

# المؤسسة

مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر3

الرئيس الشرفي : أ.د رايح شريط

مدير النشر: أ.د الداوي الشيد

رئيس التحرير: د.بوسعدة سعيدة

هيئة التحرير: أ.رياض عبد القادر- أ. مسوس كمال

- أ.تواري سهام- أ.بيدة رشيد- أ.بوقلاشي عماد- أ.بوطويل رقية

## اللجنة العلمية والاستشارية

|                       |                             |                     |                                |
|-----------------------|-----------------------------|---------------------|--------------------------------|
| أ.د أقاسم قادة        | جامعة الجزائر 3             | د.دراجي السعيد      | جامعة الأمير عبد القادر        |
| أ.د عمر صخري          | جامعة الجزائر 3             | أ.د زايري بلقاسم    | قسنطينة                        |
| أ.د أحمد باشي         | جامعة الجزائر 3             | د.طارق الحاج        | جامعة وهران                    |
| أ.د عبد المجيد قدي    | جامعة الجزائر 3             | أ.د عبيرات مقدم     | جامعة نابلس فلسطين             |
| أ.د أحمد حمادوش       | جامعة الجزائر 3             | أ.د بن بلغيت مدني   | جامعة قاصدي مرباح ورقلة        |
| أ.د الداوي الشيخ      | جامعة الجزائر 3             | أ.د ناصر دادي عدون  | المدرسة العليا للتجارة الجزائر |
| أ.د غول فرحات         | جامعة الجزائر 3             | أ.د.صديقي مسعود     | المدرسة العليا للتجارة الجزائر |
| أ.د لخلف عثمان        | جامعة الجزائر 3             | أ.د.يرقي حسين       | جامعة المديّة                  |
| أ.د زغدار أحمد        | جامعة المديّة               | أ.د.بوخاري محمد     | جامعة سعد دحلب البليدة         |
| أ.د علي عبد الله      | جامعة الجزائر 3             | د.بن لوكيل رمضان    | جامعة الجزائر 3                |
| أ.د كساب علي          | جامعة الجزائر 3             | أ.د.بومدين يوسف     | جامعة الجزائر 3                |
| أ.د نوفيل حديد        | جامعة الجزائر 3             | د.شقبقي عيسى        | جامعة الجزائر 3                |
| أ.د زايد مراد         | جامعة الجزائر 3             | د.بوسعدة سعيدة      | جامعة الجزائر 3                |
| أ.د كسرى مسعود        | جامعة الجزائر 3             | أ.د.بن موسى كمال    | جامعة الجزائر 3                |
| أ.د سويسبي عبد الوهاب | جامعة الجزائر 3             | د.غالب الرفاعي      | جامعة العين إ.ع.م              |
| أ.د تومي صالح         | جامعة الجزائر 3             | د.محفوظ أحمد جودة   | جامعة العلوم التطبيقية الأردن  |
| د. رامز الطنبور       | جامعة الجنان لبنان          | أ.د شمام عبد الوهاب | جامعة قسنطينة                  |
| د بلعربي عبد الحفيظ   | جامعة العين الإمارات        | أ.د. حشماوي محمد    | المدرسة التحضيرية للاقتصاد     |
| أ.د أوكيل محمد السعيد | جامعة الملك فهد<br>السعودية |                     |                                |

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

2 شارع أحمد واكد - دالي إبراهيم 16320 الجزائر

البريد الإلكتروني: revueentreprise@gmail.com الموقع الإلكتروني: www.univ-alger3.dz

حقوق النشر محفوظة للمجلة

## قواعد النشر

### 1. الشروط العامة

- تحرر الورقة البحثية بأحد اللغات التالية: العربية ، الفرنسية و الإنجليزية مع تقديم مستخلصين أحدهما بلغة التأليف، والآخر بلغة أخرى من اللغات السالفة الذكر في حدود 10 أسطر لكل مستخلص، مرفقة بكلمات مفتاحية لا يتجاوز عددها 5 كلمات؛
- أن لا تكون الورقة البحثية قد قدمت في نشاط علمي آخر، أو نشرت في مجلة أخرى؛
- أن لا يتجاوز عدد صفحات الورقة البحثية 20 صفحة بالمقاس A4 شاملة المصادر والهوامش والجداول والرسوم التوضيحية؛
- لا ترد الأوراق البحثية المرسلة إلى المجلة سواء قبلت للنشر أم لم تقبل؛
- أن تعد الورقة البحثية بعناية و أن تكون موثقة جيدا بالمصادر العلمية مع الالتزام بالقواعد المنهجية والتحليل العلمي؛
- كتابة الهوامش أوتوماتيكيا في نهاية الورقة البحثية؛
- تعطى الأولوية في النشر للدراسات التطبيقية، كما ترحب المجلة بالدراسات النقدية التي تتناول الكتب الجديدة والتعريف بها؛
- يعبر مضمون الورقة العلمية عن آراء أصحابها و لا يلزم المجلة أو المخبر؛
- لا ترسل الأوراق البحثية إلا عن طريق البريد الالكتروني التالي:  
revueentreprise@gmail.com

### 2. الشروط التقنية للتحرير : (MS WORD)

- تحديد الصفحات :
- حجم الورق 17 سم X 24 سم
- الهوامش: أعلى: 2.0 سم / أسفل: 1.6 سم / يمين: 1.6 سم / يسار: 1.6 سم
- نوعية الخط : Traditional ArabicNaskh 14 باللغة العربية
- Time New Roman 12 باللغات الأجنبية
- الهوامش : Traditional Arabic12 باللغة العربية Time New Roman 10 باللغات الأجنبية
- العناوين : خشنة مع مسافة 1.5 سم بين الأسطر أوتوماتيكيا؛
- النص : عادي مع مسافة بسيطة (simple) بين الأسطر/ و المسافة بين الفقرات 6 سم.

