارد البشرية نفقات رأسمالية يجب ظهورها بالمركز المالي في صورة حسابات " الأصول البشرية "، بحيث يتم توزيع تكلفة هذهالأصول على سنوات العمر الإنتاجي المتبقي لها في خدمة المنظمة. وهذا ما يعرف بالاهتلاك.

1- تقييم الأصول الإنسانية على أساس التكلفة التاريخية:

تتمثل التكلفة التاريخية في التكاليف الأصلية للحصول على الأصل، وما يتضمنه ذلك من تكلفة وضع الأصل في المكان والزمان المناسبين لتهيئته للمساهمة في الإنتاج. وتتميز هذه الطريقة عن غيرها من طرق التكلفة بسهولة القياس حيث يفترض المحاسبون في ظلها ثبات قيمة النقد وذلك لضمان سهولة القياس. ويتم رسملة هذه التكاليف تمهيدا لتوزيعها على العمر الإنتاجي المتوقع للعاملين وتحديد قسط الإطفاء السنوي الذي يضاف إلى مصاريف المدة المحاسبة الذي تم استخدام الأصل خلالها. وإذا حدث أن استبعد أحد هذه الأصول الإنسانية لأي سبب من الأسباب مثل العجز عن العمل أو الوفاة أو عدم الملاءمة للتطوير حينئذ تعتبر مصروفات أو نفقات هذا الأصل بمثابة خسارة يتم تحميلها على حسابات النتيجة.

مثال: – ترغب شركة الأشغال العمومية في تحديد تكلفة الحيازة على المهندس على أساس التكلفة التاريخية، وإذا علمت أن مصاريف المرتبطة بالحيازة:

- تكلفة الاختبار: 8000دج.
- تكلفة التأهيل: 30.000دج.
- تكلفة استلام العمل: 3000 دج.

فإن قيمة الحصول على المهندس هي: 8000 + 30.000 + 3000 = 41000 دج.

2- تكلفة الإحلال أو التكلفة الاستبدالية:

تتميز هذه الطريقة عن التكلفة التاريخية في أنها تقوم باحتساب تكلفة الأصول طويلة الأجل على أساس المتوقع إنفاقه في المستقبل، بصرف النظر عن التكاليف الفعلية المستنفذة بالفعل وتحوي هذه الطريقة بداخلها عنصر عدم التأكد وصعوبة القياس ورغم صعوبة إمكانية استبدال الأصول بأصول أخرى مماثلة نظرا للتغير الديناميكي، إلا أن أنصار هذه الطريقة يرون أن لها إيجابيات من حيث آثار ذلك على دلالة أرقام الحسابات الختامية وهي بذلك تعمل على تلاقي نقاط الضعف في فكرة القياس على أساس التكلفة التاريخية، ويحبذ الاقتصاديون استخدام التكلفة الاستبدالية لأخذها في الاعتبار التغير المستمر في قيمة وحدة النقد.

أما من ناحية محاسبة الموارد البشرية، فإن لتقييم الأصول الإنسانية أن يتم احتساب تكلفة تعيين واختيار وتطوير موارد بشرية بديلة بما في ذلك نفقات التقاعد عن الخدمة أو التعويض. بالإضافة إلى أن أنصار محاسبة الموارد البشرية يفترضون القدرة على إحلال أحد الموارد البشرية التي تستبعد لأحد الأسباب، متخذين في ذلك أساسا للقيمة يعادل التكلفة اللازمة للحصول على مورد بشري يقوم بالإحلال محل الأصل الإنساني المستبعد.

مثال: لنفرض أن المؤسسة الأشغال العمومية، أرادت استبدال مهندس بمهندس آخر له نفس الخبرات، فإذا علمنا أن:

- القيمة الدفترية للمهندس المراد استبداله= 80.000 دج.
- القيمة السوقية للمهندس البديل= 160.000 دج.
- تدفع المؤسسة في سبيل الحصول على المهندس = 60.000 دج.
- المطلوب: تحديد التكلفة الاستبدالية للمهندس، وهل المؤسسة مستفيدة من عملية الاستبدال؟
- التكلفة الاستبدالية = تكلفة المهندس الدفترية + المصاريف

= التكلفة الدفترية + مبلغ الحصول على المهندس

= 80.000+ 60.000 = 140.000

المؤسسة مستفيدة من عملية الإحلال، لأن مصاريف الحصول على المهندس هي أقل من القيمة السوقية.

وهناك طرق أخرى لمحاسبة وقياس الموارد البشرية، ومنها التكلفة الاقتصادية التي تمثل امتداد لمفهوم القيمة الاستبدالية، حيث أن القيمة الاستبدالية تدخل في اعتبارها التغيرات في الظروف الاقتصادية وبالتالي يتم التوصل إلى القيمة الحالية في ضوء التغيرات المستقبل عن طريق التعرف على القيمة الحالية للأرباح المستقبلية معتمدين في ذلك على مدى مساهمة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة.

وهناك طرق أخرى في محاسبة الموارد البشرية، تقوم على أساس التوصل إلى القيمة الحالية للمرتبات والأجور، التي تصرف للموارد البشرية في المستقبل حتى نهاية عمرها الإنتاجية بالمنظمة. وقد اعتمد أنصار هذه الطريقة على الأسلوب الإحصائي في القياس من منطلق إطار نظرية بحث، عن طريق تقسيم الموارد البشرية إلى مجموعات متشابهة من حيث الوصف الوظيفي ودرجة الكفاية، وبالتالي يتم تحديد قيمة رأس المال البشري من خلال صافي الأرباح المتوقع تحقيقها خلال فترة وجود هذا الأصل الإنساني في خدمة المنظمة.

الخاتمة:

يعتقد أنصار محاسبة الموارد البشرية أن كثيرا من التكاليف المرتبطة بالعناصر البشرية تتم الاستفادة منها على مدار أكثر من فترة مالية مما يستلزم تحديد نصيب كل فترة مالية من هذه التكاليف مع رسملة المتبقى

منها حسب العمر الانتاجي للموارد البشرية أي المدة المتبقية للمورد البشري في خدمة المنظمة .ولقد اختلف المفكرين في تحديد مفهوم محاسبة الموارد البشرية ،حيث لاقت محاسبة الموارد البشرية تأييدا من جانب البعض، ومعارضة من قبل البعض الآخر، وحيادا من فريق ثالث أو ترددا في تحديد رأي معين بشأنها. ولقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة لهذه الأفكار.

إلى النتائج التالية:

- تستمد محاسبة الموارد البشرية أهميتها من قدرتها على تقديم بيانات هامة.
- تساعد محاسبة الموارد البشرية المنظمة على القيام بالمسؤولية الاجتماعية.
- تساعد محاسبة الموارد البشرية الإدارة على حسن الاستخدام للموارد، واتخاذ القرارات اللازمة.
- يمكن أن تحقق محاسبة الموارد البشرية مزايا اقتصادية تخطيطية ورقابية.
- تساهم محاسبة الموارد البشرية من تحويل وتغير النظرة إلى الموارد البشرية من أنهم أعباء إلى أنهم أصول.

أما نتائج الرأي المعارض نذكر منها:

- أن جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالموارد البشرية عملية معقدة.
- تصعب عملية القياس للأصول الإنسانية .
- هناك نتائج رد فعل الأفراد نتيجة تسعيرهم أو رضعهم في صورة رقمية.
- تصعب عملية الإفصاح المحاسبي للأصول الإنسانية.
- تطلب محاسبة الموارد البشرية نظام فعال لتقيم أداء العاملين.

نستخلص مما سبق أن محاسبة الموارد البشرية، هي مازالت مجال للبحث والتطوير لتفعيل أداءها في الإفصاح المحاسبي المالي، وهذا المورد البشري في القوائم المالية بصورة صادقة وثابتة.

الهوامش

1. علي محمد عبد الوهاب و سعيد يس عامر ، محاسبة الموارد البشرية ، دار المريخ السعودية ،2007.
2. Caplan,E.and Landkich,s ,Human resource accounting :past, present and future .New York, national association of accountants,1973.p18
3. Likert,R.THE Human Organization :its management and value ,New York ,mc graw-hill,1967.p66
4. Hermanson ,R. Accounting for human assets, Michigan state university, graduate school of bus.adm .bureau of economic research ,occasional paper ,1964.p46
5. F.Luthans ,Introduction to management :accounting approch ,newyork Mc Graw-hill,1976.p155
6. R.L.Brummet,human resource accounting ,handbook of modern accounting ,2 ed, newyork :mc graw-hill,1977.p37
7. A.Matz and M.Usry ,cost accounting plannig and control ,7thed,cincinnate : south –western pub .co.1980,p421.
8. R.Hermanson,opcit,p313.
9. على محمد عبد الوهاب ،مرجع سابق ذكره ،ص 57

التسويق الإلكتروني في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية

دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مؤسسة جازي ومؤسسة نجمة

أ.د/ ابراهيم بختي & أ./ زينب شطيبة
مخبر الجامعة، المؤسسة والتنمية المحلية
المستدامة – جامعة ورقلة، الجزائر

ملخص

أصبحت الأسواق في ظل الإنفتاح الإقتصادي وعالمية السوق، أكثر تعقيداً ولذلك فإن مواجهة المنافسة تتطلب إستخدام إستراتيجيات تسويق تمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية من خلال تقديم منتجات تنافسية تلبي بها إحتياجات المستهلكين بهدف تقوية مركزها التنافسي في السوق، مستعملة عدة آليات ومن بينها التسويق بإستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال والذي يُعد التسويق الإلكتروني أحد أشكاله حيث يتضمن إنشاء مواقع إلكترونية تسمح للمؤسسات بعرض منتجاتها، تحديث معلوماتها وتنويع عروضها بما يتماشى مع إحتياجات ومتطلبات زبائنها.

Summary :

markets have become in light of economic openness and global market, more complex therefore face competition require the use of marketing strategies enable the institution to achieve competitive advantage by offering competitive products that meet the needs of consumers in order to strengthen its competitive position in the market used several mechanisms, including marketing using technology information, communication and e-marketing, which is one of its forms which includes the establishment of websites allow institutions to offer their products, updated information and diversifying its offering in line with the needs and requirements of its customers.

1. تمهيد :

دفعت التغيرات التي أحدثتها التطورات التكنولوجية إلى ظهور الحاجة إلى تقليل الوقت المستغرق في عملية التسوق وهو ما أظهر الحاجة الى ما يطلق عليه "**التسويق الإلكتروني**" الذي يعتبر الأسلوب الذي تتم به تنفيذ عمليات النشر والتوزيع على شبكة الإنترنت، وهذه هي الآليات التي تميز التسويق التقليدي عن مرادفه الإلكتروني من خلال إستخدام محركات البحث في عملية إشهار المواقع والترويج لها أو إستخدام تقنيات الرسائل الإلكترونية لكسب المزيد من الزبائن وللتعريف بالسلعة إلى غير ذلك من الطرق المعتمدة والمعروفة في التسويق[1]. وهو يعتمد في إستراتيجياته على تطبيق تكنولوجيات المعلومات والإتصال[2].

يرى كل من كيانج ورافو، وشانج أن التسويق الإلكتروني بإستخدام الإنترنت يجمع بين خصائص التسويق المباشر وغير المباشر في آن واحد، أما آرين شارما فيرى أن التسويق الإلكتروني يقوم على فلسفة التسويق الفردي، وأن ممارسة التسويق الإلكتروني يحقق للمؤسسات الإختراق والإنتشار بدلا من الإعتماد على موقع جغرافي محدد كما يعمل على تزايد نمو التفاعلات غير الزمنية، وإسهامه في تحقيق مفهوم التنافس التعاوني والذي يقوم على أساس قيام المؤسسات المتنافسة في إستخدام الموارد، فمعظم المؤسسات التي تعتمد على الإنترنت في ممارسة أعمالها تستخدم نفس الخدمات الجديدة، وخدمات الإستضافة، والوكالات الإعلانية، وبوابات دخول الإنترنت وهذا يعني إتجاه السوق بأكمله نحو النمو بدلا من محاولة زيادة الحصة السوقية لكل مؤسسة مع ثبات السوق، ويؤيده في ذلك أنجيليدس الذي يرى أن تقييم إحتياجات كل مستهلك يتم بصورة فردية، ثم ترجمة وخدمة تلك الإحتياجات الفردية من خلال تقديم عروض يتم تفصيلها لكل مستهلك على حِدَه، الأمر الذي يقودنا إلى مايمكن تسميته بالتسويق التعاوني الخلاق والذي يقوم على تفاعل كل من المسوقين والمستهلكين في تصميم وإنتاج وإستهلاك المنتج أو الخدمة عبر الإنترنت، وهناك من يشير إلى أن مفهوم التسويق الإلكتروني يستخدم كمرادف للتسويق التفاعلي مادام هذا الأخير يعبّر عن العمليات الخاصة بإشباع الحاجات والرغبات الإنسانية المتعلقة بالمعلومات والخدمات، والمنتجات ويتم إشباع تلك الحاجات من خلال التبادل الإلكتروني لنمط إستهلاك كل فرد على حِدَه[3].

لا تركز عملية التسويق الإلكتروني فقط على عمليات بيع المنتجات إلى المستهلك بل تركز أيضا على إدارة العلاقات بين المؤسسة من جهة والمستهلك وعناصر البيئة الداخلية والبيئة الخارجية من جهة أخرى[4] ؛ تنطوي ممارسة التسويق الإلكتروني على حالة من توحد الحاجات المتغيرة للعملاء، والتقنيات الحديثة المتجددة بما يؤدي إلى إحداث ثورة في الطريقة التي تؤدى بها الأعمال، لذا يمكن أن نعتبر التسويق الإلكتروني بأنه تسويق معكوس حيث يحدد العملاء المعلومات التي يحتاجونها والعروض التي تستجيب

لحاجاتهم ورغباتهم والأسعار التي تلائمهم، مما يدفع بالمسوقين إلى تقديم خدمات فريدة ومتميزة مرافقة للمنتج ذات قيمة مضافة يدركها ويقدرها العملاء[5]، إذ يترتب على مستوى هذه المنفعة قرار الزبون بتكرار أو عدم تكرار عملية الشراء، فنجاح التسويق الإلكتروني يرتبط أساسا بتوفر عدد من العناصر[6] أهمها تحقيق المنفعة للزبون.

يتسم التسويق الإلكتروني بخصائص معينة من أهمها "خاصية أتوماتيكية الوظائف التسويقية" التي تتصف بالتكرار والقابلية للقياس الكمي، و"خاصية التكامل بين الوظائف التسويقية" ببعضها البعض ومع الجهات المعنية بالمحافظة على العملاء (إدارة العلاقات بالعملاء) ؛ ويهدف التسويق الإلكتروني إلى زيادة الحصة السوقية، زيادة عائدات المبيعات، تقليل التكاليف، غرس العلامة التجارية، تعزيز إدارة العلاقات مع الزبائن و تحسين إدارة سلسلة التزويد[7].

من هذا المنطلق تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى توجه المؤسسات لتبني التسويق الإلكتروني ؟ ومعرفة وجهة نظر زبائن المؤسسات محل الدراسة نحو إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ؟.

2. الطريقة :

بغية معرفة المزايا التي يوفرها التسويق الإلكتروني للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية قمنا بدراسة مسحية حيث وزع إستبيانين يضمان مجمل العناصر التي اعتبرت أساسية للإجابة على تساؤلات الدراسة، حيث إحتوى الإستبيان الأول على 16 عبارة لمعرفة العلاقة بين التسويق الإلكتروني والميزة التنافسية التي يحققها، مع إستعراض أهم الخدمات التي تقدمها هاته المؤسسات عبر مواقعها الإلكترونية وإنعكاس ذلك على زبائن هاته المؤسسات.

أما الإستبان الثاني فعرض فيه أهم الخدمات التي تقدّمها هذه المؤسسات عبر مواقعها الإلكترونية وذلك إنطلاقا من إجابات عينة الدراسة ؛ حيث يتكون الإستبيان من ثلاثة أجزاء، يشتمل الجزء الأول منه على معلومات ديموغرافية تتعلق بالزبون، ومعلومات أخرى تخص إسم المنتج، طبيعة الإشتراك، أقدمية وأسباب إختيار مؤسسة الإشتراك، وتضمن الجزء الثاني سبعُ عبارات لقياس أسباب عدم تصفح موقع مؤسسة الإشتراك، في حين إشتمل الجزء الثالث على 14 عبارة موزعة على خمسة متغيرات هي : توفر قاعدة معلومات، سهولة البحث والتطوير، الأمان، إستراتيجية التسويق وجودة الخدمات. والجدول (1) يبين الإستبيانات الموزعة والمسترجعة من أفراد العينة.

إمتدت هذه الدراسة من نوفمبر 2008 إلى غاية مارس 2009 لتشمل ثلاث مؤسسات تنشط في سوق الهاتف النقال بالجزائر وهي مؤسسة موبيليس مؤسسة جازي ومؤسسة نجمة وذلك عبر وكالاتها المنتشرة عبر التراب الوطني، ولمعرفة واقع تبني خيار التسويق الإلكتروني لدى زبائن هاته المؤسسات والوقوف

على مواكبتهم للتطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصال (الإنترنت) التي تتبناها مؤسساتهم قمنا بمسح عينة من زبائن هاته المؤسسات في منطقة ورقلة فقط.

إستخدامنا برنامج مايكروسوفت إكسل MS Excel 7، لتفريغ البيانات المحصل عليها، وقد إعتمدنا على مقياس ليكرت ذو الخمس درجات لتقييم إجابات أفراد العينة، وأُحتسبت العلامات على أساس إعطاء خمسُ 5 علامات لإجابة أتفق تماما و أربعةُ 4 علامات لإجابة أتفق، و ثلاثةُ 3 علامات لإجابة غير متأكد، و علامتين 2 لإجابة لا أتفق وعلامة واحدة لإجابة لا أتفق تماما. كما إستعنا ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS16، من أجل التحليل الإحصائي للبيانات ومن خلاله إستخدمنا الأساليب الإحصائية التالية :

- إختبار Paired Sample T-test لإختبار فرضيات الدراسة.
- أسلوب (كي^2) KHI-DEUX، لمعرفة الفروق المعنوية بين إختبار وجود علاقة معنوية بين الخصائص الشخصية وتصفح الموقع.

