

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

### 3 جامعة الجزائر

- العفو الضريبي وإشكالاته (د. بن عيشة باديس ، أ. طاطا إيمان)
- العوامل المؤثرة في إختيار مؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازن (أ. مزغيش عبد الحليم، أ. بوبعة عبد الوهاب)
- تنامي ظاهرة الأمولة في الاقتصاد (أ. الأغا تغريد ، أ. آيت بشير ليندة)
- معوقات تقييم وتقدير منحة التعاقد في ظل المعايير الدولية (أ. سلمى بواوي ، أ. يونس الاغواطى)
- اليقظة الاستراتيجية وسيلة تسييرية حديثة في ظل عصر المعرفة (أ. علاوة سلمى)
- أهمية تطوير المنتجات الجديدة (د. جلول بن قشوة)
- الحكم الراشد وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر (د. ذهبية الجوزي)
- واقع منظومة البحث العربية (أ. د. الداوي الشيخ، د. محمد الطيب دويس)
- مؤشرات تكوين رأس المال البشري بالجزائر في ظل اقتصاد المعرفة (أ. شتاتحة عائشة)
- الترويج وأهميته في تنشيط القطاع السياحي بالجزائر (أ. بلقاسم تويزة ، د. مراد زايد)
- تعزيز دور لجان المراجعة لمحاربة ظاهرة اتساع رقعة إدارة الأرباح (أ. د. صلاح حواس ، أ. حسيان عبد الحميد)
- دور الإدارة الالكترونية للأعمال في تميز مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية (بن عرجونة مسعودة)

# المؤسسة

---

مجلة دورية محكمة تصدر عن مخبر إدارة التغيير في  
المؤسسة الجزائرية - جامعة الجزائر 3

العدد 2 - 2013

---

العنوان: مجلة المؤسسة

مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية

كلية العلوم الاقتصادية، 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 الثاني

يصدر هذا العدد من مجلة المؤسسة في ظرف يتطلب من منظمات الأعمال الجزائرية بذل المزيد من الجهود بغية التأقلم والتكيف مع مستجدات وتغيرات وتحولات بيئتها الداخلية والخارجية الوطنية منها والدولية؛ وهذا في ظل تزايد حدة القيود والتهديدات المفروضة من محيطها؛ الأمر الذي يفرض عليها القيام بتشخيص إمكاناتها الداخلية حتى تتمكن من الوقوف على نقاط قوتها وتدعمها، وعوامل ضعفها وتلافيها قدر الإمكان؛ والقيام بتحليل إستراتيجي للفرص والتهديدات من أجل اغتنام الأولى، والتصدي للثانية.

لأجل ذلك يحاول هذا العدد من خلال المقالات المنشورة تقديم وجهة نظر علمية في هذا الأمر اعتماداً على التفكير الإستراتيجي والتحليل الموضوعي والمعالجة البناءة؛ وهذا إسهاماً من الجامعة باعتبارها بوتقة تنضج فيها الأفكار المبدعة والاستشراف الخلاق في المساعدة على تمكين أصحاب القرار في منظمات الأعمال من إيجاد حلول للمشكلات المطروحة، والوصول إلى صنع قرارات رشيدة تساعد على النجاح في عملية الاندماج في الاقتصاد المبني على المعرفة.

يتناول هذا العدد عدة مقالات تخص موضوعات تتعلق باليقظة، الترويج، ظاهرة الامولة، الحوكمة،... إلخ.

والله الموفق

أ.د. الداوي الشيخ

## مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية

مجلة علمية دورية محكمة في العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

جامعة الجزائر 3

الرئيس الشرفي : أ.د رايح شريط

مدير النشر : أ.د الداوي الشيخ

رئيس التحرير : د.حشماوي محمد

هيئة التحرير:

أ.دغول فرحات

أ.مزغيش عبد الحليم

أ.رياض عبد القادر

أمانة التحرير : الأغا تغريد

اللجنة العلمية و الإستشارية:

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

## شروط و قواعد النشر

مجلة المؤسسة،م جلة دورية علمية محكمة، تصدر عن مخبر إدارة التغيير بالمؤسسة الجزائرية بجامعة الجزائر 3 ،وهي مجلة تهتم بنشر الأبحاث و الدراسات العلمية ذات صلة بالعلوم الاقتصادية العلوم التجارية و علوم التسيير و التي تستجيب للشروط العلمية و المنهجية المتعارف عليها.ومن الشروط و القواعد الأساسية التي يجب على الباحث الالتزام 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 و الرسوم 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 و الثاني 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 و المراجع و المصادر و الجداول 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.
- يعبر مضمون الورقة البحثية المقدمة للنشر عن آراء أصحابها وليس بالضرورة رأي المجلة.
- ترفق مع الورقة البحثية نبذة شخصية عن سيرة الباحث (لا تتجاوز صفحة واحدة)
- يتلقى صاحب المقال النشور نسختين من العدد
- لا ترسل الأوراق العلمية إلا عن طريق البريد الإلكتروني التالي :  
revue\_entreprise@hotmail.fr

## المحتويات

رقم الصفحة	العناوين
7	العفو الضريبي وإشكالاته د. بن عيشة باديس أ. طاطا إيمان
27	العوامل المؤثرة في إختيار مؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازن عبد الوهاب بوبعة مزغيش عبد الحليم
41	تنامي ظاهرة الأمولة في الاقتصاد آيت بشير ليندة الأغا تغريد
55	معوقات تقييم وتقدير منحة التعاقد في ظل المعايير الدولية أ. سلمى بوادي أ. يونس الاغواطي
75	اليقظة الاستراتيجية وسيلة تسييرية حديثة في ظل عصر المعرفة أ. علاوة سلمى.
95	أهمية تطوير المنتجات الجديدة د. جلول بن قشوة
116	الحكم الراشد وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر د. ذهبية الجوزي،
134	واقع منظومة البحث العربية أ.د. الداوي الشيخ د. محمد الطيب دويس
145	مؤشرات تكوين رأس المال البشري بالجزائر في ظل اقتصاد المعرفة اعتمادا على التدريب د. شتاتحة عائشة
161	الترويج وأهميته في تنشيط القطاع السياحي بالجزائر بلقاسم تويزة ، د. مراد زايد ،

188	تعزيز دور لجان المراجعة لمحاربة ظاهرة اتساع رقعة إدارة الأرباح في الشركات الجزائرية أ.د/صلاح حواس /أ/حسياني عبد الحميد
200	دور الإدارة الالكترونية للأعمال في تميز مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية

### العفو الضريبي وإشكالاته

طاطا إيمان باحثة دكتوراه

د. بن عيشة باديس

كلية ع. الاقتصادية وع. التجارية وع. التسيير

كلية ع. الاقتصادية وع. التجارية وع. التسيير

جامعة الجزائر 3

جامعة الجزائر 3

**ملخص:** العفو الضريبي هو جملة تدابير تتخذها الحكومات، ويعتبر على رأس قائمة السياسات المنتهجة لمحاربة التهرب الضريبي وكذا استرجاع الأموال، وقد لجأت العديد من دول العالم إلى تطبيقه للتصدي لبعض الأزمات الاقتصادية. وعلى الرغم من النتائج الإيجابية التي حققتها هته الوسيلة في كثير من الأحيان، إلا أنها لا تزال محل جدال قائم بين مؤيد ومعارض لفعاليتها، هته الفعالية التي تقيدها جملة من الشروط. سنحاول من خلال هته الدراسة توضيح الإطار النظري لهته السياسة وكذا أهم النقاط التي تعاب عليها، مع التعرض لتجارب بعض البلدان التي سبق لها وأن لجأت للعفو من خلال برامج متنوعة، والجزائر واحدة من بين هته الدول التي سنت عفوا ضريبيا تحت عنوان إعادة جدولة الديون الضريبية، أين سنلقي الضوء على خصوصيات البرنامج المطروح، وكذا مدى إقبال الممولين عليه، مع محاولة تصنيفهم بحسب انتماءهم القطاعي عن طريق استغلال قاعدة بيانات إحدى المديريات الجهوية في ظل عدم توفر إحصائيات معبرة، ومنه الوصول إلى معرفة مدى نجاعة البرنامج المطروح خاصة وأن مؤشرات التهرب الضريبي في تزايد مستمر من جهة، وحاجة الدولة لاسترجاع أحد موارد ميزانيتها من جهة أخرى.

**Résumé :** L'amnistie fiscale est un ensemble de mesures qui visent à réduire ou à abandonner la dette fiscale établie à l'encontre des contribuables défaillants qui n'ont pas honorés leurs engagements fiscaux. Elle vient à la tête des mesures adoptées par les gouvernements pour lutter contre l'évasion fiscale, et également comme moyen d'attraction des recettes notamment étrangères. C'est pourquoi plusieurs pays ont optés pour cette politique pour faire face aux crises économiques et financières, et parfois même les crises politiques et sociales. Malgré les résultats positifs atteints par cette politique, mais elle demeure toujours au centre d'un débat controversé entre partisans et adversaires à l'égard de son efficacité. A travers cette étude, on

## مقدمة :

إن معظم الدول تهدف للوصول إلى أعلى مستوى من التقدم والتنمية والقضاء على المشاكل الاقتصادية والسياسية بالدرجة الأولى لأهميتهما، كامتصاص نسبة من البطالة ورفع القدرة الشرائية. وترجع هذه الأسباب والمشاكل إلى خلفيات متعددة وتختلف باختلاف البلدان كسوء التخطيط والتناقضات الهيكلية، مما يؤدي إلى تحطيم البنية الاقتصادية وهذا ما يتوجب اتخاذ سياسات اقتصادية ناجعة وفعالة من أجل تحقيق التوازن الاقتصادي الكلي، ولكي يكون هناك تسيير جيد لهذه السياسات تحتاج بطبيعة الحال إلى أموال ضخمة.

فالحاجة إلى هذه الأموال الضخمة تجعل الدولة تلجأ إلى الإصدار النقدي الذي في كثير من الأحيان ينجم عنه سلبيات وانعكاسات عديدة على الاقتصاد كالتضخم، وفي حالة عدم كفاية التمويل تلجأ إلى الاستدانة من الدول الأخرى مما ينجم عنه كذلك أزمة جديدة تسمى التبعية الاقتصادية.

وبالتالي سعياً لتحقيق تنمية شاملة متعددة الجوانب، تلجأ الدول إلى محاولة توفير الأموال دون تحديد اقتصادها عن طريق توسيع الإيرادات الضريبية باعتبارها أداة تساهم في الإنعاش الاقتصادي والاجتماعي. إلا أنه من جهة أخرى أصبحت الضرائب تمثل عبء ثقيل على عاتق المكلفين بأدائها، ومع توسع أنواعها ظهرت ظاهرة جديدة تهدد من فعاليتها ألا وهي ظاهرة **التهرب الضريبي**، هته الأخيرة أصبحت من أكبر انشغالات الدولة والباحثين في ميدان التشريع الجبائي كونها أخذت بعدا وطنيا ودوليا في الإساءة للحياة الاقتصادية للمجتمع، ومع تطور النشاط الاقتصادي والاجتماعي وما صاحبه من تطور للتشريع الضريبي، أخذت ظاهرة التهرب عدة أشكال وأوجه مما استوجب البحث عن وسائل لمكافحتها، ومن بين هته الوسائل التي شاع استعمالها دوليا :

**العفو الضريبي.**

ونظرا لتفشي ظاهرة التهرب الضريبي باتخاذها صورا وأشكالا متعددة مست كل دول العالم دون استثناء، اتجهت الأنظار إلى سياسة العفو الضريبي باعتبارها علاجا للظاهرة، رغم ذلك فمازال الجدال مطروحا بين مؤيد ومعارض لهته السياسة.

ومنه إلى أي مدى يمكن اعتبار العفو الضريبي وسيلة فعالة تحد من ظاهرة التهرب الضريبي؟  
من خلال هذا التساؤل الرئيسي وضمن سياق الإجابة عنه يمكننا طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. ماهية العفو الضريبي؟ أنواعه؟ أهدافه؟

2. سلبيات وإيجابيات العفو الضريبي؟

3. ماذا عن برامج العفو الضريبي المتبناة على مستوى بعض دول العالم؟

4. فيما يتمثل العفو الضريبي الأمثل؟

للإجابة على تساؤلات الدراسة تم وضع الفرضيات التالية:

1. يعتبر العفو الضريبي أحد الوسائل للحد من ظاهرة التهرب الضريبي وكذا استرجاع رؤوس

الأموال المهترية وذلك لما يعرضه من تسهيلات وتنازلات.

2. يعتبر العفو الضريبي وسيلة ضريبية مثلى للحد من التهرب الضريبي .

## I- مدخل إلى العفو الضريبي:

يقصد بالتهرب الضريبي لجوء الأفراد إلى وسائل غير مشروعة للامتناع عن دفع الضرائب المقررة عليهم، أو دفعها ولكن بمقدار أقل من المقدار المحدد قانوناً<sup>1</sup>، ولهذا التهرب عدة آثار تؤثر على الحياة الاقتصادية والمالية للوطن ومستقبل الحياة الاجتماعية وهذا يلحقه خسائر لميزانية الدولة وتشويه سياستها الاقتصادية وبالتالي ضعف القدرة الشرائية للمواطن وزيادة البطالة. ولهذا تم اللجوء إلى العفو الضريبي باعتباره وسيلة تمكن من استرجاع الأموال المهترية سواء على المستوى المحلي أو الدولي، ومن خلال هذا المدخل سوف نقوم بالتعرف على سياسة العفو الضريبي، أنواعه وأهدافه، وكذا حجج كل من المؤيدين و المعارضين له.

### 1- مفهوم وأنواع العفو الضريبي:

العفو الضريبي فرصة تتاح للممولين لتصحيح أخطاء السنوات الماضية، وقد يكون دائم أو لفترة محددة، ويسمح للمكلفين بالضرائب بتسوية وضعيتهم أمام مصلحة الضرائب طواعية، كما يسمح بالكشف عن المعلومات الغير دقيقة أو الغير كاملة للسنوات الضريبية الماضية أو الكشف عن التصريحات التي لم تبلغ خلال السنوات الماضية من دون عقوبة أو مقاضاة<sup>2</sup>. ومن شأنه إغلاق ملفات الماضي والنظر إلى المستقبل بروح وثقة جديدة بين الممولين ومصلحة الضرائب، أساسها عنصر الأمان حيث أن مصلحة الضرائب ستنظر إلى الممولين على أنهم أمناء إلى أن يثبت العكس وبعد ذلك تؤخذ عينات سنوية من بعض الأنشطة والقطاعات للتأكد من سلامة المعلومات التي بها<sup>3</sup>.

وفيما يلي سنتطرق إلى بعض تعاريف العفو الضريبي، حيث عرفه كل من :<sup>4</sup>

- Parle & Hirlinger (1986) : على أنه تدابير توفر للممولين فرصة وحيدة من أجل تسوية وضعيتهم بدفع ضرائبهم والفوائد الماضية دون الخضوع للعقوبات.
  - Andreoni (1991): عرفه على أنه تدابير اتخذتها الحكومة، تغفر بها كل أو جزء من العقوبات المستحقة على المكلفين بالضريبة إذا تم الإبلاغ طواعية عن المبالغ المخفية.
  - Alm (1998): العفو الضريبي يسمح للأفراد والمؤسسات بدفع الضرائب المستحقة عليهم غير المعلنة سابقا دون أن تخضع إلى العقوبات المالية والجنائية الجاري تطبيقها عادة عند اكتشاف تهرب ضريبي.
- كل هذه التعاريف تنصب إلى فكرة أساسية وهي أن العفو الضريبي وسيلة تحد من العقوبات المفروضة على الممولين الذين لم يؤدوا التزاماتهم الضريبية.

ومن أجل التعرف على أنواع العفو الضريبي يتم استخدام معايير مختلفة بغرض تصنيفه، وهي كالآتي<sup>5</sup>:

#### < حسب الهيئة أو السلطة المانحة للعفو الضريبي :

فالعفو الضريبي يمكن أن يكون بموجب قانون مصادق عليه من البرلمان، وفي بعض البلدان يمكن أن يكون العفو موضوعا لاستفتاء شعبي، كما يمكن أن يكون صادرا عن الحكومة بموجب قرارات أو مراسيم تنفيذية. ونجد في بعض الحالات عفو ضريبيا صادرا بموجب قرارات تقديرية للإدارة الضريبية، وعليه تنتج لدينا الأنواع التالية:

- عفو صادر بموجب استفتاء شعبي.
- عفو صادر بموجب قانون.
- عفو صادر بموجب نص تنفيذي.
- عفو صادر بموجب قرار تقديري للإدارة الضريبية، وهذا النوع الأخير عبارة عن تدابير تتخذها الإدارة الضريبية بإسقاط كل أو معظم العقوبات عن الممولين الذين لديهم استعداد للتصريح طواعية بالمبالغ المهترية، وبالتالي هو عفو ضمني.

#### < حسب المدة الزمنية : حسب هذا المعيار يمكن التمييز بين :

- العفو الدائم : وهو ذاك العفو غير المحدود بالزمن. وهذا العفو ليس نتيجة نص تشريعي أو تنفيذي أو قرار إداري، وإنما نجد الأنظمة الضريبية في بعض البلدان تتضمن عفو ضريبيا دائما يسمح للممولين بإعادة الضرائب غير المدفوعة في أي فترة. وبهذا يعتبر هذا العفو جزءا من التشريع الضريبي العام.
- العفو المؤقت :

وهو عفو محدود بالزمن، ويكون في غالب الحالات موضوع إجراءات تشريعية، تنفيذية، أو إدارية استثنائية.

#### ◀ حسب وتيرة العفو :

تعبّر وتيرة العفو عن عدد المرات التي يمنح فيها العفو خلال فترة زمنية معينة. ويلاحظ على العفو الضريبي عموماً، ضعف وتيرته إلا أنه يمكن التمييز بين :

- العفو الضريبي ضعيف التوتيرة : ويكون ذلك عندما يمنح مرة واحدة
  - العفو الضريبي مرتفع التوتيرة : ويكون ذلك عندما يأخذ الشكل التناوبي. وهذه حالة قليلة ومحدودة.
- ويعتبر ضعف وتيرة العفو إحدى الضمانات والمحددات الأساسية لنجاحه، لأن تكرار العفو الضريبي يغري المتهربين بالاستمرار في سلوكهم وعدم امتثالهم نتيجة أملهم في الاستفادة من عفو ضريبي قادم ومتوقع ويعتقد على نطاق واسع أنه يمكن اعتبار منح عفو ضريبي مرة واحدة كل أربع سنوات وتيرة مرتفعة.

#### ◀ حسب مدى تخفيض العقوبة :

فالشكل السائد للعفو الضريبي يكون مصحوباً دائماً بمسح العقوبات، خاصة ذات الطابع الضريبي، إلا أنه يمكن ألا يحدث مسح كامل للعقوبات وإنما بعضها. وعموماً يمكن التمييز بين :

• عفو المراجعة : ويكون بمنح الفرصة للممول للتصريح بالضرائب المتهرب من دفعها في الماضي من دون عقوبات، بغض النظر عن طبيعة هذه العقوبات.

• عفو الإرجاع : ويكون بمنح الفرصة للممولين بالتصريح بالضرائب المتهرب منها مع استفادتهم من عقوبات مخففة أو مقلصة.

كما يمكن التمييز بين :

- العفو المحض : ويكون ذلك بإلغاء جميع العقوبات،
- العفو الجزئي : ويكون ذلك سواء بإلغاء الأحكام القضائية في حالة العقوبات المالية أو تخفيض جزئي للغرامات.

#### ◀ حسب مدى تخفيض أو إلغاء الفوائد :

يتعلق العفو الضريبي بالضرائب غير المصرح بها في الماضي، إلا أنه من الناحية الاقتصادية للزمن قيمته وتكلفته وهذا ينطبق بدوره على الضرائب غير المصرح بها، ولهذا السبب من حق الإدارة الضريبية المطالبة بالفوائد على المبالغ المتهرب منها وبموجب ذلك يمكن التمييز :

- العفو الضريبي المؤدي إلى مسح الفوائد : حيث يتم مسح الفوائد المترتبة عن المبالغ المتهرب منها، فضلاً عن التعاضي عن العقوبات الضريبية والمدنية.

• العفو الضريبي المؤدي لمسح الغرامات والعقوبات: ويكون ذلك بإحضاع المبلغ المتهرب منها للحسم الزمني، انطلاقاً من كون الفائدة لا تعتبر عقوبة.

◀ **حسب مدى تخفيض الضرائب** : وفق هذا المعيار، هناك:

• عفو ضريبي من نوع "عرض بيع خاص" : ويكون بمنح الممولين المتهربين فرصة تغطية حاجياتهم الضريبية، أي تسديد التزاماتهم الضريبية بدفع مبالغ أقل من الممولين الممتثلين للقانون. سواء كان ذلك بتخفيض المعدلات الضريبية أو بتخفيض المبلغ المستحق بعد حسابه بتطبيق المعدل العادي.

• عفو ضريبي لا يؤدي إلى تخفيض في قيمة الضريبة، وإنما يكفل للمستفيد منه إسقاط أو التخفيف من العقوبات.

◀ **حسب مدى وجود التحقيق والبحث عن مصدر الدخل**: وفق هذا المعيار تميز بين:

• عفو ضريبي بالتحقيق: وهو عبارة عن عرض يقدم للممولين المستفيدين من العفو الضريبي، بحيث لا يتم فتح تحقيق معهم يتعلق بالمبلغ الحقيقي أو مصدر الدخل الخاضع للضريبة.

• عفو تبييض : ويمنح للمواطنين الذين لهم أصول غير مصرح بها تم جمعها خلال سنوات التهرب، وبموجب هذا العفو يتم منحهم فرصة التصريح بهذه الأصول إرادياً بهدف تبييضها.

◀ **حسب مدى التصريح**:

يؤدي تعريف العفو الضريبي إلى السماح للممولين الذين لم يصرحوا بضرائبهم في الماضي إلى التصريح بها. وعلى هذا الأساس يتم التمييز بين الممولين المقيدين في السجل الضريبي (الورد) وبين غير المقيدين به، وهم عبارة عن ممولين لم يسبق لهم التصريح بأي شيء لإدارة الضرائب. وهكذا يمكن الإشارة إلى ثلاثة أنواع من العفو الضريبي :

• عفو لا يمنح إلا لغير المقيدين في السجل الضريبي (الورد)، وذلك للتسجيل فيه، وهو عفو تصريح.

• عفو يمنح للممولين الذين صرحوا جزئياً بضرائبهم للتصريح بها كاملة.

• عفو يشمل الصنفين معاً.

◀ **حسب معيار المتابعة في الممارسة الضريبية** :

تقوم الإدارة الضريبية أحياناً بإحضاع الممولين لعمليات مراجعة تستهدف الكشف عن المبالغ الضريبية غير المدفوعة. ويمكن أن تقود المراجعة الضريبية إلى متابعات قضائية. وبهذا يمكننا التفريق بين :

• عفو لا يمكن الممولون الذين كانوا موضوع متابعة الاستفادة منه.

• عفو متابعة، ويمنح حصانة للمخالفين اتجاه متابعة الإدارة الضريبية لهم.

◀ **حسب معيار الإقامة** :

في الأدبيات الضريبية يتم التمييز بين المقيمين غير المواطنين في الدولة المانحة للعفو الضريبي، وبين المقيمين المواطنين، ويعني هذا أن العفو الضريبي يمكن أن يشمل صنفاً منهم دون الآخر أو كلاهما.

#### ◀ حسب معيار الشخصية القانونية :

هناك نوعان من الممولين حسب طبيعتهم القانونية، فهم إما أشخاص طبيعيين أو أشخاص معنويين، ويمكن أن يكون العفو الضريبي خاصاً بأحد الصنفين أو هما معاً.

#### ◀ حسب معيار نوعية الضريبة :

يضم كل نظام ضريبي عدداً من الضرائب المختلفة حسب طبيعتها، وحسب أساليب معالجتها. وبناءً عليه يمكن أن يشمل العفو الضريبي مجمل الضرائب تبعاً لطبيعة النظام الضريبي والضرائب المكونة له، إذ أن بعض الضرائب ذات اختصاص محلي أو إقليمي وبعضها وطني مركزي. ولهذا يمكن أن يشمل العفو الضريبي سوى الضرائب العائدة لمستوى سيادي معين أو يشمل مجمل الضرائب أو أنواعاً محددة منها فقط.

#### ◀ حسب معيار الفترة الضريبية :

ويتعلق بعدد الدورات أو الفترات الضريبية المعنية بالعفو. ويتيح هذا المعيار عدداً لا متناهياً من الخيارات أمام أصحاب القرار، وعموماً يمكن أن يكون العفو الضريبي:

■ متعلقاً بالفترة الضريبية الجارية.

■ متعلقاً بالفترات الضريبية السابقة.

#### 2- أهداف العفو الضريبي :

إن إصدار برنامج للعفو الضريبي وما يتضمنه من امتيازات كالتنازل عن غرامات التأخير أو إلغاء الحقوق لبعض السنوات وإلغاء مصاريف المتابعة الجبائية والقضائية ليس مجانياً ولكن الحكومات تسعى لتحقيق مجموعة أهداف أهمها<sup>6</sup>:

■ السماح للمكلفين بالضريبة بتسديد الضريبة والحقوق المغفلة وغير المسددة سابقاً دون احتساب غرامات التأخير.

■ يهدف برنامج العفو الضريبي لتحقيق مداخل إضافية للدولة، فمثلاً برنامج العفو الضريبي لسنة 2002 الذي أقرته وزارة الخزانة بولاية ميشيغن (Michigan) كانت حصيلته 81,9 مليون دولار سددت من طرف 2020 مكلف بالضريبة استفادوا من برنامج العفو الضريبي.

■ من خلال معرفة المكلفين الجدد وضمهم إلى هذا النظام تحصل زيادة في القاعدة الضريبية، مما يؤدي إلى زيادة التحصيل الضريبي في السنوات القادمة.

■ إن برنامج العفو الضريبي يهدف إلى إدماج جميع الأنشطة التي لم تخطر مصلحة الضرائب بمزاولة نشاطها مما يرفع الحصيلة والوعاء الضريبيين. وإن إدماج هذه المؤسسات له فوائد اجتماعية تعود على العمال غير المستفيدين من مزايا الرعايا الاجتماعية، فمثلا في مصر يوجد 35% من الأنشطة خارج التنظيم الرسمي وغير مصرح بها، ويعمل بها 40% من حجم العمالة في مصر.

■ إن طرح قانون للعفو الضريبي خاصة من طرف التكتلات الكبرى كدول الاتحاد الأوروبي مثلا يحقق هدفين رئيسيين أولهما توجيه ضربة للدول الملحقاً واستعادة كمية من رؤوس الأموال الهاربة تمكن من الحصول على مداخيل جبائية جديدة وسيولة غافية.

■ محاولة الحصول على مكاسب سياسية كما هو حال الرئيس الفرنسي نيكولا ساركوزي، فحسب الأستاذ هنري بيتر أستاذ القانون التجاري والدولي بجامعة جنيف، فالرئيس الفرنسي كان يبحث عن استعادة شعبيته التي انهارت بطرحه لفكرة عفو شامل أوروبي ليكون هجوماً ضد سويسرا لما يترتب عليه من انعكاسات على الساحة المالية السويسرية.

■ إعطاء فرصة للورثة بالتصرف بكل حرية في ثروته الموروثة عن الهالك والتي كانت مهربة، فقانون العفو يعطي هؤلاء الحرية في التصريح بهذه الممتلكات واستثمارها بكل حرية وفي ظروف عادية مع استفادتهم من إعفاء لمدة معينة غالباً ما تكون أكبر من الحالات الأخرى.

■ زيادة عن الأهداف السابقة فإن تأثير هذه العملية يكون في تسريع التسديد ( Accélération in payment) الذي يزيد في حجم التحصيل خلال فترة العفو الضريبي.

### 3- ايجابيات و سلبيات العفو الضريبي :

فيما يلي نستعرض أهم الحجج المؤيدة وتلك المعارضة للعفو الضريبي<sup>7</sup>:

#### « التكاليف الإدارية للعفو الضريبي :

واحدة من أهم الحجج المبررة لانتهاج الحكومة عفواً ضريبياً هي ميولها إلى تفضيل العفو الضريبي نظراً لانخفاض التكاليف الإدارية. إلا أن هناك اختلافاً في وجهات النظر، حيث يرى المختصون أن سن عفو ضريبي أقل تكلفة من الأساليب التقليدية المتمثلة في تحديد المتهمين وتحصيل المستحقات المتأخرة، حيث أن مراجعة الضريبة مكلفة إذا أدت في النهاية إلى عقوبات في شكل متابعات قضائية أو سجن، إضافة إلى أن عدم قدرة الحكومة على انتهاج سياسة لدعم وتطبيق القوانين الضريبية على المدى الطويل قد يكون الحافز لاستخدام العفو الضريبي من أجل خفض تكاليف المراجعة الضريبية.

إلا أنه في حالة إصدار عفو ضريبي تلاحه تهرب ضريبي وخفض لنسب الضرائب، فإن الحكومة هنا تتعرض لخسائر مالية فادحة، يتسبب فيها العفو الضريبي.

من هنا يمكن العفو الضريبي الحكومات من إنقاذ ومراجعة سياساتها الضريبية غير المنتجة والمكلفة، في السياق نفسه فانه يعد بمثابة التحقيق المجاني حيث يتم الكشف عن المتهربين من الضرائب عند استفادتهم من العفو.

« وظيفة العفو الضريبي في التأمين: وتميز عنصرين هنا:

- العفو الضريبي بمثابة تأمين ضد مخاطر التعرض للرقابة: حيث أن قرار المكلفين بإخفاء مداخيلهم يتم في بيئة مخوفة بالمخاطر، لذلك يعمل بوصفه شكلا من أشكال التأمين للحد من مستوى المخاطر.
- العفو الضريبي كشكل من أشكال التأمين الاجتماعي: حيث يرى المختصون أن العفو الضريبي من شأنه تحسين فعالية النظام الضريبي وكذا عدالة هذا النظام، بحيث من جهة يبقى أثر العفو الضريبي حياديا فيما يخص الميزانية العمومية للدولة، لأن الضرائب المفروضة في وقت ما ولم يتم تحصيلها هي موضوع عفو ضريبي والدولة لن تخسر شيئا من إيراداتها. ومن جهة أخرى، يمكن للعفو الضريبي أن يأخذ شكلا من أشكال التأمين الاجتماعي، حيث يسمح للمكلفين بتجنب وقوعهم في مأزق مالي نتيجة ارتفاع المستحقات الضريبية، ما يؤدي إلى حدوث تغييرات كبيرة في مستوى معيشتهم، لذلك فإن العفو يسمح لهم بتكبد حسائر أقل فيما يخص العبء الضريبي، فهو بذلك تأمين لمستواهم المعيشي.

« آثار بعث إشارة العفو الضريبي وأحداث التوقع:

إن المعلومة التي يتلقاها المكلف بالضريبة والتي تنشئ توقعات على أساس هذه الإشارة يجمع المختصون على أنها سلبية جدا كونها تدفع المكلف بالضريبة إلى التهرب الضريبي لأنه يدرك انه سوف لن يحاسب أو يعاقب على هذا التهرب الضريبي، هذا الأمر يدفع كذلك إلى إيجاد نوع من عدم المصادقية والعدالة، بحيث في حين يدفع مكلف بالضريبة كل المستحقات هناك البعض منهم من يعزف عن ذلك، ولن يتعرض لأي حساب أو عقاب، الأمر الذي من شأنه الإخلال بمصادقية النظام الضريبي. كما أن إعلان عفو ضريبي من شأنه أن يقلل الشعور بالذنب أو تأنيب الضمير بالنسبة للمكلفين بالضريبة المتهربين والذين يخضعون لهذا العفو، حيث يتم عرض التهرب الضريبي كفعل مغفور له، فالعفو يؤدي بشكل ما إلى تخفيض المساهمة في النظام الضريبي، وتجعل الغش والتهرب عاديا إلى حد ما، لذلك يلجأ المكلفون بالضريبة المخلصون إلى التقليل والتخفيض من مداخيلهم المصرح بها تجنبا للعبء الضريبي الذي تهرب منه غيرهم.

إعلان عفو ضريبي وتوقعات المستقبل: حينما تقوم الدولة بإعلان عفو ضريبي فهذا من شأنه أن يوحى للمكلفين بالضريبة بوجود عفو آخر في المستقبل مما يعطي الراحة والاطمئنان للمتهربين وينقص فيهم روح المسؤولية.

إعلان العفو وتوقعات الرقابة: يمكن للعفو الضريبي أن يشير إلى رفع إمكانية القيام برقابة جبائية عندما يخضع المكلفون بالضريبة لهذا العفو، حيث أن التجارب الضيئلة تؤكد أن أغلب المتهربين لا

يشاركون في العفو الضريبي بحجة الإبقاء على إخفاء مداخيلهم التي سوف تدخل حيز النظام الضريبي ابتداء من العفو وتخضع للرقابة والضرائب.

**نجاح العفو الضريبي وتوقع المشاكل الاقتصادية:** يشير الخبراء أن العفو الضريبي من شأنه إعفاء الحكومة عن المشاكل الهيكلية للنظام الاقتصادي والتي من شأنها توسيع حجم التهرب الضريبي، فبدل إعلان عفو ضريبي من المفروض النظر ودراسة المشاكل والعراقيل التي تؤدي بالمكلفين بالضريبة إلى التهرب الضريبي.

ونشير إلى أن اثر بعث إشارة حول عفو ضريبي يتوقف بقوة من جهة على نوع العفو المسطر، ومن جهة أخرى على المعلومات المقدمة حول هذا العفو وكل ما يتعلق به من مسائل، وذلك للتحديد الدقيق لهذا العفو مدة وفئات.

كما نشير إلى أن المكلفين بالضريبة المخلصين (ذوو السمعة الجيدة) يرون بعدم عدالة هذا البرنامج لأنه مححف في حقهم ومن شأن هذا البرنامج القضاء على النظام الضريبي والنشاط الرئيسي، في حين يرى بعض الكتاب أن برنامجاً للعفو الضريبي من شأنه أن يميز ويحدد المكلفين بالضريبة المخلصين من أولئك المتهربين، ويصنف كل في فئته، الأمر الذي يساعد على التعامل السهل مع كل فئة.

#### « العفو كأداة للمرونة الضريبية:

وهي من بين المبررات الايجابية للعفو الضريبي، والتي تضفي نوعاً من المرونة على النظام الضريبي، حيث أن التطبيق الصارم للقوانين في إطار السياسة الضريبية لا يسمح بالأخذ بعين الاعتبار بعض العناصر الخاصة والاستثنائية المتعلقة بالنظام الضريبي، وتعيق تعظيم الإيرادات الضريبية. كذلك فإن المرونة التي يمنحها العفو الضريبي تسمح بالأخذ بعين الاعتبار الفروقات أو التغيرات في سلوك المكلفين بالضريبة ومن ثم تسهيل إعادة بناء النظام الضريبي.

**اعتبارات عدم تجانس (تغاير) المكلفين بالضريبة:** يمكن لا احترام بعض مميزات النظام الضريبي أن تبني قيدا يحول دون تطبيق سياسة ضريبية مثلى، حيث أن مبدأ المساواة في الضريبة من شأنه أن يعالج كل الحالات الضريبية بطريقة وحيدة بين مختلف المكلفين بالضريبة ولا يخص كل مكلف وفقاً لحالته الخاصة وحالته هو، فمثلاً الميول للمخاطرة يعتبر أحد أهم محددات السلوك الضريبي، حيث يقوم بعض المكلفين بالضريبة بالتصريح بمجمّل مداخيلهم وآخرون ليسوا كذلك على الإطلاق لأنهم غير ميالون للمخاطرة ويريدون دوماً الاحتفاظ بمداخيلهم للمستقبل.

من هنا يسمح العفو الضريبي للدولة بالتمييز والفرقة بين معدلات الضريبة حسب الاختلافات في سلوك المكلفين بالضريبة، ويرى البعض في هذا الصدد أن سياسة مماثلة من شأنها رفع مداخيل الضرائب.

إعادة هيكلة الضريبة ومنحة العفو: إذا كان مستوى العقوبات أو احتمالات أن يتم اكتشاف المتهربين مرتفعا أو أن نسب الضريبة منخفضة سوف لن يقوم المكلفون بالضريبة بإخفاء مداخيلهم أو جزء منها، حيث أن احد مبررات العفو الضريبي هي إعادة هيكلة النظام الضريبي لاكتشاف قصور في مواده.

ففي إعادة هيكلة النظام الضريبي والقيام بتخفيض معدلات الضريبة أو الرفع من إمكانية كشف المتهربين ومعاقبتهم، نجد أن نسبة كبيرة من المكلفين بالضريبة المتهربين يسعون إلى المساهمة في النظام الضريبي ولكن لا يقومون بذلك خشية العقوبات المتوقعة، فتقوم الدولة هنا بسن عفو ضريبي.

## II - نماذج تطبيق العفو الضريبي في العالم.

### 1- العفو الضريبي بسويسرا:

تم تطبيق العفو الضريبي بسويسرا ابتداء من سنة 1940 ثم سنة 1945 وسنة 1969 أين جلب هذا العفو الأخير ماقيمته 11,5 مليار فرنك، حيث أن الممولين الذين لم يقوموا بالتصريح بمبالغهم والورثة كانوا معفيين من دفع أي غرامة لقاء تصريحهم بذلك، أين تم العفو عن الضريبة على ثروة المتوفى وتم تشجيع الورثة لتسوية وضعيتهم مباشرة بعد الوفاة عن طريق التصريح بالمتلكات والمتروكات دون إخضاعها لأي ضريبة<sup>8</sup>.

ابتداء من 2010/01/01 عرضت سويسرا عفوا جباثيا جزئيا يطبق على الضرائب على الدخل و الثروة للأشخاص الطبيعيين وكذلك الضرائب على الأرباح وعلى رأس المال للشركات . هذا العفو يحتوي بالخصوص على<sup>9</sup>:

- تبسيط إجراءات المطالبة بضرائب الميراث: فإذا كان الهالك قد أخفى الضرائب على الأرباح والثروة فيجب عندها تشجيع الورثة لتسوية الوضعية بالتصريح بعناصر الثروة، ولهذا قرر المشرع تخفيض مدة الضرائب المستحقة من 10 سنوات إلى 03 سنوات فقط وبالتالي يطبق العفو الضريبي على الضرائب المخفية على المداخيل والثروة للأشخاص الطبيعيين، وكذلك على الأرباح ورأس المال للأشخاص المعنويين وكذلك على المكتسبات العقارية. في حين جميع الضرائب الأخرى تبقى مستحقة على عاتق المكلفين بما.
- كما يتعين على كل شخص التصريح مرة واحدة مدى الحياة بالمتلكات غير المصرح بها للاستفادة من الامتيازات الموضحة في قانون العفو الضريبي.

- في حالة الإعلان مرة ثانية فيتم تطبيق غرامة تعادل خمس مبلغ الضريبة المخفية (المهربة)
- ويمكن رفع هذه الغرامة ثلاث مرات مبلغ الضريبة المهربة في حالة اكتشاف المبلغ من طرف المصالح الجباثية.

- ويتعين على كل شخص معني بالعفو أن يصرح بمبلغ الثروة المخفية (المهربة) وان يملأ تصريح على أن يظهر فقط المبلغ غير المصرح به الأكبر في 31 ديسمبر للعشر سنوات التي سبقت إرسال هذا النموذج

(عفو ضريبي فردي) أو الثلاث سنوات التي سبقت سنة الوفاة (عفو ضريبي للورثة) مع ضرورة إرفاق التصريح بالكشوفات البنكية أو البريدية لكل سنة.

أما الورثة فعليهم إرفاق التصريح بالعفو، شهادة الورثة حيث يتم تبيان ممثليهم وكذلك المنفذ، وبمجرد مراقبة التصريح يتحصل المعني على قرار التفرغ فيقوم بدفع ما عليه من مستحقات. وفي حالة عدم الامتثال بالتسديد يتم تطبيق الإجراءات المعمول بها قانوناً دون الحق في امتياز العفو الضريبي.

## 2- مشروع عفو جبائي أوروبي<sup>10</sup> :

دفعت الأزمة الاقتصادية والجهود الرامية لقطع الطريق على الجنات الضريبية دولا أوروبية كبرى للتفكير في مشروع عفو جبائي مشترك وهي بادرة قد تضيي مزيداً من المهشاشة على الساحة المالية السويسرية خاصةً.

هذا التوجه الذي طرحه رئيس الوزراء الايطالي سلفيو برليسكوني على الرئيس الفرنسي السابق نيكولا ساركوزي والمستشارة الألمانية أنجيلا ميركل في ختام القمة الأوروبية في بروكسل، ويمكن القول أن إيطاليا وفرنسا وألمانيا تعتمد إصدار عفو جبائي مشترك، وهي عملية توفر فائدتين على الأقل لكل من روما وباريس وبرلين تتمثل في توجيه ضريبة لدول الملحاً واستعادة كمية من رؤوس الأموال المهربة وتمكن من الحصول على مداخيل جبائية جديدة، وسيولة إضافية تساعد على تعزيز اقتصادياتها الوطنية، وإذا ما صح هذا التوجه فإن سويسرا قد تحتاج إلى درع تحتمي به من هجوم من هذا القبيل، حيث تشير آخر التقديرات أن حجم رؤوس الأموال الأجنبية المودعة في الحسابات المصرفية السويسرية يناهز 2000 مليار من الفرنكات.

وبالتأكيد فإن جزء من هذه الثروة الهائلة يعسر ضبطه بدقة ويقدم تحديداً من هذه الدول الكبرى الثلاث في الاتحاد الأوروبي. في الوقت الحاضر لازلت هذه الفكرة في بدايتها، كما يبقى من العسير تقييم الانعكاسات المترتبة عن قرار عفو جبائي شامل من هذا القبيل على الساحة المالية السويسرية. حيث قال توماس سوتر المتحدث باسم الرابطة السويسرية للسياسة "إنه من المبكر جداً عن ذلك نظراً لأننا نجهل الشروط التي ستكون هذه الدول مستعدة للقبول بما لإستعادة رساميلها" ويضيف توماس سوتر "لقد رأينا في حالة إيطاليا أن عفووا شاملاً كرمياً جداً يسمح بتحقيق نتائج، وفي ما يتعلق بالبلدين الآخرين فهما يواجهان خيارات سياسية دقيقة لذلك فإن عفوواً شاملاً سيكون حسب رأيي في مصلحتهما".

## 3- العفو الضريبي بتونس:

تم بمقتضى القانون التونسي عدد 41 لسنة 2007 المؤرخ في 25 جوان 2007 المتعلق بسن عفو عن مخالفات الصرف والحماية إقرار العفو<sup>11</sup> :

- عن مخالفات الصرف المرتكبة قبل تاريخ دخول القانون المذكور حيز التنفيذ و المتعلقة ب:

▪ عدم التصريح بالمكاسب بالخارج

■ عدم إعادة مداخيل ومحاصيل المكاسب المشار إليها أعلاه والمكاسب من العملات إلى البلاد التونسية وعدم إحالتها كلما اقتضت الترتيب تلك الإحالة،

■ مسك عملات في شكل أوراق نقدية أجنبية بالبلاد التونسية وعدم إيداعها لدى وسيط مقبول وعدم إحالة هذه العملات كلما اقتضت الترتيب تلك الإحالة.

- عن مخالفات الجباية المتعلقة بعدم التصريح بالمداخيل والأرباح المتعلقة بالمكاسب والعملات المشار إليها أعلاه.

و للانتفاع بالعمو المذكور أعلاه، يتعين على الأشخاص المعنيين في أجل لا يتجاوز السنة من تاريخ دخول القانون حيز التنفيذ أي ابتداء من يوم 3 جويلية 2007 خاصة :

■ إيداع تصريح خاص بالمداخيل والأرباح موضوع العفو لدى القبضة المالية المؤهلة الملحق بهذه، ويجب أن يرفق التصريح :

■ بوثيقة تثبت إعادة المداخيل والأرباح والعملات إلى البلاد التونسية،

■ بوثيقة تثبت إحالة المداخيل والأرباح والعملات إلى وسيط مقبول أو إيداعها في الحسابات الخاصة بالعملة أو بالدينار القابل للتحويل،

■ بنسخة من التصريح المودع لدى البنك المركزي التونسي إذا اقتضت الحالة هذا التصريح.

■ دفع مبلغ مالي يقدر ب 5% من قيمة المكاسب في تاريخ التملك أو من المقابل بالدينار للمداخيل أو الأرباح أو العملات التي تم إعادتها إلى البلاد التونسية وإحالتها إلى وسيط مقبول أو إيداعها في الحسابات المشار إليها أعلاه،

■ ويتعين عليهم عدم تحويل أكثر من 20% من المبالغ موضوع العفو والمرصودة بالحسابات بالعملة أو بالدينار القابل للتحويل إلى الخارج إلا بعد انقضاء ستة أشهر من تاريخ إيداعها في تلك الحسابات

كما أنه لا ينتفع بالعفو بعنوان المخالفات المنصوص عليها أعلاه مرتكبوا هذه المخالفات الذين اتخذ ضدهم إجراء قضائي أو أي إجراء إداري تم إشعارهم به قبل دخول القانون حيز التنفيذ أي قبل يوم 3 جويلية 2007.

كما أورد مشروع قانون المالية لسنة 2012 في باب الإجراءات لتيسير دفع الديون المتخلدة بذمة المطالبين بالأداء سنّ عفو جبائي شامل، وفسّرت وزارة المالية اتخاذ مثل هذا الإجراء بكون استخلاصات الديون المثقلة التي شهدت خلال سنة 2011 تراجعاً ملحوظاً وعزوفاً من قبل المطالبين للأداء لتسوية وضعياتهم. ويرجع ذلك بالأساس إلى الوضعية الاقتصادية والمالية التي مر بها المطالبون بالأداء والعبء الكبير المنجرّ عن تراكم الفصول مع إضافة خطايا المراقبة وخطايا التأخير في الاستخلاص، وقصد تعبئة الموارد الضرورية لتمويل ميزانية الدولة لسنة 2012 من ناحية وتيسيراً للمواطن للقيام بواجبه الجبائي على الوجه الأكمل، اقترح سنّ عفو جبائي يتم بمقتضاه التخلي إما كلياً أو جزئياً عن الديون المثقلة الراجعة

للدولة بعنوان الديون الجبائية والخطايا والعقوبات المالية والصرفية والديوانية. ويشمل كذلك العفو الجبائي المقترح الديون الراجعة للجماعات المحلية بعنوان المعلومين على العقارات المبنية والأراضي غير المبنية. و تتم إجراءات التخلي حسب الشروط التالية:

#### - الدّيون الجبائية:

أ - التخلي الكلي: التخلي عن الفصول التي لا يفوق مبلغها 300 دينار في الأصل بالنسبة لكل فصل  
ب - التخلي الجزئي : التخلي عن خطايا المراقبة وخطايا التأخير في الاستخلاص ومصاريف التتبع، شريطة اكتتاب رزنامة دفع على مدة أقصاها 5 سنوات حسب أهمية المبالغ قبل غرة أبريل 2012.

#### - الخطايا والعقوبات المالية والخطايا الديوانية والصرفية:

أ - التخلي الكلي: التخلي عن الفصول التي يفوق مبلغها المتبقي 200 دينار بالنسبة لكل فصل.  
ب- التخلي الجزئي: التخلي عن 50 % من مبلغ كل خطية و عن مصاريف التتبع، شريطة اكتتاب رزنامة دفع لا تتعدى فترة قصوى بخمس سنوات

#### - الدّيون الراجعة للجماعات المحلية:

أ - التخلي الكلي: التخلي الكلي عن الديون بعنوان المعلومين على العقارات المبنية و الأراضي غير المبنية و المثقلة لسنة 2007 و ما قبلها.

ب- التخلي الجزئي : بالنسبة للمعالم الراجعة للجماعات المحلية من المعلوم على المؤسسات ذات الصبغة الصناعية أو التجارية أو المهنية و المعلوم على النزل و معلوم الإجازة على محلات بيع المشروبات: سحب الإجراءات المزمع اتخاذها بخصوص الديون الجبائية للدولة على الديون المتعلقة.

و بالنسبة للمعلومين على العقارات المبنية و الأراضي غير المبنية:

\*الخلاص الكامل للمعلوم المثقل بعنوان 2012

\*التخلي عن 50 % من الديون بعنوان 2008 إلى 2011 مع التسديد دفعة واحدة بالنسبة للمبالغ التي تقل عن 150 د و إمكانية الجدولة بالنسبة للمبالغ التي تفوق 150 د.

هذا ويستثنى من تطبيق الإجراءات المذكورة الديون المتخلدة بذمة الأشخاص المعنيين بالرسوم عدد 13 لسنة 2011 المؤرخ في 14 مارس 2011 المتعلق بمصادرة أموال وممتلكات منقولة وعقارية.<sup>12</sup>

#### 4- العفو الضريبي بالجزائر :

الجزائر على غرار البلدان الأخرى لم تقم بتطبيق أي عفو ضريبي فيما مضى رغم الأزمات الاقتصادية والمالية التي مرت بها.

وبإسقاطنا للمفاهيم النظرية التي جاءت بالجزء الأول فيما يخص ماهية العفو الضريبي على التعليم رقم 034/و م/م ع/ض م/ع 12 الصادرة عن المديرية العامة للضرائب في 15.01.2012 فارتأينا القول أن الجزائر بسنة 2012 سنت عفوا ضريبيا متعلقا بإلغاء العقوبات الناجمة عن عدم التصريح والغرامات المتعلقة بتأخير الدفع، بالرغم من أن هته التعليمه لم تتخللها عبارة عفو ضريبي. ويعتبر هذا القرار ثمره المجادلات والمناقشات المطروحة في إطار اجتماع الثلاثية (الحكومة، الشريك الاجتماعي (النقابة) وأرباب العمل (البترونة)).

وتنص التعليمه على منح المؤسسات التي بعاتقها ديون ضريبية إمكانية دفع مستحقاتها بالتقسيط مع إلغاء العقوبات المتعلقة بالوعاء وتلك المتعلقة بالتحصيل، كما تنص على أن الديون الضريبية المعنية بهذا الامتياز هي تلك الصادرة قبل 31.12.2011، وتخص فقط المكلفين الخاضعين للنظام الحقيقي (أي أن أصحاب الضريبة الجزافية والمهن الحرة مقصون من العفو) ويقضى أيضا المكلفين الصادرة في حقهم متابعات قضائية وأولئك المشاركين في عمليات الاحتيال والتزوير.

وينتهي مفعول هذا العفو في 31.03.2013، وسيضطر المكلفين بعد هذا التاريخ إلى دفع كل الغرامات والعقوبات الجبائية بالإضافة إلى الضرائب الأصلية.

فيما يخص الدفع بالتقسيط، يمكن منح المؤسسة المدينة جدول زمني يصل 36 شهرا كأقصى حد مع إلغاء الدفعة الأولية المنصوص عليها في القانون العادي المتعلق بجدول التقسيط. (المواد 156-158 من قانون الإجراءات الجبائية)<sup>13</sup>.

وسيتضح لنا في المثال التالي مدى أهمية هذا الإجراء بالنسبة للمتعاملين الاقتصاديين:

شركة جزائرية خضعت لمراقبة وتحقيق محاسبي من طرف مصالح الضرائب التي أصدرت في حقها تصحيح ضريبي نتج عنه جدول فردي مفصل كالآتي:

أساس ضريبي: 1.000.000 دج

عقوبة وعاء : 25% (أساس) = 250.000 دج

لم تقم الشركة بدفع الدين في الآجال المحددة فأنجر عن ذلك غرامات "تأخير السداد" والتي بلغت الحد الأقصى 25% بعد مرور 6 أشهر فما فوق، وعليه:

عقوبة التحصيل : 25% من (مبلغ الجدول) = 25% x (1.250.000) = 312.500 دج  
ومنه أصبحت الشركة مدينة لخزينة الدولة بمبلغ: (1.000.000+250.000+312.500) = 1.562.500 دج، ناهيك عن المتابعات المالية والقضائية التي قد تتعرض لها من طرف قابض الضرائب.

وبالتالي إذا أرادت الشركة الاستفادة من العفو الضريبي، فما عليها دفع سوى مبلغ الأساس الضريبي أي 1.000.000 دج (سواء دفعة واحدة أو الاستفادة من الدفع بالتقسيط) وهذا ابتداءً من الفاتح أبريل 2013 وبهذا تكون قد استفادت من عفو يقدر بأكثر من 56% من إجمالي الدين مع تسهيلات مرتبطة بتوفر السيولة المالية في حساباتها المصرفية.

إلا أنه تزامناً مع هدوء الأوضاع السياسية والاجتماعية وبعد ملاحظة الإقبال الهائل على هذا الإجراء من طرف المتعاملين الاقتصاديين والذي فاق عددهم حسب تصريح مدير العمليات الجبائية بالمديرية العامة للضرائب السيد اسعد امحمد 15500 طلب على المستوى الوطني، أين بلغت القيمة الإجمالية للديون الجبائية 92 مليار دينار جزائري مقسمة إلى 58 مليار دينار كضرائب ورسوم أصلية و34 مليار دينار كعقوبات وغرامات، تراجعت السلطات الضريبية عن هذا القرار نسبياً عن طريق إصدار تعليمتين جديدتين في سبتمبر 2012 وجانفي 2013 أين حصرت المستفيدين من هذا الامتياز في المؤسسات التي تنشط في قطاع الإنتاج وكذا قطاع الخدمات، مقصية بذلك المؤسسات التي تنشط في العمليات التجارية من شراء وبيع واستيراد وتصدير.

كما اشترطت على المؤسسات، عمومية كانت أم خاصة، أن تبرر معاناتها من ضائقة مالية حتى تستفيد من هذا العفو، كأن تثبت أن مواصلة ممارسة نشاطها مرهون بتسريح جزئي للعمال أو بالتنازل عن عناصر من أصولها أو تبين غرقها في ديون بنكية متراكمة وهذا ما يعبر عنه عن طريق تقديم تقرير محافظ الحسابات يشرح فيه الوضعية المالية للمؤسسة عند تقديم طلب الاستفادة من إعادة جدولة الديون الجبائية.

وكمحاولة لمعرفة مدى اقبال المكلفين بالضريبة على هذه القرار، وفي ظل غياب احصائيات وطنية وحتى جهوية تفصيلية، لدينا فيما يلي أرقام احصائية لإحدى المديريات الجهوية لسنة 2012، أين تم فيه احصاء مبلغ الدين الجبائي المتضمن لطلبات المتعاملين الاقتصاديين المقدمة لدى المديرية الولائية التابعة لها بغرض الاستفادة من إعادة جدولة الديون الجبائية (العفو الضريبي)، والذي سبق وقمنا بعرض نصه.

**الجدول رقم 1: بعض الإحصائيات لمبلغ الدين الجبائي لإحدى المديريات الجهوية**

7 293 816 413	حقوق أصلية % 64	مبلغ الديون الجبائية حسب الطبيعة
1 970 742 512	غرامات الوعاء % 17	
2 096 441 466	غرامات التحصيل % 18,5	
11 359 000 421	المبلغ الاجمالي للدين	

295 129 310	حق أساسي مسدد	مبلغ الديون من حيث الاستحقاق
0	غرامات التأخير مسددة	
6 998 687 103	المبلغ المتبقي تسديده	
1439	عدد الطلبات المقدمة	اعادة الجدولة
1439	عدد الطلبات المدروسة	
367	عدد الطلبات المرفوضة	
1072	عدد الطلبات المقبولة	

المصدر : المديرية الجهوية للضرائب

ومنه فقد بلغ اجمالي الدين الجبائي الجهوي المعني بهذا الامتياز 11 359 000 421 دج، ما يراوح 64 % من قيمته عبارة عن حقوق أصلية بقيمة 7 293 816 413 دج ونسبة 17 % عبارة عن غرامات الوعاء بقيمة 1 970 742 512 دج، كما تم تسديد فقط ما يقارب نسبة 4 % من اجمالي الحقوق الأصلية خلال نفس السنة بقيمة 295 129 310 دج، دون أي تسديد لغرامات التأخير. وبالتالي فان قيمة العقوبات وكذا غرامات التأخير التي ستتخلى عنها هذه المديرية الجهوية جراء تطبيق هذا العفو تفوق 4 مليارات دج، و في المقابل سيكون هناك تحصيل أكيد في أجل أقصاه 36 شهرا لمبلغ 7 293 816 413 دج. من جهته وصل عدد الطلبات المقدمة الى 1439 طلب، تم رفض 367 طلب لعدم استيفاء الشروط المنصوص عليها في كل من التعليمتين السالفة الذكر. كما قمنا باستغلال قاعدة بيانات احدى المديريات الولائية والمتعلقة بملفات المتعاملين لطلب الاستفادة من العرض المقدم، أين قمنا بتصنيف المبالغ على أساس قطاع النشاط الذي تنتمي اليه المؤسسة (التجارة، الخدمات، البناء و الانتاج) والذي مكنتنا من ملاحظة مايلي :

**جدول رقم 2: تصنيف الحقوق و الغرامات حسب قطاع النشاط**

مبلغ السداد  
الشهري

المجموع

غرامات السداد

غرامات الوعاء

حقوق أصلية

101 772 624,00

974 583 905,00

185 400 787

156 738 287

663 074 832

قطاع التجارة  
(57 طلب)

113 999 515,00	1 683 981 358,00	320 775 823	406 708 616	956 496 919	قطاع الخدمات (64 طلب)
52 788 658,00	453 385 289,00	88 901 882	67 045 33	297 438 077	قطاع البناء (35 طلب)
23 608 469,00	226 599 872,00	44 034 933	614 782 614	144 782 325	قطاع الإنتاج (20 طلب)

### المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على بيانات مقدمة من طرف مديرية الضرائب

من خلال الأرقام الاحصائية يتضح أن كل من قطاع الخدمات والقطاع التجاري يحتلان الصدارة من حيث عدد الطلبات المودعة يليها قطاع البناء ثم في الأخير قطاع الانتاج.

ويمكن تفسير الاقبال الكبير لمعاملتي قطاع الخدمات بكون تعاملاتهم مع مؤسسات الدولة كبير خاصة و أن من ضمن شروط دخولهم المناقصات مرتبط بإثبات تسوية الذمة المالية ازاء مصلحة الضرائب ، وبالتالي فانه من غير مصلحة مكلفين هذا القطاع التهرب من تسديد مستحقاتهم خاصة وأنه من السهل تتبع أثر الحركة المالية في ظل التعامل مع مؤسسات الدولة و التي تتعامل بالشيكات . الأمر نفسه بالنسبة لقطاع التجارة خاصة مؤسسات الاستيراد و التصدير التي يتوجب عليها اثبات تسوية ذمتها المالية الضريبية ، بالخصوص عند التقدم للحصول على شهادات دفع رسم التوظين البنكي، يلي هذين القطاعين قطاع البناء والذي يحرص هو الاخر على دخول المناقصات العمومية وبالتالي تسوية ذمته المالية

أما قطاع الانتاج و التحويل فعدد ومبالغ الطلبات المقدمة متواضعة نوعا ما مقارنة بالقطاعات الأخرى ، ويمكن ترجمة هذا الاقبال المتواضع لهذا القطاع كون سير نشاطه غير مقيد بشروط اثبات تسوية الذمة المالية ازاء مصلحة الضرائب في كل مرة

وبالتالي فمجال تحرب المكلفين بقطاع الانتاج أكبر عنه من القطاعات الأخرى .

مما يدفعنا للتساؤل عن مدى نجاعة وسيلة العفو الضريبي في استقطاب كل المتعاملين الاقتصاديين لتسديد ديونهم الضريبية بالرغم من الامتيازات المقدمة و الحد من ظاهرة التهرب الضريبي ، خاصة في ظل صفة التراجع التي ميزت قرار السلطات الضريبية في هذا الشأن مقصية بذلك عدد كبير من الطلبات ، مما قد يؤدي الى زعزعة ثقة المتعاملين الاقتصاديين بها في المستقبل، وبالتالي جني نتائج سلبية لا ايجابية .

خاتمة :

من خلال ما سبق، توصلنا إلى أن العفو الضريبي من بين أهم الإجراءات الضريبية التي تلاقي تطبيقا من قبل مختلف دول العالم بغرض التصدي للضغوط الاجتماعية و التصدي لظاهرة التهرب الضريبي نظرا للتنازلات والتسهيلات المتنوعة التي يقدمها للممولين. إلا أن هذا لا ينفي وجود جدال قائم حول مدى فعالية هته السياسة على النظام الضريبي الذي يعتبر جزءا من النظام المالي والذي هو بدوره جزء من النظام الإقتصادي، أي أن علاقة النظام الضريبي بالنظام الاقتصادي هي علاقة الجزء من الكل، ولا يوجد النظام الضريبي في فراغ بل يوجد ضمن نظام اقتصادي واجتماعي وسياسي معين، ولهذا وجب الحذر من مدى تأثير هذه السياسة.

ومن خلال تطرقنا للعفو الضريبي بسويسرا لمسنا إقبالا على هته السياسة على مر السنوات بأنواع مختلفة والتي حققت مداخيل إيجابية، كذلك بالنسبة لتونس والتي عاودت اللجوء إليه بعدما لجأت إليه سابقا كمحاولة لتجاوز الأزمة الاقتصادية السياسية التي مرت بها. كذلك الجزائر التي تبنته في طيات الإجراءات المتعلقة بجدولة الديون الضريبية.

وقد توصلنا إلى صحة الفرضية الأولى باعتبار أن العفو الضريبي أحد الوسائل للحد من ظاهرة التهرب الضريبي وكذا استرجاع رؤوس الأموال المهربة وذلك لما يعرضه من تسهيلات وتنازلات، باعتبار النتائج المحققة في سويسرا ودول عديدة أخرى نتيجة تطبيق هته السياسة. إلا أن هذا لا ينفي التأثير السلبي الذي قد يمس بمصدقية القوانين من حيث معاملتها بالمثل بين المكلفين بالضريبة الملتزمين والمتهربين وكذلك قد يؤدي هذا إلى تقاعس المكلفين بالضريبة على أمل الاستفادة من برامج عفو لاحقة، هذا ما يدعوننا إلى نفي الفرضية الثانية أين اعتبرنا أن العفو الضريبي وسيلة ضريبية مثلى للحد من التهرب الضريبي.

وبالتالي فيمكننا القول أن العفو الضريبي يجب أن لا يرتبط بخاصية التكرار في تطبيقه، وأن يكون فرصة فريدة من نوعها على الأقل على المدى القصير لكي يحافظ على نجاعته النسبية، بحيث أن الاستخدام المتكرر قد يؤدي إلى زيادة التهرب الضريبي.

ومنه توصلنا إلى ما يلي:

- يتيح العفو الضريبي الفرصة للمؤسسات بالاندماج بالأطر القانونية والتشريعية .
- يساهم العفو الضريبي في حل المنازعات المتراكمة.
- نجاعة العفو الضريبي في استرجاع الأموال المهربة أمر نسبي نظرا لقوى الجذب التي ستكون بالمرصاد.
- العفو الضريبي الأمثل يجب أن يكون مرتبطا بخاصية عدم التكرار .
- الإفراط في استخدام العفو الضريبي وكذا القرارات المتراجع عنها قد يؤديان إلى نتائج عكس الأهداف المسطرة.

## الهوامش :

- 1- حمريط رشيد، سلسلة محاضرات في مقياس جباية المؤسسة، جامعة محمد خضير بسكرة. ص.179
- 2-<http://www.duhaime.org/LegalDictionary/T/TaxAmnesty.aspx> consulté le : 25/04/2012.
- 3- د/أسامة عبد الخالق، حوكمة المنظومة الضريبية وجذب الاستثمارات، المؤتمر الضريبي الرابع، سبتمبر 2004، متاح على : [www.hawkama.net/files/pdf/case158.pdf](http://www.hawkama.net/files/pdf/case158.pdf)
- 4- Florian Chatagny, L'analyse Economique Des Amnisties Fiscales, mémoire de master, Université De Fribourg, Faculté Des Sciences Économiques Et Sociales, Département D'économie Politique, Fribourg (Allemagne), Url : [www.idheap.ch/idheap.../Analyse+économique+des+amnisties+fiscales.pdf](http://www.idheap.ch/idheap.../Analyse+économique+des+amnisties+fiscales.pdf) consulté le 22/04/2012.
- 5- د/عبد المجيد قدي، دراسات في علم الضرائب، الطبعة الأولى، الأردن، دار جرير، 2011، ص ص 235.
- 6- حميدانو صالح، اتجاهات العفو الضريبي في العالم، بحث علمي في إطار مقياس الجباية المعمقة، قسم ماجستير، فرع العلوم التجارية، تخصص: محاسبة و جباية، جامعة قاصدي مرباح (ورقلة): كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، 2010. ص 11-13
- 7- بولبواب نوال، العفو الضريبي وإشكالاته، بحث علمي في إطار مقياس مشاكل جباية معاصرة، قسم دكتوراه، فرع العلوم التجارية، تخصص: محاسبة و مالية، جامعة الجزائر3: كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، 2011. ص 7-9

8-Bernard Wuthrich ,Feu vert pour une amnistie fiscale,journal le Temps,  
Berne,20/12/ 2007 , Url :[www.iam.ch/files/news/2007.12.20\\_LeTemps.pdf](http://www.iam.ch/files/news/2007.12.20_LeTemps.pdf), Consulté le  
20/04/2012.

9- حميدانو صالح، اتجاهات العفو الضريبي في العالم، بحث علمي في إطار مقياس الجباية المعمقة، قسم  
ماجستير، فرع العلوم التجارية، تخصص: محاسبة و جباية، جامعة قاصدي مرياح (ورقلة): كلية العلوم التجارية  
والاقتصادية وعلوم التسيير ، ص ص 17-20.

10-Nicole della Pietra, La Suisse menacée par une amnistie fiscale européenne,  
URL :[http://www.swissinfo.ch/fre/Dossiers/Le\\_secret\\_bancaire\\_dans\\_la\\_tourmente/Actualites/La\\_Suisse\\_menacee\\_par\\_une\\_amnistie\\_fiscale\\_europeenne.html?cid=196146](http://www.swissinfo.ch/fre/Dossiers/Le_secret_bancaire_dans_la_tourmente/Actualites/La_Suisse_menacee_par_une_amnistie_fiscale_europeenne.html?cid=196146);Publié en  
Mars 2009, Consulté le 25/04/2012.

11- مذكرة عامة عدد 2007/34، الإدارة العامة للدراسات والتشريع الجبائي: وزارة المالية، الجمهورية التونسية،  
على الخط، صفحة الواب:

[http://www.impots.finances.gov.tn/documentation/notes\\_communes\\_ar/NC2007/nc34\\_2007\\_ar.pdf](http://www.impots.finances.gov.tn/documentation/notes_communes_ar/NC2007/nc34_2007_ar.pdf)  
7 ar.pdf معاينة الصفحة في: 12/05/01، ص ص 1-2.

12- مهدي، نحو سن عفو جبائي شامل، جريدة المصدر، تونس، 21/11/2012، على الخط، صفحة الويب:  
<http://www.almasdar.tn/management/article-7158>، معاينة الصفحة في: 12/05/01.

13- التعليم رقم MF/DGI/DG/034، المؤرخة في 15.01.2012، المديرية العامة للضرائب، وزارة  
المالية، الجمهورية الجزائرية.

## العوامل المؤثرة في إختيار مؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازن ( Balanced Scorecard )

الأستاذ: مزغيش عبد الحليم

كلية ع. الاقتصادية وع. التجارية وع. التسيير

جامعة الجزائر 3

الأستاذ: عبد الوهاب بويعة

كلية ع. الاقتصادية وع. التجارية وع. التسيير

جامعة الجزائر 3

### ملخص

لطالما إعتمدت أنظمة تقييم الأداء السابقة على المؤشرات المالية كأدوات ذات أولوية قصوى عند رسم السياسات  
المستقبلية إلا أن معايير المنافسة و البيئة و الحجم غيرت محور الأولويات وأخرجت مفاهيم جديدة للأداء عند  
المنشآت، إن الطرق السابقة لقياس الأداء هي في الواقع بعيدة وغير متلائمة مع الإستراتيجيات الحديثة المتعلقة

بخلق القيمة المضافة للزبائن و لهذا الغرض سنبحث في تأثير العوامل السابقة على أحد أساليب تقييم الأداء وهو بطاقة الأداء المتوازن و المنتشر الإستخدام مؤخرا في معظم المؤسسات.

## Résumé

Traditionnellement les systèmes d'évaluation des performances s'intéressaient en priorité aux résultats financiers. Les critères de concurrence, la taille, l'incertitude perçue de l'environnement ont toutefois obligé les entreprises à changer leur façon d'appréhender la performance. Les mesures traditionnelles sont en effet incompatibles avec les stratégies de création de valeur pour le client. Nous cherchons à étudier l'influence des critères précédents sur le système d'évaluation des performances : Le **tableau de bord prospectif**, utilisés par les entreprises récemment.

## تمهيد

« **Gérer C'est Mesurer** » إن هذه العبارة التي تعني أنه لا إدارة بدون قياس ، تتطلب الكثير من التفكير حول معناها و البحث في أبعادها باعتبارها تشير إلى ضرورة قياس أي عنصر يراد التحكم فيه و السيطرة عليه و إنطلاقا من هذا المبدأ الملزم ، نستنتج إذن بأنه لا يمكن الحديث أبدا عن تحسين الأداء دون معرفة سبل قياسه . إن القدرة على إعطاء ترجمة صحيحة للرؤية و الرسالة إلى غايات و أهداف إبتداءا من أعلى نقطة في البناء الهيراركي للسلطة وصولا إلى المستوى التشغيلي يعتمد بشكل رئيس على أمرين مهمين :الأمر الأول :القدرة على تفعيل جميع المستويات التنظيمية و التأكيد على وجود عمل جماعي يتناسب و يتناسق تماما مع الإستراتيجية المتبناة و في هذا الصدد نجد أن 67 % من المؤسسات في دراسة تمت على عينة من مدراء (موارد بشرية ،تكنولوجيا المعلومات) غير قادرة على بناء الإنسجام المطلوب بين الإستراتيجيات،الأفراد،العمليات أو المسارات ووجدت الدراسة أن نظام تحفيز الأفراد غير مرتبط بالعمل الذين يؤديونه حيث أن حزمة التعويضات و التحفيزات المقدمة ل 70% من المشرفين و أكثر من 90% من المستخدمين المتواجدين في الصفوف الأمامية Frontline Employees لا تمت بصلة إلى نجاح أو فشل الإستراتيجية المنتهجة.

الأمر الثاني : بناء آليات للتأكد من عدم وجود الثغور بين بناء الإستراتيجية و تطبيقها ولقد قدمت بطاقة الأداء المتوازن ل Norton & Kaplan حولاً من الأهمية بمكان في هذا المجال بأبعادها الأربعة و قدرتها على توحيد لغة التواصل بين المستويات على إختلاف أهدافها. ولقد إستطاعت مؤسسة Chrysler لصناعة السيارات و الجيش الأمريكي U.S ARMY من الإستفادة بشكل ممتاز من قدرة هذه البطاقة على تحطيم الحواجز بين الأهداف المختلفة في كل مستوى . فنجد أن خبرة Chrysler مثلاً في تبني بطاقة الأداء المتوازن بعد الإرتفاع في التكاليف الذي شهدته سنوات التسعينيات و الذي أثر بشكل كبير على أداء المؤسسة كانت ناجحة إلى أقصى الحدود . ففي سنة 2000 وبعد أن توقعت الشركة خسائر تقدر ب 5 ملايين دولار أمريكي في السنة التي تليها ، قامت الشركة الأم Daimler Chrysler بتعيين مدير جديد هو Dieter Zetsch الذي بدأ بإطلاق مشروع بطاقة الأداء المتوازن مباشرة كتغيير جذري لأسلوب تفعيل ترجمة الرؤية داخل الشركة و لقد إختار نائبه بيل روسو كمكلف رئيسي للسهر على سيرورة المشروع بالوجه الصحيح . لقد قام روسو بتشكيل فريق يقوم بوظيفتين رئيسيتين: الوظيفة الأولى ترجمة إستراتيجية الشركة في مجموعات مختلفة من بطاقات قياس الأداء المتوازن. الوظيفة الثانية كانت العمل كأفراد من أجل أي إستشارة أو تدريب يتعلق بمساعدة المستويات الأخرى في فهم طريقة عمل هذا الأسلوب و بناء بطاقات قياس أداء متوازن تكون متمشية مع الأهداف العامة من جهة وقادرة في نفس الوقت على تحليل الوضع الداخلي الخاص بها .

بعد أن قام الفريق بإنجاز جميع البطاقات و التأكد من موافقتها للإستراتيجية العامة للشركة ، تحولت مهمة الفريق إلى جمع المعلومات و تحليل المعطيات الموجودة فيها و إصدار التقارير المتعلقة بالوضع العام لها . لكن طريقة العمل هذه كانت غير كافية إذ توجب على هذا الفريق توضيح إستراتيجية المؤسسة من خلال المعطيات الموجودة في البطاقات إلى ما يربو على 90000 مستخدم إضافة على الضغط الذي كان على بيل روسو بعد كل لقاء مع رئيسه وخضوعه لاستجواب دقيق فيما يخص الإستراتيجية و النتائج التي توصل إليها الفريق بشكل متكرر، مما دفع الشركة إلى إخراج وظيفة جديدة لم تكن من قبل ( مكتب الإدارة الإستراتيجية OSM) و الذي إستطاع أن يتمتع بصلاحيات تصل حتى إلى تصميم المنتجات . لقد تمكنت المؤسسة بعد هذا التغيير أن تحقق بذلك و في ظرف قصير نسبياً أرباح تقدر ب1.2 مليار دولار أمريكي سنة 2004.

إن ما استطاعت صناعة السيارات أن تحققه من نجاح بعد تطبيق قياس الأداء المتوازن لم يكن بذلك الوضع إذا ما قورن ببرنامج الجيش الأمريكي لإعتماد بطاقة الأداء المتوازن. ( The U.S. Army's Balanced Scorecard project) الذي إنطلق من داخل البنتاغون كمكتب مستقل للإدارة الإستراتيجية و لقد بدأت عمليات إدراج أولى البطاقات تحت إسم نظام الإستعداد الإستراتيجي (-SRS- "Strategic Readiness System") إذ يقوم المكتب بالسهر على البرمجيات الداعمة و المساهمة في

بناء التقارير المستخرجة من بطاقات الأداء المتوازن كما يقوم أيضا بتحديد الأنظمة و العمليات بهدف تعميم المعلومات المتوصل إليها بالشكل الصحيح و في الوقت المناسب ، في المرحلة الثانية من المشروع يساعد الفريق في تعميم هذه البطاقات على 13 فرع أمر رئيسي ثم إلى 300 فرع أمر ثانوي عبر العالم . يقوم الفريق الرئيسي المكلف بالمشروع بالتدريب ، تقديم الإستشارة ، البرمجة و الدعم على شبكة عالمية للفرق الثانوية الأخرى الساهرة على المشروع كما يقوم الفريق الرئيسي بمراجعة بطاقات الأداء المتوازن التي تضعها الفرق الثانوية للتأكد من موافقتها للنهج العام. كما استطاع الفريق الرئيسي الموجود في البنتاغون من بناء موقع على الويب يحوي معلومات سرية وعامة تمكن من الإطلاع على تفاصيل الإدارة الإستراتيجية المتبناة من طرف الجيش الأمريكي فيما يتعلق بوضع تقارير بطاقات الأداء و كيفية انتقاء المؤشرات، كأسلوب للتواصل مع الجنود و المستخدمين المدنيين وكسب تأييدهم لأي تغيير في الإستراتيجية المتبعة في إدارة العمليات و التأكد بأن الجميع واعون ويساهمون في إيصال الإستراتيجية بشكل واضح .