## كلمة العدد الثالث

يشهد الاقتصاد الجزائري ومن خلاله المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- على غرار المؤسسات الدولية والعالمية- تزايد انحسار الفواصل المعلوماتية الزمانية والمكانية، واتساع الأسواق المفتوحة، وتنوع مجالات التفاعلات والتأثيرات بين هذه المؤسسات وبيئات الأعمال؛ كل هذه التغيرات والتحولات والتطورات- والتي تتعاظم يوما بعد يوم- ألقت بتأثيراتها على ديناميكية مؤسسات الأعمال من خلال ما تفرزه من تهديدات، قيود، مشكلات، أعراض سلبية، أعراض إيجابية، متغيرات محايدة، محفزات ودوافع مشجعة، وفرص.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه التغيرات ليست مفروضة فقط من البيئة الخارجية للمؤسسات مثل النقل التكنولوجي، عولمة الأسواق والمنافسة؛ بل قد يكون التغيير في بعض الأحيان متأتي بفعل إفرازات البيئة الداخلية للمؤسسة، كتلك المتعلقة مثلا بالهيكل التنظيمي، النظام المحاسبي، أنظمة المعلومات والاتصالات... إلخ؛ الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى التأثير سلبا أو إيجابا على الأداء.

إن التغيير بالنسبة للمؤسسة الجزائرية يعتبر أمر حتمي في أغلب الأحيان- إن لم يكن في كل الأحيان- خاصة في المجالات المعرفية، التقنية، الإدارية، والمعلوماتية؛ وهو يمس مختلف جوانب المؤسسة ابتداء من رؤيتها، ومرورا برسالتها وغاياتها وأهدافها وهاكلها التنظيمية، وانتهاء بإجراءاتها وسلوك أفرادها واتجاهاتهم؛ فالتغيير وإدارته بفعالية في عالم الأعمال يعتبر عملية ضرورية لكافة المؤسسات، فبدون التغيير والتطوير يتوقف الفعل الحركي للمؤسسات عند نقطة ما هي بالضرورة ساكنة، بينما تتحرك بيئتها العامة والخاصة بسرعة متزايدة، ولكن في اتجاه معاكس.

لذا يعتبر فهم فلسفة التغيير وإدارته بفعالية من طرف المؤسسات الجزائرية من بين أهم المبادرات التي يجب أن يتبناها مسيرو هذه المؤسسات، باعتبار ذلك يمثل أحد السيناريوهات الفعالة لمسيرة البيئة، والتأقلم

مع ظروفها المختلفة؛ خاصة إذا انطلقنا من فكرة أن نجاح الاقتصاد الجزائري في تحقيق أهدافه مرتبط إلى حد كبير بنجاح المؤسسة الاقتصادية وبالخصوص الصناعية في تحقيق الربح والنمو والتطور، وهو الأمر الذي لا نلحظه في ظل تزايد الطبيعة الريعية للاقتصاد الجزائري، من هنا تنبع الحاجة إلى ترسيخ وتفعيل ثقافة التغيير على المستويين الكلي والجزئي.

لذا حرص مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية على إعطاء أهمية لهذا الموضوع من خلال تنظيم الملتقى الوطني الأول، والذي حاول الاجابة عن الإشكالية التالية: ما هي الأوجه العاكسة لاستيعاب المؤسسة الجزائرية لفلسفة إدارة التغيير

ومساهمة من المخبر في تثمين المعرفة ونشرها بغية تعظيم الاستفادة منها أرتأينا تخصيص العدد الثالث من المجلة لنشر الأوراق البحثية للملتقى بعد إخضاعها للتحكيم العلمي.

وا      الموفق

أ.د. الداوي الشيد

---

---

## المحتويات

---

---

- 5... أهمية دعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - أي دور ومساهمة للجامعة ؟ -  
أ.د. مداني بن بلغيث / د. محمد الطيب دويس
- 28... دور استراتيجيات الترويج السياحي في ترقية القطاع السياحي الجزائري  
أ.د. الداوي الشيخ / أ. قمرأوي نوال
- 48... إدارة التغيير بنجاح أساس تكيف المؤسسة مع بيئتها في ظل عالم الأعمال الحالي  
أ.د. فرحات غول
- 70... إدارة التغيير و تحدياته العصرية مع الإشارة إلى مؤسسة اتصالات الجزائر «موبيليس»  
أ.د. زايد مراد
- 92... تأثير التشارك المعرفي في ممارسة التعلم التنظيمي في مطاحن مجمع عمر بن عمر بقالة  
د. ججيق عبد المالك. / أ. عبيدات سارة.
- 108... أثر الالتزام الأخلاقي للمراجعين على تفعيل حوكمة الشركات  
- دراسة ميدانية -  
أ.د. زغدار أحمد. / أ. كرمية نسرين.
- 132... آليات الحوكمة المصرفية في الحد من الفساد المالي - حالة الجزائر  
د. دريس رشيد
- 151... كيفية تطبيق معايير الإبلاغ المالي الدولية في المؤسسة الجزائرية  
د. شنوف شعيب
- 173... أثر تطبيق المحاسبة الإبداعية على القوائم المالية  
د. دوخي - مقدم يمينة
- 186... أمن المعلومات ودوره في مواجهة الاعتداءات الالكترونية على نظام معلومات المؤسسة  
أ.د. حديد نوفيل / أ. كريبط حنان
- 208... واقع تطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة نفطال  
د. كاريش صليحة
- 
-

## أهمية دعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - أي دور ومساهمة للجامعة ؟ -

أ.د. مداني بن بلغيث ، د. محمد الطيب دويس  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير - جامعة ورقلة