3. نتائج الدراسة ومناقشتها :

من خلال الجدول (2) الذي يعبر عن النسب المئوية التي تشير إلى مدى موافقة عينة الدراسة على الخدمات المقدمة عبر المواقع الإلكترونية، فتبين أن 84.85% من الإجابات تؤكد أنها ترسل نشرات تسويقية لزبائنها في حين يرى 30.30% منهم أنهم يقدمون تقارير لزبائنهم، أما تحديث المعلومات المتوفرة على الموقع الإلكتروني فإن 81.82% من عينة الدراسة تؤكد على تحديث معلوماتها، أما بخصوص توفر خدمات التسويق الإلكتروني فيرى 69.70% من عينة الدراسة أن هاته الخدمات متوفرة خلال أوقات العطل وذلك للتجاوب السريع مع إنشغال الزبائن، وتؤكد 81.82% من عينة الدراسة أنها تقدم إعلانات لجذب زبائنها عبر مواقعها الإلكترونية.

يعبر الجدول (3) عن النسب المئوية التي تشير إلى أسباب وعوائق عدم تصفح موقع مؤسسة الإشتراك عبر الإنترنت مرتبة تنازليا وفقا لأعلى نسبة مئوية لدرجة الموافقة. حيث يمثل السبب الخاص بالإكتفاء بالمعلومات المقدمة مباشرة من موظفي المؤسسة أهم الأسباب التي تعيق تصفح موقع مؤسسة الإشتراك حيث أشارت لذاك نسبة مرتفعة بلغت 53.33% بينما إحتل عدم معرفة كيفية إستخدام الموقع المرتبة الأخيرة من بين الأسباب التي تم عرضها للدراسة، حيث أشار إلى ذلك نسبة لم تتعد الـ 25 % من غير المتصفحين.

بين الجدول رقم (4) أن قيمة (t) المحسوبة (71.349) بمستوى معنوية (0.000)، حيث أنه أقل من (0.05) المستوى المعتمد للدراسة، وهي أكبر من قيمتها المجدولة عند مستوى معنوية (0.05) ، مما يدل على وجود علاقة بين إستخدام التسويق الإلكتروني وتسهيل العملية التسويقية.

يبين الجدول رقم (5) أن قيمة (t) المحسوبة (77.888) بمستوى معنوية (0.004)، حيث أنه أقل من (0.05) المستوى المعتمد للدراسة، وهي أكبر من قيمتها المجدولة عند مستوى معنوية (0.05)، مما يدل على وجود علاقة بين التسويق الإلكتروني وخفض التكلفة.

يبين الجدول رقم (6) أن قيمة (t) المحسوبة (46.991) بمستوى معنوية (0.000)، حيث أنه أقل من (0.05) المستوى المعتمد للدراسة، وهي أكبر من قيمتها المجدولة عند مستوى معنوية (0.05)، مما يدل على وجود علاقة بين استخدام التسويق الإلكتروني وزيادة حجم المبيعات.

نلاحظ من الجدول (7) أن 74.20 % من عينة مسيري المؤسسات تؤكد أن التسويق الإلكتروني يعمل على تسهيل العملية التسويقية وذلك أنه يساهم في عرض منتجات المؤسسة، كما أنه يوفر للمؤسسة قناة ترويجية مما يساعد في إنتشار منتجاتها، كما تشير نتائج الجدول السابق أن التسويق الإلكتروني يعمل على خفض التكلفة وقد عبر المستجوبون عن ذلك بنسبة 76.36%من خلال تخفيض عدد العاملين في التسويق و تخفيض نفقات الإعلان، كما تشير نتائج الجدول السابق أن إستخدام التسويق الإلكتروني يعمل على زيادة حجم المبيعات وقد عبر عن ذلك المستجوبون بنسبة 77.55% وبالتالي نستنتج أن المسيرين يؤكدون أن هناك علاقة بين إستخدام التسويق الإلكتروني وزيادة الحصة السوقية، ومنه نستنتج أن التسويق الإلكتروني يساعم في دعم الميزة التنافسية.

لإختبار وجود علاقة معنوية بين الخصائص الشخصية وتصفح الموقع، تم استخدام اختبار Chi-Square ويوضح الجدول (8) نتائج الإختبار، حيث يظهر الجدول وبالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي أن قيم (كا^2) المحسوبة لكل من الوضعية المهنية وطبيعة الإشتراك هي (30.972)، (4.461) على التوالي بمستوى معنوية (0.000)، (0.035). وهذا المستوى أقل من مستوى المعنوية المقبول (0.05)، وبالتالي وجود علاقة معنوية بين الخصائص المتعلقة بالوضعية المهنية، طبيعة الإشتراك وبين تصفح الموقع، كما كانت قيم (كا^2) المحسوبة للخصائص المتعلقة بالجنس، العمر والأقدمية في الإشتراك، (1.044)، (1.500)، (3.122) على التوالي بمستوى معنوية (0.307)، (0.682)، (0.373) وهذا المستوى أكبر من مستوى المعنوية المقبول (0.05)، وبالتالي لا توجد علاقة معنوية بين الخصائص المتعلقة بالجنس، العمر و الأقدمية في الإشتراك وتصفح الموقع.

للتأكد من وجود علاقة بين إستخدام التسويق الإلكتروني وجودة الخدمة المدركة من طرف الزبون وقفنا على مدى رضا متعاملي هذه المؤسسات وتقييمهم للمواقع الإلكترونية لمؤسسات إشتراكهم حيث يشير الجدول (9) أن 52.50% من متعاملي جازي والذين يتصفحون موقع مؤسسة إشتراكهم يرون أن هذا الموقع يوفر لهم قاعدة معلوماتية قد يرجع ذلك إلى أن المعلومات المقدمة تتلائم وإحتياجات المتصفحين وتخفض لهم تكلفة البحث عنها في السوق الفعلي، كما يؤكد 51.20 % من هؤلاء المتصفحين أن الموقع يمتاز بسهولة البحث والتطوير، قد يرجع ذلك أن مؤسستهم تقوم بتحديث معلوماتها عبر موقعها الإلكتروني أو أن خبرة إستعمال الموقع سهلة خاصة وأن فئة الإطارات الموظفة سجلت نسبة كبيرة من المتصفحين بلغت 67.10 % وهذه الفئة عادة ماتجيد إستعمال الإنترنت، كما يرى 58.54 % من متصفحي موقع جازي أنه يؤفر لهم الأمان، في حين يرى 61.39 % أن إستراتيجية مؤسستهم التسويقية ناجحة ومرد ذلك أن المؤسسة نجحت للترويج لمنجاتها عبر موقعها الإلكتروني وبالتالي وفرت على زبائنها نفقات التنقل إلى السوق الفعلي للبحث عن المعلومة، كما يؤكد 52.80% من المتصفحين لموقع جازي أن هم راضون عن جودة الخدمة المقدمة وقد يرجع ذلك أنه بإمكانهم تلقي الخدمة في أي وقت وبجودة عالية. وهذا يؤكد أن التسويق الإلكتروني يُسهل العملية التسويقية كونه أداة إتصال المؤسسة مع زبائنها.

يتضح من الجدول (10) أن متعاملي موبيليس كان تقييمهم إيجابيا بالنسبة لـ (توفر قاعدة معلوماتية، سهولة البحث والتطوير، إستراتيجية التسويق، جودة الخدمات) بنسب مئوية على التوالي (69.56، 55.17، 78.57، 60.00). قد يرجع الأمر أن هاته المؤسسة وعبر موقعها الإلكتروني توفر معلومات كافية وتتلائم مع الإحتياجات المختلفة مع زبائنها، كما أنه يمكن أن نرجع الأمر أن المؤسسة تستجيب لمتطلبات زبائنها خلال فترة الأعياد والمناسبات، في حين لايبدو الأمر واضحا بالنسبة لعنصر الأمان فقد يرجع الأمر أن زبائن هاته المؤسسة لم تطور علاقاتها مع زبائنها بكيفية تشعرهم بالإرتياح عند التعامل عن طريق الموقع الإلكتروني.

يتضح من الجدول (11) أن متعاملي نجمة كان تقييمهم إيجابيا بالنسبة لـ (توفر قاعدة معلوماتية، الأمان، إستراتيجية التسويق) بنسب مئوية على التوالي (54.29، 62.50، 77.78). وهذا يؤكد أنه بالرّغم من تأكيد إجابات العينة أن الموقع يقدّم معلومات تتلائم وإحتياجاتهم وهي متوفرة خلال أيام العطل كما أنهم لايستطيعون تلقي هذه الخدمة في أي وقت يناسبهم.

إن أهم ما يمكن إستنتاجه من خلال هاته الدراسة أن التسويق الإلكتروني يُسهل العملية التسويقية من خلال توفير قاعدة معلوماتية وهو أداة المؤسسات لترويج منتجاتها وبالتالي المساهمة في دخول اسواق جديدة، وأنه يعمل على خفض التكلفة من خلال خفض نفقات الترويج، وتخفيض نفقات بحوث

التسويق، تخفيض نفقات الإعلان عن المنتجات، وأيضا يعمل على زيادة الحصة السوقية فهو وسيلة بيد المؤسسة للرفع من عدد زبائنها ومبيعاتها وبالتالي يساهم في دعم الميزة التنافسية.

تحليل العلاقة بين العمر والجنس والأقدمية في الإشتراك وتصفح الموقع غير واضحة من خلال نتائج الاستبيان وربما غير موجودة في القطاع السوقي، حيث لا يمكن تبرير تفضيل الذكور لتصفح موقع إشتراكهم أكثر من الإناث، أو توجه المستهلكين أقل سنا لإعلانات مؤسسات إشتراكهم عبر مواقعها الإلكترونية أكثر من الذين يفوقونهم سنا، بينما نتصور أن العلاقة بين الوضعية المهنية وتصفح الموقع واضحة ربما يرجع الأمر إلى تحليل العلاقة بينه وبين الدخل، أو بحكم تواجد الفئة أكثر تصفحا لأوقات كبيرة في أماكن عملها وتوفر الإنترنت، كما أن الأمر يبدو واضحا كذلك عند تحليل العلاقة بين طبيعة الإشتراك وتصفح الموقع، فقد يرجع الأمر لعملية المفاضلة بين البدائل الموجودة بين العروض أو المساعدة في إتخاذ قرارات لتغيير طبيعة الإشتراك أو لأمور تتعلق بإرسال الفواتير.

يؤكد أغلبية المستجوَبين (المتصفحين) توفر المعلومة من خلال الإتصال بموقع مؤسساتهم، ويرجع ذلك أن المواقع الإلكترونية لهذه المؤسسات، توفر صفحات لعرض جميع خدماتها بالتفصيل على مدار 24 ساعة، كما أن سهولة البحث عن المعلومة يبدو واضحا من خلال إجابات عينة الدراسة مما يسهل العملية الإتصالية والتي تتطلب مستقبل يقيم الرسالة التي بعث بها المرسل.

تبدو إن السياسة الترويجية للمؤسسات موضع الدراسة ناجحة وقد عبر عنها المستجوَبون بتقييمهم الإيجابي لجودة الخدمة قد يعزى ذلك أن هاته المؤسسات تخصص صفحات لعرض الشكاوي وطرق الإتصال بها، الأمر الذي يحفز هذه المؤسسات على إبتكار سياسات ترويجية من شأنها توسيع قاعدة الزبائن.

يبدو الأمر غير واضح في تحليل العلاقة بين عنصر الأمان وجودة الخدمة من خلال نتائج الإستبيان وذلك بالرغم أن هاته المؤسسات لم تطور علاقاتها مع زبائنها من خلال مواقع إشتراكها بإعتماد أساليب التجارة الإلكترونية كالدفع الإلكتروني، نظرا لضعف البنية التحتية أو لعدم وجود تشريعات واضحة بشأن هذه المعاملات ومع هذا كان عنصر الأمان أحد العوامل المؤثرة في جودة الخدمة.

4. خلاصة :

ما استخلصناه من هذه الدراسة أن بيئة الإنترنت الآن أصبحت واسعة الإنتشار وكذلك نظراً للتطور التقني وزيادة سرعة التصفح أصبح من السهل الحصول على أي معلومة تخص منتج أو خدمة ما على هذه الشبكة، كما أصبح بالإمكان إقتناء تلك السلعة والحصول عليها في زمن وجيز، ليتمكن بذلك أي مُسَوقٍ من الترويج لسلعته، أي أن التسويق الإلكتروني يسمح بالحصول على السلعة أو الخدمة ممكناً دون التقيد بالزمان أو المكان، حيث أنه يساهم في فتح المجال أمام الزبائن لتسويق منتجاتهم، وبالتالي على المؤسسات المعنية بالدراسة إستغلال تكيف زبائنها مع الخدمات التي تقدمها بتكثيف الدعاية والإعلان عن خدماتها لاسيما وأن آليات وطرق التسويق الإلكتروني تمتاز بالتكلفة المنحفضة والسهولة في التنفيذ مقارنة بآليات التسويق وتحليله لمعرفة التغيرات التكنولوجية وأثرها على التغير في حاجات المستهلكين.

ملاحق

الجدول(1) : الإستبيانات الموزعة والمستردة

البيان	المؤسسات	النسبة	الزبائن	النسبة
الإستبيانات الموزعة	50	100%	260	100%
الإسستبيانات المستردة	36	72 %	230	%88.46
الإستبانات القابلة للتحليل	33	%66	202	%77.69

المصدر: قاعدة الإستبيان

الجدول (2) : تحليل إجابات عينة الدراسة

الخدمات	النسب المئوية
إرسال النشرات التسويقية للزبائن.	%84.85
إرسال تقارير للزبائن من خلال بريدهم الالكتروني.	%30.30
تحديث المعلومات المتوفرة على الموقع الالكتروني.	%81.82
توفير خدمات التسويق الالكتروني خلال أوقات العطلات والأعياد.	%69.70
التجاوب السريع مع إنشغالات الزبائن.	%54.55
تقديم إعلانات لجذب الزبائن.	%81.82

المصدر : نتائج الإستبيان

الجدول (3) : النسب المئوية للموافقة على أسباب عدم التصفح

أسباب عدم التصفح	النسبة
1- الاكتفاء بالمعلومات المقدمة مباشرة من موظفي المؤسسة.	%53.33
2- الاكتفاء بالمعلومات المقدمة من زميل أو صديق.	%51.67
3- الاكتفاء بالمعلومات المقدمة من وكلاء البيع.	%44.17
4- غير مهتم باستخدام الانترنت.	%38,33
5- وجود إحتمال بعدم جدوى الوسيلة.	%33.33
6- الشعور بأن الخدمات المقدمة من خلال الإنترنت منخفضة.	%27.50
7- عدم معرفة كيفية إستخدام الموقع.	%24.17

المصدر : نتائج الإستبيان

الجدول (4) : إختبار علاقة إستخدام التسويق الإلكتروني بتسهيل العملية التسويقية

Tالمحسوبة	مستوى المعنوية	نتيجة H0
71.349	0.000	رفض

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

الجدول (5) : إختبار علاقة إستخدام التسويق الإلكتروني بخفض التكلفة

Tالمحسوبة	مستوى المعنوية	نتيجة H0
77.888	0.000	رفض

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

الجدول (6) : إختبار علاقة استخدام التسويق الإلكتروني بزيادة حجم المبيعات

Tالمحسوبة	مستوى المعنوية	نتيجة H0
46.991	0.000	رفض

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

الجدول (7) : النسب المئوية الموافقة على إستخدام التسويق الإلكتروني

فقرات إستخدام التسويق الإلكتروني	النسبة
1- تسهيل العملية التسويقية.	%74.20
2- خفض التكلفة.	%76.36
3- زيادة الحصة السوقية.	%77.55

نتائج التحليل الإحصائي

جدول (8) : إختبار (كا^2) لعلاقة الخصائص المتعلقة بالزبون بتصفح الموقع

الخصائص	كا^2	درجات الحرية	معنوية الإختبار
الجنس	1.044	1	0.307
العمر	1.500	3	0.682
الوضعية المهنية	30.972	4	0.000
طبيعة الإشتراك	4.461	1	0.035
الأقدمية في الإشتراك	3.122	3	0.373

المصدر : نتائج الملحق الإحصائي

الجدول(9) : تصفح الموقع وتسهيل العملية التسويقية بالنسبة لمتعاملي جازي

الخصائص	تقييم إيجابي	%	غير متأكد	%	تقييم سلبي	%
توفر قاعدة معلوماتية	95	52.20	61	33.52	26	14.29
سهولةالبحث والتطوير	85	51.20	48	28.92	33	19.88
الأمان	120	58.54	60	29.27	25	12.20
إستراتيجية التسويق	124	61.39	53	26.24	25	12.38
جودة الخدمات	85	52.80	48	29.81	28	17.39

المصدر : نتائج الاستبيان

الجدول(10) : تصفح الموقع وتسهيل العملية التسويقية بالنسبة لمتعاملي موبيليس

الخصائص	تقييم إيجابي	%	غير متأكد	%	تقييم سلبي	%
توفر قاعدة معلوماتية	80	69.56	18	15.65	17	14.78
سهولةالبحث والتطوير	48	55.17	26	29.88	13	14.94
الأمان	12	41.37	90	31.03	08	27.58
إستراتيجية التسويق	22	78.57	20	07.14	04	14.28
جودة الخدمات	87	60.00	30	20.68	28	19.31

المصدر : نتائج الاستبيان

الجدول (11) : تصفح الموقع وتسهيل العملية التسويقية بالنسبة لمتعاملي نجمة

الخصائص	تقييم إيجابي	%	غير متأكد	%	تقييم سلبي	%
توفر قاعدة معلوماتية	19	54.29	12	34.29	04	11.43
سهولة البحث والتطوير	11	45.83	08	33.33	05	20.83
الأمان	05	62.50	02	25.00	01	12.50
إستراتيجية التسويق	07	77.78	02	22.22	0	0.00
جودة الخدمات	19	39.58	13	27.08	16	33.33

المصدر : نتائج الاستبيان

الإحالات والمراجع :

[1]. علاء الدين الإمام الشافعي عبد المجيد العشماوي، تقييم فاعلية التسويق الإلكتروني للشركات الأردنية عبر شبكة الإنترنت من وجهة نظر مديري الشركات والمشترين، مذكرة ماجستير، غير منشورة، إدارة أعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2007-2008، ص 20.