إن نجاح بطاقة الأداء المتوازن يعتمد كليا في إنجاحه على القدرة في إختيار مؤشرات صحيحة تراعي خاصية الرشد المحدود لمتخذ القرار Information Overload وهذا يتماشى مع قاعدة قياس أشياء أكثر لا يعني بالضرورة دقة أكثر في بلورة التصور بل يجب التأكد بأن هذه المؤشرات تحمل معطيات مفهومة ومعقدة و الأهم من ذلك كله أن تكون موضوعية بمعنى أنها تتعد عن الميولات أو الأهداف الشخصية على حساب الإستراتيجية العامة ومع ذلك فإن مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن لا تمنع من أن تكون محدثة أو معدلة حسب القواعد التي تتعامل معها المؤسسات و التي غالبا ما تتمثل في البيئة أو غرض إنشاء المؤسسة أو حجمها و من هنا نجد أن المؤشرات المعتمدة في قراءة وضعية ما يطرأ عليها التغيير و التبديل حسب متغيرات معينة و سنحاول فيما يلي البحث فيها بالتفصيل بعد تقديم ممدد لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن وسنبدا تحليل هذا الموضوع إنطلاقا من التساؤل التالي:

**ما هي العوامل التي يمكن إعتبارها مؤثرة في إختيار مؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازن ؟**

**ويقودنا هذا التساؤل إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية :**

- ماذا تعني بطاقة قياس الأداء المتوازن؟
  - كيف يمكن إختيار مؤشرات مناسبة قادرة على تمثيل رؤية المؤسسة؟
  - إلى أي مدى تؤثر البيئة الخارجية في إختيار مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن؟
- ومبدئيا نجيب عن هذه التساؤلات بالفرضيات التالية:
- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من المؤشرات المتكاملة ذات محتوى إعلامي دقيق.
  - يعتمد إختيار المؤشرات على الأهداف المطلوب تحقيقها ليتم مقارنتها بمعايير محددة مسبقا.

- تحدد البيئة الخارجية المؤشرات الأكثر قدرة على ضمان النمو و البقاء في ظل التقلبات التي تطرأ عليها.

## 1- نموذج قياس الأداء المتوازن ل (Norton,Kaplan.,1992) :

ويعتبر من أهم النماذج المقدمة لقياس الأداء و الأكثر شيوعا وإستخداما لذلك سنتطرق إليه بالتفصيل في المطلب التالي وسنحاول شرح أبعاده الأربعة.

### 1.1 تعريف مقياس الأداء المتوازن :

لقد تعددت التعريفات التي تعرضت لمقياس الأداء المتوازن نظرا لأن كل تعريف ركز على بعض الخصائص دون الأخرى إلا أن المبدأ الأساسي الذي إنطلقت منه كل التعريفات ينص على أن "مقياس الأداء المتوازن يعتبر نظاما شاملا لقياس الأداء يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف ثم إلى مقياس ثم إلى قيم مستهدفة و خطوات إجرائية واضحة" ( Kaplan&Norton 1992 ).

ولقد عرف (Ho & Mckay , 2002) مقياس الأداء المتوازن على أنه: " نظام قياس إستراتيجي يقوم بترجمة رسالة المؤسسة Mission الخاصة بتنظيم الأعمال إلى مجموعة متوازنة من مقياس الأداء المتكاملة التي تتضمن مقياس للمخرجات و مسببات أداء Performance Drivers هذه المخرجات ترتبط معا في سلسلة من علاقات السبب و النتيجة". إن هذه التعاريف في حقيقة الأمر حاولت أن تصف هذا المقياس الحديث للأداء لكنها لم توضح الأبعاد الأساسية لهذا المقياس أو هذا النظام المستخدم لقياس الأداء لذلك عرفه ( Ellingson & Wambsganss, 2001): " بأنه مجموعة شاملة من المقياس التي تم تطويرها حول أربعة أبعاد أساسية هي الأداء المالي ، العلاقات مع العملاء ،العمليات التشغيلية الداخلية ، و الجوانب المتعلقة بالتعلم و النمو" من خلال هذه التعاريف يمكن تحديد السمات الأساسية التي تميز هذا المقياس فيما يلي: (جودة عبد الرؤوف،2003)

أولا : يعد مقياس الأداء المتوازن نموذجا رباعي الأبعاد Quadripartite Model إنطلاقا من المنظورات الأربعة التي يقوم عليها و هي منظور الأداء المالي ، منظور العلاقات مع العملاء ، منظور عمليات التشغيل الداخلية ، و منظور عمليات التعلم و النمو.

ثانيا : يقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مزج المؤشرات المالية و غير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كميما و ماليا.

ثالثا : يتسم مقياس الأداء المتوازن بمحدودية عدد المؤشرات الأداء الأساسية المالية و غير المالية إنطلاقا من خاصية الرشد المحدود ( مشكلة ضخامة عدد المؤشرات Information Overload) إن هذا يتمشى مع قاعدة قياس أشياء أكثر لا يعني الحصول على درجة جودة أعلى .

لذا و بناء على ما سبق فإن المقياس المتوازن للأداء يعتبر تكاملا لمجموعة مركزة من مقياس الأداء المالية و غير المالية للمخرجات و مسببات هذه المخرجات بمؤشراتها المستقبلية القائدة Leading

Indicators و مؤشراتنا التاريخية التابعة Lagging Indicators في إطار الأبعاد الأربعة التي يقوم عليها المقياس و هي الأداء المالي و العلاقات مع العملاء و العمليات التشغيلية الداخلية و الجوانب المتعلقة بالتعلم بالنمو و الابتكار.

## 2.1 مؤشرات الأداء الأساسية (Key Performance Indicators) KPI :

المؤشر Indicator : يعتبر معطية كمية تقيس فعالية و كفاءة جزء أو كل مسار النظام بالنسبة إلى معيار ، خطة ، أو هدف محدد متفق عليه في إطار إستراتيجية (Berrah Lamia , 2002) و بالتالي فإن المؤشرات الأساسية للأداء هي تلك المعطيات الأكثر تأثيرا ، و تقسم غالبا إلى نوعين رئيسيين :

● المؤشرات المالية : و تعتبر مؤشرات تاريخية تابعة Lagging Indicators أو مؤشرات نواتج الأداء Indicators Outcome و هي مؤشرات تتضمن محتوى إعلامي عن نتائج الأداء الفعلي و يشير (Parmenter , 2007) إلى هذا النوع من المؤشرات على أنها مؤشرات نتائج أساسية تقتصر فقط على معرفة ما إذا كان تنظيم الأعمال يتحرك في الإتجاه الصحيح نحو تحقيق أهدافه الموضوعة دون أن يكون لها دور تأثيري فاعل على الأداء المستقبلي و كذلك ينظر إليها Kaplan و يقول : إن الإعتماد على المؤشرات المالية فقط تشبه قيادة السفينة للأمام بريان ينظر إلى الخلف .

● المؤشرات غير المالية : تعتبر مؤشرات مستقبلية قائمة Leading Indicators أو مؤشرات مسببات الأداء Driver Indicators و يشير Parmenter إلى هذا النوع على أنه المؤشرات الحقيقية للأداء نظرا لأنها تحمل محتوى إعلامي عن ما يجب أداؤه لتحقيق الأهداف الموضوعة ، كما أنها تحمل محتوى تأثيري يساعد على تناظم الأنشطة المختلفة .

و على الرغم من هذه التفرقة بين المؤشرات المالية و غير المالية إلا أن (Chen & Lee 2008) لم يستبعدا أهمية المؤشرات المالية بل إعتبراها إمتدادا للمؤشرات غير المالية المستقبلية من خلال علاقات السبب و النتيجة كذلك لا بد من الأخذ بعين الإعتبار بأن المؤشرات غير المالية بقدر ما تعتبر مؤشرات ذات أهمية قصوى بقدر ما تعد سببا للفشل في تطبيق مقياس الأداء المتوازن في الواقع العملي. إن مؤشرات الأداء الأساسية تشترك في مجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من المؤشرات المتنوعة و المتعددة و سنحاول استعراضها فيما يلي :

- تتمثل في مقاييس مالية و غير مالية .
- يكون استخدامها في قياس الأداء على نحو متكرر و خلال مدى زمني قد يكون قصيرا جدا (ربع سنوي ، شهري ، يومي ، مدار الساعة).

- أن تكون مفهومة من جانب العاملين بمعنى أن يفهم المستخدمون مضمون الرسالة الإعلامية و التأثير التي تحملها هذه المؤشرات و هي التوجه التصحيحي كلما حدث انحراف سلمي عن المسار.
- أن يكون لها التأثير الجوهري على التوجهات الإستراتيجية داخل المؤسسة .
- أن يكون لها نتائج إيجابية مؤثرة على المقاييس الأخرى.
- أن تكون أداة للمساءلة بمعنى أن تفهم على أنها معيار للأداء يتم من خلاله تقييم الأنشطة.

## 2- بطاقة قياس الأداء المتوازن ( الأبعاد الأساسية الأربعة)

يقوم إطار مقياس الأداء المتوازن على أربعة منظورات هي: منظور الأداء المالي ، منظور العلاقات مع العملاء ، منظور العمليات الداخلية ، منظور التعلم و النمو ، و فيما يتعلق بكل منظور فإنه سوف يتم تحديد خمسة عناصر تساهم في إدارة الأداء ، هذه العناصر هي :

- الأهداف الإستراتيجية التي تحقق المهمة الأساسية أو الرؤية الإستراتيجية التي يتبناها تنظيم الأعمال.
- المقاييس التي تعكس مدى التقدم نحو تحقيق الهدف الإستراتيجي المحدد.
- القيم المستهدفة للأداء التي تحدد القيم المطلوب الوصول إليها لكل مقياس.
- الخطوات الإجرائية التمهيديّة التي يجب القيام بها لتسهيل الوصول إلى القيم المستهدفة للأداء.
- القيم الفعلية للأداء و التي سوف يتم مقارنتها بالقيم المستهدفة كإجراء أساسي تمهيدا لتقويم و إدارة الأداء.

### 1.2 منظور الأداء المالي :

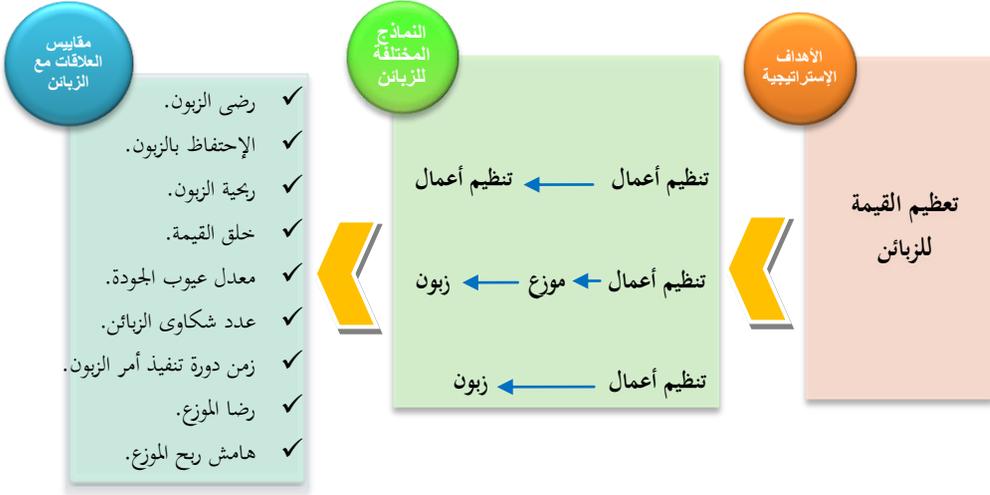
يجيب منظور الأداء المالي على التساؤلات الخاصة بالكيفية التي يرى بها المساهمون تنظيم الأعمال ، و ما هي الأهداف المالية المرغوبة من جانب هؤلاء المساهمين ، و هل تحديد هذه الأهداف المالية ومن ثم المقاييس المالية المرتبطة بها تختلف باختلاف دورة حياة المشروع Business Life Cycle ، و تعكس المقاييس المالية النتائج التي تمثل الأداء المالي التاريخي لتنظيم الأعمال و مدى نجاح المنفذين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية ، و تتضمن المقاييس المالية مقاييس الربحية و القيمة الإقتصادية المضافة Economic Value Added و خلق القيمة للمساهمين.

ويؤيد (Norton, 1996) استخدام المقاييس المناسبة لوحدة الأداء الداخلية مثل نصيب كل عامل من الإيرادات في قسم المبيعات، و نصيب كل وحدة نقدية للإيرادات من نفقات البحث و التطوير ، و تتأثر المقاييس المالية بمرحلة دورة المشروع و ما إذا كان المشروع في مرحلة النمو Growth أو في مرحلة النضج و الثبات Sustain / Maturity أو في مرحلة الحصاد أو النضوب Harvest / Decline

## 2.2 منظور العلاقات مع العملاء :

يعكس هذا المنظور كيف يظهر تنظيم الأعمال أمام الزبائن ، و يوظف مجموعة من المقاييس التي تدعم أربعة مناطق أساسية و هي الوقت و الجودة و الخدمة و التكلفة و ذلك في إطار مقاييس الفعالية التشغيلية Operational Effectiveness Measures هذه المقاييس يتم الحصول عليها من أدوات المسح الوصفية التي توفر المعلومات الضرورية بصورة مجمعة للتأكد من حصول العملاء على سلع أو خدمات في الوقت المناسب و بمستوى سعر و جودة تناسب مع احتياجاتهم و إمكانياتهم ، و الشكل رقم 1 يعكس الربط بين الأهداف الإستراتيجية و النماذج المختلفة من العملاء و مقاييس العلاقات معهم .

الشكل رقم1:مقاييس العلاقات مع الزبائن (العملاء)



المصدر : من إعداد الباحث

### 3.2 منظور العمليات الداخلية :

يتضمن منظور العمليات الداخلية كافة أنشطة تنظيم الأعمال التي تشكل القيمة الخاصة به، اعتباراً من البحوث و التطوير و حتى خدمات ما بعد البيع ، و هذا المنظور مرتبط بالمنظور المالي للأداء من حيث تركيزه على تحسين كفاءة العمليات التشغيلية ، و أيضاً مرتبط بمنظور العلاقات مع العملاء ( الزبائن ) من حيث إهتمامه بخلق القيمة للزبون ، كما أنه مرتبط بمنظور التعلم و النمو من خلال العلاقة سبب و نتيجة حيث يعد العاملون الذين يقومون بأداء العمل المصدر الأساسي لأفكار تطوير العمل و زيادة إنتاجيته و كفاءته.

ويرى (Horngren, 2001) أن عمليات التشغيل الداخلية لتنظيم الأعمال تتشكل من ثلاث عمليات فرعية هي:

1- عمليات الإبتكار Innovation Process و تتمثل في العمليات المتعلقة بخلق السلع و الخدمات، و العمليات الخاصة بمقابلة حاجات العملاء ، و تحسين تقنية العمليات الإنتاجية و المعلومات.

2- عمليات التشغيل Operation Process و تتمثل في العمليات المتعلقة بإنتاج و توصيل السلع و الخدمات الموجودة فعلاً لمقابلة حاجات الزبائن ، و تحسين جودة العمليات الإنتاجية ، و تخفيض الزمن اللازم لتوصيل السلعة أو أداء الخدمة إلى الزبون.

3- خدمات ما بعد البيع Post Sales Service و تتمثل في العمليات المتعلقة بأداء خدمات ما بعد البيع بالسرعة و الدقة فور طلبها من جانب الزبائن .

و يتم إستخدام مقاييس الفعالية التنظيمية بجانب مقاييس الكفاءة لقياس و تقويم العمليات التشغيلية الداخلية للتأكيد على الإمتياز التشغيلي الذي يعادل أو يقارب أحسن الممارسات انطلاقا من مفهوم استهداف معيار أفضل أداء Benchmarking و تشمل هذه المقاييس تلك المتعلقة بالجودة أو العائد ووقت دورة التشغيل و فعالية دورة التصنيع و إنتاجية العمليات الداخلية و كفاءة التكلفة.

و لعل مقياس إنتاجية العمليات الداخلية و ما يتضمنه من مجموعة المقاييس الفرعية يعد من أهم المقاييس غير المالية على الإطلاق التي تعكس منظور عمليات التشغيل الداخلية ، و مقياس إنتاجية العمليات الداخلية هو مقياس كمي يعبر عن الوحدات الجيدة التي يتم إنتاجها و من ثم بيعها خلال فترة محددة من الزمن .

و يؤكد (Barfield, 2002) أيضا أن مقياس إنتاجية العمليات الداخلية و مجموعة المقاييس الفرعية المكونة له يوفر مجموعة من العلاقات يمكن استخلاصها على النحو التالي :

- كلما زاد مؤشر كفاءة دورة التصنيع ، كلما قل وقت الإستجابة لطلب العميل ، و أيضا كلما قلت الأنشطة التي لا تضيف قيمة.
- كلما قصر زمن دورة التصنيع ، كلما زادت إنتاجية العمليات الداخلية .
- كلما زادت الجودة كلما زادت إنتاجية العمليات الداخلية.
- كلما زاد زمن التشغيل المضيف للقيمة كلما زادت إنتاجية العمليات الداخلية.
- كلما زادت إنتاجية العمليات الداخلية ، كلما زادت: القدرة على خفض الأنشطة التي لا تضيف قيمة ، إنخفاض التكاليف ، القدرة على مقابلة حاجات العملاء ، إنخفاض مستويات المخزون .

#### 4.2 منظور التعلم و النمو

يعد هذا المنظور هو أساس تنشئة و تعزيز المنظورات الثلاثة السابقة ، حيث يعكس البنية التحتية التي تدعم قدرة تنظيم الأعمال على الإستمرار في خلق القيمة لجميع أصحاب المصلحة في تنظيم الأعمال ، و كيفية التكيف مع ديناميكية بيئة الأعمال ، و يتم استخدام مقاييس الفعالية التشغيلية و التنظيمية لقياس الإمكانيات و المهارات الداخلية للأفراد و النظم و العمليات و الإجراءات و ذلك لتحديد الفجوة بين وضع التنظيم الحالي و بين أفضل الممارسات في التنظيمات الأخرى سعيا إلى معايير أفضل أداء ، و يقوم هذا المنظور لمقياس الأداء المتوازن على أساس مقاييس تركز على القوة البشرية مثل رضا العاملين و الإحتفاظ بهم و إنتاجيتهم و تدريبهم ، و مقاييس أخرى تركز على جوانب التعلم مثل مستوى مهارة العاملين و عدد المقترحات الجديدة المقدمة من كل فرد و عدد المشروعات الجديدة و عدد المنتجات الجديدة و منحى التعلم الوظيفي الذي يعكس الزمن اللازم للوصول إلى مستوى معقول من المخرجات أو الجودة.

### 3-العوامل المؤثرة على قياس الأداء

يعتبر قياس الأداء من الأهمية بمكان، و ذلك لتأثيره الواضح على المسار الإستراتيجي في أي منظمة فهو وسيلة للتصحيح و القيادة من خلال ما تقدمه المؤشرات المالية و غير المالية من معطيات حساسة لمتخذ القرار، إلا أن هذه المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات في إتخاذ قراراتها غالبا ما تخضع لعوامل عدة تختلف باختلاف المنظمات، فتحدث بذلك فروقات في درجة الإعتماد على أي منها و إن كانت الميولات الحديثة للمنظمات تنجّه أكثر إلى المؤشرات غير المالية التي تتميز بأنها الأصعب قياسا وخاصة عند تطبيقها. إن تعاضم الأصول الفكرية اليوم في منظمات الأعمال الحديثة يثير إشكالات عدة كما أن اختلاف أحجامها و تعدد إستراتيجياتها و خصائص البيئة المتفاعلة معها تعتبر عوامل أساسية مؤثرة في اختيار المقاييس، و يقول Kaplan في هذا السياق في مجلة <sup>1</sup>HBR بأن ركوب طائرة فضلا عن قيادتها بلوحة قيادة ذات مؤشر وحيد - السرعة- يعتبر أمرا مستحيلا، و هنا يظهر Kaplan فكرة مهمة جدا و هي أهمية تعدد المؤشرات في الطائرة نظرا للبيئة المعقدة التي تتعامل معها هذا ما قد لا يتوافر في السيارة التي تعمل في بيئة أقل تعقيدا. إن هذا المثال يشير إلى مدى تأثير مؤشرات الأداء و مدى تأثيرها في نفس الوقت بالمتغيرات التي تحيط بمنظمات الأعمال و لعل أبرز المؤثرات في إختيار مؤشرات الأداء ما يلي :

#### 1.3 حجم المؤسسة :

لقد حاولت دراسات عدة فهم هذا المتغير و ذلك عن طريق ملاحظات عديدة حول مختلف التأثيرات التي يحدثها بالإيجاب أو بالسلب، إلا أنها اتفقت جميعها بأن هناك تعقدا متزايدا في العمليات الداخلية للمنظمات يرتفع طردا مع حجمها الأمر الذي يجعل من الصعوبة بمكان وضع مقاييس للأداء قادرة على تقديم معلومات كافية تساهم في التنوع و التعدد في النشاطات، هذا ما سيؤدي حتما إلى تراكم معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار ما يستوجب عنقدة و تجميع المؤشرات و فلترة أو تنقية المعلومات حتى يتسنى الفهم الصحي للواقع على عكس منظمات الأعمال الأقل تعقيدا التي يمكن بسهولة وضع مؤشرات أداء خاصة بها. إن الحجم في الحقيقة ما هو إلا طرف صغير من معادلة تبني المؤشرات، فلو أضفنا الطرف الثاني المتمثل في طبيعة النشاط، لكانت المؤسسات الخدمية الكبرى من أشد منظمات الأعمال تعقيدا و أصعبها من حيث القدرة على تحديد المؤشرات المناسبة القادرة على تفسير مستويات الأداء، نظرا لطبيعة الأصول اللامادية المعتمدة عليها و بالأخص الأصول العلائقية مع الزبائن و المتعاملين الاقتصاديين.

<sup>1</sup> - Harvard Business Review

لقد أشار (James & Hoque 2000) إلى أبحاث مهمة تعلقت بهذا الموضوع منها دراسة Merchant التي أوضحت أن إزدياد حجم المؤسسة يترافق مع الصعوبات المتزايدة للإتصال و المراقبة داخل المنظمة كما أن Waterhouse إتفقت مع نفس الفكرة التي تنص على أن إزدياد حجم المؤسسة يؤدي إلى إستخدام العمليات المحاسبية و المراقبة بشكل أدق و أكثر تطورا ، إن هذه المعطيات المقدمة من الدراسة السابقة تفسر نتيجة جد مهمة وهي أن إزدياد حجم المنظمة يؤدي إلى اعتماد هذه الأخيرة اعتماد طرديا للمؤشرات المالية، أي بعبارة أخرى سيزداد التخلي عن المؤشرات غير المالية كلما ازداد حجم الأنشطة داخل المنظمات و يتضح هذا جليا في تعقد الهيكل التنظيمي و كذلك العلاقات مع الزبائن ، و لقد اختبرت هذه الفرضيات على 500 مؤسسة فرنسية من طرف الباحثين Cauri & Bescos (2005) و كانت متعلقة بمدى صدق فرضية استخدام المؤسسات الكبيرة الحجم المؤشرات المالية أكثر من المؤشرات الأخرى و كانت النتائج جد إيجابية. و من هنا يتبين تأثير حجم المؤسسة على قياس الأداء و دفعه في مسارات متعددة ترجح أحد كفتي المؤشرات المالية كانت أو غير المالية.

### 2.3 البيئة الخارجية للمنظمة :

إن المنظمات في الحقيقة لا تعدو أن تكون إلا ناتجا عن التفاعلات المستمرة و المتنوعة لعناصر البيئة، فمن خلال التباين و طبيعتها الديناميكية تنشأ منظمات مختلفة الإستراتيجيات و الأحجام كنتيجة طبيعية أو كامتداد لتنوع الموارد و اختلاف الحاجات و التي تترجم إلى مؤسسات بواسطة أحد أهم عناصرها و هو العنصر البشري الوحيد القادر على القراءة ثم التحليل و إعادة بناء و تركيب مكونات حديثة تؤثر و تتأثر بالمحيط المتفاعلة معه. و ظهور هذه التشكيلات الجديدة سيؤدي إلى التنافس بينها على الموارد المتاحة و ستحاول كل واحدة أن تستغل أي عنصر متاح يمكن الإستفادة منه كالطاقة ، البشر ، الأفكار ، القيم، المعادن، لتلبية الحاجات المتعلقة بالنمو و البقاء. و قد يكون التنافس بينها بناء كما قد يكون في كثير من الأحيان بعواقب وخيمة .

إن كل ماسبق يوضح الأهمية البالغة للبيئة ويدفعنا للبحث في خصائصها و مميزاتها و التي يمكن حصرها في العناصر التالية :

- عدم الثبات أي تعتبر البيئة ذات طبيعة متغيرة .
- صعوبة التحكم أو السيطرة على المتغيرات البيئية .
- التأثير المتبادل بين المتغيرات البيئية .

ولقد دفع هذا بالكثيرين إلى البحث في هذا العنصر كمتغير يؤثر على قياس أداء المنظمات و نذكر منها الدراسات التي قدمها : Hayes(1977) ولقد اتفق هؤلاء على أن المنظمات تعتمد على المؤشرات المالية في قياس الأداء كلما كانت البيئة أكثر استقرارا و أقل تعقيدا و العكس بالعكس، فإزدياد احتمال وجود تهديدات أكبر بالبيئة كدخول منافسين جدد أو ظهور منتجات بديلة، ستندفع المؤسسة إلى

اعتماد مؤشرات غير المالية في محاولة لقراءة البيئة بشكل يسمح لها بتكثيف إستراتيجياتها وتعديل هيكلها بما يتوافق مع التغيرات الراهنة ، و يمكن القول في الأخير أن درجة إستخدام المؤشرات غير المالية متوقف على خاصيتين أساسيتين هما : مدى إستقرار البيئة ودرجة تعقدها.

### 3.3 إستراتيجية المؤسسة :

لقد قدمت أبحاث كثيرة حول العلاقة بين قياس الأداء والإستراتيجيات المختلفة التي تتبناها المنظمات في وجه منافسيها، و لقد اعتمدت هذه الأبحاث عدة نماذج للإستراتيجيات كذلك التي قدمها Porter والمصنفة إلى ثلاث إستراتيجيات رئيسية : إستراتيجية التركيز ، إستراتيجية التمييز، إستراتيجية التكلفة المنخفضة التي تنعكس في السياسة السعرية التي تستهدف التغلغل و الإقتحام في الأسواق، هناك تقسيمات أخرى و نماذج للإستراتيجيات قدمت من طرف عدة باحثين لكنها جميعا تشترك في نفس القواعد إذ أنه يمكن القول بأن جميع النماذج لها نفس المبادئ و إن اختلفت وجهات النظر، و من الواضح أن الأفكار التي قدمها Porter حول الإستراتيجيات هي المتبناة غالبا في منظمات الأعمال و بالعودة إلى التقسيمات السابقة سنحاول وضع تعاريف لكل منها حتى يتسنى فهم الرابط بينها و بين إستخدام مؤشرات الأداء الأساسية :

#### 1- إستراتيجية التمييز : Differentiation Strategy

تبحث هذه الإستراتيجية عن التميز و التفرد بخصائص ذاتية فنصل بذلك إلى تقديم قيمة مضافة غير موجودة في المنتجات المنافسة تلبي إحتياجات العميل، و تستخدم هذه الإستراتيجية في حالة وجود منافسة شديدة بهدف التمييز عن الغير كتقديم المنتجات في وقت أسرع، تحسين خدمات ما بعد البيع ، تحسين التغليف و التعبئة ، تقديم معلومات إضافية عن المنتج.

#### 2- إستراتيجية التكلفة المنخفضة: Cost Leadership

و هذه الإستراتيجية تهدف إلى وضع تسعير قيادي و تضع المنظمة نفسها كأقل المنتجين تكلفة في السوق و يسمى البعض هذه الإستراتيجية بإستراتيجية التغلغل و الإقتحام و هي سياسة سعرية معروفة في ميدان التسويق.

#### 3- إستراتيجية التركيز: Focus Strategy

وهنا تركز المؤسسة على قطاع معين أو جزء معين من السوق Niche Market و تحاول فهم إحتياجاته بعمق لتلبي الطلبات الخاصة فتضمن بذلك الولاء من الزبائن وإستقرارا في المداخيل. لقد أشار Porter بأن المنظمات التي تعتمد على إستراتيجية التكلفة المنخفضة لا بد وأن تملك مؤشرات مالية دقيقة و متطورة تسمح لها بالتحكم في تكاليف الإنتاج حتى تتمكن من تقديم منتجاتها إلى السوق بالسعر المناسب و هنا يظهر الإختلاف بينها و بين إستراتيجية التمييز التي تأخذ بعدا آخر في البحث عن مسببات رضا العملاء وتنمية العلاقات معهم مما يجز المنظمة إلى استخدام مؤشرات غير مالية

بشكل أوسع و من هنا يتوضح بأن الإختلافات في الإستراتيجيات داخل المنظمات تؤثر على إختيار المقاييس المناسبة الأكثر قدرة على تحليل و تدليل التحديات ، لقد وضع Shank (1989) هذه القاعدة عندما ذكر بأن المنظمات التي تتبنى إستراتيجية التكلفة المنخفضة تطور لديها مجموعة من المؤشرات قادرة على التحكم في التكلفة على عكس المنظمات التي تعتمد على إستراتيجية التمييز و التي تطور لديها نوع آخر من المؤشرات تعكس الجودة و كفاءة العمليات الترويجية.

### قائمة المراجع

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Amy H. I. Lee, & Wen-Chin Chen, "**A Fuzzy AHP and BSC Approach for Evaluating Performance of IT Departments in the Manufacturing Industry in Taiwan**",*Expert Systems with Applications: An International Journal* Volume 34,NY,USA, 2008.p96.
2. Berrah Lamia, "**L'indicateur de performance, Concepts & applications**", Cepadues Editions, Toulouse, 2002.p47.
3. Barfield.J.T,C.A.Raiborn,&M.R,Kinney,"**Cost accounting:traditions and innovations** ",South-Western,Ohio,2002.p15
4. Ellingson.D.A,J.R.Wambsganss,"**Modifying the approach to planning and evaluation in governmental entities: A Balance Scorecard Approache** ", journal of public budgeting ,accounting & financial management ,spring 2001.p66
5. Eric .C., P.L.BESCOS , "**Les déterminants du choix des indicateurs dans les tableaux de bord des entreprises françaises : Une étude empirique**" ,ed: finance contrôle stratégie, Volume 8,Nice,Mars ,2005.p4.
6. Ho,S,J,&R.B.Mckay, "**Balanced scorecard: Two perspectives**", the CPA journal, New York, March 2002.p7.
7. Horngren.C.T., M. Datar ,&G. Foster , "**Cost Accounting : Managerial Emphasis**", Pearson education , New Jersey,2001.p60.
8. Hoque. Z, & James.W.,"**Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors : Impact on Organizational Performance**", Journal of Management Accounting Review, Vol.12,USA, 2000.p17.
9. Hayes D.C.,"**The Contingency Theory of Managerial Accounting**", American Accounting Review ,B.C, January 1977.pp 22-39.
10. Kaplan. R.S, & D.P .Norton ,"**Translating strategy into action**", Harvard Business School Press , Boston .M.A, 1996.p7.
11. Kaplan. R.S, & D.P.Norton, " **The balanced scorecard Measures that Drives Performance**", Harvard Business Review , Vol 70 ,M.A, jan/Feb,1992.p71.

12. Parmenter,D., " **Performance Measurement**", Financial Management , London , Feb 2007.p32.

13. Shank J.K., "**Strategic Cost Management : New Wine, or just New Bottles**" , Journal of Management Accounting Research,USA, Fall 1989.pp 47-65

المراجع باللغة العربية :

1. د. جودة عبد الرؤوف ، "إستخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نظام لقياس الأداء الإستراتيجي في بيئة الأعمال المصرية" ، المجلة العلمية - التجارة والتمويل ، كلية التجارة جامعة طنطا ، العدد الأول، 2003. ص318.

تنامي ظاهرة الأمولة في الاقتصاد

الأغا تغريد باحثة دكتوراه

كلية ع. الإقتصادية وع. التجارية وع. التسيير

جامعة الجزائر 3

آيت بشير ليندة باحثة دكتوراه

كلية ع. الإقتصادية وع. التجارية وع. التسيير

جامعة الجزائر 3

### ملخص:

عرف النظام الاقتصادي العالمي تطورا ملحوظا خاصة بعد الحرب العالمية الثانية، أين تحولت الرأسمالية الصناعية إلى الرأسمالية المالية نتيجة التحرير المالي والهيمنة المتزايدة للممولين في إدارة الشركات، مما أدى إلى تنامي النشاط المالي على النشاط الاقتصادي الحقيقي فيما يعرف بظاهرة الأمولة، والتي تطورت في الدول المتقدمة وعلى رأسها الولايات المتحدة الأمريكية في شكل تغير تكوين الدخل من القطاع الإنتاجي إلى القطاع المالي، والتي أدت إلى تفاقم الأزمات الاقتصادية وزيادة التفاوت الاجتماعي.

**Résumé:** Le système économique mondial a connu un développement remarquable surtout après la seconde guerre mondiale, où le capitalisme industriel est transformé en capitalisme financier en raison de la libéralisation financière et la domination croissante des financiers dans la gestion des entreprises, ce qui a conduit à la croissance de l'activité financière sur l'activité économique réelle, connu sous le terme de la financiarisation, qui a évolué dans les pays développés dirigé par les États-Unis d'Amérique sous la forme d'un changement dans la composition des revenus du secteur productif vers le secteur financier, conduisant à l'aggravation de la crise économique et l'augmentation de l'inégalité sociale.

### مقدمة:

شهدت العقود الأخيرة تحولات عميقة في الاقتصاد العالمي ومن أبرزها التطورات الحاصلة في مجال التمويل والتي عرفت تزايد مستمر في حجم وأهمية المعاملات المالية، حيث اكتسبت الأسواق المالية أهمية

كبرى في الاقتصاد، وازدادت ربحية القطاع المالي وما نتج عنه من ارتفاع في الدخول المتأتية من هذا القطاع، كما ارتفعت استثمارات الشركات غير المالية في الشركات المالية في شكل أصول مالية. إن الجوانب المختلفة لهذه التحولات والتي مست كل الاقتصاديات والنظام المالي الدولي جذبت انتباه الاقتصاديين والباحثين في مختلف التخصصات، وأطلق على تلك التحولات بمصطلح الأمولة. ولقد استخدم مصطلح الأمولة لوصف مختلف الظواهر، بما في ذلك عملة الأسواق المالية، حوكمة الشركات، وارتفاع الاستثمارات المالية والدخول المتأتية منها. وبناء على ما سبق تبرز إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

### ما هي العوامل المؤدية إلى تنامي ظاهرة الأمولة في الاقتصاد العالمي؟

وللإجابة على الإشكالية المطروحة سوف نتطرق إلى المحاور التالية:

أولاً: مفهوم الاقتصاد الحقيقي والاقتصاد المالي؛

ثانياً: أسباب انفصال الاقتصاد المالي عن الاقتصاد الحقيقي؛

ثالثاً: تعريف وأهداف الأمولة؛

رابعاً: العوامل المؤدية للأمولة؛

خامساً: مظاهر ونتائج الأمولة (حالة الولايات المتحدة الأمريكية).

### أولاً: مفهوم الاقتصاد الحقيقي والاقتصاد المالي

يتعلق الاقتصاد الحقيقي بالأصول العينية التي تتمثل في كل الموارد الحقيقية التي تشبع الحاجات إما بطريقة مباشرة (السلع الاستهلاكية كالطعام والملابس) أو بطريقة غير مباشرة (السلع الاستثمارية كالمعدات والآلات)، وإذا كان الاقتصاد الحقيقي يمثل القيمة الحقيقية للاقتصاد إلا أنه لا يكفي وحده بل لا بد أن يزود بأدوات مالية تسهل عمليات التبادل في الأصول العينية<sup>(1)</sup>.

ومن ثم أخذت الأدوات المالية عبر الزمن مراحل وتطورات عديدة إلى أن وصلت إلى أهمها وأشهرها في العصر الحديث ألا وهي الأسهم والسندات، وما ساعد على انتشار تداولها ظهور مؤسسات مالية قوية تصدر هذه الأصول باسمها، حيث أدى تمتعها بثقة الجمهور إلى زيادة تداول هذه الأسهم والسندات، بالإضافة إلى ظهور البورصات التي تتداول فيها الأوراق المالية مما أعطى للمتعاملين درجة من الثقة في سلامة هذه الأصول المالية المتداولة فيها.

### ثانياً: أسباب انفصال الاقتصاد المالي عن الاقتصاد الحقيقي

يمكن إدراج أسباب انفصال الاقتصاد المالي عن الاقتصاد الحقيقي في سببين رئيسيين، الأول مرتبط ببنية الاقتصاد العالمي، والثاني مرتبط بميكلة الاقتصاد المالي نفسه، وسوف نتطرق إلى كل منهم فيما يلي:

## 1- أسباب مرتبطة ببنية الاقتصاد العالمي:

تتعلق هذه الأسباب أساسا بظهور الليبرالية الجديدة وما قادت إليه من اختلال في التوازن خلال ربع قرن من هيمنتها على صانعي القرار العالمي، ويمكن تفصيل هذا السبب العام في الأسباب الآتية<sup>(2)</sup>:

### 1-1: فقدان التوازن بين الحكومات والأسواق

إن سياسة كف اليد الذي أطلقها الرئيس الأمريكي الأسبق رونالد ريغان عام 1980 لم تقف عند حد تخليص الدولة من حمولتها الزائدة فحسب، بل أفقدتها دورين أساسيين من أدوارها:

- دور الضامن الأخير لعمليات الاستثمار والإنتاج عند اضطراب البيئة الاقتصادية الكلية؛
- دور الموجه لحركة رأس المال والمراقب لأداء الأسواق.

إن نهاية هذين الدورين زاد من حدة الانفصام بين الاقتصاد الحقيقي والاقتصاد المالي، فبات هذا الأخير يمتلك قدرة دفع خاصة به دون أن تكون لها علاقة بتمويل عمليات إنتاج السلع والخدمات كما هو مفترض، إلى حد باتت معه تحركات رأس المال في العالم تساوي أكثر من مائة ضعف القيمة الإجمالية لحركة التجارة الدولية والاستثمارات المباشرة والتي لا تتجاوز 13 تريليون دولار سنويا.

### 1-2: تركيز الثروة في دول الشمال

لقد أدت آليات الاقتصاد العالمي إلى فقدان التوازن بين تركيز الثروة في دول الشمال وتركز الإنتاج في دول الجنوب، فليلتحث عن عمالة رخيصة ومدربة في ثمانينات القرن الماضي بدأ النظام الرأسمالي يعيد نشر الصناعات التقليدية جنوبا، وقد أصبح رأس المال في البلدان الصناعية أمام خيارين: إما انتقاله للاستثمار بالجنوب أو بحثه عن استثمارات بديلة في موطنه في الشمال، وترتب على ذلك أنه تم توجيه معظم رأس المال الذي تم استثماره في موطنه في الشمال نحو المضاربة في البورصات والأسواق المالية وهذا بعد التطور الهائل في تقنيات المعلومات والاتصالات من جهة، وبسبب النفقة العالية للاستثمار في الاقتصاد العيني في دول الشمال.

## 2- أسباب مرتبطة بهيكلة الاقتصاد المالي:

يمكن إدراج الأسباب المرتبطة بهيكلة الاقتصاد المالي في ثلاثة عوامل تتمثل فيما يلي:

### 1-2: تعويم نظام سعر الصرف وانهيار نظام بروتون وودز

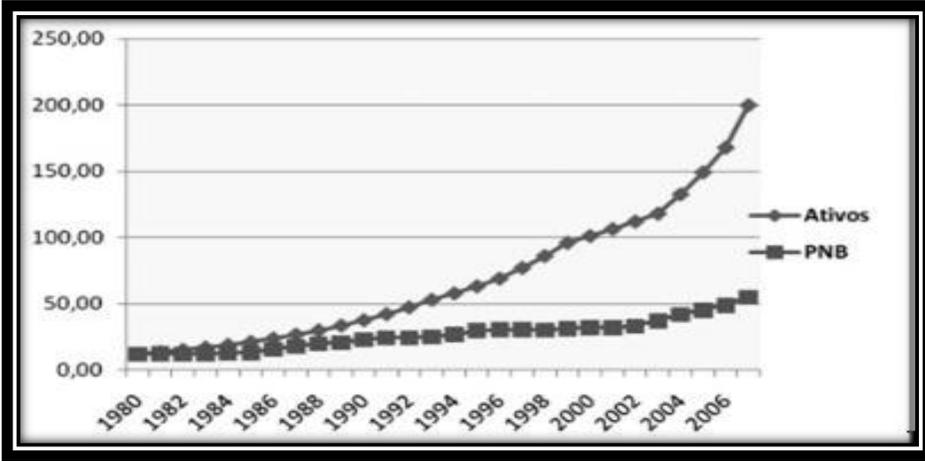
منذ الحرب العالمية الثانية إلى السبعينات كان هناك نظام صرف ثابت، ولكن خلال السبعينات أصبح هناك انفلات في طبع الدولارات وأعلن الرئيس السابق ريتشارد نيكسون سنة 1971 التحلي عن نظام الصرف الثابت، وبقرار سياسي ذاتي أصبحت الولايات المتحدة الأمريكية تقرر طباعة الدولارات، حيث ارتفع الدولار خلال الفترة 1950-1970 بنسبة 55% عما كان عليه، وبما نسبته 2000% خلال الفترة 1971-2000.

## 2-2: الفقاعة المالية الضخمة

لقد عرفت القيمة السوقية للأسهم المسعرة في البورصة ارتفاعا كبيرا مقارنة بالنتائج الوطني الخام، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الوحدة: مليار دولار

الشكل رقم (1): القيمة السوقية للأسهم المسعرة والإنتاج الوطني الخام



Source: <http://www.wikirouge.net/Financiarisation>, consulté le 08/03/2012.

يبين الشكل السابق أن التراكم الهائل لرأس المال أخذ يحتل أهمية كبيرة خلال الفترة 1980-2006، حيث ارتفعت قيمة الأصول المالية (الأسهم) من 13 مليار دولار سنة 1980 إلى 200 مليار دولار سنة 2006، وهي تفوق بكثير الارتفاع في الإنتاج الوطني الخام والذي بلغ 53 مليار دولار كأقصى قيمة له خلال نفس الفترة.

ولقد وجد كبار الرأسماليين من خلال السوق المالية مصدرا للوصول إلى مستويات قياسية من المردودية، في حين أن المردودية الإنتاجية تعرضت لسقوط خلال الحرب العالمية الثانية.

## 2-3: تجاهل اعتبارات الحدود المعقولة للرافعة المالية

من المعروف بأن هناك نوعين من الأصول المالية، أصول تمثل الملكية والتي ترتبط أساسا بملكية الموارد العينية مثل الأراضي والمصانع، وتأخذ عادة شكل الأسهم ويكون لها حدود في إصدارها لأنها مقيدة بتواجد الأصول؛

أما النوع الثاني من الأصول المالية يتمثل في أصول المديونية أو ما يعرف بالسندات، فهذه الأخيرة لا تتقيد بحدود معينة لإصدارها والتوسع فيها خاصة إذا كانت قابلة للتداول في الأسواق المالية، وهنا تبرز

أصل المشكلة فقد بلغت المؤسسات المالية في إصدار السندات دون أن يقابلها إنتاج حقيقي وهذا ما عمق من شدة الانفصال بين الاقتصاد المالي والاقتصاد الحقيقي<sup>(3)</sup>.

### ثالثا: تعريف وأهداف الأمولة

سوف نتطرق فيما يلي إلى إعطاء بعض المفاهيم المرتبطة بالأمولة، ثم نحاول إبراز الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

#### 1-تعريف الأمولة:

يمكن تعريف الأمولة من خلال وجهة نظر بعض الاقتصاديين والباحثين نذكر منهم<sup>(4)</sup>:

❖ **تعريف EPSTEIN:** الأمولة هي "الدور المتزايد للأسواق المالية، الأعدان الماليين، والمؤسسات المالية في تشغيل الاقتصاديات المحلية والدولية".

❖ **تعريف DORE:** تعرف الأمولة على أنها "الهيمنة المتزايدة للمراقبين الماليين في إدارة الشركات، هيمنة صناعة التمويل في النشاط الاقتصادي، وهيمنة تسويق الأوراق المالية خاصة الأسهم".

❖ **تعريف WADE:** الأمولة هي "الهيمنة المتزايدة للاقتصاد المالي على الاقتصاد الحقيقي من خلال:

- ارتباط أهداف المؤسسات مع مصالح أصحاب الثروات؛

- إعادة التوزيع السريع للدخل القومي نحو أصحاب رأس المال بعيدا عن العمل، بما نسبته 10% لأصحاب الثروات و1% للعائلات".

❖ **تعريف DUMÉNIL AND LÉVY:** الأمولة تعني "التغير الهيكلي لفترة ما بعد سنة 1980، والتي تميزت بنمو المؤسسات المالية، ومساهمة المؤسسات غير المالية في العمليات المالية، واللجوء إلى تكوين محافظ كبيرة من الأسهم وغيرها من الأوراق المالية من قبل الأفراد العاديين".

❖ **تعريف الأمولة حسب معجم التسيير والإدارة:** الأمولة تعني "تطور التمويل المباشر على التمويل غير المباشر، بعبارة أخرى تفوق اقتصاد السوق المالية على اقتصاد المديونية أين كانت تلعب البنوك الدور الرئيسي في عملية التمويل"<sup>(5)</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الأمولة هي سيطرت وهيمنة النشاط المالي على النشاط الاقتصادي الحقيقي، وتجلي ذلك بزيادة السعي نحو الأسواق المالية والابتكارات المالية الجديدة بعيدا عن الاهتمام بالإنتاج، وما نتج عنه من تسريح للعمال.

#### 2- أهداف الأمولة:

يتمثل الهدف الرئيسي للأمولة في تمويل الاستثمارات من خلال الأسهم والسندات، تمويل النمو الخارجي للمؤسسات بواسطة الأرباح وبواسطة القروض، وتمويل شراء السلع الاستهلاكية بواسطة القروض، وسوف نتطرق إلى كل منهم فيما يلي<sup>(6)</sup>:

## **1-2: تمويل الاستثمارات من خلال الأسهم والسندات**

في حالة تمويل رأسمال جميع المؤسسات من خلال الأسهم والسندات، فإن الأرباح المحققة يتم توزيعها بين المساهمين وأصحاب السندات والتي يمكن إعادة توظيفها من جديد في تلك المؤسسات لتمويل استثمارات جديدة، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى ارتفاع قيمة تلك الأسهم والسندات؛ بمعنى آخر يتم تمويل هذه الاستثمارات إما بطريقة مباشرة عندما تلجأ المؤسسة لتمويل الاستثمارات بواسطة الأرباح المحققة، أو بطريقة غير مباشرة في حالة قيام المؤسسة بتوزيع الأرباح ثم تعيد اقتراضها من جديد، وكلتا الخالتين تؤديان إلى ارتفاع مبلغ الأسهم.

ولكن لا بد من الإشارة إلى أن الأرباح المحققة تحتوي على جزء من دخول العمال الذين شاركوا في الإنتاجية، ولكن عندما توزع الأرباح وتستهلك، فإن القدرة الشرائية الحقيقية للعمال تنخفض نسبياً، وهذا سبب لعدم المساواة الاقتصادية، الذي ينجر عنه عدم المساواة الاجتماعية وظهور الظلم الاجتماعي للعمال على الرغم من أنهم المكونين للإنتاجية، فالاقتصاد المأمول يفرض قواعد تعسفية في توزيع الربح.

## **2-2: الأمولة تشجع تمويل النمو الخارجي للمؤسسات من خلال الأرباح ومن خلال القروض**

يتم ذلك باللجوء للأسهم والسندات إما بهدف تعظيم المردودية أو تحقيق قيمة مضافة عندما تتوفر إمكانية إعادة البيع بسعر أكبر؛

كما أن المليون الذين يرغبون في تحقيق النمو الخارجي مستعدون لشراء الأسهم بسعر أعلى من السعر الجاري في إطار احتياجاتهم، وهذه العملية تشجع المساهمين على البحث عن القيمة المضافة ببيع أسهمهم، ولكن من جهة أخرى فإن النمو الخارجي يؤدي إلى ظهور الاحتكار الكلي أو الجزئي الذي يعتبر في صالح مساهمي المؤسسة وليس في صالح المستهلكين الذين يعتمدون على الدخل المتأتي من العمل نظراً لارتفاع أسعار منتجات تلك المؤسسات، وفي أغلب الحالات يؤدي ذلك إلى تسريح العمال الذي يؤزم من وضعيتهم الاجتماعية.

كما تجدر الإشارة إلى أن تحقيق النمو الخارجي يشجع ويغذي المضاربة لثلاثة أسباب:

- **السبب الأول:** مالىو المؤسسات الذين يرغبون في تحقيق النمو الخارجي يتوجهون إلى السوق لشراء أسهم المؤسسات المنافسة ليصبحوا أكثر تأثيراً على قراراتها؛

- **السبب الثاني:** المضاربون الذين يبحثون عن القيمة المضافة يضاربون في نفس الأسهم المطلوبة

من قبل المليون الباحثين عن النمو الخارجي؛

-السبب الثالث: بائعوا تلك الأسهم يبحثون عن توظيفها لتحقيق السيولة من جهة، والقيام بشراء أسهم أو سندات في السوق المالية من جهة أخرى.

## 2-3: تمويل شراء السلع الاستهلاكية من خلال القروض

هذا الهدف يخدم المساهمين من ناحية ارتفاع قيمة الأرباح الموزعة ويخدم البنوك في حالة الاقتراض كما يشجع على الأمولة، ولكنه من جهة أخرى لا يشجع السير العادي للاقتصاد والذي من بين ما يقوم عليه هو أن تكون "قيمة المشتريات الصافية للمستهلكين محدودة بقيمة الادخار الخاص المحقق من قبل العائلات المستهلكة" وهذا ما يعارض اللجوء للقروض لتمويل السلع الاستهلاكية، وهذا ما يؤدي إلى حدوث أزمة مالية أو احتلال الاقتصاد، ومن ثم تأزم وضعية التشغيل.

## رابعا: العوامل المؤدية للأمولة

تعود ظاهرة الأمولة إلى التحرير المالي والاقتصادي الذي انطلق في نهاية السبعينات أساسا من إنجلترا والولايات المتحدة الأمريكية ليمتد إلى باقي دول العالم، ومن هنا يمكن إبراز المظاهر الرئيسية التي تسببت في تزايد وتفاقم ظاهرة الأمولة:

➤ **تحول الرأسمالية الصناعية إلى الرأسمالية المالية:** أدى تطور الرأسمالية في مرحلة الثورة الصناعية إلى اتساع دور الرأسمالية المالية المتمثلة في البنوك على حساب الرأسمالية الصناعية، وقد ظهرت ظروف تسمح للرأسماليين الماليين بأن يوسعوا سلطاتهم في الشركات الصناعية بحيث أصبح أغلبية أعضاء مجلس إدارة الشركات الصناعية عبارة عن رأسماليين ماليين، وفي نهاية القرن التاسع عشر أو بداية القرن العشرين أصبحت الرأسمالية المالية هي القطاع المتسلط على الإنتاج الرأسمالي بدلا من سيطرة الرأسماليين الصناعيين.

➤ **التحرير المالي:** إن مفهوم التحرير المالي بدأ يتبلور منذ بداية السبعينات (1973) كوسيلة لتطوير القطاع المالي ورفع وتيرة النمو خاصة في الدول السائرة في طريق النمو، حيث يتمثل التحرير المالي في إعطاء الاستقلالية التامة للمؤسسات المالية والبنوك من خلال إلغاء كل القيود والضوابط والتحول إلى اقتصاد السوق، بهدف خلق مؤسسات مالية ومصرفية ذات ملاءة عالية وقدرة تنافسية تؤهلها للبقاء، ويضم التحرير المالي ثلاثة جوانب تتمثل أولا في تحرير القطاع المالي من خلال تحرير أسعار الفائدة، تحرير الائتمان، وتحرير المنافسة البنكية بإلغاء وإزالة القيود والعراقيل التي تعيق إنشاء وتخصيص البنوك المحلية والأجنبية والمؤسسات المالية وإعطائها الفرصة لتحسين أدائها خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تتعرض لها، ثانيا تحرير الأسواق المالية من خلال إزالة القيود على حياة وامتلاك المستثمر الأجنبي للأوراق المالية للمؤسسات المسعرة في بورصة القيم المنقولة، وثالثا إزالة الحواجز والعقبات التي تمنع البنوك والمؤسسات المالية من الاقتراض الخارجي، وتحرير أسعار الصرف.

◀ **إلغاء الضبط المالي (la dérégulation financière)**<sup>(8)</sup>: ترتبط الأمولة إلى حد كبير بإلغاء الضبط المالي الذي يقصد به إلغاء بعض قواعد الضبط وتعديل البعض الآخر وإصدار قواعد ضبط جديدة وهذا حسب ما يتطلبه التحرير المالي، والهدف من ذلك هو زيادة المنافسة بين مختلف المؤسسات المالية، مما أدى إلى ازدياد قيمة الأنشطة المالية بحيث تضاعفت بقدر مذهل لتصبح لا تقل عن ثمانية أضعاف الناتج المحلي العالمي، ومن بين القواعد التي تم إلغاؤها قانون glass- Steagall في عام 1999 المتعلق بضبط الأنشطة المصرفية في الولايات المتحدة الأمريكية والذي تم وضعه في عام 1933، والذي يقضي بفصل الأنشطة البنكية للإيداع عن أنشطة الاستثمار وإجبار القطاع المالي بتقديم معلومات شفافة للمستثمرين.

وأصبحت دائرة الأنشطة المالية تتمتع بنوع من الاستقلالية، واتسع نطاقها لتشمل المضاربة، بالإضافة إلى المشتقات المالية التي تسمح تنفيذها بإمكانية تحقيق عائد في كل مرة يوظف فيها نفس الأصل.

◀ **العولمة المالية**: إذا كانت العولمة مرتبطة بالتبادلات التجارية وتدفقات السلع، فإن الجانب المالي في العولمة يحتل الأهمية الكبرى في وقتنا الحالي والذي يتشكل أساساً من رأس المال المساهم به. ويمكن تعريف العولمة المالية بأنها النمو السريع الذي تشهده المبادلات المالية الدولية عن طريق زيادة الاستثمارات الأجنبية المباشرة وتدفقات الأموال بين الأسواق المالية العالمية بشكل سريع، ويستدل عليها من خلال مؤشرين: الأول يتعلق بتطور حجم المعاملات عبر الحدود في الأسهم والسندات في الدول الصناعية المتقدمة من أقل من 10% من الناتج المحلي الإجمالي لهذه الدول في عام 1980، إلى ما يزيد عن 100% في الولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا عام 1996، وما يزيد عن 200 في فرنسا وإيطاليا وكندا في نفس السنة، ثم ارتفعت إلى حوالي 400% في الو.م.أ في سنة 2012، والثاني يتعلق بالتداول المتزايد للنقد الأجنبي على الصعيد العالمي حيث ارتفع متوسط حجم التعامل اليومي في أسواق الصرف الأجنبي من 200 مليار دولار أمريكي سنة 1985 إلى 3 ترليون دولار سنة 2000.

◀ **المضاربة المالية**: المضاربة هي عملية شراء أو بيع الأصول المنقولة أو غير المنقولة بهدف تحقيق أرباح كبيرة في فترة قصيرة، وتعتمد أساساً على التوقعات المستقبلية في أسعار الأصول خلال فترة زمنية معينة، فإذا توقع المضارب ارتفاع الأسعار في المستقبل فإنه يأخذ صفة المشتري، أما إذا توقع انخفاض الأسعار عن الأسعار الحالية فيأخذ صفة البائع، ومن العوامل التي أدت إلى تنامي عملية المضاربة المالية هي الأزمات المتكررة التي يتعرض لها النظام الرأسمالي، وفترات الازدهار وتحرير الأسواق، مما سهل انتقال رؤوس الأموال والاستفادة من الفرص الاستثمارية المتاحة في الدول الأخرى<sup>(9)</sup>.

◀ **المشتقات المالية:** إن النظام المالي في الدول الصناعية قد اكتشف وسيلة جديدة لزيادة حجم الإقراض عن طريق ابتكار جديد أطلق عليه تسمية المشتقات المالية، وهو اختراع يمكن عن طريقه توليد موجات متتالية من الأصول المالية بناء على أصل واحد، وقد تنامت هذه الظاهرة بما يسمى "التوريق"<sup>(10)</sup>.

فقد سعت المؤسسات المالية الأمريكية إلى تحويل المديونيات الخاصة بالمقترضين إلى مديونيات عامة ومن ثم المتاجرة بها من خلال تحويلها إلى سندات، ولا تقتصر المشتقات المالية على هذه الصورة من التوريق المتعدد بل أنها أخذت صورا أخرى وهو ما يعرف "المستقبلات والمبادلات"، وقد بلغ حجم مبادلات الديون بنحو 60 تريليون دولار سنة 2006.

وبناء على العوامل السابقة أصبح حجم التعاملات في الاقتصاد المالي أكثر 40 مرة من الاقتصاد العيني في السبعينات ومائة مرة عام 2008.

### خامسا: مظاهر ونتائج الأمولة (حالة الولايات المتحدة الأمريكية)

سوف نتطرق فيما يلي إلى أهم المظاهر التي تبرز اعتماد الولايات المتحدة الأمريكية على الأمولة، وما أدت إليه من نتائج.

#### 1- مظاهر الأمولة في الولايات المتحدة الأمريكية:

يستدل على الأمولة في الولايات المتحدة الأمريكية بالعديد من المظاهر من أهمها:

#### ◀ **تطور القطاع المالي:**

يمكن توضيح تطور القطاع المالي في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة 1850-2010 من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2): تطور القطاع المالي في الو.م.أ خلال الفترة (1850-2010)



**Source:** Paul Kedrosky and Dane Stangler, Financialization and its entrepreneurial consequences, Kauffman, 2011, P02.

من خلال المنحنى نلاحظ أن القطاع المالي تطور بشكل مذهل من 1% في سنة 1850 إلى 8.3% في سنة 2010، الأمر الذي يمكن تفسيره بالاتجاه المتزايد للاقتصاد الأمريكي نحو الأمولة.

### ← مساهمة القطاع المالي في الناتج الداخلي الخام: (11)

إن القطاع المالي في الولايات المتحدة الأمريكية يساهم بنسبة هائلة في الناتج الداخلي الخام، ويتضح ذلك جلياً من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم (1): مساهمة القطاع المالي في الناتج الداخلي الخام للو.م.أ. خلال الفترة 1973-2005**

2005	2000	1989	1979	1973	السنوات
%20.4	%19.7	%17.8	%15.2	%15.1	مساهمة القطاع المالي في PIB للو.م.أ.

**Source:** Thomas I.Palley, op.cit, p09.

شهدت الفترة من سنة 1973 إلى غاية سنة 2005 تطوراً ملحوظاً في مساهمة القطاع المالي في الناتج المحلي الإجمالي حيث ارتفعت من 15.1% إلى 20.4%.

### ← زيادة حجم الديون: (12)

إن السمة البارزة للاقتصاد التمويلي في الولايات المتحدة هو زيادة حجم الديون، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي الذي يبين حجم القروض بنوعها المالية وغير المالية في الولايات المتحدة الأمريكية بدلالة الناتج الداخلي الخام:

**الجدول رقم (02): حجم قروض القطاع المالي وغير المالي مقارنة بالناتج الداخلي الخام في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة 1973-2009**

نسبة قروض القطاع غير المالي إلى مجموع القروض	نسبة قروض القطاع المالي إلى مجموع القروض	نسبة القروض بالنسبة للناتج الداخلي الخام	مجموع القروض	الناتج الداخلي الخام (بليون دولار)	
%90.3	%9.7	%140	21727	13827	1973
%88.2	%11.8	%166.8	4.276.4	2.563.3	1979
%81.3	%18.7	%234.1	12.838.7	5484.4	1989
%69.9	%30.1	%294.1	27.019.6	9.187.0	1999
%68.5	%31.5	%328.6	40.926.0	12.455.8	2009

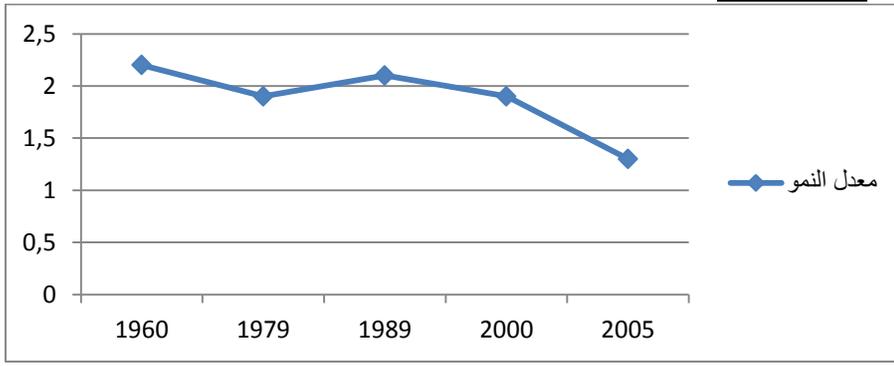
**Source** Thomas I.Palley, op.cit, p07.

من خلال الجدول نلاحظ ارتفاع نسبة الديون من 140% إلى 328.6% من الناتج المحلي الإجمالي خلال سنتي 1973 و2009 على التوالي، كما نما القطاع المالي أسرع بكثير من القطاع غير المالي حيث ارتفعت نسبة الديون الخاصة به من 9.7% إلى 31.5% من إجمالي الديون خلال نفس الفترة.

### ◀ انخفاض النمو الاقتصادي: (13)

على صعيد الاقتصاد الكلي ارتبط مستوى الأمولة عموماً بانخفاض النمو الاقتصادي، حيث انخفض متوسط النمو خلال فترة الأمولة من 2.3% في سنة 1960 إلى 1.2% في سنة 2005، وهو ما يظهره الشكل التالي:

الشكل رقم (2): تطور معدل النمو الاقتصادي خلال الفترة 2005-1960



**Source:** Thomas I.Palley, op.cit, p10.

### ◀ انخفاض الإنفاق الاستثماري: (14)

شهدت الولايات المتحدة الأمريكية انخفاض الإنفاق الاستثماري بالنسبة إلى الناتج الداخلي الخام، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3): مساهمة الاستثمار في الناتج الداخلي الخام للولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة 2005-1973

السنوات	1973	1979	1989	2000	2005
نسبة الاستثمارات من PIB للو.م.أ	17.7%	19.2%	20.2%	17.7%	16.5%

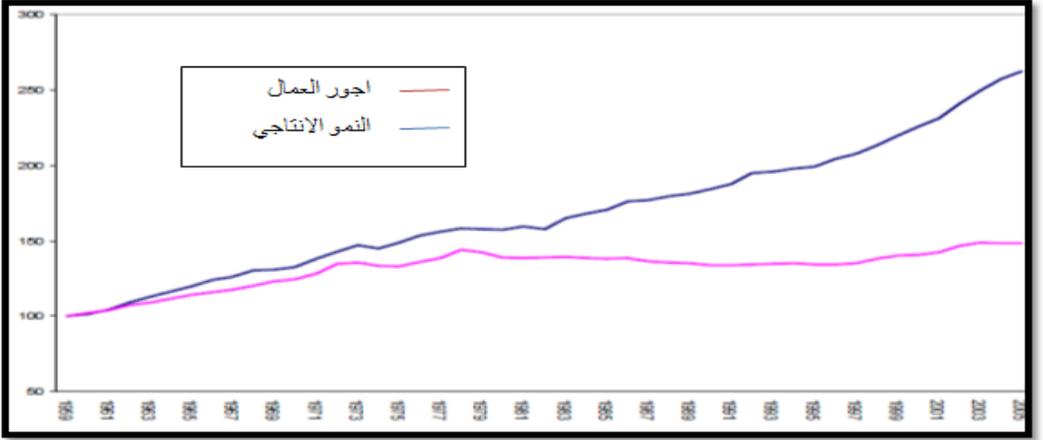
**Source:** Thomas I.Palley, op.cit p10

يبين الجدول أن هناك اتجاه هبوطي لمساهمة الاستثمارات الحقيقية في الناتج الداخلي الخام بعد سنة 1989، وهو ما يبرز التحول إلى الاستثمار المالي.

### انفصال مستوى أجور العمال عن مستوى النمو الإنتاجي:

إن انفصال أجور العمال عن النمو الإنتاجي ساهم في تنامي ظاهر الأمولة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

### الشكل رقم (3): انفصال أجور العمال عن النمو الإنتاجي



**Source:** Thomas I.Palley, op.cit, p11

من خلال الشكل السابق يتضح أن انفصال الأجور عن النمو الإنتاجي بدأ من سنة 1961 إلا أنه اتسع بدءاً بسنة 1963 ويعود ذلك إلى التغيرات في توزيع الدخل، والتي يمكن تقسيمها إلى الدخل على رأس المال والأجور؛ هذه الأخيرة يمكن تقسيمها إلى أجور المديرين وأجور العمال، بينما يمكن تقسيم دخول رأس المال إلى الربح والفائدة.

### انخفاض الأرباح في القطاع المالي: (15)

عرفت أرباح الشركات المالية في الولايات المتحدة الأمريكية ارتفاعاً معتبراً من 25.7% في سنة 1973 إلى 49.7% في سنة 2000، وفي سنة 2005 وصلت إلى 62.5% نظراً لقيام الشركات غير المالية بالاستثمار في الشركات المالية خاصة من خلال قيامها بطرح الأوراق المالية، مما أدى إلى سيطرة المساهمين الماليين في صناعة القرار.

### 2- نتائج الأمولة في الولايات المتحدة الأمريكية (16)

أدت تدفقات رؤوس الأموال بشكل متزايد في شكل أصول مالية إلى تفشي ظاهرة الأمولة في الاقتصاد الأمريكي، ومن بين أهم نتائج الأمولة في الولايات المتحدة الأمريكية ما يلي:

- ارتفاع ونمو حجم القطاع المالي بشكل كبير.
- ارتفاع نسبة العوائد الناتجة من القطاع الصناعي والموجهة للعاملين في الصناعة المالية؛
- النمو الكبير للمضاربة على الأوراق المالية والابتكارات المالية، وما صاحبها من أزمات مالية؛
- التزايد الكبير لأصحاب حقوق الملكية دون تطبيق المساءلة الاجتماعية على الشركات.

### الخاتمة:

تعتبر الأمولة ظاهرة ناتجة من تفوق أو تنامي النشاط المالي على النشاط الاقتصادي الحقيقي، أين أصبح التعامل بالأوراق المالية والابتكارات المالية مفتوح لجميع المستثمرين ويحقق عوائد مرتفعة دون تحمل أصحابها لمشقة الإنتاج السلعي والخدمي والذي قد لا يكون مضمون العوائد؛ فالعولة المالية، التحرير المالي، إلغاء الضبط المالي تعتبر من العوامل التي ساعدت على انتشار ظاهرة الأمولة في ظل المضاربات الشديدة التي تتعرض لها البورصات.

وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية من بين الدول التي عرفت فيها الأمولة تطورا ملحوظا ومستمرًا، حيث ارتفعت مساهمة القطاع المالي في الناتج الداخلي الخام من 15.4% في سنة 1973 إلى 20.4% في سنة 2005 من جهة، وانخفاض الإنفاق الاستثماري في القطاع الإنتاجي من 17.7% إلى 16.5% بين سنتي 1973 و2005 على التوالي من جهة أخرى.

ومن بين الحلول المقترحة لمعالجة ظاهرة الأمولة هو الحل الذي جاء به جيمس توبين عام 1972 ويتعلق بالضريبة على المعاملات المالية أو ضريبة توبين، من خلال فرضها على الاستثمارات قصيرة الأجل (المضاربات) بعيدا عن الاستثمارات طويلة الأجل، كما أنها ترتبط عادة بسوق العملات نظرا للحجم الكبير من المضاربات التي تتم في ذلك السوق، ولكن على الرغم من ذلك فإنه لا يوجد اتفاق كلي بين دول العالم على تطبيق هذه الضريبة، فإن وجدت بعض الدول المؤيدة لها كفرنسا وألمانيا يوجد أيضا من يعارضها وبشدة كبريطانيا باعتبارها أكبر مركز مالي عالمي، وبالتالي فمن الصعب تطبيقها في بعض من دول العالم لأن النتيجة المباشرة هي هروب رؤوس الأموال من البلدان المطبقة لها إلى البلدان غير المطبقة لهذه الضريبة.

### الهوامش:

(1) رضا فتحي علي المنسي، إشكالية العلاقة بين الاقتصاد المالي والاقتصاد العيني، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الثالث عشر حول الجوانب القانونية والاقتصادية للأزمة المالية العالمية، جامعة المنصورة، مصر، 01-02 أبريل 2009، ص 4.

- (2) عمر ياسين محمود خضيرات، الأزمة الاقتصادية والمالية الراهنة 2008 وموقف الاقتصاد الإسلامي منها، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الاقتصاد الإسلامي -الواقع ورهانات المستقبل-، المركز الجامعي غرداية، 23 فيفري 2011، ص ص13-14.
- (3) رضا فتحي علي المنسي، مرجع سبق ذكره، ص 6.
- (4) James Crotty, Financialization and the us economy, Edward Elgar Publishing Limited, USA, 2008, PP 04-05.
- (5) Alain-Charles Martinet, Ahmed Silem, Lexique de Gestion et de Management, 8e édition, Dunod, Paris, 2008, P286.
- (6) Elie Sadigh, La financiarisation: capital contre travail, L'Harmattan, Paris, 2010, pp 59-62.
- (7) بريس عبد القادر، طرشى محمد، التحرير المالي وعدوى الأزمات المالية مع الإشارة لأزمة الرهن العقاري، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الأزمة المالية الراهنة والبدائل المالية والمصرفية، المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر، 05-06 ماي 2009، ص ص5-6.
- (8) مسعود امحيطنة، هل الممولة هي سبب الأزمة المالية والاقتصادية العالمية الراهنة؟، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول "الأزمة المالية العالمية الراهنة وانعكاساتها على اقتصاديات دول منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا"، فندق الأوراسي، الجزائر، 08-09 ديسمبر 2009، ص ص04-05.
- (9) Corentin Hecquet, les mécanismes de la financiarisation, Oxfam-Magasins du monde, Novembre 2008.
- (10) رضا فتحي علي المنسي، مرجع سبق ذكره، ص 6.
- (11) Thomas I.Palley, Financialization: what it is and why it matters, working paper in the conference on "Finance-led Capitalism ,Macroeconomics effects of changes in the financial sector", germany, October 26-27, 2007, p8.
- (12) Thomas I.Palley, op.cit, pp6-8.
- (13) Thomas I.Palley, op.cit, pp9-10.
- (14) Thomas I.Palley, op.cit, p10.
- (15) Thomas I.Palley, op.cit, pp13-12.
- (16) Paul Kedrosky and Dane Stangler, Financialization and its entrepreneurial consequences, Kauffman, 2011. p55

## معوقات تقييم وتقدير منحة التعاقد في ظل المعايير الدولية

يونس الاغواطي أستاذ مساعد ب  
كلية ع. الإقتصادية وع. التجارية وع. التسيير  
جامعة الجزائر 3

سلمى بوادي أستاذة مساعدة ب  
كلية ع. الإقتصادية وع. التجارية وع. التسيير  
جامعة الجزائر 3

### ملخص

سعت الجزائر كغيرها من بلدان العالم إلى الاندماج والتكيف مع المعايير المحاسبية الدولية من خلال تبني النظام المحاسبي المالي المبني على أساس هذه المعايير، فقد حاول المشرع الجزائري عند وضعه هذا النظام العمل على تغطية أكبر قدر من احتياجات المؤسسات وتخطي كل المشاكل والنقائص التي كانت تتخلل المخطط المحاسبي الوطني، وبالرغم من ذلك إلا إن خصائص بيئة الأعمال الوطنية شكلت عائقا أمام تطبيق هذا النظام مما أدى إلى ظهور العديد من المشاكل والصعوبات. خصصت هذه الدراسة لمعالجة إشكالية حساب مزايا (منحة) الذهاب للتقاعد وفق النظام المحاسبي المالي، وما هي الصعوبات التي تواجه هذه المؤسسات في ظل بيئة الأعمال الجزائرية، وكيفية حسابها وما هي الطرق والآليات التي اقترحتها المعايير المحاسبية الدولية.

### Abstract

Algeria actively sought as other countries in the world to integrate and adapt the international accounting standards by adopting financial accounting system based on these standards, in accordance with this Algerian legislator had tried when placed this system to cover most needs. In addition, to skip all the problems and shortcomings that have been permeating the national accounting schema. However, the characteristics of the national business environment constituted an obstacle to the implementation of the system that has given rise to many problems and difficulties.

This study was devoted to addressing the problem of calculating the advantages (grant) Go to retire in accordance with the financial accounting system, and what are the difficulties faced by these institutions in light of the Algerian business environment, and what are the ways and mechanisms proposed by the International Accounting Standards.

## مقدمة

برزت المواد البشرية في علم اليوم بوصفها أهم مورد لأية مؤسسة، فمعظم المؤسسات اليوم تركز على إدارة الموارد البشرية ليس بصفتها سوى إدارة عملية توظيف بل هي عملية إستراتيجية تهدف لتعزيز وتطوير القوى العاملة بالشكل الذي ينعكس على ربحيته المؤسسة وأدائها، حيث تعتبر الموارد البشرية من أهم موارد المؤسسة، وأحد أهم العوامل المحددة للأداء وتأدية الأعمال والأنشطة المؤكدة لها. فكفاءة المؤسسة ترتبط بمستوى أداء هذه الموارد وتؤثر في تحقيق أهدافها المحددة.

يتطلب تحقيق ذلك توفر إدارة تهتم باحتياجات الأفراد العاملين في مختلف المستويات والوظائف ورغباتهم، مقابل القيام بمتطلبات العمل والأداء بالدرجة المطلوبة والمقبولة. وذلك بوضع سياسات التعويضات والحوافز وخاصة الحوافز المادية التي تعتبر من أول وأكثر أنظمة الحوافز شيوعاً لدورها الأساسي في حياة الأفراد والمؤسسات، وكذلك دورها في تحسين الأداء رفع الكفاءة الإنتاجية للمستخدمين. ومن شروط تحسين الكفاءة هو عدالة تقييم هذه الحوافز نسبة لما يقدمونه للمؤسسة من إمكانيات وقدرات ومهارات وخبرات كما أن التقييم الجيد للحوافز له أثر كبير على المركز المالي للمؤسسة.

ونظراً لتزايد انعكاسات العولمة على الاقتصاديات المحلية، أصبح تقييم هذه المزايا يحتاج لخصوصيات حديثة تتماشى والتطورات الحاصلة في سوق المال والأعمال، لهذا كان التوجه نحو النظام المحاسبي المالي والمستمد من المعايير المحاسبية الدولية الأثر البالغ على عملية تقييم هذه المزايا في المؤسسات الجزائرية، ونقصد هنا بالضبط المعيار المحاسبي الدولي IAS 19 الذي تبناه النظام المحاسبي المالي . إن مجال مزايا المستخدمين مهم جداً ومعقد في نفس الوقت خاصة في ظل المؤسسات الجزائرية، فسبقاً لم تكن المؤسسات تعترف بما كدين في خصوم الميزانية، وإنما كانت تقتصر فقط في دفع مساهمات إلى وحدة منفصلة لتغطية هذه المزايا، في حين أن النظام المحاسبي المالي (المادة 136-1 والمادة 136-2) كما هو الحال في المعيار المحاسبي الدولي الجديد IAS 19 يلزم المؤسسات الاعتراف بالإفصاح والتقييم بالمبالغ التي تغطي كافة التزامات التقاعد والخدمات الأخرى المقدمة من طرف المستخدمين في الميزانية العامة.