### الملخص

ارتبط الحديث عن دعم الابتكار في الجزائر بالجهود والإمكانيات المالية والبشرية التي تسخر لخدمة عملية الابتكار في المؤسسات الاقتصادية للرفع من تنافسيتها وتأهيلها لضمان مساهمتها في التنمية الاقتصادية، وأهم دور الجامعة كدعامة أساسية لعملية الابتكار. برامج عديدة تم اعتمادها من قبل السلطات العمومية بمساهمة هيئات دولية وإقليمية الهدف منها تسهيل إنشاء المؤسسات الاقتصادية خاصة الصغيرة والمتوسطة ومساعدتها على الاستمرار. جانب مهم في عملية دعم الابتكار لم يحظ بالاهتمام وهو تثمين نتائج البحث العلمي وجعلها في متناول المؤسسات الاقتصادية خاصة الصغيرة والمتوسطة، نتيجة التخلي عن تشجيع المؤسسات على تبني سياسات بحث وتطوير كفيلة بضمان نجاح عملية الدعم. هذه الورقة محاولة لإبراز أهمية دور الجامعة في دعم الابتكار في المؤسسات الاقتصادية وتوظيف نتائج الأبحاث العلمية. أظهرت نتائج الدراسة أن علاقة الشراكة القائمة بين الجامعات والمراكز البحثية باعتبارها منتج للمعرفة من جهة والمؤسسات الاقتصادية باعتبارها مستهلك لهذه المعرفة تكاد تكون معدومة، حتى وإن وجدت فإنها غير فعالة. الأمر الذي يقودنا للاستفسار عن الجدوى من السياسات الوطنية للبحث وأثرها على النظام الوطني للابتكار.

**الكلمات المفتاحية :** ابتكار، دعم الابتكار، بحث وتطوير، جامعات، المراكز التقنية الصناعية.

### Résumé :

L'appui à l'innovation en Algérie est lié aux efforts et moyens matériels et financiers mise en disposition au service du processus d'innovation au sien des entreprises économiques, pour assurer sa mise à niveau et l'amélioration de leur capacité compétitive afin garantir leurs contribution dans le développement économique. Le rôle de l'université a été négligé comme support essentiel au processus de l'innovation. Des divers programmes ont été adopter par les autorités publiques en participation avec les institutions internationales et régionales visant à faciliter la création des entreprises, en particulier les petites et moyennes entreprises et les aider à assuré sa continuité. Un aspect important dans le processus de

soutien à l'innovation n'a pas reçu l'attention, c'est la valorisation des résultats de la recherche scientifiques et le rendre accessible aux entreprises économiques surtout les petites et moyennes entreprises.

Cette étude est un essai pour montrer l'importance du rôle de l'Université dans l'appui à l'innovation au sien des entreprises et la valorisation des résultats de recherches scientifiques. Les résultats de cette étude ont montré que la relation d'association en Algérie entre les université et les centres de recherches en tant que producteurs du savoir d'un côté ; et les entreprises économiques en tant qu'utilisateurs de cette savoir d'autre coté, est presque inexistantes ou inefficace. Ce qui nous amène à se renseigner sur l'utilité des politiques nationales de recherche et de son impact sur le système national d'innovation.

**Mots clés :** Innovation, appui de l'innovation, recherche et développement, universités, centres techniques industrielles.

## المقدمة

تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من مشاكل عديدة مرتبطة بالجوانب التنظيمية والتسيير تعود أساسا لخصوصية المسير الذي يعد في غالب الأحيان المالك لهذه المؤسسة، لذلك فإن عملية التسيير تأخذ شكلا تقليديا يكتنفه الكثير من التحفظ إذ يستهدف بالدرجة الأولى تحقيق الربح مقابل الإنفاق المحدود على سبل تطور المؤسسة وتنظيمها بشكل جيد. مخاطر عديدة مالية، تشغيلية، تشريعية وتنظيمية قد تحد من فعالية الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة تلك التي لا تتوفر على القدرات البشرية والتأهيل والإمكانات المادية لمواجهة هذه المخاطر وإدارتها. وعليه فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجد نفسها دوما في ظل التحولات المستمرة في مواجهة خطر التوقف عن النشاط، فهي مجبرة إذا على تبني التغيير التنظيمي باستمرار لاغتنام الفرص والبدايل المتاحة أو الاستعانة بالخبرات من الخارج لنفس الغرض وهو ما ليس في مقدور خزينة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أن تتحمله منفردة.

نجاح المؤسسات الاقتصادية واستمرار نشاطها لا يتوقف فقط على تعظيم الأرباح ومردودية الاستثمارات (Kaplan-Norton 1996). فالمؤسسات التي تريد بناء استراتيجيات تطور (Stratégie de développement) يجب أن تكون واعية بطبيعة التحولات التي تجري في محيطها وخصوصيات البيئة التي تنشط فيها وبقدراتها ومن ثم إدخال التغييرات الملائمة، وفي هذا السياق يصبح من الضروري الاهتمام بالابتكار التنظيمي (Innovation organisationnelle) لدوره الحيوي في مساعدة وتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكونه لم يحض بالنصيب الوافر من الدراسات على الخلاف من الابتكار التكنولوجي (Innovation technologique).

إدارة الابتكار بفعالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقتضي الابتعاد عن السلوكات والممارسات الروتينية التي تبحث عن الحلول لمشاكل غير مهيكلية، فالمسيرين والأفراد في هذه المؤسسات

يتحركون بدافع القناعات والقدرات الذاتية ولا يختارون ما يجب القيام به لتعزيز هذه القدرات (Marengo 1995) (Leur compétences). لذلك فإن غياب العمال المؤهلين يعد كابحا أساسيا للابتكار، وعليه يجب الاهتمام بالتكوين (La formation) باعتباره أهم أشكال الابتكار التنظيمي ودعامة أساسية لنجاحه. لذا يجب على المؤسسة أن تسعى للاستفادة من القدرات المتاحة في محيطها من خلال الانفتاح عن طريق الشراكة مع من يمكنهم المساهمة معها في أنشطة الابتكار.