[2]. محمد طاهر نصير، التسويق الإلكتروني، عمان : دار حامد، 2005 ، ص30.

3. محمد عبد العظيم أحمد، عوامل قبول المستهلك للتسوق الإلكتروني، أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعةالإسكندرية، 2005، ص 16.

4.يوسف أحمد أبو فارة، التسويق الإلكتروني (عناصر المزيج التسويقي عبر الإنترنيت)، ط1، عمان : دار وائل للنشر و التوزيع، 2004، ص 135- 136.

5.عمرو أبو اليمين عبدالغني، فرص وتحديات التسويق الإلكتروني في ظل الاتجاه نحو العولمة، http://etudiantdz.com/vb/showthread.php?t=1316،2008/11/26

[6]. يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص ص 138- 139.

[7]. محمد محمود الخالدي، التجارة الإلكترونية، ط1، عمان :كنوز المعرفة، 2007، ص 138.

ملخصات لأطروحات الدكتوراه والماجستير

ملخص أطروحة الدكتوراه

أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية
– مع دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط –

من إعداد الباحثة
شتاتحة عائشة

تحت إشراف الأستاذ:
أ.د.الداوي الشيخ

مقدمة عامة

تواجه منظمات اليوم تحديات كبيرة في ظل المتغيرات المستمرة والسريعة التي يشهدها العالم، أو ما نقصد به ظروف البيئة المحيطة بها والتي نلمسها في تغير التسميات والمصطلحات وتغير مستويات الاهتمام بالعناصر المادية والمالية والبشرية فيها، بالإضافة إلى النظرة التقليدية إلى كل ما هو خاص بالمنظمة وعناصر إنتاجها، فمن الأرض ورأس المال كعنصرين هامين للإنتاج إلى الأرض والعمل ورأس المال والتنظيم والتكنولوجيا كأربع عناصر، ولا يهما في هذا الأمر العدد بقدر الأهمية النسبية لكل عنصر مقارنة بباقي العناصر.

ونحن الآن في عصر زاد فيه الاهتمام بعنصر العمل "اليد العاملة" سابقا، المورد البشري حاليا والذي أصبح عبارة عن رأس مال لكن في شكل بشري، هذا من جهة، أما من جهة أخرى فقد مست التغيرات المتسارعة أيضا مجالات أخرى هامة أثرت على المنظمة، كتكنولوجيا المعلومات والاتصال، الانفتاح على الأسواق العالمية، التسويق الحديث والتجارة الالكترونية، ...الخ، وما صاحبها من تسميات لأنواع متتالية من اقتصاد الأرض والعناصر الطبيعية والموارد الأولية، إلى اقتصاد المعرفة الذي يهتم ويركز ويولي أهمية كبيرة إلى المورد البشري والاستثمار فيه.

واقتصاد المعرفة عماده المعرفة يتطلب قدرة فائقة على التعلم المستمر واستنباط الحلول الكفيلة بإحراز السبق والريادة فهو اقتصاد حاد التنافس يتطلب مستوى رفيع من الجدوى والجودة والمصداقية، لا سيما بعد إدراك أهمية المعرفة بوصفها موجودا مهما في تحقيق أهداف المنظمة ودورها في التحول الكبير نحو اقتصاد المعرفة الذي يركز على الاستثمار في الموجودات الفكرية والمعرفية غير الملموسة ومتطلباته، فلا تكتفي المنظمة بتوفير المعلومات بل يجب التفكير مع المعلومات، وقد اكتسبت المعرفة في مجال منظمات الأعمال أهمية واضحة في نجاحها وفي إسهامها بتحويلها إلى اقتصاد معرفي.

والمعرفة بخاصيتها أغلبها ضمني يتواجد في أذهان وعقول الأفراد، وتعتمد على خبرتهم ومهاراتهم وقدراتهم الفكرية، كما أنها تتوافر بصيغة معلومات ذات معنى عن السوق والعميل والاتصالات والتقنية، وتعد المعرفة موجودا غير ملموس، ولكنه محسوس ومقاس، ويؤدي دورا حاسما في تحقيق الميزة التنافسية.

لقد أثبت تحليل القوى المختلفة المؤثرة على كفاءة المنظمة حقيقة هامة وهي أن أهم تلك القوى وأعظمها أثرا في تشكيل حركة المنظمة هو العنصر البشري المتمثل في الأفراد والجماعات المتعاملين مع المنظمة والذين يخذون القرارات ما قد يهيئ لها فرصا للانطلاق والنجاح.

في ظل كل هذه التغيرات نلاحظ بروز نشاط التدريب إلى الواجهة حيث أصبح من أهم مستلزمات التمكين شريطة أن يهدف إلى زيادة كفاءة العاملين وتحسين أدائهم وخصوصا عندما يرتبط البرنامج التدريبي بحوافز تدفع بالعاملين إلى التوجه نحو التدريب.

يعتبر التدريب من القضايا التقليدية والمعاصرة في نفس الوقت، في مجال إدارة الموارد البشرية وأصبح ضرورة حياة لأي منظمة من المنظمات طالما أنها تحرص وتسعى إلى البقاء والاستمرار والتقدم، كما يعد أحد الأنشطة المتميزة والأدوات المهمة التي تستخدمها الإدارة لتطوير فعالية الموارد البشرية من خلال تزويد العاملين بالمهارات والمعارف العلمية والسلوك اللازم لأداء العمل وتحقيق الأهداف أو تغييرها.

إن منظمة المستقبل تشهد المزيد من التركيز على نوعية جديدة من الموارد البشرية الذين تتوافر فيهم قرارات ومهارات عالية في الأداء بالإضافة إلى القدرات الخاصة بفهم طبيعة العنصر البشري والنواحي الإنسانية المرتبطة به، والإدراك والتحليل الجديد لمتغيرات البيئة المحيطة وقبول التغيير والابتكار والتجديد واعتبار المورد البشري المؤهل للميزة التنافسية الأهم للمنظمة ومنبع الميزات التنافسية الأخرى.

وبناءا على ما سبق الإشارة إليه سوف نحاول معالجة الإشكالية العامة:

الإشكالية العامة

إلى أي مدى وصل اهتمام المنظمة بالتدريب كوظيفة أساسية من الوظائف التي يمكن الاعتماد عليها للاستثمار في رأس المال البشري، وكيف يساعد ذلك في اكتساب المنظمة أحد أهم مقاييس تقدمها اليوم ألا وهي الميزة التنافسية؟

وعلى ضوء ما سبق من طرح للإشكالية العامة للبحث عملنا على تحليلها ومعالجتها من خلال الأسئلة الجزئية التالية:

1- مالمقصود باقتصاد المعرفة، وما هي الأولوية التي يحتلها رأس المال الفكري من خلاله؟

2- مالعائد الذي تتوقعه المنظمة من وظيفة التدريب؟

3- ما لعوامل التي تساعد المنظمة في الحصول على الميزة التنافسية؟

4- إلى أي مدى يساعد تدريب الموارد البشرية في المنظمة الحصول على الميزة التنافسية ؟

5- هل تعي منظمة سوناطراك بالتحولات في بيئة عملها وهل تعتمد التدريب كوسيلة لتعزيز قدرات رأس مالها البشري، وهل تعتبره أساسا لميزتها التنافسية؟

هذا ما يؤدي بنا إلى وضع افتراضات كإجابات مبدئية على الأسئلة الجزئية السابقة المشتقة من الإشكالية العامة للبحث كما يلي:

للتدريب دور فعال وكبير في تطوير الأفراد والعمل على زيادة إنتاجيتهم، فقد تم التوصل إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري عن طريق التدريب من شأنه إكساب مزايا تنافسية للمنظمة.

- يعتبر اقتصاد المعرفة فرعا جديدا من فروع العلوم الاقتصادية ظهر مؤخرا، يقوم على فهم جديد أكثر عمقا لدور المعرفة ورأس المال البشري في تطور الاقتصاد وتقدم المجتمع.
- رأس المال البشري ثروة حقيقية للمنظمة وأساس العملية التنافسية باعتباره أساس الإبداع والابتكار.
- تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين.
- التدريب عملية شاملة ومستمرة تشمل الموارد البشرية لتقدمهم إلى أعمالهم وتعدهم لتأديتها بالكفاءة الواجبة.
- يكون نجاح التدريب في إحداث ارتفاع من معدلات الأداء والارتقاء بطرق العمل التي يؤدي بها المتدرب عمله ومدى تعلمه طرق جديدة أكثر فعالية تؤدي إلى نشوء ميزة تنافسية للمنظمة.

أسباب اختيار البحث:

هناك جملة من الأسباب كانت وراء اختيارنا للموضوع أهمها:

1- أن الموضوع يعتبر حديث الساعة سواء ما تعلق بظاهرة اقتصاد المعرفة أو رأس المال الفكري خاصة البشري منه والذي يعتبر جزءا لا يتجزأ من متابعة وإشراف رواد إدارة الموارد البشرية، ضيف إلى ذلك موضوع الميزة التنافسية في ظل هذه الظروف والاهتمامات الجديدة في المنظمة .

2- تعلقنا الشديد بمقياس إدارة الموارد البشرية الأمر الذي أدى بي إلى متابعة البحث في هذا المجال.

3- اهتمامات سابقة بالموضوع.

أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من عدة منطلقات نذكر أهمها:

1- أن يكون إضافة جديدة ومساهمة بناءة في إثراء المكتبة، وتبصير للمهتمين خاصة بمجال التطورات الخاصة بالمنظمة على مستوى العنصر البشري خاصة والظروف المحيطة به والمؤثرة فيه في نفس الوقت.

2- نتائج الدراسة واستنتاجاتها قد تكون مفيدة وذات أهمية للطلبة والباحثين والمنظمات من خلال الآفاق التي يفتحها البحث للدراسات المستقبلية.

أهداف البحث:

للبحث مجموعة من الأهداف نذكر أهمها في النقاط التالية:

1- محاولة منا في إزالة الغموض عن بعض المصطلحات المتداولة في هذا المجال ووضعها في إطارها الخاص، وتوضيح الرؤية تجاه موضوع تدريب المورد البشري ونتائج ذلك على مزايا تنافسية للمنظمة، وبعض المصطلحات الشائعة والمتداولة حولها كاقتصاد المعرفة، إدارة المعرفة، رأس المال الفكري، رأس المال البشري، عمال المعرفة، الميزة التنافسية المستدامة، التدريب والتعلم، المنظمات المتعلمة وغيرها.

2- تحسيس المنظمات بضرورة الاستعداد لمرحلة المنافسة على مستوى العالمية، وذلك عن طريق اكتساب مهارات وكفاءات جديدة تسمح لها بمواجهة وفرض وجودها في مجال الأعمال على الصعيد العالمي والعمل على تجديدها باستمرار كوسيلة للتكيف مع التغيرات الخارجية والمحيطة عن طريق الاستثمار في رأس مالها البشري.

3- التعمق أكثر في مفاهيم كالميزة التنافسية، اقتصاد المعرفة، رأس المال الفكري والبشري، التدريب بالتالي معرفة العلاقة بين هذه المواضيع الإدارية الهامة وكيفية الاستفادة منها كإداريين في المنظمة.

4- تزويد المكتبات العربية بمرجع جديد في مجال الاستثمار الناجح في رأس المال البشري عن طريق التدريب والميزة التنافسية، والذي من الأكيد أنه سيفيد الطلبة في إعداد البحوث أو الإطلاع أكثر على المفاهيم به، والأساتذة والباحثين في هذا المجال وآفاق البحث كما وقد يفيد بعض المنظمات في الاطلاع على أمور كثيرة خاصة بموردها البشري تمتلكها إلا أنها غير ظاهرة ولا تدركها بالعين المجردة ولا تقوم بالاستثمار فيها من أجل الاستفادة منها مستقبلا.

دراسات السابقة :

هناك العديد من الدراسات المتوفرة بالمكتبات الجزائرية والعربية حول موضوع بحثنا إلا أننا لم نجد دراسة تحتوي أو تناقش كل المتغيرات التي تطرقنا إليها في إعداد بحثنا وعلى هذا الأساس فقد حصرناها في البحث الوحيد التالي:

- يرقي حسين، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك، رسالة دكتوراه، الجزائر، جامعة الجزائر،2007.

المنهجية المتبعة في إعداد البحث:

إن نوعية البحث أوجبت الاعتماد على منهج متنوع حتى نتمكن من جعله متوافقا مع محاور البحث المختلفة، حيث يستند بدجة رئيسية على الوصف والتحليل، فالوصف لكشف كل ما يتعلق بجوانب تدريب المورد البشري، وكل ما يميز اقتصاد المعرفة ورأس المال الفكري ومكوناته، وأهم قضايا الميزة التنافسية ومؤشراتها بالنسبة للمنظمات، وتحليلي بالتطرق إلى شرح وتفسير بعض الإحصائيات والتطورات التي تم معالجتها أثناء البحث، هذا مع الاعتماد أحيانا على المنهج التاريخي في حال سرد لتطور تاريخي لمفهوم اقتصاد المعرفة أو رأس المال البشري ونظرياته، أو التدريب التقليدي والحديث، والمورد البشري والاهتمام به عبر مراحل متتالية من الزمان، كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة للمنظمة الجزائرية سوناطراك مديرية الصيانة فرع الأغواط من أجل التعرف على واقع الدراسة النظرية ومدى تقاربه من الجانب التطبيقي.

أدوات جمع البيانات:

في الشق النظري للبحث استعنا في ذلك بمجموعة مراجع متنوعة سواء ما توفر منها في شكل ورقي الكتب، المجلات، رسائل وأطروحات...، أو ما توفر على حوامل إلكترونية أو مواقع على شبكة الإنترنت، أما الشق التطبيقي فقد تطلبت الدراسة إعداد استبيان وتوزيعه على العمال والقيام بمجموعة مقابلات .

حدود البحث :

الحدود الزمنية : تمدد حدود البحث الزمنية 2011/2007

أما الحدود المكانية فهي : مكان دراسة الحالة بمديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط -DML-

صعوبات البحث

لا يخلوا أي جهد إنساني في مجال البحث العلمي خاصة من الصعوبات التي تواجه الباحث، وعليه كانت الصعوبات التي واجهتنا خاصة في تحديد المصطلحات والفهم بالمقصود منها سواء تعلق الأمر بالجانب النظري أو التطبيقي، وكان ذلك خاصة في جزء اقتصاد المعرفة ورأس المال الفكري.

كما أن الدراسة تشعبت لتشمل عدة عناصر هامة ومؤثرة في نفس الوقت عليها وهذا الأمر الذي أدى بالباحث في العديد من الأحيان إلغاء أجزاء كثيرة وكبيرة من البحث بعد إتمامها والسبب في ذالك محاولة حصر الدراسة في وجه واحدة تقودنا في النهاية إلى إيجاد إجابة نهائية عن الإشكالية العامة للبحث والأسئلة الجزئية كذلك، نقص المراجع لمسناه خاصة في الجزء الخاص بالربط بين المفاهيم الأساسية التي تناولها البحث، خاصة جزء الربط بين تدريب الموارد البشرية واقتصاد المعرفة والاستثمار في رأس المال البشري، والميزة التنافسية.

خطة البحث :

مما سبق الإشارة إليه من طرح للإشكالية العامة للبحث تم تقسيم البحث خمسة فصول، أربعة منها نظرية وفصل تطبيقي كما يلي:

الفصل الأول: الأولوية التي يحتلها رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة.

لقد أتاحت إدارة المعرفة فرصة بالغة الأهمية لأصحاب المدخل الاقتصادي للدخول في مرحلة جديدة لما يدعى بالاقتصاد العالمي الحديث"اقتصاد المعرفة"، وقد قامت بإسهامات قيمة في تعزيز الانجاز والأداء العالي اللذين يعدان ضرورتين جدا لبقاء المنظمة في المنافسة لكون الأداء العالي يعني تصعيدا في قدرة المنظمة على التحسين وقد أدركت المنظمات أن المعرفة أصبحت المصدر الأكبر للثروة حاليا.

وهذه المعرفة تتطلب نوعا من التحالفات والعلاقات التعاونية بين المنظمات في ظل الاقتصاد المعرف، والذي تكون الأولوية فيه موجهة للموجودات الفكرية غير الملموسة أكثر من الموجودات التقليدية, فأصبح بذلك رأس المال الفكري هو مصدر القيمة المضافة الحقيقي، بل أن اقتصاد المعرفة أصبح هو المسوق الحقيقي لكل أعمال المنظمة.