هذا وقد فرق النظام المحاسبي المالي بين المزايا القصير الأجل ومزايا الطويلة الأجل وكذا مزايا ما بعد انتهاء الخدمة مثل معاشات التقاعد ومزايا التقاعد الأخرى والتأمين على الحياة لما بعد انتهاء الخدمة والرعاية الطبية لما بعد انتهاء الخدمة، هذه الأخير تحتاج إلى مجموعة من الشروط والفرضيات من الصعوبة تحقيقها في البيئة الجزائرية، مع العلم أن معظم المؤسسات الجزائرية لم تطبق هذه الإلزام بعد، وحتى المؤسسات التي حاولت تطبيقه فهناك الكثير من الملاحظات بشأنها.

## مشكل البحث

من خلال ما تقدم يكمن صياغة مشكل البحث في السؤال التالي:

كيف يتم احتساب منحة ما بعد انتهاء الخدمة أو ما يسمى بمنحة الذهاب للتقاعد حسب النظام المحاسبي المالي؟

على هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لمحاولة إعطاء نظرة على إشكالية تطبيق مزايا المستخدمين التي تتأثر بالمعيار التاسع عشر وكيف يتم تقييمها ومعالجتها المحاسبية.

### أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في التطرق إلى المعيار المحاسبي الدولي (IAS 19) مزايا المستخدمين ومعرفة المعالجة المحاسبية وطرق تطبيقه وفق النظام المحاسبي المالي في بيئة المؤسسات الجزائرية، والإشارة إلى الطرق التي تقيم بها منحة التقاعد وفق هذا النظام.

### أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على العناصر التالية :

- ◀ أنظمة الحوافر وماهيتها وأهم أنواعها؛
- ◀ المعيار المحاسبي الدولي (IAS 19) مزايا المستخدمين؛
- ◀ المعالجة المحاسبية لمنحة التقاعد وفق النظام المحاسبي المالي.

### I- نظرة عامة حول أنظمة الحوافر

إن لكل إنسان حاجات كثيرة ومتعددة، تدفعه إلى اتخاذ سلوك معين من أجل إشباعها والوصول إلى حالة الرضا والإشباع، وبما أن كفاءة أفراد المؤسسة تتحكم في كفاءة المؤسسة ككل وجب الاهتمام بهم وإيجاد آلية تحث الأفراد على العمل وتوجيه سلوكهم في المؤسسة، وبالتالي فالحافز أكبر محرك لهذا.

### I-1 مفهوم الحوافر وتقسيماتها

#### I-1-1 مفهوم الحوافر

لحوافز تعاريف عديدة نستعرض عدد منها،<sup>1</sup> فهي «كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر» وهي أيضا «كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين والعمال على أداء واجباتهم بجد وإخلاص وتشجيعهم على بذل أكبر جهد وعناية في أداء هذه الواجبات ومكافأتهم على ما يبذلونه فعلا من جهد زائد عن المعدل في مجال الإنتاج والخدمات»، وتعرف أيضا على «أنها العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبدلون معه جهد أكبر مما يبذله غيرهم».

حيث تمثل الحوافر الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالشخص والتي يمكن استخدامها لزيادة التقص الذي يشعر به الفرد.

كما عرفت كذلك بأنها «مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل لتشبع رغبات الأفراد التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل، أي هي العوامل التي تدفع العاملين في المؤسسة إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المدروسة». فهي مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك

قدراتهم الإنسانية مما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو كبير وأفضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم بما يحقق أيضا أهداف المؤسسة، وعليه يمكن تلخيص المفاهيم السابقة في الآتي:

الحوافز هي عبارة عن الطريقة التي تستعملها المؤسسة من أجل جذب العمال وحثهم على بذل جهد أكبر مقابل توفير لهم العوامل المادية و المعنوية التي من شأنها أن تسمح لهم بإشباع حاجاتهم ورغباتهم وهذا بدوره يؤدي إلي الزيادة في الإنتاج من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الطويلة وقصيرة المدى.

### I-1-2 تقسيمات الحوافز

تأخذ الحوافز صور مختلفة، وذلك حسب طبيعة المؤسسة وإمكانياتها المتاحة واستراتيجياتها في تحريك جهود العاملين نحو تحقيق هدف معين، حيث تقسم الحوافز من ناحية مادتها إلى:<sup>2</sup>

◀ **الحوافز المادية:** وتمثل بالأموال والمزايا المادية حيث نجد في هذا النوع من الحوافز العديد من الصور، كالمكافآت المالية والمشاركة في الأرباح، وكذا مختلف أنواع الاستفادة من التقاعد، والتأمين والعطل المدفوعة الأجر... الخ.

◀ **الحوافز غير المادية (معنوية):** وهي المحفزات ذات الطابع المعنوي، انطلاقا من المساهمة في التسيير أو اتخاذ القرارات بواسطة طرق مختلفة، منها المشاركة في إعداد الخطط والبرامج وتقديم فرص للتعليم والتكريم، وهي أكثر الطرق التي تتجه إليها المؤسسات في وقتنا الراهن، لضمان انضمام العمال إلى الأهداف العامة للمؤسسة.

◀ **الحوافز الإيجابية:** وتمثل الحوافز التي تجذب الأفراد العاملين نحو إنجاز عمل معين تستهدفه المؤسسة كالحوافز المادية والمعنوية... الخ.

◀ **الحوافز السلبية:** وتمثل في الحوافز التي تدفع العاملين نحو تجنب سلوك معين لا ترغبه المؤسسة وأيضا تتضمن حوافز المادية والمعنوية... الخ، والتي تطوي على العقاب عند حصول موقف معين.

### I-2 أهمية الحوافز

يمكن تحديد أهمية الحوافز في النقاط التالية:

- العمل على زيادة الإنتاج والعمل على سرعته لمقابلة مواقف معينة، كعملية التصدير و دفع عملية الإنتاج طبقا لخطة موضوعية مثلا؛
- تحسين نوع الإنتاج وجودته أي تحسينه كمّا ونوعاً وكيفا؛
- تستخدم الحوافز في كثير من الأحيان بغرض تشجيع العمال على الاقتصاد في التكاليف؛

- تعمل أيضا علي تشجيع الابتكارات والاختراعات لدي العمّال، واعتماد علي أساليب عمل حديثة من شأنها تقليص الوقت؛
  - تهدف الحوافز من حيث تأثيرها علي العامل نفسه إلي تحقيق الرضا وإشباع حاجاته الضرورية النفسية والاجتماعية وذلك بتحسين أحواله المعيشية وتحسين ظروف العمل المناسبة وخلق الجو المناسب للعمل مما يؤدي إلي دفع الروح المعنوية لديه وبالتالي إيجاد علاقات اجتماعية مع زملائه، مما يؤدي كل ذلك إلى تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>3</sup>
- وفي الأخير نجد أن للحوافز هدف اجتماعيا وآخر اقتصاديا يرتبط كل منها بالأجر، فالحوافز تعمل على زيادة جهود العاملين لتحقيق الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية.

### I-3 نظريات التحفيز

لقد شغل موضوع التحفيز وأثره على المؤسسة تفكير الباحثين منذ بدء العمل المنظم في الحياة الاقتصادية، وكانت أهم الجهود في هذا المجال خلال العقود الماضية مبنية على نظريات علم النفس في الغرائز والدوافع. وخلال تلك الفترة تطورت مجالات البحث وتعددت النظريات التي تحاول تفسير أسباب تحفيز الأفراد، وفي ما يلي عرض موجز لأهم النظريات التحفيز:

#### ◀ نظرية الثواب والعقاب

يعتبر أسلوب الثواب والعقاب في التحفيز من أقدم الأساليب المعروفة في التحفيز. وهذا الأسلوب التقليدي يقوم على أساس مكافأة الأفراد أما بالترقية أو زيادة الأجور أو المديح أو عقابهم عن طريق التوبيخ أو الطرد... الخ. الحافز وخوف العامل من العقاب ورغبته في الحصول على المكافآت كان وراء قيام الفرد بسلوك إيجابي لتحسين الأداء. كثير من الكتاب الأوائل ومنهم رواد المدرسة العلمية ركزوا على أهمية الحوافز المادية في تحفيز الأفراد ومن خلال ذلك حاول تايلور وضع نظام أجر فعال يزيد من تحفيز الأفراد، إلا أنه بالرغم من الأساس العقلاني لمبدأ الحوافز المادية إلا أن كثيرا من الكتاب السلوكيين ركزوا على سعي الفرد لإشباع حاجات أخرى غير الحاجات الاقتصادية. ومن أهم المحاولات لتصنيف هذه الحاجات هي ما يسمى بنظرية سلم الحاجات.<sup>4</sup>

#### ◀ نظرية سلم الحاجات

وهي من النظريات المعروفة في الحاجات الإنسانية، والافتراض الرئيسي في هذه النظرية هو أن الفرد إذا نشأ في بيئته لا تشبع حاجاته فانه من المحتمل أن يكون اقل قدرة على التكيف وغير صحيح وظيفيا، ويرى أصحاب هذه النظرية أن الحاجات الفسيولوجية والأمن والأمان ضرورية للمحافظة على بقاء الفرد، وهي موجودة لدى الإنسان والحيوان، في حين أن الحاجات الاجتماعية وتقدير وتحقيق الذات موجودة لدى الإنسان فقط ولازمة لسعادته وطمأنينته.

فقد وضعت هذه النظرية خمس درجات لتحديد الحاجات وحسب الأولوية، فكانت الحاجات الفسيولوجية مثل الماء والهواء والأكل والمسكن هي أول الحاجات التي يرغب الإنسان في تحقيقها، وبعدها صنفت حاجة إلى الأمن والأمان وعدم الشعور بالخوف في المرتبة الثانية، وبعدها جاءت الحاجات الاجتماعية مثل الصداقة والحب والزمالة، فعند تحقيق هذه الحاجات تُخلق رغبات لتحقيق حاجات تقدير الذات والشعور بالاحترام والتقدير والسلطة والمكانة والثقة بالنفس، وبعدها وفي أحر السلم نجد الحاجة إلى تحقيق الذات مثل الإبداع والتغيير... الخ.

وترى هذه النظرية أن الحاجات الإنسانية مرتبطة فيما بينها، ويمكن ترتيبها والنظر إليها في شكل هرم متدرج، بحيث يسعى للإنسان إلى إشباع نوعين أو أكثر من الحاجات في نفس الوقت إلى أن يصل إلى درجة إشباع معقولة، وبعدها ينتقل إلى مستوى أخرى للحاجات ويحاول إشباعه.<sup>5</sup>

### ◀ نظرية المتغيرين

لقد طور فريدريك هيرزبرغ **Frederick Herzberg** نظرية المتغيرين بناء على الأبحاث التي أجراها على مجموعة من المديرين من المهندسين والمحاسبين وهي مشابهة بشكل كبير لنظرية سلم الحاجات وبنيت عليها إلى حد كبير. ولقد بينت هذه النظرية بأن العوامل المؤثرة في بيئة العمل والتي تؤدي إلى القناعة والرضي بالعمل هي ليست بالضرورة نفس العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضاء بالعمل، حيث قسم العوامل في بيئة العمل إلى قسمين هما: عوامل صيانة أو وقاية و عوامل حافزة، فعوامل الصيانة أو الوقاية تسبب درجة عالية من عدم الرضى عندما لا تكون موجودة لكنها لا تؤدي إلى التحفيز عند وجودها بينما العوامل الحافزة تؤدي إلى تحفيز قوي وضر تام عند توفرها لكنها لا تسبب الكثير من عدم الرضى عند عدم توفرها.<sup>6</sup>

### ◀ نظرية مكلييلاند من الحاجات

إن مساهمة مكلييلاند في عملية فهم التحفيز الإنساني تتلخص في تحديده لثلاثة أنواع من الحاجات الأساسية التي تؤثر على التحفيز وهي:

❖ **الحاجة إلى السلطة:** لقد وجدت هذه النظرية بأن الأفراد الذين عندهم حاجة قوية للسلطة

يميلون دائما لممارسة التأثير والرقابة القوية وعادة يسعى هؤلاء الأشخاص للحصول على مناصب قيادية؛

❖ **الحاجة للانتماء:** أن الأفراد الذين عندهم حاجة قوية للانتماء يتولد لديهم شعور بالبهجة

والسرور عندما يكونون محبوبين من قبل أشخاص آخرين ويشعرون بالألم إذا تم رفضهم من قبل الجماعة التي ينتمون إليها، ويميل هؤلاء الأشخاص إلى بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين؛

❖ **الحاجة للإنجاز:** المستحيل الوصول إليها، وهذا يعني أن الأفراد الذين تتوفر لديهم حاجة قوية

للإنجاز يكون عندهم رغبة قوية للنجاح وخوف من الفشل، وهم يحبون التحدي ويضعون لأنفسهم أهدافا كبيرة ليس من أن فهم هذه الحاجات الثلاث وإدراكها مهم للإدارة في المؤسسات الاقتصادية حتى

تستطيع تنظيم أعمالها لتعمل بطريقة جيدة، لأن أي مؤسسة أو وحدة إدارية تمثل مجموعات من الأفراد تعمل معا لتحقيق أهداف.

### ◀ نظرية التوقعات

ترى نظرية التوقعات أو التوقع أن الإنسان يعمل ليزيد من سعادته ويقلل من آلامه، فالفرد لكي يصل إلى هدفه يضع مجموعة احتمالات أساسها التوقع للعلاقات المدركة بين الجهود والأداء والحافز المستلم مقابل الأداء. وتقوم هذه النظرية على تقدير الآتي:<sup>7</sup>

- ❖ **النتائج:** النتيجة النهائية للسلوك؛
- ❖ **التوقع:** قدرة الشخص على أداء السلوك المطلوب؛
- ❖ **الارتباط:** مدى ارتباط مستويات الأداء بحوافز الأداء؛
- ❖ **قوة جذب الفعل:** القيمة التي يضعها الفرد لحوافز معينة؛
- ❖ **القوة الدافعية للأداء:** ما يستطيع الإنسان عمله وليس ما ينوي أو يرغب في عمله؛
- ❖ **الدافعية:** حجم المكافآت المرغوبة/التوقع/ المنفعة المقدرة.

تشير الدراسات إلى أن الاهتمام بموضوع الحوافز بدأ مع بداية الفكر الإداري ممثلاً بحركة الإدارة العملية كحركة متكاملة وتطور عبر مراحل الفكر بوتائر متصاعدة وأصبح أكثر أهمية في الوقت الحاضر للأسباب عديدة منها ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات على الموارد البشرية التي يتلاءم استخدامها مع التطورات التقنية خاصة تلك التي تحتم زيادة قدرة المؤسسات على جذب المهارات اللازمة، غموض عملية التحفيز لارتباطها بمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والتنظيمية المعقدة والمتشابكة، زيادة حجم مؤسسات الأعمال وتوسعها وميلها إلى الاتجاه الدولي في ممارسة أعمالها.<sup>8</sup>

## II- المعيار المحاسبي الدولي (IAS19) مزايا المستخدمين

يلقي المعيار الضوء على متطلبات الاعتراف والقياس المحاسبي لمنافع المستخدمين من قبل أصحاب العمل أثناء خدمتهم، وكذلك المنافع بعد التقاعد، بالإضافة إلى متطلبات الإفصاح الواجب عرضها في القوائم المالية.

## II- 1 التطور التاريخي للمعيار المحاسبي الدولي (IAS19)

يحدد المعيار المحاسبي الدولي 19 منافع المستخدمين المتطلبات المحاسبية للاستحقاقات المستخدمين، بما في ذلك الاستحقاقات قصيرة الأجل (مثل الأجور والرواتب والإجازات السنوية) واستحقاقات ما بعد التوظيف مثل معاشات التقاعد والمزايا الأخرى طويلة الأجل (مثل إجازة الخدمة الطويلة) واستحقاقات نهاية الخدمة.

صدر المعيار المحاسبي الدولي 19 منافع المستخدمين في فيفري 1998 وكان التطبيق الفعلي في بداية 1999، ولم يبق هذا المعيار على حالة فقد تم التعديل فيه والتغير من قواعده ومواده حيث كان آخر تعديل اجري عليه في شهر جوان 2011 حيث سمح بان تظهر الأرباح والخسائر الاكتوارية على معاشات التقاعد والسارية في النتيجة، بالإضافة إلى طرح معالجة لاستحقاقات نهاية الخدمة، وتحديدًا نقطة الوقت المناسب لاعتراف المؤسسة بالمسؤولية حول استحقاقات نهاية الخدمة، وستكون هذه التغيرات سارية المفعول في بداية 2013.

وفي العموم فان الهدف من المعيار المحاسبي الدولي 19 منافع المستخدمين هو توضع عملية القياس والإفصاح عن منافع الموظفين والتي هي كل أشكال المدفوعات من قبل المؤسسة في مقابل الخدمة المقدمة من قبل المستخدمين، والمبدأ الذي تقوم عليه كل من المتطلبات التفصيلية للمعيار هو أن تكلفة توفير منافع المستخدمين ينبغي الاعتراف بها في الفترة التي تم فيها الحصول على منفعة من قبل الموظف، وليس عند دفعها له.<sup>9</sup>

## II - 2- مزايا المستخدمين

هي كافة التكاليف التي تتكبدها المؤسسة مقابل خدمة الموظفين في المؤسسة، وتنقسم مزايا المستخدمين إلى ما يلي:<sup>10</sup>

◀ **المنافع قصيرة الأجل:** هي منافع لمستخدمين التي تصبح مستحقة بشكل كامل خلال 12

شهر بعد نهاية الفترة التي يؤدي خلالها الموظف الخدمة، كما تتضمن هذه الالتزامات كذلك:

✓ مجموع التعويضات المالية الممنوحة للمستخدمين بما في ذلك تلك الممنوحة للمسيرين ومخفف الأعوان مقابل تأدية الخدمة؛

✓ المزايا حسب طبيعتها كالسكن والسيارة والخدمات المجانية أو الإعانات التي يتحصل عليها

المستخدمين؛

✓ الاشتراكات لصناديق الضمان الاجتماعي المرتبطة بهذه التعويضات؛

✓ الأعباء الاختيارية والإلزامية للمستغل في إطار المؤسسات الفردية.

✓ العطل المدفوعة الأجر مع الأعباء الاجتماعية والجبائية المرتبطة

✓ تعويضات الحوافز المدفوعة خلال 12 شهرا الموالية للإقفال؛

✓ حيث يجب تسجيل هذه المزايا كأعباء بالنسبة للمؤسسة خلال السنة التي تم فيها تقديم

هذه المزايا.

◀ **منافع العاملين بعد انتهاء الخدمة:** هي المنافع الواجب تأديتها للعاملين بعد انتهاء فترة الخدمة

الوظيفية، وتشمل أساسا منح التقاعد والمزايا الأخرى المقدمة؛

﴿ **خطط الاشتراكات المحددة:** هي برامج أو خطط تتضمن قيام المؤسسة بتكوين صندوق تقوم بالمساهمة بهدف دفع مبالغ أو تقديم منافع للعاملين لديها، ولا يوجد على المؤسسة أي التزام بدفع مبالغ كمنافع للموظفين إلا بمقدار ما يتوفر في هذا الصندوق من مبالغ، أو قد يلتزم طرف ثالث مثل شركة تأمين بتقديم المبالغ أو منافع المستخدمين؛

﴿ **خطط الخدمات (المنافع) المحددة:** هي مساهمات تكون في صورة مدفوعات نقدية مثل التقاعد أو عينية مثل مزايا طبية... إلخ، بحيث تقوم المؤسسة بدفع مساهمات ثابتة إلى وحدة منفصلة (الصندوق) ولكن عليها دفع مساهمات إضافية إذا لم يوجد بالصندوق أصول كافية لدفع مزايا العاملين وبالتالي فهي التي تتحمل المخاطر التنبؤية والمخاطر الاستثمارية وليس العامل؛<sup>11</sup>

﴿ **تكلفة الخدمة الحالية:** هي زيادة القيمة الحالية لالتزام المنافع المحددة الناشئة عن خدمة الموظف في الفترة الحالية؛

﴿ **تكلفة الخدمة السابقة:** هي زيادة القيمة الحالية لالتزام المنافع المحددة لخدمة العاملين في الفترات السابقة والتي نتجت بسبب إجراء تغييرات في الفترة الحالية على المنافع ما بعد نهاية الخدمة الواجب دفعها للعاملين؛

﴿ **تكلفة الفائدة:** هي زيادة القيمة الحالية لالتزام المنافع محددة خلال فترة معينة والتي تنتج كون المنافع المستحقة الدفع اقرب إلى التسديد بمقدار سنة واحدة؛

﴿ **العائد على موجودات الخطة:** هو الفائدة وأرباح الأسهم وأي دخل آخر يتم الحصول عليه من موجودات الخطة بالإضافة إلى الأرباح والخسائر المتحققة أو غير المتحققة من موجودات الخطة مطروحا منها أي تكاليف لإدارة الخطة والضرائب مستحقة الدفع من قبل الخطة نفسها؛

﴿ **الأرباح والخسائر الاكتوارية:** وتتضمن تعديلات الخبرة وأثار أي تغييرات في الافتراضات الاكتوارية، وتعديلات الخبرة عي الاختلافات بين الافتراضات الاكتوارية السابقة وما حدث فعليا.

## II - 3 المتطلبات الرئيسية للمعيار المحاسبي الدولي (IAS19)

تتمثل المتطلبات الرئيسية للمعيار المحاسبي الدولي (IAS19) منافع المستخدمين في ما يلي:<sup>12</sup>

أولا: منافع الموظفون قصيرة الأجل:

أ- تتضمن منافع الموظفين قصيرة الأجل على سبيل المثال البنود التالية :

✓ الرواتب والأجور ومساهمة المؤسسة في الضمان الاجتماعي؛

✓ الإجازات العالية والمرضية مدفوعة الأجر للفترة التي تعقب 12 شهر قادمة لعد تقديم

الموظفين لخدماتهم؛

✓ المنافع غير النقدية مثل الخدمات الطبية وبدلات السفر وتقديم سلع وخدمات مجانية للعاملين الحاليين؛

✓ حصة الموظفين في الأرباح والحوافز خلال 12 شهر لعد نهاية الفترة التي يقوم الموظفون خلالها بتقديم خدماتهم الوظيفية.

ب- لا تتطلب محاسبة منافع الموظفين قصيرة الأجل افتراضات اکتوارية لقياس الالتزام أو التكاليف ويتم قياس التزامات منافع الموظفين قصيرة الأجل بدون خصم قيمتها لمعدل معين وبالتالي لا تظهر بالقيمة الحالية.

ت- الاعتراف بكافة منافع الموظفين قصيرة الأجل وقياسها، تعتبر تكاليف منافع الموظفين قصيرة الأجل مصاريف ضمن قائمة الدخل وبجل على المؤسسة الاعتراف بمبلغ منافع الموظفين قصيرة الأجل غير المدفوعة والتي يتوقع أن تدفع مقابل تلك الخدمة كمصاريف مستحقة الدفع (مطلوبات) كما يجب إظهار المبالغ المدفوعة للموظفين بأكثر من المبالغ المستحق لهم كمصاريف مدفوعة مقدما.

#### ثانيا: محاسبة برنامج المساهمات المحددة

أ- يتم تحديد التزام المؤسسة لكل فترة من خلال المبلغ الواجب المساهمة به في البرنامج أو الخطة لكل فترة وقد يحدد الالتزام بناء على معادلة تستخدم تعويضات الموظفين كأساس لاحتساب تلك الالتزامات.

ب- لا تستلزم المحاسبة عن خطط أو برنامج المساهمات المحددة وجود افتراضات اکتوارية لقياس الالتزام أو المصروف المتعلقة بمنافع ما بعد انتهاء خدمة العاملين في المؤسسة ولا يوجد أرباح أو خسائر اکتوارية.

#### ثالثا : محاسبة خطط الخدمات (المنافع) المحددة

أ- بموجب هذا النوع من خطط التقاعد تلتزم المؤسسة بتقديم مقدار محدد من المنافع للموظفين الحاليين والسابقين في المستقبل، ويمكن أن تكون المنافع على شكل مدفوعات نقدية أو عينية من خلال تقديم الخدمات الطبية أو غيرها من المنافع.

ب- يتم تحديد المنافع المتعلقة بالتقاعد بناء على أعمار الموظفين ومدة الخدمة ومعدل الأجور والرواتب وتقاس خطط التقاعد وخطط المنافع الأخرى طويلة الأجل بنفس الطريقة، ويتم معالجة الأرباح والخسائر الاکتوارية لخطط المنافع طويلة الأجل باستثناء الرواتب التقاعدية مباشرة من قائمة الدخل.

ت- قد يتم تمويل خطة المنافع المحددة بشكل كامل من المؤسسة، وبالتالي تدفع المؤسسة كافة منافع التقاعد للعاملين، وقد تكون هذه الخطة ممولة بشكل جزئي ويكون هناك جهة أخرى تساهم مع المؤسسة مثل شركات التأمين ويمكن أن لا تكون المؤسسة ممولة لهذه المنافع .

#### رابعا : قياس التزام المنافع المحددة (أسلوب التقييم الإكتواري)

أ- يجب على المؤسسة استخدام أسلوب الوحدات الائتمانية المتوقعة أو تسمى (أسلوب المنفعة المستحقة مقسومة على الخدمة) لتحديد كل من القيمة الحالية لالتزام المنافع وتكلفة الخدمة الجارية والسابقة.

ب- بموجب هذا الأسلوب فان كل من فترات خدمة العاملين تؤدي إلى وجود وحدة إضافية في مستحقات المنافع، ويقاس هذا الأسلوب كل وحدة من مستحقات المنافع بشكل مستقل لتشكيل الالتزام النهائي والذي يحدد بالقيمة الحالية بسعر الخصم المناسب. و يتضمن هذا الأسلوب عدد من الافتراضات الاكتوارية تشمل معدلات الوفاة والتغير في سن التقاعد، ومعدلات الخصم وغيرها.

#### خامسا: أصول والالتزامات خطط منافع ما بعد الخدمة (التقاعد)

أ- عندما تبني هذا المعيار للمرة الأولى، يتم تطبيق للمعيار المحاسبي الدولي (IAS08) السياسات والتغيرات في التقديرات المحاسبية والأخطاء.

ب- عند وجود أكثر من خطة يجب عرض أصول كل خطة والتزاماتها عن الخطط الأخرى بشكل منفصل في الميزانية العمومية.

ت- إذا قامت شركة معينة بشراء شركة أخرى، يعترف المشتري بالأصول والالتزامات الناشئة عن منافع ما بعد الخدمة للمؤسسة المشتراة بالقيمة الحالية لالتزام المنافع المحددة مطروحا منها القيمة العادلة لأصول أية خطة، وبتاريخ الشراء تتضمن القيمة الحالية للالتزام التعاقدية ما يلي:

- ✓ الأرباح والخسائر الاكتوارية التي نشأت قبل تاريخ الشراء. سواء كانت داخل أو خارج مدى الـ 10 % ؛
- ✓ تكاليف الخدمة السابقة؛
- ✓ المبالغ التي ظهرت وفق الأحكام الانتقالية التي لم تعترف بها المؤسسة المشتراة.

#### سادسا: الأرباح والخسائر الاكتوارية-خطط المنافع المحددة

يجوز للمؤسسة الاعتراف بالأرباح والخسائر الاكتوارية كما يلي :

الاعتراف بجزء من أرباحها و خسائرها الاكتوارية كدخل أو مصرف إذا كانت الأرباح و الخسائر الاكتوارية التراكمية الصافية وغير المعترف بها في نهاية فترة إعداد التقارير السابقة (أي في بداية السنة المالية الحالية) تتجاوز أي من النسبتين التاليتين أيهما اعلي:

- ✓ 10% من القيمة الحالية لالتزام المنافع المحددة في بداية السنة؛
- ✓ 10% من القيمة العادلة لأصول الخطة في نفس التاريخ.

### III- إشكالية تقييم المزايا ما بعد انتهاء الخدمة (منحة الذهاب للتقاعد)

#### III- 1- خطط الاشتراكات المحددة:

حيث هنا تلتزم المؤسسة يدفع مساهمات منتظمة إلى صندوق خاص لصالح المستخدمين، وعادة تكون في شكل نسب مؤوية من الأجر، وفي ظل هذا النظام لا تكون المؤسسة مسؤولة عن المبالغ التي ستدفع للمستخدمين أو دفع مساهمات إضافية إذا لم يكن بصندوق مبالغ كافية لتسديد حقوق المستخدمين.

#### III- 2- طريقة تقييم منحة الذهاب للتقاعد وفقا لخطط الخدمات المحددة:

ففي هذه الحالة يتطلب وجود افتراضات تنبؤية لقياس الالتزام (في الميزانية العامة)، والمصروف (في حسابات النتائج)، وهناك احتمال أن تظهر الإرباح وخسائر التنبؤية، علاوة على ذلك يتم قياس الالتزامات على أساس مخصص لأنه يمكن تسويتها بعد عدة سنوات من قيام المستخدمين بتقديم خدماتهم.

من أجل تحديد وتقييم المبالغ الواجب الاعتراف بها في الميزانية العامة وحسابات النتائج وفقا لخطط المزايا المحددة لا بد من توفر معلومات رئيسية والتي سنقوم بدراستها في المحور الموالي بالتفصيل، والمتمثلة في:<sup>13</sup>

✓ استخدام الأساليب التنبؤية لإجراء تقدير موثوق به لمبلغ المزايا التي حصل عليها الموظفون مقابل خدماتهم في الفترات الحالية والسابقة، وهذا يتطلب أن تقوم المؤسسة بتحديد مقدار المنفعة التي تعود للفترات الحالية والسابقة وعمل تقديرات (افتراضات تنبؤية) بشأن المتغيرات الديموغرافية (مثل نسبة تغير المستخدمين والوفيات) والمتغيرات المالية (مثل الزيادات المستقبلية في الرواتب والتكاليف الطبية) التي ستؤثر على تكلفة المزايا؛

✓ خصم تلك المنفعة باستخدام أسلوب الوحدة الإضافية المقدرة من أجل تحديد القيمة الحالية للالتزام المزايا المحددة وتكلفة الخدمة الحالية؛

✓ تحديد القيمة العادلة لأصول أي خطة؛

✓ تحديد المبلغ الإجمالي للمكاسب والخسائر التنبؤية ومبلغ الأرباح والخسائر التنبؤية تلك التي يجب الاعتراف بها؛

✓ تحديد تكاليف الخدمة السابقة في الأحوال التي يحدث فيها تغير أو استحداث في الخطة؛

✓ تحديد الأرباح أو الخسائر الناتجة في الأحوال التي تكون الخطة قد تم تقليصها أو تغييرها أو تسويتها.

كما يجب على المؤسسة أن تحاسب ليس فقط التزامها القانوني ولكن أيضا أي التزام ضمني (عرفي) ينشأ من أي ممارسات غير رسمية.

من المفروض أن تقييم هذه المنحة يتم على مستوى مديرية الموارد البشرية والتي تقوم بتحديد القيمة الحالية للالتزام، وما يصاحبهما من تعديلات التي تتمثل في الفوارق التنبؤية، يمكن تلخيصها في الآتي:

أولاً: القيمة الحالية للالتزام: هي القيمة الحالية بدون خصم أية أصول للخطئة، للدفعات المستقبلية المتوقعة المطلوبة لتسوية الالتزام الناجم من خدمة الموظف في الفترات الحالية والسابقة، حيث يتم تقييم الالتزام أو النفقة على أساس الافتراضات الإكتوارية والتي يجب أن تكون موضوعية ومتوافقة مع بعضها البعض وتمثل هذه الافتراضات في الآتي:

✓ الافتراضات الديموغرافية: والمتعلقة بالخصائص المستقبلية للمستخدمين السابقين والحاليين والذين هم وحدهم المؤهلين للحصول على هذه الاستحقاقات:

- الوافيات أثناء العمل؛
- دوران المستخدمين والعجز والتقاعد المبكر؛
- نسبة الأعضاء المنتسبين للخطئة الذين لهم الحق في الحصول على هذه المزايا؛
- معدلات المطالبات بموجب الخطئة الطبية.

✓ الافتراضات المالية: والمتعلقة بـ:

- نسبة التحيين؛
- المستويات المستقبلية للرواتب ومزايا المستخدمين؛
- المعدل المتوقع للعائد على أصول الخطئة.

تجدر الإشارة إلى أنه يجب وضع الافتراضات المالية استناداً إلى التوقعات السوق في تاريخ اختتام الدورة التي يتم فيها وضع هذه الالتزامات، كما أنه يتم تحديد نسبة التحيين للالتزامات بموجب استحقاقات ما بعد التوظيف بالرجوع إلى معدلات السوق في تاريخ اختتام الدورة، على أساس سندات الشركة من الفئة الأولى، أما في البلدان التي تكون فيها نوع من السوق التي ليست نشيط (في تاريخ اختتام الدورة) فيأخذ بمعدل السندات التي تطرحها الدولة.

ثانياً: طريقة التقييم الإكتواري لقياس التزام المزايا المحددة: تقوم المؤسسة باستخدام أسلوب الوحدة الإضافية المقدرة لتحديد القيمة الحالية للالتزامات المزايا المحددة الخاصة بها، وأسلوب تكلفة الخدمة الحالية (هي الزيادة في القيمة الحالية للالتزام المزايا المحددة الناجمة من خدمة الموظف في الفترة الحالية) أو تكلفة الخدمة السابقة (هي الزيادة في القيمة الحالية للالتزام المزايا المحددة لخدمة المستخدمين في الفترات السابقة الناجمة في الفترة الحالية من إدخال أو إجراء تعديلات في مزايا ما بعد نهاية الخدمة أو مزايا المستخدمين الأخرى طويلة الأجل، وقد تكون تكلفة الخدمة السابقة إما إيجابية (حيث يتم إدخال المزايا أو تحسينها) أو سالبة (حيث يتم تخفيض المزايا القائمة) وتتناول هذه الطريقة كل فترة خدمة مما يخلق زيادة وحدة إضافية في استحقاق الميزة وتقاس كل وحدة بشكل منفصل لتكوين الالتزام النهائي.<sup>14</sup>

من أجل حساب القيمة الحالية للالتزام المؤسسة تجاه العمّال عليها أن تحدد ما يلي:

- أجور نهاية الخدمة(الراتب النهائي)؛
- المزايا المستحقة؛
- الافتراضات المالية؛
- الافتراضات الديموغرافية؛
- عوائد أصول الخطة.

وتقييم وفقا للمعادلة التالية:

القيمة الحالية للالتزام = مبلغ المزايا (الحقوق) المتراكمة من طرف العمال × احتمال دفع المزايا للعمال × نسبة استحداث الالتزام

❖ القيمة الحالية للالتزام = (الحقوق المتراكمة من طرف العمال × احتمال المؤسسة دفع

الالتزام) × (استحداث)؛

❖ الحقوق المتراكمة من طرف العمال = نسبة منحة آخر الخدمة × الأقدمية × الأجر الأخير

× (الأقدمية الحالية/الأقدمية الكلية)؛

❖ احتمال المؤسسة دفع الالتزام = احتمال بقاء على قيد الحياة × احتمال التواجد في

المؤسسة أثناء سن التقاعد؛

❖ استحداث الالتزام = (1 + نسبة الاستحداث) - الأقدمية المستقبلية.

مثال توضيحي:

في السنة (ن) تكون الافتراضات كما يلي:

- ✓ سن التقاعد 65 سنة؛
  - ✓ نسبة المنحة 2% ؛
  - ✓ نسبة تزايد الأجور ثابتة تمثل 5% لسنة؛
  - ✓ الأجر الحالي هو 50000 دج؛
  - ✓ نسبة بدون مخاطرة 4% لسنة؛
  - ✓ نسبة دوران العمال 6% (احتمال التواجد 94%)؛
  - ✓ نسبة الوفيات 2% سنة (احتمال البقاء على قيد الحياة 98%).
- بالنسبة للعامل (س) إن عمر العامل أثناء دخوله للمؤسسة هو 30 سنة علما أن عمره الحالي هو 50 سنة.

فعند حساب التزامات التقاعد في 01/01/01 ن بالنسبة للمؤسسة المتمثلة في دفع منحة التقاعد

(القيمة الحالية للالتزام) للعامل (س)، نقوم بما يلي:

من خلال الفرضيات السابقة نجد:

- ✓ الأقدمية = 50 سنة - 30 سنة = 20 سنة.
- ✓ الأقدمية المستقبلية = 65 سنة - 50 سنة = 15 سنة.
- ✓ الأجر الأخير =  $1.05^{15} \times 50000 = 100000 \times 2\%$  دج
- ✓ احتمال التواجد =  $94^{15} \% \times 98^{15} \% = 30\%$
- ✓ استحداث الالتزام =  $1 / 1.04^{15} = 0.56$
- ✓ القيمة الحالية للالتزام 01/01/ن =  $2\% \times 35 \text{ سنة} \times 100000 \times 30\% \times 0.56$

**القيمة الحالية للالتزام 01/01/ن = 6720 دج**

في تاريخ 01/01/ن القيمة الحالية للالتزام تتمثل في مؤونة تقدر بـ 6720 دج في جانب خصوم الميزانية.

وفي 31/12/(ن+1) نقوم بنفس الشيء حيث:

- ✓ الأقدمية = 50 سنة - 30 سنة = 20 سنة؛
- ✓ الأقدمية المستقبلية = 65 سنة - 51 سنة = 14 سنة؛
- ✓ الأجر الأخير =  $141.05 \times 52500 = 1.9 \times 52500 = 100000$  دج؛
- ✓ احتمال التواجد =  $94^{14} \% \times 98^{14} \% = 32\%$ ؛
- ✓ استحداث الالتزام =  $1 / 141.04 = 0.58$ ؛
- ✓ القيمة الحالية للالتزام 31/12/(ن+1) =  $2\% \times 35 \text{ سنة} \times 100000 \times 32\% \times 0.58$

**القيمة الحالية للالتزام 31/12/(ن+1) = 7800 دج**

الفرق بين القيمة الحالية للالتزام 31/12/ن والقيمة الحالية للالتزام 01/01/ن+1 تمثل تكلفة التقاعد التي ترفع من قيمة الالتزام و توضع في جانب الخصوم أي:

**تكلفة التقاعد = 7800 - 6720 = 1080 دج**

هذه التكلفة تتكون من تكلفة مالية وتكلفة الخدمة الحالية التي توضع في جانب الخصوم، وذلك كما يلي:<sup>15</sup>

◀ **تكلفة مالية:** هي الزيادة خلال فترة ما في القيمة الحالية للالتزام المزايا المحددة التي تنشأ لأن المزايا المستحقة الدفع أقرب بمقدار سنة واحدة إلى تسوية البرنامج. ويمكن الحصول عليها من خلال ضرب نسبة الاستحداث المحدد في بداية الفترة بالقيمة الحالية للالتزام مع الأخذ بعين الاعتبار أي تغير يطرأ على الإلزام.

◀ **تكلفة الخدمة الحالية:** هي الزيادة خلال فترة ما في القيمة الحالية للالتزام المزايا المحددة التي تحدث نتيجة لخدمة المستخدمين في الفترة الجارية. وبالرجوع إلى المثال السابق نجد:

$$\text{تكلفة مالية} = 6720 \times 4\% = 269$$

بالرجوع إلى المثال السابق، الحساب في 31-12-ن مع الأخذ بعين الاعتبار استحداث 19 سنة الباقية قبل الخروج إلى التقاعد نجد أن:

$$\text{تكلفة الخدمة الحالية} = 1080 - 269 = 811 \text{ دج}$$

إذن إن استعمال طريقة الوحدة الإضافية المقدرة تسمح بتقييم جيد للالتزامات المؤسسة وبالتالي تمكنها من معرفة التكاليف التي سوف تتحملها مستقبلاً.

### III - 3- الفروقات التنبؤية

إن تطور القيمة الحالية للالتزام و القيمة العادلة لأصول الخطة يمكن أن يظهر فوارق تنبؤي الناتجة من:

- ✓ الفروقات بين الافتراضات التنبؤية السابقة و ما تم تحقيقه؛
- ✓ التغيرات الافتراضية.

من بين أسباب ظهور هذه الفروقات يمكن أن نذكر:

- ✓ نسبة دوران العمّال (مرتفعة أو منخفضة)؛
- ✓ تغير الفرضيات المتعلقة بالأجور؛
- ✓ نسبة العائد الحقيقي للأصول عما هو متوقع.

بالتالي ينبغي على المؤسسة أن تعترف بجزء محدد من المكاسب والخسائر التنبؤية كإيراد أو تكلفة التي تزيد عما يلي أيهما أعلى:

✓ 10% من القيمة الحالية للالتزام المزايا المحددة (قبل خصم أصول الخطة)؛

✓ 10% من القيمة العادلة للأصول خطة.

هذه الحدود تدعى بحدود الكوريدور.

الجزء من المكاسب والخسائر التنبؤية التي سيتم الاعتراف به لكل خطة مزايًا محددة هو الزيادة التي وقعت خارج حدود والبالغ 10% في تاريخ تقاسم التقارير السابقة مقسم على معدل الأعمار الباقية المتوقعة للمستخدمين المشاركين في الخطة.<sup>17</sup>

والهدف من **حدود الكوريدور** هو التقليل من آثار التغيرات الزمنية للتقييم، فإلى جانب طريقة **حدود الكوريدور** توجد طرق أخرى مقبولة ينتج عنها اعتراف أسرع للمكاسب والخسائر شريطة أن يتم تطبيق نفس الأساس على كل من المكاسب والخسائر وتطبيق الأساس بشكل منتظم من فترة لأخرى، وتشمل هذه الطرق المسموح بها الاعتراف الفوري بكافة المكاسب والخسائر التنبؤية.<sup>18</sup>

#### مثال توضيحي:

فمثلاً وبالعودة للمثال السابق وبافتراض أن بعض الافتراضات قد طرأ عليها تغيير:

- ✓ سن التقاعد 65 سنة؛
- ✓ نسبة تزايد الأجور ثابتة تمثل 4.7% سنة (تغير)؛
- ✓ الأجر الحالي هو 50000 دج؛
- ✓ نسبة المنحة 2%؛
- ✓ نسبة بدون مخاطرة 3% سنة (تغير)؛
- ✓ نسبة دوران العمال 6% (احتمال التواجد 94%)؛
- ✓ نسبة الوفيات 2% سنة (احتمال البقاء على قيد الحياة 98%)؛
- ✓ في الأخير نفترض أن المستخدم س لم يتحصل على زيادة في الأجر في 31/12/ن (تغير).

وبالتالي فإن قيمة المنحة حسب الفرضية الجديدة هي:

- ✓ الأقدمية = 51 سنة - 30 سنة = 21 سنة؛
- ✓ الأقدمية المستقبلية = 65 سنة - 51 سنة = 14 سنة؛
- ✓ الأجر الأخير =  $50000 \times 1.047^{14} = 95000.00$  دج؛
- ✓ احتمال التواجد =  $94^{14} \% \times 98^{14} \% = 32\%$ ؛
- ✓ استحداث الالتزام =  $1/1.03^{14} = 0.66$ .

قيمة المنحة الجديدة =  $2\% \times 35\% \times 95000 \text{ دج} \times 32\% \times 0.66 = 8427$  دج

إن الفرق الناتج بين القيمة الحالية للالتزام ( المنحة ) في نهاية لفترة قبل التغيير والقيمة الحالية للالتزام بعد التغيير يسمى بالفرق التنبؤي ويحسب كما يلي :  $8427 - 7800 = 627$  دج. ويعتبر هذا الفرق كتكلفة تتحملها المؤسسة.

إن الفروقات التنبؤية تسمح بتعديل القيمة الحالية للالتزام بعد طرح القيمة العادلة للأصل الخطة سواء بالزيادة إذا كان ربح أو بالنقصان كان خسارة.

### III - 4 صعوبات التطبيق

بعد إعطاء نظرة على المفهوم مزايا المستخدمين بمختلف أنواعها، وتركيزنا على مفهوم تقييم منحة الذهاب للتقاعد فقد استخلصنا أن هذا المفهوم لا يعتمد على الجانب التقني كما هو معمول به في المخطط الوطني المحاسبي وإنما يعتمد على الجانب المالي و الافتراضي، كما أن له أثر على عدة مستويات مختلفة في المؤسسة أهمها الجانب التنظيمي، ونظام المعلومات، والموارد البشرية.

وان تطبيقه في الواقع العملي بصفة كاملة يتطلب سوق واقعي الذي يركز أساسا على مبادئ وتفصيلات الواقع الاقتصادي وبالأخص مسألة تحديد الافتراضات المالية التي تحتاج إلى سوق مالي نشط، وكون الاقتصاد الجزائري والمؤسسات الاقتصادية لا ترقى إلى مستوى هذه المعايير ولا توجد الظروف الملائمة لتطبيقها فان معظم المؤسسات الجزائرية غير مهيةة لتطبيقه لعدم المعطيات الأساسية الذي يقتضيها هذا المفهوم.

حتى فيما يخص المؤسسات الكبيرة التي قامت بتقييم هذه المنح سيكون لها آثار سلبية على مردوديتها المالية حيث أن إلزام المشرع بتخصيص مؤونة علما أنها لم تكن مطبقة من قبل ما قد يؤثر على نتيجة المؤسسة باعتبارها تكاليف تظهر في حسابات النتائج وكذا أموالها الخاصة خاصة عند تطبيقها لأول مرة لأنها ستكون أموال ضخمة يجب على المؤسسة تخصيصها لألاق العمال. هذا دون الحديث عن التغيرات الممكنة التي يمكن أن تحدث من فترة لأخرى في التقديرات والمعدلات ( نسبة الوفيات، الدوران، معدل التحيين...) المستخدمة في حساب الالتزام.

### الخاتمة

إن تقييم مزايا المستخدمين حسب المخطط المحاسبي الوطني لم يكن يأخذ بعين الاعتبار مؤشرات التغيرات الاقتصادية المتمثلة في معدلات دوران العمال، معدلات الاستحداث، نسب الوفيات بالإضافة إلى عدم استعماله للقيمة العادلة مما ينتج عنه تقييم غير دقيق لها هذا ما يؤدي بالمؤسسة إلى نتائج سلبية المتمثلة في ما يلي:

- ✓ عدم إعطاء نظرة صادقة في القوائم المالية ؛
- ✓ وقوع المؤسسة في مشاكل اجتماعية أي عدم رضا العمال؛
- ✓ كذلك وقوعها في مشكل تسيير أي عدم التنبؤ بالتكاليف المستقبلية؛

✓ عدم تخصيص مبالغ على شكل مؤونات معترف بها في الميزانية العامة هذا ما يؤدي بالمؤسسة إلى مشاكل مالية أي مخاطرة السيولة.

أما فيما يتعلق بمزايا المستخدمين وفق النظام المحاسبي المالي في الجزائر فإن مؤسسات الجزائرية من الملاحظ عليها أنها قامت فقط بتغيير أرقام الحسابات، أما طريقة التقييم فلم تتغير وهذا راجع لعدم التحضير الجيد لهذا النظام من جهة وغياب المؤشرات اللازمة لتطبيق هذا المفهوم، وبالتالي لم تصل المؤسسات الجزائرية بعد إلى المبتغى من تطبيق هذا النظام.

### الهوامش

- 1- الموسوي سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2008، الصفحة 229.
- 2 - خضير كاظم حمود وياسين الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان-الأردن، 2008، الصفحة 186.
- 3 - صالح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، الصفحة 13.
- 4 - الموسوي سنان، مرجع سبق ذكره، الصفحة 235.
- 5 - مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر، 2009، الصفحة 117-118.
- 6- الموسوي سنان، مرجع سبق ذكره، الصفحة 239.
- 7 - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، الصفحة 138.
- 8 - خالد عبد الرحيم الهبتي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010، الصفحة 253.

[www.iasplus.com/en/standards/standard17/#1106\\_9](http://www.iasplus.com/en/standards/standard17/#1106_9), [02/04/2013].

<sup>10</sup> محمد أبو نصار وجمعة حميدات، معايير المحاسبة والإبلاغ المالي الدولية الجوانب النظرية والعلمية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، الصفحة 236-237.  
11 -Robert Obert, Pratique des normes IFRS comparaison avec des règles françaises et les US-GAAP, Edition Dunod, paris, 2004, p321.

- 12 - محمد أبو نصار وجمعة حميدات، مرجع سبق ذكره، الصفحة 338-434.
- 13 - طارق عبد العال حماد، دليل تطبيق المعايير المحاسبية الدولية والمعايير المتوافقة معها حالات خاصة وعمليات محلولة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2008، القاهرة- مصر، الصفحة 343.
- 14 - جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية، 2008، الصفحة 1225، متوفر على رابط التالي:

[http://www.ascasociety.org/UploadFiles/Bulletins/book/ASCA\\_Publication/IFRS%202008%20Full%20BV.pdf](http://www.ascasociety.org/UploadFiles/Bulletins/book/ASCA_Publication/IFRS%202008%20Full%20BV.pdf); [04/04/2013].

15 -Christel Decock & Franck Dosne, comptabilité international les IASIFRS en pratique, Edition Economica, paris, 2005, p132 .

16 -Bernard Raffourner, les normes compatibilité international IASIFRS, 3em Edition, Edition Economica, paris, 2006, P191.

17 -طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، الصفحة 352.

18 -Robert Obert, Idem, p 331.

## اليقظة الإستراتيجية وسيلة تسييرية حديثة في ظل عصر المعرفة

علاوة سلمى: أستاذة مساعدة قسم أ  
كلية ع. الإقتصادية وع. التجارية وع. التسيير  
جامعة الجزائر 3

**ملخص:** ساعدت العولمة المؤسسات في الانفتاح والنفوذ إلى أسواق جديدة، ومن جهة أخرى سمحت بدخول منافسين، أين أصبح ضمان النجاح والاستقرار صعب التحكم فيه وتوقعه، فالتحولات العالمية كشفت عن مصادر عديدة لعدم التأكد سواء اقتصادية، تكنولوجية أو اجتماعية، وأصبح الأفراد والمؤسسات يهتمون بإدماج هذه التحولات قدر الإمكان في إستراتيجيتهم لتحسين أدائهم المستقبلي. واليوم، معظم المسيرين والخبراء في الإستراتيجية، يتفقون بأن تنافسية المؤسسة مرتبطة بقدرتها على التفاعل مع متطلبات السوق بطريقة مرنة وسريعة، وفي مفترق الحالات المعقدة والتحولات التي تميز البيئة الحالية، المؤسسة بحاجة ماسة إلى وسيلة تسييرية حديثة مثل اليقظة الإستراتيجية تسمح بتغذية اتخاذ القرار للتحكم الجيد في المستقبل عن طريق تقليل عدم التأكد وبناء ميزة تنافسية هي ميزة المرونة والسرعة، هذه الوسيلة التي تقوم على مبدأ "إيصال المعلومة الملائمة للشخص المناسب في الوقت المناسب".

**Résumé :** la mondialisation offre l'avantage d'ouvrir l'entreprise à des marchés nouveaux et de lui en faciliter l'accès ,mais c'est aussi une entrée possible pour de nouveaux concurrents dont la réussite et la stabilité semble de plus en plus difficiles à anticiper et à maitriser .les mutation mondiales se révèlent des sources d'incertitudes multiples ,tant économiques et technologique que sociales.les hommes et les entreprises cherchent à les intégrer le mieux possible dans leur stratégie afin d'améliorer leurs performances futures.Aujourd'hui, l'ensemble des managers et experts en stratégie s'accordent à dire que la compétitivité devient la capacité de l'entreprise à réagir de manière flexible et rapide aux exigences du marché ,c'est qu'au carrefour de ces situations complexes et de ces mutations, l'entreprise a besoin d'un nouveaux Outil comme la veille stratégique qui permette d'alimenter leur prise de décision afin de mieux maitriser l'avenir, par la réduction des incertitudes et la construction d'une avantage concurrentielle « la flexibilité et la rapidité », un outil qui base sur « la bonne information aux bons destinataires aux bon moment ».

## مقدمة:

يشهد العالم تحولات وتطورات مهمة وعميقة حيث أصبحت المؤسسات تنشط اليوم في بيئة أكثر تعقيدا تتسم بكونية وعالمية المبادلات ونمو قوي على الصعيد التكنولوجي والمعلوماتي أدبا إلى تغييرات هامة في النظام العالمي ولعل من ابرز هذه التغييرات زيادة حدة المنافسة وتعدد المنتجات وتنوعها وأصبح الزبون يملك خيارات واسعة وعديدة في الشراء لهذا أصبح هاجس المؤسسات الاقتصادية هو كسب الزبائن من خلال تقديم أفضل وأجود المنتجات وأحدثها وذلك لكسب ميزة تنافسية وديناميكية، ولتحقيق هذا الهدف كان لا بد من تغيير جذري في طرق تسيير المؤسسة باعتماد طرق جديدة تتماشى ومتطلبات العصر والمنافسة التي أصبحت النظام الاقتصادي السائد في العالم حيث أصبحت قدرة المؤسسات على النمو والبقاء مرتبطة بمهاراتها في التنبؤ بالتغيرات الخارجية والتكيف معها لهذا وجب عليها أن تكون على دراية دائمة بمجده التغييرات فتحقيق السبق التنافسي لا يكفي بتقليص التكاليف ولا بإعادة الهيكلة ولكن بتعلم التكيف والاستجابة السريعة لحاجات السوق وكيفية استعمال الموارد بطريقة مثلى .

هذا التكيف والاستجابة السريعة يتطلب توفر المعلومة المناسبة في الوقت المناسب ما جعل المؤسسات تتسابق إلى استحواد مصادر المعلومات المختلفة بشتى الطرق باعتبار ان المعلومة أصبحت تعتبر موردا استراتيجيا هاما يجب استثماره ونظام اليقظة الإستراتيجية هو من يحقق ذلك في المؤسسة من خلال مراقبة البيئة المستمرة وبالتالي تحديد ،تحليل ومتابعة كل المؤشرات الحالية والمستقبلية من اجل الاستجابة في الوقت المناسب اى اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

ولمعالجة هذا الموضوع نطرح الإشكالية العامة التالية:

**ما مدى أهمية إرساء نظام يقظة إستراتيجية في المؤسسة في ظل التغييرات البيئية الحالية؟**

وسنحاول الإجابة على هذه الإشكالية في هذا المقال من خلال التعرض إلى المحاور التالية:

1- أسباب حاجة المؤسسة إلى نظام يقظة إستراتيجية

2-الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

3-مراحل نظام اليقظة الاستراتيجية

4-أهداف نظام اليقظة الإستراتيجية

5-شروط وعوامل نجاح النظام

**1- أسباب حاجة المؤسسة إلى نظام يقظة إستراتيجية:**

تظهر حاجة المؤسسة إلى نظام يقظة إستراتيجية من خلال ضرورة التكيف مع التطورات والتغيرات المستمرة التي تشهدها بيئة الأعمال اليوم والتي تتسم بالتعقيد والتداخل مما جعل من الصعب تحديد من

نتج عن من ،هل التطور التكنولوجي هو الذي أدى إلى العولمة أو العكس، هل الثورة المعلوماتية كانت نتيجة للتطور التكنولوجي. كلها تغيرات مترابطة فيما بينها وستعرض لأهمها فيما يلي:

#### أ- التطور التكنولوجي:

من أهم سمات البيئة الاقتصادية المعاصرة هو تنمية ونشر الأساليب والفنون الإنتاجية التي تعتمد على التكنولوجيا المتقدمة باعتبارها المحرك الأساسي لنمو النشاطات الاقتصادية وتوسعها، وقد ازدادت أهمية التكنولوجيا بسبب ثورة المعرفة التي تضمنت تطورا واسعا في المعارف العلمية وبالذات ما يتصل منها بجوانب المعرفة العملية وما تفرزه من تطورات تكنولوجيا متعددة ومتنوعة خاصة في مجالات التقنية العالية المستوى، وتعني التكنولوجيا الجهد المنظم الذي يتضمن استخدام نتائج البحث العلمي والتطوير العلمي في تطوير أساليب ووسائل أداء العمليات الإنتاجية بمعناها الواسع الذي يشمل الخدمات والنشاطات كافة والتي يفترض أنها أكثر جدوى للاقتصاد والمجتمع وأفراد<sup>1</sup>

وتبرز آثار التكنولوجيا الحديثة في أمور أربعة أساسية هي أنها تجعل من الممكن الإنتاج في أي وقت وفي أي مكان بأقل قدر من الخامات، والقدرة على تنوع المنتجات وتحقيق اقتصاديات الإنتاج الكبير في ذات الوقت<sup>2</sup> واستخدام التكنولوجيا الحديثة يهدف أساسا إلى زيادة جودة المنتجات النهائية ورفع إنتاجية الأداء داخل المؤسسة مما يحسن ويدعم المزايا التنافسية التي تتمتع بها مقارنة مع منافسيها.

وبالتالي يمكن أن يكون التطور التكنولوجي فرصة للمؤسسة لكسب ميزة تنافسية جديدة ودعم مركزها التنافسي في السوق ادا عرفت كيف تتحكم وتتكيف معه ،كما يمكن أن يشكل تهديدا لها وملكانتها إذا تغافلت عنه ،وهنا تظهر حاجة المؤسسة إلى نظام يهتم بمعرفة ورصد التطورات التكنولوجية والتنبؤ بها.

#### ب- ازدياد حدة المنافسة

نتج عن الانفتاح الاقتصادي انتقال الفنون الإنتاجية المعتمدة على التكنولوجيا المتقدمة إلى مختلف دول العالم، وأصبحت المؤسسات تجتهد نفسها بجدية على اعتماد هذه التكنولوجيات الحديثة وهذا ما اثر بشكل كبير في ازدياد المنافسة وخطر المنافسين، مما أدى إلى جعل المؤسسات تبحث عن تحقيق المزايا التنافسية لغرض تحقيق هدف البقاء وذلك من خلال مراقبة المنافسين الحاليين والمحتملين وتحليل نقاط قوتهم وضعفهم من اجل مواجهتهم والحفاظ على الحصة السوقية.

فقطرا للتغيرات السريعة التي يعرفها البيئة خاصة التطورات التكنولوجية ، يمكن ان يتغير هيكل وطبيعة المنافسة بسرعة ، ويمكن ان تهدد هذه التطورات الميزة التنافسية للمؤسسة اذا لم تستجب او لا تستطيع ان تستجيب للتغير<sup>3</sup>

## ج- المعلومة والمعرفة: قانون المنافسة الجديد

تعد الآن المعلومة والمعرفة الاقتصاد بعينه، وأصبحت الدول لانقسم إلى دول فقيرة وغنية بل إلى دول تملك المعرفة وأخرى لاتملكها، لهذا أصبح نمو وبقاء المؤسسة مرتبط بالطريقة التي تتحدد وتدير بها اختياراتها الإستراتيجية مزامنة مع التغيرات البيئية وهذا لا يكون اليوم إلا بالتحكم في المعلومات وأكثر دقة بالمعارف التي تخص البيئة من كل النواحي، مما يسمح برؤية أفضل لهذه البيئة واقتناص الفرص المتاحة.

والتحكم في المعلومات يعني التسارع إلى استحواذ مصادرها المختلفة من أجل استغلالها قبل الآخرين. استغلال المعلومة يعني جمعها، تحليلها ومعالجتها لجعلها مناسبة وملائمة لاتخاذ القرار، مما يستلزم وجود نظام في المؤسسة وظيفته الأساسية المراقبة الدائمة والمنتظمة للبيئة، وهو نظام اليقظة الإستراتيجية، والذي أصبح ضروريا ودا أهمية بالغة لتحسين أداء المؤسسة في ظل التغيرات البيئية الحالية والتطورات المتسارعة، وذلك من خلال التنبؤ بها واتخاذ التدابير اللازمة لمواجهتها والتكيف معها باقتناص الفرص الملائمة وتجنب المخاطر والتحديات المحدقة بالمؤسسة.

فكل مؤسسة عليها أن تكون قادرة على تحديد ومراقبة التغيرات البيئية على كل المستويات إذا أرادت البقاء والاستمرار وهذا ما يبرز حاجتها إلى نظام اليقظة الإستراتيجية الذي يهدف إلى إعلام المسؤولين في المؤسسة بالتغيرات المحتملة في البيئة وبالتالي اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

### 2- الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية:

#### أ- نشأة وتطور مصطلح اليقظة الاستراتيجية:

أصل كلمة اليقظة يوناني وهي كلمة مشتقة من كلمة *vigilance* والتي تعني الحراسة والمراقبة المحكمة والمنتبهة والمهتمة بشيء ما<sup>4</sup> واليقظة تعني حالة الوعي أي عكس النوم، أن تكون في حالة استعداد لرصد شيء ما قد يحدث من دون أن تعرف ما هو بالضبط واليقظة من مصطلحات الاقتصاد الجزئي، وإذا رجعنا إلى جذور المصطلح فإننا نجد استعمال مصطلحات مثل الذكاء الاقتصادي والذكاء التنافسي من طرف مؤسسات أنجلو سكسونية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية، ومصطلح الذكاء هنا يعني استعمال المعلومة والتحسس وليس قدرات الفرد كما نستعمله باللغة الفرنسية.

ومع نهاية سنوات الثمانينات 80 من القرن الماضي، انتشر المصطلح في بعض البلدان مثل اليابان، ألمانيا، السويد والولايات المتحدة التي اتخذته كمحرك استراتيجي لتطورها ونجاحها التجاري.

والبحت عن أول الأعمال المتعلقة باليقظة يعود إلى الولايات المتحدة حيث استعمل المؤلفون خلال سنوات الثمانينات تسميات مختلفة باللغة الانجليزية أهمها:<sup>5</sup>

- Environnemental Scanning, Lenz et Engledow 1885-1986.
- Environnemental intelligence, Stollefs 1982.
- Business intelligence, Gilad et Gilad 1986.
- Environnemental analyse, Lenz et Engledow 1985/1986.
- Stratégie Environnemental Scanning, Stoffles 1982.
- Stratégique information scanning.

وفي فرنسا كان Humbert lesca أول من طوّر مصطلح البيقظة في الإصدار الأول لكتابه

System d'information pour le Management Stratégique de l'entreprise سنة

1986 وبعد ذلك طوره في كتاب Veille Stratégique l'intelligence de l'entreprise سنة

1994 كما هناك عدة مؤلفين آخرين اهتموا بتوضيح ونشر المصطلح والجدول التالي يوضح تطور

المصطلح مع الزمن مع توضيح المؤلفين المعنيين، التسمية المتبناة للمصطلح،

الجدول رقم 1: تطور مصطلح البيقظة الإستراتيجية

الأهداف	التعريف	التسمية	المؤلفون/ السنة
تحليل المنافسين وشروط المنافسة	مسار جمع المعلومات المتعلقة بالبيئة التنافسية سيرورة البيقظة النشطة الذكاء البيئي	الذكاء التنافسي Compétitive intelligence	Sutton 1988 Gibbons, prescott 1996 Fleisher et al 2007
تحليل رد الفعل المحتمل لكل منافس للتغيرات البيئية	بناء وتطوير إستراتيجية التغيير التي يجب أن يتبناها المنافس للتجاوب مع تغيرات البيئة	الذكاء التنافسي Competitor intelligence	Porter 1980 Keiser 1987
المعلومات المجمعّة تخص المنافسين الحاليين وبعض الميادين	هو النشاط المتعلق بجمع المعلومات من البيئة الخارجية قصد الحصول عن المعلومات الضرورية لعملية اتخاذ القرار الذكاء البيئي	الذكاء التجاري Business intelligence	Gilad 1986 Fleisher et al 2007
الميادين المعنية هي المنافسون، الموردون، المستهلكون، التكنولوجيا، التشريعات إضافة إلى الشروط الاقتصادية السياسية والاجتماعية والديموغرافية	هي النشاط المتعلق بتحليل كل المعلومات بكل القطاعات التي لها علاقة بنشاط المؤسسة والممكن أن تقود تخطيط مستقبل المنظمة	البيقظة البيئية Environmental scanning	Snyder 1981 Namus 1982 Elenkov 1997 Milwaukee 2000 Nitse, dishman, saxby 2002

Ines boulifata tamboura ,op cit . p47.

نلاحظ من الجدول السابق اختلاف التسميات والاهتمامات إلا أن اليقظة الإستراتيجية هي الترجمة لمصطلح environmental scanning مع وجود عدة مصطلحات أخرى لها نفس المعنى ألا وهو مراقبة البيئة الخارجية بغرض الحفاظ على مكانة المؤسسة وتطويرها، واليقظة ليست هي الهدف بعينه ولكن هي عبارة عن نشاط دعم للإدارة ومهمتها هي النشاط الذي استعملت لدعمه<sup>6</sup>.

### ب- أشكال اليقظة الإستراتيجية:

تضم اليقظة الإستراتيجية عدة أشكال لأنظمة يقظة فرعية، كل منها يختص بمجال أو قطاع معين، وهناك إجماع كبير بين المؤلفين على أربعة أشكال لليقظة هي: اليقظة التجارية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية واليقظة البيئية.<sup>7</sup>

هذه الأنظمة الفرعية تهتم بمراقبة كل عناصر القطاع والبيئة التي تعمل فيها المؤسسة وكل شكل في مجاله الخاص. فلوضع الإستراتيجية، المؤسسة بحاجة إلى معلومات عن مكونات بيئتها التي تحدد بقائها ونموها و المتمثلة في القوى التنافسية الخمسة ولذلك توضع أنظمة يقظة خاصة بكل قوة تنافسية لمراقبتها ومتابعتها وهي مرتبطة بها :

### ب-1- اليقظة التكنولوجية:

وتعني الجهود والوسائل التي تسخرها المؤسسة والتصرفات التي تقوم بها بهدف رصد كل التطورات وكل التحديات اليومية في المجالات التقنية والتكنولوجية التي تهمها في الحاضر أو المستقبل.<sup>8</sup> وتساهم اليقظة التكنولوجية في توجيه الأبحاث أو الإبداعات داخل المؤسسة، فالمنتج يرفق دائما بيقظة تكنولوجية على طول دورة حياته، والإبداع التكنولوجي يؤثر على دورة حياته، وإهمال التغيرات التكنولوجية المرتبطة بالمنتج أو احد عناصره تؤدي إلى فقدان ميزة المنتج وبالتالي زواله وظهور البديل. ولذلك فالمؤسسة التي ترصد التغيرات والتطورات التكنولوجية والتقنية، تستطيع حيازتها قبل منافسيها وبالتالي تحمي منتجها وتعديل فيه لتطيل من دورة حياته أو تنتج منتج جديد .

### ب-2- اليقظة التنافسية:

تساعد اليقظة التنافسية المؤسسة في جمع والبحث عن المعلومات التي تسمح بتحديد منافسيها الحاليين والمحتملين، والفهم الجيد لنقاط قوتهم وضعفهم، كما تعطي للمؤسسة إمكانية المعرفة التامة لإستراتيجية هؤلاء المنافسين مما يسمح لها باتخاذ قرارات تؤثر على مستقبلها.<sup>9</sup>

أي أن اليقظة التنافسية تهتم بجمع المعلومات الخاصة بالمنافسة والمنافسين من كل النواحي (التكاليف، المورد، الزبائن، المنتجات، طرق التسيير، طرق الإنتاج، الموارد البشرية، الموارد المالية، العلاقات، المبيعات.....) وتحليلها ومعالجتها لتصبح مفيدة لاستعمالها في عملية وضع الإستراتيجية التنافسية وعموما تسمح اليقظة التنافسية للمؤسسة ب :

- تبني استراتيجيات تجارية وتسويقية أكثر كفاءة .

- تحديد المنافسين الأكثر خطورة.
  - التنبؤ بحالة المنافسة داخل القطاع في المستقبل.
  - التنبؤ بالداخلين المحتملين.
- وهذا ما يجعل المؤسسة السابقة إلى اقتناص الفرص الموجودة في البيئة أو التي يمكن أن تنشأ، وبالتالي كسب ميزة تنافسية تساعدها على النمو والبقاء والريادة.

### ب-3- اليقظة التجارية:

هذا الشكل من اليقظة يهتم بمراقبة وترصد الزبائن والموردين، ويسمى أيضا باليقظة التسويقية لأنه يهتم بكل ما يتعلق بالسوق. وهي النشاط الذي تدرس به المؤسسة العلاقة: موردين، زبائن، الكفاءات الجديدة في السوق، معدلات نمو السوق..... الخ، وذلك من اجل البحث عن:<sup>10</sup>

- حاجات مستقبلية.
- زبائن جدد.
- موردون جدد.
- منتجات جديدة.

أي انه يجمع المعلومات عن حاجيات الزبائن، آرائهم، وتطلعاتهم المستقبلية في المنتج وتحليلها ، يمكن التنبؤ بمنتجات المستقبل والتسابق نحو إنتاجها. وهذا النوع من اليقظة يطبق في المؤسسة بمجرد ما أن يصبح عندها عدد مهم من الزبائن، وتكون في سوق تسوده منافسة حادة وهو سهل التطبيق لان المعلومات الخاصة بالمنتجات والزبائن متوفرة ولا تتطلب العناء الكبير.

### ب-4- اليقظة البيئية:

تطبق اليقظة البيئية بغرض البحث، الجمع، المعالجة والنشر للمعلومات الصادرة من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتركز على العوامل الاجتماعية، الثقافية، القانونية والسياسية.....<sup>11</sup>

فبعد تخصيص الأشكال السابقة لليقظة، فكل ما تبقى في البيئة من متغيرات تهتم به اليقظة البيئية، كما تسمى أيضا اليقظة العامة، وفي الواقع المسيرين يهتمون أكثر بالمتغيرات السابقة (المنافسة، الموردون، الزبائن، البدائل والداخلون الجدد)، ولكن من الضروري أيضا الاهتمام بالمتغيرات الباقية، فقد اتضح أن الاقتصاد هو اقتصاد سياسي. ومن أهم المتغيرات التي تهتم بها اليقظة البيئية:

- المتغيرات الاجتماعية والثقافية.
- المتغيرات التشريعية والقانونية.
- المتغيرات السياسية.

فاليقظة البيئية اشتمل من الأشكال السابقة لأنها تشمل عدة مجالات وتعتبر صعوبة التطبيق نوعا ما نظرا لتعدد المعلومات وتنوعها واختلافها، حيث تتطلب تركيزا ووقتا وإمكانيات اكبر لجمعها وتحليلها لذلك

نجد بعض المؤسسات تعتمد أنظمة فرعية لليقظة البيئية، فهناك مثلاً: اليقظة الثقافية، اليقظة السياسية، اليقظة القانونية، واليقظة الاجتماعية.

عموماً هذه هي أهم أشكال اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة، وليس من الضروري أن تتوفر كلها بل تطبق المؤسسة الأشكال التي تتلاءم مع طبيعة نشاطها أو وضعيتها المالية، السوقية، كفاءتها البشرية، التكنولوجيا المعتمدة.....، ولكن الأهم هو أن يكون هناك تنسيق بين كل أشكال اليقظة الإستراتيجية وان اختلفت اهتمامات كل شكل، فهي تهدف جميعها إلى تحقيق هدف إستراتيجي موحد لصالح المؤسسة عامة.

وما نستخلصه انه مهما كان شكل اليقظة فإنها كلها عبارة عن عملية جمع، تحليل، ومعالجة ونشر المعلومات لاستعمالها في اتخاذ القرارات، وهذه هي مراحل اليقظة.

### 3- مراحل اليقظة الإستراتيجية:

بما أن اليقظة عبارة عن نظام معلومات مفتوح على الخارج فهذا يعني أنها عملية أو سلسلة من المراحل المتتالية تبدأ بالجمع، التحليل، النشر، والاستعمال للمعلومة إضافة إلى عدة مراحل وسطية، لذا اختلفت النماذج المقترحة لنظام اليقظة الإستراتيجية من طرف الباحثين، وعموماً يمر النظام بالمراحل التالية:

#### أ- تحديد الاحتياجات من المعلومات:

قبل عملية جمع المعلومات يجب أولاً تحديد احتياجات المؤسسة منها، أي تحديد ما تريد من معلومات بالضبط.

تحديد الاحتياجات هي العملية التي يتم من خلالها تحديد جزء من البيئة الخارجية التي يهتم المؤسسة ونشاطها أي التركيز على شرائح معينة من البيئة التي تمثل أهمية ذات أولوية لها في الوقت الراهن، كما تحتم هذه المرحلة بتحديد نوع المعلومات التي يجب الحصول عليها وتركيز كل الانتباه والجهود عليها<sup>12</sup>، وذلك بالإجابة على الأسئلة التالية:

- ماذا تريد؟

- من تراقب؟

- كيف تراقب؟

تحديد الاحتياجات من المعلومات يعني تقليص ميادين ومواضيع المعلومات إلى اقل عدد ممكن بحيث يصبح بالإمكان التحكم فيه وإدارته<sup>13</sup> وتضمن هذه المرحلة عدة مراحل وسطية وضرورية، أساسها:

- تحديد الأهداف المرجوة بدقة شديدة والتي تعبر عن موضوع أو مواضيع اليقظة.

- إعداد خطة البحث: وهي تقسيم الأهداف المحددة سابقاً إلى عدة محاور وبحث والتي تعطي الأهم الواجب معرفته من المعلومات.

- تحديد المؤشرات: فتحديد محاور البحث لا يكفي ويبقى الموضوع واسع ولذلك من الضروري تحديد مؤشرات من اجل كل محور بحث.

والمؤشرات هي عبارة عن أفعال يمكن ملاحظتها ، تعطي معلومات عن محور البحث المحدد بتحديد من يقوم بالبحث عن المعلومات الخاصة بكل مؤشر والمصدر المستعمل لجمع المعلومات ، وهذا مايسميه ليسكا بمرحلة الاستهداف في نموذج مراحل اليقظة الإستراتيجية، حيث يقسم مرحلة الاستهداف إلى حصتين:<sup>14</sup>

- **الحصّة 1:** استهداف المعلومات التي نبحث عنها، حيث يتم فيها استهداف ممثلي البيئة إضافة إلى استهداف مواضيع اليقظة التي نريد الاستعلام عنها.

- **الحصّة 2:** وتجيب عن السؤال: ماهي مصادر المعلومات التي يجب تفحصها للحصول على المعلومات المتعلقة بالمواضيع المستهدفة؟.

وحسب ليسكا فان نتيجة الاستهداف هي وثيقة تسمى الهدف Cible والتي تمثل جزء من البيئة الذي قررت المؤسسة أن تضعه تحت رادارها ومراقبتها ، والهدف ديناميكي أي قابل للتعديل والتغيير.

#### ب- جمع المعلومات أو التعقب:

بعد تحديد حاجة المؤسسة من المعلومات واستهداف المؤشرات الضرورية، يتم البحث عن المعلومات الملائمة داخل المؤسسة أو خارجها ، ولكي تكون العملية منظمة وفعالة وجب أولا وضع خطة للعمل كي لا يضيع الباحث في الفوضى ويضيع الوقت من غير أن يصل إلى المعلومة الملائمة.

هذه الخطة أساسها أخذ كل مؤشر على حدا وترتيبها حسب الشخص المسئول عن البحث عنها أو المتعقب ،حيث نميز بين نوعين من المتعقبين، متعقب ميداني ومتعقب<sup>15</sup> .

وفي هذه المرحلة يتم تحديد الأشخاص الذين هم على اتصال بمصادر المعلومات والقادرين على:<sup>16</sup>

- الولوج إلى مصادر المعلومات المحددة سابقا.

- اختيار المعلومات.

- التفتيش عن مصادر جديدة للمعلومات.

ومصادر المعلومات عديدة ومتنوعة من رسمية وغير رسمية، داخلية وخارجية، فأول مصدر لجمع المعلومات يكون مصدرا داخليا من قلب المؤسسة ذاتها ،لأنه أحيانا تكون لدينا معلومات مخزنة تم جمعها من قبل، استعملت أو لم تستعمل وتفيدنا الآن، بعدها يتم اللجوء إلى مصادر خارجية بعضها يكون سهل التفحص والآخر صعب أو مستحيل، وكلما كانت المعلومة مهمة زادت صعوبة الحصول عليها .