تعتبر الجامعة بالنظر لمواردها المادية والبشرية المؤهلة لإنتاج المعرفة الشريك المناسب للمؤسسات الاقتصادية التي تتوفر على الموارد المالية وتتأثر تنافسياتها بمقدرتها على المساهمة في إنتاج المعرفة واستعمالها نظرا لطبيعة التحولات التي تقع في بيئتها الداخلية والخارجية. وبالتالي يمكن في سياق الحديث عن تطوير وترقية الابتكار التعرض لعلاقات الشراكة والتعاون وتبادل المنافع بين الجامعات والقطاع الاقتصادي التي يفترض أن تتوج بتحويل المعرفة بمختلف أبعادها إلى ابتكارات. من خلال علاقة إستراتيجية جديدة قائمة على تامين نتائج البحوث العلمية وتوظيفها لأجل تقديم حلول تنظيمية وتكنولوجية تعزز من قدرة المؤسسة على التعلم والابتكار.

أثبتت التجارب في العديد من الدول أن دعم الابتكار في المؤسسات الاقتصادية عملية يجب أن ترتبط بدورة حياة المؤسسة وتستمر باستمرار نشاطها، لأن كل مرحلة من مراحل حياة المؤسسة تتطلب دعم متوافق مع متطلبات تلك المرحلة. وعليه فإن مشكلة البحث الأساسية التي تعالجها هذه الورقة العلمية، البحث في الدور الذي يجب أن تضطلع به الجامعة الجزائرية في دعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتركيز على المراكز التقنية الصناعية باعتبارها أحد نماذج دعم الابتكار في القطاعات الأساسية التي تتطلب عمليات التقييس ومراقبة الجودة وإجراء التجارب التقنية وهي العمليات التي لا تسمح إكمانيات المؤسسات المادية أو البشرية التكفل به

## 1 دور وأهمية النظام الوطني للابتكار في عملية التنمية الاقتصادية:

يتمثل الدور المحوري للنظام الوطني للابتكار في تجميع جهود وعمل كل من منظومة التعليم ومنظومة البحث والمنظومة الصناعية، بغية الوصول بها إلى زيادة حجم إنتاج المعرفة واكتسابها وزيادة في عدد الابتكارات المنجزة؛ فإنتاج المعرفة الجديدة والعمل على نشرها من طرف منظومة التعليم ومنظومة البحث يوفر المادة الخام للباحثين والمؤسسات للقيام بالبحث التطبيقي والتطوير مما يمكنها من إنجاز ابتكارات جديدة، تكون أداة لزيادة تنافسية هذه المؤسسات ومنها زيادة حجم مبيعاتها وحصتها السوقية، خصوصا في الفترة الأولى المولية لطرح الابتكار في السوق وما يمنحه من احتكار للمؤسسة في السوق بسبب سبق؛ ويساعد كذلك تامين علاقات التعاون والاتصال بين المنظومات الثلاث وتوحيد جهودها في تطوير وتحسين الأداء التكنولوجي للمؤسسات، مما يساهم بقوة في تحسين وتطوير الأداء الاقتصادي لها.

تحسن الأداء الاقتصادي للمؤسسات مع طرح ابتكارات جديدة في السوق وتطور اكتساب المعرفة



من طرف كل الفاعلين في مجال البحث والتطوير والابتكار، كلها عوامل تساهم بصفة مباشرة في تحقيق نمو اقتصادي مهم، أثبتت تجارب العديد من الدول كألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية واليابان أن اهتمامها الكبير بمجال الابتكار وتطبيقها سياسة وطنية في هذا المجال تمثلت أساسا في تعزيز عمل نظمها الوطنية للابتكار. تلقى مقاربة تسيير الابتكار وفق نموذج النظام الوطني للابتكار نجاحاً متزايداً، فقد أحست العديد من الدول ضرورة الاهتمام بنشاطات البحث والتطوير والابتكار، فعمدت لإعداد الاستراتيجيات المثلى لدعم مختلف المتدخلين في هذه الأنشطة، وكذا توفير البيئة والمحيط المناسبين، وإذا كانت المؤسسات الكبرى تملك الإمكانيات المادية الضرورية للقيام بالابتكار، فإن العديد من المؤسسات الأخرى تفتقد لها، لذا قامت العديد من الدول بإنشاء آليات لدعم هذه الأخيرة، وهي عبارة عن بنى تحتية تسمح للمؤسسات بالانخراط في عملية الابتكار.

### 1-1 الآليات المستعملة لدعم وتطوير الابتكار:

انتهجت معظم الدول الصناعية سياسات مختلفة لدعم وتشجيع مؤسساتها على الابتكار، وقد تركزت معظم هذه السياسات على إنشاء بُنى مستحدثة للتغلب على الصعوبات التي تواجه العديد من مؤسساتها في السعي للابتكار، وكان سبب اللجوء إلى هذه السياسات هو عدم كفاية الهياكل التقليدية في نشر التكنولوجيا والمعرفة في الوسط الصناعي، وكذلك في بناء منظومة ابتكار وطنية قوية، وهذا بسبب ضعف العلاقات بين هذه الهياكل (الجامعات ومراكز البحوث) والمؤسسات الاقتصادية؛ أول دور محوري وهام لهذه البنى لكي تلعبه، وتمثل في التقريب بين منتجي المعرفة والتكنولوجيا ومستخدميها، من خلال تعزيز أواصر التعاون وتذليل صعوبات الاتصال والتعاون بينهما، وكان الجمع بين الاثنين في مكان واحد أو تخصيص حيز جغرافي من النجاح الحلول، بشرط توفر هذه البنى على البيئة والعوامل المشجعة على الابتكار.