كما ويمكن تحديد رأس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمة بمجموعة من المؤشرات المرتبطة بالمورد البشري ومن أهمها: أولا التنافسية أي درجة تفوق المهارات والخبرات البشرية على تلك التي يمتلكها المنافسون، ثانيا القدرات المستثمرة وتحويلها إلى واقع يؤشر مستوى الإبداع والابتكار، ثالثا مواصلة التعلم الذي يضمن التغيير بما يتوافق مع التغير البيئي، وعليه فهذه المؤشرات تحدد قيمة رأس المال الفكري وتساهم في تحديد قيمة المنظمة كما أنها تعد من أهم الأهداف الإستراتيجية للمنظمات المعاصرة وهي ذات أهمية في تحقيق أهداف المنظمات الساعية نحو زيادة قدراتها التنافسية، وإيجاد الترابط والتكامل بين أجزاء ووحدات المنظمة، تمكين المنظمة من الاستجابة لرغبات وحاجات الزبائن، وتعمل على زيادة قدرة المنظمة على التعلم.إن ما سبق الإشارة إليه عبر هذا الجزء من البحث يؤكد أن المعرفة قد أصبحت ثروة، وأن هذه الثروة لا تنضب لأن منابعها كثيرة ومصادرها متجددة، وهي تدور حول نتاج العقل البشري القادر على ابتكارها وتجديدها وتحسينها، فالمعرفة لا تأتي من فراغ، بل تتولد من واقع حي معاش، وهي تتشكل وتعيد إخراج ذاتها في أشكال جديدة كما تتداخل في منظومات أخرى وهي مصدر قوة يدفع إلى التقدم والارتقاء.

لهذا على الدول التي تريد التقدم و التطور أن تعمل على تبني خطط للتحول إلى اقتصاد المعرفة، وذلك بإعادة صياغة القوانين و الأنظمة بما يتلاءم مع مفهوم اقتصاد المعرفة، وأن تزيد من حجم الإنفاق والاستثمار في قطاعات الاقتصاد و تكنولوجيا المعلومات والتعليم العالي والمهني والتدريب.

مع الإشارة هنا أن التحول نحو اقتصاد المعرفة لا يعني التحول الكامل عن الاقتصاد التقليدي، فالمواد الخام لا تزال هامة ولكن الأهم من ذلك مهارة الموارد البشرية في استغلال الأفكار والمعرفة لزيادة العوائد الاقتصادية.

فبظهور اقتصاد المعرفة ظهرت مفاهيم جديدة مصاحبة لهذا النوع من الاقتصاد مثل المعرفة، الإنتاجية، لرأس المال الفكري والبشري، ثقافة المعلومات وتحولها بذلك مع نهايات الألفية السابقة وبدايات الألفية الحالية إلى ركن أساسي من أركان الاقتصاد العالمي الذي تحرر من قيود رأس المال والموارد الطبيعية واستند أكثر على المعرفة بشكل كلي أو جزئي.

الفصل الثاني: استراتيجيات التنافس والميزة التنافسية لمنظمات اليوم.

تمر منظمات الأعمال اليوم بمرحلة جديدة يسودها الاهتمام إن لم نقل حمى المعرفة، فكذلك الأمر بالنسبة لمنظمات اليوم البقاء للأقوى فقد تغير مفهوم القوة بمعناها التقليدي وأصبحت الميزة التنافسية مرادفا له فيمكننا القول أن الميزة التنافسية هي القوة للمنظمة التي تضمن بها البقاء والاستمرار وقد تعددت آراء الباحثين في تحديد هذا المفهوم وسبب هذا التنوع اختلاف الزوايا التي انطلق منها كل منهم في تحديد مفهومها، كما أن لكل ميزة مدة زمنية محددة قد تستمر لوقت قصير أو تستمر لعدة سنوات، ففي ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها منظمات الأعمال المعاصرة، وانطلاقا من فرضية العالم كله يشكل سوقا واحدا، والتحول إلى الاقتصاد المعرفي وغيرها من عوامل أدت إلى زيادة اهتمام منظمات الأعمال بضرورة تركيز جهودها واستراتيجياتها المتعددة نحو الاستغلال الأمثل للموارد المختلفة في سبيل الحصول على ميزة تنافسية كعنصر أساسي ومقياس هام للنجاح، فما الذي يؤدي إلى وجود ميزة تنافسية لدى المنظمة؟ وما أنواعها ومصادرها؟ وكيف يمكن للمنظمة أن تحافظ عليها لفترة طويلة؟.

قد يكون اكتساب المنظمة للميزة التنافسية ليس بالأمر الهين أو السهل في ظل ظروف الاقتصاد الراهن إلا أن الأمر الأصعب ليس في اكتسابها فقط وإنما في المحافظة عليها لفترة طويلة.

وهذا ما يصطلح عليه استدامة الميزة التنافسية التي أصبحت تؤرق المنظمات في بيئة يميزها التغير السريع والمستمر والتنافس الشديد الذي تعمل به منظمات اليوم وسرعة انتقال المعلومة وتراكم عمال المعرفة، الأمر الذي يسهل على المنافسين تقليد الميزة التنافسية، لذلك لابد من الابتكار والإبداع التسويقي لضمان التفوق التنافسي، وما نلاحظه من استراتيجيات اندماج واستحواذ وتحالف ومشاريع مشتركة تقوم بين المنظمات ما هي إلا دوافع نحو اقتناء تكنولوجيا جديدة وأفكار جديدة وابتكارات وإبداعات ومعلومات ومعرفة قد تسهم في مساندة المنظمات لتعزيز قدرتها هي الأخرى على ابتكار منتجات جديدة تعزز ميزتها التنافسية وتضمن لها البقاء.

وليس مصدر هذه الإبداعات والابتكارات إلا أفراد اعتبروا موارد في شكل بشري لمنظماتهم، انتقل الاهتمام بهم بتحويلهم من موارد إلى رأس مال بشري تعتمد عليه المنظمة اليوم، بعد أن اكتشف أن الاستثمار فيه يعود بالفائدة عليها، من الناحية المالية والمادية ويضمن لها التميز المنشود، بالإضافة إلى أهم فائدة وهي اكتساب رأس مال بشري كورقة رابحة في يد المنظمة قد لا يتكرر بسهولة ولا يقلد إذا ما حاولت المنظمات المنافسة تقليدها على أساسه.

الفصل الثالث: المداخل النظرية للتدريب ومتطلبات تطبيقه.

اتضح لنا من خلال هذا الفصل أن مفهوم التدريب هو عبارة عن النشاط الذي يبذل بهدف تزويد المتدربين بالمعارف والمهارات اللازمة لتنميتهم وصقل خبراتهم، وذلك قصد رفع مستوى أدائهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم في المسار المرغوب فيه لصالح الفرد والمنظمة.

كما يرى أنصار المدرسة الحديثة للتدريب أن أهدافه لا تقتصر على تزويد المتدرب بالمعلومات والمهارات الأساسية و لكنها تستهدف بالإضافة إلى ذلك التركيز على الإعداد النفسي والمعنوي بما يجعل المتدرب أكثر قدرة على التوافق مع عمليات التغيير المرغوب.

وأن الأهمية المتزايدة للتدريب تمثل ضرورة ملحة للمنظمات الحديثة، وأنه سبيل مهم لكل العاملين على اختلاف مستوياتهم و تخصصاتهم لأنه يؤدي إلى تحسين الأداء في الحاضر والتأهيل لمسؤوليات أكبر في المستقبل، وعليه نجد أن أهمية التدريب تتجلى في أنه يتيح للعمال التأقلم مع التغيرات التي تحدث على مستوى العمل، نظرا لحالة التطور التي تمس أسلوب العمل، التقنيات والآلات والتي تؤدي بدورها إلى تغيير طبيعة العمليات الإنتاجية، فضلا عن أن التدريب هو في حد ذاته صقل للمهارات والخبرات والمعلومات والمعارف.

الفصل الرابع: تدريب الموارد البشرية وأهميته في بناء الميزة التنافسية.

في هذا الإطار ولبيان مساهمة رأس المال البشري في بناء وحيازة المزايا التنافسية للمنظمة، نجد أن التدريب لم يعد مجرد حلقات دراسية تقليدية بل هو استثمار كامل للثروة البشرية التي أضحت ثروة حقيقية لكل المنظمات وأصبح التدريب بذلك ركيزة التنمية البشرية الشاملة والحقيقية للمورد البشري ومصدرا مهما للميزة التنافسية المستمرة، وهذا ما يصطلح عليه باستدامة الميزة التنافسية التي أصبحت تؤرق المنظمات في بيئة يميزها التغير السريع والمستمر والتنافس الشديد الذي تعمل به منظمات اليوم وسرعة انتقال المعلومة وتراكم عمال المعرفة، الأمر الذي يسهل على المنافسين تقليد الميزة التنافسية، لذلك لابد من الابتكار والإبداع التسويقي لضمان التفوق التنافسي، وما نلاحظه من استراتيجيات اندماج واستحواذ وتحالف ومشاريع مشتركة تقوم بين المنظمات ما هي إلا دوافع نحو اقتناء تكنولوجيا جديدة وأفكار جديدة وابتكارات وإبداعات ومعلومات ومعرفة قد تسهم في مساندة المنظمات لتعزيز قدرتها هي الأخرى

على ابتكار منتجات جديدة تعزز ميزتها التنافسية وتضمن لها البقاء، وليس مصدر هذه الإبداعات والابتكارات إلا أفراد أُعتبروا موارد في شكل بشري لمنظماتهم، انتقل الاهتمام بهم بتحويلهم من موارد إلى رأس مال بشري تعتمد عليه المنظمة اليوم، بعد أن اكتشف أن الاستثمار فيه يعود بالفائدة عليها، من الناحية المالية والمادية ويضمن لها التميز المنشود، بالإضافة إلى أهم فائدة وهي اكتساب رأس مال بشري كورقة رابحة في يد المنظمة قد لا يتكرر بسهولة ولا يقلد إذا ما حاولت المنظمات المنافسة تقليدها على أساسه.

وهذا الاستثمار لايكون إلا كنتيجة منطقية للتدريب وبذلك الحصول على مورد بشري مؤهل ومُمَكَن، وتظهر نتائج هذا الاستثمار في رأس المال البشري على مستويات مختلفة تتميز هنا يأتي دور الجودة الشاملة التي هي فلسفة وفكر وثقافة قبل أن تتجسد في الصور المادية من تحقيق لرغبات الزبائن وإرضائهم بالطرق المتوقعة منهم، لا تنتهي سياسات تنمية الموارد البشرية بتحقيق مستويات مالية من الجودة الشاملة وإنما باستخدام سياسة المقارنة المرجعية **Benchmarking** والتي تفيد المنظمة في التعرف على موقعها الحقيقي بين مثيلاتها من المنظمات التي تعمل في نفس المجال وتفيد هذه المقارنة في الاستفادة من تجارب الآخرين في كيفية تأدية الأعمال بطرق أكثر كفاءة وفعالية وبطريقة مختلفة عن السابقة، والتعرف على كيفية أداء العمليات في المنظمات الأخرى ومحاولة الاستفادة من تجاربها وتميزها كجزء من مجال التحسين المستمر الذي تسعى أي منظمة الوصول إليه كونه ينتمي إلى هذا المجال.

الفصل الخامس: دراسة تطبيقية على منظمة سوناطراك.

من خلال عرضنا لنتائج الدراسة التطبيقية لأهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في ظل ظروف اقتصاد المعرفة الراهنة والتغيرات السريعة والمتطورة في خدمة وتوفير منتجات ترضي العميل دون الإفراط في الإنفاق مع ضمان الاستمرارية، وهذا لن يتحقق لها بسهولة إذا لم تستطع إيجاد مكان لنفسها باكتساب الميزة التنافسية التي تؤهلها إلى السبق في ظل زحمة المتنافسين في أغلب مجالات العمل، فقد باتت الفرصة صعبة الإيجاد وصعبة المنال.

وفي هذا الصدد فإنه على مديرية الصيانة بالأغواط أن تستمر في بذل جهودها الخاصة بالاهتمام بمواردها البشري بمختلف مستوياته ومؤهلاته وتخصصاته خاصة مجال التنمية ومتابعة هذا المورد عن طريق التدريب لما له من أثر كبير على المخرجات والرضا المتزايد مع المتعاملين مع المنظمة وزبائنها، ولن يتحقق هذا إلا إذا اعتبرت المنظمة المورد البشري رأس مال والتدريب استثمار، فلابد للاستثمار من عائد سواء على المدى الطويل أو القصير، وقد أظهر التدريب سرعة في استجابة المتدرب لهذه التحولات المحيطة به فيكون بذالك داخلها لا خارج مجالها، ما ينعكس بدوره على المنظمة من خلال تميزها سواء في قيادة التكلفة أو التميز في المنتجات المقدمة التي تتطور وتتحسن باستمرار بتجديد المهارات والمعارف لدى مواردها

البشرية، مع تحسن وتطور محسوس وملحوظ في السلوك إذ أن التدريب ليس فقط عملية يتم من خلالها زيادة وتنمية القدرات العملية والفكرة للمورد البشري وإنما التأثير الإيجابي في سلوك الأفراد تسهم جميعها بالرقي بمستوى الانجاز والسلوك العام داخل المنظمة.

فالمورد البشري شكل ومازال الأساس والمحرك لباقي جوانب التنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية...، فبدون هذا المورد لا يمكن القيام بأي عمل مهما بلغت درجة سهولته، ما أدى بمنظمات اليوم إلى السعي جاهدة من أجل وضع العديد من الخطط الإستراتيجية التي تتولى متابعة جميع المهام والعمليات والأنشطة ذات العلاقة بتنميته عن طريق التخطيط والتدريب والتوزيع والمتابعة والتقييم...، فقد بات يطلق على المورد البشري المؤهل علميا وعمليا رأس المال البشري الذي يعنى أساسا بالمعرفة التي تؤهله على العمل بكفاءة وفاعلية ومع تكرار العمل بمجال تخصصهم تصبح لديهم الخبرة، وعلى هذا الأساس فتكوين رأس مال بشري بالمعنى الحقيقي يتطلب المزيد من الجهود والتخطيط الاستراتيجي والتركيز على جميع النشاطات المعرفية والنشاطات ذات العلاقة بالتدريب والتعلم وإكساب المهارات التي توصل المنظمة إلى التميز ليصبح فيما بعد رأس المال البشري أهم من التقنية حيث أنه يصنع ويشغل التقنية لنصل إلى الإبداع والابتكار.

الخاتمة العامة

تسعى جميع الدول لمواكبة التقدم ومحاولة الاستفادة من أساليب العصر في تحقيق الرفاهية لمواطنيها وذلك من خلال بناء منظمات فعالة على درجة عالية من الكفاءة والقدرة على تحقيق أمال وطموحات ورغبات عملائها، حيث أن ذلك لا يتحقق إلا بجهود إبداعية معبرة عن فكر وإرادة المجتمع ومحددة لوظائفه ونظم عمله في تفاعل وتكامل مع مقومات البيئة ووفق معطيات المكان ومتطلبات الزمان.

وبالحديث عن الزمان ركزنا في دراستنا هذه على عصر اقتصاد المعرفة والذي شهد تطورا كبيرا في العقود القليلة الماضية مع اتساع استخدام شبكة الانترنيت والتجارة الالكترونية... ويقوم هذا الاقتصاد على وجود بيانات يتم تطويرها إلى معلومات ومن ثم إلى معرفة وحكمة في اختيار الأنسب من بين الخيارات الواسعة التي يتيحها اقتصاد المعرفة.

وهو الاقتصاد الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة، وهو يعتمد في الأساس على توافر تكنولوجيا المعلومات والاتصال واستخدام الابتكار وعلى العكس من الاقتصاد المبني على الإنتاج حيث تلعب المعرفة فيه دورا اقل والنمو مدفوعا بعوامل الإنتاج التقليدية فإن الموارد البشرية المؤهلة وذات المهارات العالية أو ما اصطلح على تسميته رأس المال البشري هي أكثر الأصول قيمة في الاقتصاد الجديد ويعد الاستثمار في رأس المال البشري في مقدمة القضايا التي تعنى بها المجتمعات على اختلاف أنظمتها

ومستويات نموها حيث ثبت أن العنصر البشري ليس فقط هو أحد عناصر الإنتاج ومحددات الإنتاجية بل هو المؤثر الرئيسي في جميع مكونات التنمية بحيث أصبح في مقدمة المقاييس الرئيسية لثروة المنظمة.

لتأتي المنافسة في عصر اقتصاد المعرفة من كل مكان يحيط بالمنظمة، ولا حماية منها إلا بمحاولة منظمات اليوم التفوق والتميز بالابتكار وسرعة الاستجابة لرغبات العملاء وتزداد صعوبة اللعبة التنافسية يوما بعد يوم نتيجة انفتاح الأسواق وانهيار الحواجز بينها وتحولها إلى أسواق الكترونية تسيطر عليها التقنية المتقدمة وغيرها من التطورات الحاصلة كنتيجة طبيعية أو منطقية لخصائص اقتصاد المعرفة الأمر الذي دفع بالمنظمات إلى استثمار ما لديها من قدرات أو مزايا بما يضمن تميزها عن غيرها.

لتنجح المنظمات الحديثة في تكوين وتنمية قدراتها التنافسية، نتيجة الاستثمار الكفء لمواردها البشرية، هذا ما أدى إلى بروز أهمية التدريب الذي يعد من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية في توضيح تأثر رأس المال البشري على الإيرادات والعمالة وعلى المتغيرات الاقتصادية الأخرى فأصبح بذلك التدريب يكتسب أهمية خاصة في جميع المنظمات وذلك يعود أساسا إلى تطور نظم التعليم والتحولات الهيكلية المتسارعة في نظم الإنتاج لأغلب الأنشطة الاقتصادية.لذا فلا يجب النظر إلى التدريب على أنه عملية آلية روتينية تخدم أهدافا قلما تخدم نوعية المخرجات التدريبية، ومدى مساهمتها في رفع إنتاجية المتدرب لاحقا، كما يتوجب على المنظمة الاهتمام بكل مرحلة من مراحل دورة التدريب من تشخيص للمشكلة وتحديد للاحتياجات والأهداف، وخطة التدريب وتنفيذها إلى تقييمها بنفس الاهتمام فكل هذه المراحل مترابطة تعتمد النتيجة في المرحلة اللاحقة على سابقتها.المورد البشري استثمار وليس تكلفة ولقد بدأ الاهتمام بالمورد البشري على أنه استثمار منذ فترة بعيدة، حيث البدء بتنظيم إدارات الأفراد أو إدارة علاقات العاملين، ثم إدارة القوى العاملة أو إدارة الموارد البشرية ويبدو أن الاهتمام بالعنصر البشري استمر ويستمر إلى أشكال أكثر عمقا من خلال الاهتمام بإدارة رأس المال البشري حاليا، ورغم تعمق النظرة للتدريب في الدول المتقدمة على اعتباره مصدرا رئيسيا لزيادة الإنتاجية إلا أن هذه النظرة لا تزال قاصرة في العديد من الدول النامية، حيث ارتبط مفهومه في هذه الأخيرة على اعتباره مجالا للسياحة أو للتفرغ من العمل أو مجالا لنقاش عام لا هدف من ورائه قلما يساهم في تحسين إنتاجية المتدرب.