ومن أهم المصادر الخارجية للمعلومات نذكر ما يلي:

- مصادر خارجية رسمية: وهي المصادر المسموح الاطلاع عليها للعامّة والتي تكون المعلومة فيها متوفرة في حامل ورقي أو الكتروني، من أهمها: الصحافة، الكتب، الإنترنت، وكالات الإعلام الأخرى، بنوك المعطيات، براءات الاختراع، دراسات محللين مختصين.....

- مصادر خارجية غير رسمية: لا تكون متوفرة على حامل ورقي أو الكتروني، بل يتم تحصيلها من خلال المقابلات الشخصية أو المراقبة والملاحظة الدائمة لهذه المصادر ومن أهمها: المنافسون، الموردون والزبائن، المهمات ورحلات الدراسة، المعارض والصالونات، المنتديات واللقاءات، المتريصون، الموظفون الجدد.....

### ج- تحليل المعلومات:

إن المعلومات التي تم جمعها تكون بالنسبة للمؤسسة كمعطيات خام، معظمها ليس لها معنى، مشتتة ومتنوعة، لا يمكن أن تستعمل مباشرة في عملية اتخاذ القرار إلا بعد معالجتها وتحليلها بهدف إعطائها معنى وقيمة.

المعالجة تعني فرز وترتيب لغرض الاستعمال، والهدف من المعالجة هو إيجاد أجوبة للأسئلة المطروحة.<sup>17</sup> فأول عملية يجب تنفيذها أمام الكم الهائل من المعلومات التي تصل المؤسسة هي الفرز، والفرز يعني الاختيار، أي الاحتفاظ فقط بالمعلومات التي تمّ مستعملها في المؤسسة. والاختيار يعني وجود صفات معينة يقوم على أساسها تقييم المعلومة، إذ يتم الفرز لاختيار الأكثر قيمة من حيث المعلومة ومصدرها.<sup>18</sup>

وبمعرفة قيمة المصدر وقيمة المعلومة يمكن تحديد مدى مصداقية المعلومة وهذا لضمان ملاءمتها وصحتها. ثاني عملية هي تفسير وتركيب المعلومات، فالتفسير يقوم على أساس تشخيص ظواهر كاملة انطلاقاً من بعض الأفعال المدركة، وأحياناً لا يكون هناك أي ارتباط بينها، وهو يتطلب معارف وخبرات لوضع فرضيات تعبر عن ظواهر ستقع انطلاقاً من بعض المؤشرات.

التفسير يعني إعادة إنشاء الصورة العامة الأصلية بالاعتماد على بعض القطع فقط، وهذا يتطلب جهد كبير إما من التخيل وإما التوفر على مراجع هامة للنماذج.

أما التركيب فيعني الانتقال من مجموع المعلومات الخام أو المفسرة إلى كل متناسق ومتكامل. فبعد تفسير المعلومات تأتي مرحلة التركيب والتي تهدف إلى إعطاء معنى أكثر للمعلومات من خلال إعداد مثلاً تقرير عن منافس ما بالاعتماد على المعلومات المجمعة بشكل منفصل والمفسرة.

بصفة عامة، التركيب هو وثيقة مكتوبة ومحررة، موجهة للقراءة إلى المخاطب الذي يحاكم المحرر على أساس هذه الوثيقة، لذا كان لا بد من توفر قواعد أساسية لتحرير هذا التركيب بصفة جيدة.<sup>19</sup>

فكل هذه العمليات: فرز، انتقاء، ترتيب، تفسير، وتركيب تهدف إلى تحويل المعطية التي تم جمعها إلى معلومات لها قيمة وتأثير على القرار يجب إيصالها إلى أصحاب القرار.

## د- نشر المعلومات:

المرحلة السابقة لا يكون لها أي فائدة وقيمة إذا لم يتم نشر هذه المعلومات إلى أصحاب القرار المناسبين في الوقت المناسب وفي الشكل الملائم، ولكن قبل ذلك يتم تخزين هذه المعلومات في أشكال مختلفة حسب الحاجة إليها.

تخزين معلومات ومعارف اليقظة هو شرط أساسي ضروري لتقويم واستغلال هذه المعلومات، فهو يجسد وضعها تحت التصرف مما يجعل الاطلاع عليها سهل في كل وقت من طرف الأشخاص المسموح لهم. فالمعلومات والمعارف التي تم استقبالها من التحليل يجب أن يتم حفظها وتخزينها كي لا تضيع مهما كان شكلها ونوعها لبناء بنك معلومات ومعارف خاص بالمؤسسة، ويتم ذلك إما في وسائل الكترونية أو ورقية بطريقة تجعل المعلومات جاهزة للنشر والتوزيع إلى أصحاب القرار وهم من يقومون بتحويل هذه المعلومات والمعارف إلى أفعال، وكفاءة التوزيع مرتبطة بمبدأ " توزيع المعلومة المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب وبالشكل المناسب".

هذا النشر يتم باستعمال وسائل متعددة تسمى بمنتجات اليقظة وتأخذ أشكال عديدة:

- الورق: وهي المعلومات التي تم تدوينها في حوامل ورقية مثل: مجلة الصحافة، رسالة المعلومات، الجرائد الداخلية، ملفات المعلومات الإستراتيجية، بيان الزيارات أو تقارير المهام....
- الحوامل الالكترونية: باستعمال الانترنت أو الانترانت.

- التوزيع المباشر: عن طريق الاجتماعات، الندوات، المؤتمرات، المحاضرات، التكوين... وتعتبر الوسائل المباشرة في نشر المعلومات أقوى الوسائل أو أغناها وتؤدي إلى زيادة قيمة المعلومات وبروز آفاق جديدة للبحث من خلال التناقش والحوار.

## ه- تنشيط اليقظة:

إن المراحل السابقة لليقظة هي متسلسلة ومتراطة ببعضها البعض، لذا يجب تنسيقها وتنظيمها ووضع اتصال بينها وهذا ما يسمى بتنشيط اليقظة، والشخص المكلف بهذا التنشيط يسمى المنشط وهو يربط نشاطات كل ممثل ويضمن استمرارية وتنسيق دورة المعلومات (تحديد الأهداف، الجمع، المعالجة والنشر)، ويمكن سرد مهام المنشط فيما يلي:<sup>20</sup>

- تقوية نشاط ممثلي اليقظة ( بالأخص المتعقبين الميدانيين).
- إنعاش وتطوير خلية اليقظة وتحفيز الممثلين.
- ضمان متابعة طلبات المعلومات من طرف أعضاء المؤسسة.
- اقتراح مصادر جديدة للمعلومات.
- التنسيق بين مختلف المراحل وممثلي العملية والربط بينها.

- متابعة مسار المعلومات وانتقالها والعمل على أن لا تبقى الغير ضرورية منها مخزنة. ولكي يتمكن المنشط من الربط والتنسيق بين ممثلي اليقظة وإقناعهم بمهامهم، عليه أن يتوفر على مهارة في طريقة الاتصال بالأخريين والتحاور معهم، إضافة إلى ضرورة تمتعه بكفاءات تنظيمية وصرامة شديدة والتي يتطلبها دوره الأساسي وهو المتابعة والتنسيق.

#### 4- أهداف اليقظة:

إن أي وسيلة تسييرية تطبقها المؤسسة تسعى من ورائها إلى تحسين أدائها وتعزيز وضعيتها التنافسية لكي تبقى وتتمو في بيئة تنافسية البقاء فيها للأقوى، واليقظة هي وسيلة تسييرية حديثة نوعا ما، خاصة في البلدان العربية، لذا فان بعض أهدافها قد تحققت وال بعض الآخر ينتظر أن يتحقق على المدى الطويل، وأغلب أهداف اليقظة نوعية .

تبنى أهداف اليقظة على أهمية المعلومة التي يوفرها النظام والتي تظهر جليا في تأثيرها على القرار الاستراتيجي، هذا الأخير إذا كان صائبا فانه بدوره يؤدي إلى تحقيق الأهداف الأخرى التي تحسن أداء المؤسسة، ومن أهم هذه الأهداف نذكر مايلي:

#### أ- دعم الإستراتيجية:

تعتبر اليقظة أحد عناصر صياغة الإستراتيجية الثلاثة الأكثر أهمية ، وهي وسيلة ونائجها تهدف إلى إنجاح الأنشطة والقرارات المتعلقة بمستقبل المؤسسة لإنذارها في الوقت المناسب ، انتهاز الفرص وعدم التفاسي ، فعندما يتعلق الأمر باتخاذ قرارات مهمة مثل وضع الإستراتيجية أو تغييرها فاليقظة تسمح باتخاذ أحسن القرارات، وتنفيذها وتقليل المخاطر.<sup>21</sup>

#### ب- اكتساب ميزة المرونة والسرعة:

تضمن اليقظة للمؤسسة التميز بعامل السرعة أو الوقت، فالوقت هو السلعة الأكثر ندرة لأنه السلعة الوحيدة التي لانستطيع إنتاجها ، إعطاءها تبادلها ولا بيعها.

فانظرا لديناميكية البيئة والسرعة في تقليد المنتجات، يلعب الوقت دورا أساسيا في أداء المؤسسة في ظل المنافسة الحديثة، وتعتبر المراقبة، الفهم ورد الفعل السريع أساسيات هذه المنافسة الحديثة، وهنا يظهر دور نظام اليقظة جليا، فمن خلال المراقبة المستمرة للبيئة وترصد التغيرات والتنبؤ بها ، تكون المؤسسة السباقاة إلى التكيف مع هذه التغيرات بناءا على المعلومات التي تم رصدها، فتتخذ الإجراءات اللازمة لاقتناص الفرص قبل منافسيها كإنتاج منتج جديد أو إدخال تعديلات على المنتج الحالي مما يتماشى ومتطلبات التغير وطلبات الزبائن.

فهذا الهدف هو الذي يشرط ميزة الحداثة في قيمة المعلومة، أي ضرورة توفر المعلومة في الوقت المناسب مما يسمح بزيادة سرعة عملية اتخاذ القرار العملي وبالتالي كسب ميزة السرعة في رد الفعل لمواجهة التغيرات البيئية .

## ج- الإبداع:

المؤسسة في حالة يقظة هي التي تعرف كيف تنتظم لكي تدرك مع الوقت المعطيات الجديدة وتتكيف مع التغيرات التي تنتبأ بها بالإبداع.<sup>22</sup>

فدور اليقظة هو تغذية عملية الإبداع بالمعلومات التي يتم استغلالها ل:

- تطبيق تكنولوجيا جديدة في إنتاج أو بيع منتجات حالية.
- خلق منتجات جديدة باستعمال التكنولوجيا الحالية في الأسواق الحالية.
- خلق منتجات جديدة لأسواق جديدة.

فمراقبة البيئة تسمح بالتنبؤ بالتغيرات ومعرفة التطلعات المستقبلية مما يساعد في إبداع منتجات جديدة تلي هذه التطلعات وتتماشى مع التغيرات والتطورات بناء على المعلومات الناتجة عن اليقظة وأهمها:

- معلومات لطرح المشكل
- ميادين ودروب الإبداع.
- قواعد للمقارنة و الاختيار.

وتعتبر البيئة أحد عوامل الإبداع الستة ( البيئة، الموارد البشرية، الموارد المالية، المنظمة، الإستراتيجية والمسير)، فعلى طول عمليات الإبداع المؤسسة مطالبة بالانفتاح على البيئة، سماعها، مراقبتها، وتحليلها لان معظم أفكار الإبداع تأتي من المحيط الخارجي.<sup>23</sup>

كما يسمح الانفتاح على الخارج بانتهاز الفرص وتحويلها إلى أفكار ملموسة.

## د- تقليل عدم التأكد وفتح الاحتمالات:

أهم هدف لليقظة هو تقليل عدم التأكد الذي تتسم به البيئة الخارجية من خلال التنبؤ بالمتغيرات قبل وقوعها .

كما أن الإبداع هو فتح للاحتمالات، وبالعكس فالمعلومة إذا لم تنتقى جيدا فهذا يؤدي في معظم الأوقات إلى إغلاق الاحتمالات، لذا تعتبر اليقظة كوسيلة لفتح الاحتمالات مما يفرض على أصحاب القرار الاختيار بين عدة احتمالات، هذا الاختيار يمثل احد العناصر الأساسية لعملية الإبداع.

ونحن اليوم في بيئة عدم التأكد وان تكون سابق التأثير يعني انتهاز وإمسك عدم التأكد من عمقه فان تكون متيقظا ليس أن تخاف من عدم التأكد ولكن العكس هو الإرادة في الغوص<sup>24</sup>.

ولو كانت معظم الأهداف التي تطرقنا إليها تكتسب صفة النوعية إلا أن اليقظة تهدف أيضا من وراء هذه الأهداف النوعية إلى تحقيق أهداف كمية من أهمها:

- تحسين أداء المؤسسة.
- زيادة مردودية المؤسسة.

- كسب حصص سوقية جديدة.
- التقليل من الخسائر الناتجة عن عدم التأكد.
- تطوير منتجات جديدة.
- تقليل التكاليف.

ولكي يحقق نظام اليقظة الأهداف المرجوة منه يجب أولاً التخلص من كل الصعوبات والعوائق التي يمكن أن تعترضه ، وسر النجاح ليس في إنشاء نظام يقظة وإنفاق المصاريف على العملية من دون أي تنظيم أو تخطيط مسبق ، بل هو إقامة نظام فعال يؤدي دوره بكل دقة وذلك بإزالة كل الصعوبات والمشاكل التي يمكن أن تنقص من فعاليته أو تتسبب في فشله، وقد تظهر في أي مرحلة من مراحل العملية، ومن أهم هذه الصعوبات:

- ضعف المؤشرات: فإذا افتقد مسؤول المشروع إلى مؤشرات دقيقة، فيمكن أن يتردد في اختياراته، ومؤشرات ضعيفة وقليلة الملائمة تتسبب في نقص الوضوح والرؤية في التسيير.
- مشكل سرية التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة: إن إخفاء هذه التوجهات عن ممثلي اليقظة يجعل عملهم غير متناسب مع هذه التوجهات، ولا يصل أصحاب القرار إلى الأهداف المرغوبة، كما يتسبب أيضاً في إحباط الممثلين لإحساسهم بعدم الانتماء والتهميش مما ينتج عنه نقص في كفاءة العمل.
- نقص في ضبط وتحديد الأهداف الإستراتيجية: التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة تصرف في شكل أهداف، فإذا كانت هذه الأهداف غير واضحة ولم تخصص لها الإمكانيات المناسبة لذلك فقد يجد ممثلو اليقظة صعوبات لبدا العمل والتقدم فيه.
- نقص المعلومات المجمعة حول الموضوع.
- الاعتماد على المقارنات التاريخية في التحليل بصفة مطلقة، لأن التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية إلى انعطافات حادة وتقلبات جذرية.
- نقص الخبرات في تحليل المعلومات وعدم استعمال البرامج الالكترونية وتكنولوجيا المعلومات المختصة في جمع وتحليل المعلومات.
- احتجاز المعلومة الإستراتيجية في المسارين الصاعد والنازل، فكل شخص يحتفظ لنفسه بالمعلومة التي تعزز موضعه وإستراتيجيته الخاصة.
- فقدان الثقة: فكثير من الأشخاص لا يثقون في المعلومة التي تصلهم ولا في الشخص الذي يجب أن يرسلوا إليه معلوماًهم.
- مركزية اليقظة: باعتبارها احد المجالات الأكثر سرية في المؤسسة.
- نقص فعالية الاجتماعات باعتبارها عنصر هام في نظام المعلومات.

- طبيعة المؤسسة: فهناك مؤسسة تعتمد على رد الفعل السريع ومؤسسة مطاوعة، فطبيعة المؤسسة أو مسيرتها يمكن أن يكون عائق أمام تحقيق أهداف اليقظة من خلال التسرع في اتخاذ القرارات والتصرف، أو التماطل حتى تنتهز الفرص من المنافسين. كل هذه المصاعب والعوائق يمكن أن تعترض تطبيق عملية اليقظة وتحقيق أهدافها إن لم يتم تجاوزها والقضاء عليها من جذورها، فكيف يتم ذلك؟.

#### 5- شروط نجاح اليقظة الإستراتيجية:

يتطلب نظام اليقظة الفعال توفر شروط ومقاييس ضرورية لنجاحه وضمان تحقيق الأهداف المرجوة منه سواء من طرف الإدارة أو من طرف الممثلين في حد ذاتهم على رأسهم المنشط أو مسؤول المشروع، وسنستعرض فيما يلي أهم هذه الشروط:

#### أ- دعم الإدارة:

يعتبر جهاز الإدارة الجهاز الأكثر أهمية في المؤسسة والأكثر تأثيراً والقرار الأخير يعود إليه لذا فهو يؤثر على عملية اليقظة بصفة مباشرة وبخاصة مرتبط بدعم الإدارة المادي والمعنوي ويمكن أن يأخذ هذا الدعم الأشكال التالية:<sup>25</sup>

- توفير الإمكانيات اللازمة: فأول وأهم شرط لنجاح عملية اليقظة هو توفر الإمكانيات فلا يمكن للمتقظ أن يقوم بعمله من دون أن تسخر له الإدارة ما يحتاجه من موارد ووسائل تسهل عليه العمل في مختلف مراحل اليقظة

- توفير نظام تحفيز: فالعنصر الأهم في نظام اليقظة هو الفرد، لذا على الإدارة تشجيعه وتحفيزه لتحسين عمله وتقديم أفضل ما يملك أو تبادل معارفه مع الغير، فإذا كانت المؤسسة تتوفر على نظام للتحفيز ثابت ومتغير فباستطاعتها تحقيق أهداف اليقظة المسطرة وذلك بالاعتماد على فكرة أن يكافئ الفرد مباشرة بعد تحقيق النتائج لتحصيل ثمرة جهده والإحساس بالرضا.

كما يعتبر التحفيز دافع مهم لتحسين الأداء ولا يأخذ فقط شكل الماديات بل يمكن أن يكون ترقية، شكر وتقدير وإشراك الممثلين في عملية اتخاذ القرار للإحساس بالثقة والانتماء.

- تكوين الممثلين: تشترط اليقظة توفر كفاءات ومهارات معينة في كل مراحلها والمؤسسة لا يمكن أن تعتمد كلياً على خبراء خارجيين لتحقيق أهداف اليقظة، بل الأساس هو المهارات والكفاءات الموجودة داخل المؤسسة للتقليل من خطر تسرب المعلومات الإستراتيجية، لذا فالإدارة مطالبة بتحسين نوعية كفاءة موظفيها من خلال التكوين، التدريب وغيرها لإنشاء أفراد مؤهلين لعملية اليقظة. والتكوين يمكن أن يكون داخل المؤسسة ذاتها من خلال استخدام مختصين وأساتذة لإلقاء محاضرات وندوات، أو خارج المؤسسة في مراكز ومؤسسات خاصة بتكوين ممثلي اليقظة.

- التقويم والتنظيف: وهو نشاط المراجعة، التجديد المستمر للأولويات، المشاريع والأنشطة التي تلوّث بالاضطرابات ومصادفات الحياة اليومية، فمع مرور الزمن تتعرض بعض العناصر في المؤسسة إلى التلف، هذا التلف يصيب الهياكل، السلوكيات، الممارسات ويعزلها عن مسارها الأساسي، ولكي يكون جهاز اليقظة فعال من الضروري أن تراجع المؤسسة باستمرار ممارساتها وإجراءاتها، وتنظيفها يعني أن تكتسب أفكار التنظيف، وهذا لا يعني الاستبعاد، الإقصاء بل يعني غربة، تصحيح وتحسين، لان مبدأ اليقظة هو أن لا تجد المؤسسة نفسها مسبوقه ومتجاوزة بالأحداث.

### ب- إرساء ثقافة اليقظة داخل المؤسسة:

ان اي نشاط تقوم به المؤسسة يجب أن يكون من ضمن قيم عادات وسلوكيات أفرادها لذا وجب تغيير وتعديل ثقافة المؤسسة وأفرادها بما يتماشى مع متطلبات نظام اليقظة وهو ما يسمى بثقافة المعلومات والتي تعتبر اليوم من أولويات الإدارة، وتميز بين أربع أشكال لثقافة المعلومات في المؤسسة:<sup>26</sup>

- الثقافة الوظيفية: حيث تستعمل المعلومة كأداة للتأثير على الغير، وهي حالة المؤسسات التي يأخذ فيها التقسيم الهرمي دور الأمر والمراقبة نظرا لكبر حجم المؤسسة.

- ثقافة الاكتشاف: أي أن يكون الأفراد منفتحين على طرق جديدة لإدراك التغيير وتقبله، وهو ما يتماشى مع المؤسسات التي تبحث عن الإبداع.

- ثقافة التساؤل: فيجب حث أفراد المؤسسة على تكريس كل جهودهم لتحسين فهمهم للميولات المستقبلية وتحديد أحسن الطرق لكشف المستقبل وهو سلوك التنبؤ.

- ثقافة التقاسم: في هذا الشكل، مستوى الثقة بين المديرين والموظفين جد مرتفع في تبادل المعلومات لتحسين أداء المؤسسة، فيتم تقاسم وتشارك المعلومات والمعارف مما يرفع من كفاءات الأفراد.

### ج- نظام اتصال فعال:

يعرف الاتصال بانه عملية نقل المعلومات من شخص لآخر ويتضح من هذا التعريف العلاقة الوطيدة بين الاتصال والمعلومة داخل المؤسسة، فبدون اتصال لا تنتقل المعلومة ولا يتم تبادل المعارف. ونظرا لهذه العلاقة فان نجاح نظام اليقظة في المؤسسة مشروط بوجود نظام اتصال فعال والذي يهدف إلى:<sup>27</sup>

- تحقيق التنسيق بين أنشطة اليقظة والأنشطة الأخرى للمؤسسة، وبين أنشطة اليقظة في حد ذاتها فبدون اتصال لا تتحقق الأهداف العامة للمؤسسة أو اليقظة ويبقى كل نشاط منعزل عن الآخر ويميل الأفراد إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب مصلحة وأهداف المؤسسة.

- مساعدة ممثلي اليقظة في تبادل المعلومات مع بعضهم البعض وإيصالها إلى أصحاب القرار ومن يحتاجها، كما يتيح الاتصال للمؤسسة فرصة التعامل مع البيئة الخارجية .

- اتخاذ القرارات وهذا على ضوء المعلومات الناتجة عن الاتصال.

ويتطلب الاتصال الفعال توفر مقومات أساسية في طرفيه وهي:

- مهارة الإصغاء: أي أن نستقبل قبل أن نرسل.
- مهارة التكلم: لتفادي الفهم الخاطئ للرسالة.
- مهارة الإقناع: ويستلزم التحكم في اللغة والتعبير.
- مهارة فك الرموز: نظرا لسرية المعلومات الخاصة باليقظة يتم ترميزها .

#### د- اعتماد تكنولوجيا المعلومات:

تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا هاما في عملية اليقظة خاصة مع التطور المتزايد في استخدام الكمبيوتر وشبكة الانترنت، فبرامج المعلومات النموذجية مثل: معالجة النصوص، أوراق الحساب، قواعد المعطيات، ووسائل الاتصال الالكترونية مثل: الرسائل الالكترونية، فضاءت الحوار على الواب... الخ تسمح بانتقال سهل وسريع للمعلومات ، فمن بين شروط نجاح نظام اليقظة هو توفر المؤسسة على الوسائل اللازمة لاعتماد تكنولوجيا المعلومات ومواكبة العصر ومن أهمها:<sup>28</sup>

- الانترنت: شبكة معلوماتية عالمية تربط معظم دول العالم، يتم تخزين المعلومات ونقلها عن طريق بروتوكولات الاتصال.

- الانترنت: شبكة اتصال داخلية، استعمالها محدود وخاص فقط بالأشخاص المخولين لذلك، يسهل العمل ويستعمل تقنيات موحدة مع إمكانية الحصول على المعلومات لاكثر من طرف في آن واحد والعمل عن بعد.

- الاكسترنات: شبكة خاصة تستعمل بروتوكولات الانترنت، وهي امتداد للانترانت المؤسسة إلى مورديها وزبائنها وشركائها وغيرهم.

- برمجيات العمل الجماعي: مصمم من اجل أنشطة الجماعة ، فلقد طور للإجابة على الطرق الجديدة للعمل في المؤسسات التي تتوجه نحو مفهوم العمل بالمشروع.

- تكنولوجيايات تسيير المعارف: وهناك العديد من أنظمة المعلومات التي تدعم إجراءات تسيير المعارف، والبعض منها يسمح بترتيب وتصنيف أوتوماتيكي للمحتويات، وهي قادرة على فهم معنى النص . فيوجد في السوق عدة منتجات برمجية حديثة تسهل عملية اليقظة تستلزم موارد بشرية مؤهلة ومختصة مما يجعلها مكلفة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### هـ- حماية المعلومة:

إن اليقظة لاتعني فقط الحصول على المعلومات المهمة التي تؤثر على القرار الاستراتيجي للمؤسسة، لأنه حتى المعلومات الخاصة بالمؤسسة ذاتها إذا تسربت ووصلت إلى المنافس فإنها تؤدي إلى تغير في أداء المؤسسة، لذلك يعتبر حماية المعلومة شرطا أساسيا لتحقيق أهداف اليقظة وتعزيز الوضعية التنافسية للمؤسسة.

فكل مؤسسة تتوفر على معلومات هامة وإستراتيجية، واليوم أصبحت المعلومة تلعب دورا مهما في حياة المؤسسة حتى أنها أهم من رأس المال ذاته، لذا فان الحفاظ والدفاع عنها ضروري للنمو والبقاء فإذا أخذنا مثلا فريق كرة القدم الذي لا يحتوي إلا على المهاجمين فانه يسجل أهداف ولكن يتلقى أكثر، فالدفاع مثل الهجوم ضروري.

وفي حالة تسرب المعلومات، تكون العواقب وخيمة وثقيلة على المؤسسة، خاصة فيما يتعلق بصورتها ، رقم أعمالها وحصتها السوقية، وخاصة مع التطور المشهود في التجارة الالكترونية والاستعمال المتزايد للانترنت، فالكثير من المعلومات مخزنة على الكمبيوتر مما يؤدي أحيانا إلى تشويهها، إتلافها وتزويرها من دون علم المؤسسة، لذلك فعلى هذه الأخيرة الحرص والسهر على حماية وامن المعلومات الخاصة بها.<sup>29</sup> كما يجب تحسيس الجميع في المؤسسة بمدى أهمية حماية وحفظ المعلومة وترتيب المعلومات حسب أهميتها لتفادي خلط المعلومات الإستراتيجية والحساسة مع تلك العامة.

### الخاتمة:

المؤسسات الرائدة بالأمس ليست ولن تكون الرائدة في المستقبل، فالبيئة في تغير سريع وأحيانا أكثر جذريا: منتجات جديدة، فتح أسواق جديدة، دخول منافسين جدد، كلها تهديدات تهدد المؤسسة وتجعل ميزتها التنافسية قابلة للزوال، فلا شيء مضمون ودائم في اقتصاد عالمي يتسم بالتقلب، التعقيد والتحول السريع.

هذا ما أجبر المؤسسات على تبني وسائل تسييرية حديثة تساعدها على التأقلم والتكيف مع هذه التحولات ومحاولة التنبؤ بما مسبقا والاستعداد لها في الوقت المناسب، وما يساعدها على ذلك هو أن تكون في استماع دائم للبيئة الخارجية وان تجعلها تحت مراقبتها المستمرة والمنتظمة وهذا ما رأيناه في هذا المقال من خلال تبني نظام اليقظة الإستراتيجية الذي يضمن للمؤسسة الحصول المستمر على المعلومات والمؤشرات البيئية التي تساعدها بعد تحليلها ودراستها على اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب وبالتالي انتهاز الفرص البيئية وتجنب التهديدات المحدقة بها.

وقد خرجنا من خلال تناول موضوع اليقظة الإستراتيجية بالاستنتاجات التالية:

- قصد التكيف مع تحديات البيئة، اجبر المسيرين على تغيير طرق تفكيرهم وعملهم باعتماد طريقة التسيير الاستراتيجي التي تعتمد على وضع إستراتيجية فعالة مبنية على حقائق ومعلومات دقيقة وليس على التخمينات والإشاعات، مما استوجب السعي إلى اكتساب هذه الحقائق وحيارة المعلومات وذلك من خلال فهم وإدراك طبيعة تلك التطورات البيئية.
- اليقظة الإستراتيجية هي سلسلة من المراحل المنظمة التي تحول المعطيات، المعلومات الصادرة من البيئة الخارجية إلى معلومات ومعارف جديدة.

- المهمة الرئيسية لليقظة الإستراتيجية هي مساندة الأنشطة الإستراتيجية في المؤسسة، وهي اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي ينتج عنه كسب ميزة تنافسية جديدة أو الحفاظ على الميزة الحالية.
- تساعد اليقظة المؤسسة على الإبداع والابتكار والتحديد المستمر مما يجعلها متواكبة مع العصر وتطوراتها.
- ولنجاح هذا النظام في المؤسسة وجب توفر عدة شروط وعوامل نجاح من لأهمها:
- جعل اليقظة ثقافة داخل المؤسسة ومهمة الجميع من خلال التحسيس والتحفيز المستمرين.
- تكوين أفراد اليقظة في مجال جمع ، تحليل ، حفظ ونشر المعلومات ، إضافة إلى مشاركة وتقاسم المعارف.
- تنشيط النظام باستمرار لإعاشه وتحديث معلوماته بما يتلاءم مع التغيرات البيئية، واعتماد نظام
- لتغذية العكسية لتصحيح الأخطاء وإدخال التعديلات.
- اعتماد أنظمة المعلومات وتكنولوجيا الاتصال الحديثة لتسهيل عمل النظام.

### الهوامش:

1. فليح حسن خلف: اقتصاد المعرفة، عمان: جدارا للكتاب العالمي 2008، ص: 147
2. نوفيل حديد: تكنولوجيا الانترنت وتأهيل المؤسسة للاندماج في الاقتصاد العالمي: أطروحة دكتورا دولة في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2007 ص: 20
3. روبرت ا بتس-ديفيد.لي: الإدارة الاستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع: ترجمة عبد الحكم الخزامي 2008، ص 219
4. Ines Boulifa Tamboura: identification des facteurs critiques de succes pour la mise en place d'un dispositif de veille strategique (thèse de doctorat en sciences de gestion, université de tunis 2008) p :44
5. <http://theses.univ.lyon2.fr/theses2000/cholus-mc/theses.body.html>
6. Nicolas lesca, marie-laurence caron-fasan : veille anticipative (paris :Lavoisier 2006) p :154
7. نوفيل حديد، رتيبة حديد: اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة (مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات 08 مارس 2005) ، ص 193
8. emmanuel Patyron: la veille strategique (paris economica, 1989, p :143
9. Ines boulifa tamboura : op cit p :60
10. Nicolas lesca marie laurence caron : veille anticipative : op cit p :172
11. Emanuele patayron : op cit :152
12. Nicolas lesca, marie-laurence caron-fasan op cit p :188
13. Ines boulifa tamboura p :65
14. Humbert lesca : veille strategique, la méthode l.e scanning (paris, édition ems management) p :64/69
15. Ibid, p22
16. Nicolas lesca marie –laurence caron-fasan op cit p:196

17. Cigref , l'intelligence économique et strategique:club d'information des grandes entreprises françaises, rapport, mars2003 , p50
18. Brunot martinet ,yves michel martin:l'intelligence économique, les yeux et les Oreille de l'entreprise(paris les éditions d'organisation 1997, p55
19. I bid, p 70
20. Nicolas lesca marie –laurence caron fasan, op cit, p205
21. Salima kriaa medhaffer Humbert lesca:l'animation de la veille stratégique(2010 ),p :54
22. Bruno martinet, jean Michel Ribault :la veille technologique, concurrentielle et commercial(paris, les édition d'organisation1989) , p :14
23. Ibid ,p :221
24. <http://theses.univ-lyon2.fr/theses2000/chalus-mu/theses-body.html>.
25. Ibid. p43
26. <http://theses.univ-lyon2.fr/theses2000/cholus-mc/theses.body.html>
27. Emanuel patyron ,op cit, p114-115
28. بن زاهي منصور، محجر ياسين: علاقة مهارة الاتصال بالأداء المهني للعامل (جامعة ورقلة: مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات 8-9 مارس 2005) ص365
29. Proget cetism: le guide de l'intelligence economique, p: 89-90

## أهمية تطوير المنتجات الجديدة

د. جلول بن قشوة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة عمار تليجي - الأغواط

### ملخص:

يعتبر تطوير المنتجات الجديدة من الأنشطة التسويقية المهمة خلال دورة حياة المنتج ونشاط المؤسسة ككل، فهذه العملية تمثل مرحلة ابتكار وإبداع وتقدم كل ما هو جديد، من منطلق أن المستهلك ينتظر من المؤسسة أن تقدم له الأفضل من حيث الجودة والتنوع والسعر المناسب وفي الوقت والمكان المناسبين؛ ولا يفهم من ذلك أن تطوير المنتج الجديد عملية سهلة متاحة للمؤسسة متى أرادت ذلك، وإنما هي عملية صعبة ومعقدة كما أنها مكلفة للمؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** المنتج الجديد، تطوير المنتج الجديد.

### Résumé:

Le développement de nouveaux produits est considéré comme une activité importante relevant du domaine du marketing pour le cycle des produits et pour l'activité d'entreprise, ce processus représente une phase d'innovation de créativité et de nouveauté. Le consommateur, dans ce sens, s'attend à ce que l'entreprise lui offre le meilleur en terme de qualité et de prix au moment opportun. Cependant, le développement de nouveaux produits ne représente nullement une activité trop facile et accessible par les différents moyens de l'entreprise ce processus est complexe et onéreux pour l'entreprise.

**Mots-clés:** nouveau produit, le développement de nouveaux produits.

## مقدمة:

يقول (بيتر لينى - مدير التسويق لدى مؤسسة كونكورد للطائرات النفاثة): " عندما يتعلق الأمر بتعريف التسويق، فإنني أجد دائما السؤال في غاية الصعوبة، لأنك لا تستطيع أن تعرف كل ما في أعماق البحار، وكل سلوكيات الناس؛" هذا لأن التسويق مرتبط في الأصل بالتعامل مع العملاء، ومحاولة تحقيق أكبر رضا ممكن لهم، من خلال المنتجات والخدمات التي تقدمها لهم المؤسسة؛ وعلى هذا الأساس تتضح صعوبة النشاط التسويقي، ليس من منظور التعلم أو التدريب، وإنما من جانب التطبيق والتعامل معه على أرض الواقع (السوق والمستهلكين)، وكما يقول، ( جون ليفتويتش - مدير التسويق لدى مؤسسة مايكروسوفت الأوربية): " إن أعظم ما في التسويق، هو أنه شيء يستغرق ساعة في تعلمه، ولكن يستغرق العمر بأكمله في احترافه".

ومما لا شك فيه أن العنصر الأول من المزيج التسويقي هو المنتج، والذي اكتسب هذه الأولوية كونه يمثل حلقة الوصل بين المؤسسة والمستهلك؛ فالمؤسسات لا يمكن أن تحقق أهدافها التسويقية ما لم تقم بتقديم منتجات تتلاءم مع حاجات ورغبات المستهلكين؛ والأصل أن المؤسسة لا تقدم منتجات لأنها تفضلها، وإنما لأن المستهلكين يرغبون فيها.

على هذا الأساس يجب على المؤسسة التفكير في ما يبعد منتجاتها عن هذه المشاكل والعوائق خاصة خلال مرحلة التقديم، وقد يكون إحدى هذه الأساليب هو تطوير المنتجات الجديدة؛ حيث تظهر أهمية هذه العملية غالباً في أواخر مراحل دورة حياة المنتج. غير أن عملية تطوير المنتجات الجديدة، ليست بالظاهرة ولا العملية السهلة لأنها تتطلب جملة من الإجراءات والتجهيزات والتي تقابل حتماً بالتكاليف العالية، وقد لا تتمكن المؤسسة من توفيرها؛ كما أنها تمر بمراحل وخطوات تستدعي تضافر جهود وإمكانيات كبيرة في المؤسسة، عموماً تطوير المنتجات الجديدة ليست بالعملية السهلة والمتاحة في أي وقت أرادت المؤسسة.

من خلال التقديم السابق، نلخص إشكالية الدراسة في ما يلي:

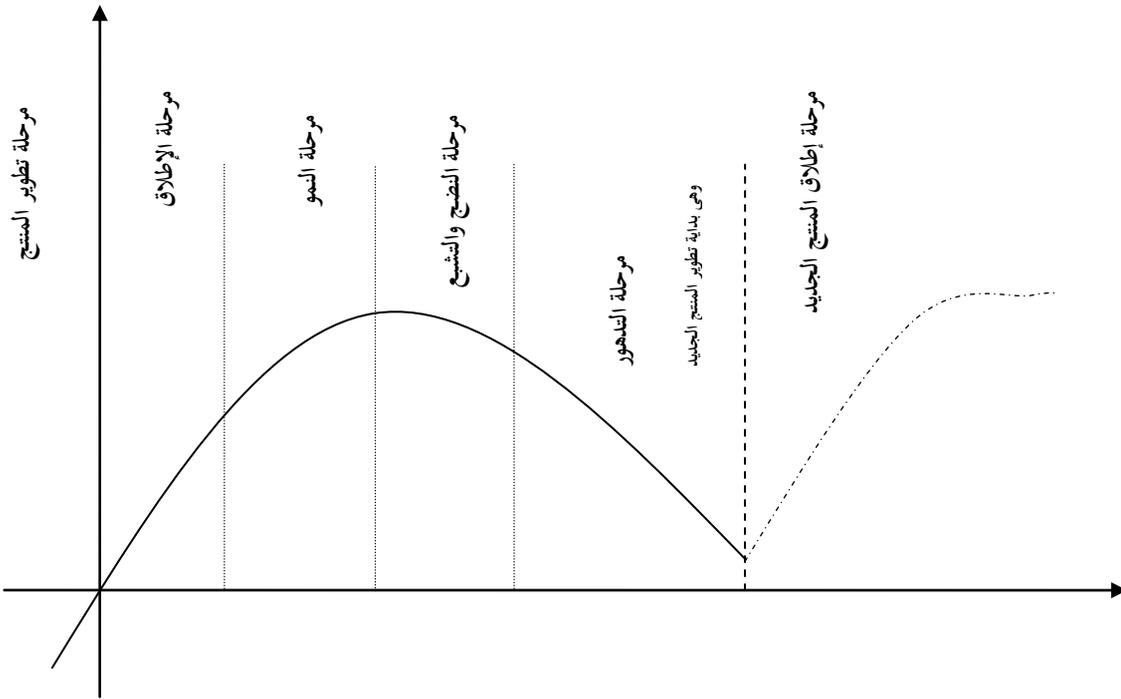
### إلى أي مدى تهتم المؤسسة بتطوير المنتجات الجديدة؟

و سنحاول الإجابة عن هذه الإشكالية من خلال التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ ما المقصود بتطوير المنتجات الجديدة؟
- ✓ ما هي أسباب تطوير المنتجات الجديدة في المؤسسة؟
- ✓ ما علاقة تطوير المنتجات بالابتداع والابتكار؟

## أولاً- المنتجات الجديدة:

يعتبر تطوير المنتج الجديد، المرحلة التي يختلف فيها العديد من الباحثين، كونها تعد مرحلة من بين مراحل دور حياة المنتج، أم أنها مرحلة سابقة من هذه الدورة؛ حيث يرى البعض أن دورة الحياة تبدأ كما هو معروف بمرحلة التقديم أو ما يسمى أيضاً بالإطلاق للمنتج، ويرى البعض الآخر أن دورة الحياة تنطلق بمرحلة التطوير، بداية من البحث عن الأفكار الجديدة. عموماً سوف نعتمد في هذه الدراسة على أن مرحلة التطوير هي مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج، ويمكن توضيح هذه المرحلة من خلال الشكل الآتي:



الشكل (01): مخطط توضيحي لدورة حياة المنتج و مرحلة التطوير

المصدر: محمود جاسم الصميدعي، «إستراتيجيات التسويق: مدخل كمي و تحليلي»، دار الحامد للنشر- الأردن، الطبعة

الثانية، 2004، 184. - بتصرف-

ما لا يختلف فيه، أن تطوير المنتج الجديد هو العملية التي تبدأ عادة بالبحث والتنقيب عن الأفكار إلى غاية تقديم المنتج في صورته النهائية. وعليه نتفق أن عملية تطوير المنتج الجديد هي المرحلة الموافقة أو المصاحبة عادة لمرحلة التدهور، أي بداية ظهور المشاكل في تسويق المنتج، سواء من حيث عدم تقبله من طرف المستهلكين، أو تدهور حجم المبيعات، أو أي سبب سيؤدي إلى تدني الأرباح والمبيعات؛ وعليه فإن مرحلة تطوير المنتج الجديد هي عملية تحويل الأفكار إلى منتجات نهائية.

### 1- مفهوم المنتج الجديد:

إن المنتجات البديلة أو المنافسة تقتضي أن لا يستمر المنتج على حاله لمدة طويلة، لذا يجب التجديد أو بالأحرى التطوير في هذا المنتج، أو تقديم منتجات جديدة تماماً؛ وعلى هذا الأساس يمكن تقديم تعريف للمنتج الجديد وفق ما يلي:

« التعريف الأول: هو أي شيء يمكن تغييره، أو إضافته، أو تحسينه، أو تطويره على المواصفات وخصائص المنتج، سواء المادية أو غير المادية، والذي يؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات العملاء الحاليين والمرتبين»<sup>1</sup>.

« التعريف الثاني: هو أي شيء يتم تقديمه إلى السوق بشرط عدم وجود خبرة سابقة لدى المستهلك والمؤسسة عن هذا المنتج، كما يعتبر منتجاً جديداً أي تغيير يطرأ على السلعة الحالية، سواء كان هذا في شكل إضافة استخدامات جديدة، أو تغيير في نمط التعبئة والتغليف، أو تغيير الاسم التجاري»<sup>2</sup>.

من خلال التعريفين السابقين يمكن ملاحظة أنهما يعتمدان على المفهوم الواسع لتعريف المنتج، وبالتالي يستندان للمفهوم الحديث للتسويق، ويمكن أن نضيف أهمية التغيير، الحداثة، والتجديد في المنتجات الحالية. إذ أن المنتج الجديد هو كل منتج قائم أجريت عليه جملة من التعديلات ليقدم منفعة جديدة للمستهلكين. ولكن تبقى الإشكالية التالية: هذه المنتجات جديدة بالنسبة لمن؟

و للإجابة عن هذا التساؤل، يمكن تحديد عدة رؤى للمنتج الجديد، وهي كالآتي:

✓ يعتبر المنتج جديداً مقارنة مع المنتجات الحالية، ويقصد بذلك المنتجات التي تقدم للسوق لأول مرة، وعادة تعرف بالمنتجات المبتكرة، ولذا فإن المنتج هنا يكون جديداً من وجهة نظر المؤسسة والمستهلك معاً.<sup>3</sup>

✓ يعتبر المنتج جديداً بالنسبة للمؤسسة، وليس المنافسين أو المستهلكين، وهنا يكون المنتج الجديد إضافة إلى خط المنتجات التي تتوفر عليها المؤسسة؛ أو القيام بتعديلات، أو التطوير في المنتج القائم، أو إدخال منتج قديم بعلامة جديدة، وذلك بهدف القضاء على التقليد وتغيير وجهة نظر المستهلك لهذا المنتج، أو دخول أسواق جديدة.<sup>4</sup>

✓ يعتبر المنتج جديداً من وجهة نظر المستهلك، وفي هذه الحالة لا بد على المستهلك أن يحاول تجريب هذا المنتج الجديد، والتعرف عليه أكثر.<sup>5</sup>

كما أن المؤسسة تتمكن من تطوير منتجاتها من خلال إتباع أسلوبين رئيسيين:<sup>6</sup>

\* **التملك (Acquisition):** و يتم ذلك من خلال النقاط التالية:

- شراء وتملك مؤسسات قائمة.
- شراء حقوق الاختراع والابتكار.
- شراء حقوق الامتياز.

\* **تطوير منتج جديد تماماً (Innovation):** ويكون ذلك وفق ما يلي:

- تطوير المنتج الجديد في مختبراتها.
- الاستعانة بخبرات من الخارج.

## 2- تصنيف المنتجات الجديدة:

نظراً لاختلاف وجهات النظر حول المفاهيم، فإن الباحثين في هذا الميدان لم يتوصلوا إلى اتفاق حول تصنيف دقيق للمنتجات الجديدة، وعادة ما يتم التمييز على أساس درجة التطوير والإبداع الذي تحمله، سواء بالنسبة للسوق (الشريحة المستهدفة من المستهلكين)، أو المؤسسة نفسها. وفي هذا الصدد سوف نحاول الاعتماد على تصنيف وضعه (Philip KOTLER)، حيث صنّف المنتجات الجديدة إلى ستة (06) أصناف. ثم نضيف تصنيفاً آخر حديثاً يعتمد عليه العديد من الباحثين.

- تصنيف (Philip KOTLER):

كما أشرنا سابقاً فقد اقترح (Philip KOTLER) (06) ستة أصناف، وهي:<sup>7</sup>

**منتجات جديدة تطرح لأول مرة (Les produits entièrement nouveaux):**

هذه المنتجات تكون جديدة سواء على مستوى المؤسسة، أو السوق بحيث تطرح لأول مرة، و تكون نتيجة للابتكارات والإبداعات، أو الاكتشافات العلمية.

**خطوط المنتجات الجديدة (Les nouvelles lignes de produits):**

إن هذه المنتجات لا تكون جديدة بالنسبة للسوق، و إنما بالنسبة للمؤسسة حيث تحاول إضافتها إلى خطوط منتجاتها الحالية، وتختلف عن المنتجات القائمة تماماً، وهذا لاستثمار فرص سوقية والتموقع في سوق معينة.

**توسيع خطوط المنتجات الحالية (Les extensions de gamme):**

هنا تقوم المؤسسة بتوسيع خط المنتجات الحالية، بحيث تضيف منتجات تكون قريبة من المنتجات القائمة من حيث المواصفات والعوامل التسويقية الأخرى.

### تحسين المنتجات (Les améliorations de produits) :

تقوم المؤسسة بتحسين وتعديل المنتجات الحالية، وهذا بهدف تعزيز أدائها وتحسين صورة منتجاتها.

### إعادة تموقع المنتجات (Les repositionnements) :

في هذه الحالة تقوم المؤسسة بإعادة تموقع منتجاتها في قطاعات سوقية معينة، نظراً لاكتشاف استخدامات جديدة، أو لتغيير انطباعات العملاء في السوق.

### تخفيض التكاليف (Les nouveaux produits moins chers) :

قد لا ينظر لتقديم المنتجات بسعر أقل على أنها منتجات جديدة، وذلك كونها لا تؤدي إلى إضافة منافع جديدة للعملاء، ولكن من وجهة نظر المؤسسة فهي تعتبر منتجاً جديداً.

كما يرى (Philip KOTLER) أن المنتجات الجديدة التي تطرح لأول مرة لا تمثل سوى 10 % من إجمالي المنتجات الجديدة، حيث تعتبر الأكثر كلفة والأصعب نظراً لدرجة الإبداع والتطوير فيها؛ كما يصاحب تقديمها مخاطر الفشل أكثر من الأشكال الأخرى.

كما يتفق العديد من الباحثين على وجوب إضافة تصنيف آخر للمنتجات الجديدة وفق ما يلي:

### تطوير نظام التسليم (Le développement d'un système de livraison) :

وهنا تقوم المؤسسة بتقديم منتج جديد، على شكل تطوير الأنشطة، الإجراءات، والعمليات المتعلقة بقناة التوزيع، والتي يتم من خلالها توصيل المنتجات إلى العملاء في قطاعات سوقية معينة.<sup>8</sup>

### **3- أهمية تطوير المنتجات الجديدة:**

يتوقف وجود أية مؤسسة واستمرارها من الناحية الاجتماعية والاقتصادية، على مقدرتها في إشباع حاجات ورغبات المستهلكين الحاليين والمرتقبين، وتحقيق الأرباح من خلال زيادة الحصة السوقية أو زيادة حجم المبيعات، وهذا ما تسعى إليه المؤسسات من خلال عملية التطوير في منتجاتها، ومن خلال ذلك يمكن أن ندرج أهمية تطوير المنتجات الجديدة في النقاط التالية:

### تعتبر المنتجات الجديدة مطلب ضروري للبقاء والنمو: ذلك أن الجزء الأكبر من المبيعات المحققة

للمؤسسة لا يتأتى إلا من خلال المنتجات الجديدة، والتي تسهم بشكل كبير في رفع حجم المبيعات ومن ثم زيادة الأرباح، ومضاعفة الحصة السوقية، وهذا ما يمكن المؤسسة من البقاء والاستمرار في المنافسة.<sup>9</sup>

### زيادة رغبة المستهلك في الاختيار: إن عملية التطوير تمكن المستهلك من المفاضلة بين البدائل العديدة

المتاحة أمامه، كون تطوير المنتجات يوفر عرضاً أكبر من المنتجات البديلة.

سعي المؤسسة للحفاظ على صورتها ومكانتها: تسعى المؤسسة إلى تفادي عواقب التقادم الحتمي الذي يصيب المنتجات، سواء بسبب المنافسين الذين يسعون بشكل دائم إلى التطوير والتجديد، من خلال طرح منتجات جديدة؛ أو بسبب الاندثار المعنوي\*.<sup>10</sup>

تحقيق أهداف المؤسسة: إضافة إلى ما سبق فإن تطوير المنتجات الجديدة، يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، سواء كانت قصيرة أو طويلة الأجل؛ ويزيد من قدرتها على تحقيق أهدافها المالية وغير المالية، والتي ندرجها فيما يلي:<sup>11</sup>

#### أ- الأهداف المالية:

✓ زيادة المبيعات.

✓ زيادة الحصّة السوقية، ومن ثمّ زيادة الأرباح.

#### ب- الأهداف غير المالية:

✓ زيادة رضا العملاء، وتحسين صورة المنتج، والمؤسسة.

✓ تراكم قاعدة الخبرة والمعرفة لدى المؤسسة.

التأثير المتزايد لدور المستهلك في تحديد نوع وخصائص المنتج، وكذا التطورات الحاصلة في أذواق المستهلكين.<sup>12</sup>

كما أن تطوير المنتجات الجديدة يساعد المؤسسة في تحصيل العناصر التالية:<sup>13</sup>

✓ نباح المنتج في الأسواق.

✓ قابلية الاستعمال من قِبَل المستهلكين.

✓ خلق قيمة إضافية للمنتج.

✓ جعل المنتج يختلف تماماً عن المنتجات المنافسة، أو يتفادى المنافسة المباشرة لفترة زمنية.

#### 4- أسباب تطوير المنتجات الجديدة:

من الواضح أنه ليس هناك منتج يمكن أن يستمر في السوق لفترة طويلة بدون تغيير أو تطوير؛ كما أن المؤسسات تدرك تماماً أن البيئة التنافسية المرنة، والتغيرات في حاجات ورغبات المستهلكين، تقف أمام الحفاظ على حصتها السوقية ومركزها التنافسي؛ وإن لم تسارع المؤسسة لتطوير منتجاتها فإنها سوف تواجه خطر التقادم لأن المنافسين سيحاولون مواكبة هذه التغيرات ويسارعون لجعل منتجات المؤسسة خارج الاستعمال؛ وعليه يمكن تحديد أسباب اعتماد إستراتيجية تطوير المنتجات الجديدة وفق ما يلي:

المنافسة: إن وجود المنافسين أمام منتجات المطروحة يشكل ضغوطاً متبادلة من أجل التفوق، وقد يعني القضاء على بعض المنتجات البديلة، وبالتالي على المؤسسة العمل باستمرار للبقاء ضمن حيز المنافسة؛

وأمام هذا التحدي فإن أحد الأساليب المؤدية لهذا التفوق هو اعتماد المؤسسة على تقديم منتجات جديدة، سعياً للمحافظة على تحقيق أهدافها.<sup>14</sup>

**التواصل المستمر مع العملاء:** تسعى المؤسسات الرائدة إلى تحقيق تواصل مستمر مع عملائها، سواء على مستوى المساهمين (تحريك الأموال والاستثمارات حسب متغيرات بيئة العمل)، أو بالنسبة للموردين (الذين يهتمهم تقديم الموارد باستمرار)، وكذا باقي العملاء؛ وهذا ما يقودها إلى حتمية التطوير.<sup>15</sup>

**التطور التكنولوجي:** إن حتمية التطور التكنولوجي السريع، أدت إلى نتيجة واضحة، وهي تسارع ظهور منتجات جديدة، واختفاء أخرى مع قصر دورة حياتها؛ كون تطوير المنتجات الجديدة مبني أساساً على التقدم التكنولوجي.<sup>16</sup>

**تحديث الطلب على المنتجات:** قد تصل الأسواق إلى درجة التشبع بالمنتجات، وهنا تكون المؤسسة أمام حل وحيد، وهو التوجه نحو التطوير والتجديد بهدف عرض منتجات جديدة لم يفكر فيها أحد لتجدد الطلب عليها، وبالتالي تشكل أسواق جديدة؛ وهذا أساس التسويق الحديث، حيث أن السوق الناجح هو من يقوم بإنشاء طلب جديد وإنشاء أسواق لم يفكر فيها أحد. وهنا تدعم المؤسسة إعادة إطلاق وبعث الطلب على المنتجات الجديدة.<sup>17</sup>

كما أن هناك عدة أسباب لا يمكن تجاهلها، والتي ندرجها باختصار كالآتي:<sup>18</sup>

✓ استثمار الطاقة المتاحة وغير المستغلة في خطوط الإنتاج.

✓ تحقيق الأرباح في المدى البعيد.

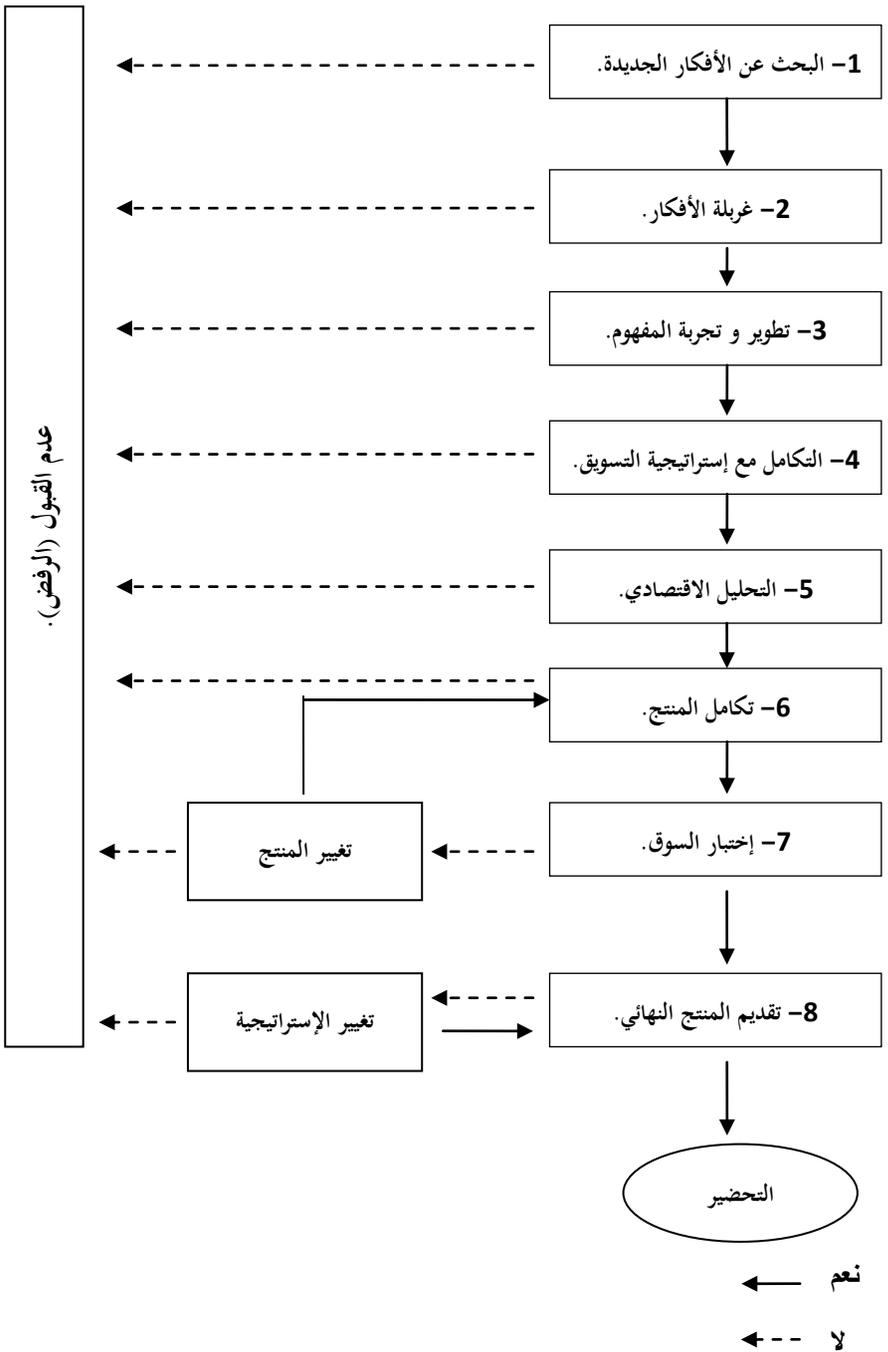
✓ تعزيز مكانة المؤسسة وقوتها في السوق المستهدف.

**ثانياً- تطوير المنتج الجديد بين النظرية والتطبيق.**

إن تطوير المنتجات الجديدة من المسائل الحيوية والمهمة، التي يجب على كافة المؤسسات التركيز عليها وإعطائها الأهمية اللازمة، لأن نجاح أي مؤسسة أو مشروع مرتبط بمدى قدرته على تقديم منتجات جديدة، أو تطوير وتحسين المنتجات الحالية. حيث يلجأ كل منافس إلى كسب أكبر حصة سوقية من خلال دوام التفكير في تقديم منتجات جديدة أفضل لمسايرة تغيرات الأذواق والرغبات كون أنه لا يوجد أي ضمان لاستمرار الطلب على المنتجات الحالية للمؤسسة.

**1- الخطوات الرئيسية في تطوير المنتج الجديد:**

كما أشرنا سابقاً إلى نجاح المؤسسة واستمرارها، وقدرتها على التطوير، وإمكانية ابتكارها لمنتجات جديدة، كل هذا يستدعي الاهتمام بخطوات تطوير المنتج الجديد بقصد إتباع نظام معين يضمن إخراج الأفكار الجيدة إلى حيز التنفيذ والتطبيق، وإبعاد الأفكار الرديئة في الوقت المناسب. وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى عدد من الخطوات التي تتصف بها عملية ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة، كما يمكن تلخيصها في الشكل الموالي، وذلك حسب ما جاء به (KOTLER).



الشكل (02): الخطوات الرئيسية لتطوير المنتج الجديد

Source : Philip KOTLER & autres, « Marketing Management », Op.Cit, p 736.

## توليد الأفكار (L'émergence des idées):

إن التعرف على حاجات ورغبات غير مشبعة لدى المستهلكين، يقودنا نحو البحث عن منتجات جديدة، والتي في الأصل كانت عبارة عن فكرة؛ وعلى هذا الأساس فإن مرحلة توليد الأفكار يقصد بها تجميع أكبر قدر ممكن من الأفكار الجديدة. ويمكن للمؤسسة أن تستعين بعدة مصادر لتحصيل الأفكار.

### 1- مصادر الأفكار (Les sources d'idées):

تَعتمدُ المؤسسة في ذلك على مدى قوة نظام المعلومات التسويقية، كون أن الأفكار تستمد من تفاعل المؤسسة مع بيئتها؛ وتقسّم مصادر توليد الأفكار إلى ثلاثة (03) أقسام وفق ما يلي:

#### أ- المصادر الداخلية (Les sources internes):

تتمثل هذه المصادر في عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، وهي:

- **الإدارة العليا:** يمكن للإدارة العليا أن تؤدي دوراً هاماً في تعريف ميادين البحث عن الأفكار الابتكارية، وهذا ما تنتهجه أغلب المؤسسات الرائدة.<sup>19</sup>
- **إدارة التسويق:** تعتبر هذه الإدارة نقطة البداية نحو التطوير، كونها في علاقة مباشرة مع عملاء المؤسسة سعياً لسد حاجاتهم ورغباتهم، ومن ثم تحقيق الرضا.
- **إدارة البحث و التطوير:** في هذه الإدارة يختص العديد من الباحثين في اكتشاف الأفكار والمنتجات الجديدة، أو المعدلة والتي تضاف إلى مزيج منتجات المؤسسة.<sup>20</sup>
- **رجال البيع:** من بين المصادر الهامة في هذه المرحلة، الاعتماد على رجال البيع حيث تتوفر لديهم معلومات وخبرات متراكمة حول نقاط القوة والضعف في منتجهم، سواء من وجهة نظر المستهلكين أو المنافسين.<sup>21</sup>

#### ب- المصادر الخارجية (Les sources externes):

يقصد بذلك عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة، وتمثل في:

- **المستهلكين:** حيث يعد المستهلك جوهر العملية التسويقية، كما أن سد حاجاته ورغباته تعتبر نقطة الانطلاق في النشاطات التسويقية؛ وهنا تسعى المؤسسة إلى معرفة الأفكار الجديدة لديهم، تماشياً مع التغير في أذواقهم.<sup>22</sup>
- **المنافسون:** تحاول المؤسسة عادة متابعة برامج التطوير في المنتجات الجديدة التي يطرحها المنافسون عند تقديمها للأسواق، حيث تتمكن من معاينتها والتعرف عليها من اختبارها وتجربتها إن أمكن، كما تجمع المعلومات من المستهلكين الذين جربوها.<sup>23</sup>
- **الوسطاء والموزعون:** في حالة التسيير الجيد للوسطاء ومتابعتهم يمكن أن يكونوا أفضل مصدر لتحصيل المعلومات والأفكار الجديدة، نظراً لخبرتهم الواسعة وتجربتهم المباشرة في تحقيق

رضا المستهلكين، والتعرف على أذواقهم ومتطلباتهم. كما أنهم على دراية بالأوضاع والظروف البيئية والتنافسية.<sup>24</sup>

### ج- المصادر الثانوية (Les sources secondaires):

هناك بعض المؤسسات وجدت أنها لا تستطيع الاعتماد فقط على المصادر السابقة، لذا يمكنها الاعتماد على مصادر أخرى للحصول على أفكار جديدة؛ من بين هذه المصادر نذكر ما يلي:<sup>25</sup>

- ✓ الجامعات والمعاهد المتخصصة.
- ✓ الوكالات الإشهارية.
- ✓ المستشارين المعتمدين والمتخصصين.
- ✓ مكاتب الدراسات.

### 2- تقنيات الحصول على أفكار جديدة:

تعتمد المؤسسة على العديد من التقنيات في تحصيل الأفكار الجديدة، ولكن سنحاول التعرّيج على الطرق الأكثر استخداماً؛ ونوجز أهمها في ما يلي:

- العصف الذهني (Le Brainstorming)،
- القائمة المعدة مسبقاً (Les listes d'attributs)،
- التحليل المورفولوجي (L'analyse Morphologique)،
- أسلوب دلفي (Technique de Delphi).

### غربلة الأفكار (Le filtrage des idées):

في هذه المرحلة سيحاول فريق الإدارة، أو المسؤول عن هذه العملية أن يمحس الأفكار ويبقى فقط على الأفكار التي تستطيع تحقيق إستراتيجيات المؤسسة، والتي تتماشى مع أهدافها و مواردها.<sup>26</sup> وتؤخذ الأفكار أساساً على مدى قيمتها وفعاليتها، حيث يعتمد على بعض المعايير التي قد تكون مهمة لتطوير المنتج، كأن يراعى حجم المبيعات المتوقع تحقيقه عند تقديم المنتج.<sup>27</sup> عندما تتوفر لدى الإدارة أفكار عديدة من المنطقي أن تنقى وتصفى هذه الأفكار، عن طريق تحليل نقاط القوة والضعف لكل فكرة من وجهة نظر المؤسسة والأسواق المستهدفة.

إن نقطة البداية في هذه المرحلة هي إلغاء تلك الأفكار التي تبدو أقل ارتباطاً بما تقوم به المؤسسة، أو التي لا يمكن تنفيذها منذ الوهلة الأولى. ومن الطرق الشائعة في تقييم الأفكار المتوفرة، إتباع أسلوب المناقشة العميقة من قبل الإدارة المعنية. وتتضمن المناقشة دراسة الفكرة من الناحية المالية، والتنبؤ بدرجة استحباب المستهلكين أو سهولة تطوير الفكرة لأداء المنتج الجديد المتوقع بعد ذلك.<sup>28</sup> ويجب التذكير أن مشاكل عدم تقبل المنتج الجديد من قبل المستهلكين تعود غالباً لهذه المرحلة، بحيث إن فشل المنتج يعني أن المؤسسة يمكن أن تكون قد طورت وتبنت فكرة لم تكن مفيدة منذ البداية.

وتؤدي مرحلة غريبله وتنقية الأفكار دوراً هاماً في إكتشاف وإلغاء الأفكار غير المجدية في أقرب وقت، بحيث إن تقليص الوقت في عملية التطوير يعني التقليل من التكاليف، وهذا عنصر جد هام لنجاح المنتج الجديد. ومن المهم في هذه المرحلة أن تراعي المؤسسة تجنب الوقوع في نوعين من الخطأ، وهما:<sup>29</sup>

✳ خطأ الإسقاط: يحدث عند إلغاء فكرة جيدة نتيجة الفهم السيئ، أو عدم الوضوح.

✳ خطأ التورط: يحدث عند تبني المؤسسة لفكرة رديئة وغير ناجحة، والاستمرار فيها حتى تصل إلى المنتج النهائي.

### تطوير وتجربة المفهوم (Le Concept):

يقول (Peter DRUKER): « عندما يفكر المسؤولون عن المؤسسة في إنتاج وتقديم منتج ما، فهذا ليس بالشيء المهم. ولكن من الأفضل أن يجد المستهلك ما يرغب في شراؤه، وهذا عندما يرتبط المنتج بالقيمة التي يحققها».<sup>30</sup>

إذاً يمكن القول أن جوهر العملية الإنتاجية هو تحقيق حاجات ورغبات المستهلكين من خلال توفير منتج يرغبون فيه، وأن يجد المستهلك فيه قيمة مقابل ما دفعه وليس ما يسعى المسؤولون لإنتاجه؛ هذا ما يتوافق مع المفهوم الحديث للتسويق والذي يهدف لتحقيق رضا العميل.

تساعد هذه المرحلة على تجسيد الأفكار في شكل مفهوم وذلك بعد تصنيفيتها في المرحلة السابقة، حيث يتم الآن تشكيل وتحويل الأفكار إلى مفهوم جديد وتجربته للحصول على تقييم أولي للأفكار المختارة بالإعتماد على المستهلكين المحتملين، وذلك باستخدام عدة طرق، مثل: الاستقصاء، المقابلات الفردية والجماعية.<sup>31</sup>

وتعتمد مرحلة تجربة المفهوم على جملة من الأساسيات، حيث كما ذكرنا سابقاً يتم عرض أفكار المنتج الجديد على عينة من المستهلكين المحتملين، في حين تسعى المؤسسة للحصول على أجوبة للأسئلة التالية:

- ✓ هل هذه الأفكار مهمة؟
- ✓ ما هي المزايا والمساوئ التي يرونها؟
- ✓ هل يمكنهم شراء المنتج عند تقديمه بسعر معين (س)؟
- ✓ في حال شراء المنتج، كيف يستعملونه وفي أي وقت؟
- ✓ وما هو المنتج الذي سَوف يستغنون عنه في المقابل؟

وعندما تحصل المؤسسة على الأجوبة، يتم من خلالها التعرف على وجهات نظر عديدة، تمكنها من مواصلة خطوات تطوير المنتج الجديد؛ أو أنها تحصل على أفكار تتطلب إعادة النظر في تحديد المفاهيم. وهنا يجب التأكيد على نوعية الأسئلة المطروحة للمستهلكين المحتملين، حيث لا بد أن تكون واضحة وسهلة، وبعيدة عن الغموض والمصطلحات التقنية.<sup>32</sup>

والهدف من هذه الأسئلة هو الحصول على المعلومات التالية:

- ✓ معدلات استهلاك المنتج الجديد في السوق.
- ✓ الحصة السوقية المتوقعة، والقطاعات المستهدفة.
- ✓ نقاط القوة والضعف في منتجات المنافسين.

### التكامل مع إستراتيجية التسويق (Élaboration de la stratégie marketing):

عند الانتهاء من المرحلة السابقة، يكون المسؤول عن المنتجات الجديدة أمام تحديات وضع استراتيجيات تسويقية ملائمة لتقديم هذه المنتجات؛ وهنا ترتبط الإستراتيجية التسويقية بثلاث (03) خطوات لا بد منها، وتدرج ضمن ما يلي:

- يجب تحديد حجم و هيكل الشريحة المستهدفة، وكذا ضرورة تحقيق الحصة السوقية المطلوبة مع مراعاة سلوك المستهلكين الحاليين والمحتملين، بغية التموّج والتغلغل في الأسواق المستهدفة.<sup>33</sup> كما يجب التأكيد على تحقيق أهداف رقم الأعمال والأرباح المحصلة في السنتين (02)، أو الثلاثة (03) القادمة.

مع التذكير على أن تعرف المؤسسة على نقاط القوة والضعف في المنتج الجديد، سوف يساعد في التعامل مع الفرص والتحديات بشكل فوّري.

- وهنا لا بد من تحديد باقي عناصر المزيج التسويقي والتكامل فيما بينها، حيث يجب التوفيق بين المنتج الجديد من حيث مكوناته، وبين باقي العناصر الأخرى؛ كأن يحدد سعر مناسب، ومنافذ توزيع ملائمة، وسياسة ترويج واتصال فعالة؛ مع ضرورة التأكيد على تقدير ميزانية التسويق للسنة الأولى.<sup>34</sup>

- تتعلق هذه الخطوة بتحديد وتعريف الأهداف المتعلقة برقم الأعمال والأرباح المقدرة، والتي يتوقع تحقيقها؛ وكذلك النظر في إمكانية تجديد وتطوير الإستراتيجية التسويقية.

### التحليل الاقتصادي (Analyse économique):

تشتمل الدراسة، أو التحليل الاقتصادي على تقدير المبيعات وتحديد التكاليف، وكذا الأرباح المتوقعة؛ حيث أن تحقيق هذه الأرقام لا يتضارب مع أهداف المؤسسة، و يمكن تحديد مسار التحليل الاقتصادي وفق الآتي:<sup>35</sup>

◀ تقدير المبيعات: في الواقع لا يوجد أسلوب محدد لتقدير مبيعات أي مؤسسة، وذلك لصعوبة عملية التنبؤ في المستقبل، نظراً لعدة أسباب على رأسها غموض المستقبل وتغيرات البيئة المتسارعة، إلى غير ذلك من العوامل. وقد تحصل المؤسسة على أرقام مقربة من خلال التعرف على أسلوب الشراء لهذه المنتجات والذي يمكن تحديده كما يلي:

- شراء لمرة واحدة.

• شراء متكرر أحياناً.

• شراء متكرر ومستمر.

◀ تحديد التكاليف والأرباح: يمكن تحديد التكاليف من خلال التكامل بين أقسام ومديريات المؤسسة الواحدة. البحث والتطوير، التسويق، الإنتاج، ومراقبة التسيير. ويتم التقييم على أساس هذه العناصر:

• رقم الأعمال.

• تكاليف الإنتاج.

• تكاليف التطوير والاستثمار.

• أعباء التسويق.

### تكامل المنتج (Élaboration du produit):

من خلال هذه المرحلة تهدف المؤسسة لمعرفة، هل أن المنتج تقنياً صالح للتسويق أم لا ؟ وتبع هذه المرحلة خطوتين رئيسيتين:

**1- تحديد النموذج الأولي:** يتم تحقيق النموذج الأولي في قسم البحث والتطوير حيث يتوافق مع التكاليف الموضوعية وآجال الإنتاج، أما عملياً فهذه الخطوة تأخذ عدة أسابيع أو شهور، وحتى سنوات في حال المنتجات الخاصة، مثل السيارات وأجهزة الإعلام الآلي. ولكن باستخدام الأساليب الحديثة والاستعانة بالكمبيوتر أصبح المصمم يمكنه تقديم نموذج في أقل وقت ممكن، وذلك من خلال تقنيات الصورة الافتراضية.<sup>36\*</sup> ويركز المصمم على مواصفات المنتج مثل: الشكل، اللون، الوزن [...].

**2- تجربة النموذج الأولي:** بعدما يكون النموذج جاهزاً لا بد من معرفة مدى تقبله لدى المستهلكين، حيث يعرض على فئة محدودة من المستهلكين المحتملين أو العملاء لمعرفة آرائهم وتطلعاتهم، سعياً لتقديم المنتج بأفضل صورة في شكله النهائي. مع التذكير أن هذه العملية جد مكلفة بالنسبة للمؤسسة.<sup>\*\*</sup> ويمكن القول أن الاختبار والتجربة تختلف من منتج لآخر، وذلك حسب تصنيف المنتجات؛ فمثلاً المنتجات المعقدة والتي تستخدم فيها تكنولوجيا عالية، تخضع إلى اختبارين:<sup>37</sup>

✱ اختبار ألفا (Alpha-test): ويتعلق الأمر بالاختبار على العملاء الداخليين.

✱ اختبار بيتا (Beta-test): بعد نجاح المنتج في الاختبار الأول يعرض على العملاء الخارجيين.

وهناك منتجات تخضع لما يسمى الاختبارات الوظيفية، والتي تتم على مستوى المخبر حيث تحدد ما إذا كان المنتج يؤدي وظائفه العادية. في حين أن منتجات أخرى يتم اختبارها مباشرة من قبل المستهلكين عن طريق التواصل معهم في أماكن عديدة حتى في البيوت؛ هذا الأسلوب تنتهجه عدة مؤسسات رائدة.<sup>\*\*\*</sup>

كما يمكن للمؤسسة أن تطرح عدة تساؤلات حول المنتج، حيث ندرج منها ما يلي:<sup>38</sup>

- هل أن النموذج سهل وواضح؟
- هل من الممكن أن يحمل جملة من المزايا مقارنة بالمنتجات المنافسة؟
- من هم المستهلكون المتوقعون؟
- ما هو السعر المتوقع للبيع؟

### اختبار السوق (Marché-test):

كما ذكرنا سابقاً أن المنتج يتم اختباره من قِبَل المستهلكين، وأحياناً كثيرة تقوم المؤسسة باختبار المنتج الحقيقي في هذه المرحلة. مع التوضيح أن المؤسسة لا بد أن تتخذ جملة من القرارات المتعلقة بذلك، حيث أن نجاح هذه المرحلة يعتمد على مدى التحديد الجيد لهذه العناصر، والتي نذكر من بينها ما يلي:

- ✓ تحديد المناطق التي يتم فيها اختبار المنتج الجديد.
- ✓ تحديد الفترة التي سوف يتم خلالها الاختبار.
- ✓ التركيز على البيانات التي سيتم جمعها.