تسعى معظم النماذج المنتهجة في العالم في مجال بُنى تشجيع الابتكار إلى محاولة تجميع معظم المتدخلين في عملية الابتكار في مكان واحد وتنسيق جهودهم، وهؤلاء الفاعلون عادة ما يتمثلون في مراكز وهياكل البحث والتطوير والجامعات أو الهياكل الجامعية المحلية لمنطقة ما بوصفها الطرف القائم بإنتاج المعرفة، إضافة للمؤسسات الإنتاجية بالمنطقة ومؤسسات صغيرة أو ورشات مختصة في الفروع التكنولوجية كالميكانيك أو الكهرباء، بوصفها مستثمرة في الابتكار، يضاف إلى هذه الأطراف ضرورة أن تحتوي هذه البنى على مؤسسات تقوم بالتقييس والمعايرة التقنية ومخابر التجارب التقنية، إضافة لهيئات تسهر على تقديم الاستشارات في مجالات التكنولوجيا، المالية والقانونية؛ ويجب توفر هذه البنى على هياكل للتكوين وأماكن إقامة الندوات والمؤتمرات وما يصاحبها من خدمات في شتى المجالات، وعلى الأخص التقنيات الحديثة للمعلومات والاتصالات. تسمح النماذج والتجارب المتبعة من طرف العديد من دول بحصر أهم البنى ذات الغايات التكنولوجية، والهادفة لتطوير ونشر التكنولوجيا والابتكار في الأشكال التالية:

- الحاضنات التكنولوجية؛

- أقطاب التكنولوجيا technopoles؛

- حدائق البحوث؛

- المراكز التقنية الصناعية.

1-1-1 المراكز التقنية الصناعية؛

المراكز التقنية الصناعية [CTI - Centres Techniques Industriels] هي هياكل متخصصة في قطاعات صناعية مختلفة قائمة على مقاربة على أساس الشراكة (Approche partenariale)، للمساهمة في ترقية الابتكار وتحسين تنافسية المؤسسات الصناعية خاصة الصغيرة والمتوسطة من خلال القيام بأعمال البحث والتطوير (R&D) وتثمين نتائج البحث العلمي في القطاعات الصناعية المختلفة ومن ثم العمل على نشر وتعميم نتائج البحث العلمي والمساعدة على تجسيدها ضمن المشاريع الصناعية لمختلف المؤسسات التي تفتقد في الغالب للموارد المالية والبشرية اللازمة لإنجاز الأبحاث التطبيقية في مجال تخصصها، وليس في مقدورها تحمل أعباء التجارب والاختبارات المتعلقة بتحسين منتجات قديمة أو بعث منتجات جديدة.

يمكن لهذه المراكز أن تساعد المؤسسات الصناعية على تطوير أنشطة الابتكار التكنولوجي، فالمراكز التقنية يمكن أن تكون همزة الوصل بين المؤسسات التي تنتمي لفرع صناعي معين ومراكز ومخابر البحث التابعة لمؤسسات وهيئات البحث العلمي، بحيث تعمل المراكز التقنية على ضمان التعاون المتبادل بينهما وبالتالي ضمان تثمين نتائج البحث العلمي وجعلها في خدمة أهداف التنمية. كما تساهم هذه المراكز في ضمان اليقظة التكنولوجية من خلال رصد التطورات التكنولوجية في الداخل والخارج، والعمل على نقل وتوطين التكنولوجيا الجديدة حسب احتياجات فروع الصناعة المختلفة.

تساهم المراكز التقنية الصناعية كذلك في تطوير أنشطة الابتكار التنظيمي في المؤسسات الصناعية من خلال المساعدة على التحكم في الأداء وتحسينه، وتصميم حلول مبتكرة للمشاكل المتجانسة التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنتمي لفرع صناعة معين. ويمكن لهذه المراكز المساعدة على ضمان استمرار أنشطة المؤسسات الصناعية، من خلال المساعدة على تحسين نوعية المنتجات وفقا لمقتضيات الجودة ومتطلبات السوق. كما يمكن لهذه المراكز أن تتدخل في كل المجالات الأخرى ذات الأهمية بالنسبة للمؤسسة مثل الذكاء الاقتصادي، التدريب، التكوين المستمر والمساعدة التقنية الخاصة.

تتمثل مهمة هذه المراكز في المساعدة على تحسين نوعية المنتجات والطرق (Produit et procédé) خاصة توقع الاحتياجات والتطور التكنولوجي في القطاع، والابتكار عبر القيام بنشاطات بحث

وتطوير مشتركة، ونشر المعارف التكنولوجية ونقل نتائج البحث والتطوير إلى الصناعة عبر خدمات تجارية، وهو بذلك يقوم بالربط بين قطاع صناعي ما ومراكز البحث أو للقيام بدراسات متخصصة أو جماعية، ويرتبط أيضاً بمنظمات تهمين نتائج البحث في المحيطين الوطني والدولي. ويمكن في الواقع تقسيم المراكز التقنية الصناعية حسب طبيعة نشاطها ومهامها إلى ثلاثة أقسام :

- مراكز تضطلع بمهام إعداد البحوث التطبيقية ونشرها ؛
- مراكز تقدم بالإضافة لإعداد البحوث التطبيقية، خدمات في مجال تخصصها ؛
- مراكز تضمن الربط بين مراكز ومخابر البحث والمؤسسات الصناعية.

#### 1-1-2 التجارب الدولية في مجال المراكز التقنية الصناعية:

عديدة التجارب الدولية في مجال دعم الأبحاث التطبيقية في مجال الصناعة لأجل ترقية الابتكار وتحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية، وتنوعت هذه التجارب حسب طبيعة سياسات التنمية الصناعية المتبناة في هذه الدول. وتعتبر المراكز التقنية الصناعية واحدة من الآليات المعتمدة لترقية الصناعات الصغيرة والمتوسطة (PMI)، من خلال مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. سنحاول من خلال هذا الجزء من البحث عرض تجربة المراكز التقنية الصناعية في كل من فرنسا وتونس، حيث أصبح عددها في تزايد مستمر عبر الزمن.