وعلى ضوء ما سبق من التطرق إلى الجزأين النظري والتطبيقي لهذه الدراسة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات نذكرها فيما يلي:

1- نتائج الدراسة:

من خلال بحثنا هذا تم التوصل إلى جملة من النتائج والتوصيات حول أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية نوجزها فيما يلي:

الإجابة عن الإشكالية العامة للبحث وما يفوقها من أسئلة فرعية حيث سمح الجزء النظري بتقديم نظرة محيطة وشاملة عن أهمية التدريب في ظل اقتصاد المعرفة وما نتج عنه من اهتمام كبير موجه نحو الاستثمار في رأس المال البشري الذي تمتلكه المنظمة وضرورة المحافظة عليه، فللتدريب دور فعال وكبير في تطوير المورد البشري، فقد تم التوصل إلى أن الإدارة الجيدة لرأس المال البشري من توظيف وتدريب ومكافآت من شأنها إيجاد مزايا تنافسية للمنظمة لذلك يمكن القول أن أساس الميزة التنافسية امتلاك مورد بشري متميز والقدرة على الاستفادة من إمكانياته اللاملموسة والسعي إلى إطلاقها وتحريرها لتكون بذلك نقطة قوة في يد المنظمة لا يستهان بها ولا يمكن تقليدها أو امتلاكها بسهولة وتنميتها وتطويرها عن طريق التدريب لنرقى بها إلى مستويات أعلى من الخبرة والإبداع والابتكار.

أصبحت المعرفة ورأس المال الفكري أهم مستلزمات الاقتصاد المعرفي، والموجود الأكثر أهمية في المنظمات، وأقوى سلاح تنافسي يمكن المنظمة من غلق الفجوة بينها وبين المنظمات السابقة لها في هذا المجال. كما وأن هناك علاقة قوية تربط بين التدريب وتحسين الأداء في العمل الذي ينعكس بدوره على الأداء العام للمنظمة، مع وجود فرق في الأداء قبل التدريب وبعد التدريب، ليؤدي التدريب إلى زيادة روح الانتماء للمنظمة وتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.

اعتبار التدريب ركنا أساسيا من أركان عملية التنمية الإدارية فهو عملية منظمة ومخططة ومستمرة محورها المورد البشري تهدف إلى إحداث تغييرات محددة في معلومات وخبرات ومهارات وسلوك واتجاهات المتدرب، لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية يتطلبها صالح العمل الذي يؤديه.

- **في حين خلص الجانب التطبيقي إلى النتائج التالية:**

مستوى الإجابات العام حول استفسارات الاستبيان جاءت بالاتفاق وهذا يعني أن الاتجاه العام للمجيبين كان موحدا هذا ما يعطينا انطباعا عن مدى التوافق في الرأي حول موضوعنا : التدريب والميزة التنافسية للمنظمة،

1. تعلم منظمات اليوم عامة وسوناطراك خاصة أن التدريب أصبح بمفهومه الحديث بمثابة الاستثمار مثله مثل الاستثمار الذي تخوضه المنظمة، فبدونه لن تحقق المنظمة أهدافها كما تم التخطيط له، لأن التنفيذ يكون من خلال الموارد البشرية المؤهلة وذات المهارات التي تتناسب والأهداف والبيئة المحيطة وما تفرضه من إملاءات تخص هذا العنصر. هذا ما أكده الارتباط الطردي والقوي بين رأس المال البشري والميزة التنافسية للمنظمة والتدريب.
2. أظهرت نتائج الدراسة قيما عالية في المتوسط الحسابي اتجاه اغلب أجزاء الدراسة من تدريب ورأس مال فكري وميزة وأداء متميز للمنظمة، فهناك نسبة كبيرة فيما يخص تدريب الموارد البشرية في المديرية بالنسبة لكل المستويات والوظائف بالمنظمة مع التركيز على التدريب التخصصي، مع ملاحظة سعي

المنظمة لسياسة ترشيد النفقات ما أدى بها إلى التركيز أكثر على نوع التدريب قصير المدى والداخلي لأنه الأقل تكلفة.

3. تعتبر عملية التدريب مكلفة خاصة من جانب التدريب بالخارج لذا انتهجت المديرية سياسة تدريب جديدة من شأنها أن تقل من تكاليفه، وذلك بجلب مدربين أجانب في مجالات مختلفة من المعرفة ما يمكنها من الاستفادة من ميزتين هما تدريب أكبر عدد ممكن وبأقل تكلفة.

4. يعتبر التدريب من السياسات الهامة في المنظمة وتظهر هذه الأهمية في تخصيص جزء كبير من تنظيم المديرية لدائرة خاصة تعنى به وهي دائرة التكوين.

5. إن الأهمية الإستراتيجية لسوناطراك على المستوى المحلي والدولي يحتم عليها التميز، وهذا الذي لمسناه من خلال ترتيب المنظمة على المستوى الإفريقي والمرتبة الأولى التي تحتلها منذ سنوات.

6. إن اكتساب سوناطراك لميزة تنافسية ليس بالأمر الغريب أو الذي أتى بالصدفة وإنما نتيجة لمجهود وأعمال قامت بها المنظمة على مستويات مختلفة كالتكلفة، التميز في المنتجات عن غيرها، والاستثمار في مواردها البشرية بتسخير التدريب كآلية ضرورية ومستمرة من أجل تحقيق التميز عن طريق هذا المورد الذي برزت أهمية بعد اكتشاف أن رأس المال الفكري من أهم مكونات المنظمة الحديثة.

على ضوء ما ورد في متن البحث وما تضمنه من نتائج، يمكن تقديم بعض المقترحات التي قد نراها مفيدة في زيادة فعالية نشاط التدريب وتحقيق المنظم التميز في ظل اقتصاد المعرفة، والتي نوجزها فيما يلي:

1- ضرورة تخصيص الجزء الأكبر من اهتمام الإدارة العامة لسوناطراك من جهة، وإدارة المديرية من جهة ثانية بالتطوير الدائم للموارد البشرية التي تعمل لديها، لكون الترتيب التقليدي الذي عهدناه لعناصر الإنتاج قد تغير ترتيبها بتغير ظروف البيئة المحيطة بالمنظمة في ظل اقتصاد المعرفة.

2- ضرورة الحفاظ على استمرارية ودورية برامج التدريب وتنوعها مع القيام والاهتمام أكثر بنتائجها وتقييمها.

3- يمثل رأس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمة بمستوياته الثلاثة من بشري هيكلي وعلائقي، رأس المال الحقيقي للمنظمات فهو يمثل قيمة المعرفة والمهارة والخبرة التي يتمتع بها العاملون في المنظمة على أن تكون هذه المعارف والمهارات والخبرات متميزة قياسا بما يتوفر في المنظمات المنافسة وذا قيمة عالية وهذا ما تحققه سوناطراك عامة ومديرية الصيانة خاصة حسب ما أظهرته نتائج التحليل التطبيقي.

4- تعزيز الميزة التنافسية التي تمتلكها المنظمة في منتجاتها وتحكمها بالتكلفة لن ينجح إلا بامتلاك الموارد البشرية القادرة علميا وعمليا على الإسهام في تحقيقها وضمان استمرارها في ظل بيئة عدم التأكد واقتصاد المعرفة المحيطة.

5- تقضي استراتيجيات الميزة التنافسية إلى جعل المنظمة قادرة على التفرد في الصناعة وقد يكون هذا التفرد من خلال العلامة التجارية أو التكنولوجيا المستخدمة أو شكل المنتج وخصائصه أو شبكة توزيعه...ويتحقق نجاح المنظمة بتركيزها على جزء معين من السوق باستخدام التكلفة المنخفضة أو التمايز أو الإثنين معا.

2- التوصيات:

من خلال استخلاصنا للنتائج سابقة الذكر نوصي بما يلي:

1- ضرورة الاهتمام بالنشاط التدريبي على مستوى المنظمة لما للتدريب من أهمية للمنظمات المتميزة.

2- توعية الموارد البشرية للمنظمة بالأهمية القصوى في مشاركة العاملين مع الإدارة في وضع خطط التدريب وذلك ضمانا لنجاح البرنامج في تحقيق أهدافه.

3- التأكيد على أن نتائج البرنامج التدريبي من شأنها إكساب المتدرب معلومات متجددة وإتاحة الفرصة أمامه لتطبيق ما عاد به من مهارات ومعارف إضافية على أرض الواقع.

4- ضرورة التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية ولما هذا العنصر من أهمية تظهر على مستوى مخرجات البرنامج، في المقابل اختيار صحيح للمدربين، والتحقق من كفاءتهم ورغبتهم في التدريب لضمان تطبيق جميع بنود خطة التدريب وعدم الانحراف عنها.

5- حتى تضمن المنظمة نجاح التدريب عليها أن تبني برنامجها على قاعدة صحيحة ترتكز على:

1- **أن يعالج مشكلة تعاني منها المنظمة؛**

2- **أن يكون للبرنامج التدريبي هدف محدد؛**

3- **أن يضيف مهارات حقيقية للموظفين يمكن أن نراها تتجسد في واقع تطور العمل.**

على أن يتم صياغة أهداف واضحة للتدريب مرتبطة بتحسين أداء المورد البشري في المنظمة وتنميه قدراتهم والاستفادة من هذه المهارات والقدرات، وضرورة وجود تدريب لجميع المستويات الإدارية في المنظمة فمعظم العاملين في المنظمة تقريبا يحتاجون للتدريب في وقت من الأوقات، فالموظف الجديد يحتاج إليه لإتقان الوظيفة الجديدة والقديم لزيادة مهاراته وقدراته في العمل وكل هذا يتم عن طريق الرجوع إلى مديري الإدارات ورؤساء الأقسام ومشرفيها بالتنسيق معهم ومشاركتهم في تصميم وإعداد البرامج التدريبية حتى تؤدي هذه البرامج الغرض منها بناءا على المعايير والمقاييس الموضوعة لقياس الأداء، وحتى يسهل تقييم فاعليه التدريب ومعرفه آثاره على المورد البشري من جهة وانعكاس ذلك على المنظمة في شكل ميزة تنافسية تمتلكها في مواردها البشرية، تظهر من خلال منتجات المنظمة وعلاقاتها العامة مع مختلف القوى التنافسية التي تحيط بها.

ملخص أطروحة ماجستير

إستراتجيات تطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي

" دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح (ورقلة)

إعداد الطالب
بوعمامة خامرة

تحت إشراف:
أ. د. الشيخ الداوي

طرح الإشكالية

تشهد المنظمات العمومية والخاصة على حد سواء ظروفًا في غاية الصعوبة، ناتجة عن تغيرات وتطورات جذرية على مختلف المستويات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، كنتيجة لما أفرزته العولمة في مختلف المجالات، ولم يعد تحقيق فاعلية الأداء في أي منظمة يتوقف فقط على ما لديها من إمكانيات وموارد، سواء مادية أو بشرية، وإنما تتحدد فعالية الأداء بدرجة أساسية بقدرة المنظمات على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد وبالأخص من مواردها البشرية التي تمثل أحد العناصر الأساسية لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها، باعتباره موردا إستراتيجيا، ومصدرا للمعلومات، وعنصرا فاعلا وقادرا على المشاركة الإيجابية، وبالتالي فإن المبدأ الأساسي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يتمثل في ضرورة احترام هذا المورد واستثمار قدراته، وطاقاته وتوظيفها، واعتباره شريكا في العمل لا أجيرا، وإعادة النظر في تركيبة مواردها البشرية عن طريق وضع إستراتجيات تدريب وتطوير تمكنها من اكتساب مهارات ومعارف وسلوكيات جديدة تتناسب والمتطلبات الحالية والمستقبلية.

تعد منظومة التعليم العالي في الجزائر من المنظمات الخدمية بحيث تتخصص في إنتاج وتسويق حزمة من الخدمات التعليمية والبحثية والتدريبية التي تعد أحد الركائز الأساسية لتحقيق البناء السليم للمجتمعات، وهي تواجه جملة من التحديات، منها تطور تقنيات التعليم وزيادة الإقبال عليه والانفجار المعرفي الهائل، إلى جانب بروز التكتلات الاقتصادية ونمو صناعات جديدة في ظل العولمة، ولكي تنهض بمهامها وتقدم خدمات بمستوى متميز من الجودة يجب أن تهتم بإدارة مواردها البشرية والعمل على الرفع من أدائها بمستوى يمكنها من مواجهة تلك التحديات عن طريق وضع إستراتجيات تدريب وتطوير، ومن هنا فإن الدراسة تسعى للإجابة على السؤال الموالي الذي يمثل مشكلة الدراسة:

- **إلى أي مدى يتم تطبيق إستراتجيات تدريب وتطوير الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر؟**

ويمكن تجزئة سؤال الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية الموالية:

- **ما طبيعة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية؟**
- **ما هي أبعاد إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية في المنظمة ؟**
- **هل جامعة قاصدي مرباح (ورقلة) كعينة من مؤسسات التعليم العالي تطبق إستراتجية تدريب وتطوير الموارد البشرية؟**

فرضيات البحث:

- التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يعتبر نظامًا يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للموارد البشرية.
- تعتبر إستراتجية تدريب وتطوير الموارد البشرية أحد أهم الإستراتجيات للإرتقاء بالأداء في المنظمة إلى المستوى المتميز.
- يتم تطبيق إستراتجية تدريب وتطوير الموارد البشرية في جامعة قاصدي مرباح (ورقلة) بمستوى مقبول
- **أهمية البحث:**

تتجلى أهمية هذا الدراسة في النقاط الآتية:

- تتناول هذه الدراسة موضوع تطوير الموارد البشرية في القطاع العمومي وخاصة قطاع التعليم العالي، حيث هذا الموضوع لم يأخذ حضه من الدراسة بما يكفي بالرغم من المكانة والأهمية التي يتمتع بها هذا القطاع؛
- تحسيس مسيري الإدارة العمومية بأهمية المدخل الإستراتيجي في تدريب وتطوير الموارد البشرية؛
- يتوقع للتوصيات التي يمكن اقتراحها اعتمادا على نتائج الدراسة أن تساعد القائمين على إدارة الموارد البشرية في إعداد إستراتجيات تطوير الموارد البشرية والوقوف على المؤشرات ذات العلاقة بالمتطلبات الحقيقية واللازمة لتحقيق أكبر عائد من هذه الإستراتجيات؛
- إضافة مرجع جديد في ظل النقص الذي تشهده المكتبات لمثل هذه الدراسات؛
- فتح الباب للباحثين في مجال التسيير العمومي للخوض في مثل هذه الدراسات.

أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على طبيعة الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية؛

- الوقوف على البعد الإستراتيجي لتدريب وتطوير الموارد البشرية في المنظمة؛
- الوقوف على مدى فاعلية برامج التدريب والتطوير في رفع مستوى أداء الموظفين؛
- توضيح أساليب تدريب وتطوير الموارد البشرية في المنظمة؛
- إبراز مهام وأهداف التعليم العالي بالجزائر؛
- تحليل وتقييم عملية تدريب وتطوير الموارد البشرية في جامعة قاصدي مرباح (ورقلة)؛

تقسيمات البحث:

للوصول إلى دراسة علمية تلم بجوانب الإشكالية المطروحة تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول، فصلين نظرين وفصل تطبيقي بحيث:

الفصل الأول والذي جاء بعنوان "**الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**"، يتناول المبحث الأول فيه مدخل لإدارة الموارد البشرية بهدف التعرف على مفهوم وتطور إدارة الموارد البشرية وإلى دورها في المنظمة ثم ذكر أهم التحديات المعاصرة التي تواجهها إدارة الموارد البشرية المعاصرة، أما المبحث الثاني يتعلق بدراسة أساسيات الإدارة الإستراتجية حيث يتناول مفهوم ومكونات الإدارة الإستراتيجية ودور إدارة الموارد البشرية في إعداد إستراتجية المنظمة، والمبحث الأخير الذي يتناول البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، تم فيه التطرق إلى مفهوم ومهام الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية ونماذجها وكذلك ذكر مراحل بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، ومعرفة أهم المتطلبات لإنجاح المدخل الاستراتجي في إدارة الموارد البشرية والمعوقات التي قد تحد من ذلك.

أما الفصل الثاني يعالج **البعد الإستراتيجي لتدريب وتطوير الموارد البشرية** وذلك من خلال ثلاث مباحث، بدأ بالرؤية المعاصرة لتدريب وتطوير الموارد البشرية، بحيث يتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم والأهمية الإستراتيجية لتدريب وتطوير الموارد البشرية وبعد ذلك الوقوف على أهم المداخل المستخدمة للاستثمار في التدريب والتطوير، أما المبحث الثاني يتناول تصميم إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية وفيه يتم عرض نماذج تصميم إستراتيجية التدريب وتطوير الموارد البشرية، والأساليب التي يمكن استخدامها في إكساب العاملين المهارات وأنماط سلوك جديدة، ومعرفة العوامل أو القوى التي تحدد مدى تطبيق إستراتيجية تدريب والتطوير، وفي المبحث الثالث يتم دراسة مراحل البرامج التدريبية بدأ بتحديد الحاجات التدريبية إلى مرحلة التقييم مرورا بمرحلة التدريب.