### تقديم المنتج النهائي (Lancement):

بعد نجاح مرحلة الاختبار، تبدأ عملية الإنتاج على نطاق واسع وتقدم المنتج للسوق المستهدف بغرض تحقيق عرض يوازي الطلب الفعلي للمنتج الجديد، وهنا تنطلق المؤسسة فعلياً في عملية التكامل بين عناصر المزيج التسويقي. عموماً ترتبط عملية إطلاق المنتج الجديد بأربعة أسئلة أساسية، وهي:

- ❖ متى (Quand): على المؤسسة تحديد الوقت المناسب للتقدم، وهذا يتماشى مع تصنيفات المنتج الجديد، وفي نفس الوقت لا بد من مراعاة دخول وخروج المنافسين من السوق، حيث أن كل مؤسسة تسعى لتكون الأولى والسبابة لتقدم كل ما هو جديد.
- ❖ أين (Ou): ويقصد بذلك تحديد السوق المستهدف، سواء كان محلي أم إقليمياً، وطنياً أو دولياً. وهذا يتوقف على عدة عوامل من بينها: حجم المؤسسة، ومواردها، طاقة الإنتاج، وثقة المؤسسة بمنتجاتها؛ وهذا ما يتيح اختيار إستراتيجية الدخول للسوق.

❖ من المستهدف (Qui): من الجيد تحديد المستهدفين بصورة واضحة، وهذا غالباً ما يتم في المراحل السابقة من تطوير المنتج؛ حيث تضع المؤسسة مواصفات العينة المثالية المستهدفة، فمثلاً في المنتجات ذات الاستهلاك الواسع تتميز الفئة المستهدفة بما يلي:

- ✓ الاعتماد على أقل تكلفة ممكنة.
- ✓ التأكيد على أكبر نسبة مستهلكين.
- ✓ الاعتماد على أبسط أسلوب لوصف المنتج.
- ✓ التبنّي السريع للمنتج.

ويمكن القول أنه من الصعب تحديد الفئة المثالية، كما أنه من غير الممكن أن تتصف فئة بهذه الخصائص معاً.

❖ كيف (Comment): وفي الأخير لا بد على المؤسسة من اختيار إستراتيجية لتقدم المنتجات الجديدة، والتأكيد على التوزيع الملائم لميزانية التسويق بين عناصر المزيج التسويقي، كل حسب الأعباء والتكاليف، وكذا التخطيط الجيد للأحداث والوقائع.

### ثالثاً- المقاربة الثلاثية للبحث والتطوير، الابتكار والإبداع:

لقد أسهم التطور التكنولوجي في تغيير الطرق التقليدية لأداء الأعمال في المؤسسات، حيث أصبح من الواضح بما كان أن الاستمرار على نفس الوتيرة سيؤدي إلى حتمية الفشل والتوقف عن أداء الأنشطة، ومن هذا المنطلق تجد المؤسسة نفسها تسعى إلى التفوق والاستمرار بنجاح، من خلال سعيها نحو تجسيد البحث والتطوير في أنشطتها، واعتمادها على الإبداع والابتكار لبلوغ نتائج مناسبة. وعلى أساس الغموض الذي يشوب هذه المفاهيم السابقة، ومن منطلق تضارب آراء الباحثين في تحديد مفاهيم للمصطلحات، سنحاول من خلال هنا الإمام بأدق التعاريف التي تطرقت لتحديد هذه المفاهيم. كما أن تطوير المنتجات الجديدة يحتم على المؤسسة التنسيق والمقاربة بين العناصر السابقة، وسنحاول إدراج هذه العلاقة وكذا تأثير هذه المقاربة على تطوير المنتج الجديد.

### 1- الابتكار المؤسسي:

إن ضرورة الاستجابة للمنافسة تستلزم على المؤسسة زيادة قدرتها من خلال البحث عن كل ما هو جديد، وهنا تتأتى عملية الابتكار مستهدفة تغيير النمط الحالي، بغية الوصول إلى مرحلة أفضل، وبالتالي تحقيق النجاح، والوصول إلى الأهداف المسطرة، ومن هذا المنطلق أصبح من الضروري تحديد مفهوم شامل وواضح للابتكار.

### مفهوم الابتكار (Créativité):

من الواضح أنّ الدراسات السابقة لم تتوصل لتقديم تعريف واحد، واضح وشامل للابتكار، حيث أنه ليس بالعملية السهلة. ولكن سنحاول تقديم التعاريف الأكثر شيوعاً، مع محاولة التعليق عليها. < التعريف الأول: « هو الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة، والتي هي عبارة عن ناتج البحوث والتجارب، ليكون بعد ذلك تطبيقها بنجاح».<sup>40</sup>

من خلال هذا التعريف يمكن القول أن الابتكار يقصد به عملية الحصول على أفكار جديدة، ذات أهمية للمؤسسة، وتكون نتيجة بحوث وتجارب، أي أنها ليست عشوائية ولا مجال للصدفة.

< التعريف الثاني (J.R. Schermerhorn): « الابتكار عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة».<sup>41</sup>

لا يختلف هذا التعريف عن سابقه كثيراً، إلا أنه يبين أن الابتكار هو عملية الاكتشاف والبحث عن الأفكار الجديدة، بحيث تكون قابلة للتطبيق، ومن ثم تجسيد هذه الأفكار في ميدان المنافسة. التعريف الثالث (J.A. Schumpeter): « إن الابتكار عبارة عن التكنولوجيا الجذرية، والتي تؤدي إلى تغيرات عميقة في الإنتاجية، وتخفز النمو الاقتصادي وتنشئ الأعمال في القطاعات، وتحسن رفاهية المجتمع ». <sup>42</sup>

يقدم هذا التعريف نظرة شاملة وكلية، حيث أن الابتكار لا بد أن يؤدي إلى تغيير جذري، ويستهدف المستوى الكلي، أي أنه يتعدى حدود المؤسسة، وهذا ما يوضحه من خلال النمو الاقتصادي وتحسين رفاهية المجتمع.

التعريف الرابع (ERDMAN & CHAIN): « الابتكار شيء يتم التفكير فيه، أو يتم التوصل إليه بواسطة التجارب والاختبارات، إذ أنه وسيلة اختراع جديدة ».

يقودنا هذا التعريف إلى أن الابتكار هو أي ناتج جديد عن جملة من التجارب والاختبارات، كما يجعلنا ندقق البحث أكثر في ظهور مفهوم جديد، هو الاختراع والذي يمكن أن يعرف كما جاء به (Robbins & Coulter): « الاختراع يشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا ». <sup>43</sup>

ويركز هذا التعريف على أن الاختراع شيء جديد تماماً لم يفكر فيه أحد من قبل، وغالباً ما يمس الجوانب التكنولوجية في المؤسسة، حيث أنه يلم بالموارد غير المادية في المؤسسة مثل الاستغلال الجيد للوقت، والتفوق العلمي. كما أن التعريف لم يركز على ضرورة تجسيد وتطبيق الاختراع، وعلى هذا الأساس يمكن التفريق بين الاختراع والابتكار، من حيث الممارسة، فالابتكار يركز على الممارسة، في حين الاختراع يهتم بطرح الفكرة فقط. وبعبارة أكثر شمولية، يمكن القول أن الابتكار هو عملية تحصيل وتجميع الأفكار الجديدة، بحيث تكون قابلة للتنفيذ والتطبيق في ما بعد.

## 2- مفهوم الإبداع (Innovation):

إن التداخل في فهم المصطلحات يحتم على الباحث تقديم أكبر قدر ممكن من المفاهيم المتداولة والأكثر شيوعاً، للوصول إلى تعريف أكثر دقة، ومن هذه الرؤية سندرج أهم التعاريف لعملية الإبداع بُغية تحديد الفرق بين الإبداع والابتكار.

لقد شغل مفهوم الإبداع العديد من الباحثين، مع الانتشار الواسع لهذا المفهوم، فقد أصبح يتداول بصورة كبيرة وفي العديد من المجالات والتخصصات؛ ولعل أول من اهتم بالإبداع هو الاقتصادي الأمريكي (J. SCHUMPETER)، ويمكننا تقديم التعاريف الآتية:

التعريف الأول (J. SCHUMPETER): « الإبداع هو استخدام الموارد المتواجدة بطريقة جديدة، بهدف خلق منتجات جديدة ». <sup>44</sup>

لقد قدم الكاتب هذا التعريف من منظور اقتصادي، بحيث اقتصر مفهومه على استخدام أفضل للموارد لتقدم منتجات جديدة؛ وهذا يضيق مجال الإبداع.

« التعريف الثاني (BLACK): « الإبداع هو التطبيق الاقتصادي للأفكار الجديدة ».<sup>45</sup>

من خلال هذا التعريف يرى الكاتب أن الإبداع هو تطبيق لفكرة جديدة من منظور اقتصادي، وهنا تبرز فكرة جديدة وهي أن الإبداع هو تنفيذ الأفكار الجديدة التي تم الحصول عليها من الابتكار.

« التعريف الثالث: « الإبداع هو العملية التي يتم فيها خلق شيء جديد له قيمة ملحوظة للفرد، أو المجموعة، أو المؤسسة، أو المجتمع ».<sup>46</sup>

وعليه يهدف الكاتب إلى أن الإبداع هو البحث عن كل ما هو جديد بهدف أن يحمل معه قيمة للمجتمع؛ ويميز تعريفه بالنظرتين الاقتصاديتين، الجزئية في المؤسسة والكلية في المجتمع ككل. وهنا تجدر الإشارة إلى أن هناك جملة من الباحثين ترى أن الإبداع لا يسمى بهذه التسمية ما لم يكن يحمل جوانب إيجابية ذات قيمة للجميع، أي لا بد أن يقدم منفعة وإلا فهو يتحول إلى اختراع قد يحمل سلبيات عديدة.

« التعريف الرابع: « الإبداع هو عملية تحويل الأفكار إلى منتجات ذات منفعة وقابلة للاستخدام ».<sup>47</sup>

ما يميز هذا التعريف أنه دقيق بحيث يحدد الإبداع في تحويل الأفكار إلى منتجات ذات منفعة، ولكنه يقتصر على عملية الإبداع في المنتجات فقط.

« التعريف الخامس (AYNES): « الإبداع هو عملية جلب الابتكارات نحو الاستخدام الفعلي ».<sup>48</sup>

ويرى الكاتب وجملة من زملائه أن الإبداع هو التطبيق، وممارسة الابتكار؛ حيث يدعمون تعريفهم بأن الابتكار هو جلب التكنولوجيا الجديدة.

ويمكن القول أن هذا التعريف لم يقتصر على تقديم شيء جديد، وإنما أضاف إلى ذلك التطوير في الأفكار الحالية، كما أنه لا يميز بين حجم التغيير الذي يحدثه الإبداع. والمهم في ذلك إمكانية التطبيق، يمكن القول أن هذا التعريف يعتبر إلى حد ما أشمل من التعاريف المذكورة سابقاً.

#### أسباب تبنى الإبداع في المؤسسات:

و يمكن إيجاز هذه الأسباب في ما يلي:

✓ الظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسات سواء كانت ظروف سياسية أو ثقافية، اجتماعية أو اقتصادية، والتي تحتم على المؤسسات الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاء المؤسسة واستمرارها.

✓ يحتم الإبداع الفني والتكنولوجي على المؤسسات أن تستجيب لهذه الثورة التكنولوجية، وما يستلزم ذلك من تغييرات في هيكل المؤسسة وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية أيضاً، مما يمكنها من زيادة

أرباحها ورفع قدرتها على المنافسة، والاستمرار في السوق من خلال ضمانها لحصتها السوقية بين المؤسسات المتنافس

#### الخاتمة:

يعتبر تطوير المنتجات الجديدة من القرارات الإستراتيجية الهامة في المؤسسة، والتي تؤثر على قدرتها في البقاء والاستمرار والنمو في المدى البعيد؛ لذلك فإن القرارات المتعلقة بتطوير المنتجات الجديدة يجب اتخاذها على أعلى مستويات إدارية في المؤسسة نظراً لأنها تؤثر على أدائها وقدرتها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية؛ ولابد أن تقوم الإدارة بتتبع كافة مراحل عملية تطوير المنتج، وأنشطتها؛ منذ بروز الفكرة الجديدة إلى غاية إطلاق المنتج النهائي وتقييم أدائه في السوق، حيث أن هذه المتابعة تضمن للمؤسسة تطوير منتجات جديدة تنسجم مع توجهاتها الإستراتيجية وأهدافها، بالشكل الذي يؤدي إلى الاستغلال الأمثل للموارد والقدرات والإمكانات.

كما يمكن للمؤسسة أن تسعى إلى تحصيل فرص لتطوير المنتجات الجديدة، من خلال الاعتماد على المصادر الداخلية والخارجية، فهناك عدة أسباب تحتم عليها اللجوء إلى ذلك؛ ولكن لابد أن تراعي في ذلك عوامل فشل المنتجات الجديدة في الأسواق، ففي معظم الأوقات يفشل منتج ما نتيجة الأخطاء المذكورة سابقاً، إضافة إلى ذلك لابد من مراعاة أهمية الإبداع والابتكار لتحقيق أفضل النتائج بالاعتماد على أحسن الأساليب، وانطلاقاً من أفكار جديدة وجيدة؛ فالمؤسسات الناجحة هي التي تتمكن من تطوير منتجاتها في الأوقات المناسبة مستندة إلى البحث والتطوير، الإبداع والابتكار.

#### الهوامش:

1. مأمون ندتم عكروش و آخرون، « تطوير المنتجات الجديدة: مدخل إستراتيجي، متكامل و عصري»، دار وائل للنشر- الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 94.
2. عبد السلام أبو قحف، « التسويق: وجهة نظر معاصرة»، مطبعة الإشعاع الفنية- مصر، الطبعة الأولى، 2001، ص 321.
3. نظام موسى سويدان و آخرون، « التسويق: مفاهيم معاصرة»، دار الحامد- الأردن، طبعة مزيّدة و منقحة، 2006، ص 246.
4. ثامر البكري، « التسويق: أسس و مفاهيم معاصرة»، دار البيازوري العلمية- الأردن، الطبعة العربية، 2006، ص ص 127-128.
5. عصام الدين أبو علفه، « التسويق: المفاهيم و الإستراتيجيات»، مرجع سبق ذكره، ص 289.
6. بشير العلاق و آخرون، « إدارة التسويق»، دار الزهران للنشر- عمان، 1999، ص 200.
7. Philip KOTLER & autres, « Marketing Management», Edition Pearson éducation - France, édition spéciale, 12<sup>ème</sup> édition, 2006, », pp 726-727.
8. مأمون ندتم عكروش و آخرون، مرجع سابق، ص 96.

9. عصام الدين أبو علفة، مرجع سابق، ص 290.
10. عبد الجبار منديل، «أسس التسويق الحديث»، الدار العلمية الدولية- الأردن، 2002، ص 96.
11. مأمون ندم عكروش و آخرون، مرجع سابق، ص ص 96-97.
12. محمود جاسم محمد الصميدعي، «إستراتيجيات التسويق: مدخل كمي و تحليلي»، دار الحامد للنشر و التوزيع- عمان، الطبعة الثانية، 2004، ص 203.
13. Vincent BOLY, « **Ingénierie de l'innovation : Organisation et méthodologie des entreprises innovantes**», Lavoisier - Paris, 2004, p 31.
14. نجم عبود نجم، «إدارة الابتكار: المفاهيم، الخصائص و التجارب الحديثة»، دار وائل للنشر- الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص 258.
15. محمد إبراهيم عبيدات، «تطوير المنتجات الجديدة: مدخل سلوكي»، دار وائل للنشر- الأردن، الطبعة الثانية، 2004، ص 15.
16. أحمد شاكر العسكري، «التسويق: مدخل استراتيجي»، دار الشروق- الأردن، الطبعة العربية الأولى، 2000، ص 62.
17. Jacques LENDREVIE & autres, « **MERCATOR : théorie et pratique du Marketing**», Edition Dalloz gestion - France, 7<sup>ème</sup> édition, 2003, p 328.
18. ثامر البكري، «التسويق: أسس و مفاهيم معاصرة»، مرجع سابق، ص 128.
19. Philip KOTLER & autres, « **Marketing Management**», Op.Cit, p 740.
20. ثابت عبد الرحمن إدريس و آخرون، «التسويق المعاصر»، الدار الجامعية - مصر، الطبعة الأولى، 2005، ص 243.
21. نفس المرجع السابق، ص 243.
22. Philip KOTLER & autres, « **Marketing Management**», Op.Cit, p 735.
23. ثابت عبد الرحمن إدريس و آخرون، نفس المرجع السابق، ص 243.
24. محمد فريد صحن، «التسويق: المفاهيم و الاستراتيجيات»، الدار الجامعية - مصر، 1998، ص 262.
25. Philip KOTLER & autres, « **Marketing Management**», Op.Cit, p 741.
26. (Lan CHASTON)، «التميز التسويقي»، ترجمة: بيت الأفكار الدولية- أمريكا، 1998، ص 117.
27. ماجدة عطية، «سلوك المنظمة: مدخل سلوكي»، دار الشروق للنشر- الأردن، 2003، ص 196.
28. محمد إبراهيم عبيدات، «إستراتيجية التسويق: مدخل سلوكي»، دار وائل للنشر- الأردن، الطبعة الثالثة، 2002، ص 175.
29. Philip KOTLER & autres, « **Marketing Management**», Op.Cit, p 744.

30. J. LENDREVIE & autres, « **MERCATOR : théorie et pratique du Marketing**», Edition Dalloz gestion - France, 7<sup>ème</sup> édition, 2003, p 262.
31. Claude DEMEURE, « **MARKETING**», édition DALLOZ - France, 2<sup>ème</sup> édition, 1999, p 111.
32. J. LENDREVIE & autres, « **MERCATOR : Théorie et pratique du marketing**», Op.Cit, p 341.
33. أمين عبد العزيز حسن، « إستراتيجيات التسويق في القرن الواحد و العشرين»، دار قباء للطباعة- القاهرة، 2001، ص 203.
34. محمد إبراهيم عبيدات، « تطوير المنتجات الجديدة: مدخل سلوكي»، مرجع سبق ذكره، ص 109.
35. Philip KOTLER & autres, « **Marketing Management**», Op.Cit, p 748.
36. نسيم حنا، « مبادئ التسويق»، دار المريخ للنشر- الرياض، 2001، ص 199.
37. Philip KOTLER & autres, « **Marketing Management**», Op.Cit, p 754.
38. J. LENDREVIE, « **MERCATOR : théorie et pratique du marketing**», Op.Cit, p 341.
39. Yves CHIROUZE, « **Le marketing : études et stratégies**», Ellipses éd. marketing- Paris, 2003, pp 428- 429.
40. بشير عباس العلاق، « التسويق الحديث: مبادئه، إدارته و بحوثه»، الدار الجماهيرية للنشر- بنغازي، الطبعة الأولى، 1999، ص 69.
41. Durieu FLORENCE, « **Management de l'innovation**», Vuibert - Paris, 2000, p 05.
42. نجم عبود نجم، « إدارة الابتكار: المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة»، مرجع سابق، ص 20.
43. نفس المرجع السابق، ص 21.
44. نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 17.
45. Rodolphe DURAND, « **Guide du management stratégique : 99 concepts clé**», DUNOD - Paris, 2003, p 73.
46. Michel BERNASCONI, & autres, « **Les start-up High Tech: Création et développement des entreprises technologiques**», édition Dunod- France, 2000. p 25.
47. جيمس هيتجر، « 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية»، ترجمة بيمك- القاهرة، 2001، ص 21.
48. Stephen ROBBINS & autres, « **Management : l'essentiel des concepts et des pratiques**», Pearson éducation - Paris, 4<sup>ème</sup> édition, 2004, p 208.

## الحكم الراشد وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر

د. ذهبية الجوزي، أستاذة محاضرة قسم"

ب"،

جامعة خميس مليانة

### ملخص:

أصبح ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي من أولويات السياسات الوطنية للتعليم العالي، وأمام التحديات التي يواجهها قطاع التعليم العالي في الجزائر، فإن الأخذ بمبادئ الحكم الراشد في إدارة هذه المؤسسات أصبح أمرا ملحا، ذلك فيما يتعلق باستقلالية هذه المؤسسات، أسلوب الإدارة واتخاذ القرار، تخصيص الموارد المالية وإدارة الموارد البشرية، وأساليب تقييم الأداء.

ويركز الحكم الراشد لمؤسسات التعليم العالي على ضرورة الحوار مع أصحاب المصالح المختلفة وتكريس الشفافية والمسائلة والمحاسبة، بغرض الوصول إلى المعايير والأطر التي تناسب البيئة التي تنشط في ظلها هذه المؤسسات وتحكم عملها.

### Résumé :

L'assurance qualité des universités devient une priorité des politiques nationale d'enseignement supérieur, et face aux nouveaux défis et aux nouvelles tendances qui caractérisent le secteur universitaire Algérienne, les pratiques de bonne gouvernance sont directement sollicitées, particulièrement en ce qui concerne l'indépendance et le dynamisme des universités, le financement, l'accès à l'enseignement supérieur, l'organisation des études, l'évaluation du contenu des programmes et les types de projets de recherche. La gouvernance universitaire est un cadre légal et réglementaire, et ainsi un processus qui permettent aux différentes parties prenantes de participer à la définition des objectifs de l'université, les moyens pour les attendre, et de rendre compte des résultats.

## مقدمة:

تدخل مؤسسات التعليم العالي الجزائرية الألفية الثالثة وهي محاطة بالعديد من المتغيرات العالمية والإقليمية، أبرزها: التقدم العلمي والتكنولوجي الهائل، ثورة الاتصالات والمعلوماتية، الانفتاح الإعلامي الثقافي، التحول من الإقليمية إلى العالمية في مفاهيم جديدة: الكوكبية، الكونية، العولمة، التغير في الأهمية النسبية لقوى وعلاقات الإنتاج، فضلا عن اتساع مساحات المشاركة الديمقراطية على جميع المستويات. وكذلك تدخل هذه المؤسسات الألفية الثالثة وهي في مواجهة للعديد من المشكلات، بعض هذه المشكلات يحددها البنك الدولي في تقاريره المتتالية عن التعليم العالي في: النمو السريع والمتواصل في أعداد الطلبة والزيادة المطردة في مجالات الدراسة الجامعية، وفي الوقت ذاته الانخفاض النسبي للموارد المالية والتجهيزات المادية ومصادر التعلم وظهور مشكلات البطالة بين المتعلمين.

هذه المشكلات تجعل من الصعب أن تستجيب مؤسسات التعليم العالي لمتطلبات الجودة، ما لم توجد أرضية مناسبة من الحكم الراشد الذي تحدد بموجبه المسؤوليات وتضامن في ظل الحقوق. فعلى ضوء الواقع العالمي بمتغيراته، وواقع مؤسسات التعليم العالي الجزائرية بحيثياته، كيف يمكن أن يُسهم الحكم الراشد في تحقيق جودة هذه المؤسسات؟ لمعالجة هذه الإشكالية سوف نتطرق إلى الأسئلة التالية:

1. ما مفهوم الجودة وما هي مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي؟
2. ما هي ملامح أزمة الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؟
3. ما هي آليات حوكمة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر؟
4. ما هي تحديات حوكمة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر في ظل تحرير تجارة الخدمات واقتصاد المعرفة؟

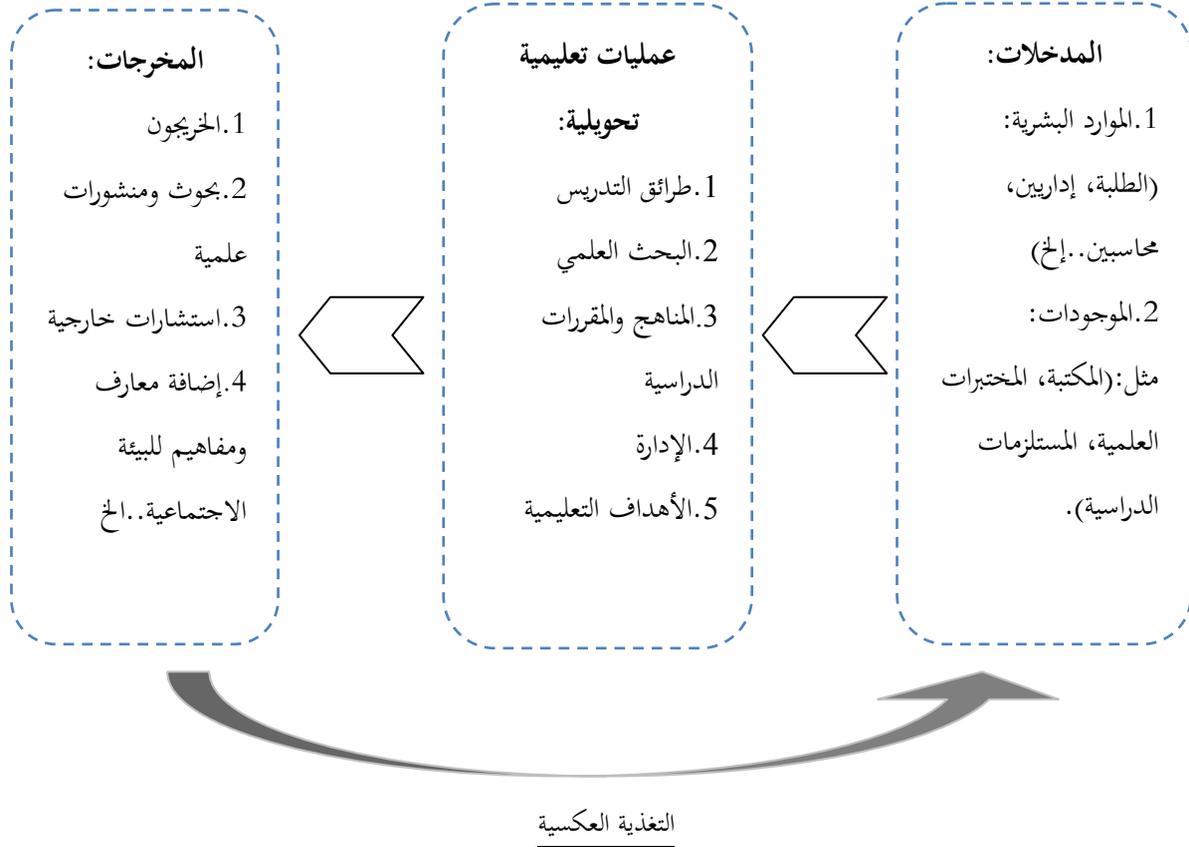
### أولا: مفهوم الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

اشتق مصطلح الجودة (Qualité) من الكلمة اللاتينية (Qualities) التي تعني "طبيعة الشيء ودرجة صلابته"، وهي لا تعني الأفضل والأحسن دائما، وإنما هي مفهوم نسبي يختلف باختلاف جهة الاستفادة منه. فقد كانت تعني قديما الدقة والإتقان، ثم تغير مفهومها مع تطور علم الإدارة وظهور المؤسسات الكبرى، وزيادة حدة المنافسة، وأصبح للجودة أبعاد متشعبة وجديدة.<sup>1</sup>

أما إدارة الجودة الشاملة فهي فلسفة إدارية موجهة لقيادات الجامعة، تركز على إشباع حاجات العملاء لتحقيق نمو الجامعة والوصول إلى أهدافها، وهي تضمن الفعالية العظمى والكفاءة المرتفعة في الحقل العلمي والذي يؤدي في النهاية إلى التفوق والتميز.<sup>2</sup>

وتتكون مدخلات العملية التعليمية من المناهج الدراسية والمستلزمات المادية والأفراد، سواء كانوا طلبة أم موظفين أو أعضاء هيئة تدريس أم إدارة. أما المخرجات فتتمثل في الإطارات المتخصصة من الخريجين، أما المستفيد من نظام التعليم، فهي مختلف مؤسسات المجتمع التي تقوم بتوظيف هؤلاء الخريجين. كما يمكن تعريف خريج العملية التعليمية بالجامعات على أنه قاعدة المعرفة التي من الممكن استخدامها في حل المسائل المتعلقة بمشاكل حقل العمل من خلال وظائف العملية الإدارية. ويمكن تمثيل مكونات النظام التعليمي حسب الشكل التالي:

### الشكل رقم (04): مكونات النظام التعليمي العالي



المصدر: يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الوراق، الأردن، 2007، ص36.

يتبين مما سبق أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يعمل على مبدأ خلق ثقافة متميزة في أداء المؤسسة، تتضافر فيها جهود المعلمين والموظفين لتحقيق توقعات العملاء، وهي تقوم على العناصر التالية:<sup>3</sup>

- التركيز على الطلبة والمستفيدين واحتياجاتهم.
- اعتبار الجودة جزء رئيسي من إستراتيجية الجامعة.
- التركيز على مشاركة العاملين والمدبرين، وتقوية الطاقات والإمكانات لتنفيذ معدلات الجودة العالية.
- التركيز على الاستمرارية في التحسين.
- اعتبار كل فرد في الجامعة مسئولاً عن الجودة.
- شمولية العمليات والأنشطة التي تطور وتغير ثقافة الجامعة لتركز على جميع جوانب الجودة عبر عناصرها المختلفة وهي: المدخلات، العمليات، المخرجات.

#### ثانياً: واقع مؤسسات التعليم العالي في الجزائر والحاجة للجودة:

تعاني الجامعة الجزائرية من عدة نقائص التي حالت دون بلوغها مستوى الأداء المطلوب، ومن بين هذه النقائص نجد ضعف رصيدها البحثي وعدم مواءمة مخرجاتها لمتطلبات سوق العمل، حيث أدى غياب التنسيق بين ما تنتجه مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات التنمية إلى تبديد الأموال الهائلة التي استثمرت في إعداد الإطارات والخرجين، وتحولت وظيفة الجامعة الجزائرية من إنتاج المعرفة وإعداد اليد العاملة اللازمة لخدمة التنمية إلى إعداد جيوش من البطالين المساهمين في تكريس الفقر والتخلف.

#### أ) ضعف الرصيد البحثي للجامعة الجزائرية:

هناك ضعف كبير في الرصيد البحثي للجامعة الجزائرية ومستوى جودة البحوث التي تقدمها ومدى ارتباطها بالمشاكل الإنمائية، ويعود ذلك إلى جملة من الأسباب نذكر منها ما يلي:<sup>4</sup>

1. **تركيز الاهتمام على التعليم:** عملت السلطات الجزائرية على توسيع التعليم الجامعي، لتكوين الإطارات اللازمة التي تحتاجها الدولة وذلك للنقص الكبير في الإطارات الذي عرفته غداة الاستقلال، وهذا ما لم يسمح للجامعة الجزائرية، رغم التطور السريع الذي عرفته بإرساء أسس للبحث العلمي لقلة فئة الباحثين الجزائريين منذ البداية، مما عرقل انطلاق البحث إلى غاية بداية الثمانينات.

2. **عدم توجه معظم طلبة الدراسات العليا نحو تبني مشروعات بحثية تطبيقية لحل المشكلات الإنمائية:** في إطار العلاقة بين مؤسسات البحث العلمي والقطاعات الاقتصادية، نجد أن هذا النشاط يرتبط عموماً بمختلف القطاعات التي توفر الإمكانيات وفرص التحريب. وقد انطلقت في الجزائر برامج تنمية كبيرة، لكن طبيعة الخيارات الاقتصادية التي اعتمدت منذ 1967 على الصناعات المصنعة لم تسمح بوجود علاقات بين الباحثين والمنشآت الاقتصادية، حيث كان الهدف الأساسي للقطاعات

الاقتصادية يركز على كيفية بعث القطاعات الإنتاجية للحد من البطالة وتوفير المنتجات الواسعة الطلب، بالإضافة إلى الاعتماد على الدول الأجنبية في تكوين الإطارات الفنية من جهة وطبيعة العقود بين الجزائر والشركات الأجنبية التي أوكلت لها مهمة تركيب المصانع، فلم يتسنى لهذه الإستراتيجية التنموية الاهتمام بالبحث.

وقد أكد التقرير الصادر عن البنك العالمي الذي أنجز بعد تحقيق على مستوى الجامعات الجزائرية أن "البحث العلمي الملاحظ في الجامعات الجزائرية وبغض النظر عن بعض الاستثناءات، جد أكاديمي بدون أو قليل التطبيقات الفورية أو المحتملة على الصناعات المحلية".<sup>5</sup>

**3. نقص التسهيلات البحثية وضعف الدعم المالي لنشاطات البحث العلمي:** فترقية البحث العلمي تحتاج إلى تعبئة مجموعة من الموارد المادية والمالية والبشرية، كما تكمن قوة البحث العلمي في كيفية التوفيق بين هذه الموارد وترشيدها استعمالها، كما يشكل غياب عمال مساعدين لاستعمال التجهيزات العصرية المتوفرة بدوره عائقا آخرهما.<sup>6</sup>

**4. الموارد البشرية:** تعاني الجزائر من نقص كبير في عدد الباحثين وأن ما يفسر هذا الوضع هو أن (70%) من المؤهلين لممارسة البحث العلمي غير مهتمين به. إضافة إلى هجرة الجامعيين الأكثر تأهيلا إلى الخارج. بالإضافة إلى هذه الهجرة، نجد نوعا آخر من الاغتراب ألا وهو تحول اهتمام العلماء والأساتذة الجامعيين من الذين استمروا في العمل بالجزائر من محاولة إيجاد حلول مناسبة للمشكلات المحلية وانشغالهم في محاولات لنشر البحوث النظرية والتطبيقية التي تتعلق بالبلدان المتقدمة التي تستفيد منها. ومثل هذه الهجرة ما هي إلا نتيجة للإحباط والشعور بالاغتراب خاصة في ظل البيئة غير الملائمة لتحفيز الطاقات العلمية وتوجيهها لخدمة الاقتصاد الوطني.<sup>7</sup>

**5. ارتباط الباحثين عادة بالجامعات والبيئات التي تكونوا فيها:** حيث أن مجملها تمثل جامعات ومراكز أجنبية، كما أن العودة المكثفة لأفراد البعثات العلمية بالخارج لم تساهم مباشرة في انطلاق البحث العلمي في الجامعة الجزائرية نظرا للفروقات البيئية واللغوية والتجريبية.

**6. طبيعة التسيير البحثي:** حيث أنه منذ الاستقلال لم تعرف مؤسسات البحث العلمي استقرارا، فقد تغيرت الوصاية على هذه المؤسسات أربعة عشر (14) مرة، نظرا لنقص التجربة وحدثة الاستقلال وطبيعة البرامج المعتمدة، مما لم يعطي نتائج كبيرة في ميدان العلم عموما لعدم تحقيق التراكم التجريبي المرهون بالاستقرار المؤسساتي ووضوح البرامج والأهداف، لأن نتائج البحث العلمي قد تتطلب عشرات السنين من العمل والمواظبة وكل هذا لا يتأتى إلا بالاستقرار. فكل التجارب التي قامت بها الجزائر في مجال البحث لم يعط لها الوقت الكافي لتحقيق أهدافها، فكلما بدأت تجربة تغير بسرعة مما أدى إلى فقدان الثقة.

إضافة إلى أن الباحثين كثيراً ما كانوا يستدعون لتقلد مهام التسيير وبالتالي التخلي عن مهام البحث، كما أن الظروف المادية لم تكن في صالح البحث.<sup>8</sup> ومن أكبر الصعوبات التي يواجهها البحث العلمي في إطار الجامعة الخلط بين العلم والإدارة، فقد أدى عدم التمييز الواضح بين التنظيم الإداري والتنظيم العلمي إلى تشكيل عقبة حالت دون تطور البحث على مستوى الدراسات العليا، مما جعل الأساتذة والطلبة في هذا المستوى عاجزين عن المبادرة في أكثر الميادين الخاصة بوظيفتهم في المؤسسة الجامعية. وأخذت المسافة بين التسجيل ومناقشة الرسالة تزداد سنة بعد أخرى، وقد ظهرت نتائج هذا الخلط في عدد من المظاهر:<sup>9</sup>

- انعدام مجالس البحث العلمي في عدد من الدوائر والتخصصات، مما جعل الإدارة تلجأ إلى إجراءات شكلية لا علاقة لها بمضمون البحث وقواعده التربوية والمنهجية.
- تكس عدد كبير من المسجلين الذين مضى على تسجيلهم أكثر من ثلاثة سنوات دون الشروع في البحث أو في تحديد محاوره.
- وقف التسجيل والبحث في الدراسات العليا في عدد من المعاهد بدعوى انتظار التنظيم الجديد لمرحلة ما بعد التدرج، وتحديد الطريقة التي يدمج بها المسجلون سابقا في هذا التنظيم.

#### (ب) عدم موائمة مخرجات التعليم العالي لمتطلبات سوق العمل:

يشير "مارشال" (Marchal) في كتابه حول "اقتصاديات التعليم" إلى العلاقة القوية التي تربط بين الإنتاج والتعليم من خلال وصفه للمعرفة بأنها: "أكثر عوامل الإنتاج قوة لدى الإنسان، فهي تمكنه من أن يقهر الطبيعة ويرضي حاجياته".<sup>10</sup>

كما يؤكد "برنارد أونجير" (Bernard Angers) على أنه: "من الأهمية مضاعفة الخبرة في ميدان العمل لتسهيل إدماج الشباب في سوق العمل".<sup>11</sup> فالتعليم والعمل عنصران متلازمان، ولا بد من التوفيق بينهما قدر الإمكان لتحقيق الموائمة بين البرامج والتخصصات التي تقدمها الجامعات واحتياجات سوق العمل، ويؤدي الإخلال بهذه المعادلة إلى هدر الموارد المالية الضخمة التي أنفقت في إعداد إطارات في تخصصات لا علاقة لها ببرامج التنمية واحتياجات سوق العمل.

وفي سوق العمل الجزائري نجد خلل بين جانبي العرض والطلب، حيث يقصد بجانب العرض جميع الراغبين في العمل من الخريجين الجدد من مؤسسات التعليم والتدريب، والراغبين في الالتحاق بعمل أفضل وفائض العمالة بسبب التخصص والراغبين في العمل بعد انتهاء عقود عملهم المؤقتة سواء داخل بلدهم أو المهاجرين مؤقتاً للعمل بالخارج. كما يقصد بجانب الطلب فرص العمل في القطاعات والتخصصات المختلفة سواء المحلية أو الأجنبية. ويتمثل عدم التوازن بين جانبي العرض والطلب فيما يلي:<sup>12</sup>

1. التباين في توزيع قوة العمل جغرافياً على المستوى الوطني.

2. التوزيع غير المتوازن لقوة العمل على الأنشطة المختلفة حيث تتركز قوة العمل في الزراعة والصناعات التحويلية وتجارة الجملة والتجزئة.
3. عدم التوازن بين مخرجات التعليم والتدريب واحتياجات سوق العمل.
4. عجز الاقتصاد عن توفير فرص عمل للقوى العاملة وزيادة نسبة البطالة.
5. اتساع الفجوة بين الإنتاج والتعليم: حيث تظهر الحاجة لبعض المهن والوظائف التي لا يوفرها التعليم العالي أو لبعض لا تجد بعض التخصصات التعليمية الفرص المناسبة بعد التخرج.
6. التعليم يركز على المعارف والمعلومات وينسى ولا يهتم بالسلوكيات والمهارات بسبب الأساليب والهياكل التنظيمية والمناهج والمضمون.<sup>13</sup>
7. يعاني المديرون من أداء المرؤوسين والعمالة الجديدة، كما يعاني الخريجون والعمالة الجديدة من الرؤساء، ويعاني كل المجموعتين من تدهور التعليم والإنتاج.

وفي ظل التغيرات التي تشهدها بيئة العمل، ينبغي على مؤسسات التعليم العالي أن تركز على تدريب وتأهيل إطارات قادرة على الاستجابة لمطالب المجتمع. إذ ينبغي أن تكون نوعية التعليم والتدريب المقدمة للطلبة في الجامعات تتضمن أنشطة وبرامج تدريبية ترتبط بالمهن والوظائف التي سوف يمارسها الدارس لاحقاً بعد حصوله على الشهادة، ولذا لا بد من إعطاء الأولوية للمساهمة في بناء كفاءات جديدة تتناسب والتخصص الذي يدرسه الطالب.

ولتمكين الجامعة من تحقيق مهمة إعداد هذه الإطارات فإن عليها تطوير علاقتها مع الشركاء من قطاع العمل، إذ أن هؤلاء الشركاء من أرباب العمل والمسؤولين في مختلف القطاعات هم الأقرب لمعرفة طبيعة المهن التي يحتاجونها، وهم الأكثر إدراكاً لنوعية المهن والكفاءات التي ينبغي أن يكتسبها الدارس. وعليه فمن الضروري أن تجد الجامعة آلية مناسبة لمشاركة هؤلاء في مجالس ولجان الجامعة للمساهمة في اتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بتطوير وتحديث البرامج والتخصصات وفي كل ما يتعلق بالاستشارات الخاصة بالعملية التعليمية.

وقد يتطلب الأمر أحياناً الخروج من المحلية إلى نطاق أوسع وأرحب، وذلك بالاستفادة من خبرة الجامعات في الدول المتقدمة في تحديث برامجها والاطلاع على آليات التطوير التي تعمل بها، وهذا يتطلب السعي إلى فتح قنوات للتعاون الجاد وتفعيل اتفاقيات التعاون وتطبيق المواد الواردة فيها. فالتعاون مع جامعات دولية كبيرة سيساهم في بناء قدرات عالية، والاستفادة من الموارد المتاحة، وخبرة وأنظمة الشريك المتقدمة.<sup>14</sup>

## ثالثا: آليات حوكمة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر.

بعد تعرضنا في النقاط السابقة إلى مفهوم الجودة وملامح أزمة الجودة في مؤسسات التعليم الجزائرية، سوف نتعرف في هذه النقطة على مدخل الحكم الراشد وسنحاول تكييف آلياته وفقا لخصوصيات بيئة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية بغية الوصول إلى تحقيق جودة هذه المؤسسات.

### أ) مفهوم الحكم الراشد ومعايره:

عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCED) الحكم الراشد على أنه (استعمال السلطة السياسية وإجراء الرقابة في المجتمع على تسيير الموارد اللازمة لتحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية). كما تعرفه في موضع آخر على أنه "مجموعة القواعد التي تتحكم بأعمال القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وطرق إدارتها، حيث يحدد هيكل تلك القواعد توزيع الحقوق والمسؤوليات بين الأطراف المختلفة".<sup>15</sup>

ويعرف البنك الدولي الحكم الراشد على أنه: الطريقة التي تمارس بها القوة في تسيير وإدارة اقتصاد بلد ما والموارد الاقتصادية والاجتماعية له.

وقد تعرض البنك إلى وصف الحكم السيئ بأنه:<sup>16</sup>

- الحكم الذي يفشل في الفصل الواضح بين المصالح العامة والمصلحة الخاصة وبين المال العام والمال الخاص، ويستغل الموارد العامة في المصالح الخاصة.
  - الحكم الذي ينقصه الإطار القانوني ولا يطبق حكم القانون، حيث تطبق القوانين تعسفيا ويعني المسؤولون أنفسهم من تطبيق القوانين.
  - الحكم الذي لديه كم كبير من المعوقات القانونية والإجرائية أمام الاستثمار الإنتاجي مما يدفع نحو أنشطة الربح الرعي والمضاربات.
  - الحكم الذي يوجد فيه أولويات تتعارض مع التنمية، تدفع نحو هدر الموارد وسوء استخدامها.
  - وجود قاعدة ضيقة أو مغلقة أو غير شفافة للمعلومات ولعمليات صنع القرار بشكل عام، وعمليات وضع السياسات بشكل خاص.
  - وجود الفساد وانتشار آلياته وثقافته بما في ذلك القيم التي تتسامح مع الفساد.
  - الحكم الذي يتميز باهتزاز شرعية الحكم وضعف ثقة المواطنين به، ما قد يدفع إلى انتشار القمع ومصادرة الحريات وانتهاك حقوق الإنسان وسيادة التسلط.
- ويقوم الحكم الراشد على مجموعة من مبادئ كالديمقراطية، والشفافية، المساءلة، حكم القانون، حسن الاستجابة، الفعالية، التوافق، الأخلاق.

## ب) تطبيق آليات الحكم الراشد في إدارة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية:

تتم حوكمة مؤسسات التعليم العالي، بالطرق التي يتم من خلالها توجيه نشاطات الجامعة وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها، ومتابعة تنفيذ خططها الإستراتيجية وتوجهاتها العامة. كما يعالج مفهوم حوكمة مؤسسات التعليم العالي نظم الإدارة وأساليب تقييم الأداء وتشكيل الهيكل التنظيمي للجامعات وأساليب متابعة ودعم اتخاذ القرار بها، وكيفية تخصيص مواردها المالية وإدارة مواردها البشرية. كما يركز هذا المفهوم على ضرورة الحوار مع أصحاب المصالح المختلفة وتكريس الشفافية والمسائلة والمحاسبة، بغرض الوصول إلى المعايير والأطر التي تناسب البيئة التي تنشط في ظلها هذه المؤسسات وتحكم عملها.<sup>17</sup> وهذا يقتضي بالضرورة وجود نظام أساسي لهذه المؤسسات، هيكل تنظيمي، هيئات مشاركة استشارية وهيئات مشاركة ذات القرار.<sup>18</sup>

وحسب البنك الدولي، فإن حوكمة مؤسسات التعليم العالي هي مجموعة التدابير الرسمية وغير الرسمية التي تسمح لمؤسسات التعليم العالي بصناعة القرار والتصرف فيه.<sup>19</sup>

ويمكن تجسيد آليات الحكم الراشد في إدارة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من خلال الآليات التالية:

### 1. التخطيط التربوي:

فإذا كان السعي نحو تحقيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، وإذا كان من الطبيعي أن ينظر إلى التعليم الجامعي كامتداد لمرحلة التعليم ما قبل الجامعي وذلك من منطلق أهمية تكوين الطالب الذي يلتحق بالجامعة والمعاهد العليا، فإن تحقيق الجودة في التعليم الجامعي يرتبط بتحقيق الجودة في التعليم ما قبل الجامعي، وهذا يتطلب تطوير أداء مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي بالتوازي مع أي منهجية مقترحة لتطوير التعليم الجامعي.<sup>20</sup> فتحقيق الاستمرارية في النظام التربوي تبدأ بتعزيز الروابط بين التعليم العالي وسائر مستويات التعليم، لاسيما التعليم الثانوي، كما يجب النظر إلى مؤسسات التعليم العالي كجزء من نظام واحد يبدأ بالتعليم الابتدائي، ويتواصل مدى الحياة.

فالتخطيط التربوي أسلوب لتقدير الاحتياجات التعليمية إلى جانب كونه محركا ودافعا لتسريع خطى التنمية، إذ يتضمن النظرة الشاملة المتكاملة إلى مشكلة التربية في ارتباطها بالأوضاع السكانية والاقتصادية والاجتماعية والطاقة العاملة وسوق العمل والطلب على التخصصات والقوى البشرية.<sup>21</sup>

ومن الأسباب المبررة للاهتمام بالتخطيط التربوي ما يلي:

– اعتبار التربية مردودا وتوظيفا مثمرا لرؤوس الأموال: فالنظرة الحديثة ترى في التعليم عائدا اقتصاديا حيث عبر عن ذلك (Fourastie) بوضوح بقوله: "إن البلد المتخلف اقتصاديا هو بلد متخلف تربويا".

22

– ضرورة مجاراة التربية للتقدم السريع والتطور في الميدان العلمي والتكنولوجي: فقد أوجدت الثورة الصناعية والتكنولوجية موقفا جديدا قوامه التغير واستخدام الآلة وانتشارها، لذلك لابد من إحداث

تغييرات جذرية في التربية لتستجيب لهذه التحولات. فيوجد صناعات تسير نحو الانقراض وعلى رأسها الصناعات اليدوية، في حين تبرز مكانها صناعات جديدة هامة وعلى رأسها الصناعات التحويلية والصناعات الكهربائية والإلكترونية، وهذا الواقع يتطلب من التربية استجابة خاصة كي تستطيع التأقلم مع ظاهرة الانتقال الاجتماعي والمهني وهذا بدوره يتطلب تخطيطا واعيا للتربية يعطي وزنا لهذه الحاجات المستجدة.

– **التكامل بين مشكلات التربية وبين الحلول التي ينبغي أن تقدم لها:** ومن أهم أسباب العناية بالتخطيط التربوي أيضا تلك الضرورة التي تنبثق من حاجة التربية نفسها إلى التخطيط، بصرف النظر عن حاجة الاقتصاد إلى تخطيط التربية وهذا المبرر هو كون مشكلات التربية مشكلات متداخلة ومتكاملة وكون الحلول التي ينبغي أن تقدم لها أن تكون متداخلة ومتكاملة وذات إطار موحد، فالبحث في التعليم العالي مثلا وفي توسيعه ورفع مستواه يقود إلى مسائل عديدة تمس نظام التعليم جملة، فالتعليم العالي يستند إلى التعليم الثانوي ومستوى هذا الأخير يؤثر على التعليم العالي. فكيان التربية كيان عضوي مترابط يعمل عمل الجسد الواحد ولا سبيل إلى علاج عضو من أعضائه إلا في إطار سائر الأعضاء، ومن هنا كانت الإصلاحات الجزئية التي تتناول بعض جوانب التربية إصلاحات عقيمة، ما تلبث أن تصطدم بالواقع.

ومعنى ذلك أن الوسيلة الناجحة لحل أي مسألة من مسائل التربية هي أن تصدر دوما عن نظرة شاملة وموقف موحد، ذلك عن طريق وضع خطة تربوية عامة تتناول جميع مراحل التعليم وأنواعه وفروعه وتحيط بالمسألة التربوية في جميع نواحيها وتضع الأهداف العامة التي تشق منها الأهداف الخاصة. إن طبيعة الحوادث التربوية تجعل أي حل متكامل لأي مشكلة من مشكلاتها حلا لا يأخذ معناه إلا إذا رسمنا هذا الحل على المدى البعيد. وهكذا ظهرت الحاجة إلى التخطيط التربوي نظرا لانعدام التوازن في النظم التعليمية حيث يتضح ذلك في:<sup>23</sup>

#### ● فقدان التوازن بين مراحل التعليم المختلفة:

إذا نظرنا إلى كثير من النظم التربوية القائمة نجد أنها تشكو توسعا غير متوازن وغير متكافئ في المراحل التعليمية المختلفة، فقد نجد توسعا مفرطا في التعليم الابتدائي على حساب التعليم الثانوي أو العالي، وقد نجد تضخما في التعليم العالي على حساب التعليم الثانوي، وواضح أن التعليم لا ينمو سويا في بلد ما إلا إذا قام فيها توسع متوازن معقول، وذلك لسببين:

- أن مراحل التعليم متداخلة ومتكاملة.
- ما لهذا التوسع من أثر على التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

## • فقدان التوازن بين الكم والكيف في التربية:

من أهم المشاكل التي يواجهها التخطيط التربوي مسألة التزايد الكمي السريع في عدد الطلبة، ولا يعود هذا التزايد الكمي إلى اهتمام الناس بالتعليم ووعيتهم بقيمته فحسب، بل يرجع كذلك إلى زيادة عدد السكان.

إن التخطيط التربوي يحاول أن يعالج مسألة التفجر المدرسي معالجة ذكية مسخرا في سبيل حلها أصول فن التخطيط ودراسة أحسن الوسائل المؤدية إلى قبول أكبر عدد من الطلبة بأقل النفقات الممكنة. غير أن أهم وسيلة يلجأ إليها التخطيط التربوي، هي الاستعانة بالكيف من أجل إصلاح الكم وذلك بتطوير محتوى التعليم.

ومن الأمثلة التي تدل على القناعة المتزايدة بضرورة التحكم في زمام الحوادث الاقتصادية والاجتماعية وعلى رأسها الحوادث التربوية أن إنكلترا قامت بتغيير نظامها التعليمي تغييرا جذريا أيام الحرب العالمية الثانية، حتى أنها لم تنتظر انتهاء فترة الحرب للقيام بإصلاحها التعليمي بل قامت بهذا الإصلاح في قلب المعركة.

## 2. الإدارة الذاتية لمؤسسات التعليم العالي:

تعرف الإدارة الذاتية على أنها: " طريق صياغة مهام إدارة المؤسسات التعليمية وفق ظروف المؤسسة ذاتها وسماتها واحتياجاتها، وبذلك يصبح أعضاء مجلس الإدارة أكثر استقلالية ومسؤولية في توظيف الموارد المتاحة لحل المشكلات وتفعيل الأنشطة اللازمة لتطوير المؤسسة على المدى البعيد.

وتعد الإدارة الذاتية لمؤسسات التعليم مدخلا رائجا على صعيد الدول المتقدمة كالولايات الأمريكية (1995)، نيوزيلندا (1997)، هولندا (1998)، جنيف (2000) وغيرها من الدول المتقدمة. حيث جاء تطبيق هذا المدخل على مستوى المؤسسات التعليمية لإيمان العديد من الباحثين والممارسين في حقل الإدارة والتربية مثل: (Sergiovanni, 1999)، (Candolli, 1995)، (Spellman, 1996) بأنه في تطبيق هذا المدخل حولا منطقية لكثير من المشكلات والقضايا التي تعاني منها المؤسسات التعليمية.<sup>24</sup>

ففي ظل الإدارة الذاتية تصبح وحدة التحكم داخل المؤسسة، كما تصبح لها القدرة على حل مشكلاتها الخاصة وتقوم بتنمية التعاون واقتسام المسؤوليات بين كافة المشاركين في الحياة التعليمية، كما تتمتع في ظلها المؤسسة التعليمية بالاستقلالية وتحدد قوام العمل بها من معلمين وإداريين ومعاونين وتقوم بمسؤولية دعم العمل بروح الفريق وذلك بتقوية المشاركة داخل المؤسسة وتعدد أنماطها. حيث يضمن مدخل الإدارة الذاتية عطاء أفضل من قبل أعضاء هيئة التدريس ومن ثم ضمان جودة الطالب الذي هو هدف كل إصلاح تربوي.

### 3. مشاركة أفراد المجتمع الأكاديمي في تسيير مؤسسات التعليم العالي:

مشاركة أفراد المجتمع الأكاديمي في تسيير الهياكل الجامعية حتى وإن كان يوصف اليوم من خلال الدراسات المرتبطة بالتعليم العالي على أنه مبدأ حديث وعصري، إلا أنه مستلهم بشكل قوي من جامعات القرون الوسطى وبالضبط في بداية تأسيس الجامعات التي ظهرت إثر بروز جمعيات مهنية خاصة بالتعليم العالي بمعظم المدن الأوروبية وبالأخص المدن الفرنسية، وذلك ابتداءً من القرن الثالث عشر للميلاد، اضطر المهتمون بالتعليم العالي إلى تكوينها للدفاع عن حرياتهم عن طريق وضعهم لقواعد ومبادئ خاصة بهم، إذ يلتزمون عن طريق أدائهم للقسم باحترامها والدفاع عنها.

وعلى اعتبار المهتمين بشؤون العلم والتعليم من أساتذة وطلبة الذين كانوا خلال تلك الفترة يخضعون لسلطان الكنيسة وهيمتها، ورغبة منهم في إحداث نوع من الاستقلالية عنها، شكلوا هيئة وسيطة بينهم وبين الكنيسة، هذه الهيئة هي جامعة باريس، التي حددوا بأنفسهم نظامها الداخلي وقواعد سيرها. هذه الصلاحية التي منحها الأساتذة والطلبة لأنفسهم أثناء تأسيسهم لجمعيتهم المهنية، هي الأصل في نشأة أشهر المبادئ الجامعية ألا وهو مبدأ المشاركة في تسيير الهياكل الجامعية.<sup>25</sup>

ولمبدأ المشاركة في تسيير الهياكل الجامعية مفهومين، الأول مفهوم ضيق والثاني مفهوم واسع، يرى أصحاب التيار الأول أن المشاركة تقتصر على المسائل البيداغوجية أي المسائل العلمية البحتة مثل تحديد البرامج البيداغوجية ومواضيع البحوث العلمية وإبداء الرأي حولها وبرمجة الامتحانات وتقييم الطلبة في إطار لجان الامتحانات وإبداء الآراء حول الشعب المدرسة والتعديلات المرتبطة بها، إلى غيرها من المسائل المتعلقة بمهمة نشر العلم والمعرفة المسندة لمؤسسات التعليم العالي.

أما أصحاب التيار الثاني فيرون بأن المشاركة مثلما يمكن أن نجدها في المسائل البيداغوجية والبحثية يمكن أن نجدها أيضا في مسائل التسيير الإداري والمالي للمؤسسات الجامعية وتعيين مسيرتها، فلا يتم وفقا لهذا الرأي اتخاذ قرار ما على أي مستوى من مستويات المؤسسة الجامعية إلا وكان قرارا يحظى بمشاركة أفراد المجتمع الأكاديمي أو بالأحرى ممثلي هؤلاء الأفراد، حيث ترى "كريستين بايات" (Christine Piette) أن مشاركة أفراد المجتمع الأكاديمي في القرارات المتعلقة بالتسيير الإداري والمالي الخاصة بالمؤسسة الجامعية، تنبع من فكرة أنه مثلما تستوجب عملية إنتاج المعرفة ونقلها مشاركة الأساتذة والطلبة، فإنه وبحكم المسؤولية الاجتماعية التي تتطلبها مهنة الأستاذ، فإن مشاركة الأساتذة في إدارة مؤسسات التعليم العالي تصبح واجبا وحقا في آن واحد.<sup>26</sup>

إن مشاركة أفراد المجتمع الأكاديمي في تسيير مؤسسات التعليم العالي، تسمح بضممان شرعية القرارات، كما تنمي روح الانتماء لدى أفراد المجتمع الأكاديمي، كما تعمل على أن لا تكون مؤسسات التعليم العالي مسيرة من أطراف خارجية أو خاضعة للمصالح السياسية.<sup>27</sup>

#### 4. مساءلة مؤسسات التعليم العالي عن أداءها:

بقدر ما يجب أن تتمتع مؤسسات التعليم العالي بالاستقلالية، بقدر ما يجب أن تكون هذه المؤسسات مسؤولة أمام الأطراف صاحبة المصلحة من الخدمات التي تقدمها ذلك بتقديم خدمات ضمن الجودة المطلوبة وهذا ما يستدعي إخضاع هذه المؤسسات لعمليات التقييم والمساءلة. وتباين وجهات النظر حول مفهوم المساءلة في التعليم من حيث أهميتها وأهدافها ومستوياتها وآليات تطبيقها، وتؤكد جنيفر أودي (Jennifer O'day) أن هذا الاختلاف يعود إلى الاختلاف في الإجابة عن الأسئلة التالية: من هو المسائل؟ ومن هو المسائل؟ وعمما تتم المساءلة؟ وماذا يترتب عن هذه المساءلة؟ فمثلا: هل تكون المساءلة من المعلم إلى الطالب، أم من الإدارة المحلية إلى المؤسسة التعليمية أم من الدولة إلى الإدارة؟ كذلك: هل تكون المساءلة عن تحصيل الطالب أم عن أداء المؤسسة للإدارة المحلية، أم عن أداء النظام التربوي في الدولة بأكمله؟ هل تكون المساءلة عن المدخلات أم العمليات أم المخرجات أم جميعها وعلى كل المستويات، فمن المسئول عن التمويل وتوفير الفرص والمصادر التعليمية للطلبة للمسائل عن الأداء.<sup>28</sup>

فالمساءلة بشكلها العام تشير إلى علاقة بين طرفين: طالب الخدمة والمقدم لها بشروط يجري الاتفاق عليها، من بين هذه الشروط: امتلاك طالب الخدمة الإمكانية والحق في مجازاة مقدم الخدمة بالمكافئة أو العقوبة عند التزامه بالشروط أو الإخلال بها.

لقد كان تطبيق هذا المفهوم شائعا في التعليم قبل تطوره كنظام مركب، حيث كانت العلاقة بين المؤسسة التعليمية والمعلمين من جهة وزبائنهما من المجتمع من جهة أخرى هي التي تحدد طبيعة المساءلة ونوعها، فكان أولياء الأمور يمثلون طالب الخدمة وكانت المؤسسة التعليمية والمعلمون يمثلون مقدم الخدمة، كما كانت المساءلة مباشرة بين الطرفين، فإذا قصرت المؤسسة التعليمية في تقديم التعليم المطلوب، لجأ ولي الأمر والطالب إلى المساءلة والضغط على المؤسسة للتغيير والتطوير، أو اختيار مؤسسة أخرى في حالة استمرار التقصير. ثم تطور مفهوم المساءلة في التعليم وأصبح يشير إلى نظام مركب وشامل يقصد به الإصلاح التربوي كهدف عام.

وقد قدم "نيومان" (Newman) نظاما للمساءلة في التعليم يشتمل على أربعة عناصر:

- وجود معلومات عن أداء المؤسسة كنتائج الامتحانات مثلا.
- وجود معايير للحكم على نوعية ومستوى الأداء في المؤسسة.
- وجود مكافآت أو عقوبات هامة للمؤسسة التي تظهر تقدما أو تقصيرا في تحقيق هذه المعايير.
- وجود جهة مسؤولة تتلقى المعلومات لتقييمها والحكم على مدى اقترابها من المعايير المحددة وإعطاء المكافآت أو فرض العقوبات.

## 5. ترشيد الإنفاق في مؤسسات التعليم العالي والبحث عن مصادر أخرى للتمويل:

لقد بدأت الضغوط تتزايد على الموارد العامة المخصصة للتعليم العالي حيث لم تعد الدولة وحدها تستطيع تحمل هذا العبء، بمعنى أن الإنفاق الحكومي أصبح غير كاف لتغطية مختلف احتياجات القطاع وقد عبرت إحدى الدراسات المقدمة إلى مؤتمر اليونسكو العالمي عن هذه الأزمة بالقول: أنه من النادر في الوقت الراهن أن نجد دولة يمكنها تمويل نظام شامل للتعليم العالي من المال العام فقط،<sup>29</sup> حيث يرجع ذلك إلى عدة عوامل منها: تنامي الطلب على التعليم العالي الذي أصبح التوسع فيه خيارا تفرضه المشاركة في اقتصاد المعروف تضخم تكلفته بسبب التطور التقني وارتفاع أسعار الخدمات المساندة إضافة إلى وجود التنافس على الموارد العامة بين التعليم العالي وغيره من القطاعات التي تتطلب تمويلا حكوميا سواء كانت اجتماعية مثل الصحة، الضمان الاجتماعي أو في المجال الاقتصادي مثل الإنفاق على مشاريع البنى التحتية أو المجالات العسكرية والأمنية.

ويرجع اعتماد الجزائر على التمويل العمومي كمصدر وحيد للإنفاق على التعليم العالي لعدة أسباب من بينها: أن التمويل الحكومي يحقق ديمقراطية التعليم العالي ومجانته، فيزيد من عدد الأفراد المنتهين بالجامعات رغم ظروفهم المادية، مما يسمح لجميع طبقات المجتمع الاستفادة من خدمات التعليم بصورة متكافئة تحقيقا لمبدأ تكافؤ فرص التعليم، كما يسمح هذا النوع من التمويل بتدخل الحكومة في توجيه التعليم العالي وتخطيطه لضمان التنسيق بينه وباقي القطاعات الأخرى.

ويسبب الاعتماد بشكل أساسي على التمويل الحكومي في تغطية متطلبات الإنفاق المتباينة على المؤسسات التعليمية أن تتأثر هذه الأخيرة وبرامجها بالحالة الاقتصادية العامة للدولة، حيث ينعكس واقع الميزانية العامة للدولة على الإعتمادات المقدمة لهذه المؤسسات. ونظرا لزيادة الضغوطات على الميزانية العامة للدولة، فإنه من الضروري البحث على سبل لترشيد الإنفاق على قطاع التعليم العالي وذلك بتعبئة الأموال الكامنة والتحول من ميزانية الوسائل إلى ميزانية النتائج والأداء، واستحداث آليات أخرى لتمويل القطاع كالتحول إلى نظام الجامعة المنتجة باستغلال الهياكل والكفاءات الجامعية، كمصدر للتمويل الذاتي للجامعة، أو بفرض الرسوم الدراسية أو إتباع سياسة القروض، أو بشراك القطاع الخاص في التمويل.<sup>30</sup>

رابعا: حوكمة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر في ظل تحديات اقتصاد المعرفة وتحرير تجارة الخدمات.

ستواجه مؤسسات التعليم العالي الجزائرية في ظل تحرير تجارة الخدمات، ظهور أنماط جديدة من التعليم كالتعليم العالي العابر للحدود، وهذا من شأنه أن يساهم بقسط كبير في زيادة فرص الاستفادة من التعليم العالي وانتقال المعرفة بين أقطار العالم. ولكن في الوقت نفسه يمكن أن يكون وسيلة لتسليع التعليم، ذلك أن المستثمر الأجنبي في التعليم العالي يكون غرضه في المقام الأول البحث عن الربح، وإذا غلبت هذه النزعة في توجيه مؤسسات التعليم العالي، فسيصبح التعليم العالي يبحث فقط عما يطلبه

سوق العمل، وبالتالي يمكن مستقبلاً أن نجد بعضاً من مؤسسات التعليم العالي تغلق أبوابها وتفقد دورها نظراً لانعدام طلب سوق العمل عما تنتجه، في الوقت الذي يجب أن يكون دور هذه المؤسسات هو التوسط بين متطلبات واحتياجات سوق العمل، والبحث عن الحقيقة العلمية وخدمة البشرية بالمحافظة على أصالة تعليمها وبجتها.

كما أحدث اقتصاد المعرفة تغييراً جذرياً في بنية الوظائف وفي موازين أسواق العمل، حيث زاد الطلب على العمالة المعلوماتية والمزودة بالمعرفة، في حين قل الطلب على العمالة المحدودة المعرفة، كما زاد نشاط الشركات المتعددة الجنسيات التي تعمل على نقل اليد العاملة المؤهلة من بلدها الأصلي إلى مواقع نشاطها، وهذا ما يطرح بدوره زيادة المنافسة على المعروض من الوظائف في مختلف الدول. حيث دخلت اليد العاملة المحلية في منافسة مع اليد العاملة الأجنبية وهذا ما يطرح أيضاً مجموعة من القضايا حول مستوى التأهيل الذي يكتسبه خريج الجامعة ومدى قدرته على المنافسة.

وفي ظل هذه الظروف تبرز الحاجة إلى تفعيل نظام الحوافز الخاص بمؤسسات التعليم العالي يجعله في المستوى الذي يستجيب إلى طموحات الكفاءات الجامعية الموجودة والكفاءات المهاجرة، كما يجب العمل على نشر ثقافة المناقولة في الوسط الجامعي وإدراج مفهوم الخريج العالمي في صياغة البرامج وفي رسم أهداف وتوجهات هذه المؤسسات، والعمل على تشجيع الاستثمار في الجامعات الافتراضية من أجل توسيع فرص الاستفادة من التعليم العالي والتعليم المستمر.

#### الخاتمة:

مما سبق يمكن القول أن تطبيق مبادئ الحكم الراشد في إدارة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، يمكن أن يؤدي إلى تحقيق جودة هذه المؤسسات وذلك من خلال مختلف الآليات التي توفرها هذه المقاربة، كالإدارة الذاتية التي تسمح بإدارة هذه المؤسسة وفقاً للظروف المؤسسة ذاتها والمشاركة في التسيير التي تضمن لهذه المؤسسات حق صناعة القرار والتصرف فيه، ومن خلال المساءلة على الأداء التي تجعل مؤسسات التعليم العالي خاضعة للتقييم من قبل الأطراف ذات المصلحة، هذا ما يجعلها مجبرة على التحسين من أداءها، واستغلال مواردها أحسن استغلال. وفي ختام هذه الدراسة يمكن اقتراح التوصيات التالية:

- بذل الجهود على المستويات التقديرية والتخطيطية لإحكام الربط بين سياسات التعليم العالي وسياسات التنمية الشاملة.
- عدم إجبار الجامعات على القبول بقرارات وسياسات تتعارض مع رؤيتها وتوجهاتها الإستراتيجية.
- ضرورة وجود مجلس أعلى للجامعات يضم أصحاب المصالح للتقييم والمساءلة.

- تشكيل هيئة وطنية لضمان الجودة ومكتب لضمان الجودة على مستوى كل جامعة يقوم بزيارة ميدانية للجامعات للتقييم الأولي وإعداد تقرير نهائي حولها ثم ينسق الجهود مع هيئة ضمان الجودة.
- الالتزام بمعايير تتسم بالشفافية والعدالة في تقييم الأداء وفي تحديد الأدوار والمسؤوليات.
- التركيز على الجانب الوقائي بدلا من العلاجي في التكوين الجامعي، حيث لا يمكن تدارك العيوب في جانب مهم من المخرجات الجامعية بعد تشكّل المعارف والقيم، نظرا لندرة الموارد البشرية والمادية المتاحة للجامعة، ويتعلق الأمر بالأداء الصحيح ومنذ المرة الأولى.
- تحديد الأعداد المناسبة من الطلبة وهذا بما يتوافق مع الإمكانيات الفعلية للجامعات.
- التقليل من أعداد الطلبة المنتحقين بكليات العلوم الاجتماعية والإنسانية، حيث يشكلون مصدرا للبطالة، ورفع أعداد الطلبة المنتحقين بالكليات العلمية والتطبيقية.
- التحديد الدقيق لنوعية الخريج المطلوب، بحيث تكون له القدرة على المنافسة الدولية والتفاعل مع سوق العمل.
- وضع بنية تحتية مناسبة لتوسيع فرص الاستفادة من الانترنت ومن المزايا التي توفرها الجامعات الافتراضية لتغطية أكبر عدد ممكن من الاحتياجات التعليمية.

### قائمة المراجع:

1. مأمون الدراكة وطارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2002، ص16.
2. فريد النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، مصر، إترك للنشر، ط1، 1999، ص 73.
3. محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويجان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة، ط1، 2006، ص 77-78.
4. عماري عمار، بوسعدة سعيدة، الإبداع التكنولوجي في الجزائر واقع وآفاق، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، سطيف، العدد3، 2004، ص 58.
5. Maamar Boudressa, "Faut-il Fermer L'université Algérienne, Alger, ED,ENAL, 1994, p11.
6. Ibid, p11-12.
7. عماري عمار، بوسعدة سعيدة، الإبداع التكنولوجي في الجزائر واقع وآفاق، مرجع سبق ذكره، ص58.
8. عبد الكريم بن أعراب، مستقبل البحث العلمي في الجزائر، مجلة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، العدد13، 2003، ص183.

9. محمد العربي ولد أخليفة، المهام الحضارية للمدرسة والجامعة الجزائرية، مساهمة في تحليل وتقييم نظام التربية والتكوين والبحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989، ص 227.
10. Bernard Robertson, « Mondialisation Et Economie Du Savoir », Conférence de l'Association Américaine pour l'avancement de la science (Washington, 18mai 1999), sur le site : <http://www.cnrs.fr/DRI/washington/actualité/Notes/99/N9910w.htm>
11. Stephane Girard, « L'Université Doit Rester A l'Ecoute Des Besoins De Son Milieu », le Rapport Des Etats Généraux, ENS, Hist, 1995, sur le site : <http://www.uqac.quebec.ca/adauqac/avril97/états-généraux.htm>
12. محمد صبري الشافعي، واقع وأفاق التعليم الفني والتدريب المهني واحتياجات سوق العمل في الدول العربية، منظمة العمل العربية، 2005، ص 13.
13. النجار فريد، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، إترك للنشر، مصر، 2000، ص 46.
14. سعيد بن حمد الربيعي، التعليم العالي في عصر المعرفة-التغيرات والتحديات وآفاق المستقبل، الشروق، الأردن، 2008، ص ص 209-210.
15. كمال رزيق، التنمية المستدامة في الوطن العربي من خلال الحكم الصالح والديمقراطية، 2007/05/10، على الموقع : <http://www.ulum.38html>
16. حسن كريم، مفهوم الحكم الصالح، بحوث ومناقشات الندوة الفكرية المنظمة من قبل مركز دراسات الوحدة العربية حول الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، لبنان، 2006، ص 101.
17. إسماعيل سراج الدين، حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، مكتبة الإسكندرية، مصر، 2009، ص 5.
18. Serge Williams BATIONO, la contribution des conseil administration à la gouvernance des universités : de l'expérience de l'université du Québec à Chicoutimi à la proposition d'un modèle efficace pour l'université de koudougou au Burkina Faso, thèse de doctorat en gestion et management publique, Université Senghore, Egypte, 2011, p20.
19. Higher Education in Developing Countries, The Word Bank, Washington, 2000, p59, Available on line: [http://www.accesstosuccess-africa.eu/web/images/literture/peril\\_and\\_promise.pdf](http://www.accesstosuccess-africa.eu/web/images/literture/peril_and_promise.pdf).
20. منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، المؤتمر العالمي للتعليم العالي " التعليم العالي في القرن الحادي والعشرين، الرؤية والعمل"، " المنعقد في باريس، 5-9 أكتوبر 1998، ص 22.
21. غالب الفرجان التخطيط التربوي وتنمية الموارد البشرية، أزمة، الأردن، 2007، ص 19-20.
22. نفس المرجع السابق، ص 34.
23. نفس المرجع السابق، ص 35-38.
24. محمد حسين العجمي، المشاركة المجتمعية والإدارة الذاتية للمدرسة، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص 13.
25. علي أوامليل، الحرية الأكاديمية في الجامعات العربية، منتدى الفكر العربي، 1994، ص 97.

26.Christine Piette, la participation des professeurs et des professeures à la gestion des universités est elle encore possible et souhaitable, consulter le 14/01/2012, sur le site :

<http://www.erudit.org/livre/CEFAN/1996-2/000474Co.pdf>.

27.la fédération Québécoise des professeures et des professeurs de l'université, la fin de l'autonomie et de la collégialité universitaire, consulter le 22/01/2012, sur le site :

[http://www.fqppu.org/assets/files/acces-reserve/pl38\\_memoire\\_fqppu.pdf](http://www.fqppu.org/assets/files/acces-reserve/pl38_memoire_fqppu.pdf).

28. خالد العمري, المساءلة والإصلاح التربوي في إطار المدخل المنظومي، المؤتمر العربي الرابع حول "المدخل المنظوم في التدريس والتعليم"، الأردن، 2004، ص 2.

29. محمد عثمان عبد الملك , تمويل التعليم العالي، تاريخ الإطلاع: 2007/02/14 على الموقع:  
<http://www. ALSudani.info/index.php>.

30. عمري ريمة، آليات تمويل مؤسسات قطاع التعليم العالي في الجزائر، دراسة حالة جامعة بسكرة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، 2008، ص 53.

## واقع منظومة البحث العربية

أ.د. الداوي الشيخ\*

كلية ع. الاقتصادية وع. التجارية وع. التسيير

جامعة الجزائر 3

د. محمد الطيب دويس\*\*

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

**ملخص:** يتجه الاقتصاد الحديث إلى الاعتماد أكثر فأكثر على المعرفة، حيث أصبحت المعرفة والابتكار والبحث والتطوير السمات الغالبة على هذا الاقتصاد، ومنظومة البحث والتطوير باعتبارها منتجة للمعرفة وممارسة للابتكار والإبداع والبحث والتطوير فإنها تلعب دوراً محورياً وهاماً في اقتصاد المعرفة، والعمود الفقري لهذه المنظومة يتمثل في مراكز البحث والتطوير، تُهدف من وراء هذه الورقة البحثية إلى توضيح واقع المنظومة العربية للبحث في عملية الابتكار والإبداع ودورها في التنمية المستدامة، وكذا محاولة تقييم مخزجاتها باستعمال مجموعة مؤشرات تشمل براءات الاختراع، الإنتاج العلمي، تعداد الباحثين وقيمة نفقات البحث والتطوير الموجه إليها، وكل هذه المعايير يمكن الاعتماد عليها في توضيح دور هذه المنظومة في التنمية المستدامة؛ وسنحاول كذلك توضيح العلاقة بين الناتج الداخلي الخام ومؤشر الابتكار والإبداع في المنطقة العربية، وقد توصلنا إلى أن دور منظومة البحث العربية في تحقيق التنمية المستدامة هو دور هامشي راجع في جزء كبير منه إلى ضعف هذه المنظومة؛ لذا وجب تشخيص الأسباب المؤدية إلى ضعف إنتاجية منظومة البحث العربية خاصة في مجال الابتكار والإبداع.