#### أولا - تجربة فرنسا :

أنشئت المراكز التقنية الصناعية في فرنسا بموجب القانون الصادر في 22 جويلية 1948، نتيجة رغبة وإرادة مشتركة بين السلطة العمومية والصناعيين للإجابة على احتياجات مختلف قطاعات الصناعة في فرنسا. شكلت المراكز التقنية الصناعية شبكة وطنية للبحوث التطبيقية، وقدمت خدماتها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يتعذر عليها الإنفاق في مجالات الابتكار والبحث والتطوير<sup>(1)</sup>. تضطلع المراكز التقنية الصناعية بمهام عديدة أهمها بناء التصورات على المدى المتوسط والبعيد لمختلف المشاكل التي قد تواجهها الصناعة، وتعمل في هذا السياق على تهمين نتائج البحث العلمي وجعلها في خدمة التنمية الصناعية، وتحرص على توجيه الموارد المخصصة لها من خلال علاقات الشراكة مع قطاعي الصناعة والبحث العلمي.

غطت خدمات المراكز التقنية الصناعية في فرنسا مختلف قطاعات الصناعة، وشملت عدد كبير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المشغلة لحوالي مليون منصب شغل تمثل 40 % من إجمالي العمالة في قطاع الصناعة، والمحققة لربع (4/1) رقم الأعمال في مجال الصناعة). بلغ عدد المراكز التقنية الصناعية في فرنسا ستة عشر (16) مركزاً.

## - مهام وأعمال المراكز التقنية الصناعية في فرنسا :

ترتكز المهمة الأساسية للمراكز التقنية الصناعية على ضمان نقل التكنولوجيا في قطاعات الصناعة المختلفة. ولهذا الغرض تقيم المراكز التقنية الصناعية علاقات تعاون وطيدة مع مخابر البحث التابعة للمركز الوطني للبحث العلمي (CNRS) والمعهد الوطني للبحوث الفلاحية (INRAA) ومختلف المدارس الوطنية، ولقد مكنها ذلك من بناء قاعدة معرفية (خاصة بالنسبة للبيئة الفرنسية والأوروبية) استقطبت اهتمام المؤسسات العاملة في مختلف قطاعات الصناعة. ولقد أثمرت علاقة التعاون انجاز العديد من الأعمال العلمية، مكنت المراكز التقنية الصناعية من :

- ترقية الأبحاث التقنية، بتشجيع الدراسات والأبحاث الجماعية ؛
  - تجميع نتائج البحث العلمي ؛
  - ضمان اليقظة التكنولوجية وتعميمها ؛
  - تقديم خدمات التوحيد (Normalisation) والتقييس بكفاءة عالية.
- مكننا الوضعية الجيدة للمراكز التقنية الصناعية ضمن النسيج الصناعي، والقاعدة المعرفية التي بنتها من خلال تجربتها القوية، من تقديم خدمات متكاملة ومتعددة التخصصات، سواء في مجال البحث التطبيقي أو في أعمال الخبرة المختلفة. ويمكن عرض هذه الخدمات إجمالاً فيما يلي :
- اليقظة والاستشراف (في المجال العلمي، التقني، براءات الاختراع، البيئة والأمن، ...)
  - مشاريع البحث والتطوير (R&D) (في مجال المواد الأولية، المنتجات، الطرق، ...)
  - الشراكة (من خلال قيادة المشاريع المشتركة، ...)
  - الخدمات التقنية (التجارب، القياس، التحليل، الاستشارة، المراجعة، ...)
  - الخبرة التقنية (في مجال التوحيد، التقنيين، احترام البيئة) ؛
  - التكوين والإعلام (التعليم العالي والثانوي، على البطاقة، الجرائد، الملتقيات، ...).
- ### ثانيا - تجربة تونس :

انخرطت تونس في مسار الشراكة مع الاتحاد الأوروبي في وقت مبكر حيث أبرمت أول اتفاق بتاريخ 17 جويلية 1995 لإنشاء منطقة للتبادل الحر. ما دفع بالسلطات العمومية سنة 1996 تطبيق برنامج لتأهيل المؤسسات الصناعية، وتأهيل الاقتصاد التونسي لإيجاد بيئة اقتصادية مساعدة تحسّن تنافسية المؤسسات الصناعية والاقتصاد التونسي خاصة بعد الانفتاح على الاتحاد الأوروبي. حظيت المراكز التقنية الصناعية باهتمام بالغ من قبل الأعوان الاقتصاديين في تونس

وبالأخص مع بداية تطبيق برامج تأهيل المؤسسات.

- مهام وأعمال المراكز التقنية الصناعية في تونس :

تاريخيا يعود إنشاء أول مركز تقني صناعي في تونس إلى سنة 1969، تخصص في تقديم خدماته لقطاع الجلود والأحذية، و يبلغ عدد هذه المراكز حالياً ثمانية (8) مراكز، موزعة على مختلف القطاعات الصناعية، أوكلت للمراكز التقنية الصناعية في تونس مهمة دعم تامين نتائج البحث العلمي، وترقية الابتكار وتنمية الشراكة بين قطاعات البحث العلمي ومختلف القطاعات الاقتصادية (المؤسسات العمومية والخاصة - الهيئات والإدارة المركزية) كما تتولى المراكز التقنية الصناعية في تونس ضمان نقل التكنولوجيا في قطاعات الصناعة المختلفة. ويمكن لبعض هذه المراكز التقنية إجراء البحوث التطبيقية لحساب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو لفروع من الصناعة. كما يحدد القانون الأساسي لهذه المراكز مجموعة من المهام هي<sup>(2)</sup> :