أما الفصل التطبيقي يتطرق إلى **إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية بجامعة قاصدي مرباح (ورقلة)** لمعرفة مدى التزام جامعة قاصدي مرباح (ورقلة) بتطبيق إستراتجية تدريب وتطوير الموارد البشرية ومدى فعالية هذه الإستراتجية في التأثير على مستوى أداء الموظفين وذلك بعد تقديم مفهوم قطاع التعليم

العالي وتوضيح مهامه وأهدافه، والوقوف على واقع التعليم العالي بالجزائر من خلال عرض بعض الحقائق والمعلومات، ثم التعريف بميدان الدراسة وهي جامعة قاصدي مرباح (ورقلة)، ووفق الإطار المنهجي الموالي:

منهج الدراسة:

انطلاقا من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وهي معرفة إلى أى مدي يتم تطبيق إستراتجيات تدريب وتطوير الموارد البشرية، وقياس فعاليتها في تطوير هذه الموارد بجامعة قاصدي مرباح (ورقلة)، كعينة من مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، أستعمل الطالب في هذه الدراسة أسلوب البحث الاستطلاعي الكشفي والذي يعتبر مهما في أخذ القرارات التي تخص ميدانا معينا، كما يكون مفيدا في بلورة بعض الافتراضات والتنبؤات، وهو يندرج تحت المنهج الوصفي المناسب لأهداف هذه الدراسة.

أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبيان في الدراسة الميدانية والتي تم تصميمها من قبل الطالب للتوصل إلى أهداف الدراسة من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة، بحيث تتكون من ثلاث أجزاء وهي:

- ✓ الجزء الأول الخصائص الشخصية:
- ✓ الجزء الثاني خطوات البرامج التدريبية:
- ✓ الجزء الثالث: يهدف هذا الجزء إلى معرفة فعالية البرامج التدريبية في رفع مستوى أداء العاملين

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين العاملين في مختلف إدارات وأقسام جامعة ورقلة بمستوياتهم الإدارية المختلفة، والمقدر عددهم (433) موظف وموظفة، علما بأنه تم استبعاد الفئات الموالية:

- هيئة التدريس، لكون مصلحة تدريب تهتم بتدريب العمال بخلاف المدرسين؛
- استبعاد العمال البسطاء الذين يعملون في المستوي الأول (المستويات الدنيا)، لأنهم غير مؤهلين أكاديميا؛
- كما تم استبعاد الموظفين الإداريين غير الرسميين، بحكم ليس لديهم فرصة المشاركة في البرامج التدريبية.

تم توزيع 110 استبيان على جميع موظفي جامعة ورقلة استردت 96 استبيانه منها 93 صالحة لتحليل مثلت عينة الدراسة.

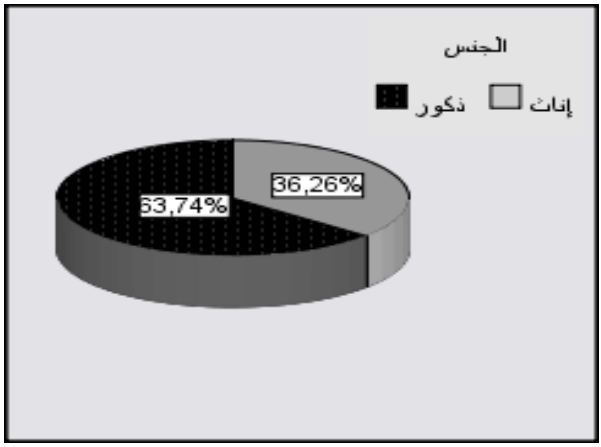
عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

أولا: تحليل البيانات الخاصة بالسمات الشخصية لعينة الدراسة:

تحليل الصفات الشخصية للموظفين الذين تم استقصائهم بهدف التعرف علي بعض الحقائق الأساسية المتعلقة بهذه العينة من أجل إعطاء صورة واضحة عن الأفراد المشاركين في هذه الدراسة.

- **الجنس:**

الشكل رقم (22): توزيع نسبة المستجوبين حسب الجنس

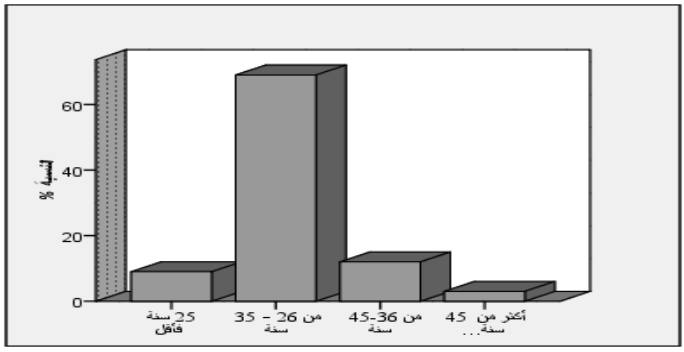


المصدر:إعداد الطالب

كما هو مبين في الشكل رقم (22) أن (63,74%) من عينة الدراسة من الذكور، في حين بلغت نسبة الإناث و(36.26 %) وهي نسبة منخفضة بالمقارنة بنسبة الذكور، وقد يعزى هذا الفرق بين الذكور والإناث لطبيعة مجتمع الدراسة حيث نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث.

- **العمر:**

الشكل رقم (23): توزيع نسبة المستجوبين حسب العمر

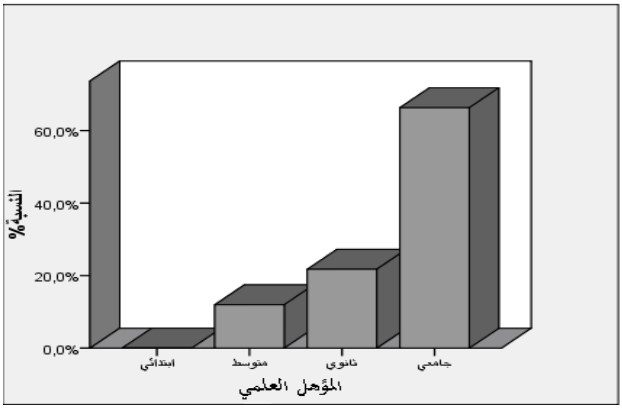


المصدر: إعداد الطالب

أما عن توزيع عينة الدراسة حول العمر، يتبين من الشكل رقم (23) أن (74,2 %) من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من 25 سنة إلى اقل من 35 سنة، وقد يرجع ارتفاع نسبة هذه الفئة إلى حداثة الجامعة من جهة، وارتفاع نسبة التوظيف بسبب التوسع الذي شهدته الجامعة في السنوات الأخيرة.

- **المؤهل العلمي:**

الشكل رقم (24): توزيع نسبة المستجوبين حسب المؤهل العلمي

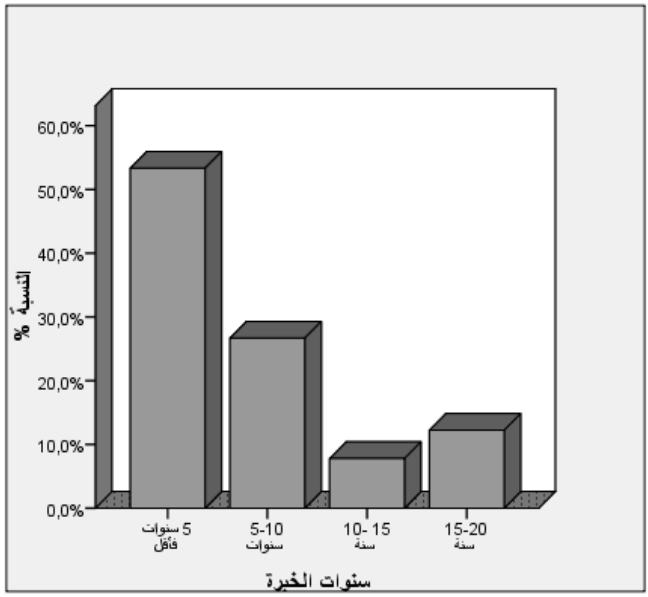


المصدر:إعداد الطالب

يبين الشكل رقم (24) توزيع نسبة المستجوبين حسب المؤهل العلمي، أن معظم أفراد العينة الدراسة وبنسبة (65,6 %) يحملون شهادة التعليم الجامعي، تدل هذه النتيجة على أن نسبة المستوى التعليمي الذي يتمتع به الموظفون مشجعة كمؤشر إيجابي على توفر قدرات مؤهلة علميا، ويرجع ذلك لكون المؤهل العلمي هو المحدد الأول في عملية التوظيف.

- **الخبرة:**

الشكل رقم (25) : توزيع نسبة المستجوبين حسب الخبرة المهنية



المصدر: إعداد الطالب

وفي ما يتعلق بالخبرة الإجمالية فقد تبين من الشكل (25) أن اكثر من نصف عينة الدراسة وبنسبة (51,6 %) بلغت الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات، وهذا يعود لصغر سن عينة الدراسة وأن بداية نشأة الجامعة يعود إلى نهايات القرن الماضي.

- **عدد الدورات التدريبية**

- **الجدول رقم (24)**: نتائج تحليل عدد الدورات التدريبية

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة (%)
الدورات التدريبية	ولا دورة	13	14,0
	1 دورة	26	28,0
	2 دورة	11	11,8
	3 دورة	16	17,2
	4 دورات فأكثر	9	9,7

المصدر: إعداد الطالب

أما بالنسبة لعدد الدورات التدريبية يبين جدول رقم (20) أن (28%) من عينة الدراسة تلقوا من دورة واحدة وتمثل أعلى نسبة من الفئة التي أجرة الدورات التدريبية، و(11,8%) من عينة الدراسة تلقوا دورتين، و(17,2%) من عينة الدراسة تلقوا 3 دورات، و(9,7 %) من عينة الدراسة تلقوا 4 دورات فأكثر، وهذا يدل على أن أغلب موظفي الجامعة أجروا دورات تدريبية وبنسب متفاوتة.

تحليل مجالات الاستبيان:

من خلال دراسة وتحليل نتائج اتجاه آراء عينة الدراسة نحو مجالات الاستبيان بالاعتماد على الملحق رقم (3) والملحق رقم (4) يمكن معرفة مدى التزام جامعة قاصدي مرباح (ورقلة) بتطبيق إستراتجية تدريب وتطوير الموارد البشرية ومدى فعالية هذه الإستراتجية في التأثير على مستوى أداء الموظفين.

1. المجال الأول: درجة تحديد الحاجيات التدريبية للموظفين قبل إجراء البرنامج التدريبي يهدف هذا المجال إلى معرفة مدى اهتمام القائمين على البرامج التدريبية في تحديد الحاجات التدريبية كخطوة أولى ومهمة في أي برامج تدريبي، وذلك من خلال اتجاه آراء عينة الدراسة.

وفي ما يلي عرض وتحليل النتائج المتعلقة بهذا المجال في الجدول رقم (21) الموالي:

الجدول رقم (21): نتائج تحليل فقرات المجال الأول (تحديد الاحتياجات التدريبية)

المجال	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق	موسط المرجح	الإنحراف المعياري	الإتجاه العام
تحديد الحاجات التدريبية	اخضع للتدريب حسب حاجتي إليه	70,7	12,0	17,4	2,53	0,77	موافق
	لا يمكنني الاستغناء عن التدريب من اجل تلبية حاجاتي في أداء عملي	65,9	13,2	20,9	2,45	0,820	موافق
	أخضع إلى التدريب عند الترقية أو عند شغل وظائف جديدة في عملي	72,8	13,0	14,1	2,59	0.729	موافق
	لأداء عملي بكفاءة أحتاج إلى تدريب	81,5	12,0	6,5	2,75	0,567	موافق
	التدريب استجابة لتغيرات في مهام وطبيعة عملي	74,4	13,3	12,2	2,62	0,696	موافق
	جميع فقرات المجال	73,06	12,7	14,2	2,585	0,311	موافق

المصدر: إعداد الطالب

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول والبالغ (2,585)، حيث يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الثلاثي التي تشير على الموافقة، وبانحراف معياري قيمته (0,311)، يكمن القول على أن القائمين على مصلحة تدريب في جامعة ورقلة يولون اهتماما بمرحلة تحديد الحاجات التدريبية انطلاقا من متطلبات الوظيفة وحاجات الموظفين في أداء مهامهم أو في حالة تغيير المهام وطبيعة العمل، الأمر الذي يدل على إدراك أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية كخطوة أولى وجوهرية في البرنامج التدريب.

2. المجال الثاني: وضع أهداف البرامج التدريبية

يهدف هذا المجال إلى معرفة مدى ممارسات القائمين على البرامج التدريبية في وضع أهداف البرامج التدريبية باعتبارها مرحلة مهمة بحيث تتوقف عليها بقية المراحل الأخرى، من خلال عرض نتائج اتجاه آراء عينة الدراسة.

الجدول رقم (22): نتائج تحليل فقرات المجال الثاني

المجال	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق	موسط المرجح	الإنحراف المعياري	الإتجاه العام
تحديد الأهداف	البرنامج التدريبي يقدم معلومات ومعارف في مجال عملي أنا بحاجة إليها	80,2	15,4	4,4	2,76	0, 524	موافق
	محتوى البرنامج التدريبي يتوافق مع حاجاتي الفعلية	60,2	23,7	16,1	2,44	0,758	موافق
	يزودني البرنامج التدريبي بمهارات أنا بحاجة إليها	82,6	8,7	8,7	2,74	0,609	موافق
	يتضمن البرنامج التدريبي سلوكيات وتوجيهات في مجال عملي لم أكن اعرفها	81,7	11,8	6,5	2,75	0,564	موافق
	جميع فقرات المجال	76,1	14,9	8,9	2,672	0,389	موافق

المصدر: إعداد الطالب

وبشكل عام، بينت قيمة المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثاني والبالغ (2,672) حيث يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الثلاثي التي تشير على الموافقة، وانحراف معيري قيمته (0,389)، بأن تحديد أهداف التدريبية مرتبطة بمرحلة تحديد الاحتياجات ويهدف القائمين على البرامج التدريبية إلى تزويد الموظفين بمعلومات ومعارف ترتبط بمهامهم ووظائفهم وفي ذلك إشارة إلى أن وضع الأهداف التدريبية يتم بطريقة علمية إلى حد ما.

3. المجال الثالث: أساليب التدريب

يهدف هذا المجال إلى معرفة ما إن كان تصميم أساليب التدريب يتوافق مع إمكانات المتدربين ويحقق أهداف البرامج التدريبية، اعتمادا على نتائج آراء المستجوبين المبينة في الجدول رقم (23) الموالي:

الجدول رقم (23): نتائج تحليل فقرات المجال الثالث

المجال	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق	موسط المرجح	الإنحراف المعياري	الإتجاه العام
أساليب التدريب	**تتم عملية التدريب خارج مؤسستي**	68,8	15,1	16,1	2,53	0,760	**موافق**
	إن طريقة التدرب واضحة ومفهومة	66,3	23,9	9,8	2,57	0,668	**موافق**
	يوجد توافق ما بين المحتوى النظري والعملي للبرنامج التدريبي	48,9	30,4	20,7	2,28	0,789	**موافق**
	أسلوب التدريب يتلاءم مع طبيعة عملي	65,6	18,9	15,6	2,50	0,753	**موافق**
	يساعدني أسلوب التدريب المستخدم على تحصيل المادة التدريبية بسهولة	65,2	26,1	8,7	2,57	0,651	**موافق**
	أساليب التدريب متنوعة وحديثة	53,3	27,2	19,6	2,34	0,788	**موافق**
	جميع فقرات المجال	61,35	23,6	15,08	2,4579	0.446	**موافق**

المصدر: إعداد الطالب

وبصفة عامة يبين المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال الأساليب المستخدمة في برامج التدريب البالغ (2,4579) وانحراف معياري قدرة (0.446) بأن القائمين على تصميم البرامج التدريبية يولون

اهتمام وحرص في تحديد أساليب التدريب ووضعها بطريقة التي تناسب ومستويات وخبراتهم المتدربين العلمية، ومواكبة التطورات الحاصلة في وسائل وطرق التدريب، مما يساعد في إيصال المعلومات إلى المتدربين بشكل واضح ومساعدة المدرب في إنجاز مهامه التدريبية بكفاءة.

4. المجال الرابع: تنفيذ البرامج التدريبية

الغرض من هذا المجال الوقوف على الممارسات المتبعة من حيث تنفيذ البرامج التدريبية، ومهنية القائمين عليها، من خلال عرض نتائج اتجاه آراء عينة الدراسة المتعلقة بهذا السؤال في الجدول رقم (24) الموالي:

الجدول رقم (24): نتائج تحليل فقرات المجال الأربع

المجال	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق	موسط المرجح	الإنحراف المعياري	الإتجاه العام
تنفيذ البرنامج	يمتلك المدربون الخبرات العلمية والعملية اللازمة للتدريب	72	19,4	8,6	2,63	0,639	موافق
	مدة البرنامج التدريب مناسبة من حيث التوقيت	51,6	22,6	25,8	2,26	0,846	موافق
	تلبي أماكن التدريب شروط السلامة المهنية	71,7	19,6	8,7	2,63	0,641	موافق
	إن أماكن التدريب وما تحويه من تجهيزات وقاعات تساهم في تحقق غاية البرنامج التدريب	71,1	16,7	12,2	2,59	0,701	موافق
	بتم الالتزام بجدول زمني محدد خلال البرنامج التدريبي	78,5	10,8	10,8	2,68	0,662	موافق
	يهتم القائمون على البرنامج التدريب بمتابعة التزام حضور المتدربين	83,7	10,9	5,4	2,78	0,531	موافق
	جميع فقرات المجال	71,43	15,7	11,9	2,589	0,404	موافق

المصدر: إعداد الطالب

لقد خلصت نتائج دراسة محور تنفيذ البرامج التدريبية على أن البرامج التدريبية يقوم بتنفيذها مدربين ومؤهلين لذلك، ويتم وضع المحتوى التدريبي بما يتفق مع أهداف البرنامج التدريبي، وأنه يؤخذ بعين الاعتبار تحديد الوقت المناسب لعقد البرامج التدريبية لضمان تنفيذ البرامج التدريبية بصورة سليمة، حيث بلغ معدل مجموع المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الرابع (2,589) وبانحراف معياري (0,404).