**Résumé :** L'économie moderne s'appuie de plus en plus sur la connaissance et plus particulièrement sur la science et la technologie dans la mesure où la connaissance, l'innovation, la recherche et le développement en sont devenus les traits dominants. Le système de recherche et de développement, en sa qualité de producteur de connaissances et de pratiques créatrices et innovantes, joue donc un rôle central dans l'économie du savoir. Quant aux centres de recherche et de développement, ils constituent l'épine dorsale de ce même système. L'objectif poursuivi à travers cet article est d'illustrer la réalité du système arabe de recherche dans le processus d'innovation et de son rôle dans le développement durable. Nous tenterons aussi d'en évaluer le rendement, et ce, à partir d'un ensemble d'indicateurs comprenant le dénombrement : des brevets, des productions scientifiques, des chercheurs et des montants alloués à la recherche et au développement, indicateurs qui nous paraissent fiables pour évaluer le rôle de ce système dans le développement durable. Par ailleurs, nous essaierons également de clarifier davantage la relation entre le PIB et l'indice de l'innovation dans la zone arabe pour en arriver enfin à la conclusion selon laquelle le rôle du système arabe de recherche dans la réalisation du développement durable est médiocre. Cette médiocrité étant due en grande partie à la faiblesse de ce système. C'est pourquoi, nous nous devons à travers ce travail de recherche, de déterminer les raisons ayant conduit à un tel constat d'échec.

## مشكلة الدراسة.

تسعى الاقتصاديات العربية على غرار بقية اقتصاديات العالم إلى تحقيق معدلات مرتفعة من النمو الاقتصادي، والوصول إلى مستويات مرغوبة من التنمية المستدامة، بما يكفل لها تحقيق السعادة الاقتصادية والاجتماعية لمواطنيها في ظل وجود بيئة محلية ودولية تتسم بالتعقد والتغير وعدم الاستقرار.

وبناء على ذلك أدركت الحكومات العربية أن تحقيق أهداف التنمية المستدامة يتحدد بفعل عدة عوامل من أهمها ضرورة إدراك الدور الذي يلعبه ويؤديه ما يصطلح عليه بـ "اقتصاد المعرفة" في تحقيق النمو والتطور أي التقدم؛ هذا الدور أخذ في التطور بشكل متسارع وعلى نطاق واسع على حساب الأدوار التي كان وما زال يؤديها الاقتصاد التقليدي؛ حيث أصبحنا نلاحظ الاتجاه المتزايد لهيمنة التكنولوجيا الذكية المرتكزة على المعرفة، والمتجسدة في مبادرات الابتكار العلمي؛ مما دفع المؤسسات والدول إلى النظر إلى المعرفة كمورد إستراتيجي وكمصدر للدكاء التنافسي، وتوظيفها بغية الحصول على مزايا تنافسية.

ويؤدي تفعيل وظيفة ونشاط البحث والتطوير (R-D) في المؤسسات العربية دوراً مهماً في تحقيق تنافسية المؤسسات والدول، والإسهام في عقلنة النمو الاقتصادي بما يضمن المحافظة على البيئة، والاستغلال العقلاني للثروات الطبيعية، أي بما يخدم هدف التنمية المستدامة.

نقدم هذا الطرح انطلاقاً من اعتبار أن منظومة البحث والتطوير هي المصدر الرئيس لإنتاج المعرفة وممارسة الابتكار والإبداع، ومن ثم فهي بهذا المعنى أيضاً ينسحب عليها صفة المصدر الأساسي للتطوير التكنولوجي؛ وتعتبر هذه المهمة المرتبطة بأنشطة البحث والتطوير والابتكار من اختصاص عدة فاعلين في المجتمع من أهمهم الجامعات، ومراكز البحث والتطوير، والمؤسسات، والدول؛ ونظراً لأهمية هذه الأنشطة المتعلقة بالبحث والتطوير والابتكار في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، فقد أصبح يُنظر إليها على أنها استثمارات طويلة المدى.

وتشير الدراسات والبحوث الحديثة المهمة بموضوعات الإبداع والابتكار إلى أن الدول التي حققت نجاحاً في هذا الشأن هي تلك التي اعتمدت على مبدأ المنظومات عند معالجة وإدارة قضايا البحث والتطوير، أي اعتماد منظومة قائمة بذاتها تهتم بقضايا وموضوعات العلم والتكنولوجيا والابتكار والإبداع، وهو ما يصطلح عليه بـ "النظام الوطني للابتكار - NIS"، وهو هيئة يتم فيها توحيد وتضافر مختلف جهود البحث والتطوير الابتكار من موارد بشرية ومالية، ... إلى غير ذلك من الهياكل ذات الصلة بهذا الموضوع، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة المشتركة.

إذاً يمكن تلخيص مشكلة هذه الدراسة في السؤال الجوهرى التالي:

ما هو واقع منظومة البحث العربية؟ وإلى أي مدى تؤدي هذه المنظومة الدور المنوط بها في تحقيق التنمية المستدامة

## أهمية وهدف الدراسة.

تتمثل أهمية هذه الدراسة في تشخيص واقع منظومة البحث العربية، من خلال تحليل دور هذه المنظومة في عملية الابتكار والإبداع، وما مدى مساهمة ذلك في تحقيق التنمية المستدامة، وهذا بالاعتماد على عدة مؤشرات منها: عدد الوحدات البحثية، حصة المنظومات العربية من براءات الاختراع أو تعداد الباحثين المنتسبين إليها، قيمة نفقات البحث والتطوير الموجه.

بينما يتمثل هدف هذه الدراسة في تقييم دور منظومات البحث العربية من خلال الوقوف على مدى أداء هذه المنظومات لدورها في الإسهام في تحقيق التنمية المستدامة؛ إضافةً إلى توضيح العلاقة بين الناتج الداخلي الخام ومؤشر الابتكار والإبداع في المنطقة العربية، وتشخيص الأسباب المؤدية إلى ضعف إنتاجية منظومة البحث العربية خاصة في مجال الابتكار والإبداع، وهامشية تأثيرها على التنمية المستدامة في هذه المنطقة.

سنعالج مشكلة الدراسة من خلال تحليل العناصر التالية:

### 1- واقع منظومة البحث العربية:

يبلغ تعداد هياكل البحث العربية حسب آخر الإحصائيات<sup>1</sup> حوالي ألف وحدة بحث وتطوير من مختلف الأحجام، موزعة بين مراكز بحث ووحدات بحث، ويعمل بها حوالي 122.8 ألف باحث حسب إحصائيات منظمة اليونسكو لسنة 2007، ويمثل بذلك قفزة معتبرة في تركيبة منظومة البحث العربية بحيث لم يتجاوز تعدادها سنة 1996 سوى 322 وحدة بحث حسب إحصائيات برنامج الأمم للتنمية؛ وعند تحليل المعطيات المتوافرة عن ممارسات ونواتج البحوث والإبداع، لتوضيح مكانة منظومة البحث العلمية في البلدان العربية ودورها في نشر المعرفة وتحقيق التنمية المستدامة سنحاول التركيز على عدة نقاط تهتم بقياس وضعية مدخلات ومخرجات عملية الابتكار والبحث العلمي ومحاولة مقارنتها بعينة من البلدان، وقد وقع اختيارنا على تركيا والبرازيل وكوريا الجنوبية، معتمدين على كون هذه البلدان عرفت نهضة الاقتصادية الحديثة في العقود الأخيرة فقط.

#### 1.1. مكانة مراكز البحث العربية على المستوى العالمي :

يتمثل دور مراكز البحث في توليد ونشر المعرفة، وبما أن أحسن مكان لنشر المعرفة يتمثل في شبكة الإنترنت، لذا حاولنا تحديد مكانة شبكة البحث العربية في هذا المجال بالاعتماد على تصنيف مراكز البحث العالمية الذي أجراه Cybermetrics Lab<sup>2</sup>، وهي مجموعة أبحاث تابعة لأكبر هيئة عامة للبحوث في إسبانيا (CSIC : Consejo Superior de Investigaciones Cientificas). تم التصنيف على أساس أربعة مؤشرات من النتائج الكمية التي توفرها محركات البحث الرئيسية ( جوجل، وياهو، والبحث لايف وExalead) وتهتم بعدد صفحات الويب في موقع المركز، عدد الوصلات الخارجية والداخلية في الموقع، عدد الملفات في الموقع وتقييم أهميتها بالنسبة للنشر والأنشطة الأكاديمية

والنظر في حجم تنسيقها، إضافة إلى عدد الأوراق والاستشهادات لكل المجال الأكاديمي التي يوفرها جوجل الباحث العلمي من موقع المركز المعني.

شملت العينة 4000 مركز بحث موزعة على جميع دول العالم، لم يظهر من ضمنها سوى 85 مركز بحث عربي، ولم يظهر سوى 9 منها في ترتيب 2500 مركز الأولى، كان أولها الشبكة الوطنية الجامعية في تونس وجاءت في الرتبة 251، ثم تلاها مركز الملك عبد العزيز للعلوم والتكنولوجيا بالسعودية في المركز 483، أما ثالث مركز عربي فأحتل المرتبة 508 وتمثل في مركز الملك فيصل المتخصص في البحث الطبي؛ إذا ما قورنت وضعية مراكز البحث العربية مع نظيرتها في كوريا فنجد أن 52 مركز بحث كوري جنوبي دخلت التصنيف، رتب منها 31 ضمن 2500 الأولى وصنف أول مركز لها في الرتبة 149، بينما البرازيل شمل التصنيف 99 مركز واحتل 51 مركزاً بحثياً أحد المراتب الأولى ضمن 2500 الأولى، هذه المعطيات تبين الهوة الشاسعة بين المكانة التي تحتلها مراكز البحث العربية في الشبكة الإنترنت ومكانة مراكز البحث في كل من كوريا الجنوبية والبرازيل وتركيا.

### 2.1. العلاقة بين الناتج المحلي الإجمالي والابتكار في المنطقة العربية

يتم تصنيف دول العالم تبعاً للعلاقة بين الناتج المحلي الإجمالي العام أو معدل الدخل القومي للفرد من جهة، والابتكار من جهة أخرى، وعادة ما تكون هذه العلاقة إيجابية في الدول الصناعية الغربية ومجموعة الدول ذات الاقتصاديات الصناعية الناشئة، إذ يرتفع ترتيب الدولة على مؤشر الإبداع كلما ازداد الناتج المحلي الإجمالي. لكن في حالة الدول العربية لا توجد علاقة إيجابية بين الناتج المحلي الإجمالي والابتكار. فعلى الرغم من ارتفاع هذا الناتج في الدول العربية النفطية، ما يزال تصنيفها وفق مرتكز الابتكار والبحث العلمي متدنياً، مقارنة ببلدان عربية أخرى أقل دخلاً لكنها أكثر إنتاجاً للبحوث وأكثر اندماجاً في منظومة البحث والابتكار كما تبينه معطيات الجدول رقم 1.

جدول رقم 1: معطيات متعلقة بالبحث العلمي والتكنولوجيا للدول العربية ومجموعة دول أخرى  
لسنة 2009

براءات الاختراع المسجلة في USA <sup>7</sup>		صادرات التكنولوجيا المتقدمة (مليون \$) <sup>6</sup>	الناتج الداخلي الخام (مليار \$) <sup>5</sup>	المنشورات العلمية سنة 2008 <sup>4</sup>	وضعية مراكز البحث <sup>3</sup>		الدول
2010	إلى غاية 2010				أحسن 2500	أحسن 4000	
29	255	1,462.95	614.60	17787	4	8	تركيا
11671	78400	103,400.42	832.51	32781	31	52	كوريا الجنوبية
175	2372	8,315.95	1594.49	26482	51	99	البرازيل
105	1003	1,774.90	1701.08	14283	9	85	الدول العربية
1	14	4.42	140.58	1289	2	8	الجزائر
2	25	662.76	39.56	2026	1	10	تونس
1	72	646.16	91.37	1167	1	9	المغرب
0	7	11.08	54.68	146	0	3	السودان
0	4	-	62.36	100	0	0	ليبيا
0	0	1.33	1.05	2	0	1	جيبوتي
16	132	94.81 <sup>-1</sup>	188.41	3963	0	16	مصر
1	5	0.49 <sup>-1</sup>	20.59	98	0	1	البحرين
0	10	0.05 <sup>-2</sup>	65.84	184	0	0	العراق
0	22	48.77	25.09	928	0	10	الأردن
14	132	6.31 <sup>-1</sup>	148.02	607	0	3	الكويت
4	77	138.11	34.53	591	0	8	لبنان
1	9	7.46	46.11	315	0	1	عمان
0	0	-	0.00	-	2	4	فلسطين
58	390	39.84	375.77	1745	2	6	السعودية
7	72	29.34	230.25	660	1	4	الإمارات
0	6	0.28 <sup>-1</sup>	98.31	195	0	0	قطر
0	20	83.29 <sup>-1</sup>	52.18	198	0	1	سوريا
0	3	0.38	26.37	56	0	0	اليمن
0	3	-	3.02	13	0	0	موريتانيا

<sup>-11</sup> : المعطيات ترجع للسنة 2009 - n

تُعتبر السعودية أكبر بلد عربي من حيث الناتج الداخلي الخام بحوالي 375 مليار دولار أمريكي، لكنها لا تخصص سوى 0.05% لنفقات البحث العلمي، ولا تنشر سوى 1745 منشور علمي، ولا تصدر سوى 39 مليون دولار أمريكي كسلع ذات تكنولوجية متقدمة، مما يبرز ضعف العلاقة بين حجم الدخل ووضعية الابتكار؛ وهي سمة تتصف بها معظم البلدان العربية ذات الدخل المرتفع، أما على مستوى كل البلدان العربية فهي لا تخصص في المتوسط سوى 0.2% من الناتج الداخلي الخام للإتفاق على نشاطات

البحث والتطوير، وهي أضعف نسبة مقارنة بالتكتلات الإقليمية الأخرى (الدول الأفريقية : 0.4%، الدول النامية : 1.2%، المعدل العالمي : 1.7%) ؛ في نقيض ذلك نجد أن تونس تخصص 1.02% من الناتج الداخلي الخام المقدر بحوالي 39 مليار دولار أمريكي إلى نفقات البحث العلمي، وتصدر حوالي 662 مليون دولار أمريكي من السلع ذات التكنولوجيا المتقدمة وتنشر 2026 منشور علمي.

### 3.1. مؤشر المنشورات العلمية :

تمثل المنشورات العلمية أحد أهم مخرجات البحث العلمي، وتشير إحصائيات منظمة اليونسكو لسنة 2008 أن الإنتاج العلمي العربي يمثل في 14270 منشور علمي، يهيمن عليه إنتاج خمس بلدان (مصر، تونس، السعودية، الجزائر والمغرب)، هذا الإنتاج يعتبر ضعيف مقارنة بعدد البلدان بحيث أنه لا يمثل سوى 1.44% من الإنتاج العالمي والبالغ 986099 منشور علمي، في حين يمثل إنتاج كوريا الجنوبية حوالي 3.32% والبرازيل 2.69% من الإنتاج العلمي العالمي، مما يبرز بوضوح ضعف الإنتاج العلمي للعالم العربي ومراكز البحث على الخصوص.

### 4.1. مؤشر براءات الاختراع الممنوحة :

في ظل غياب إحصائيات دقيقة حول براءات الاختراع الممنوحة في البلدان العربية، وبسبب التساؤل المطروح حول آلية منحها والأهمية الاقتصادية لهذه البراءات، لجأنا إلى استخدام قاعدة معطيات المكتب الأمريكي لبراءات الاختراع، وقد بينت ضعف كبير في عدد براءات الاختراع الممنوحة لمخترعين من البلدان العربية، بحيث لم يصل تعدادها إلى غاية سنة 2010 سوى 1003 براءة اختراع، في مقابل 78400 براءة اختراع لكوريا الجنوبية خلال نفس الفترة و2372 للبرازيل و 255 لتركيا، بينما لم تتحصل البلدان العربية مجتمعة خلال سنة 2010 سوى على 105 براءة اختراع وهي حصيلة ضعيفة مقارنة بالبرازيل الذي تحصل على 175 براءة اختراع خلال نفس السنة. تبين الإحصائيات المبينة في الجدول رقم 1 أن حجم مخرجات البحث العلمي والابتكار في جانب براءات الاختراع ضعيف جداً مقارنة بحجم الناتج الداخلي الخام وتعداد منظومة البحث، إضافة إلى حجم نفقات البحث العلمية المستهلكة، ويعزى ذلك إلى الشلل التام في عمل منظومة البحث وعدم الاهتمام والرعاية من طرف السلطات السياسية لهذه البلدان.

### 5.1. مؤشر حجم الصادرات التكنولوجية المتقدمة :

تبلغ حجم الصادرات الصناعية المعتمدة على التكنولوجيا المتقدمة في البلدان العربية حوالي 1.77 مليار دولار أمريكي حسب إحصائيات البنك الدولي لسنة 2009 وهي مبينة في الجدول رقم 1 حسب كل بلد عربي، وهذه الحصيلة تعتبر ضئيلة جداً إذا ما قورنت بحجم الناتج الداخلي الخام لهذه البلدان ولنفس السنة والبالغ حوالي 1700 مليار دولار أمريكي، وكذلك إذا ما تم مقارنتها مع الصادرات المعتمدة على التكنولوجيا المتقدمة لبلدان مثل تركيا حيث تصدر 1.46 مليار دولار لوحدها، في حين تصدر البرازيل

8.32 مليار دولار وكوريا الجنوبية تصدر حوالي 103 مليار دولار أمريكي، وهذا ما يبين الفرق الشاسع في مكانة السلع المصنعة من مجمل صادرات كل البلدان العربية مجتمعة وبالخصوص المنتجات ذات التكنولوجيا المتقدمة، ويعزى هذا الضعف على اعتماد البلدان العربية على تصدير المواد الخام ويأتي على رأسها البترول والغاز، وعدم اهتمامها بتطوير الصناعات الأخرى وخصوصاً تلك المعتمدة على التكنولوجيا المتقدمة، مما يجعل اقتصاديات هذه الدول عرضة لتقلبات أسواق النفط غير المستقرة، ويربط مصير الأجيال القادمة في هذه البلدان بالمجهول في حالة نفاذ الاحتياط النفطية.

### 6.1. وضعية الابتكار في الدول العربية

قامت كل من كلية إدارة الأعمال في العالم واتحاد الصناعات الهندية بإعداد مؤشر ذي صبغة عالمية يتعلق بالابتكار، ويهدف المؤشر إلى تحديد وتبيين مدى استعداد الدول والمناطق في مجال تحدي وإمكانيات الابتكار، ويتكون مؤشر الابتكار العالمي نسخة 2009-2010 وهو الطبعة الثالثة لهذا المؤشر من قسمين الأول يخص مدخلات الابتكار أما الثاني فيخصص مخرجات الابتكار، القسم الأول يتكون من خمسة مؤشرات جزئية و 14 مؤشر فرعي، أما القسم الثاني يتكون من مؤشرين جزئيين و خمسة مؤشرات فرعية، ويبلغ مجموع المتغيرات المستعملة في كل المؤشرات الفرعية 60 متغيراً، أما الدول المعنية بهذا التقرير فقد بلغ عددها 132 دولة، من بينها 14 دولة عربية و31 دولة إفريقية<sup>8</sup>. وجاءت الكويت أول بلد عربي يحتل ترتيب جيد في الرتبة 33، وآخر بلد عربي جاء في الرتبة الأخيرة وهي سوريا، وقد صنفت الدول العربية وفق هذا التقرير إلى ثلاث مجموعات، الأولى وقد احتلت مراتب متقدمة ضمن الخمسين الأولى وتضم بصفة عامة دول الخليج العربي ( الكويت : 33، قطر : 35، البحرين : 40)، المجموعة الثانية وقد احتلت مراتب متوسطة (السعودية : 54، الأردن : 58، تونس : 62، عمان : 65، مصر : 74، موريتانيا : 78، المغرب : 94)، أما الدول العربية التي جاءت في آخر الترتيب فهي (ليبيا : 109، الجزائر : 121، سوريا : 132) ؛ وإجمالاً نقول أن الدول العربية مازالت متأخرة في مجال الابتكار سواء تعلق الأمر بمدخلاته المتمثلة في نفقات البحث العلمي وتعداد الباحثين العاملين في هذا المجال، أو تعلق الأمر بمخرجاته المتمثلة في المنشورات العلمية وبراءات الاختراع، رغم توفر هذه الدول على طاقات بشرية هائلة وموارد مالية ضخمة لم يتم توجيه لقطاع البحث العلمي والتنمية المستدامة بوجه صحيح بصفة عامة.

### 2- وضعية التنمية المستدامة في المنطقة العربية

قامت العديد من المنظمات الدولية بوضع العديد من المؤشرات الخاصة بالتنمية المستدامة، وقد قسم إلى أربع مجموعات اقتصادية، اجتماعية، بيئية ومؤسسية، ولا يمكن في هذه الورقة التطرق لجميع هذه المؤشرات، لذا سنتكسر بالطرق للمؤشرات التي لها علاقة مباشرة بمنظومة البحث وهي موزعة على جميع المجموعات. يعتبر المؤشر الاقتصادي من أهم المؤشرات المستعملة لقياس التنمية المستدامة، فنمو إجمالي

الناتج المحلي يبرز جهود البلدان المبدولة في مجال التنمية، اما نصيب الفرد فهو أحد المؤشرات تبرز مدى الاهتمام بتوفير ظروف الحياة المثلى للأفراد، بالرغم من الانتقادات الموجه لهذا المؤشر لكون جميع الأفراد لا يصلون للمستوى المعلن، فالعالم العربي يتميز بتعداد سكاني متوسط، حيث لا يتجاوز عدد السكان 351 مليون ساكن سنة 2009، في مقابل ذلك يصل إجمالي الناتج المحلي حوالي 1694 مليار دولار أمريكي خلال نفس السنة، أي أن نصيب الفرد لا يتجاوز 5250 دولار، وهو نصيب ضعيف مقارنة بالمعدل العالمي المقدر بحوالي 8599 دولار أمريكي للفرد؛ وقد شهد نصيب الفرد ارتفاع قدر بحوالي 130% مقارنة بسنة 2000؛ ويرجع المختصون تباطؤ تطوير الإنتاجية والعمالة من المعرفة إلى عامل السياسات الحمائية للدول العربية، وعند مقارنة وضعية الدول العربية مع أسبانيا نجد أن إجمالي الناتج المحلي لها يقارب 1460 مليار دولار أمريكي وهو يقارب نفس الناتج للدول العربية، في حين أن تعداد سكانها لا يتعدى 46 مليون نسمة سنة 2009، وهو ما يمثل 13% من تعداد سكان المنطقة العربية، وهذا يجعل نصيب الفرد في أسبانيا يتعدى 32120 دولار للفرد وهو يمثل 6.11 مرة أكثر من نصيب الفرد العربي.

يعتبر متوسط نصيب الفرد العربي من استهلاك الطاقة الكهربائية (بالكيلو وات ساعة) من بين مؤشرات التنمية المستدامة والدالة حول تحسن الوضع المعيشي للأفراد، قيمة هذا المؤشر في المنطقة العربية يساوي حوالي 2021.6 (بالكيلو وات ساعة) للفرد خلال سنة 2008، بينما كان لا يساوي سوى 1429 سنة 2000 أي بزيادة تساوي تقريباً 41% مقارنة بسنة 2000، وهذا المستوى من استهلاك الكهرباء يعتبر ضعيفاً مقارنة بالمتوسط العالمي البالغ 2875 (بالكيلو وات ساعة) للفرد.

من بين مؤشرات التنمية المستدامة نجد مؤشر تعزيز التنمية المستدامة للمستوطنات البشرية ويعبر عنه بنسبة السكان في المناطق الحضرية، حيث تستحوذ المناطق الحضرية في الدول العربية سنة 2009 على نسبة 56% من إجمالي السكان، وهذا ما يمثل حالة توازن في توزيع السكان؛ أما معدل العمر المتوقع عند الزيادة عرف تحسن طفيف بحيث ارتفع من 67 عام سنة 2000 إلى 69 عام سنة 2009، بينما يبلغ معدل البطالة في المنطقة العربية حدود 10.6% من إجمالي القوى العاملة وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالإمكانيات الاقتصادية للمنطقة العربية وتعداد السكان. عرف استخدام شبكة الإنترنت تطور كبير، فقد ارتفع عدد مستخدمي هذه الشبكة حوالي 18.4 لكل 100 شخص سنة 2009 بينما لم يكن يبلغ سنة 2000 سوى 1.2 مستخدم، وبالمقارنة بالمعدل العالمي فنجد أنه منخفض حيث يبلغ عالمياً حدود 27.1 مستخدم لكل 100 شخص.

تشير إحصائيات منظمة اليونسكو<sup>9</sup> على توفر المنطقة العربية سنة 2007 على حوالي 122.8 ألف باحث 80% منهم يتواجدون بالدول العربية في أفريقيا، وقد شهد عدد الباحثين تطور بطيء مقارنة بسنة 2002 حيث ارتفع بمقدار 16.7%، وهذا عند مقارنته بدولة مثل البرازيل التي وصل عدد الباحثين بها

سنة 2007 حوالي 124.9 ألف باحث محققة بذلك زيادة قدرها 74% مقارنة بسنة 2002، مع ملاحظة أن عدد الباحثين في البرازيل أكثر منه في الدول العربية مجتمعة. ويظهر جليا المساهمة العربية الضعيفة في التعداد العالمي للباحثين والمقدر فقط بحوالي 1.7%، وقد عرفت هذه النسبة تراجع بحيث كانت تمثل 1.8% سنة 2002، بينما نجحت البرازيل في رفع حصتها من 1.2% سنة 2002 إلى حوالي 1.7% سنة 2007. يتجلى ضعف الدول العربية في مجال البحث والتطوير في النفقات المخصصة لهذا القطاع، فالدول العربية لم تخصص سوى 3.6 مليار دولار أمريكي سنة 2002 وترتفع إلى حوالي 4.5 مليار دولار سنة 2007، رغم ذلك فهي لا تمثل سوى حصة ضئيلة جداً على مستوى العامل تقدر بحوالي 0.4% وهي نفس الحصة سنة 2002، في حين البرازيل تمثل نفقاتها على البحث والتطوير حصة 1.7% من إجمالي النفقات في العالم سنة 2007، رافعة حصتها مقارنة بسنة 2002 حيث لم تتعدى 1.2%.

### 3- أسباب ضعف مردود منظومة البحث العربية :

إن الدول العربية تفتقد ما يمكن أن يطلق عليه " مشروع التنمية المتوازنة والشاملة "، والذي من أهم عوامله خلق وتعزيز البيئة الفكرية والعلمية والثقافية التي توفر مقومات العمل والاستقرار المعيشي والنفسي والإنتاج العلمي، فاعتماد معظم البلدان العربية على نموذج الصفقات لإنجاز معظم المشروعات، وعادة ما تقوم بتنفيذها شركات أجنبية على وفق نموذج " تسليم المفتاح "، وهذا النموذج لا ينطوي في غالب الأحيان على نقل التكنولوجيا إلى الكفاءات الوطنية، وهو ما يمثل تبديدا كبيرا للموارد العربية في استيراد التكنولوجيا الجاهزة من البلدان الصناعية الغربية، ونتيجة لذلك لا يتم توفير الدعم المالي اللازم لأنشطة البحث العلمي اللازم لبناء قاعدة تقنية عربية.

تعتبر ظاهرة هجرة الكفاءات من بين أهم العوامل التي تسبب في تدني مردود منظومة البحث العربية، ولها تأثير سلبي في التنمية بالمنطقة من خلال ضياع الجهود والطاقات الإنتاجية والعلمية لهذه العقول العربية التي تصب في شرايين البلدان الغربية بينما تحتاج التنمية العربية لمثل هذه العقول في مجالات الاقتصاد والتعليم والصحة والتخطيط والبحث العلمي و التقانة، إضافة إلى تبديد الموارد الإنسانية والمالية العربية التي أنفقت في تعليم وتدريب الكفاءات التي تحصل عليها البلدان الغربية دون مقابل؛ هذه الظاهرة لها العديد من المسببات لكن أهمها يمكن حصرها في النقاط التالية :

- يجد معظم أصحاب الكفاءات أنفسهم إما عاطلين عن العمل أو لا يجدون عملاً يناسب اختصاصاتهم الأصلية في بلدانهم؛
- ضعف المردود المادي لأصحاب الكفاءات، مما لا يمكنهم من توفير مستوى معيشي ملائم؛

- ضعف أو فقدان الارتباط بين أنظمة التعليم ومشاريع التنمية؛
- فقدان أي نوع من الوحدة أو التكامل أو حتى التنسيق بين البلدان العربية في معالجة موضوع هجرة الأدمغة أو استخدام الكفاءات الوطنية وأصحاب الخبرات من العلماء والمهندسين والأطباء وغيرهم .
- وإجمالاً يمكن حصر العوامل التي ساهمت في ضعف مردود منظومة البحث العربية وكذا عدم مساهمتها في التنمية المستدامة إلى العوامل التالية :
- المكانة غير اللائقة للبحث العلمي في المجتمع العربي خصوصاً أولويته على كثير من الأنشطة والمجالات الأخرى؛
- انخفاض معدل الإنتاجية العلمية للباحثين العرب يجعل الحكومات العربية غير مهتمة بدعم البحث العلمي بالشكل اللائق؛
- قلة عدد الباحثين والمختصين، وندرة تكوين فرق بحثية متكاملة، وانشغال عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس في العمل الإضافي على حساب أعمال البحث؛
- ضعف علاقات التعاون بين المؤسسات البحثية والجامعات العربية والقطاع الصناعي، وابتعاد الجامعات عن إجراء البحوث العلمية المساهمة في حل المشكلات الوطنية؛
- عدم مشاركة المؤسسات الكبرى والشركات والأثرياء من الأفراد في نفقات البحث العلمي أو بإنشائها لمراكز البحث العلمي على مستواها.

#### 4- الخلاصة :

تظهر البيانات الاقتصادية للدول العربية أنها استطاعت رفع الناتج الداخلي الخام من 687 مليار دولار أمريكي سنة 2002 إلى حوالي 1694 مليار، أي تم مضاعفته 2.4 مرة وهو راجع أساساً وفي جزء كبير منه إلى ارتفاع أسعار البترول، حيث نلاحظ أن الدول العربية غير النفطية لم يتطور ناتجها الداخلي كثيراً في مقابل تطور مداخيل الدول النفطية، هذا التحسن للمداخيل المالية لم يرافقه تطور مقابل في منظومة البحث والتطوير أو في مساهمة هذا القطاع في التنمية المستدامة، فقد لاحظنا أن النفقات المخصصة للبحث لم تتطور بنفس وتيرة تطور الناتج الداخلي الخام، وهذا راجع أساساً للنمو الضعيف لهذه المنظومة سواء من حيث الهياكل وتعداد الباحثين ؛ أضف إلى ذلك عدم اعتماد الصناعات العربية على البحث والتطوير كإستراتيجية لتنمية وتحقيق التنافسية، والجزء الكبير منها هي صناعات نفطية. يجب الإشارة إلى عامل هام آخر ساهم في تدهور مساهمة منظومة البحث في التنمية المستدامة هو عدم اهتمام الطبقة السياسية في المنطقة العربية بمنظومة البحث وتركيزها على اهتمامات أخرى.

نخلص إلى أن دور منظومة البحث العربية في تحقيق التنمية المستدامة هو دور هامشي، راجع في جزء كبير منه إلى ضعف هذه المنظومة.

### قائمة المراجع والهوامش :

1. الشامسي ميثاء سالم، "حصار مراكز البحث العلمي في الدول العربية، ماذا أنفقت؟ وماذا قدمت؟ وهل هناك إنجاز علمي يمكن التحدث عنه؟"، ندوة العربي للثقافة العلمية واستشراف المستقبل العربي،  
www.alarabimag.com/common/book3/mostkb1013.htm .2005
2. <http://research.webometrics.info/about.html>
3. <http://research.webometrics.info>
4. UNESCO, "UNESCO science report 2010, The Current Status of Science around the World", UNESCO Publishing, 2010.
5. <http://data.albankaldawli.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD>
6. <http://data.albankaldawli.org/indicator/TX.VAL.TECH.CD/countries>
7. [http://www.uspto.gov/web/offices/ac/ido/oeip/taf/cst\\_utl.htm](http://www.uspto.gov/web/offices/ac/ido/oeip/taf/cst_utl.htm)
8. أنظر التقرير على الرابط  
[http://www.globalinnovationindex.org/gii/main/reports/2009-10/FullReport\\_09-10.pdf](http://www.globalinnovationindex.org/gii/main/reports/2009-10/FullReport_09-10.pdf)
9. <http://stats.uis.unesco.org/unesco/tableviewer/document.aspx?FileId=252>

مؤشرات تكوين رأس المال البشري بالجزائر في ظل اقتصاد المعرفة اعتمادا على التدريب حالة  
سوناطراك

شتاتحة عائشة

أستاذة محاضرة-ب-جامعة عمار ثليجي

الأغواط

ملخص

أصبحت المنظمة اليوم مجبرة لا مخريرة على الاستثمار في امورد من خلال التدريب الذي يمثل أسلوبا هاما من أساليب تأهيل وترقية معارف ومهارات وسلوك رأس المال البشري للمنظمة لكي يستطيع أو (يسهل) عليه الاندماج في حيثيات اقتصاد المعرفة من جهة واستغلال المنظمة لقدرات ومؤهلات الأفراد الكامنة باستظهارها وتطبيقها لتكون سببا من أسباب اكتساب المنظمة لميزة تنافسية قوية صعبة الاكتساب والتقليد من قبل منافسيها ما يضمن لها المقدمة في إرضاء واكتساب الزبائن ومساحات أكبر من خلال اختراق الأسواق المحلية والعالمية بجدارة وأكثر راحة في ظل ظروف دائمة التقلب والتغير.

**Abstract :** the organization today is Became obliged to investing in their human resources, through training, which represents a method an important methods of rehabilitation and upgrade the knowledge, skills and behavior of the human capital of the organization in order to be able (or easy to) it integrate into the the merits of the knowledge, economy on the one hand and the exploitation of the Organization of the capabilities and qualifications of individuals underlying and applied to be a reason for the acquisition of the organization for a strong competitive advantage difficult acquisition and counterfeiting by his competitors in guarantee it provided to satisfy and gain customers and larger areas by penetrating local markets and global well-deserved and more comfortable under conditions of permanent fluctuation and change.

## مقدمة

يتطرق الكثيرون اليوم لتداول مصطلح "اقتصاد المعرفة" باعتباره فرصة اقتصادية فرضتها عدة معطيات عالمية، وهي فرصة تبحث عن نمو ونظم اقتصادية أكثر تطوراً وأكثر اعتماداً على دور العلم والمعرفة التي بدورها تعتمد على الكفاءات البشرية، فاقتصاد المعرفة يعتمد أولاً على الكفاءة البشرية لذلك نجد دولاً متقدمة وعلى رأسها الولايات المتحدة الأمريكية قد اهتمت بإنشاء منظمات عابرة للقارات تعتمد على اجتذاب العلماء والباحثين من جامعات ومؤسسات بحثية من كافة بقاع الأرض، وتهدف هذه المنظمات من خلال القيام بالبحوث إلى تطوير منتجاتها وتحديثها، وبالتالي ارتفاع حجم المبيعات في الأسواق وإيجاد حلول سريعة وقوية لمشاكل فنية ومالية، قد تؤثر مباشرة على ميزتها التنافسية بالتالي الرفع في معدلات إيرادها وأرباحها السنوية التي تمثل هدفها الأساسي.

وقد ارتبط هذا المفهوم الذي جاء نتيجة مجموعة الابتكارات والطفرات العلمية والمعرفية غير المسبوقة، بمحاولة فهم التغيرات الاقتصادية المتواترة، وهو الأمر الذي أدى إلى اهتمام منقطع النضير بالبحث العلمي وإيجاد مناخ يقلص المصاعب، ويساهم في تحفيز الباحثين لمزيد من الإنتاجية البحثية، هذه الإنتاجية تهتم أولاً وأخيراً بمرور بشري عالية الكفاءة، بحيث يتحول مناخ البحث العلمي إلى سمة سائدة في أغلب المنظمات خاصة وأن العولمة ساهمت في تقليص القيود على التعلم والجهود البحثية، كما أن تشابك مصالح الدول جعل التوسع في المجال البحثي أمراً لا مناص منه لأنه الفرصة الوحيدة للاستفادة القصوى من نمو اقتصادي ثابت ينطلق من أسس ذات دعائم لا يمكن الاستهانة بها<sup>1</sup>. هذا ما يجعلنا نتطرق في هذه المقالة إلى طرح الإشكالية التالية: إلى أي مدى يصل الاهتمام بمؤشرات تكوين رأس المال البشري بالجزائر في ظل اقتصاد المعرفة من خلال الاعتماد على التدريب؟  
متطرقين إلى العناصر التالية:

### أولاً: أهمية المورد البشري في ظل الظروف الاقتصادية الجديدة.

#### ثانياً: نظرة عامة حول سياسة التدريب التي تعتمدها سوناطراك.

### أولاً: أهمية المورد البشري في ظل الظروف الاقتصادية الجديدة

أصبح مصير المنظمة المتعلقة ببقائها في السوق أو مغادرته طوعاً أو كرها مرتبطاً بمدى تأقلمها مع الوضع والبيئة، والاستجابة لمتطلباتها، والتي يمكن حصر أهمها في رضا الزبون داخلياً وخارجياً عن جودة منتجاتها "سلع أو خدمات" أو أفكار جديدة، إذ على المنظمة اليوم أن تجعله في مقدمة إستراتيجياتها واهتماماتها وأساساً لتطوير منتجاتها.

ولأن إدارة الموارد البشرية قائمة على هذه القواعد، فإن هذا يجعل منها إستراتيجية فاعلة لترشيد الإدارة لبلوغ أسمى مراتب الريادة في الأداء والإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، وهذا ما أدركته المنظمات الرائدة عالمياً في هذا المجال، ومن أمثلة ذلك ما حققته منظمات بعض الدول وعلى رأسها دول شرق آسيا حيث

حققت نجاحا مذهلا، فاكتمت جميع أسواق العالم بما في ذلك أسواق الجزائر لما أثبتته من براعة في هذا المنهج.

ولقد أظهرت الدراسات والأبحاث أن هذا النجاح يرجع بالدرجة الأولى إلى أسلوبها الإداري المبني على فلسفة إدارة الموارد البشرية، وهذا ما يبرر التوجه الكبير لدى المنظمات، وبالإشارة إلى الجزائر فإنه ومن خلال تعاملها مع منظمة التجارة العالمية وصندوق النقد الدولي والبنك الدولي فقد فرض عليها ذلك التخلي عن الاقتصاد الموجه والمرور إلى الاقتصاد الحر التنافسي الخاضع لمقياس السوق العالمية وكذلك فإن زيادة الوعي في أوساط المستهلكين جعل المنظمات الجزائرية عمومية أو خاصة مجبرة على الانفتاح والتعامل مع الأوضاع والتطورات الراهنة وسعيها في تحقيق ميزة تنافسية من أجل البقاء، وهذا باعتماد أحدث الأساليب والتقنيات والتسيير الإداري والإنتاج والتسويق... الخ و لرفع كفاءة وفعالية أداؤها بهدف امتلاك ميزة وقدرة تنافسية مثلما حدث مع سوناطراك، وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة للبحث عن أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

إن انتقال الجزائر من اقتصاد اشتراكي مغلق مبني على قطاع عمومي مهيم على السوق الوطنية ودون منافسة حقيقية، إلى اقتصاد حر تنافسي وفتح الحدود أمام السلع الأجنبية كتبعية دخول الجزائر إلى الشراكة الأوروبية ومنظمة التجارة العالمية وضرورة التكيف مع متطلبات العولمة كلها عوامل دفعت المنظمات الجزائرية إلى البحث في أساليب جديدة ترفع من مستوى المورد البشري ليكون بذلك في مستوى التحديات التي تفرضها سوق تنافسية، من هنا ظهرت الحاجة إلى أساليب جديدة لتطوير المورد البشري بالاستثمار في رأسمالها البشري عن طريق التدريب كمنهج لمعالجة النقائص التي تعرفها المنظمات الجزائرية لغرض الرفع من فاعليتها<sup>2</sup>

## 1- إجراءات تحسين الميزة التنافسية للمنظمات الجزائرية

لقد تبنت الجزائر مجموعة من الإجراءات بهدف تحسين الميزة التنافسية للمنظمات في ظل البيئة التنافسية الجديدة، ومن ثم تحقيق مزايا تنافسية، تلخصت هذه الإجراءات في بعدين، الأول يتعلق بميدان الاستثمار، وهو يتمثل في برنامج تأهيل المنظمة تحت إشراف وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة وبمشاركة وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والثاني بمس الموارد البشرية، ويتعلق ببرنامج نظام التكوين تحت وصاية وزارة التكوين المهني.

### أ. برنامج تأهيل المنظمات الاقتصادية:

يهدف هذا البرنامج إلى تحسين الجودة، وتبني الأدوات الحديثة في التسيير الإستراتيجي، مثل التشخيص الإستراتيجي لجوانب القوة والضعف في المنظمة، ويركز هذا البرنامج على دعم وتكثيف الاستثمارات المادية وغير المادية مثل: التكوين، المعرفة، نظام المعلومات... من أجل اكتساب التكنولوجيا الحديثة والتحكم فيها، إذ أنه في إطار هذا البرنامج المنظمة مطالبة بمحاذاة القدرة على التنافس الصناعي، والتي

تعني قدرة المنظمة على المنافسة من حيث الجودة، الكفاءة، والفعالية، حتى تؤمن شروط البقاء والاستمرار في السوق، وتمثل أهم مراحل تنفيذ هذا البرنامج في:

**-المرحلة الأولى:** التجزئة الإستراتيجية الإجمالية للمنظمة، وتحتوي هذه التجزئة على جمع المعلومات الأساسية عن المنظمة، وإعداد نمط التجزئة الإستراتيجية الملائم من خلال دراسة وضعية المؤسسة في السوق، بالاعتماد على وضعيتها التنافسية والإستراتيجية ووضعيتها البشرية...، بعد ذلك تبي وتطبيق إستراتيجية لتطوير المنظمة من خلال تحديد تشكيلة المنتجات والأسواق الأكثر مردودية، وسيناريوهات المواجهة.

**-المرحلة الثانية:** تتمثل في دعم تنفيذ برنامج التأهيل، من خلال عدة خطوات تتلخص في: تقديم المنظمة لملف يتضمن طلب مساعدة مالية في إطار 'صندوق تطوير التنافسية الصناعية'، ثم معالجة الملف من طرف المصالح التقنية للجنة الوطنية للتنافسية الصناعية ( **Commission CNCI nationale sur la compétitivité industrielle** ) ، بعدها يقدم الملف إذا قبل حسب المعايير المحددة إلى اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية ليتم النظر فيه.

#### ب. إصلاح منظومة التكوين والتمهين:

نظرا للمكانة الهامة التي تحتلها الاستثمارات غير المادية في برنامج التأهيل، أصبح من الضروري الاهتمام بالموارد البشرية وتطويرها في المنظمة، فتكييف نظام التعليم وفقا لاحتياجات السوق، واعتماد المعرفة يعتبر من الدعائم الرئيسة لتطوير الميزة التنافسية وتهيئة المنظمة للمنافسة، وتتخلص إستراتيجية إصلاح منظومة التكوين والتمهين في الجزائر في الجوانب التالية:

- تشخيص وضعية نظام التكوين والتمهين بغية الوقوف على نقاط الضعف؛
- وضع مخطط إستراتيجي لتحسين وتأهيل منظومة التكوين؛
- تمويل التكوين والتمهين المتواصل<sup>3</sup>.

#### 2- مؤشرات تكوين رأس المال البشري بالجزائر في ظل اقتصاد المعرفة

إن التطورات التكنولوجية المتلاحقة التي شهدتها الساحة العالمية والسرعة الكبيرة في انتشار نظام العولمة وسعي العديد من الدول العربية للاندماج ضمن هذه المنظومة الجديدة، أثر بشكل واضح على تزايد منافسة صناعات الدول المتطورة وبذلك تجد الموارد البشرية نفسها أمام خبرات بشرية عالمية، ولم يعد بمقدورها أن تنتج بتقليدية يدوية تنافس منتجاتها بتقانة عالمية عالية، وأمام هذه التحديات لا بد من إعادة النظر ودراسة الواقع وتحليله وتحديد متطلبات المرحلة القادمة من الموارد البشرية في الجزائري وصياغة أهداف واضحة واستراتيجيات واقعية.

إن التغيرات الحديثة على الساحة العالمية تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على أسواق العمل عبر العالم الأمر الذي يستوجب إعداد رأس مال مباشر مناسب للتغيرات، وضرورة الاهتمام بالتعليم بمختلف

مستوياته من الابتدائي إلى مستوياته العليا ومتابعته والاهتمام بنتائج البحث فيها بثمينها عن طريق العمل بما والأخذ بعين الاعتبار نتائجها وتوصياتها، والاهتمام بالتعليم ستنعكس آثاره على الأمية بالانخفاض.

#### أ البحث العلمي في الجزائر :

إن الإنفاق على البحث العلمي يحتل نسبة ضئيلة من الناتج المحلي الإجمالي حيث لا يتجاوز 0,2%، كما لا تتجاوز نسبة النشر إلى نظيرتها العالمية 0,7 % فقط هذه الأسباب و في ظل هكذا شروط ، سجلت الجزائر هجرة الأدمغة إلى الخارج طوال السنوات الماضية بحيث صنفت الجزائر كأول دولة عربية طاردة للكوادر العلمية نحو الخارج ، ومن هذا الإطار صرح وزير التعليم العالي والبحث العلمي رشيد حراوية، أن الجزائر وفرت الظروف الملائمة للكفاءات العلمية الجزائرية المقيمة بالخارج، في حالة ما إذا قررت هذه الأخيرة العودة إلى أرض الوطن وأن هؤلاء الباحثين العاملين بأرقى الجامعات الدولية، سيحظون بجميع الامتيازات المطابقة مع درجاتهم العلمية وستأخذ تجاربهم وخبراتهم بعين الاعتبار، هذا التصريح يعكس مدى الحاجة الماسة للجزائر إلى هذه العقول التي فضلت الهجرة على البقاء في خدمة الوطن والتي عرفت نزيفا حادا للأدمغة قدر بآلاف الباحثين المتميزين.

#### ب التدريب في الجزائر:

إن التدريب أساسي ولازم حيث يؤدي إلى زيادة القدرات والمهارات والمعارف كما يؤدي إلى تنفيذ العمل المطلوب في الوقت المحدد بالموصفات المطلوبة، إلا أنه يعاني مشاكل كثيرة في الجزائر نلخص أهمها في:

- 1- سوء تقدير الاحتياجات التدريبية التي تتماشى مع المتطلبات الفعلية للعمل؛
- 2- ضعف الروابط والصلات بين الدول العربية فيما يتعلق بتداول الخبرات في مجالات التدريب وتنمية الموارد البشرية ؛
- 3- غياب المتابعة والتقسيم لنتائج التدريب؛
- 4- عدم مشاركة القطاع الخاص في أنشطة التدريب واقتصار عمليات التمويل والإشراف على الجهات الحكومية؛
- 5- عدم فعالية التشريعات في تنظيم التدريب المهني و إلزام المؤسسات الاقتصادية بالقيام به ووضع سياسات ومتابعة تنفيذها.

#### 3- تسيير المعارف في خدمة تنمية(الكفاءات)المهارات:

هنا تجدر الإشارة إلى عنصر التسيير لهذه المعارف لدى المنظمة من خلال الحوافز المادية والمعنوية وتوفير مناخ تنظيمي\* يساعد المورد البشري على العمل والعطاء دون انتظار المقابل باكتساب مزيد من الولاء ونشر الشعور بالولاء، فلا يكفي الاستثمار في هذا المورد دون إيجاد واستخدام الطرق الكفيلة بالمحافظة

عليه وكسب ثقته، ففي إطار محيط يشهد تحولات وتطورات كبيرة للوظيفة ومصالحها، فإن تقوية وتطوير وتسيير الكفاءات هي إحدى العناصر الهامة والتي تسمح بالإجابة عن توقعات النظام وتضمن بشكل جيد المهمات التي يتعهد بها، وفي ظل الآفاق المتطورة فإن التسيير الحقيقي للكفاءات يجب أن يشمل مجموع السلسلة التدرجية وخاصة التأطير القريب من إحدى المهام الأولى في لفت انتباه المنظمات والوحدات إلى تنمية المهارات الضرورية سواء منها الفردية والجماعية، إن تسيير المعارف يأخذ حيزا كبيرا لأنه يشكل عاملا مهما في تنمية المهارات الجماعية والفردية لهذا كان لزاما علينا الإشارة إلى العامل المعنوي لدى الفرد عن طريق تحفيزه ليشكل له دافعا نحو تفكير بناء يخدم مصالح المنظمة.<sup>4</sup>

بالتركيز على الحوافز المعنوية نقول أننا تلك الحوافز التي تقوم بإشباع الحاجات الاجتماعية والذاتية للإنسان وهذا من أجل حث وتحريض العمال على العمل، ومن صور هذه الحوافز المعنوية تبنى المنظمة مقترحات العاملين، واشتراكهم في التسيير فالعامل دائما يحتاج إلى أن يشعر بكيانه و بأنه صاحب رأي في منظمته، وهذا ما يعتبر مدخلا هاما في التحفيز، كما تستطيع الإدارة أن تتبادل وجهات نظر مع العاملين في المسائل ذات المصلحة المشتركة كوسائل الإنتاج وتحسين ظروف العمل بالإضافة إلى لوحات الشرف داخل المنظمة توضح فيها أسماء العاملين المجدين أو سمعة الجدارة الإنتاجية، ألقاب الشرف، كما أن تنظيم النقل والانتقال من وإلى المنظمة، التدريب، ومساعدة العاملين في حل مشاكلهم، كل هذا يساعد على تحفيز العمال من الناحية المعنوية، وبالتالي زيادة العمل أكثر لتحقيق أهداف منظماتهم، فالهدف من التكوين والتدريب والتحفيز هو الحفاظ على الموارد البشرية بالمنظمة، وإعزاء الموارد البشرية الأخرى بالانتماء إليها، ولكن المنظمات الجزائرية أصبحت تفتقد أكثر إلى هذه الخاصية، فنجد أكبر شركة وطنية سوناطراك قد خسرت الكثير من الإطارات المؤهلة التي أنفقت على تكوينها و تدريبها الكثير، فقد هجرت كثير من الكفاءات التي تكونت في مجال الغاز المميع إلى شركة الغاز بقطر بسبب أن شركتنا لا تمتلك سياسة الحفاظ على مواردها البشرية.

ثانيا : نظرة عامة حول سياسة التدريب التي تعتمدها سوناطراك

يقول ليستر ثورو 1994: >> الذكاء والمعرفة أصبحت المصدر الوحيد للميزة التنافسية المستدامة، وبناء منظمتي على القدرة على التعلم هذا إذا أرادت أن تكون ناجحة وتزدهر في المستقبل <<.<sup>5</sup>

وعليه فالأهداف المراد تحقيقها من خلال التدريب تحصر بدرجة أولى على تحقيق التأقلم والتكيف مع عوامل ومكونات البيئة المحيطة التي تتميز بالتغير المستمر، هذا التأقلم يضمن التطوير المستمر للمعارف والقدرات الفردية الموارد البشرية، ما يوفر لها استخدامها بسهولة على أرض الواقع ويسمح لها بالحصول على مناصب عمل أكثر أهمية هذا من جهة، من جهة أخرى يحقق التدريب للمنظمة أهدافا هامة أهمها

الحصول على أفضل المهارات في مجال عملها بالإضافة إلى تحسين التصرفات الإيجابية التي من شأنها تخفيض تكاليف والضياع في المنتجات.<sup>6</sup>

#### سياسات واستراتيجيات التدريب (مهارات التكيف):

شكل التدريب قضية إستراتيجية في ظل التغييرات التي تجري، بالإضافة إلى الفوائد التي تحصل عليها المنظمة من نتائجه مهمة على جميع المستويات خاصة إذا كانت هناك مقاومة للتغيير، في هذا المعنى نجد أن التدريب يشغل مكانا مركزيا من أجل رفع التحدي أمام متغيرات كثيرة أهمها العولمة، ظهور ما يسمى بمجتمعات المعرفة التي تشهد تقدما سريعا في التكنولوجيا وتطور الأسواق المالية والاستراتيجيات التجارية الجديدة والممارسات على مستوى التسيير وأشكال تنظيم العمل الفعال وتكييفها مع المتغيرات باستمرار لإعداد وتكليف مهاراتهم باستمرار لمواكبة هذه التغييرات في كل مكان في قدرات التعلم على أساس الابتكار والقدرة على التكيف بسرعة مع التغييرات<sup>7</sup>، أنشطة التدريب الحالية وإنجازات كل صناعة في قطاع النفط والكهرباء والنقل والتوزيع العام من الغاز والمناجم، ينبغي أن تركز هذه العروض في معظمها على المحتوى، ونوعية التدريب، والنتائج والدروس المستفادة، وينبغي لهذه العروض أن يساعد أيضا على الإبلاغ عن حصة كل القدرات التدريبية الموجودة في مشاريع مبتكرة في مجالات الإدارة والتنظيم على وجه الخصوص، لمواكبة عملية التغيير التنظيمي والتحسين المستمر، فبرامج التدريب ذات أهمية خاصة في عمليات إدارة المعرفة وينبغي عدم إغفالها وذلك بنوعيه التدريب الداخلي والخارجي حيث أن التدريب يؤكد على أهمية الموضوع ويوضح أفضل الممارسات في هذا المجال ويفسح المجال لمشاركة الجميع في عمليات إدارة المعرفة، كما ويهدف التدريب إلى معرفة معنى التطوير والتغيير التنظيمي وأهميته في ظل التطور السريع للإدارة الحديثة وثورة المعلومات<sup>8</sup>، وقد تزايدت أهمية التدريب في المنظمة على مستوى السنوات الأخيرة لعدة أسباب أهمها:

- طبيعة العمل في بعض المديرية تعتمد على الجانب التقني والتدخل على مستوى المحطات، وهذا ما يتطلب الدقة والحذر والتخصص بدرجة كبيرة لأن الخطأ ممنوع هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن السرعة مطلوبة والوقت محسوب وكل تأخير قد يترتب عنه تحمل تكاليف ضخمة.
- تقادم المنشآت و زيادة الإنتاج يتطلب معدات وآلات جديدة وهذا يعني تكنولوجيا جديدة، والتي تتطلب مهارات جديدة، ولا أحد يمكنه أن يوفر هذا أحسن من الصانع في حد ذاته، لذا كانت سوناطراك تصر على ضم التدريب داخل صفقة الشراء مع فترة الضمان.
- والأمر الأكثر أهمية هو كيفية تناقل الخبرات بين الأجيال المتعاقبة على المديرية، فكثيرا ما كان خروج قدامى العمال إلى التقاعد يترك فراغا كبيرا في مجال عمله، ومن أجل تفادي هذا المشكل فتحت سوناطراك مركزا للتكوين على مستوى المديرية، إلا أنه لم يواصل ليحقق ما فتح من أجله.

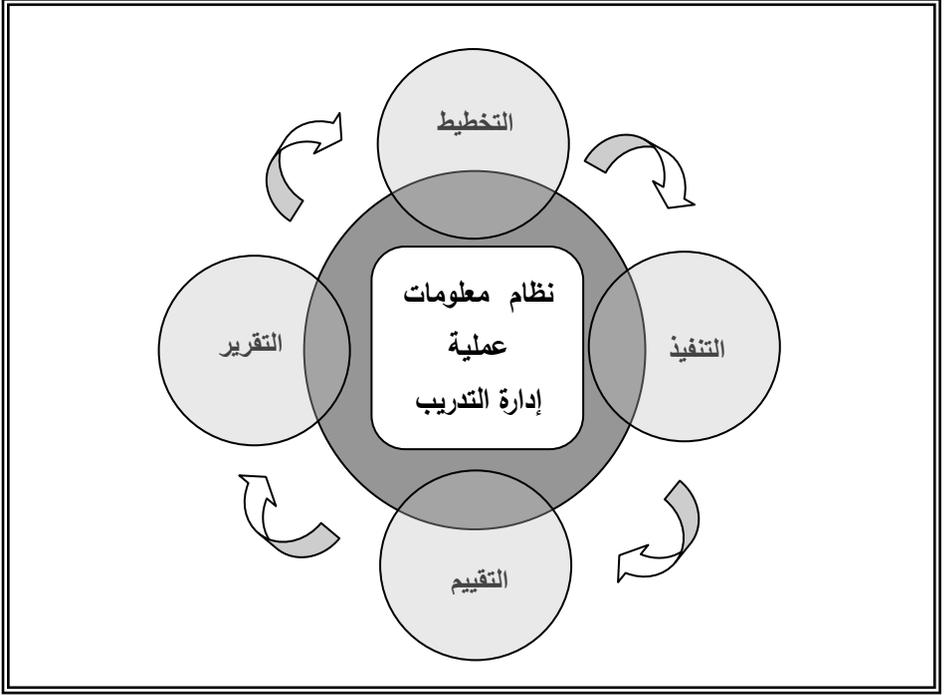
إن إدارة المهارات التي تكتسبها سوناطراك تكون من خلال تضافر مجموعة من الأدوات والأجهزة والممارسات والسلوك، والتي من شأنها تمكين المنظمة من تحقيق التحسين المستمر في أداء عملها وعلاقتها بموظفيها وفق الشائبة(ناجح-ناجح)<sup>9</sup>، وعليه تهتم مديرية الصيانة بتدريب العمال بجميع مستوياتهم وفي رفع التخصصات في جميع مجالات وأماكن العمل، والتخصصات من إدارة صيانة وأمن، ولجعل العملية التدريبية تتميز بالفعالية والنجاح المطلوبة يكون الأساس هو عملية الاختيار والتوظيف، لأن كل موظف يجب أن يكون مختاراً بعناية، وعليه فنظام التدريب الجديد المعتمد من قبل المنظمة يتألف من أربع ركائز :

- معيار العمليات والأدوات لرعاية الاحتياجات التدريبية،
- مهمة التدريب الأساسية تعكس نوعاً من الشراكة المهنية كأساس للعمل بكفاءة.
- توفير نظام للمعلومات (الإبلاغ) مما يسمح لمختلف الجهات الفاعلة بتوفير المعلومات التي يحتاجونها للمراقبة والتوجيه، وتقديم التقارير.
- تشكيل والاعتماد على هيكل نموذجي المنظمة.<sup>10</sup>

#### 1- إجراءات العملية التدريبية بالمنظمة

تعلق سوناطراك في أحد مجالاتها عن التدريب بأنه: >> ... من بين المشاريع ذات الأولوية المتعلقة بالموارد البشرية التي ينبغي أن تؤدي إلى وظيفة إدارة للمعايير الدولية... << تدريب الموظفين يشكل أولوية داخل سوناطراك، وتتركز الجهود الحالية في هذا المجال على علوم الحاسب الآلي واللغة الإنجليزية والإدارة<sup>11</sup>، وبصفة عامة فإن نظام التدريب العام لدى منظمة سوناطراك وهو ما يطبق في جميع فروعها يكون بالشكل التالي وذلك حسب ما أوضحته مديرية التدريب في المنظمة السيدة غنية فيغولي في حوار لها مع المجلة التي تصدرها المنظمة تحت إسم: **synergi**، وفيما يلي شكل يوضح لنا نظام التدريب في سوناطراك:

## الشكل رقم 1: نظام التدريب في سوناتراك



**Source :**Ghania Feghouli ; **la Revue RH Synergies** 17 ; « la fonction RH ; la création de la valeur, notre œuvre au quotidien » ; le bimestriel de la DCG ; RH du groupe Sonatrach ; Mai 2010 ; p 07.

كما وتمثل عملية التدريب داخل سوناتراك تحديا بالنسبة لها في السنوات الأخيرة للأسباب

التالية:

طبيعة العمل والذي يعتمد في جزء كبير منه على الجانب التقني والتدخل على مستوى المحطات ما يتطلب الدقة والحذر والتخصص بدرجة كبيرة لأن الخطأ ممنوع هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن السرعة مطلوبة والوقت محسوب وكل تأخير قد يترتب عنه تحمل تكاليف ضخمة.

تقدم المنشآت وزيادة الإنتاج ليتناسب مع الطلب، ما يعني معدات وآلات جديدة ذات تكنولوجيا جديدة ومنتطورة، بالتالي تطلب مهارات جديدة، ولا أحد يمكنه أن يوفر هذا أحسن من الصانع في حد ذاته، لذا كانت سوناطراك تصر على ضم التدريب داخل صفقة الشراء مع فترة الضمان.

تناقل الخبرات بين الأجيال المتعاقبة على المنظمة، فكثيرا ما كان خروج قدماء العمال إلى التقاعد يترك فراغا كبيرا في مجال العمل، ومن أجل تفادي هذا المشكل فتحت سوناطراك مركزا للتكوين على مستوى المديرية، إلا أنه لم يواصل ليحقق ما فتح من أجله.

كما تم الإشارة إليه سابقا فإن مصلحة الموارد البشرية تنتمي إلى دائرة الإدارة والاتصال، والتي بدورها تقسم إلى فروع حيث نجد الفرع المسؤول عن عملية التدريب تحت مسمى قسم التكوين والذي يهتم ويشرف على جميع مراحل العملية التدريبية.

## 2- مراحل العملية التدريبية في المنظمة:

من خلال معالجتنا لموضوع البحث في الجزء النظري توصلنا إلى أن العملية التدريبية عادة ما تمر بأربعة مراحل أساسية وهي:

- أ. مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- ب. مرحلة إعداد أهداف التدريب؛
- ت. مرحلة تنفيذ التدريب؛
- ث. مرحلة تقييم نتائج التدريب.

ومن خلال الدراسة التطبيقية فسوناطراك تطبق نفس المراحل باختلاف بسيط في عدد المراحل التي تمر بها العملية وهو ثلاثة بدل الأربعة، ويرجع السبب في هذا الاختلاف إلى دمج بين المرحلتين الأولى والثانية في خطوة واحدة، وذلك بتحديد الاحتياجات وإعداد أهداف التدريب كمرحلة واحدة وأولى وفيما يلي تفصيل لتدرج تطبيق هذه المراحل:

### 1- تحديد الاحتياجات التدريبية:

من المنطقي أن تكون نقطة الانطلاق لأي عمل مهما كانت درجت صعوبته أو سهولته مهمة جدا إذ عليها يتحدد مصير النتيجة المرجوة منه وذلك بنجاحها أو فشلها، كذلك شأن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية بالمنظمة حيث تولي لها اهتماما خاصا وكبيراً، فهي تركز على الحاجة وفق الأهداف المتوقعة من التدريب ضمن أولويات تفرضها أمور داخلية وخارجية على المنظمة في تحديد مستوى الاحتياج التدريبي.

تنتمي عملية تحديد الاحتياجات التدريبية إلى ما يسمى بالمخطط التنبؤي للسنة المقبلة، والذي بدوره ينتمي إلى المخطط السنوي للموارد البشرية الذي ينقسم إلى:

## 1- المخطط التكميلي للسنة الحالية.

## 2- المخطط التنبؤي للسنة القادمة.

تقوم المنظمة باجتماع في شهر جويلية من كل سنة، يضم أعضاء فرع التسيير التنبؤي للموارد البشرية لوضع المخطط السنوي للموارد البشرية، وهذه العملية تكون من خلال تخطيط العمالة وهي عملية إعداد برنامج مدروس ومحدد لتقدير احتياجات المنظمة مستقبلا من العمالة من خلال مايسمى المخطط التكميلي للسنة الحالية.

أما المخطط التنبؤي للسنة القادمة فيهتم بالتخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية، تنطلق وفق الطلبات المقدمة من طرف رؤساء المصالح إلى مصلحة الموارد البشرية في شكل وثيقة رسمية تدعى "بطاقة الاحتياجات التدريبية"، وهذه البطاقة لا تقدم إلا إذا وافق عليها رئيس الدائرة التي تنتمي إليها المصلحة المعنية، وعند وصول هذه البطاقات يتم تحليلها وتجميع المعلومات الناتجة عنها ثم ترتيبها حسب الأولويات، فبالنسبة للمديرية فإنها تركز على الاحتياجات الخاصة بالصيانة أكثر من تخصصات أخرى تنطوي عليها صفة الثانوية في النشاط العام للمنظمة كما أن تبنى المنظمة لإستراتيجية ترشيد النفقات وتقليل التكاليف حتم عليها تركيز عملية التدريب على الأنشطة الأساسية ذات الأولوية، ومنه يتم إعداد قائمة أولية بكل الطلبات المقدمة فيما يخص الاحتياج التدريبي من قبل مصلحة الموارد البشرية، في انتظار الموافقة النهائية والتي تأتي بعد اجتماعين الأول يكون من أجل التصفية التي يقصد بها ترتيب الموارد البشرية التي هي بحاجة إلى تدريب حسب الأولوية التي تفرضها شروط تم الإشارة إليها في فقرة سابقة، ويقوم بها كل من رئيس دائرة الإدارة والاتصال، ورؤساء الدوائر المعنية والمدير، أما الاجتماع الثاني فيحدد الترتيب النهائي للاحتياجات وفق التخصصات من خلال مجموعة من الجداول بالإضافة إلى محضر تسجل فيه التحفظات الواردة فيما يخص الطلبات المقدمة.

ترسل هذه الوثائق إلى فرع التكوين التابع للمديريات والذي يقوم بدوره بتفريغ المعطيات المستلمة في وثائق مخصصة ترسل عن طريق البريد رفقة وثيقة تحتوي على التعليق عن الأسباب التي دفعت المديرية لاختيار تلك التدريبات، إلى فرع النقل والأنابيب (TRC) بالجزائر العاصمة بصفتها الفرع المركزي المسؤول عن نشاط الصيانة كما تم الإشارة إليه سابقا، يقوم الفرع بتصفية أخرى للطلبات المقدمة وذلك بحضور ممثل عن مديريةية الصيانة بالأغواط بالاعتماد على أساسين هامين:

- أهداف المنظمة التي تسعى إلى تحقيقها؛
- تكاليف التدريب؛

ترسل الطلبات المقبولة بعدها إلى المديرية العامة المركزية للموارد البشرية في الجزائر العاصمة التي ترسل بدورها مخطط يحتوي على التغييرات الممكن تطبيقها، طبيعة التدريب، كآخر عملية تتضمنها خطوة تحديد الاحتياجات في المنظمة.

## 2- مرحلة تنفيذ التدريب:

تبدأ مرحلة التنفيذ مباشرة بعد وصول المخطط النهائي للمديرية العامة المركزية للموارد البشرية بالجزائر العاصمة والذي يحتوي على:

انطلاقاً من أن مرحلة التصميم والتنفيذ تمر بعدة مراحل جزئية تكون أغلبها موجودة في مخطط الإشعار الذي تبعته المديرية العامة المركزي للموارد البشرية من الجزائر العاصمة والذي يحتوي على:

- **عنوان البرنامج:** ويكون بشكل بسيط وواضح عن المهارات والمعارف التي يمكن اكتسابها منه.

- **الأهداف:** وهي تخص من جهة الأهداف العامة لمجمع سوناطراك في إطار الإستراتيجية التي تتبعها اتجاه المورد البشري مراعية في ذلك كل الأولويات، ومن جهة أخرى الأهداف التفصيلية التي تخص مديريةية الصيانة بالأغواط على وجه الخصوص.

- **محتوى التدريب:** أي المهارات والمعارف والسلوكيات التي يمكن أن يهتم بتطويرها هذا البرنامج، وهذه النقطة بالذات يتم مراجعتها بعناية، لأن المديرية لا يمكنها صرف مبالغ طائلة على برنامج محتواه لا يتناسب مع أهدافها.

وتتم عملية التنفيذ بإعلام الأفراد المعنيين بالتدريب عن طريق رؤساء الدوائر، من خلال إرسال قوائم الأفراد المستفيدين من البرامج التدريبية والجدول الزمني المخصص لها، وفيما يتعلق بتحديد الزمان والمكان والمراكز التي يجرى فيها التدريب ومن يقوم بعملية التدريب فكانت في السابق من المهام الموكل لفرع التدريب التابع لمديرية الأغواط، إلا أنه في السنوات الأخيرة أصبح من اختصاص المعهد الجزائري للبتترول (IAP) ببومرداس، فهو يعمل كوسيط بين المراكز التدريبية ومختلف المديريات التابعة لمجمع سوناطراك، حيث يقوم بعمليات التفاوض وخاصة في مجال التكاليف ويكون في اتصال دائم عن طريق البريد مع فرع التدريب للمديرية لإعلامه بآخر المستجدات التي أسفرت عنها عملية المفاوضات، وبعد الانتهاء من هذه العملية يرسل (IAP) الوثائق الخاصة بالبرنامج وتحمل في طياتها كل النقاط المشار إليها سابقاً بما فيها التكاليف التقديرية، أما نوع التدريب المطبقة على مستوى مديريةية الصيانة بالأغواط على سبيل المثال فتكون كالتالي:

• **التدريب المتخصص المهني:** هذا النوع من التدريبات يهدف إلى تلقين الأفراد الذين يستفيدون منه مهارات ومعارف متخصصة في مجال محدد جداً لا يمكن لأحد آخر أن يفهم محتواه سوى أهل الاختصاص (مثل التدريبات الخاصة بصيانة الآليات)، وهذا النوع كان في أغلب الأحيان يجرى في الخارج في معاهد متخصصة ومراكز تدريب عالمية، وفي كثير من الأحيان كانت سوناطراك تلجأ لصانع التكنولوجيا التي يراد التدرب عليها للقيام بتلك العملية، أما في الوقت الحالي وبعد تبني سوناطراك لسياسة ترشيد النفقات وتقليل التكاليف أصبحت أغلب الدورات التدريبية تجري على تراب الوطن وبحضور مدرّبين من الخارج، واعتماد المديرية لهذه الطريقة حقق لها استفادة من نقطتين هامتين:

1- تقليل التكاليف؛

2- مضاعفة عدد المستفيدين من التدريب (لمتدربين)؛

• **التدريب العادي:** وهو التدريب الذي يمكن لأي فرد من المديرية الحصول عليه إذا ادعت الضرورة (مثل تعلم مهارات الاتصال، الحاسب الآلي)، وهذا النوع لا يحتاج دفتر شروط وإنما يكون التسجيل مباشرة في مراكز التدريب الوطنية عن طريق مكتب التدريب التابع للمديرية. هذا وتجدر الإشارة إلى أن مدة التدريب يكون حسب الاحتياجات، ونوع العملية التدريبية، فقد تكون العملية التدريبية طويلة المدى داخل الوطن عموماً، وفي الحالات العامة والضرورية فإن المنظمة تستعين بمراكز التدريب التابعة للمنظمة، وتتراوح المدة الزمنية في هذه الحالة من 6 أشهر إلى 3 سنوات، كما أن هناك فترات تريض قصيرة الأجل تدوم من 15 يوم إلى 6 أشهر على الأكثر، أما بالنسبة للتكوين في إطار الملتقيات والندوات فيجب أن لا تتجاوز المدة 7 أيام، وتهدف الخطة التدريبية المتوسطة الأجل في الواقع ترجمة تنفيذية لسياسة التدريب للمنظمة التي تقرر تخصيص الموارد، والتي تهدف إلى إيجاد وصيانة وتطوير المهارات وذلك تماشياً مع المبادئ التوجيهية ومجموعة الأهداف الإستراتيجية وسياساتها في إدارة الموارد البشرية<sup>12</sup>، وباختلاف نتائجه حسب كل نوع من شهادة تغير الفئة المهنية إلى الترقية وشهادة تأهيل للقيام بمهام جديدة دون ترقية.

3- **مرحلة تقييم التدريب:** تمر عملية تقييم التدريب في مديريةية الصيانة بالأغواط بمرحلتين هما:

1- **التقييم المباشر** L'évaluation direct أو (à chaud):

ويكون مباشرة بعد الرجوع من المراكز التدريبية، وهو يخص ردود أفعال الأفراد اتجاه البرامج والمعارف التي تحصلوا عليها، ويكون ذلك من خلال ملاءمة استبيان التقييم المباشر.

2- **التقييم غير مباشر** Evaluation indirect أو (à froid):

ويكون بعد مدة محددة حسب طبيعة التدريب المحصل عليه، لأن بعض التدريبات الخاصة تستلزم من الأفراد ستة أشهر للبدء في التعامل مع الآلة، وتكون عملية التقييم هنا عن طريق استبيانات التقييم الغير مباشر الذي تقدم نسخة خاصة بالأفراد، وأخرى لرؤسائهم، ويعتمد هنا على الملاحظة بدرجة كبيرة لمعرفة مدى تطبيق المعارف والمهارات التي تحصلوا عليها ودرجة التغيير في السلوك، إنطلاقاً مما سبق يمكن جمع كل المعلومات السابقة عن إجراءات التدريب في سوناطراك وتلخيصها في الشكل الموالي:

## الشكل رقم 2 : أدوات وإجراءات لتنفيذ ورصد عملية التدريب



Source :Ghania Feghouli ; op cit ; p 07.

هذا وقد أوضحت السيدة : غنية فيغولي أن برامج التدريب الحالية بالمنظمة تهدف إلى :

- ☞ رفع إستراتيجية تطوير الكفاءات والمهارات.
- ☞ كما يعمل على نشر اليقظة الإستراتيجية من خلال المادة التدريبية.
- ☞ يعمل على الدفع بالمنظمة نحو إرساء ثقافة المشاركة والتطوير المستمر.
- ☞ يمول المعارف والمهارات المهنية، وضمان تقاسم ونقل المعارف باستخدام إدارة المعرفة والتعلم الإلكتروني<sup>13</sup>
- وتسعى المنظمة من خلال برامج التدريب والتطوير نحو تحقيق التميز من خلال موردها البشري الذي يساعدها في تحقيق قيمة المنظمة التي تتكون على العناصر التالية: الاحترافية والتنافسية، احترام الالتزامات، الاعتراف بالمهنية التي تمتلكها المنظمة، وذلك من خلال النقاط الهامة التالية:
- ☞ تحسين نوعية التدريب الأكاديمي عن طريق التطبيق
- ☞ تقييم الكفاءات بعد التعرف عليها.

## ١٤ وإعادة تدريب الموظفين التنفيذيين في مكان العمل.

هنا يمكن ملاحظة أن قيمة ووزن المنظمة مرهون بموردها البشري الذي يتطلب منها الاعتناء والتواصل والتطوير المستمر عن طريق برامج تدريبية فعالة وقت الحاجة إليها.

### خلاصة

نظرا 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، وهو ما 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 المثال. وفي هذا الصدد فإنه على منظمة سوناطراك أن تستمر في بذل جهودها الخاصة بالاهتمام بموردها 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 وزبائننا، ولن يتحقق هذا إلا إذا اعتبرت المنظمة المورد البشري رأس مال والتدريب استثمار، فلا بد للاستثمار من عائد سواء على المدى الطويل أو القصير، وقد أظهر التدريب سرعة في استجابة المتدرب لهذه التحولات الحيطية به فيكون بذلك داخلها لا خارج مجالها، ما ينعكس بدوره على المنظمة من خلال تميزها سواء في قيادة التكلفة أو التميز في المنتجات المقدمة التي تتطور وتحسن باستمرار بتحديد 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 لتسهم جميعها بالرقى بمستوى الانجاز والسلوك العام داخل المنظمة. فالمورد البشري شكل وما زال الأساس والحرك 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 تتولد 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.