- جمع ونشر المعلومات التقنية، الصناعية والتجارية وكل الإحصاءات. وتقوم بإجراء الدراسات التقنية والاقتصادية المتعلقة بالأنشطة الاقتصادية ؛

- جرد كل الموارد الوطنية من المواد الأولية بالتعاون مع كل المعاهد الوطنية للبحث العلمي، ودراسة خصائص هذه الموارد بهدف استغلالها ؛

- مساعدة الصناعيين لأجل عصرنة طرق الإنتاج، التحسين التكنولوجي والتحكم في الجودة ؛

- المساهمة في وضع المعايير، ومساعدة الصناعيين في تطبيقها ؛

- التنسيق والتعاون مع المراكز التقنية، المعاهد والجامعات الوطنية والأجنبية، لتطوير القطاع وتطبيق نتائج البحث العلمي المتحصل عليها ؛

- التنسيق مع المراكز المتخصصة في التكوين المهني حسب احتياجات الأنشطة الصناعية ؛

- إعداد كل الدراسات واستشراف سبل تنمية وترقية الصادرات ؛

- تنمية استعمال التقنيات الايكولوجية التي تساعد على حماية البيئة، والمحافظة على الموارد المستدامة وتقليل الفضلات والبقايا الصناعية الملوثة. هذه التقنيات يجب أن تسمح كذلك بإعادة تدوير (Recyclage) المنتجات والبقايا، ومعالجة البقايا غير القابلة للتدوير بطريقة مقبولة ؛

- إنجاز أعمال الخبرة والتحليل التي يتم طلبها من المهنيين أو المحاكم ؛

- تقديم المساعدة للمؤسسات لتتمكن من استعمال الإمكانات التقنية والبشرية للإنتاج، وتوجيهها نحو تطوير منتجات جديدة واعتماد برامج استثمار ملائمة ؛

- إنشاء مخابر التحليل والتجارب لإعداد أعمال الخبرة الضرورية للأنشطة الصناعية ؛

-المشاركة في إعداد دفاتر الشروط للمهنة.

## 1-2 تقييم الابتكار في الجزائر:

يمكن قياس الكثافة الابتكارية لدولة ما من خلال عدد طلبات البراءة المودعة من طرف المقيمين بهذه الدولة، وأغلب الإيداعات المنجزة من طرف الأشخاص المقيمين أو المؤسسات هي ثمرة نشاط إبداعي تمت مزاويلته ببلد الإقامة، بالرغم من أن هذه الإيداعات لا تقابل دائما اختراعات توصل إليها أشخاص مقيمون، وذلك لاحتمال التوصل إلى اختراع في دولة أجنبية، في إطار مقاولته من الباطن على سبيل المثال، فيتم إيداعه في دولة أخرى من طرف الأمر المقيم بها ؛ لكن كل طلب براءة يتم إيداعه لا يتعلق دائما باختراع حقيقي مستوف لشروط استصدار براءة، مما يجبرنا ربما إلى التفكير في ربط الكثافة الابتكارية بعدد البراءات المسلمة للأشخاص المقيمين ؛ عند مقارنة الكثافة الابتكارية بين الدول باستعمال هذا المؤشر يطرح مشكل بسبب الاختلافات الموجودة بين طرق تسليم البراءات المستعملة عبر العالم، ومنها نظام التسجيل البسيط مقابل نظام الفحص من حيث الموضوع.

## 1-2-1 المؤسسات الاقتصادية المبتكرة في الجزائر:

تجري العديد من المؤسسات الصناعية تحسينات دورية على منتجاتها وأساليب إنتاجها، أو حل المشاكل التي تواجهها عملية الإنتاج من الناحية التقنية أو التنظيمية، سواء بالاعتماد على البحث والتطوير أو بالاعتماد على خبرة ومهارة عمالها وإطاراتها ؛ هذا النشاط يختلف درجة أهميته وجدته من الناحية التكنولوجية وتعدد مستوياته، لذا يصعب إحصاؤه وتعداده لعدة أسباب، نعتقد أن من بينها هو نقص ثقافة الابتكار داخل مؤسساتنا، بمعنى أن المسؤولين لا يهتمون بهذه الأحداث التقنية في مؤسساتهم، إما لعدم تقديرهم لهذه الأحداث أو لعدم التغيير الكبير الذي تحدثه هذه الأحداث في حياة المؤسسة، وبالتالي عدم التصريح بها واستغلالها في عملياتها الترويجية ؛ ومن ناحية أخرى يمكن أن يكون الابتكار عبارة عن سر استراتيجي للمؤسسة لا يجب البوح به خوفاً من المنافسين، وهو عامل نعتقد أنه ضئيل الحدوث في الجزائر ؛ لذا يبقى المصدر الوحيد الذي يمتلك مصداقية ودقة حول الابتكارات المنجزة داخل القطاع الصناعي، وهو براءات الاختراع الممنوحة للمقيمين في الجزائر، لأنها حتماً جاءت نتيجة لجهد بذل في البحث والتطوير وامتلك جزءاً كبيراً من الأهمية التقنية والجديدة في مجالها تخصصها، أستوجب حصولها فعلاً على براءات اختراع لحماية هذه الابتكارات.

يستخلص من نتائج تشخيص وضعية الابتكار في الجزائر عموماً، وفي القطاع الصناعي بالخصوص ضعفاً كبيراً في النتائج المسجلة خلال الفترة الممتدة من 1996 وإلى غاية 2007<sup>(3)</sup>، إذ تبين أن الأفراد يمتلكون تقريباً 77% من براءات الاختراع الممنوحة للمقيمين في الجزائر، في حين القطاع الصناعي المتوفر على الإمكانيات المادية والبشرية لا يحوز إلا على حصة 42 براءة اختراع خلال كامل الفترة

موضع الدراسة، وهي لا تمثل سوى 15.2% من إجمالي البراءات الممنوحة للمقيمين في هذه الفترة ؛ في حين دول أخرى يهيمن القطاع الصناعي على معظم البراءات الممنوحة، مثلاً فرنسا يستحوذ على نسبة 43.7%، والولايات المتحدة على حصة 87.5%، تركيا يحوز القطاع الصناعي فيها على حصة 31.2% وفي إسبانيا على حصة 67.8%.