5. المجال الخامس: الممارسات المتبعة في عملية تقييم البرامج التدريبية.

يهدف هذا المجال إلى معرفة ممارسات القائمين على البرامج التدريبية من حيث متابعة وتقييم البرامج التدريبية كمرحلة نهائية وهامة في أي برنامج تدريبي، استنادا إلى نتائج آراء المستجوبين الواردة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (25): نتائج تحليل فقرات المجال الخامس

المجال	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق	موسط المرجح	الإنحراف المعياري	الإتجاه العام
تقييم البرنامج	أخضع إلى اختبار للتعرف على مدى استفادتي من البرنامج التدريبي	80,6	9,7	9,7	2,71	0,636	موافق
	يتم تقويم أدائي لتحديد مدى الاستفادة من البرنامج التدريب.	77,4	9,7	12,9	2,65	0,702	موافق
	يتم تقييم مدى استفادتي بمجرد الانتهاء من البرنامج التدريبي	64,1	17,4	18,5	2,46	0,790	موافق
	التقييم يتعلق بحاجتي قبل العملية التدريبية	50,5	29,7	19,8	2,31	0,784	موافق
	جميع فقرات المجال	68,1	16,6	15,2	2,528	0,494	موافق

المصدر: إعداد الطالب

وبشكل عام وبالنظر إلى المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال تقييم البرامج التدريبية والبالغ (2,5287) وانحراف معياري (0,4943)، يتبين من خلال هذه النتيجة أن الجهة المشرفة تقوم بملاحظة

سير البرنامج بشكل مستمر أثناء التنفيذ ويتم تقييم البرنامج التدريبي بمجرد انتهائه من قبل الجهة المنفذة للتدريب ويتم التقييم في ضوء معايير محددة مسبقا ويتم قياس التغيرات في المعرفة والمهارات والأساليب والأفكار في نهاية البرنامج التدريبي، وفي ذلك تأكيد على كون عملية تقييم برامج التدريب تتم بمنهجية منتظمة.

6. المجال السادس: فعالية التدريب

من خلال تحليل نتائج اتجاه آراء عينة الدراسة المبينة في الجدول رقم (26) يمكن معرفة مدى تأثير برامج تدريب وتطوير الموارد البشرية المتبعة في جامعة ورقلة على أداء وكفاءة المتدربين.

الجدول رقم (26): نتائج تحليل فقرات المجال السادس

المجال	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق	موسط المرجح	الإنحراف المعياري	الإتجاه العام
فعالية التدريب	**مكنني التدريب من إنجاز أعمالي اليومية بجودة**	65,2	20,7	14,1	2,51	0,734	**موافق**
	مكنني التدريب من تقديم أساليب جديدة لإنجاز عملي	73,9	15,2	10,9	2,63	0,675	**موافق**
	مكنني التدريب من إنجاز أعمالي اليومية بسهولة	64,5	22,6	12,9	2,52	0,716	**موافق**
	بفضل التدريب اكتسبت مهارات جديدة	83,9	8,6	7,5	2,76	0,579	**موافق**
	مكنني التدريب من تخفيض أخطاء في أداء عملي	79,6	14	6,5	2,73	0,574	**موافق**
	جميع فقرات المجال	73,4	16,2	10,3	2,629	0,5014	**موافق**

المصدر: إعداد الطالب

وبشكل عام، يتبين من نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور فعالية التدريب في جامعة ورقلة بلغت قيمته (2,629) وبانحراف معياري (0,5014)، مما يدل على أن إستراتجية التدريب والتطوير التي تؤديها جامعة ورقلة تؤثر على أداء الموظفين لأعمالهم حيث مكنت الكثير منهم

من إنجاز أعمالهم اليومية بسهولة مع تقليل الأخطاء في أداء العمل، إلى جانب أن الموظفين المتدربين لديهم رغبة قوية في تطبيق ما تعلموه أثناء التدريب.

وهذا ما تبينه العلاقة الإيجابية المبينة في الجدول رقم (27) بين برامج التدريب الممثلة في مراحلها وفعالية هذه البرامج على تحسين أداء الموظفين المتدربين في إنجاز أعمالهم.

الجدول رقم (27): معاملات ارتباط بيرسون بين مراحل البرامج التدريبية ومدى فاعليتها

فعالية البرامج التدريبية			
المتغير	**معامل الارتباط بيرسون**	**المعنوية**	**التعداد**
مراحل البرنامج التدريبي	0,620**	0,000	93

المصدر: إعداد الطالب

****دال عند مستوى دلالة (0,01)**

تبين أن العلاقة بين برامج التدريب والتطوير وفعالية هذه البرامج طردية وذات دلالة إحصائية عالية جدا (اقل من أو تساوي 0.001) مما يعني أن إستراتجية التدريب والتطوير من خلال البرامج المتبعة في التدريب تؤثر على مستوى أداء الموظفين ايجابيا.

في الخاتمة سيتم عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ومن ثم تقديم بعض التوصيات في ضوء النتائج.

نتائج الدراسة

- ✓ تعتبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أحد المقاربات الإستراتيجية الحديثة لتعديل مسار المنظمات من خلال تفعيل مشاركة الموارد البشرية في صياغة الإستراتيجية، وتنفيذها لتحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها ومواجهة التحديات التي تفرضها تغيرات بيئة المنظمة؛
- ✓ أصبح تدريب وتطوير الموارد البشرية في المرحلة المعاصرة ضرورة لحياة أي منظمة، طالما أنها تحرص على حفظ وجودها في المستقبل، لأنه لا يمكن لها أن تحقق التطور والتوازن في مقومات حركاتها مع التطورات المتسارعة حولها وبخاصة في الآلات التكنولوجية والإدارية والثقافية إلا إذا أدركت أهمية تدريب وتطوير الموارد البشرية؛

- ✓ بلغت نسبة الذين لم يجروا الدورات التدريبية إلي (14%) وهذه تعتبر نسبة معتبرة، زد على ذلك نسبة الذين أجروا دورة واحدة بلغت (28%) وهي نتيجة تبين ضعف الاستمرارية في عملية التدريب،حيث تعد الاستمرارية بعدا من أبعاد إستراتجية تدريب وتطوير الموارد البشرية لم يؤخذ بعين الاعتبار؛

- ✓ معظم الدورات التدريبية تجرى خارج الجامعة حسب المتوسط الحسابي البالغ (2,53) المبين في الجدول رقم (23) الذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الثلاثي التي تشير على الموافقة، في الوقت الذي من المفترض أن تكون النتيجة عكس ذلك وهذا بالنظر إلى إمكانات الجامعة من كوادر علمية مؤهلة لتدريب الموظفين فضلا عن الإمكانات المادية التي تزخر بها الجامعة

- ✓ يعتمد النجاح الفعلي لعملية التدريب والتطوير في المنظمة على مراحل أساسية، حيث تتمثل المرحلة الأولى في تحديد الاحتياجات التدريبية، أما المرحلة الثانية فهي تتعلق بتصميم البرامج التدريبية على ضوء الأهداف المراد الوصول إليها وهي تغطية الاحتياجات المحددة، وتتعلق المرحلة الأخيرة بتنفيذ البرامج التدريبية إلا أنه جل المنظمات لا تكتفي بذلك بل تقوم بعملية تقييم برامج التدريب والتطوير؛

- ✓ يعتمد القائمون على البرامج التدريبية في جامعة ورقلة لتحديد الاحتياجات التدريبية على استخدام أساليب محدودة لتحديد الاحتياجات التدريبية. كون هذه العملية تحتاج للكثير من الوسائل كأن تراعى نتائج تقييم الأداء أو يجرى استقصاء لتحديد نقاط القوة والضعف أو إشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم؛

- ✓ أظهرت الدراسة فيما يتعلق بفعالية وشمولية أهداف التدريب والتطوير أن جامعة ورقلة تركز على تزويد الموظفين بمعلومات ومعارف ترتبط بمهامهم ووظائفهم، وأهداف تتعلق بإكساب مهارات وتغيير اتجاهات وسلوكيات وتحسين الأداء كما يبين الجدول رقم (22) أن متوسط الحسابي بلغ (2,672) حيث يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الثلاثي التي تشير على الموافقة، ولكن هذا لا يعني أن عملية تحديد أهداف برامج التدريب والتطوير ليست بحاجة للتطوير والارتقاء بها، وذلك لكون هذه العملية يجب أن تصمم لسد احتياجات محددة للمتدربين؛

- ✓ اتضح من الدراسة أن الجهة المكلفة بالتدريب تقوم بتنفيذ الدورات التدريبية باستخدام وسائل الإيضاح الحديثة في البرنامج التدريبي، وتتم الاستعانة بمدربين مؤهلين بناءا على نوعية البرنامج التدريبي، كما يتم اختيار مكان التدريب وفقا لنوعية برنامج التدريب مع الاهتمام بمتابعة التزام

الموظفين بحضور الدورات، أيضا يتم وضع المحتوى التدريبي بما يتفق مع أهداف البرنامج التدريبي، إلا أنه يلاحظ أن المصلحة القائمة علي تدريب الموظفين في الجامعة تعتمد وبشكل كبير على جهات خارجية لتدريب موظفيها وهذا ما تؤكده عينة الدراسة بنسبة (68,8%)؛

- ✓ أظهرت الدراسة أن عملية تقييم برامج التدريب والتطوير تتم بشكل مقبول، حيث تبين نتائج الدراسة أن الجهة المنفذة للتدريب تقوم بملاحظة سير البرنامج بشكل مستمر أثناء التنفيذ،كما يتم تقييم البرنامج التدريبي بمجرد الانتهاء من العملية التدريبية في ضوء الأهداف التي تم تحديدها، إلا أنه لا يمكن الوقوف عند هذا الحد من التقييم بل لابد أن تكون هناك استمرارية ومتابعة في تقييم أداء وسلوكيات الموظفين في أماكن العمل للتأكد من أن العملية التدريبية حققت النتائج المرجوة منها؛
- ✓ برامج تدريب وتطوير الموارد البشرية في جامعة ورقلة لها آثار إيجابية في رفع مستوى أداء الموظفين، وتعمل على رفع الروح المعنوية لديهم، وشعورهم برغبة قوية في تطبيق ما تعلموه أثناء التدريب، هذا ما يعزز أهمية البرامج التدريبية وضرورة استمرارها.

توصيات الدراسة: بعد عرض كل من نتائج الدراسة ونتائج إختبار الفرضيات يمكن تحديد التوصيات الآتية:

- على جامعة قاصدي مرباح (ورقلة) إعادة التفكير في مكانة وموقع وظيفة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي وإشراكها في صنع القرارات المتعلقة بموظفي وعمال الجامعة، وذلك بتزويد مسيري الموارد البشرية بمجموعة جديدة من القدرات والإمكانيات؛
- على إدارة الجامعة النظر إلى تدريب وتطوير الموارد البشرية على أنها عملية مستمرة، فلا تكتفي بتقديم مجموعة من البرامج التدريبية لموظفيها، ولكن الأمر يتطلب المتابعة والتجديد بصفة دورية وتبعا للاحتياجات المتجددة والتي تتطور مع الفرد في مراحل تقدمه الوظيفي؛
- على مصلحة تدريب المواد البشرية في الجامعة التركيز على تحديد الاحتياجات التدريبية باستخدام مختلف الطرق في تحديد الحاجات التدريبية كتقييم الأداء ومشاركة الموظفين من خلال الاستقصاء....الخ؛

- العمل على وضع أهداف لبرامج التدريب والتطوير تتماشى ومستجدات البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، ووضع برامج محددة لنقل أثر تدريب وتطوير الموارد البشرية إلى واقع العمل من خلال متابعة وتقييم أدائهم خلال فترات متباعدة بعد عودتهم من الدورات التدريبية؛

- ربط التدريب والتطوير بالتقييم السنوي للموظف، وهذا ما يزيد من فاعلية التدريب، فمن خلال التقييم السنوي يمكن الوقوف على نقاط ضعف الموظف وتحديد احتياجاته ومن ثم وضع البرامج التدريبية بما يتفق مع الحاجة؛

- إجراء دورات تدريبية داخل الجامعة لكونها تمتلك كوادر بشرية والمتمثلة في هيئة التدريس وإمكانات مادية تؤهلاها للقيام بدورات تدريبية؛

- إن نجاح التدريب والتطوير يتوقف إلى حد كبير على رغبة الفرد في التعلم، لذا يجب العمل على إيجاد نظام حوافز فعال يشجع الموظفين على الإقبال على البرامج التدريبية والتفاعل معها والالتزام بحضورها والاستفادة منها؛

- العمل على دراسة الصعوبات والمعوقات التي تقف أمام تحقيق برامج التدريب والتطوير لأهدافها وإيجاد الحلول المناسبة لها، وذلك بإجراء استقصاء للموظفين من حين لآخر وأخذ تغذية راجعة فيما يتعلق بأهداف هذه البرامج وما تم تنفيذه وكيف نفذ، وما هو رأي الموظف وما هي مقترحاته فيما يتعلق بالبرامج التدريبية؛

Bancassurance au niveau des banques algériennes,

développement et enjeux : Cas de la banque nationale d'Algérie « BNA »

Soumeya BERNOU

Etudient Doctorat 3ème année

Université d'Alger III

Cadre à la BNA

Résumé :
Cet article traite d'une nouvelle expérience introduite auprès des banques algériennes. Il s'agit notamment de la bancassurance qui consiste en la vente de produits d'assurances par des banques.
Nous proposons, donc, de répondre aux questions régulières concernant la faisabilité, les produits et les enjeux de la bancassurance, à travers l'étude de cas décrivant l'expérience de la Banque Nationale d'Algérie dans ce domaine.

Mots clés : police d'assurance, prime, commission, prélèvement, agents généraux.

Introduction :

La bancassurance a été lancée sur le marché algérien dans le but de collecter plus de ressources pour les compagnies d'assurance opérationnelles sur ce dernier. Cette campagne a, majoritairement, visé la redynamisation de l'assurance des personnes élargissant la distribution de ce segment via réseaux bancaires.
Le secteur des assurances, qui compte actuellement 21 compagnies et 2 mutuelles, dont quatre sociétés publiques d'assurance directe agréées pour pratiquer l'ensemble des branches y compris la réassurance : SAA, CAAR, CAAT, et CASH ; ne contribue cependant qu'à 3% dans le financement de l'investissement national.[1]
Ce marché est encadré par :

A. La commission de supervision des Assurances (CSA) jouant le rôle d'autorité de supervision ;

B. Le conseil national des assurances comme organe de concertation entre tous les acteurs du marchés (pouvoirs public, assureurs, assurés, experts, banque central) ;

C. Le fonds de garantie automobile (FGA) garantissant le dédommagement des victimes des accidents de la circulation dont les auteurs responsables sont inconnus ou insolvables ;

D. Le fonds de garantie des assurés (FGAS) garantissant le dédommagement des bénéficiaires des polices d'assurances si l'actif des sociétés d'assurances concernées s'avère insuffisant après liquidation ;

E. Le bureau spécial de tarification (en cours de mise en place) pour prendre en charge la tarification des risques obligatoires et le développement d'une statistique fiable et détaillé propre au secteur des assurances

[1]- Abdelhakim BENBOUABDELLAH, le secrétaire permanent du CNA, invité du Forum Économie d'El Moudjahid : L'innovation, une des clés du succès futur, 12/05/2013.

F. L'association des assureurs et réassureurs algériens (UAR) représentant les sociétés d'assurances et de réassurance et défendant leurs intérêts moraux et économiques.
Les produits d'assurance, par ailleurs, n'ont été, introduits aux banques qu'en 2007 par :
-Décret exécutif n° 07-153 du 22 mai 2007, fixant les modalités et conditions de distribution des produits d'assurance par les banques, établissements financiers et assimilés et autres réseaux de distribution: les sociétés d'assurances agréées peuvent présenter, sur la base d'une ou de plusieurs conventions de distribution, des produits d'assurance par l'intermédiaire des banques ou des établissements financiers et assimilés.

- Arrêté du 06 août 2007, fixant les produits d'assurance pouvant être distribués par les banques, établissements financiers et assimilés ainsi que les niveaux maximum de la commission de distribution (n° 59 du 23 Septembre 2007).

Dans ce cadre, les banques publiques algériennes appelées « mandataire » ont signé avec les compagnies d'assurances appelées « mandant » des conventions ou elles sont mandatées de distribuer des produits d'assurances contre des commissions.

La BADR est en partenariat exclusif avec la Saa, elle avait dédié, en 2008, « 102 » agences à la commercialisation de 03 catégories de produits: « 02 » produits sous la catégorie « dommage habitation », « 09 » produits sous la catégorie « personnes » et « 08 » produits sous la catégorie « agricole », le nombre d'agences dédié à la bancassurance évolue depuis dans un but d'allier la totalité de son réseau s'élevant à 300 agences bancaires sur le territoire national.