## الهوامش

1. www.alittihad.ae/wajhatdetails أمان محمد، اقتصاد المعرفة... والكفاءات البشرية، جريدة الإتحاد الإلكترونية، الجمعة 22 شوال 1431 - 01 أكتوبر 2010م.
- 2 . بوفلحة غيات، الجودة الشاملة وعوائق تطبيقها في المؤسسات الجزائرية، ملخصات، ص ص32،13.
- 3 . الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 10 - 09 مارس 2004 ، ص 258.
- ✽ يعرف المناخ التنظيمي على أنه الانطباع العام والمتكون لدى أعضاء المنظمة والمتضمن متغيرات عديدة كأسلوب معاملة المديرين لمؤسسيهم وفلسفة الإدارة العليا وجو العمل وظروفه ونوعية الأهداف التي تبغي المنظمة تحقيقها.
- 4 . صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة (الكفاءات) المهارات ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 10 - 09 ، جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، مارس 2004 .
- 5.houria mecif ; vers une fonction formation proactive ; synergies 16 la revue RH ; le trimestriel de la DCG-RH ; du groupe Sonatrach- décembre 2009 ; p21.
- 6.Ressources humaines, plan de formation 2002, p 04.
- 7.M.belkahla, politique et stratégie de formation « adapter les compétences» , la revue ressources humaines n5, janvier / février 2005, p 25.
- 8.M.lounas et H.belkahla , La formation dans la conduite du changement , , la revue ressources humaines n5, Janvier/février, 2005, pp 21.
- 9.Cellule coordination des projets RH, projet rémunération, la revue ressources humaines n 4, novembre / décembre ; 2004 ; p32.
- 10.houria mecif ;op cit ; p21.
- 11.RHC synthèse groupe communication, « la formation du personnel: une priorité au sein de Sonatrach », **la revue ressources humaines** n 1, mai 2004, p 21.
- 12 .M.belkahla ; la gestion du processus de formation ; n 2- novembre 2005 ; la revue ressources humaines ; n 8-novembre 2005 ; p 21.
- 13.Ghania Feghouli ; op cit ; p 06.
- 14.Mohamed Lounas ; synergies 13 ; « acteur et partenaire de choix » ; le bimestriel de la DCG ; RH du groupe Sonatrach ; Mai 2008 ; p 17, 18.

## الترويج وأهميته في تنشيط القطاع السياحي بالجزائر

### - دراسة حالة ولاية جيجل -

بلقاسم تويبة ، أستاذ مساعد أ

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

جامعة بجيجل

د.مراد زايد ، استاذ محاضر أ

كلية ع. الاقتصادية وع. التجارية وع. التسيير

جامعة الجزائر 3.

#### ملخص

هدفت هذه الدراسة الى تحديد طبيعة وأبعاد الحركة السياحية لولاية جيجل ،واقترح كفية تفعيلها وتعزيزها من خلال تطبيق تقنيات الترويج السياحي ، من أجل استقطاب هذا القطاع السياحي الخالية الجزائرية، وإسترجاع السواح الجزائريين المتجهين للخارج ، وتشجيع العائلات الجزائرية على قضاء عطلهم في المواقع السياحية لهذا القطاع،والعمل على جذبهم باستخدام آليات تسويق الخدمات ، والترويج الترويجي السياحي المناسب لهؤلاء السياح (العملاء).

#### Résumé

Le potentiel touristique de la région de Jijel est considéré comme étant unique par les spécialistes car il est composé de paysages terrestres et marins exceptionnels et des sites datant de la période punique. La wilaya de Jijel s'inscrit dans le développement du tourisme durable de par l'alliance de la mer et de la terre et le mariage de la nature et l'histoire. Les potentialités se distinguent au niveau du littoral par l'existence d'une corniche avec criques, îles, îlots et sites se succédant et parsemée de 50 plages de différentes textures appelant au développement d'un tourisme balnéaire de haute facture.

## تمهيد:

شهدت صناعة السياحة وتيرة نمو سريعة ، مما جعلها في مصف الصناعات الكبرى على المستوى العالمي ، حيث وصفتها المنظمة العالمية للسياحة في تقرير لسنة 2000 بأنها صناعة القرن الواحد والعشرين ، ويتوقع لها المزيد من النمو والازدهار على المدى البعيد ، كما أكد الخبير (John Nibitt) بأن هناك ثلاث صناعات تقود الاقتصاد العالمي خلال الألفية الثالثة وتمثل في صناعة الاتصالات وتكنولوجية المعلومات ، وصناعة السياحة .

لقد أدركت دول العالم المتقدمة والنامية على حد سواء هذه الحقيقة مما دفع بها إلى تطوير وتنمية ثرواتها السياحية ، وبادرت إلى تشييد مرافق استقبال و إيواء السياح: من فنادق وقرى سياحية ، وشراء وسائل النقل الجوي والبحري... الخ ، حتى تكون قادرة على المنافسة والحصول على أكبر مداخيل اقتصادية ممكنة ، فضلا على اعتبارها كوسيلة للتفاهم السياسي والاجتماعي والثقافي ، وتحقق التنمية الاقتصادية .

والجزائر وبالرغم مما تمتلكه من ثروات سياحية هائلة ، تبقى نتائجها المحققة جد ضعيفة على مستوى السياحة الخارجي مقارنة بأشقائنا في الجوار، وتصنف الجزائر ضمن الدول الأقل جذبا للسياح الأجانب فحصتها من السوق السياحية الإفريقية لا تمثل الا 1,1% مقابل 20,8% لجنوب إفريقيا، و19% لتونس ، و14,9% للمغرب، وليس هذا فحسب بل حتى السياحة الداخلية لم ترق إلى المستوى المطلوب لتلبية حاجات أفراد المجتمع على أقل تقدير .

وعليه نلاحظ تسرب السياح المحليين إلى الدول المجاورة حيث الخدمات الراقية ، وحسن المعاملة والاستقبال ، مما يعني وجود ثقافة سياحية لدى موظفي القطاع السياحي خاصة وأفراد المجتمع عامة عند أشقائنا في الجوار ، ويعود ذلك لتطبيق هذه الدول المجاورة لآليات ومفاهيم ترويج الخدمات السياحية بشكل جدي وفعال ، وتهيئة الظروف والتربة الصالحة لتوطين مبادئ وأسس هذا المفهوم الحديث ، الذي أصبح سلاح أساسي في جميع الدول ، والشغل الشاغل لكافة المؤسسات وخاصة الرائدة منها في مجال تقديم الخدمات مهما كان نوعها . وتأسيسا على ما سبق تطرح هذه الدراسة الإشكالية التالية:

ماهي أساليب وتقنيات الترويج السياحي ؟ وما دورها في تنشيط الحركة السياحية بولاية جيجل؟  
ونعالج بحثنا من خلال العناصر التالية :

- 1- سياسة الترويج السياحي؛
- 2- عرض للقدرات السياحية لولاية جيجل؛
- 3- تشخيص المزيج الترويجي السياحي لولاية جيجل؛
- 4- تقييم عملية ترويج السياحي وعلاقته بالحركة السياحية لولاية جيجل؛
- 5- النتائج والتوصيات .

## 1 - سياسة الترويج السياحي

### 1.1 : تعريف السياحة لقد ظهرت عدة تعاريف للسياحة ، منها ما يلي : (1)

- تعريف فيغنر ( Wegener ) « السياحة هي جميع أشكال السفر والإقامة للسكان غير المحليين » .  
- تعريف الجمعية البريطانية للسياحة في 1981: ومفاداة أن السياحة هي « مجموعة من الأنشطة الخاصة والمختارة التي تتم خارج المنزل وتشمل الإقامة والبقاء بعيدا عن المنزل » ونلاحظ أن هذين التعريفين يركزان على البعد المكاني لتعريف السياحة ، وكذا على مفهوم السائح ومن جوانب التقصير إهمالهما للجانب الوظيفي لظاهرة السياحة.

- تعريف ماكنتوش وزملائه عام 1994 ( Mcintosh Etal ) حيث ينص على أن السياحة هي : « مجموعة الظواهر والعلاقات الناجمة عن عمليات التفاعل بين السياح ومنشآت الأعمال ، والدول والمجتمعات المضيفة وذلك بهدف استقطاب واستضافة هؤلاء السياح والزائرين » (2) . يقر هذا التعريف بأن للسياحة أربعة عناصر أساسية وهي : السياح ، المؤسسات السياحية ، الحكومات والتي تمارس نوعا من الرقابة وتسهر على أمن وراحة السياح ، الناس الذين يسكنون المناطق السياحية والتي يقصدها السياح.

ومن التعاريف السابقة يمكن استخلاص التعريف التالي « السياحة هي نشاط اجتماعي واقتصادي يقوم به الإنسان من خلال التنقل والسفر خارج أماكن إقامته الأصلية لمدة محدودة من الزمن ما بين يوم وسنة للتمتع بوقت فراغه ، أو لأي هدف كان ، والتي لا يكون لها ارتباط بأي نشاط مريح أو نية الإقامة الدائمة ».

### 2.1 : مفهوم الترويج :

الترويج هو عملية اتصالية تسعى المؤسسة السياحية من خلاله إلى تحقيق جملة من الأهداف فماذا يعني الترويج ؟ وما هي أهدافه ؟ وكيف تحدث عملية الترويج ؟

1.2.1 : تعريف الترويج هناك عدة تعاريف تناولت الترويج ومن أبرزها ما يلي : (3) تعريف ( MC Carthy et Perrault 1988 ) على أنه « المعلومات المتواصلة بين البائع والمشتري بهدف التأثير في الاتجاهات والسلوك » ؛

وحسب ( Stonton وآخرون 1997 ) فالتررويج هو « أحد عناصر المزيج التسويقي للمؤسسة ، والذي يتم استخدامه لإخبار وحث وتذكير السوق بما تبيعه المؤسسة من منتجات وتأمل أن يكون هنالك تأثير لدى المستلم عبر أحاسيسه وسلوكه ومعتقداته » ؛

وحسب كوتلر فالتررويج يعني « نشاط إقناعي قائم على اتصال مباشر وغير مباشر مع جمهور المستهدف » (4) ؛

وتشير هذه التعاريف إلى الأسس التالية: (5) الترويج هو نشاط ديناميكي وأحد العناصر الحيوية للمزيج التسويقي ؛ - يتضمن الترويج عدد من العناصر الفرعية والتي تسمى بالمزيج الترويجي ، كونه نظام يتفاعل مع بقية الأنظمة الأخرى (عناصر المزيج التسويقي ) ؛ - الترويج هو وسيلة تسعى من خلالها المؤسسات لإقناع العملاء بمنتجاتها وخدماتها في أسواقها المستهدفة ؛

- تستعمل المؤسسة الترويج بهدف التأثير في البيئة المحيطة بها ، ولزيادة الطلب على منتجاتها ؛  
ومما سبق نستخلص التعريف التالي : الترويج « هو أحد فروع الإتصال التسويقي الذي تسعى من خلاله المؤسسة السياحية إلى إمداد السياح (العملاء) بالمعلومات بغرض تعريفهم وتذكيرهم وإقناعهم بمنتجاتها السياحية، والتأثير على سلوكهم لإخاذ قرار الشراء وتكراره وكسب ولائهم باستخدام وسائل الإتصال المناسبة (المزيج الترويجي) » .

**3.2.1 : أهداف الترويج** تسعى المؤسسة السياحية إلى تحقيق عدة أهداف من خلال نشاط الترويج من أهمها: (6)

- الإعلام : ويقصد به إتاحة المعلومات والبيانات عن المنتج السياحي للعملاء(السياح) الحاليين والمرقبين
- الإقناع : محاولة إقناع السياح المستهدفين والمحتملين بالتركيز على المنافع والفوائد التي سيحصلون عليها من استعمال المنتج والتي تحقق إشباع حاجاتهم ورغباتهم بشكل مرض .
- التذكير : يعني تذكير السياح من وقت لآخر بالمنتج السياحي حتى لا ينسونه ، ومن أجل الوصول إلى تعميق مستوى الولاء النسبي للعملاء ، وحتى لا يتجهون إلى منتجات المنافسين .
- التعزيز : ويعني تدعيم مواقف الآراء الحالية الإيجابية للسياح نحو المنتج السياحي ، لتقوية الشعور بالرضا بعد الشراء ولتكرار الشراء باستمرار .
- الاهتمام : إثارة اهتمام السياح المستهدفين والحاليين ، وتكوين صورة ذهنية جيدة عن المؤسسة والمنتج
- مقاومة الجهود الترويجية للمنافسين ، وزيادة حجم المبيعات .
- بذل الجهد من أجل التأثير في الآراء والمواقف السلوكية السلبية للعملاء وتحويلها إلى مواقف إيجابية تجاه المنتج السياحي والمؤسسة (7) .

- التوسع في تقديم الخدمات السياحية حسب حاجات السوق المستهدفة التي تعتبر هدفا مرحليا لخدمة العميل في المدى البعيد ، مثلا: الترويج لمنتج السياحة العلاجية في مواسم معينة ، كعطلة المدارس ، وذلك من خلال تعريف وتذكير السياح المستهدفين، وحثهم على تجربة هذا المنتج السياحي وإقناعهم بقدرته على إشباع حاجاتهم لقضاء وقت فراغهم . (8)

وهناك أهداف الترويج التي ترتبط بمراحل عملية الشراء وهي (9) :

قبل مرحلة الشراء : وتمثل في تخفيض المخاطرة المدركة ، تطوير صورة المؤسسة تطوير صورة جودة المنتج السياحي ، زيادة المعرفة، زيادة احتمالية الشراء ؛

أثناء مرحلة الشراء : وتمثل في تعزيز رضا العميل ، دعم وتعزيز الصورة عن الجودة والنوعية ، زيادة سلوك تكرار الشراء ؛

بعد مرحلة الشراء :وتحتوي تخفيض درجة الندم أو عدم الرضا عن طريق طمأنة العملاء (السياح) بصواب قرارهم الشرائي ، تصحيح أو تقوية الصورة المدركة، فالخبرة والتجربة السابقة للعميل تؤثر على قرار استمرار العلاقة ، وتكرار الشراء.

**3.1 : عناصر المزيج الترويجي :** المزيج الترويجي يمثل مجموعة من أدوات الاتصال التي تتفاعل وتتكامل معا لتحقيق الأهداف الترويجية للمؤسسة وهي الإعلان ، البيع الشخصي، العلاقات العامة، الدعاية والنشر ترويج المبيعات ، الانترنت، ونتاجها بإيجاز.

### 1.3.1 : البيع الشخصي للخدمات السياحية

يعرف بأنه «التقديم الشخصي والشفهي لسلمة أو خدمة أو فكرة بهدف دفع العميل المرتقب لشرائها أو الاقتناع بها»<sup>(10)</sup> كما يعرف أنه «عملية تقدم شفوية من خلال محادثة شخصية مع مشتري محتمل ، أو أكثر بهدف إتمام عملية البيع»<sup>(11)</sup> وعلى ضوء ما سبق نستخلص بأن البيع الشخصي يمثل : - على أنه عملية اتصال شخصية ومباشرة بين رجال البيع والعميل المستهدف ؛ - ويكون في شكل حوار ومواجهة شخصية وتفاعل نفسي بين الطرفين (البائع والعميل) من خلال أسلوب إقناعي لإتمام عملية البيع ، وكذا فهو اتصال شخصي مدفوع الأجر ؛

ومن خصائص البيع الشخصي : يسمح بمعرفة ردود فعل العملاء (السياح) بشكل مباشر وسريع والتي تتزامن مع وقائع الحوار البيعي مما يمكن المؤسسة من تعديل مزيجها الترويجي والتسويقي وفقا لحاجات السياح المستهدفين كما يتميز بإرتفاع التكلفة نظرا لإرتفاع أجور وعمليات رجال البيع<sup>(12)</sup> .

### 2.3.1 : تنشيط (الترويج) المبيعات في السوق السياحي

تعتبر الأساليب الترويجية التي تستعملها المؤسسات السياحية لزيادة حجم الطلب على برامجها السياحية ، وجذب السياح وقد عرف كوتلر ترويج المبيعات على أنها « استخدام الوسائل المختلفة ذات التأثير الفعال التي تسعى إلى تسريع أو تقوية ردود الأفعال الإيجابية للعملاء» أما Stanton فيرى بأنها «جسر العبور بين البيع الشخصي والإعلان ، خاصة بالنسبة للتنسيق الجهود بينهما»<sup>(13)</sup> . و من أهداف تنشيط المبيعات ما يلي :<sup>(14)</sup> زيادة حجم المبيعات بالأخص في حالة الركود السياحي ، الترغيب في تكرار الشراء مواجهة نشاط المنافسين ، المحافظة على العملاء ، وتحفيز وتشجيع العملاء على تجربة المنتج الجديد ؛

و تستخدم المؤسسات السياحية وسائل عدة في ترويج مبيعاتها منها ما يلي :<sup>(15)</sup> المعارض السياحية المحلية والدولية - المؤتمرات والندوات السياحية وغير السياحية ؛

- المسابقات والمهرجانات والجوائز ؛ الهدايا : الهدايا التذكارية المقدمة مجاناً للسياح مع كتابة اسم المؤسسة السياحية عليها والهدايا الترويجية تقدم للعملاء الدائمين كالتخفيضات السعوية ، أو زيارة مجانية لموقع سياحي ... الخ ؛

- المعارض : ويتم فيها تقديم أفلام سياحية ، عرض اللباس التقليدي ، الفلكلور الشعبي التحف ، والملصقات الخاصة بالمناطق السياحية والحياة الحيوانية ، النباتية ... الخ .

ومن وسائل ترويج المبيعات أيضاً <sup>(16)</sup> : نوافذ العرض ( واجهات المحلات ) و النشرات التوضيحية ؛ لوحات العرض (اللافتات) و رعاية المناسبات والأحداث العامة (حصة متلفزة) ؛ مبيعات الفرص، الطابع الترويجية وسائل أخرى مثل : الحوافر المادية لرجال البيع الخصم النقدي للوسطاء، اللقاءات والاجتماعات ،تقديم عينات من المنتج بالجمان .

**3.3.1 : النشر (الدعاية) السياحية** : للنشر دورا بارزا في الترويج السياحي وعادة يكون في شكل أخبار توضح حقائق ومعلومات في المجال السياحي ، وحسب (عبد السلام أبو قحف ) فالنشر يعني « رسالة أو معلومات خاصة بالمؤسسة تظهر في وسائل الإعلام في شكل خبر أو عدة أخبار عن المؤسسة أو منتجاتها ... الخ دون أن تتحمل نفقات » <sup>(17)</sup> .

وعليه فإن النشر يتميز بالخصائص التالية : النشر هو وسيلة ترويجية مجانية تحمل رسالة أو خبر يث مرة واحدة ؛

- يتميز النشر بالمصادقية لأنه صادر من جهات محايدة ؛ النشر عام لا يختص ب فئة معينة ، ولا يمكن السيطرة عليه من قبل المؤسسة ؛ النشر هو اتصال غير شخصي من طرف جهة غير معروفة من خلال وسائل الإعلام ؛

- يهدف إلى تعريف الجماهير دون إقناعهم ، لا توجد مرونة في الرقابة على النشر ، له فرصة وحيدة لنقله من خلال وسائل الإعلام ، وهو يمثل جزء لا يتجزء من المادة الإعلامية <sup>(18)</sup> .

ومن الأساليب التي يمكن للمؤسسة السياحية استغلالها لاستخدام أسلوب النشر هي : <sup>(19)</sup> تزويد الصحف والمجلات بالمعلومات ذات القيمة الإخبارية عن المؤسسة السياحية وخدمتها ؛ إستمالة بعض الصحفيين لزيارة المنطقة السياحية وتزويدهم بكل البيانات التي تسمح لهم بنشر مقالات ؛ استغلال مناسبات خاصة ( زيارة شخصية هامة للبلد، إقامة معرض، مهرجان) ودعوة وسائل الاتصال: التلفزة ، الصحافة ، لنقل صورة عما شاهدوه ؛ كما يمكن لرجال التسويق صياغة المعلومات السياحية على شكل أخبار جذابة لإثارة وسائل الإعلام من أجل البحث عن المزيد من التفاصيل ، واستغلال بعض المناسبات ، كاليوم العالمي للسائح ، ظهور بعض المشاكل السياحية ورأي المؤسسة فيها ، عيد تأسيس المؤسسة السياحية ، لتمرير المعلومات للسائح المستهدف <sup>(20)</sup> .

وهناك عدة وسائل للنشر منها :<sup>(21)</sup> الوسائل المطبوعة والمقروءة : وتتضمن الصحف ، المجالات ، الكتب ، الملصقات ... الخ ؛

- الوسائل المسموعة : وتشمل الإذاعة، مكبرات الصوت ، الكلمة المنطوقة ؛

- الوسائل السمعية البصرية: التلفاز، السينما، المسارح، الفيديو... الخ .

#### **4.3.1 : العلاقات العامة** : تعني فن الاتصال بالجمهور (أفراد ، جماعات ، مؤسسات ، هيئات

، منظمات... الخ) التي تتعامل معهم المؤسسة السياحية وحسب Stanton فالعلاقات العامة هي « أداة إدارية تهدف إلى إحداث تغيير مرغوب في الإتجاهات نحو المؤسسة ومنتجاتها وسياساتها »<sup>(22)</sup> .

وعليه يمكن القول بأن العلاقات العامة هي ذلك النشاط التي تسعى من خلاله المؤسسة إلى تكوين علاقات إيجابية وتوطيدها مع جمهورها الداخلي والخارجي لتحقيق الإنسجام والتفاهم المتبادل .

**أ / أهداف العلاقات العامة** : وهناك جملة من الأهداف تسعى المؤسسة السياحية لتحقيقها من خلال علاقاتها العامة :<sup>(23)</sup>

تعريف السياح بالبرامج السياحية من قبل المؤسسة السياحية ، من خلال وسائل الاتصال ذات الانتشار الواسع ؛

إحداث نوع من التوازن بين العرض والطلب السياحيين من خلال معرفة حاجات ورغبات السياح غير المشبعة ومعرفة قدراتهم المالية وخصائصهم ، والعمل على إشباعها ؛ قيام المؤسسة السياحية بتفضيل الاتصال وتشجيعه بين مختلف مستوياتها الادارية. ترسيخ صورة ذهنية جيدة للمؤسسة السياحية كما تهدف إلى تحسين الوعي ، إيجاد المصدافية ، مواجهة المنافسة ، تحفيز رجال البيع والوسطاء ، تفعيل عناصر الترويج والتسويق... الخ<sup>(24)</sup> .

**ب/ وسائل تنمية العلاقات العامة** : ومن هذه وسائل التي تنمي العلاقات العامة وتجعلها عنصرا حيويا في المزيج الترويجي ما يلي :<sup>(25)</sup> - عرض نشرات وأخبار صحفية خاصة بالمؤسسة ودورها ؛ تقديم مقالات في الصحف والمجالات المهنية والمتخصصة ؛ المشاركة في الأنشطة الاجتماعية للمجتمع .

#### **5.3.1 : الإعلان السياحي** : يعتبر الإعلان أحد العناصر الرئيسية في المزيج الترويجي ، وهذا لمساهمة

الجبارة في تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة بكفاءة وفعالية ، ومن أبرز التعاريف التي لقيت نوع من الإجماع تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق للإعلان على أنه « وسيلة غير شخصية ، لتقديم السلع والخدمات أو الأفكار بواسطة جهة معلومة، ومقابل أجر مدفوع »<sup>(26)</sup> . ومن هذا التعريف يمكن استنتاج الخصائص التالية للإعلان :

- أداة إتصالية غير شخصية وغير مباشرة أي عملية اتصال جماهيرية ؛ يصدر الإعلان من جهة معلومة الشخصية ( المعلن ) ومؤسسة الإعلان مقابل أجر ؛ فن الإغراء والاقتناع ، الموجه للعملاء الحقيقيين والمحتملين ؛

- يساعد العملاء على التعرف عن حاجاتهم وكيفية إشباعها من خلال وسائل الاتصال الواسعة الانتشار .

والإعلان في الميدان السياحي فهو يعني « تلك الجهود الغير الشخصية التي تعمل على التأثير في وجدان وعواطف و مدركات السياح وتوجيه سلوكهم السياحي نحو التعاقد (الشراء) على برنامج سياحي معين أو على خدمات سياحية لمؤسسة سياحية محددة »<sup>(27)</sup>  
أ/ أهداف الإعلان السياحي : ومن أهمها ما يلي: <sup>(28)</sup>

- التقدم والتعريف بالخدمات السياحية والمواقع والمؤسسات السياحية ؛تكوين صورة ذهنية إيجابية للمنطقة السياحية المعلن عنها ؛زيادة عدد السياح إلى المنطقة المعلن عنها ؛زيادة المبيعات وتوسيع الحصة السوقية للمنطقة السياحية ؛

- تسهيل مهمة الوكالات السياحية ومنظمي الرحلات والوسطاء لعرض برامجهم السياحية وإقناع السياح المحتملين لقبولها ؛

- خلق الوعي وإثارة الانتباه للعملاء حول المؤسسة وخدماتها السياحية،و توليد الاهتمام بتحفيزهم على البحث عن المعلومات حول الإعلان وموضوعه , تحويل الاهتمام إلى رغبة لتجريب الرحلة السياحية ثم حثهم على القيام بالتصرف ، أي اتخاذ قرار الشراء وهذا ما يعرف بنظام (AIDA) (\* )، وهو يمثل مجموعة أهداف الإعلام التي تتحقق من خلال الخطوات المتسلسلة لهذا النظام <sup>(29)</sup> .

### ب/ وسائل الإعلان السياحي :

كما أن الإعلان السياحي يتم من خلال استعمال وسائل متعددة لكل منها إيجابيات وسلبيات<sup>(30)</sup> ويمكن تصنيفها في المجموعات <sup>(31)</sup> التالية :وسائل مطبوعة : وتشمل الصحف ، المجلات ،الدوريات،الكتب،الأدلة السياحية،النشرات الدعائية،اللافتات والملصقات ؛  
وسائل مرئية: الإعلانات الضوئية،المعارض،الإعلام، الشارات ،النماذج السياحية المصغرة ،الأزياء الوطنية ؛

وسائل صوتية : المؤتمرات،الندوات ، المحاضرات، الإذاعة ؛

وسائل مرئية وصوتية : الأفلام السينمائية، التلفزيون ،الفيديو ، المسابقات الرياضية، الفرق الشعبية ، العروض المسرحية ؛

وكالات السياحة والسفر: تقوم بدور إعلاني هام عن السياحة وتقدم خدمات ومعلومات واستشارات ، وتحضير الرحلات السياحية بالتنسيق مع وسائل النقل والإقامة ... الخ ؛

المكاتب السياحية : تقوم بالترويج للسياحة خارج الوطن ، وتزود المؤسسات السياحية والسواح بمختلف المعلومات السياحية ، وكذا تسعى للمشاركة في المؤتمرات والندوات السياحية لغرض عرض الإمكانيات السياحية للدولة في الخارج <sup>(32)</sup> , وهي مكاتب رسمية تابعة للدولة تفتتح في دول أخرى .

### 6.3.1 : الترويج عبر الشبكة(الانترنت): بإمكان المؤسسة السياحية استخدام الشبكة لترويج

خدماتها السياحية وهذا لعدة أسباب منها<sup>(33)</sup>: التوسع في النشاطات التسويقية؛ يمكن لها التنافس في السوق بغض النظر عن الحجم لأنه يتيح فرص متساوية لكل المؤسسات ؛ يمكنها من فتح قناة اتصال مباشرة مع عملائها .

ومن الخدمات التي يمكن أن توفرها الشبكة: <sup>(34)</sup> تأسيس موقع على الشبكة ، البريد الإلكتروني ، واجهة العرض الإلكتروني ، المجموعات الإخبارية ، قوائم البريد (مستخدمي الانترنت ) ، المناقشات (المحادثات ) . ومن مزايا الإعلان في الشبكة<sup>(35)</sup> :إمكانية استخدامه من جانب المؤسسات السياحية ، بغض النظر عن حجمها وذلك على حد سواء ؛ لا توجد حدود قصوى لمساحة الإعلان بالمقارنة بوسائل الإعلان الأخرى ؛سرعة الوصول إلى المعلومات مقارنة بالبريد السريع أو حتى بالفاكس ؛التسويق يتم بخصوصية شديدة ويوفر الراحة التامة للمؤسسة ؛انخفاض تكلفة الإعلان مقارنة بوسائل الإعلام ؛ التواصل الفعال مع الشركاء والعملاء بإلغاء المسافات والحدود ؛خفض تكلفة العمالة (الوسطاء) ؛

- تقديم خدمات على مدار الوقت 24/24 سا و7 أيام /7 أيام ؛سهولة جمع المعلومات وسرعة نشرها وتوزيعها ؛

- تحسين صورة المؤسسة من خلال تحسين خدمة الاتصال بالعملاء.

## 2 - عرض للقدرات السياحية لولاية جيجل :

**1.2 تقديم الولاية:أ/الموقع:** تحتل ولاية جيجل موقعا استراتيجيا هاما في الشمال الشرقي للجزائر، فهي تتربع على مساحة 2.398,63 كلم<sup>2</sup>، تطل على البحر الأبيض المتوسط بشريط ساحلي طوله 120 كلم. ب/حدود الولاية:من الشمال: البحر الأبيض المتوسط.ومن الشرق: ولاية سكيكدة، ومن الغرب: ولاية بجاية.من الجنوب: ولايتي قسنطينة و ميلة.

## 2.2 المتاحات و المواقع السياحية لولاية جيجل: <sup>(36)</sup>

### 1.2.2 متاحات طبيعية:

◀ **الشريط الساحلي:** امتداد طبيعي على طول 120 كلم ،فمن زيامة المنصورية غربا إلى واد الزهور شرقا تصادفك شواطئ وخلجان متناثرة هنا وهناك ، و نوادر طبيعية أخرى ، و يضم الساحل الجيجلي 50 شاطئ منها الشواطئ ذات الرمال الذهبية الواسعة و الشواطئ الصخرية.

◀ **الكورنيش الجيجلي:**تمثل في أجراف صخرية ملامسة للبحر ممتدة من زيامة المنصورية إلى العوانة تتخللها غابات الفلين. يمتاز بندرة جماله فهو يعد من أجمل المواقع على المستوى العالمي.

الكهوف العجيبة: تقع بين العوانة و زيامة منصورية على بعد 35 كلم عن مدينة جيجل ، تم اكتشافها سنة 1917 عند شق الطريق الوطني رقم 43 ، و تعد من عجائب الطبيعة من حيث الشكل و النقوش التي صنعتها الصواعد و النوازل ، وهي الآن مجهزة و مفتوحة لاستقبال زوارها.

غار الباز: موقع يعود إلى ما قبل التاريخ و هو عبارة عن مغارة واسعة مفتوحة على الطريق بزيامة منصورية، تم تهيئته لاستقبال كل فئات الزوار من أجل تطوير السياحة العلمية و التربوية.

المحمية الطبيعية لبني بلعيد: تم اختيارها عام 1996 في إطار مشروع MEDWET من طرف المجموعة الاقتصادية الأوروبية. تتميز هذه المحمية باحتضانها الطيور و نباتات جد نادرة.

### جزر و شبه الجزر:

الجزيرة الصخرية: أهم ما يميز الجهة الغربية للشريط الساحلي بولاية جيجل هو وجود الجزيرة الصخرية بالعوانة و التي تدعى أيضا محليا -الذزيرة-.

شبه الجزيرة: توجد شبه الجزيرة الصغيرة ببويلاطن و أيضا جزيرة برج بليدة التي تدعى أندرو.

الحظيرة الوطنية لنازة: هي محطة لجذب السياح الباحثين عن الترفيه و الراحة، فالطابع المتميز لغابات الحظيرة الوطنية يساهم في تطوير السياحة الجبلية. تتربع الحظيرة على مساحة 3807 هكتار، تتميز بتنوع غطائها النباتي و تركيبها الحيوانية حيث تحتوي 15 نوع من الثدييات من بينها 11 نوع محمي من طرف القانون و 134 نوع من الطيور موزعة بين الجوارح و الطيور المائية.

حظيرة الحيوانات: موقع سياحي هام، متواجد بكسير - بلدية العوانة - هيئ لاستقبال الزوار ابتداء من شهر جويلية من عام 2006، أهم ما يميز الحظيرة هو احتضانها لعدة أنواع من الحيوانات النادرة و المحمية من طرف القانون و أشكال مختلفة من الطيور موزعة بين الجوارح و الطيور المائية، و هذا ما جعلها محطة لتنهافت العديد من الزوار.

المنار الكبير (رأس العافية): تم إنجاز سنة 1865 من طرف الحرفي "شارل سالف" الذي كانت مهنته النقش على الحجارة. هدفه الأساسي هو توجيه البواخر إلى بر الأمان.

البحيرات الطبيعية: يتواجد على مستوى الولاية 03 بحيرات طبيعية

بني بلعيد(دائرة العنصر): يحتل 120 هكتار و يحوي مالا يقل عن 23 نوع من الطيور. و هو معروف على المستوى العالمي.

بحيرة غدير بني حمزة(القنار دائرة الشقفة): يحتل مساحة حوالي 36 هكتار و به ما لا يقل عن 32 نوع من الطيور.

بحيرة غدير المرح (الظاهير) : بجماله الفريد يتربع على مساحة 05 هكتار .

◀ **أهم الغابات:** حيث تتميز ولاية جيجل بغابات كثيفة تتمتاز بمناظرها الخلابة المشجعة على السياحة الجبلية والصيد ، إذ تقدر مساحتها الإجمالية بحوالي 115.000 هكتار و من أهم غاباتها : **غابة قروش ، غابة إيدم ، غابة الماء البارد** بتاكسانة

وتتميز هذه الغابات بثروة نباتية و حيوانية متنوعة يمكن بفضلها لعب دور هام في التنمية السياحية غير الشاطئية خاصة الصحية ، الدراسية ، الصيد و التجولية و الإستجمامية.

**2.2.2. متاحف ثقافية:** ولاية جيجل ليست سياحية من أجل ندرة طبيعتها فحسب، بل هي كذلك لاحتوائها على مواقع و معالم أثرية و تاريخية ناتجة عن تعاقب عدة حضارات عليها.

#### أ/ المواقع الأثرية و التاريخية:

فترة ما قبل التاريخ : \* موقع تاميلا ببلدية الأمير عبد القادر . \* جبل مزغيطان. \* كهوف الشتاء ببلدية جيملة . \* الكهوف العجيبة بالريامة منصورية .

الفترة الفينيقية : \* قبر بحالة جيدة في جبل سيدي أحمد أمقران. \* آثار ميناء فينيقي بجيجل. \* مقبرة فينيقية بالرابطه ببلدية جيجل .

الفترة الرومانية : \* آثار مدينة رومانية " شوبة " بالريامة منصورية . \* فسيفساء بالطوابية ببلدية جيجل .

فترة الأتراك : \* قبر الباي عصمان بأولاد عواط .

الفترة الإستعمارية : \* المنار الكبير لرأس العافية تم بناؤه سنة 1865 من طرف شارل سالفا .

فترة ثورة التحرير الوطنية : \* مغارات مهيئة لإستقبال المجاهدين ، مستشفيات ومخابئ للجيش .

ب/متحف كتامة: و هو المتحف الوحيد على مستوى الولاية، كان في الأصل مدرسة قرآنية أسسها الشيخ عبد الحميد بن باديس عام 1939، و بعد الحرب التحريرية أصبحت مقرا للمكتب الثاني للجيش الفرنسي، و بعد الاستقلال عادت لنشاطها الأول، ثم مدرسة لصغار الصم البكم إلى غاية 1993 حيث حولت إلى مقر لمتحف جيجل.

ج/ الصناعات التقليدية: إن تنوع الثروات التي تزخر بها الولاية و الطابع السياحي المميز لها جعل الحرفيين يتفننون في إبداع أنماط مختلفة من الأدوات التقليدية أهمها: صناعة الأواني الخشبية، صناعة السلالة، الصناعات الجلدية، صناعة الفخار و المزهريات، صناعة الأدوات الخشبية.

د/ شواطئ الولاية: بعد الاجتماعات المختلفة للجنة الولائية لفتح ومنع الشواطئ للسباحة و حسب الخرجات الميدانية للجنة المختلطة أشغال عمومية، سياحة، بيئة و حماية مدنية تم التحديد الفعلي والنهائي للشواطئ الموجودة على طول الشريط الساحلي، حيث تم إحصاء 50 شاطئ بين المهيا والغير مهيا وحتى الممنوع وهي كالتالي:

- ♦ الشواطئ المسموحة للسباحة: بلغ عددها 23 شاطئ أي ما يعادل 46% من إجمالي الشواطئ .
- ♦ الشواطئ الغير مسموحة للسباحة: بلغ عددها 27 شاطئ منها 23 شاطئ غير مهياً و 04 شواطئ ممنوعة

### 3.2.2 هياكل الاستقبال بالولاية:

أ/طاقات الإيواء المستغلة و التوافد عليها في سنة 2011 : (37)

1/الفنادق: 26 وحدة فندقية بطاقة استيعاب 2 124 سرير

ملاحظة: تدعيما للحظيرة الفندقية تم الترخيص بالاستغلال لفندق حضري جديد بطاقة استيعاب 74 سرير.

2/المخيمات العائلية و مراكز العطل: تم خلال هذا الموسم استغلال 21 مخيم عائلي بطاقة إجمالية 5 109 سرير.

3/مراكز العطل: 06 مراكز تابعة لقطاع الشبيبة و الرياضة.

4/المؤسسات التربوية: و التي جاءت لتعزيز العرض في هياكل الإيواء بعدد 27 مؤسسة ما بين مدارس، إكماليات و ثانويات. ليصبح العدد الإجمالي من الهياكل المسخرة 80 مؤسسة إيواء.

ملاحظة: رغم تسجيل ارتفاع في المعدل المتوسط للإقامة إلى 07 زبون / الليلة فإن عدد المتوافدين على مثل هذه المرافق قد شهد نقصا واضحا و ذلك لانتشار ظاهرة الإقامة عند القاطن.

ب/ هياكل استقبال أخرى: بالإضافة إلى هياكل الاستقبال المتمثلة في الفنادق و المخيمات، تتوفر الولاية أيضا على هياكل استقبال أخرى لا تقل أهمية عن سابقتها لما توفره من راحة و استحمام لزوارها تتمثل في:

♦ **بيوت الشباب:** تتوفر الولاية على 04 بيوت للشباب بطاقة استيعاب تقدر بـ 270 سرير تتوزع كما يلي:

بيت الشباب - الطاهير، بيت الشباب - تاكسنة - ، بيت الشباب - زيامة منصورية - ، بيت الشباب جيحل.

♦ **مراكز اصطيف:** مركز وكالة أنالج بيرج بليدة - العوانة -

♦ **مقصورات سياحية:** 11 مقصورة بشاطئ بني بلعيد - بلدية خيري واد عجول

ج / النشاطات المتعلقة بوكالات السياحة و الأسفار: توجد بالولاية خمس وكالات للسياحة و الأسفار معتمدة من طرف اللجنة الوزارية للاعتمادات. تنحصر نشاطاتها على بيع التذاكر، تنظيم الرحلات و العمرة بالإضافة إلى استغلال مخيمات عائلية و مراكز العطل. وهذه الوكالات هي :

الكورنيش - قرطبة للخدمات والسفر - لاكالاش - العربي للسياحة والأسفار - النادي السياحي T.C.A الجزائري .

د/ الدواوين و الجمعيات السياحية:توجد بالولاية 08 دواوين سياحية معتمدة، من أهم نشاطاتها التعريف بالمنتج السياحي المحلي و ترقيته عن طريق إقامة معارض محلية و المشاركة في التظاهرات الوطنية.وهي : الديوان المحلي للسياحة - إيجيلي الديوان المحلي للسياحة - العوانة الديوان المحلي للسياحة القنار -ديوان المحلي للسياحة سيدي عبد العزيز - نادي الرمال الذهبية جيجل - الديوان الجيجلي للسياحة - الديوان المحلي للسياحة - الزيامة امنصورية -

### 3 - واقع الترويج السياحي بولاية جيجل :

يعتبر الترويج عنصر مهم في سياسة التنشيط السياحي ، فهو نشاط اتصالي يتلائم مع طبيعة السوق السياحي ، والذي يعتمد على عناصر المزيج الترويجي في إحداث الأثر المرغوب فيه ، وتحقيق أهداف الترويج ( إعلام ، إقناع ، تذكير ... الخ ) ، وهذه العناصر هي : الإعلان ، العلاقات العامة ، تنشيط المبيعات ، البيع الشخصي ، الدعاية والنشر ، التسويق المباشر ، الترويج في شبكة الأنترنت . وتقوم بمهام الترويج السياحي عدة هيئات ومؤسسات تابعة للقطاع السياحي وهي :

#### 1.3 : على المستوى الوطني : وتمثل هذه الهيئات في :

أ/ الديوان الوطني الجزائري للسياحة (ONAT): الذي أنشئ في سنة 1962 ، ويعتبر أول متعامل سياحي جزائري يدخل في عضوية العديد من المنظمات والهيئات السياحية الدولية ، حيث يقوم بمهمة تنمية وترويج المنتج السياحي الوطني على المستوى الوطني والدولي ، باستخدام وسائل الإعلام ، الإشهار ، وتنظيم التظاهرات والمعارض ... الخ

ب/ النادي السياحي الجزائري (T.C.A) : تم إنشاؤه في سنة 1962 ، ونشاطه الأساسي يتمثل في تسويق وترويج المنتج السياحي الجزائري ، وتنظيم التظاهرات السياحية بالتنسيق مع المنظمات السياحية الدولية الوطنية ، تنظيم رحلات السياحية الداخلية والخارجية وبيع تذاكر السفر ( الجوي البحري).

ج/ الديوان الوطني للسياحة (ONT): ظهر للوجود في سنة 1990 ، يشارك في إعداد الاستراتيجيات السياحية على المدى الطويل ، وله مهام كثيرة منها الترويج للمنتج السياحي على المستوى الوطني الدولي والتعريف بالقدرات السياحية لكل منطقة سياحية على حدة ، ومن الوسائل الترويجية التي يعتمد عليها :

في مجال العلاقات العامة : إصدار مجلة شهرية بعنوان الجزائر سياحة ، تمثل نشرة إعلامية عن النشاطات السياحية ، المؤهلات ، الموارد .. الخ ؛ -المشاركة في العديد من المعارض والصالونات الدولية الخاصة بالسياحة ؛ - إصدار دليل سياحي خاص بكل منطقة سياحية ؛ - إصدار نشرات وصور عن مدن الجزائر وأهم المعالم السياحية ، والمعالم الأثرية والتاريخية وكذا الصناعات التقليدية .

د/ الوكالة الوطنية للتنمية السياحية (ANDT): أنشئت في 1998/02/21 في شكل مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري ، تابعة لوزارة السياحة تقوم بمهام ترقية المنتج السياحي الجزائري وفقا للإستراتيجية الوطنية لتطوير السياحة التي تمتد إلى غاية 2030 وذلك من خلال : تحديد مناطق التوسع السياحي وحمايتها من أجل إنشاء الهياكل السياحية وملحقاتها .

- إعداد الدراسات التقنية والتهيئة المتعلقة بالنشاطات السياحية ، الفنادق والحمامات المعدنية .

هـ/ وكالات السياحة والسفر : حيث يقوم (ONT) بمنح الاعتماد الخاص بهذه الوكالات ومتابعتها ومراقبتها وأغلب الوكالات السياحية التابعة للقطاع الخاص مهمتها الأساسية بيع وتوزيع المنتج السياحي وتقديم حزمة من الخدمات المساعدة مثل : الإقامة ، الإطعام ، الرحلات ، في مؤسسات الإيواء ، وبيع مختلف تذاكر السفر بأنواعها .

كما تنظم الرحلات والزيارات لمواقع الأثرية والطبيعية ، ومن مهامها كذلك الترويج للمنتجات السياحية التي تكلف ببيعها عن طريق مختلف وسائل الاتصال :

\* المباشرة : تنظيم الحفلات والدعوات الخاصة ؛ الاشتراك في المسابقات ؛ المقابلات الشخصية ومخاطبة الجمهور .

\* الوسائل المقروءة والمكتوبة : الجرائد اليومية ؛ المجلات ؛ مطبوعات المؤسسة ( النشرات ، الدوريات ، الكتيبات ... الخ) .

\* الوسائل المسموعة : الإذاعة : الترويج لمنتجاتها السياحية ؛ الهاتف : للاتصال بالعملاء (السياح).

\* الوسائل المرئية : الترويج لخدماتها السياحية عن طريق التلفزة ، الومضات الشهرية ، استخدام أجهزة الفيديو لعرض منتجاتها السياحية

- الترويج عن طريق شبكة الانترنت : عن طريق الاتصال بزبائنها (السياح) من خلال البريد الإلكتروني والترويج من خلال نافذة موقعها على الشبكة باستخدام الصور أو أفلام الفيديو لعرض خدماتها السياحية .

وتجد هاته الوكالات السياحية ، تقوم بمهمة الترويج السياحي سواء الموجودة على تراب ولاية جيجل وكذا المنتشرة على ربوع الوطن الجزائري ، فتقوم ببيع وتوزيع المنتج السياحي لولاية جيجل ، والترويج له حتى ترفع من مبيعاتها وأرباحها ، فالتررويج يدخل من ضمن النشاطات الأساسية لوكالات السياحة .

### 2.3 : الهيئات على مستوى ولاية جيجل

ومن ضمن الهيئات التي تقع على عاتقها الترويج للنشاط السياحي على نطاق الولاية مايلي :

#### 1.2.3 مديرية السياحة لولاية جيجل : (38)

تستغل مديرية السياحة مختلف عناصر المزيج الترويجي للاتصال بالعملاء المستهدفين ( السياح ، المستثمرين السياحيين، هيئات إعلاميين ، الجمهور العام ، مؤسسات سياحية ... الخ ) من أجل التأثير

فيهم وإحداث الاستجابة المرغوبة ، وذلك سعي منها لتحقيق أهداف ترويجية ، باستخدام مختلف أدوات الإتصال .

### 1. 1. 2. 3 أهداف ترويجية : وتتمثل في جملة من الأهداف من أهمها ما يلي :

أ/ الإعلام : تزويد العملاء المستهدفين بمختلف المعلومات عن المنتج السياحي للولاية ، و بيانات و صور عن المواقع الطبيعية ، المناخ ، هياكل الاستقبال ... الخ ؛

ب/ التذكير : يعتبر من الأهداف الأساسية وذلك لأن الولاية تسعى إلى استرجاع عملائها الدائمين وتعميق مستوى ولائهم حيث فقدت أغلبية عملائها خلال مرحلة التسعينيات للأسباب الأمنية ، و قد كان نشاطها شبه متوقف خلال تلك الفترة ، ومع قدوم أعضاء الإدارة التسييرية الجديدة للمؤسسة بداية من سنة 2003 فمن جملة الأهداف الإستراتيجية التي سطرتها هذه الإدارة إعادة استرجاع العملاء الدائمين و جذب آخرين جدد حتى من خارج الوطن وإقناعهم بالجاذبية السياحية للولاية وباعتمادها على شهرتها العريقة ؛

ج/ التعريف بالمنتج السياحي للمؤسسة : وذلك داخل وخارج الوطن من خلال مشاركتها في المعارض الدولية والوطنية

د/إعادة بناء وتكوين صورة ذهنية حسنة: وذلك عن المؤسسات السياحية ، وما تقدمه من خدمات من خلال التأثير في المواقف السلبية للعميل(السائح) وتحويلها إلى مواقف وأراء إيجابية بواسطة السعي الدائم لتحسين الخدمات المقدمة ، وكذا التركيز على المعاملة الحسنة للعملاء وتخفيض درجة عدم رضا العميل من خلال الحوار وتصحيح الانطباعات السيئة عن الولاية بواسطة إستطلاع آراء العملاء(السائح).

### 2. 1. 2. 3 وسائل الترويج المعتمدة من طرف مديرية السياحة :

تتم مديرية السياحة بمختلف عناصر المزيج الترويجي لها ، ولكن بدرجات مختلفة حسب إمكانياتها المالية والمادية المتاحة لها .

أ/ البيع الشخصي : تتوفر للوكالات والدواوين السياحية على مستوى الولاية على قوى بيعية ذات خبرة وتجربة طويلة في الميدان تتكفل بعملية التقدم الشخصي للمنتج السياحي للولاية بأسلوب إقناعي من أجل إتمام عملية البيع وعرض مختلف البدائل لإرضاء العميل والاحتفاظ به لأطول مدة ممكنة ؛

ب/ الإعلان السياحي : تستعمل مديرية السياحة مختلف وسائل الاتصال لتبليغ الرسالة الإعلانية إلى جمهورها (العملاء المستهدفين ) ، بهدف جذب أكبر عدد من السياح (العملاء) لرفع الحصة السوقية للولاية . ومن الوسائل المستخدمة ما يلي:

- **التلفزة** : تستفيد المؤسسة من الحصص المتلفزة سنويا وخاصة حصة صيف الجزائر و التي تهتم بالسياحة الوطنية , كما استفاد القطاع السياحي من الإعلان عبر التلفزة الوطنية والتي تكفلت بمصاريفه مديرية السياحة لولاية, وكذا تغطية جل التظاهرات التي تقوم بها مختلف المديريات: السياحة ، الثقافة ، البيئة ؛

**ج/ الدعاية والنشر** : هناك بعض المقالات التي تم نشرها عن الموارد والنشاطات السياحة لولاية جيجل في مختلف الجرائد الوطنية ؛

**د / المعارض السياحية** : تشارك مديرية السياحة سنويا في الصالون الدولي للسياحة والأسعار الذي تنظمه وزارة السياحة , وآخر مشاركة كانت في الصالون الدولي الثالث عشر الذي نظم من 18 إلى 21 ماي 2011 بقصر المعارض بالصنوبر البحري ؛

**و/ وكالات السياحة والسفر** : تحدف مديرية السياحة من تعاملها مع هذه الوكالات بصفة أساسية إلى ترويج القدرات السياحية للولاية ، وتقديم مختلف الخدمات للسياح ، وتزويدها بمختلف المعلومات عن حاجات ورغبات السياح ، والإحصاءات السياحية ، وذلك تحت رقابة مديرية السياحة ؛

**ز/ تنشيط المبيعات (الهدايا )** :وهي من مهام الوكالات والدواوين السياحية على مستوى الولاية، حيث تقوم في نهاية الموسم السياحي بتقديم هدايا تذكارية مجانية للسياح ، مع كتابة اسم المؤسسة عليها فمثلا : أقلام ، منتجات تقليدية ... الخ , وكذا هدايا ترويجية للعملاء(السياح) الدائمين كإعفاء العميل من دفع مصاريف الإقامة في بعض الفنادق من يوم إلى ثلاثة أيام ... الخ .وكذا منح السياح تخفيضات معتبرة وهذا لكسب رضاء العميل وتدعيم ولائه حتى يستمر في تعامله مع هذه المؤسسات ؛

### **3. 1. 2. 3 / وسائل الترويج الأخرى منها :**

**أ/ المطبوعات** : تستخدم مديرية السياحة عدة مطبوعات في شكل مطويات ، تضم مختلف المعلومات عن المواقع السياحية ، وباستخدام الصورة عن المناظر الطبيعية الخلابة ، ومن هذه المطبوعات :  
**\* الدليل السياحي Le touriste guide** : يتضمن الخريطة السياحية لولاية جيجل ، تاريخ جيجل ، معلومات عن أماكن الإقامة ، الإطعام ، الوكالات السياحية ، صور للأماكن السياحية(الكهوف العجيبة)

- معلومات عن مؤسسات النقل البحري، الجوي ، التأمين ، البنوك ، التأمين ، المستشفى ...  
**\* مطويات سياحية** : تتضمن معلومات وصور عن المواقع السياحية ، وصور عن الصناعات التقليدية ، والحضيرة الوطنية للحيوانات ، والكهوف منها غار الباز .

**\*حافظات ورقية** : والتي تحمل صور عن الآثار الحضارية القديمة بولاية جيجل ، وكذا صور للصواعد والنوازل داخل الكهوف العجيبة ، وتهدى السياح من خلال المعارض التي تشارك فيها الوطنية والدولية .

\*الخريطة السياحية : طبعة 2010 مزودة بصور عن المواقع السياحية والآثار لولاية جيجل ، بالإضافة

إلى مختلف الشواطئ المسموح بها للسياحة والحروسة ، بالإضافة إلى صور تمثل

الصيد (راتق الشباك) : تم نحازه من قبل النحات الإيطالي «قيقليمي» في سنة 1888 م .

\*كتيبات Monographie Touristique : قامت بإصداره مديرية السياحة طبعة 2011 ، بعنوان

(Jijel pages et voyages) ، ويتضمن صور عن المناظر السياحية ومعلومات عن الأنشطة

السياحية وخدمات الإيواء ... الخ .

\*اللوحات الإشهارية الضوئية : بأرجاء مدينة جيجل

\*الملصقات الاشهارية الحائطية : تستخدمها مديرية السياحة لترويج نشاطاتها السياحية وبالأخص

أثناء موسم الاصطياف والإعلان عن التظاهرات التي تقوم بها ، منها :

الملصقات الترويجية : لإحياء المناسبات والأعياد وإقامة الصالونات والتي تكون سنويا مثل :

اليوم الوطني للسياحة : الذي استحدثته وزارة السياحة في أول طبعة له بتاريخ 2011/06/25 ، تحت

"شعار السياحة في خدمة التنمية المحلية " . اليوم العربي للسياحة بتاريخ 06/23 من كل سنة . -

اليوم العالمي للسياحة بتاريخ 9/27 من كل سنة ، تحت شعار " السياحة وتقارب الثقافات " . -اليوم

الوطني للصناعة التقليدية بتاريخ 11/29 من كل سنة .

ب/ المشاركة في التظاهرات السياحية الدولية : كما تساهم مديرية السياحة لولاية جيجل سنويا في

هذه التظاهرات مثل :\_ الصالون الدولي للسياحة والأسفار الذي نظم في شهر ماي 2011 .و الصالون

الدولي للصناعات التقليدية لشهر نوفمبر 2011 . وتستغل مديرية السياحة جميع المناسبات للتعريف

بالقدرات السياحية والترويج لها بهدف جذب العملاء سياح و مستثمرين سواء كانوا جزائريين أو أجانب

، مستخدمة مختلف الوسائل الترويجية منها :

\* الوسائل الرقمية : الأقراص المضغوطة (CD ,DVD ) ، والتي تحتوي على أفلام عن المؤهلات

السياحية لولاية جيجل من مناظر ، آثار ، شواطئ ، عادات وتقاليد ، صناعات تقليدية ... الخ ؛

\* الوسائل المكتوبة : المطبوعات ، الكتيبات ، الملصقات ، بطاقات و الكتيبات ، تنظيم الندوات

والمشاركة في اللقاءات التي تقام على هامش المعارض الدولية والوطنية ، الإجابة عن تساؤلات الزوار

و السائح والمهتمين بالسياحة من قبل المنظمين للنشاطات المشارك بها في المعارض ؛

المشاركة في الصالون الدولي للسياحة والأسفار ، والذي يقام سنويا بالصنوبر البحري ، حيث شاركت

مديرية السياحة في هذا المعرض من 18 إلى 21 ماي 2011 ، كما شارك في الطبقات السابقة بشكل

منتظم سنويا ؛

**الهدف من المشاركة :** التعريف بالمتاحات السياحية لولاية جيجل ، وكذا المنتج التقليدي المحلي بغية تدعيم وزيارة الحركة السياحية الوافدة إلى الولاية من داخل الوطن وخارجه ، وكذا من أجل جذب أنظار المستثمرين السياحيين ، وتعريفهم بالفرص الاستثمارية المتاحة في المجال السياحي في مجال الإيواء ، الفنادق ، قرى سياحية ، بيوت شباب، خدمات ... الخ ، وفي مختلف الخدمات المساعدة ( النقل ، الإطعام ، الترفيه ... ) .

وقد استخدمت مديرية السياحة في هذا الصالون عدة وسائل للترويج بالمنتج السياحي منها : بوستارات ، مطويات ، مونوغرافيا ، دليل سياحي ، خريطة سياحية ، لوحات اشهارية ، كتيبات ، كما تخلل عملية العرض تقديم فيلم حول المكونات السياحية لجيجل . كما كانت هناك مشاركة في الجناح السمعي البصري بعرض فيلم خاص بولاية جيجل للجمهور؛

كما استخدمت طاقاتها البشرية في تنظيم هذه المشاركة وكذا الإجابة عن مختلف تساؤلات الزوار (السياح) ، وامدادهم بمعلومات وشروحات وافية عن السياحة في جيجل بمختلف أنواعها - طبيعية ، علمية ، استكشافية ، بيئية ، ترفيهية ، سياحية ساحلية -

**ج/المشاركة في التظاهرات المحلية والوطنية :** تشارك مديرية السياحة لولاية جيجل في مختلف التظاهرات من أجل تحقيق الأهداف الترويجية للسياحة على مستوى جيجل ( الإعلام ، الإقناع ، التذكير ، التعريف ، التعزيز ..) والوصول إلى العميل المستهدف ومن بين التظاهرات :

**\*/ المشاركة في الصالون الوطني للجلود :** في طبعته الثالثة من 17 إلى 21 نوفمبر 2011 ، وكذا في الطبقات السابقة (2009، 2010 ) الذي نظمته غرفة الصناعة التقليدية والحرف بجيجل ، في متحف كتامة بمدينة جيجل .

**\*/ المشاركة في إحياء اليوم العالمي للبيئة :** وذلك بتاريخ 5 جوان 2011 ، الذي نظمته مديرية البيئة لولاية جيجل ، تحت شعار " الغابات والطبيعية في خدمتكم " ، بدعم من الأمم المتحدة للسنة الدولية للغابات هذه المشاركة لتعزيز وترويج السياحة البيئية .

**\*/إحياء العيد المحلي للسماك :** وتقوم بتنظيم هذه التظاهرة سنويا مديرية السياحة ، لإبراز مختلف الأكلات التقليدية باستخدام السمك بغرض جذب مختلف المتعاملين السياحيين في مجال خدمات الإطعام (الفنادق) ، وتقديم جوائز لأحسن الأطباق في نهاية التظاهرة بعد إجراء مسابقات ، وكذا لتشجيعهم على تنويع وتحسين خدمات الإطعام ، من اجل إنجاح موسم الاصطياف ، وهذا يدخل في مجال إرضاء السياح وكسب ولائهم وبالأخص العائلات ، -- وقيام السياح بالترويج المجاني للسياحة الجيجلية والثقافة والتقليد عن طريق - الكلمة المنطوقة : من الفم الى الأذن -

و قد قامت مديرية السياحة لولاية جيجل بالتنسيق مع مديرية الصيد البحري للولاية بتنظيم العيد المحلي للسماك في اليوم 2009/11/15 و ذلك بدار الثقافة عمر أوصديق .

### 3. 2. 2 / مديرية الثقافة لولاية جيجل : (39)

تشارك هذه المديرية في إنجاح الموسم السياحي للولاية وموسم الاصطياف ، وذلك بإقامة عدة تظاهرات فنية في فصل الصيف للترفيه عن السياح ، من جهة والترويج للسياحة الثقافية للولاية ، وذلك بإبراز القدرات الثقافية والسياحية للولاية ، ومن التظاهرات التي قامت بها مايلي :

أ/التظاهرات : تظاهرات ليالي الكرنيش ، تظاهرة أيام المسرح ، أسبوع الإنشاد والمديح الديني ، أسبوع الأغنية الشعبية .

ب/ الدعاية والنشر : بهدف استغلال وترويج للمنتوج السياحي والثقافي للولاية ، والتعريف بالقدرات السياحية والثقافية لولاية جيجل ، وإبرازها للسياح، أصدرت هذه المديرية: مجلة نسيمات الكورنيش ، دليل الفنون الغنائية ، دليل الفنانين التشكيليين . دليل الحرف والصناعة التقليدية . كما تصدر محافظة المهرجان الثقافي المحلي للفنون محلية المهرجان سنويا ( توثيق المشاركة للولاية في الاسابيع الثقافية ) .

#### ج/الوسائل البصرية السمعية

إذاعة جيجل : تقوم بتغطية مختلف النشاطات لمديرية الثقافة ، و بالتعاون مع مختلف المراسلين للصحف الوطنية .

التلفزة : قامت بتغطية نشاطة عدة منها : الملتقى الوطني الثاني 2006 بلدية العنصر ، بوالعيد دودو ، و الملتقى الوطني حول آثار وتاريخ ولاية جيجل ( سنوي ) في شهر ماي من كل سنة .

د/الأسابيع الثقافية لولاية جيجل : مشاركة مديرية السياحة في مختلف الأسابيع التي نظمتها محافظة المهرجان الثقافي لولاية جيجل ، حيث نظم كل الأسابيع بصفة متبادلة ، حيث تستقبل الولاية الأسابيع الثقافية التي زارها ولاية جيجل ، وذلك باستعمال كل وسائل الاتصال للترويج للقدرات السياحية لجيجل ومن هذه الأسابيع التي قامت بها بولايات أخرى :

ولاية برج بوعريريج ، ورقلة ، ولاية الوادي ، ولاية بلعباس ، تيزي وزو ، بسكرة ، باتنة ، البويرة ، الشلف ، ولاية تبسة، ولاية معسكر ، ولاية الأغواط ، ولاية خنشلة ، ولاية تمنراست ، ولاية بشار .

حيث تنظم - بالتعاون مع مديرية السياحة - لوفود كل ولايات خلال الأسبوع الثقافي بجيجل رحلات سياحية إلى مناطق الجذب السياحي الكهوف العجيبة ، مغارة الباز ، الحضيرة الوطنية للحيوانات ، المنارة وكذا المواقع الأثرية ، وتدخل هذه الرحلات السياحية ضمن الترويج السياحي من خلال الكلمة المنطوقة ، وكذا التوزيع على أعضاء هذه الوفود بطاقات ، كتيبات ، مطويات ، وأشرطة CD.DVD بما أفلام عن المواقع السياحية بالصورة والصوت .

### 3. 2. 3 / خلية الاتصال على مستوى الأمانة العامة للولاية : (40)

ومن مهامها التعريف بالقدرات والإمكانيات الاقتصادية ، الثقافية ، السياحية .. الخ ، حيث تقوم باستخدام مختلف وسائل الاتصال للترويج لنشاطات القطاع السياحي باعتبار ولاية جيجل منطقة سياحية بامتياز ومن هذه الوسائل مايلي :

أ/الوسائل المكتوبة : بحيث تقوم باستمالة مختلف الصحف الوطنية من خلال أساليب العلاقات العامة ، بهدف تغطية كل التظاهرات التي تقوم بها مختلف المديريات للولاية من بينها مديرية السياحة . كما قامت خلية الاتصال بالتعاون مع مختلف إدارات وكوادر الولاية بإصدار :

\* **كتاب ذو حجم كبير** : يتضمن هذا الكتاب - بطاقة تعريفية لجيجل أصول ، مميزات وأحداث ، الموروث الثقافي والديني، ومختلف الموارد الاقتصادية ( الفلاحة ، المياه ، النشاط الصناعي ، الهياكل ) ، كما تضمن هذا الكتاب المكونات السياحية والأثرية التاريخية بالصور والكلمة .

وقد وجه للترويج خارج الوطن من خلال إهدائه إلى مختلف القنصليات والسفارات المتواجدة في العاصمة الجزائرية ، وكذا للوفود التي تشارك في مختلف التظاهرات الدولية داخل الجزائر والخاصة بالسياحة من إصدار مطبوعة بالجزائر - طبعة 2010 ، بعنوان جيجل حلم البحر الأبيض المتوسط .

\* إصدار كتاب يضم معلومات بالكلمة والصورة عن السياحة بجيجل تحت عنوان : Monographie de jzjel ، إصدار 2010 ؛

ب/الوسائل السمعية : تقدم حصص مباشرة على الهواء من الشواطئ خلال موسم الاصطياف من طرف القنوات الإذاعية منها القناة الإذاعة الثالثة والأولى والثانية والإذاعة المحلية ، بحضور مدير السياحة ، مدير الثقافة ، ممثلي الحماية المدنية ، رجال الأمن ، المصطافين ، فنانيين ؛

#### ج- الوسائل السمعية البصرية :

\* استخدام الموقع الإلكتروني للولاية للترويج للسياحة من خلال عرض فيديو بالصوت والصورة عن : المناظر الطبيعية ، العادات والتقاليد ، الصناعات التقليدية ، المواسم والأعياد الجيجلية ... الخ

#### \* التلفزة :

جذب مختلف القنوات التلفزيونية الجزائرية للترويج للسياحة على مستوى ولاية جيجل ، مثل قناة Canal algerie ، فقد أنجزت الكثير من الحصص سنويا عن السياحة بولاية جيجل . وتقدم تقارير مطولة عن السياحة في جيجل خاصة في موسم الاصطياف : التنطق إلى الأماكن السياحية والمؤهلات السياحية ، وانطباعات المصطافين خاصة الذين هم من خارج الولاية

\* الإذاعة : تساهم مختلف القنوات في ترويج السياحة ، و انجاح الموسم الإصطياف منها :قناة الإذاعة الأولى ، و الثانية ،و الثالثة ،و الإذاعة المحلية لجيجل . من خلال بث حصص مباشرة على الهواء

من شواطئ جيجل ، بمشاركة ( حماية المدنية ، رجال الأمن ، المصطافين ، فنانين ، مدير السياحة ، مدير الثقافة ...). وتتناول الأنشطة الثقافية والسياحية خلال موسم الاصطياف .

\* الصحافة المكتوبة : تقوم غالبية الصحف الوطنية بنشر مقالات : القدرات السياحي للولاية ، وحو موسم الاصطياف ، وكذا تغطية التظاهرات التي تقام على مستوى الولاية .

#### 4 - تقييم عملية ترويج النشاط السياحي لولاية جيجل :

هناك عوامل كثيرة تؤثر على الحركة السياحية ، وعلى توافد السياح نحو مناطق الجذب السياحية من أهمها

#### 4 . 1 استخدام وسائل الإتصال الترويجية :

ومن أهم هذه الوسائل التي لها تأثير مباشر وفعال على زيادة الحركة السياحية نحو ولاية جيجل مايلي :  
أ/ الكلمة المنطوقة : (من الفم الى الأذن) : وهو الترويج المجاني التي تستفيد منه الولاية من خلال سياحها الدائمين الذين يتحدثون عن المناظر الطبيعية الخلابة ، الشواطئ، الترحيب بالسياح ، الأمن ، الحماية ، خدمات الإيواء والإطعام ، النقل... الخ و للكلمة المنطوقة درجة عالية من المصدقية ، نظرا للثقة الكبيرة التي يتمتع بها مصدر المعلومات المتمثل في أفراد الأسرة ، الأصدقاء ، الجيران ، والمعارف الشخصية ، وعليه فالكلمة المنطوقة تؤدي الى إثارة اهتمام السياح المستهدفين والحاليين ، وتكوين صورة ذهنية جيدة عن المكونات السياحية للولاية ، وعن مختلف الخدمات السياحية فيها .

وهناك عدة دراسات أثبتت بأن للكلمة المنطوقة أثر كبير في الترويج السياحي ، وتوصلت إلى نتيجة مفادها : يتحدث السائح عن التجربة السياحية الناجحة - حالة الرضاء - بمعدل (3 إلى 5) أشخاص ، كم يتكلم عن التجربة السياحية الفاشلة

أي عن سخطه وعدم رضائه بمعدل (7 إلى 10) أشخاص .(41)

وفي دراسة ميدانية توصلنا بأن هناك النسبة الساحقة من المستجوبين السياح أي 91,61% بأنهم أهم مصدر يعتمدون عليه في التعرف على المركب السياحي لحمام ريغة و خدماته هي الكلمة المنطوقة (من الفم إلى الأذن) ، في رأينا بأن مؤسسة حمام ريغة تعتمد في عملية ترويج خدماتها على شهرتها العريقة وعلى عملائها الدائمين (أي الإشهار المجاني من خلال الكلمة المنطوقة) ، أما نسبة 32,91% التي تمثل الإشهار من خلال التلفزة ، وهذا راجع لبعض الحصص التلفزيونية حول حمام ريغة التي تنظمها مديرية السياحة لعين الدفلى .(42)

وبعملية حسابية بسيطة يمكن التذليل عن أثر الكلمة المنطوقة على الحركة السياحية لولاية جيجل وذلك بالاعتماد على إحصائيات مديرية السياحة لسنة 2010 : حيث بلغ عدد السياح الوافدين خلال موسم الاصطياف 7.290.180 سائح .

- ولنفرض بأن حالة الرضاء تمثل 80% من إجمالي السياح :

- العدد الاجمالي للأشخاص الذي يتم وصول اليهم الرسالة الترويجية من خلال لكلمة المنطوقة - حالة الرضاء تمثل 80 % من أجمالي السياح - وهي :  $17.496.432 = 3 \times 80 \% \times 7.290.180$  وفي المقابل يكون الترويج السلبي - حالة عدم الرضاء تمثل 20 % من أجمالي السياح - من خلال لكلمة المنطوقة كمايلي :  $10.206.252 = 7 \times 20 \% \times 7.290.180$  ويمثل عدد الفرص السياحية الضائعة من السوق السياحي لولاية جيجل

#### 4 . 3 الخدماء المساعدة لنشاط الترويج السياحي :

الخدمات المساعدة والمكملة التي يمكن من خلالها الترويج للنشاط السياحي لولاية جيجل وتحقيق احد أهداف الترويج الأساسية والمتمثل في : - التعزيز : ويعني تدعيم مواقف الآراء الحالية الإيجابية للسائح نحو المنتج السياحي , لتقوية الشعور بالرضاء بعد الشراء ولتكرار الشراء باستمرار ، وكذا التوسع في تقاسم الخدمات السياحية حسب حاجات السوق المستهدفة التي تعتبر هدفا مرحليا لخدمة العميل في المدى البعيد . وكانت هذه الخدمات خلال 2010 - 2011 كمايلي :

4 . 3 . 1 مخطط النقل : من أجل ضمان نقل المصطافين إلى كافة الشواطئ المسموحة للسباحة، عملت مصالح النقل على وضع مخطط يغطي 18 شاطئاً انطلاقاً من ثلاثة أقطاب رئيسية (جيجل، الميلية و الطاهير).

يشمل هذا الأخير تسخير 111 وسيلة نقل تقدر بـ 330 مقعد.

#### 4 . 3 . 3 المراقبة و التفتيش:

أ/مراقبة جودة و نوعية الخدمات عرفت مختلف هياكل الإيواء بالولاية (الفنادق، المخيمات، بيوت الشباب، مراكز العطل و حتى المؤسسات التربوية) عمليات مراقبة و تفتيش سواء من طرف مفتشي السياحة أو اللجنة الولائية التي نصبت من أجل حماية المستهلك و الحفاظ على صحته. كانت نتائج هذه العمليات كما يلي: (43)

#### ب/مراقبة نوعية و جودة مياه السباحة:

بلغت عدد عمليات مراقبة مياه العوم على مستوى 21 شاطئ مفتوح للسباحة 667 عملية . منها :

\*التحاليل الميكروبيولوجية: تم إنجاز 217 عملية تحليل من قبل مصالح الصحة أسفرت معظمها على نتائج جيدة باستثناء شاطئ كتامة و الصخر الأسود أين كانت النتائج سيئة خلال شهر جويلية.

ج/مراقبة استغلال الشواطئ: لم تنظم هذا الموسم عملية منح حق الاستعمال و الاستغلال السياحيين للشواطئ و بالتالي لم تمنح أية بقعة في هذا الإطار إلا أن عمليات المراقبة و التفتيش التي أجرتها اللجنة الولائية لاقتراح فتح و منع الشواطئ للسباحة خلال خرجاتها الميدانية لشهر جوان، بالإضافة إلى

عمليات المراقبة لمصالح المديرية، أسفرت عن الاستغلال غير الشرعي للشواطئ وصل إلى الاستحواذ على قطع محددة المعالم.

#### 4. 3. 4. الحماية و الأمن و حراسة أماكن الاستجمام:

أ/التغطية الأمنية: كالمعتاد يسعى أعوان الدرك الوطني و الأمن الولائي على راحة و أمن و طمأنينة المصطافين و الزوار بالشواطئ و الطرق و المسالك المؤدية إليها عن طريق مراكز الأمن بالشواطئ (03) و مراكز الدرك الوطني (21) بالشواطئ المسموحة للسباحة.

ب/التغطية الصحية: تبقى التغطية الصحية متكفل بها من طرف مصالح الحماية المدنية بالتعاون مع المراكز الصحية القريبة من الشواطئ، إلا أنه يبقى من الضروري إنجاز مراكز خاصة للإسعافات الأولية.

ج/حراسة أماكن الاستجمام: يجب التنويه بالجهود التي بذلتها مصالح الحماية المدنية خلال هذا الموسم على غرار المواسم الفارطة، حيث سخرت إمكانيات هائلة تتضمن 25 مركز نجدة بـ 21 شاطئ مسموح للسباحة و تجنيد ما لا يقل عن 887 عون لحراسة الشواطئ و إسعاف الغرق حيث سجل هذا الموسم 4 316 تدخل.

و رغم كل المجهودات التي يبذلها أعوان الحماية المدنية، سجل للأسف 09 حالات وفاة منها 07 في الشواطئ الممنوعة.

د/تنظيف الشواطئ: رغم تسخير عدد كبير من أعوان التنظيف على مستوى الشواطئ كان نقص النظافة بشواطئ الولاية النقطة السوداء لهذا الموسم، فرغم أن برنامج 'الجزائر البيضاء' خص 04 شواطئ بتوظيف 32 عون و برنامج الإدماج المهني و الذي استفادت منه كل البلديات الساحلية و كل الشواطئ المحروسة بعدد 250 عون نظافة دون أن ننسى أعوان البلديات.

#### هـ / الإحتفالات بشواطئ الولاية :

تم الإحتفال بالطبعة السابعة لقافلة Les éboueurs de la mer يوم 22 ماي 2011 بكل شواطئ الولاية بمساهمة الإذاعة الوطنية و كل الشركاء من المجتمع المدني ممثل في الجمعيات البيئية، السياحية و الإنسانية و الشركة الوطنية للكهرباء والغاز و كل القطاعات المعنية مباشرة بالتحضير لموسم الاصطياف (سياحة، حماية مدنية، بيئة، ... ) ، أما التغطية المباشرة للإذاعة فكانت من شاطئ كتامة مركز حيث ساهم في حملة التنظيف أكثر من خمسون طفل للكشافة الإسلامية، النوادي الخضراء لأطفال المدارس، وذلك بهدف الرفع من الوعي و الحس البيئي و تحضير الشاطئ لاستقبال آلاف المصطافين الذين يقبلون عليه يوميا .

دون أن ننسى قافلة الديوان الوطني للسياحة تحت شعار " Vivez l'Algérie, découvrez ses plages " حيث مست هذه الأخيرة ولاية جيجل أيام 05 و 06 جويلية 2011، انطلقت من العوانة غربا لتمس شاطئ برج بليدة و انتهت بجيجل بشاطئ كتامة.

#### 4 . 3 . 5 التظاهرات السياحية، الثقافية و الرياضية:

عرف موسم الاصطياف 2011 برنامج مكثف للتظاهرات، حيث امتد إلى غاية 23 سبتمبر، أهم هذه التظاهرات:

- الاحتفال باليوم الوطني للسياحة 25 جوان تحت شعار "السياحة عامل للتنمية المحلية" حيث تضمن برنامج اليوم لقاء مع المتعاملين و الفاعلين في القطاع، معرض للمتاحات السياحية و منتوجات الصناعة التقليدية مع رحلة سياحية لتربصي مراكز التكوين المهني تخصصات "سياحة و فندقة".

- الاحتفال باليوم العالمي للسياحة يوم 27 سبتمبر تحت شعار "السياحة و التقارب بين الثقافات" (معارض، رحلات، ...).

- تنظيم ألعاب شاطئية، معارض للصناعات التقليدية، سهرات من طرف الدواوين السياحية.

تنظيم مسابقات و سهرات للأطفال و العائلات على مستوى مخيمات و مراكز العطل.

- استقبال وفود الولايات الداخلية و ولايات الجنوب في إطار الأسابيع الثقافية (المدية، بومرداس، بشار، قالمة، ...).

- إحياء سهرات رمضانة من طرف فرق محلية للغناء الشعبي. تنظيم أيام الإنشاد و المديح الديني - الطبعة الثانية -.

- تنظيم فعاليات أيام المونولوج و الفكاهة. بالإضافة إلى التظاهرات الرياضية المختلفة طوال موسم الاصطياف أهمها: نصف ماراطون الكورنيش، مهرجان .

#### الخاتمة

1- تعتبر الشروط الأساسية لإزدهار السياحة بالوطن عامة وبولاية جيجل خاصة توفير العناصر التالية : الهياكل السياحية , الأمن , الخدمات الأساسية والمساعدة كالنقل والإيواء والإطعام , الاتصالات ... الخ ؛

2- يعتبر المزيج الترويجي السياحي أحد المحاور الأساسية لأي إستراتيجية تعتمد عليها الهيئات الولائية المكلفة بالنشاط السياحي لجيجل وعلى قمته مديرية السياحة ، و المؤسسات السياحية في تسويق خدماتها السياحية والتعامل مع سوقها المستهدفة؛

3- من خلال إستقراء المعطيات الإحصائية والتقارير السنوية لمديرية السياحة للولاية ، توصلنا الى أن هناك عجز واضح في هياكل إيواء السياح مقارنة بالتدفق الكثيف للسياح على الولاية ، حيث بلغ حسب التقرير النهائي لسنة 2010 لمديرية السياحة 7.290.180 سائح ، مقلب زيادة فندق واحد ليصل 25 فندق مقارنة ب2009 ؛

4-الإقامة عند القاطن:هي ظاهرة تعرف تطورا كبيرا سنة بعد الأخرى، فبالقدر الذي تساهم فيه في تحسين المدخول المادي للمؤجرين، و كذا تلبية الطلب الكبير في الإقبال عليها، بقدر ما يمكن أن تؤدي إلى عواقب وخيمة يمكن أن تمس بسلامة و أمن السائح لتطورها خارج المقاييس الدنيا التي تحدد النشاط الفندقية، دون التطرق للخسارة التي تحدثها بخزينة البلدية نظرا لعدم التصريح بها كنشاط يخضع لأنظمة تحكمه و تقننه.

من خلال هذه الدراسة يمكن تقديم جملة من الإقتراحات التي من شأنها المساهمة في تنمية النشاط السياحي :

1. استحداث قسم خاص بالعلاقات العامة والتسويق السياحي تابع لمديرية الساحة، أو توظيف الكفاءات المتخصصة في السياحة والتسويق السياحي على أقل تقدير ، يقع على عاتقها مهمة اعداد استراتيجية واضحة المعالم ومحددة الأهداف لترويج القدرات السياحية لولاية جيجل على المستوى الوطني ؛
2. استحداث موقع على شبكة الأنترنت خاص بمديرية السياحة ، من اجل القيام بنشاط الترويج الإلكتروني لاستقطاب السياح الأجانب ، والمغتربين ؛
3. توجيه النشاط الترويجي السياحي وتركيزه على مناطق الجنوب الجزائري لاستدراك انخفاض الحركة السياحية ، نظرا لتقلص موسم الاصطياف بسبب قدوم شهر رمضان خلال فصل الصيف-و الذي سيستمر في الإنخفاض الى غاية 2015 ؛
4. فتح شعب في السياحة على مستوى الجامعات نظرا للاهتمام الكبير للفةة الشبانية بهذا المجال و رغبتها في اكتشاف الجديد خاصة بتطلعها على السياحة في العالم و بالتالي خلق طموح للدخول في هذا القطاع عن طريق الدراسات الجامعية.
5. إنشاء و إدخال فروع جديدة في مؤسسات التعليم أو التكوين المهني من أجل تكوين الإطارات اللازمة للعمل بالمنشآت السياحية.
6. بناء الفنادق و تجهيزها بأحدث الوسائل التي تلي أذواق السواح ، و توسيع وكالات السياحة في كل مناطق الولاية.
7. تطوير أجهزة المعلومات و البيانات مثل اللافتات الإشهارية بحيث تقدم للسائح كافة المعلومات عن مناطق الولاية.

## التهميش و المراجع :

- 1 - عثمان غنيم ,نبيل سعد ،" التخطيط السياحي " ، دار الصفاء للنشر ، عمان ، 2003 ،ص 22
- 2 - حميد عبد النبي الطائي ،أصول صناعة السياحة ، مؤسسة الوراق للنشر ،عمان، 2001،ص20.
- 3 - عبد السلام أبو قحف ، أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 152 .
- 4 - ثامر ياسر البكري ، " التسويق الخدمات الصحية " ، مرجع سابق ، ص 241 .
- 5 - حميد عبد النبي الطائي وآخرون ، مرجع سابق ، ص 291 ؛
- 6 - محسن فتحي عبد الصبور ، مرجع سابق ، ص16 ؛
- 7 - نعيم العبد عاشور ، رشيد نمر عودة ، مرجع سابق ، ص 117 .
- 8 - خليل المساعد ، مرجع سابق ، ص 107.؛
- 9 - هاني حامد الضمور ، مرجع سابق ، ص 230 .
- 10 - حميد عبد النبي الطائي وآخرون ، مرجع سابق ، ص 321 .
- 11 - محمد فريد الصحن ، إسماعيل السيد ، نادية العارف ، مرجع سابق ، ص 338 .
- 12 - محمد أمين السيد علي ، مرجع سابق ، ص 323 .
- 13 - نفس المرجع ، ص 316 .
- 14 - محسن فتحي عبد الصبور ، مرجع سابق ، ص 93 .
- 15 - عبد العزيز أبو نبعة ، مرجع سابق ، ص 204 ؛
- 16 - حميد عبد النبي الطائي وآخرون ، مرجع سابق ، ص 326 .
- 17 - محمد امين السيد علي ، مرجع سابق، ص 318 ؛
- 18 - نفس المرجع ، ص 261 .
- 19 - أحمد الجلال ، "دراسات في بيئة التنمية والإعلام السياحي المستدام ، عالم الكتب ، القاهرة ، 2003 ، ص 130 .
- 20 - عبد العزيز أبو نبعة ، مرجع سابق ، ص 202 .
- 21 - محمد امين السيد علي ، مرجع سابق ، ص 314 .
- 22 - نفس المرجع ، ص336 .
- 23 - خالد مقابلة ، علاء السراي ، مرجع سابق ، ص 266 .
- 24 - خالد مقابلة ، " الترويج الفندقتي الحديث " ، مرجع سابق ، ص 246 .
- 25 - هاني حامد الضمور ، مرجع سابق ، ص 237 .
- 26 - ثامر ياسر البكري ،" تسويق الخدمات الصحية " ، مرجع سابق ، ص 245 .
- 27 - أحمد الجلال ، مرجع سابق ، ص 124 .
- 28 - نفس المرجع ، ص 127 ؛
- 29- خالد مقابلة ، علاء السراي ، مرجع سابق ، ص 232 .

- 30 - خالد مقابلة ، " الترويج الفندقى الحديث " ، مرجع سابق ، ص 1.
- 31 - لمزيد من المعلومات أنظر: ثامر ياسر البكرى ، " التسويق أسس ومفاهيم معاصرة " ، مرجع سابق ، ص 158.
- 32 - عبد العزيز أبو نبعة ، مرجع سابق ، ص 202 .
- 33 - مصطفى عبد القادر ، مرجع سابق ، ص 194 .
- 34 - حميد عبد النبي الطائي ، " التسويق السياحي مدخل استراتيجي " ، مرجع سابق ، ص 311.
- 35 - محسن فتحي عبد الصابور ، مرجع سابق ، ص 88 .
- 35 - عبد الحميد بسيوني ، عبد الكرم عبد الحميد بسيوني ، " التجارة الإلكترونية " ، دار الكتب العلمية للنشر ، القاهرة ، 2003 ، ص 81 .
- 36 - المونوغرافية السياحية لولاية جيجل ، طبعة 2010 .
- 37 - مديرية السياحة لولاية ، التقارير السنوية من عام :2007 إلى 2010 .
- 38 - مقابلات مع مسؤولي مديرية السياحة لولاية جيجل ، نوفمبر 2011
- 39 - مقابلات مع مسؤولي مديرية الثقافة لولاية جيجل ، نوفمبر 2011 .
- 40 - مقابلات مع مسؤول خلية الإتصال بالأمانة العامة لولاية جيجل ، 2011 /12/1
- 41 - جمال الدين محمد مرسي ، مصطفى محمود ابو بكر ، " دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع " ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، بلاسنة نشر ، ص66
- 42 - تويذة بلقاسم ، " دور تسويق الخدمات في تفعيل السياحة العلاجية -حالة مؤسسة التسيير السياحي لحمام ريغة المعدنية - " ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة البليدة ، 2007 ، ص 155 .
- 43 - مديرية السياحة لولاية جيجل ، تقييم موسم الإصطيفاف 2011 .

## تعزيز دور لجان المراجعة لمحاربة ظاهرة اتساع رقعة إدارة الأرباح في الشركات الجزائرية

أ/حسياني عبد الحميد  
كلية ع. الاقتصادية وع. التجارية وع. التسيير  
جامعة الجزائر 3

أ.د/صلاح حواس  
كلية ع. الاقتصادية وع. التجارية وع. التسيير  
جامعة الجزائر 3

### ملخص:

للمحاسبة عدة تعاريف فبعكس الرياضيات فالمحاسبة تدخل ضمن مجموعة من القواعد الغير صارمة والغير واضحة المعالم كما ينبغي، فالمحاسبة هي الفضاء الذي يستطيع فيه المسئولين والمديرين في الشركات العمل ببعض من الحرية ما يسمح بحدوث ما يسمى التلاعب في نتائج الشركة وذلك لرفع قيمة الشركة في السوق. لهذا كان الاتجاه الذي اتخذته الجزائر نحو النظام المحاسبي المالي المستمد من المعايير المحاسبية الدولية نقطة مهمة في هذا المجال باعتبار أن النظام المحاسبي المالي يعطي حرية للمسيرين أكبر من المخطط المحاسبي القديم فرصة لإلقاء الضوء على مفهوم إدارة الأرباح وكيفية محاربتها عن طريق أحد أهم أدوات حوكمة الشركات ألا وهي لجان المراجعة.

### Abstract:

Accounting has several definitions contrary to mathematics, accounting within a set of rules are not strict and not well defined as it should; the accounting, is the space of information about an enterprise and the transmission of that information from those who have it to those who need it, and managers in companies working with some of the freedom that allows to manipulate the results of the company to raise the company's market value. This trend was taken by Algeria towards the financial accounting system derived from international accounting standards is an important point in this area, given that the financial accounting system gives freedom to the directors of the old accounting scheme, and an opportunity to shed light on the concept of managing profit and how to combat it through one of the most important tools of corporate governance namely " audit committees".

من المعلوم أن المحاسبة تهدف إلى تقديم خدمات لمستخدمي القوائم المالية، إذ أنها تعمل على توفير المعلومات التي يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات، لهذا يبحث المستخدمون من مستثمرين ومختلف الأطراف الفاعلة مع الشركة على القوائم المالية ذات المصدقية والتي تمنحهم الثقة اللازمة لاتخاذ قراراتهم. لهذا أدى الاختلاف في الأنظمة الاقتصادية والمالية في العالم إلى اختلافات كثيرة في المعلومات المالية المطلوبة وبالتالي نشأت الحاجة إلى توحيد وتنسيق المعايير المحاسبية الدولية بعد ضغوط الشركات المتعددة الجنسيات بغية الوصول إلى استخدام معايير محاسبية موحدة في إعداد البيانات المالية. فكان لظهور لجنة معايير المحاسبة الدولية وتبنيها عملية توحيد المبادئ المطبقة في مجال المحاسبة لمختلف الشركات عند إعدادها التقارير المالية الأثر البالغ على معظم دول العالم ومنها الجزائر، فبعد صدور القانون المتضمن تطبيق النظام المحاسبي المالي والمستمد من هذه المعايير الدولية، التي لديها من المرونة ما يجعلها تستخدم في القيام بتعديلات على أرباح الشركات لعدت أسباب ما يتيح لمسيري الشركات الجزائرية اغتنام الفرص بغرض القيام بممارسات ما يسمى بإدارة الأرباح بهدف تحقيق مصالح شخصية الأمر الذي لم يكن متاح بالقدر الكافي في ظل المخطط القديم.

فمن البديهي في الفكر المحاسبي الآن أن الإدارة لديها من الممارسات المحاسبية ما يمكنها من التأثير في الأرباح الموضح عنها زيادة أو نقصا وتأتي هذه الأساليب في تغيير البدائل السياسات المحاسبية أو من خلال المرونة في تطبيق أساس الاستحقاق المحاسبي وتعرف هذه الظاهرة بالممارسات المحاسبية المصطنعة على الأرباح وتعني هذه الظاهرة تطويع الأساليب والتقديرات المحاسبية للتأثير في رقم الربح الموضح عنه حسب أهداف الإدارة تفاديا لمواقف تعاقدية أو للتقرير عن مستوى مرضي من الربح باعتباره المقياس التقليدي لأداء الإدارة، وهنا لن تكون إدارات الشركات الجزائرية استثناء طبعاً.

وبالتالي يجب ان تكون هناك أدوات نستطيع بها مواجهة هذه الظاهرة، ولعل من أهمها لجنة المراجعة التي تلعب دوراً مهماً في الحد من قدرة الإدارة على إدارة الأرباح، من خلال دورها الرقابي والإشرافي المناط بها.

### 1- نظرة في المحاسبة بشأن استخدام القوائم المالية في إدارة الأرباح :

إن القوائم المالية المعدة على أساس المعايير المحاسبية الدولية يفترض أنها تمثل أداة التواصل بين الشركات ومختلف المتعاملين بالسوق ولاسيما المستثمرين لإمدادها بالمعلومات عن أداء الشركات ومن ثم فإن القوائم المالية تعد وسيلة للتمييز بين الشركات على أساس مستويات الأداء الاقتصادي لتلك الشركات وتزداد أهمية القوائم المالية المعدة وفق هذه المعايير الدولية بأنها من المفروض ستقدم صورة عادلة وواضحة على أداء الشركة ووضعيتها المالية كما أنها تتسم هذه القوائم بالملائمة والمصدقية .

وإذا كانت القوائم المالية تمثل الأداة المتاحة للإدارة لتنقل من خلالها إلى السوق معلومات عن أداء الشركة، فإن هذه القوائم يجب أن تسمح للإدارة بممارسة قدر من التقدير في إعداد تلك القوائم، فالإدارة حينئذ تستخدم خبرتها وما لديها من معلومات وخبرات في مجال الأعمال للتقدير والاختيار من بين الطرق الملائمة للتقرير عن الأداء الاقتصادي للشركة، وذلك بما يزيد من قيمة وملائمة المعلومات المحاسبية لدى الأطراف أصحاب المصالح بالشركة، ولا شك أن ممارسة التقديرات بواسطة الإدارة تخلق فرصا متاحة أمامها لإدارة الأرباح باختيار الطرق وأساليب التقدير التي تؤثر بشكل ما على الأرقام المتضمنة بالقوائم المالية بحيث قد لا تعكس بشكل عادل الأداء الاقتصادي للشركة.

فإستخدام الإدارة للأحكام والتقديرات المسموح بها في القياس المحاسبي سواء في صياغة هيكل الأحداث الاقتصادية للشركة في مرحلة القياس أو عند إعداد التقارير المالية لغرض تعديل مضمون التقارير المالية بحيث تعكس الأداء الاقتصادي المرغوب للشركة بما يضمن تحقيق غرض معين للإدارة تجاه بعض مستخدمي القوائم المالية أو للتأثير على عوائد تعاقدية تعتمد على الأرقام المحاسبية بالقوائم المالية.

لهذا عبر الكثير من المهتمين عن قلقهم بشأن عمليات إدارة الأرباح وما قد ينتج عنها من آثار تكييف الإدارة للكثير من المعاملات في مجالات مختلفة من مجالات القياس مثل الاعتراف بالإيراد ومخصصات الإهلاك وتكاليف البحوث والتطوير بما يتفق ومصالح معينة لها في القوائم المالية، وهو ما يؤثر على مصداقية القوائم المالية، لذلك بدأ البحث عن كيفية اكتشاف حالات إدارة الأرباح، إذ أن عملية استبعاد عمليات التقدير ليست مطروحة لأنها ليست الحل الأمثل، لكن اكتشاف هذه الحالات يستلزم معرفة ما هي العناصر التي تستغلها الإدارة لممارسة عملية إدارة الأرباح وأهميتها النسبية وتأثيرها على عملية اتخاذ القرارات المناسبة.

أما في الجزائر فقد كان الاتجاه الذي اتخذته الجزائر نحو النظام المحاسبي المالي المستمد من المعايير المحاسبية الدولية نقطة مهمة في هذا المجال باعتبار أن النظام المحاسبي المالي المستمد من المعايير المحاسبية الدولية يعطي حرية للمسيرين أكبر من المخطط المحاسبي القديم فرصة لإلقاء الضوء على مفهوم إدارة الأرباح في ظل النظام المحاسبي الجديد.

## 2- مفهوم إدارة الأرباح :

مما لا شك فيه أن المبادئ المحاسبية العامة المقبولة قد تطورت عبر عقود وتطورت معها معايير التدقيق الدولية، إذ أن العديد من البحوث أشارت بأن الإدارة تستخدم نفوذها لجعل القوائم المالية تكون لصالحها، وان هذا يسير متوازنا مع منفعة حملة الأسهم، كل هذا دفع إلى جعل المنافع التي تخص الأسهم لا تمثل الحقيقة، وهذا يعني أيضا مقولة مفادها أن المديرين يعرفون حقيقة الأرباح كما هي فعلا وان ما تظهره عمدا يغير تلك المبالغ الحقيقية، من هنا فإن المديرين يتبنون خياراتهم وفقا لما يزيد عوائدهم سواء استخدمت المعايير المحاسبية أم لم تستخدم .

إن كل الجدل والنقاش يدور في إطار إدارة الأرباح التي تعتمد على ما تسمح به المبادئ المحاسبية العامة في بناء خيارات محاسبية تعتمد التقدير والتخمين لتسهيل تحقيق إدارة الأرباح، وتسعى الإدارة إلى اعتماد تلك الخيارات أي كانت إيجابية أم سلبية لتحقيق منافعها أولاً ومنفعة حملة الأسهم ثانياً.

عرفت إدارة الأرباح بأنها أي سلوك تقوم به الإدارة ويؤثر على الدخل الذي تظهره القوائم المالية ولا يحقق مزايا اقتصادية حقيقية وقد يؤدي في الواقع إلى اضرار على الأمد الطويل، كما عرفت بأنها تدخل هادف في عملية إعداد التقارير المالية ذات الاستخدام العام بغية الحصول على بعض المكاسب الخاصة.

في حين حددها Partha التحريف المتعمد للأرباح، الأمر الذي يفضي إلى أرقام محاسبية تختلف بشكل اساسي عما يمكن ان تكون عليه في ظل التلاعب، وذلك عندما يتخذ المديرون قرارات لا تخضع لأسباب إستراتيجية بل لمجرد التعديل على الأرباح<sup>1</sup>

كما عرفها Copeland بأنها القدرة على زيادة أو تخفيض صافي الدخل بالقوائم المالية حسب الرغبة<sup>2</sup>، أما دراسة Fern and al فقد عرفت الظاهرة بأنها تعني التلاعب المصطنع من الإدارة للأرباح لتأكيد صحة التوقعات<sup>3</sup>، ومن الدراسات الأخرى نجد دراسة Schipper الذي عرف الظاهرة بتدخل الإدارة في عملية إعداد التقارير المالية من أجل تحقيق مكاسب شخصية<sup>4</sup>

و بالرغم من الكم الهائل من المراجع التي تطرقت إلى مفهوم إدارة الأرباح، إلا أنه مازال هناك الكثير من التباينات حول تقدم مفهوم موحد لإدارة الأرباح وهذا راجع لوجود العديد من المصطلحات المشابهة لهذا المفهوم نجد منها المحاسبة الإبداعية Earnings management وتمهيد الدخل Income Window somthing وإدارة الإفصاح Disclosure Management وتلييس الحسابات dressing ... إلخ.

لكن يمكن القول أيضاً أن هناك إجماع على أن إدارة الأرباح تؤدي إلى تحريف الأداء الحقيقي للشركة، ولكن يجب التأكيد أنه لا يجب إدراج عملية إدارة الأرباح ضمن العمليات الغير القانونية التي تعمل على تحريف البيانات المحاسبية عن طريق الغش، وذلك راجع لمبررات التالية:

- أن الإدارة لا تخالف القواعد القانونية سواء أكانت عامة أو خاصة بالنشاط التجاري؛
- أن الإدارة لا تخالف المبادئ المحاسبية المتعارف عليها؛
- أنها لا تتجاوز نطاق سلطاتها.

فالإدارة وهي بصدد إعداد القوائم المالية يكون متاحاً لها القيام بعملية التقدير وكذا القيام باختيار بين البدائل المحاسبية المتاحة، فالتقدير يكون مطلوباً فيما يتعلق بالأحداث الاقتصادية المستقبلية ويكون له تأثير على القوائم المالية، مثل العمر الإنتاجي للتشبيات وقيمة الخردة والمنافع الخاصة بالمستخدمين ومخصصات الإهلاك.. إلخ، في حين أن الإدارة عليها أن تختار أيضاً بين الطرق المحاسبية المتاحة لإعداد

قوائمها المالية مثل الاختيار بين طرق الإهلاك وطرق تقييم المخزون وكذا المصاريف التي يمكن تحميلها أو تأجيلها كمصاريف الصيانة ومصاريف البحوث والتطوير... إلخ.

لهذا تجدر بنا الإشارة إلى أن عملية إدارة الريح يبني على نية الإدارة ومن الصعب اكتشافه، وتزداد هذه الصعوبة طالما أن هذه الممارسات تتم عادة في حدود ما تسمح به القواعد والمعايير المحاسبية.

### 3- دوافع الإدارة:

هناك العديد من الدوافع التي تدفع بالإدارة للقيام بهذه الممارسات نجد منها :

**3-1- دوافع تتعلق بالسوق :** إن استخدام المعلومات المتضمنة في القوائم المالية من قبل المستثمرين والمحللين الماليين للقيام بتقييم أداء الشركات واتخاذ القرارات المتعلقة بتقييم وبيع وشراء أسهم أو سندات يمكن ان يكون حافزا للإدارة لمحاولة التأثير على أرباح الشركة.

إذ تظهر حوافز السوق Market Incentives عندما يدرك المديرون وجود علاقة بين الأرباح المعلنة والقيمة السوقية للشركة، حيث يقوم المديرون بإدارة الأرباح بنية التأثير على السوق، كما هو الحال عند إدارة الأرباح في الفترة ما قبل قيام الشركة بإصدار أسهم جديدة وذلك بزيادة سعرها. كما يوجد لدى المديرين الحافز لتحقيق الأرباح المخططة سابقا لتفادي عقوبات التي من الممكن أن تتعرض لها الشركة إذا فشلت في تحقيق توقعات المحللين الماليين، وأيضا قد تقوم الشركات التي تواجه سنة سيئة بتحميل مبلغا كبيرا من المصروفات غير العادية على إيرادات السنة الحالية، وذلك بهدف تحقيق أرباح في السنوات القادمة<sup>5</sup>.

**3-2- إدارة الأرباح لأسباب تعاقدية :** كثيرا ما تستخدم المعلومات المحاسبية ( صراحة أو ضمنا) في تنظيم العلاقات التعاقدية بين بعض أصحاب المصالح بالشركة، على سبيل المثال عقود تحديد مكافآت وتعويضات الإدارة.

وتسمى في هذه الحالة بالحوافز التعاقدية Contractual Incentives إذ وبمجرد أن يكون هناك تعاقد بين الشركة والأطراف الأخرى مبنيا على النتائج المحاسبية، يتولد لدى المديرين الحافز لإدارة الأرباح.

### 3-3- نصيب الإدارة في أسهم الشركة كدافع لإدارة الأرباح :

ففي الواقع العملي يتم توظيف آليات عديدة لمعالجة التعارض الذي قد ينشأ عن فصل الملكية عن الإدارة، ومن هذه الآليات نجد التشجيع على تملك الإدارة لحصص من الأسهم الشركة، حيث ومن المفروض أنه كلما زادت حصة الإدارة في أسهم الشركة كلما كانت تصرفاتها تصب في مصلحة حملة الأسهم، وأحد الطرق لذلك هو جعل مكافآت الإدارة في شكل حصص في أسهم الشركة وهذا ما يشجع الإدارة على ممارسة إدارة الأرباح للعمل على زيادة أسعار السهم في الآجال القصيرة للاستفادة من بيع الأسهم في تلك المرحلة وقد تلجأ الإدارة لذلك لرغبة منها في تنويع المخاطر المرتبطة بزيادة حصتها من تلك السهم<sup>6</sup>.

### 3-4- إدارة الأرباح لأسباب تنظيمية :

ونجد في هذا النوع ما يسمى بالحوافز التنظيمية Regulatory Incentives والتي تظهر في الأشكال التالية :

- إدارة الأرباح للتحايل القواعد والنظم تتعلق بنشاط أو صناعة معينة؛
- إدارة الأرباح للحد من التدخل من قبل الجهات المنظمة؛
- إدارة الأرباح لأسباب ضريبية.

وقد يكون الشكل الأخير الأكثر انتشارا ومع ذلك فهو أقلهم خطرا لأن الجهات الضريبية لديها القدرة على فحص القوائم المالية ولديها معايير تحكم عملية الفحص، ولها الحق في مناقشة الإدارة المسؤولة عن إعداد تلك القوائم.

كما تظهر هذه الحوافز التنظيمية عندما يوجد اعتقاد بأن للأرباح المعلنة تأثير على عمل واضعي التشريعات أو المسؤولين الحكوميين، وبالتالي فإنه ومن خلال إدارة نتائج العمليات يمكن للمديرين التأثير على أعمال واضعي التشريعات أو المسؤولين الحكوميين مما يقلل من الضغط السياسي وتأثير التشريعات على الشركة، فعلى سبيل المثال أدى الجدل الذي أثير حول الرعاية الصحية خلال السنتين الأوليتين في إدارة Clinton والذي ركز على أسعار الدواء، إلى توجيه انتباه القادة السياسيين نحو الأرباح الفاحشة التي تحققها الشركات الصناعية الدوائية، وردا على ذلك استخدم مديري الشركات الصناعية الدوائية الطرق المحاسبية لتخفيض الأرباح أثناء تلك الفترة. كما قام مديري شركات البترول بإدارة الأرباح بتخفيضها أثناء أزمة الخليج وذلك لصرف الانتباه السياسي عنها.<sup>7</sup>

### 4- مشاكل إدارة الأرباح :

على الرغم من أن المديرين يدركون أن إدارة الأرباح وإن كانت تحقق منافع للشركة في المدى القصير، إلا أنها قد تؤدي إلى مشاكل خطيرة في المستقبل، ومن أهم هذه المشاكل نجد<sup>8</sup> :

- **تخفيض قيمة الشركة** : توجد العديد من القرارات التشغيل التي تتخذها الشركة بغرض التأثير على الأرباح القصيرة الأجل، إلا أنها يمكن أن تؤدي في الأجل الطويل إلى الإضرار بالكفاءة الاقتصادية للشركة، فعلى سبيل المثال تعجيل الإيرادات قد يؤدي إلى قيام الشركة ببيع منتجها في 30 ديسمبر بشروط كان من الممكن ان تكون أفضل لو تم بيع ذات المنتج لذات العميل في 2 جانفي، كذلك فإن تأخير المصاريف كصيانة وبحوث التطوير وتدريب العاملين قد يؤدي إلى فشل المعدات، خسارة حصة الشركة في السوق، وتخفيض الإنتاجية.
- **تتلاشى المعايير الأخلاقية**: حتى وإن كانت إدارة اارباح لا تنتهك المعايير المحاسبية بشكل واضح، فهي ممارسة مشكوك فيها من الناحية الأخلاقية. فالشركة التي تدير أرباحها ترسل رسالة

للعاملين بما بأن إخفاء وتضليل الحقيقة هي ممارسة مقبولة، ويخلق المديرون الذين يتحملون خطر هذه الممارسات مناخا أخلاقيا يسمح بوجود أنشطة أخرى مشكوك فيها. فالمدبر الذي يطلب من موظفي المبيعات تحجيل المبيعات في أحد الأيام، يخسر السلطة الأخلاقية التي تمكنه من انتقاد خطط المبيعات المشكوك فيها في يوم آخر، وأيضا يمكن أن تصبح إدارة الأرباح منحذرا زلقا جدا، فأساليب التحايل المحاسبية البسيطة نسبيا تصبح معقدة أكثر فأكثر إلى أن تؤدي إلى خلق مخالفات جوهرية في القوائم المالية.

● **إخفاء مشاكل الإدارة الدنيا :** لا تتم ممارسة إدارة الأرباح على مستوى الإدارة العليا فقط، وإنما تمارس أيضا على مستوى الإدارة الدنيا، فمدبري الإدارات الدنيا يعالجون البيانات المالية بهدف الحصول على مكافآت، الفوز بالترقيات، أو تجنب الانتقاد السيء، ومن أهم مخاطر إدارة الأرباح في مستويات الإدارات الدنيا نجد إخفاء مشاكل التسيير عن الإدارات العليا، فتبقى الأخطاء بدون تصحيح والمشاكل بدون حلول لفترة زمنية طويلة.

● **العقوبات الاقتصادية وإعادة إعداد القوائم المالية :** في السنوات الأخيرة مثلا فرضت بورصة الأوراق المالية الأمريكية عقوبات صارمة على الشركات التي قامت بإدارة أرباحها، فعلى سبيل المثال في أوائل التسعينات وقعت البورصة غرامة مالية قيمتها مليون دولار على شركة W.R. Grance and Co وطلب منها إعادة احتساب أرباحها والإعلان عنها، والسبب في ذلك أن الشركة بين عامي 1990 و 1992 قامت بتخفيض أرباحها المعلنة، وذلك بتسجيل احتياطات غير صحيحة قيمتها 55 مليون دولار، وبين عامي 1993 و 1995 قامت بإعادة الاحتياطات إلى أرباح، وذلك لمقابلة الأرباح الفصلية المستهدفة.

## 5- التوجه نحو النظام المحاسبي المالي في الجزائر وفرص زيادة ممارسات إدارة الأرباح:

من المعروف أن أغلب الدول لديها كيان حكومي له صلاحية تنظيم سوق المال والأعمال، بغرض حماية المستثمرين من التصرفات غير الرشيدة التي تمارسها الشركات، وتعتبر المعلومة المحاسبية والمالية أهم ما تستخدمه هذه الشركات لإلحاق الضرر بالمستثمرين من خلال التلاعب بما كما رأينا في مفهوم إدارة الأرباح، لهذا تقوم هذه الهيئات الحكومية وحتى غيرها من الهيئات المستقلة بتحديد المعايير المحاسبية الواجب إتباعها والتي يجب أن تتمتع بالجودة اللازمة من جهة والقبول العام من جهة أخرى حتى تحقق أهدافها ومن أهم أهدافها الثقة والشفافية في المعلومات المحاسبية المنشورة وأن تلي متطلبات الإفصاح المطلوبة حتى تكسب الثقة للمستثمرين سواء الحاليين أو المحتملين، ولهذا اعتبر الانتقال إلى معايير المحاسبية الدولية IAS/IFRS في الجزائر من خلال تطبيق النظام المحاسبي المالي ثورة جديدة وتغيير كبير جدا بالقياس إلى التصور الجديد الذي أتى به بالنسبة للمعلومة المالية، ولكن وفي نفس الوقت عندما وضع المشرع الجزائري النظام المحاسبي المستمد من المعايير المحاسبية الدولية اهتم بعنصر المرونة الذي كان

من وجهة نظره انه سوف يحقق قدرا كبيرا من السماح للإدارة باستخدام احكامها التقديرية بشأن العديد من المعالجات المحاسبية لضمان توفير معلومات مفيدة، وأيضا حتى يصبح الاختيار متوافقا مع ظروف الشركة، إلا أن المساحة الممنوحة للاختيار والتقدير الشخصي للإدارة في العديد من الامور المحاسبية قد تقود الى تشويه عملية التوصيل المحاسبي حيث يتم التركيز على المنافع الشخصية للإدارة، ومن هنا وجب الاهتمام بجميع العناصر الموجودة في هذا النظام التي تسمح بتلاعب في الربح المحاسبي .

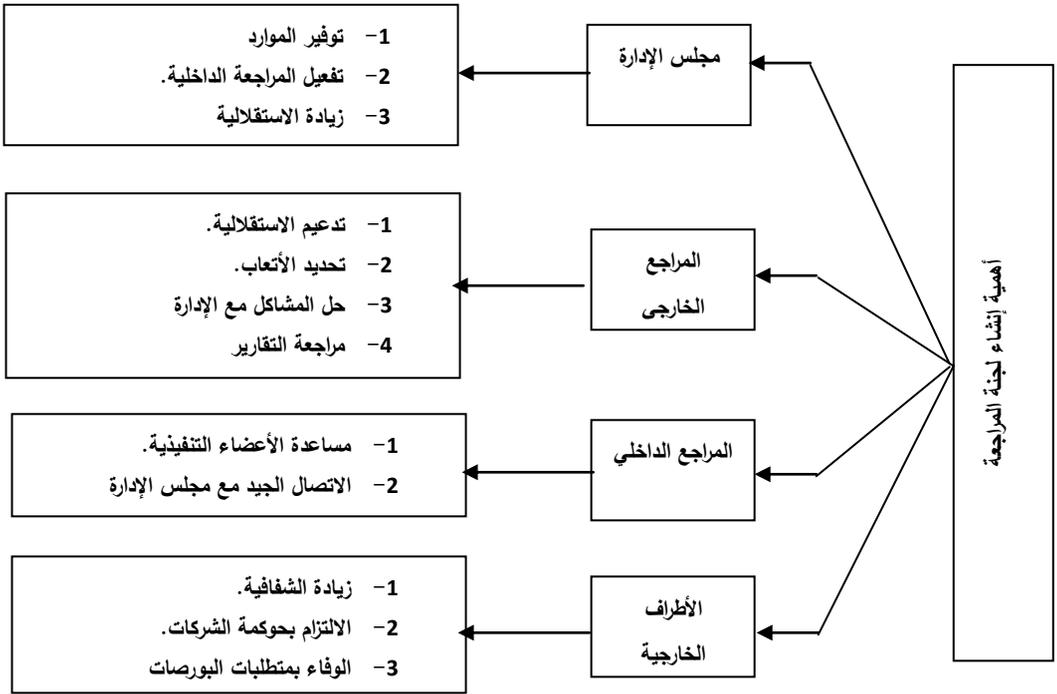
من هنا وجب وضع الأدوات اللازمة التي تحد من هذه الظاهرة وقد نجد من هذه الأدوات لجنة المراجعة التي تعتبر أيضا من أدوات الرئيسية لمفهوم الحوكمة في الشركات.

## 6- لجان المراجعة كأداة لمواجهة ظاهرة إدارة الأرباح :

بدأ مصطلح لجان المراجعة في الظهور في أواخر الثلاثينات 1930 عندما قامت لجنة تداول الأوراق المالية (SEC) بالتوصية بضرورة إنشاء لجنة تكوّن من الأعضاء غير التنفيذيين لمجلس الإدارة تكون مهمتها تعيين المراجع الخارجي وتحديد أتعابه وجاء ذلك إثر الأزمات المالية التي تعرضت لها الشركات الأمريكية في تلك الفترة والتي نتجت عن تلاعب الشركات في تقاريرها المالية والتي كان من أبرزها التلاعب في التقارير المالية لشركة<sup>9</sup> وفي عام 1967 أوصى AICPA جميع الشركات العامة بضرورة إنشاء لجنة المراجعة بحيث تتضمن مسؤوليتها حل المشاكل التي قد تنشأ بين مراجع الحسابات وإدارة الشركة والخاصة بالنواحي المحاسبية وطريقة الإفصاح عن المعلومات المحاسبية في القوائم، وذلك باعتبار لجنة المراجعة قناة اتصال بين المراجع الخارجي ومجلس الإدارة، هذا وقد حضي مفهوم لجنة المراجعة للعديد من الاهتمام في عام 1972 عندما أصدرت لجنة تداول الأوراق المالية SEC توصيات بإنشاء لجان مراجعة تكون عضويتها قاصرة فقط على الأعضاء الغير تنفيذيين من مجلس الإدارة وطالب الشركات بضرورة الإفصاح عما إذا كانت قامت بإنشاء لجان المراجعة أم لا<sup>10</sup> وفي عام 1978 صدر تقرير Treadway Commission والذي أكد على ضرورة إنشاء لجان مراجعة بالنسبة للشركات المتداول أسهمها في البورصة. وحديثا وفي عام 2002، بعد الانهيارات المالية لبعض الشركات الكبرى، تم إصدار Act، Sarbanes-Oxley والذي أكد على إلزام جميع الشركات بتكوين لجان المراجعة لما لها من دور هام في منع حدوث تلك الانهيارات المالية في المستقبل عن طريق التأكيد على أهمية دورها في عملية إعداد القوائم المالية وأيضا في زيادة استقلالية كل من المراجع الخارجي والداخلي<sup>11</sup> وقد عرف Spira لجنة المراجعة بأنها لجنة تتكون من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين يقومون بالإشراف على كيفية الرقابة والتقرير عن أداء النشاط<sup>12</sup>، في حين عرفها Bratiotta أنها لجنة من أعضاء مجلس الإدارة تتمثل مسؤولياتهم في فحص ومراجعة التقارير المالية السنوية وتعمل بصفة عامة كحلقة وصل بين المراجع الخارجي ومحاسبي الإدارة وقد تتضمن أنشطتها التأكد من عملية تعيين المراجعين. ويرى Jenny and Jean أن وجود لجنة المراجعة ووظيفة المراجعة الداخلية وقواعد السلوك الأخلاقية ذو أثر في تطبيق آليات

حوكمة الشركات وجودة التقارير المالية وعملية المراجعة<sup>13</sup>، وتعتبر لجنة المراجعة من آليات حوكمة الشركات، ويذكر Spencer أن نجاح حوكمة الشركات يعتمد على نجاح لجنة المراجعة حيث يؤدي الفشل في العضوية أو التشكيل أو الدور إلى إحداث فجوة في حوكمة الشركات والنظام الموضوع لها<sup>14</sup>. والأُن يمكن القول أن لجنة المراجعة أصبحت التزاماً على كافة البنوك والشركات المسجلة بالأسواق المالية وذلك وفقاً للنصوص القانونية وقرارات هيئات سوق المال والبورصات وتوصيات التقارير واللجان المشكلة من الجماع المهنية المختلفة كما أن محاولة وضع تعريف للجنة المراجعة يتداخل دائماً مع طبيعة عملها وتشكيلها.

ويمكن تلخيص أهمية إنشاء لجان المراجعة في الشركات في الشكل التالي:



المصدر : محمد مصطفى سلمان، "حوكمة الشركات: معالجة الفساد المالي والإداري"،

الدار الجامعية، 2006

أما المهام الأساسية التي تتحملها لجنة المراجعة تتعلق بشكل كبير بالحسابات والمعلومات المالية، ومن مهام لجنة المراجعة التي تساعد في الحد من إدارة الأرباح نجد الآتي:

- تقييم كفاءة المدير المالي وأفراد الإدارة المالية الرئيسيين؛

- دراسة نظام الضبط الداخلي ومدى كفايته وفعالته ووضع تقرير مكتوب عن رأيها في ذلك؛
  - دراسة البيانات قبل عرضها على مجلس الإدارة والتوصيات وإبداء الرأي بشأنها؛
  - دراسة السياسات المحاسبية المستخدمة وإبداء الرأي بشأنها؛
- أما بالعودة للحالة الجزائرية وبالرغم من الأهمية الكبرى التي تتمتع بها لجان المراجعة إلا أن المشرع الجزائري لا يزال يُعَدُّ تشكيلها غير إلزامي من خلال اعتبارها جزءاً من مسؤوليات مجلس الإدارة، وهو ما يسهل على مسيري الشركات الجزائرية القيام بممارسات إدارة الأرباح، على عكس القطاع البنكي حيث شكلت لجان المراجعة أحد المواضيع التي شتمتها الرقابة الداخلية رقم 03-2002 المؤرخ في 4/11/2002 الصادرة عن بنك الجزائر<sup>15</sup> (البنك المركزي سابقاً)، والذي أكد في نص المادة رقم 02 إلى تشكيل لجان المراجعة من طرف البنك أو الهيئة المالية المعنية مع التركيز على ضرورة الإفصاح عن تكوينها وطبيعتها عملها.

### الخلاصة :

إن أبرز النتائج التي وصلت إليها هذه الدراسة النظرية أن إدارة الأرباح تحدث في العادة لما تستغل الإدارة عملية التقدير في إعداد التقارير المالية لتضليل بعض أصحاب المصالح عن الأداء الاقتصادية للشركة أو لتحقيق بعض المزايا التعاقدية التي تعتمد على المعلومات الواردة في التقارير المالية، لهذا و نتيجة تطبيق النظام المحاسبي المالي في الجزائر والذي يتمتع بنوع من المرونة ما يتيح للمسؤولين في الشركات الجزائرية اغتنام الفرصة لممارسة هذه الظاهرة فإنه من الضروري وضع الأدوات اللازمة لمحاربتها، وقد وجدنا أن من أهم هذه الأدوات ما يسمى لجان المراجعة نظراً لغياها في معظم الشركات الجزائرية خاصة الاقتصادية منها على عكس المؤسسات المالية

التوصيات التي يمكن أن نقدمها هي كما يلي :

- ضرورة الاهتمام بموضوع ممارسة الشركات لإدارة الأرباح والتركيز على اكتشاف تلك الممارسات ومحاربتها؛
- مطالبة وإلزام الشركات بمزيد من الإفصاح والشفافية في الجوانب التي تحتاج إلى ممارسة التقديرات أو الاختيار من بين البدائل من الطرق المحاسبية من جانب الإدارة؛
- توعية المراجعين الممارسين للمهنة بممارسات إدارة الأرباح وتدريبهم لاكتشافها؛
- تعزيز عمل لجان المراجعة.

- <sup>1</sup> Partha Mohanram, " **How to manage earnings management**", **accounting world**, Oct 2003,pp. 13-19
- <sup>2</sup> . حسين أحمد عبيد، دراسة ميدانية لظاهرة التطوع المصطنع للأرباح المحاسبية لخدمة أغراض الإدارة الدوافع والأثار، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد2، المجلة رقم 44 سبتمبر 2007، ص51.
- <sup>3</sup> . حسين أحمد عبيد، نفس المرجع السابق، ص51
- <sup>4</sup> Stephen. R and Jennifer. A, " **Earnings management in the context of pension accounting: A CASE**", **Global Perspectives on Accounting Education, USA** , Volume 2, 2005, p. 11-18.
- <sup>5</sup> سمير كامل محمد عيسى، " أثر جودة المراجعة الخارجية على عمليات إدارة الأرباح- مع دراسة تطبيقية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد رقم 2 المجلد رقم 45، جولية 2008، ص 15.
- <sup>6</sup> Cheng, Q., and T., Warfield. , "**Equity incentives and earnings management**", **The Accounting Review** 80 (2),2005,pp. 441-476.
- <sup>7</sup> . سمير كامل محمد عيسى، مرجع سبق ذكره، ص16.
- <sup>8</sup> . سمير كامل محمد عيسى ، نفس المرجع السابق، ص18.
- <sup>9</sup> Tiphaine Compennolle , "**La construction collective de l'indépendance du commissaire aux compte : la placedu comité d'audit**", **La revue de l'association francophone de comptabilité**,2009, p. 94.
- <sup>10</sup> . محمد مصطفى سلمان ، "حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري"، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية 2006، ص139.
- <sup>11</sup> . محمد مصطفى سلمان ، مرجع سابق، ص 139.
- <sup>12</sup> Spira, L.F". **The Audit Committee: Performing Corporate Governance**". London, UK: kluwer Academic Publishers, 2002, pp. 5-8
- <sup>13</sup> Jenny, G., and Jean, S., "**The Influence of Corporate Governance Mechanisms on the Quality of Financial Reporting and Auditing Perceptions of Auditors and Directors in Singapore**", **Accounting and Finance**, Vol.42, 2002 pp. 195-222.
- <sup>14</sup> Spencer, P., "**The Essential Internal Auditing Handbook**" John Wiley, pp. 96-111
- <sup>16</sup> . Règlement n° 2002-03 DU 14 novembre 2002 portant sur le contrôle interne des banques et établissements financiers.

ملخصات لأطروحات الدكتوراه و

الماجستير

دور الإدارة الالكترونية للأعمال في تميز مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية

تحت إشراف الأستاذ

أ . د الداوي الشيخ

من إعداد الطالبة

بن عرجونة مسعودة

مقدمة:

يعتبر الاقتصاد الالكتروني منظوراً جديداً في بيئة الأعمال، فكراً واتجاهاً وممارسة فنماذج الأعمال التقليدية لم تعد قادرة على مواجهة متطلبات هذا العصر الديناميكي الدائم التجدد، وقد برز مفهوم الإدارة الالكترونية للأعمال خلال مرحلة معالجة المعرفة وتنامي العولمة والتحالفات الإستراتيجية ، ليشير إلى خروج أنماط الإدارة التقليدية وقنوات تدفق المعلومات عن السيطرة، حيث أصبحت الدول والمجتمعات والأعمال التي تمتلك مفاتيح الإدارة الالكترونية والقيادة الافتراضية في وضع يؤهلها لجلي ثمار الاقتصاد الالكتروني الجديد من خلال تحقيق وضمان أعلى مستويات التميز، الذي أصبح من سمات منشآت الأعمال والمؤسسات القادرة على تفعيل التكنولوجيا وترسيخ قوتها، والانتفاع بقدراتها، حيث أصبحت الأعمال الإلكترونية ثم الخدمات الإلكترونية تديرها إدارات الكترونية تمتلك خبرات الإدارات الحديثة والمبتكرة، بالإضافة إلى الخبرات الاتصالية والمعرفية والتقنية الراقية، وهكذا تغير أسلوب أداء الأعمال في بيئة العمل الالكتروني البديلة تغيرا تاما.

تعد مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بحكم مسؤولياتها الكبيرة فضلا عن ما يتصف عملها من اتصال دائم مع الجمهور من المؤسسات التي تدعم الاقتصاد الوطني، لهذا يتطلب نجاحها مواكبة كل ما هو جديد في الإدارة وفي قدرتها على توظيف مواردها في نشاطات تحصل من خلالها على مخرجات تسهم في بقائها ونموها، ويضمن لها الوصول إلى مراكز متقدمة في المنافسة، فعندما تتمكن من بلورة أفكارها المتعلقة بإدارة الالكترونية لأعمالها فإنها تستطيع الإمساك بزمام المبادرة وأن تجسد ذلك في الواقع بنتائج مميزة.

## I. تحليل الإدارة الالكترونية :

### I.1. ماهية الإدارة الالكترونية

تعتبر الإدارة الالكترونية للأعمال الانتقال من العمل الإداري التقليدي إلى تطبيق تقنيات المعلومات والاتصالات في البناء التنظيمي واستخدام التقنيات الحديثة بما فيها شبكات الحاسب الآلي لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها وبالتالي تسهيل الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة وإنجاز الأعمال وتقديم الخدمات للمستخدمين بكفاءة وبأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن، أي هو تحول الإدارة من إدارة العادية إلى إدارة الكترونية

#### أولاً : أهداف الإدارة الالكترونية للأعمال وفوائدها

تسعى الإدارة الالكترونية للأعمال في المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تختلف أهميتها باختلاف التطور الاقتصادي والاجتماعي للدول الذي ينعكس بالضرورة على غايات وتوجهات مشروعات الإدارة الالكترونية للأعمال، ولقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين لأهداف الإدارة الالكترونية للأعمال وبما ينعكس على تطبيقاتها من مزايا للعاملين والمستفيدين ونورد هنا بعض هذه الأهداف :

1. تعزيز الشفافية
2. تحسين جودة الخدمة
3. تقليل من التعقيدات الإدارية
4. تخفيض التكاليف استيعاب عدد أكبر من الزبائن
5. تقليص الإجراءات الإدارية

تتجلى فائدة الإدارة الالكترونية للأعمال في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات المعلومات وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة، ومن أهم هذه الفوائد نذكر مايلي:

1. تساعد على تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وبالتالي سرعة الاستجابة لطلبات المتفاعلين والزبائن إذا ما قورنت بالمعاملات الورقية التي تستغرق وقتاً طويلاً، وينعكس ذلك إيجاباً على مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين كما تكون نوع الخدمات المقدمة أكثر جودة؛
2. تمكن المتفاعلين والزبائن من التسويق والتعرف على خدمات المؤسسة الالكترونية المتنوعة المقدمة واختيار انسبها، وذلك في اقل وقت ممكن طوال 24 ساعة يومياً على مدار العام فلا مجال للإجازات والعطلات؛

3. تمكن منظمات الأعمال من الاتصال بالمواقع المختلفة للحصول على التوريدات اللازمة بأنسب وأفضل العروض، وبالتالي إمكانية التعرف على التكاليف والمواصفات ومعاينة البضائع التي تحتاجها المنظمة والتعاقد وسداد الثمن واستلام البضاعة دون الحاجة إلى ترتيبات مسبقة؛
4. تساعد الإدارة الالكترونية للأعمال على توفير نظم المعلومات اللازمة لدعم اتخاذ القرارات الإدارية من خلال نظام تبادل المعلومات بدقة وبطريقة علمية تحقق القدرة على الرقابة والضغط المحاسبي؛
5. تغيير صورة منظمات الأعمال من الصورة التقليدية التي تعتمد على استخدام عدد كبير من العمال وإنشاء مباني ضخمة واستخدام هياكل تنظيمية معقدة إلى الصورة الالكترونية التي تحتاج إلى عمالة قليلة دون تقييد بوجود مواقع جغرافية أو مباني كبيرة الحجم؛
6. تساعد على تطبيق اللامركزية المؤسسية والمشاركة الشعبية حيث تمكن الأفراد داخل المؤسسة من التفاعل مع بعضهم وتبادل المعارف والمعلومات والأفكار والخبرات بينهم، كما يتم ذلك بمشاركة أفراد المجتمع وبصفة خاصة المجتمعات كثيفة السكان؛

#### ثانياً: خصائص وعناصر الإدارة الالكترونية للأعمال

تشير ممارسات الإدارة الالكترونية للأعمال إلى إنجاز كل الأعمال والمعاملات بين أطراف التعامل من خلال وسيط الكتروني، يتم من خلاله تبادل البيانات والوثائق الكترونياً بفضل الاتصالات الالكترونية، مما يشير إلى وجود عناصر تعتمد عليها الإدارة الالكترونية للأعمال لأداء مهامها تجعلها تتميز بمجموعة من الخصائص تتمثل في:

1. السرعة والوضوح؛
  2. عدم التقييد بالزمان والمكان؛
  3. إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها
  4. المرونة
  5. الرقابة المباشرة والصادقة
  6. السرية والخصوصية
- ومن أبعاد الإدارة الإلكترونية للأعمال كذلك:

- إدارة بلا أوراق
- إدارة بلا مكان
- إدارة بلا زمان
- إدارة بلا تنظيمات جامدة

## عناصر الإدارة الالكترونية للأعمال

تعتمد الإدارة الالكترونية للأعمال على أربع عناصر مهمة تتمثل في صنعة امتزاج ضخم لثلاثية عتاد الحاسوب (Hardware) ، البرمجيات (Software) وشبكات الاتصال (Communication Network) ، ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من المختصين والخبراء الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الالكترونية.

### 2.I أساسيات الإدارة الالكترونية للأعمال

ينطوي نموذج الإدارة الالكترونية للأعمال على عدد من المرتكزات تمثل بناء شبكي متماسك وأنظمة الكترونية تمكنها من أداء وظائفها المختلفة ، فبلوغ الأهداف المسطرة في نظام الإدارة الالكترونية للأعمال يقتضي بالأساس ضرورة توفير البنى التحتية ومختلف الدعامات الرئيسية لهذا النموذج.

#### أولاً: البنية الشبكية

تتطلب عملية الاتصال بين مختلف الحواسيب في المؤسسة من خلال ربط هذه الأخيرة ببعضها البعض ليتم تبادل البيانات والمعلومات فيما بينها، ويتحقق ذلك عن طريق ما يسمى بالبنية الشبكية التي تأخذ أشكالاً مختلفة تبعا لطبيعة الإدارة ومستوى جاهزيتها.

وتحتل الشبكات مكانة هامة في الإدارة الالكترونية للأعمال فهي تساهم في كفاءة التشغيل ودعم صنع القرار، ويمكن حصر الأهمية التي توفرها شبكات الحاسوب فيما يلي:

1. المشاركة في البرامج والبيانات (Program And File Sharing)
2. المشاركة في موارد الشبكات (Network Resources Sharing)
3. إنشاء مجموعة العمل (Creation Of Workgroups)
4. توفير الإدارة المركزية (Centralized Management)
5. حماية وأمن المعلومات (Protection and information Security)
6. البريد الإلكتروني (Electronic Mail)

حيث يتم تصنيف الشبكات على أساس ثلاث معايير: المدى الجغرافي، توزيع المهام بين الحاسبات على الشبكة والبنية التي توصل بها الحاسبات بالشبكة.

#### 1. تصنيف الشبكات حسب المدى الجغرافي:

- أ. الشبكات المحلية (LAN)
- ب. الشبكة الإقليمية (MAN)
- ت. الشبكات واسعة النطاق (WAN)

تميز أيضا نوعين حديثين من الشبكات على أساس هذا التصنيف تتمثل في :

أ. الشبكة الشخصية (PAN)

ب. شبكة المباني متجاورة (CAN)

2. تصنيف الشبكات حسب معيار توزيع المهام بين الحاسبات على الشبكة:

أ. شبكة الند للند (Peer-to-Peer Network)

ب. شبكة الزبون/ خادم (client/server Network)

3. تصنيف الشبكات حسب البنية التي توصل بها الحاسبات بالشبكة :

أ. الشبكة النجمية (Star Network)

ب. الشبكة الحلقية (Ring Network)

ت. الشبكة الخطية ( Bus topology )

4. شبكات المنظمة:

أ. شبكة المنظمة الداخلية (Intranet)

ب. شبكة المنظمة الخارجية ( Extranet )

ت. شبكة الانترنت (Internet)

ثانيا: اتجاهات الإدارة الالكترونية للأعمال

1. إدارة العلاقة مع الزبون (CRM)

2. إدارة سلسلة التوريد (SCM)

3. تخطيط موارد المؤسسة (ERP)

ثالثا: حلول ذكاء الأعمال (Business Intelligence)

حلول ذكاء الأعمال التي تساهم في دعم الإدارة الالكترونية للأعمال وتطوير قدراتها على اتخاذ القرارات

المناسبة بما يحقق الاستجابة لتغيرات البيئة والتي تتمثل في:

1. مستودع البيانات (Data warehouse)

2. التنقيب عن البيانات ( Data Mining )

3. نظم المعالجة التحليلية الفورية (OLAP)

● أنظمة إعداد التقارير

● لوحات القيادة الالكترونية ( Tableaux de bord )

### 3.I تطبيق الإدارة الالكترونية للأعمال

تعمل المؤسسات نتيجة التطور التكنولوجي وتأثيره على مجال الأعمال محاولة الانتقال إلى مستوى العمل في بيئة الكترونية تستطيع من خلالها تحقيق التميز، وفي هذا البحث عرض لأسباب التي تؤدي إلى التوجه نحو الإدارة الالكترونية للأعمال مع محاولة معرفة متطلبات ومعوقات هذا التحول وصولاً إلى معرفة الكيفية التي يتم بها حماية معلومات المؤسسة في حالة تطبيقها للإدارة الالكترونية للأعمال.

#### أولاً: دواعي التحول نحو الإدارة الالكترونية للأعمال

1. التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات
2. العولمة
3. الاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة
4. ترشيد استخدام الموارد

#### ثانياً: متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية للأعمال

أ. متطلبات الإدارة الالكترونية للأعمال: وتمثل في

1. المتطلبات الإدارية
2. المتطلبات التقنية
3. المتطلبات البشرية
4. المتطلبات الأمنية

#### ب. معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية للأعمال

1. المعوقات الإدارية
2. المعوقات السياسية والقانونية
3. المعوقات المالية والتقنية
4. المعوقات البشرية
5. المعوقات الأمنية

#### ت. أمن الإدارة الالكترونية للأعمال

يرتكز أمن المعلومات على تحقيق مجموعة من المعايير الأمنية تتمثل في :

1. سرية البيانات (Confidentialité)
2. سلامة البيانات (Integrity)
3. توافر البيانات (Availability)

## ت.1. المخاطر الالكترونية (Cyber – risques)

أ. الجرائم الالكترونية (Cyber – crimes):

- جرائم الحاسوب والشبكات (computer crime)
- جرائم أصحاب الياقات البيضاء (white – collar crime)
- ب. الاعتداءات الالكترونية : وتأخذ عدة أشكال حيث نجد منها:
- الاعتداءات باستعمال البرامج الخبيثة (Malware)
- الاعتداء باستعمال برامج الجوسسة (Spyware)
- الاعتداء باستعمال أسلوب اعتراض البيانات (Sniffers)
- الاعتداء باستعمال أسلوب منع حجب الخدمة (DOS)
- الاعتداء باستعمال أسلوب انتحال عنوان IP و أسلوب انتحال (DNS)

ت.2. وسائل امن الإدارة الالكترونية للأعمال: يتم حماية معلومات المؤسسة بمجموعة من الوسائل

تمثل في:

1. استخدام وسائل للتحقق من هوية المستخدم المتصل
2. استخدام برمجيات مضادة للاعتداءات الالكترونية
3. الجدران المقاومة للنار (Firewalls)
4. التشفير (Cryptage)

## II. الإطار المفاهيمي لإدارة التميز

تسعى المؤسسات الحديثة في ظل بيئة شديدة التنافس إلى محاولة تحقيق أهدافها، سواء على المدى القصير، المتوسط أو الطويل، و ذلك من خلال تحقيق التميز عن غيرها من المؤسسات، لذا جاء مفهوم إدارة التميز للتعبير عن الحاجة إلى مدخل يمكن المؤسسات من مواجهة التغيرات في الأوضاع الخارجية المحيطة بها، ويساعدها على تحقيق التميز والتفوق المستمر على منافسيها.

### أولاً: ماهية إدارة التميز

يعبر التميز عن السمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها كل مؤسسة معاصرة ، فهو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي يحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنه أصحاب المصلحة في المنظمة؛

نشأ مفهوم إدارة التميز للتعبير عن حاجة المؤسسات إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بقاء المؤسسات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات متزايدة في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية والتفوق بذلك في الأسواق وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة من مالكي المؤسسة وعاملين بها والمتعاملين معها والمجتمع بأسره من ناحية أخرى.

## 1. متطلبات إدارة التميز:

- أ. بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية .
- ب. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات؛
- ت. هياكل تنظيمية مرنة ومناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وتتخذ إدارة التميز التنظيم على أساس العمليات، كما تأخذ في الاعتبار تدفق المعلومات وتشابك علاقات العمل عند تشكيل أو تعديل الهياكل التنظيمية، وتتصف هياكل إدارة التميز بدرجة أعلى من اللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين وتخويلهم الصلاحيات كل في مجال عمله فضلا عن عمق استخدامها لتقنيات الاتصالات والمعلومات؛
- ث. نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح الانحرافات الجودة؛
- ج. نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلا عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار؛
- ح. نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتميئتها وتوجيه أداؤها، كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء؛
- خ. نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المؤسسة، وأسس تخطيط الأداء وتقويم النتائج و الانجازات؛

د. نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء المجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الانجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة؛

ذ. قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المؤسسة في تحقيق إدارة التميز.

## 2. مفاتيح إدارة التميز: وتتضمن قائمة مفاتيح إدارة التميز مايلي:

- أ. تنمية وحفز و ابتكار؛
- ب. تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء؛
- ت. الالتزام بمفاهيم و متطلبات الإدارة المالية السليمة؛
- ث. الالتزام بالأخلاقيات و قيم العمل الايجابية؛
- ج. تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين؛
- ح. تيسير وتفعيل فرص التعلم التنظيمي؛
- خ. تنمية آليات التفكير المنطومي والترام منهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات؛
- د. التوجه بالنتائج؛
- ذ. التركيز على الزبائن؛
- ر. الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة؛
- ز. إدماج المؤسسة في المناخ المحيط و تنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين.

## 3. سمات منهجية إدارة التميز: تتصف إدارة التميز بالسمات الرئيسية التالية:

- أ. يعتبر الزبون نقطة البداية في تفكير الإدارة حيث تنطلق في تحديد النتائج المستهدفة من تحليل ورغبات واهتمامات الزبائن، وهو نقطة النهاية أيضا حيث يكون مدى رضاه عن المؤسسة وخدماتها هو العنصر الذي يحكم على تميز الإدارة؛
- ب. رغبات وتطلعات الزبائن المحرك الأساسي لجهود وتوجهات الإدارة في تخطيط عمليات المؤسسة؛
- ت. تقويم الزبائن لمستوى الجودة والتميز منتجات و خدمات المؤسسة هو المعيار الأهم للحكم على كفاءة الإدارة؛
- ث. المحافظة على العلاقات مع الزبائن وتنميتها هدف استراتيجي للمؤسسة تعمل كل ما في وسعها لتحقيقه؛

ج. أهمية التركيز على الأنشطة ذات القيم المضافة الأعلى والتخلص من الأنشطة الأقل عائد وذلك بإسنادها إلى جهات خارجية متخصصة تقوم بحساب المؤسسة بكفاءة عالية و تكلفة اقل؛  
ح. أهمية التركيز على الأنشطة المعرفية حيث هي الأعلى في تحقيق القيمة المضافة.

4. تنمية القدرات المحورية أساس التميز: ينشأ اهتمام الإدارة بتنمية القدرات المحورية للمؤسسة كوسيلة لتحقيق إدارة التميز من إدراكها للحقائق التالية:

- لا تستطيع أي مؤسسة التميز والإبداع في كل المجالات العمل حيث يتوفر لها كل القدرات (المهارات) اللازمة؛
- تسعى إدارة التميز إلى الكشف عن القدرات المحورية (الكامنة) التي تميز المؤسسة عن منافسيها، وتعمل على تنميتها وتوظيفها في عمليات المؤسسة للتفوق عليهم؛
- يسبق اهتمام الإدارة بتنمية قدرات المنظمة المحورية اهتمامها بالتفوق في إنتاج السلع والخدمات بحيث يصعب تحقيق هذا التفوق حال غياب القدرات المحورية؛
- تتخذ القدرات المحورية شكل طاقات وإمكانات يمكن حال استغلالها أن يتحقق للمؤسسة التفوق والسبق، وهي تعبر في اغلب الأحيان عن طاقات وإمكانات أساسها الفكر الإنساني والمعرفة المتميزة التي يتمتع بها الأفراد المؤسسة كلهم أو بعضهم؛
- تستند نماذج إدارة التميز في أساسها الفكري على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من اجل تحقيق النتائج جيدة؛
- تنسجم مفاهيم إدارة التميز مع جميع المؤسسات بغض النظر عن اختلافها في الأحجام أو طبيعة النشاط أو كونها منظمات حكومية أو شركات خاصة؛
- إمكانية تطبيق التقييم الذاتي تمثل ميزة إضافية للمؤسسة إذ تسمح لها بمراجعة أوضاعها بصفة مستمرة دون انتظار عمليات التقييم الخارجي، وتكشف عن أوجه الضعف وتأثيراتها على الأداء والنتائج المتحققة، وكذا مصادر القوة ومدى استثمارها والإفادة منها في بناء وتنمية القدرات المحورية والقوة التنافسية للمؤسسات.

ثانيا: التميز وعلاقته بالجودة الشاملة

يوجد ترابط شديد بين فكرة إدارة الجودة الشاملة ومفهوم التميز، ويجب التوافق والتكامل بين المدخلين للوصول إلى مرتبة التميز في الأداء، حيث يشترك المفهومين في عدد من المفاهيم الرئيسية المشتركة بينهما وهي القيادة، والتركيز على الزبون، والتحسين المستمر، والتركيز على الحقائق، ومشاركة الجميع، لذا يرى البعض أن مفهوم التميز هو من فلسفات نظم إدارة الجودة الشاملة بصفة أكثر.

يعتمد مفهوم التميز على خصائصه الفريدة التي تختلف عن الكثير من البرامج المتنوعة للجودة الشاملة، فالتميز اشتمل من إدارة الجودة الشاملة ويتسم بنقل الأفكار إلى المدى ابعدها الأصلي في تحقيق أداء أفضل، من خلال تركيز مفهوم التميز على أهمية التطوير الاستراتيجي، والتخطيط الاستراتيجي لتحقيق التنسيق المتكامل، أما في إدارة الجودة الشاملة فليس هناك تركيز واضح لنتائج التكامل الاستراتيجي.

يعتمد التميز على معايير لقياس الأداء اشتمل من الجودة الشاملة، فقياس أداء منهج التميز يستند على نتائج الزبون، نتائج العاملين، نتائج المجتمع ونتائج الأداء الرئيسية للمؤسسة المالية وغير المالية، أما نظم إدارة الجودة فتستند في قياس أدائها على تحسين المستمر للمنظمة، وإشباع الزبون، وتطوير العاملين. يجعل نماذج التميز في طبيعتها أكثر شمولية من النماذج المعروفة لإدارة الجودة الشاملة هو عنايتها بالتكامل وشمولها لكل نشاطات المنظمة، مما يساعد في فهم وتحديد مفتاح الروابط وعلاقات السبب والنتيجة التي توجد في أعمال المؤسسة، كما تستخدم نماذج التميز للتقويم الذاتي كأداة تشخيصية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة لوضع خطة العمل.

### ثالثاً: نماذج إدارة التميز

توجد عدة نماذج للأداء المتميز للمؤسسات لما تمثله الجهات المعنية بهذه النماذج من قوة اقتصادية في العالم، وكذلك لدرجة التميز العالية للمؤسساتها، و تتمثل هذه النماذج في:

#### 1. النموذج الياباني لـ Deming Prize :

يعد جائزة ديمينج أقدم جوائز الجودة، ويرجع تاريخ إنشائها إلى عام 1951 ، والهدف من هذا النموذج هو تقييم فعالية تطبيق أساليب إدارة الجودة في المؤسسات المرشحة للجائزة التي يقترحها هذا النموذج، ويختلف هذا النموذج عن نماذج كثيرة معروفة على المستوى العالمي، لكونه لا يلزم المؤسسات على التقييد بإجراءات أو تطبيق أساليب عمل معينة، بل يترك كامل الحرية لها في تحديد أهدافها ورسم الاستراتيجيات والسياسات اللازمة لتحقيقها والفهم الجيد لوظيفتها، وتحديد الحلول اللازمة لحل مشاكلها كلها، ثم تتقدم هذه المؤسسة إلى اللجنة التي تأطر نموذج (Deming) وتخضع للنقاش من حيث مدى تحقيق الأهداف وهل الإجراءات المطبقة فعالة لمعالجة المشاكل المختلفة، وهل للمؤسسة إمكانية بلوغ أهداف مستقبلية، بتعبير آخر لا يهتم نموذج بمدى توفر جوانب معينة في المنظمة وإنما يهدف إلى مكافأة كل مؤسسة تسير في الطريق السليم من خلال إتباع تطبيقات فعالة في إدارتها.

## 2. النموذج الأمريكي ( نموذج جائزة مالكوم بولدج )

نشأ نموذج (Malcolm Baldrige) سنة 1987 ، وهو نظام لإدارة الأعمال وتحقيق نتائج أعمال متميزة يقصد منها تشجيع المنظمات التي أظهرت التزاما كبيرا في مجال تحسين الجودة والإنتاجية والعمل على نشر تجارها الناجحة حتى يتم الاستفادة منها.

## 3. النموذج الأوروبي

تأسست هذه الجائزة سنة 1988، وكانت رسالة المؤسسة القائمة عليها هي تحفيز ومساعدة المؤسسات بكافة أنحاء أوروبا للمشاركة في أنشطة التحسين والقيادة المؤسسة بالنهاية لرضا الزبون ورضا العاملين للوصول إلى ميزة التنافس العالمية. تخص هذه الجائزة القطاعات التالية: المؤسسات كبيرة الحجم، وحدات تشغيلية بالمؤسسات، مؤسسات القطاع العام، مؤسسات صغيرة إلى متوسطة الحجم مصنفة إلى فئتين: مستقلة وأخرى تابعة للمؤسسات الأخرى.

## II.2 الميزة التنافسية

تشكل الميزة التنافسية الأداة التي يتم من خلالها تحقيق التميز في المؤسسة ويتضح ذلك من خلال معرفة خصائص ومحددات هذه الميزة، التي تسمح بتطور التميز التنافسي انطلاقا من التميز التنافسي المستخدم المبني على التكيف والتموقع القائم على الميزة التنافسية التي جاء بها بورتر (القوى الخمس للمنافسة وسلسلة القيمة) ونموذج الساعة الإستراتيجية، إلى التميز التنافسي غير المستخدم والمتعدد المبني على الحركة والتحول في بيئة تتميز بتنافسية قصوى، حيث يتركز حول إستراتيجية الحركة والتحول الدائم وذلك كأساس للتنافس، إضافة إلى إستراتيجية الانقطاع مما ساهم نحو انتقال المنافسة من المحيط الأحمر الذي يتميز بالتعقيد والحركية إلى المحيط الأزرق الذي يتسم بالاستقرار، وهذا ما أدى إلى التعرف على أبعاد ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية مع دور كل من الموارد والكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية.

## II.3 الإدارة الالكترونية للأعمال قمة التميز

يضمن وجود الإدارة الالكترونية للأعمال الكفاءة والفاعلة بتوفير المكونات الأساسية لنجاح أنشطة تطوير المؤسسات الحديثة وتميزها، وهذا بغض النظر عن مجالات الأنشطة الرئيسية المستهدفة من التجارة الالكترونية والأعمال الالكترونية والخدمات الالكترونية، حيث تستطيع الإدارة الالكترونية للأعمال من تحقيق توليفة متكاملة من مكونات أو عناصر المؤسسة الحديثة المتميزة وهي باختصار:

1. **بنية القيمة:** إن الغاية الجوهرية للأعمال هي إنتاج وتسويق القيمة من خلال المنتجات والخدمات أو المعلومات التي تقدمها المؤسسة، والتي تلبى بصورة كاملة احتياجات المستفيد النهائي، أو من خلال حلول نهائية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والشبكات؛
  2. **نموذج الإيراد:** يمكن للإدارة الالكترونية للأعمال بحكم فهمها العميق لبيئة الأعمال الالكترونية أن تضع وصفا دقيقا لكيفية حصول المؤسسة على الإيرادات وكسب الأرباح، ومن ثم تحقيق العائد المستهدف على رأس المال المستثمر، وهو ما يتطلب من قيادة المؤسسة أن تختار نموذج الإيراد المناسب؛
  3. **فرص السوق:** تستطيع الإدارة الالكترونية للأعمال من تحديد الفرص المتاحة في السوق المستهدف وتحليل مصادر ومكونات الطاقة التجارية الكامنة، وحجم الطلب الحالي والمتوقع، ومعدلات النمو السوقي في المستوى القريب والبعيد؛
  4. **البيئة التنافسية:** تستطيع الإدارة الالكترونية للأعمال من تحليل هيكل المنافسة في بيئة الأعمال الالكترونية بما في ذلك شدة المنافسة، حجم المؤسسات المنافسة، فعالية المؤسسات المنافسة وحجم عملياتها، الاستراتيجيات التنافسية العامة، قوة مساومة الموردين، قوة مساومة المشترين، تهديدات الداخلين الجدد وتهديدات المنتجات والخدمات البديلة، إلى غير ذلك من عناصر تحليل البيئة التنافسية؛
  5. **الميزة التنافسية:** تقوم الإدارة الإستراتيجية للأعمال الالكترونية بتوفير متطلبات اكتساب أو تحقيق الميزة التنافسية المستدبة للمؤسسة وتعزيز مصادرها في داخل وخارج المؤسسة، كما تحدد المكونات الأساسية لتوليفة الميزة التنافسية الالكترونية سواء من خلال تعظيم مزايا الاختلاف بين المؤسسة والمنافسين في حجم ونوع المعارف، المهارات والموارد، أو توظيف مزايا التعاضد بين التوريد الداخلي والتوريد الخارجي لقدرات الابتكار والإبداع المعرفي والتكنولوجي في المؤسسة؛
  6. **الإستراتيجية التسويقية:** تساعد الإدارة الالكترونية للأعمال في ظل العوامل المكونات السابقة في صياغة وتطبيق إستراتيجية تسويقية فعالة تتضمن برامج عملية لاختراق السوق والوصول إلى الحصة التسويقية المستهدفة من خلال تقديم منتجات وخدمات بجودة عالية، وأسعار منافسة، وخدمات متميزة تلبى احتياجات المستفيدين والزبائن.
- في كل هذه المجالات والأنشطة سواء كانت خدمات مادية ملموسة أم خدمات يجري توزيعها في قنوات توزيع تقليدية، أو خدمات الكترونية بالكامل أو خدمات شبه الكترونية، فإن الإدارة الالكترونية للأعمال تمارس دور العامل التمكيني (التنظيمي والتكنولوجي) لإنتاج وتسويق وتوزيع هذه الخدمات.

### III . دور الإدارة الالكترونية للأعمال في تميز مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية

أدى التطور الكبير لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات جعل صناعة النقل الجوي تستجيب لضرورة الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية لتسهيل أداء مختلف الأنشطة وفعاليتها، لذلك تسعى الخطوط الجوية الجزائرية لاعتماد طرق حديثة تتلاءم مع هذه التطورات وتجعلها تكسب ميزة تنافسية تضمن بها تميزها واستمرارها، حيث تتوفر لدى مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بنية تحتية تسمح بتطبيق الإدارة الالكترونية بها، تتمثل في مجموعة من العناصر و تطبيقات تساعد في أداء مهامها بشكل مميز.

1. **عتاد الحاسوب:** يتمثل في أجهزة الحاسوب وملحقاته حيث نجد أن مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية قامت بتأمين العتاد المناسب واللازم للوصول إلى تطبيق الإدارة الالكترونية للأعمال بمؤسستها حيث وفرت لكل قسم ومديرية تابعة لها العدد المناسب الذي يسمح لها بإدارة عملها، إذ نجد أنها خصصت 3 خوادم لتسيير نظم معلومات المؤسسة ( خادم التطبيقات، خادم البريد الالكتروني، خادم قاعدة البيانات).
2. **البرمجيات :** توفر مديرية نظم المعلومات لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية مجموعة من تطبيقات التي تسهل عليها عملها وتعاملها مع مورديها وزبائننا
3. **شبكات الاتصال بالمؤسسة :** يمكن وصف شبكة الخطوط الجوية الجزائرية بالاتساع لاحتوائها على 38 محطة دولية و29 محطة وطنية، إضافة إلى شبكة تجارية واسعة تتركز على 43 وكالة ومثلة في الخارج و178 وكالة موزعة عبر التراب الوطني كالتالي:
4. **صناع المعرفة :** تتوفر لدى مديرية نظم المعلومات للمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عدد لا بأس به من مختصين في الإعلام الآلي تم تأهيلهم من خلال الدورات التدريبية المناسبة للاطلاع دائما على الحديث في هذا المجال وبالتالي زيادة قدرتهم على استخدام التقنيات الحديثة والتعامل معها.