La BDL est aussi en partenariat exclusif avec la Saa, elle a dédié « 28 » agences et a négocié le rajout de « 04 » autres à la commercialisation de 09 produits d'assurance.
Le CPA commercialise les produits de bancassurance avec 137 agences exclusivement dédiées à la CAAR et la BEA.
La CNEP a aussi signé une convention avec Cardif El Djazair, elle commercialise 10 produits sous trois « 03 » catégorie, et c'est tous le réseau CNEP qui s'y implique.
Le Doyenne des banques algériennes n'a pas failli à la règle, la BNA, dont nous décrirons l'expérience dans cet article, a signé trois conventions avec trois compagnies d'assurance entre 2007 et 2008 : Saa, CAAR, CAAT et se prépare à signer avec la CASH aussi.
Afin de répondre aux questions régulières concernant la faisabilité, les produits, les succès et les échecs de la bancassurance, nous présentons

l'expérience de la Banque Nationale d'Algérie dans ce domaine et visons à répondre aux questions suivantes :
Qu'est ce que la bancassurance ? Quels sont les produits d'assurances commercialisés via les réseaux bancaires? Quel est le modèle de distribution adopté ?quels sont les avantages offerts aux compagnies d'assurances, aux banques et aux assurés ? Quels sont les contraintes et les risques encourus par les banques ?

1-Le concept de la bancassurance :

Selon l'Union Algérienne des Sociétés d'Assurance et de Réassurance « UAR », On peut en principe définir la bancassurance soit d'un point de vue fonctionnel soit d'un point de vue institutionnel.
Le premier s'entend comme des services financiers intégrant des produits de la banque et de l'assurance : par exemple la souscription d'assurance des moyens de paiement (perte de carte, de chéquier, ...) ou l'assurance de perte de revenus (chômage, invalidité, ...) associée à la tenue d'un compte courant.
Le second concerne la manière dont est organisée la collaboration entre la banque et l'assurance ou d'autres organismes non bancaires. Cela se traduit de plus en plus par la création ou l'achat de sociétés d'assurances par des groupes bancaires, et en sens inverse de la diversification de groupes d'assurance dans la banque. [2]
Il ne faut, toutefois, pas confondre : la bancassurance avec l'assure banque ou c'est la compagnie d'assurance qui commercialise des produits bancaires et financier, combiné avec d'autres activités financières (opérations de marché, ingénierie financière), cela abouti à la création de groupes financiers parfois qualifiés de "supermarchés financiers".

2-Les produits couverts par la bancassurance :

Malheureusement, dans le cas de l'Algérie, la réglementation stipule que les banques soient, non seulement, tenues de commercialiser une liste prédéterminée de produits d'assurances, mais elles sont tenues de les vendre en l'état et ne sont pas mandatées de les modifier ou de les adapter à leurs propres produits bancaires. Et même en cas de création de filiales bancassurance, les participations des banques ne devront pas excéder 15% du capital de la nouvelle création.Ces produits sont dans le cas de la BNA [3]

[2] - N. Elyes, parlons de la bancassurance L'ACTUEL International. Spécial assurances, N° 77, mars 2007.www.uar.

[3]- Telles qu'ils apparaissent sur les conventions signées entre les parties

Tableau N°01 : produits d'assurances commercialisés par la BNA

Produits commercialisés CAAR	Produits commercialisés CAAT	Produits commercialisés Saa
	Assurance de personnes :	**En assurance de personnes :**
Assurance Crédit Immobilier (insolvabilité)		
Assurance Temporaire Décès	Individuelle Accidents	Produit de capitalisation (Avenir retraite)
Assurance Multirisques Habitations	Individuelle Voyage	Produit d'assurance en cas de décès (Associés)
Assurance Catastrophes Naturelles (Habitation)	Individuelle Groupe	Produit d'Assurance en cas de décès (Remboursement crédit) individuelle
Assurance Assistance voyage à l'étranger	Individuelle Voyage et assistance : A.V.A (Collective)	Produit d'Assurance mixte (Sécurité plus)
Pour les particuliers :	Individuelle Voyage et assistance : A.V.A (Particulier)	Produit (Retraite plus individuelle)
Individuelle Accident	Vie	Produit d'Assurance (Individuelle-Accidents)
Pour les PME/PMI/ Entreprises :	Décès	Produit d'Assurance Voyages et Assistance à l'étranger
Assurance Groupe	Mixte	Produit d'Assurance d'Indemnités Forfaitaires en cas d'Hospitalisation Chirurgicale
Individuelle Accident (Collective)	Capitalisation	**En assurance des risques d'habitation :**
	assurance Crédit :	Produit d'assurance Multirisques habitation
	Insolvabilité (Crédit à la consommation) [4]	Produits d'assurances contre les effets des catastrophes Naturelles sur les risques d'habitation
	assurance des risques simples d'habitation :	
	Multirisques Habitation : M.R.H	
	Assurance Obligatoire des risques Catastrophiques : CAT NAT (assurance obligatoire)	

Source : consolidé des conventions

[4]- Les crédits à la consommation étant annulés, ce produit n'a plus aucune raison d'être.

La BNA et toutes les banques sont mandatée à distribuer les produits d'assurances contre des commissions prédéfinies par les conventions suivantes

-Convention CAAR à partir du 22/06/2008, la durée de la convention n'est pas claire mais il est mentionné que c'est une convention renouvelable et prend effet à compter de la date de notification de l'accord de la commission de supervision des assurances.

-Convention CAAT à partir du 22/06/2008 pour trois années renouvelables et prend effet à compter de la date de notification de l'accord de la commission de supervision des assurances.

-Convention Saa à partir du 12/05/2008 pour une année renouvelables et prend effet à compter de la date de notification de l'accord de la commission de supervision des assurances.

3-Quel bénéfice pour les banques :

Il est à signaler que ce sont les mêmes commissions encaissées par les agences d'assurances et les agents généraux des assurances, il n'y a donc aucun avantage concurrentiel coté prix.

Voici, en infra, des tableaux démonstratifs des taux de commissions encaissés par la BNA :

Tableau N° 2 : Rémunération CAAR

Produits commercialisés	1ère phase	2ème phase	Commissions
Assurance Crédit Immobilier (insolvabilité)	**x**		05%
Assurance Temporaire Décès	**x**		07%
Assurance Multirisques Habitations	**x**		25%
Assurance Catastrophes Naturelles (Habitation)	**x**		05%
Assurance Assistance voyage à l'étranger	**x**		07%
Pour les particuliers :			
Individuelle Accident		**x**	/
Pour les PME/PMI/ Entreprises :			
Assurance Groupe		**x**	/
Individuelle Accident (Collective)		x	/

Source : Convention signée

La convention ne porte aucune mention concernant la rémunération des produits: individuelle accident, assurance groupe et individuelle accident collective.

Tableau N° 3 : Rémunération CAAT

Produits commercialisés	Commissions
Assurance de personnes :	
Individuelle Accidents	**9%**
Individuelle Voyage	**9%**
Individuelle Groupe	**9%**
Individuelle Voyage et assistance : A.V.A (Collective)	**9%**
Individuelle Voyage et assistance : A.V.A (Particulier)	**9%**
Vie	**9%**
Décès	**9%**
Mixte	**9%**
Capitalisation	**24%** de la 1ère prime 6% des primes annuelles
Assurance Crédit :	
Insolvabilité (Crédit à la consommation)	**06%**
Assurance des risques simples d'habitation :	
Multirisques Habitation : M.R.H	**20%**
Assurance Obligatoire des risques Catastrophiques : CAT NAT (assurance obligatoire)	**05%**

Source : Convention signée

Tableau N° 4 : Rémunération Saa

Produits commercialisés	Commissions
En assurance de personnes:	
Produit de capitalisation (Avenir retraite)	**3%** sur le 1er versement Et **01%** sur chaque versement ultérieur
Produit d'assurance en cas de décès (Associés)	**10%**
Produit d'Assurance en cas de décès (Remboursement crédit) individuelle	**10%**
Produit d'Assurance mixte (Sécurité plus)	**10%**
Produit (Retraite plus individuelle)	**03%**
Produit d'Assurance (Individuelle-Accidents)	**15%**
Produit d'Assurance Voyages et Assistance à l'étranger	**Option A:5%** **Option B:10%**
Produit d'Assurance d'Indemnités Forfaitaires en cas d'Hospitalisation Chirurgicale	**15%**
En assurance des risques d'habitation:	
Produit d'assurance Multirisques habitation	**20%**
Produits d'assurances contre les effets des catastrophes Naturelles sur les risques d'habitation	**05%**

Source : Convention signée

La comparaison de ces trois conventions nous permet de constater ce qui suit:

Tableau N° 5: Etude comparative des commissions

	CAAR	CAAT	Saa	Observation
Remboursement crédit	05%	-	10%	**Meilleur profit avec la Saa**
Individuelle Accident	Taux ne figure pas sur la convention	9%	15%	**Meilleur profit ave la Saa**
Voyage étranger et assistance	07%	9%	Option A:5% Option B:10%	**Meilleur profit avec la CAAT**
Multirisque Habitation	25%	20%	20%	**Meilleur profit avec la CAAR**
CAT NAT	05%	05%	05%	**Identique**

-Les commissions qui concernent les produits de bancassurance -CAAR - sont les plus basses entre les trois compagnies d'assurances ;

-Les commissions qui concernent les produits de bancassurance –CAAT- sont les plus stables 9% pour toute la catégorie « personnes » sauf capitalisation.

- Les commissions qui concernent les produits de bancassurance –Saa- sont les plus fluctueuses -entre 1% et 20%- mais aussi les plus élevé en général.

Ces taux de commissions paraissent comme même assez élevés, mais il y a lieu de souligner qu'ils sont prélevés sur des primes annuelles qui varient entre 800,00DA pour l'individuelle accident et 30.000,00DA pour le remboursement du crédit en cas de décès[5].

Voici quelques exemples de commissions prélevés par la BNA.

[5] -chiffres calculés par l'auteur de l'article avec les services des compagnies d'assurances concernés

Tableau N° 6: Détail structure du chiffre d'affaire

Produits	Commissions		
	CAAR	**CAAT**	**Saa**
Multirisque habitation	**355,00DA**	-	**284,00DA**
CAT NAT	**234,00DA**	**234,00DA**	**234,00DA**
Individuelle accidents	-	**74,00DA**	**123,00DA**
voyage et assistance à l'étranger	**260,51DA**	**335, 01 DA**	**372,24 DA**
Hospitalisation chirurgicale	-	-	**1.383,00DA / 1.037,70DA**
Remboursement de crédit en cas de décès	-	-	**3.330,00DA/ 2.368,00DA**

Source : composition de l'auteur

Nous remarquons que les montants des commissions perçues en hors taxes sont vraiment minimes, pour arriver à rentabiliser ces produits de bancassurance, la BNA et les banques en générale sont tenues de vendre en grandes quantités.

4-Facteurs de blocage :

La majorité des banques de la place ont choisit de commercialiser les produits d'assurances d'un seul partenaire en lui dédiant une bonne partie si ce n'est la totalité de leurs réseaux de distribution respectifs, la BNA par contre a choisi de départager son réseau entre trois à quatre partenaires (CAAT , CAAR, SAA et bientôt CASH Assurance).

Ce choix a couté à la BNA, des ressources, du temps et de l'énergie car il fallait dans ce cas piloter trois projets au lieu d'un seul comme ont fait les autres banques.

Contracter avec trois compagnies différentes, signifiait :

-le lancement de trois formations différentes pour son personnel désigné pour la vente de ces produits ;

-L'installation de quatre systèmes informatiques différents ;

-le lancement de trois campagnes publicitaires avec des prospectus et des affiches portant les logos de trois compagnies d'assurances ;

-Pour commercialiser les produits bancassurance, il y avait lieu de créer des boxes au niveau des agences bancaires, il a donc fallu concevoir trois types différents de boxes selon les normes de chaque compagnie d'assurances ;

-Les schémas comptables sont aussi différents, avec des procédures de traitement fonctionnelles, comptables et fiscales tout à fait différentes.

-Le système de prélèvement des commissions de la banque sur les primes d'assurances est différent (à la source ou après facturation).
Tous ces facteurs ont fait que la BNA ait tardé dans la distribution des produits de bancassurance.

5-Avantages et inconvenants :

Pour les banques, les compagnies d'assurance et les clients des deux institutions, l'utilisation des mêmes réseaux d'agences pour mieux les rentabiliser, vendre plus de produits à chaque client (vente croisée) et la proximité du client, sont les premiers avantages de cette diversification.
A titre d'exemple, quand un client bénéficie d'un crédit immobilier, il peut souscrire les assurances retenues en garanties de ce crédit, telles que l'assurance décès, invalidité et l'assurance Catastrophe Naturelle dans la même agence bancaire sans avoir à se déplacer.
Cette situation est bénéficiaire pour les trois parties, le client qui achète des produits et services financiers à la même source en économisant de l'énergie et du temps, le banquier qui perçoit des commissions et la compagnie d'assurance qui, grâce au réseau de la banque, a rallié un nouveau client.
Il y a aussi des inconvénients, par exemple la double casquette que porte le banquier chargé de vendre des produits de bancassurance qui nécessitent pour lui de prendre en charge une gamme de produits très divers et complexes, une plus grande complexité également de la gestion, …etc.
Il est vrai que la bancassurance assure de la proximité au client en souscrivant des polices d'assurances chez sa banque mais reste t-il que la gestion du sinistre soit toujours prise en charge au niveau des compagnies d'assurances.
De ce fait, le client choisi de souscrire son assurance au niveau de la compagnie d'assurance au lieu de la banque parce qu'il sait que, de toute manière, c'est la première qui va le rembourser, il préfère donc économiser le temps et abréger le chemin.
Pour expliquer la situation, revenons au client bénéficiaire d'un crédit immobilier et des assurances décès et CAT NAT auprès de la banque, en cas de catastrophes naturelles atteignant son bien immobilier, le traitement de son dossier ainsi que le remboursement se feront au niveau de la compagnie d'assurances et non pas au niveau de la banque, de ce fait, les clients assurés préfèrent souscrire leurs polices directement chez la compagnie d'assurance pour plus d'efficacité lors du traitement du sinistre.
Il y a aussi le facteur culturel, si l'assurance n'est pas légalement obligatoire, le consommateur ne voit pas l'intérêt de la prendre. Ce facteur engendre un double effet :
Le premier et que les produits d'assurance dommage sont les plus rentables sur le marché « automobile, catastrophes naturelles » sachant que le produit assurance automobile n'est pas commercialisé par les banques.

Le deuxième est que les assurances des personnes telles que le capital décès, invalidité, hospitalisation...etc. évoluent timidement et chez les compagnies d'assurances elles-mêmes et chez les banques à qui on a élargit la commercialisation de ce volet.

Et comme la bancassurance relève tant de la législation qui réduit la banque avec toutes ces ressources et capacité à un simple agent général, les banques n'arrivent pas à hisser cette activité selon le potentiel existant sur le marché.

Conclusion :

Pour conclure, nous pensons qu'une adaptation des produits de bancassurance s'impose, car les banques ont une panoplie de produits et de services assez complexes, elles devraient être capables de concevoir des produits d'assurances uniques et spécifiques adaptés à leurs propres produits bancaires et offrir des packages financiers complets et plus adaptés tout en ayant la possibilité de déterminer les conditions de leur vente (prix par exemple).

Pour se faire, il est primordial de réviser la réglementation relative à la bancassurance et la position des autorités par rapport à son développement, qui sont, bien évidemment, tout à fait essentielles pour le succès de la bancassurance. Des changements de législation en la matière peuvent influencer de façon positive ou négative les ventes des produits bancassurance.

Références bibliographiques :

Cet article est basé sur l'expérience professionnelle de son auteur.

1-Les ouvrages :

-Alain BORDERIE et Michel LAFITTE, La bancassurance « Stratégies et perspectives en France et en Europe», 1ère édition, France : Revue banque édition, 2004.

-J.P DANIEL, Les enjeux de la bancassurance, France : Edition Vernueil Eds De, 1994.

2-Forums:

-Abdelhakim BENBOUABDELLAH, le secrétaire permanent du CNA, Algérie forte hausse du chiffre d'affaires du secteur des assurances durant le premier trimestre 2013, invité du Forum Économie d'El Moudjahid : L'innovation, une des clés du succès futur, 12/05/2013, Algérie, Alger.

3-Réglementations et Textes de loi :

- L'ordonnance 95-07 du 25 janvier 1995 relative aux assurances (n° 65 du 08 mars 1995).

- Le décret exécutif n° 95-344 du 30 octobre 1995 relatif au capital minimum des compagnies d'assurances.

- Le décret exécutif n° 96-267 du 03 août 1996 fixant les conditions et les modalités d'octroi d'agrément des sociétés d'assurances et de réassurance.

- Arrêté du 28 janvier 2007 fixant les modalités et conditions d'ouverture des bureaux de représentation des sociétés d'assurances et/ou de réassurance.

- Le Décret exécutif n° 07-152 du 22 Mai 2007, modifiant et complétant le décret exécutif n° 96-267 du 3 août 1996 fixant les conditions et modalités d'octroi d'agrément des sociétés d'assurances et/ou de réassurance.

-Décret exécutif n° 07-153 du 22 mai 2007, fixant les modalités et conditions de distribution des produits d'assurance par les banques, établissements financiers et assimilés et autres réseaux de distribution: les sociétés d'assurances agréées peuvent présenter, sur la base d'une ou de plusieurs conventions de distribution, des produits d'assurance par l'intermédiaire des banques ou des établissements financiers et assimilés.

- Arrêté du 06 août 2007, fixant les produits d'assurance pouvant être distribués par les banques, établissements financiers et assimilés ainsi que les niveaux maximum de la commission de distribution (n° 59 du 23 Septembre 2007).

-Article 228 de l'ordonnance n° 95-07 du 25 janvier 1995, modifiée et complétée, la société d'assurances doit soumettre, à la commission de supervision des assurances, toute convention de distribution conclue entre elle et l'un des organismes visés ci-dessus, préalablement à sa mise en application.

-La convention de distribution-type régissant la relation entre la société d'assurances et la banque ou l'établissement financier est établie par l'association des assureurs.