سمحت مراجعة القائمة الاسمية للمؤسسات المبتكرة في الجزائر بحصرها في 14 مؤسسة صناعية<sup>(4)</sup> ، موزعة بالتساوي بين القطاع العام والقطاع الخاص كما يظهره الجدول، ويحتل رأس القائمة مجمع صيدال المختص في الصناعات الصيدلانية بمجموع 14 براءة اختراع حصل عليها سنة 2005 و2007، وتوجد هناك طلبات أخرى أودعها المجمع لدى المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية لم يتم الفصل فيها إلى غاية سنة 2008، وبسبب المنافسة الشديدة التي يشهدها سوق الأدوية في الجزائر، وكذا حجم السوق المنتظر وصوله إلى حوالي 8 مليار دولار أمريكي سنة 2015.

تصنف مؤسسة EPE SPA REEFRACTAL والكائن مقرها في مدينة عنابة والمتخصصة في مواد البناء، في المرتبة الثانية من حيث عدد براءات الاختراع والمقدر عددها بتسع براءات، موزعة على سنتين، خمسة منها سنة 2004 وأربعة منها سنة 2007، وبذلك حاز القطاع الصناعي العمومي على 27 براءة اختراع، أما القطاع الخاص فقد كانت حصته معتبرة حيث بلغت 15 براءة اختراع، يحوز مخترع واحد لوحده على ثمانية براءات مسجلة باسم مؤسسته وهي FAPOBENAS ؛ تظهر الإحصائيات السابقة غياب مؤسسة كبيرة في الجزائر عن مجال الابتكار كمؤسسة سونطراك وفروعها المتخصصة في قطاع الطاقة، أو كمؤسسة السيارات الصناعية بالروبية في قطاع الصناعات الميكانيكية، أو مؤسسة ENIEM المختصة في الصناعات الكهرومنزلية، وكل هذه القطاعات هي قطاعات تحتاج لنشاط البحث والتطوير لتحسين نوعية منتجاتها أو تطوير منتجات جديدة ؛ يعود هذا الغياب إلى عدة أسباب، أولها أن نشاطات البحث والتطوير داخل هذه المؤسسات بقيت قليلة ولم تحظ بالعبء اللازمة وفي غالب الأحيان لم تكن من إستراتيجية المؤسسة، والسبب الثاني يعود إلى ضعف حجم الإنفاق على هذا النشاط ؛ وطبيعة المنافسة التي اشتدت مع الانفتاح الاقتصادي.

جدول رقم 1: عدد براءات الاختراع للقطاع الصناعي موزعة حسب المؤسسات وحسب السنوات

| المجموع | 07      | 06 | 05 | 04 | 03 | 02 | 01 | 99 | 98 | 97 | المؤسسات                                  | القطاع العام |
|---------|---------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------------------------------------------|--------------|
| 14      | 9       |    | 5  |    |    |    |    |    |    |    | مجمع صيدال                                |              |
| 9       | 4       |    |    | 5  |    |    |    |    |    |    | SPA<br>REFRACTAL                          |              |
| 1       |         |    |    |    |    |    |    |    |    | 1  | كوسيدار                                   |              |
| 1       |         |    |    | 1  |    |    |    |    |    |    | ONAAAPH                                   |              |
| 1       |         | 1  |    |    |    |    |    |    |    |    | SPDBM                                     |              |
| 1       |         |    |    |    |    |    |    |    | 1  |    | ENMTP cca                                 |              |
| 8       |         |    | 2  |    |    |    |    | 1  | 2  | 3  | FA PO BE NAS                              |              |
| 1       |         |    |    |    |    |    | 1  |    |    |    | Ets. Chebel<br>Toufik                     |              |
| 1       |         |    |    | 1  |    |    |    |    |    |    | SAFCAS SPA                                |              |
| 1       |         |    | 1  |    |    |    |    |    |    |    | Eurl Somontap                             |              |
| 1       |         |    | 1  |    |    |    |    |    |    |    | SPA comptoir maraicher<br>méditerranéen   |              |
| 1       |         |    |    |    |    |    |    |    | 1  |    | Afric moules                              |              |
| 1       |         |    |    |    |    | 1  |    |    |    |    | Sarl Irdjna                               |              |
| 1       |         |    |    |    | 1  |    |    |    |    |    | khenteur composants<br>automobile kca spa |              |
| 42      | المجموع |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                                           |              |

المصدر: أعدت وفقاً لمعطيات المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية

## 2-2-1 تجربة الجزائر في مجال المراكز التقنية الصناعية:

تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بالمراكز التقنية الصناعية، بالنظر للدور المحوري الذي يمكن أن تؤديه هذه المراكز في تعزيز وتحسين تنافسية المؤسسات خاصة الصغيرة والمتوسطة منها، ويتضح هذا الدور جليا من خلال الأهداف التي تبنتها هذه المراكز، والتي ترمي إلى تسخير الموارد المالية والمادية للقيام بأعمال البحث والتطوير في قطاعات النشاط الصناعية لتطوير الابتكار التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ويتم التأكيد على أهمية هذه المراكز التقنية، انطلاقا من خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تفتقد في الغالب للقدرة على تعبئة الموارد المالية والمادية للقيام بأعمال البحث والتطوير في مجال نشاطها، وتأمين نتائج البحث العلمي للجامعات



## ومراكز ومخابر البحث الوطنية.

إن اهتمام الجزائر بالمراكز التقنية الصناعية حديث العهد، تزامن مع إطلاق برامج تأهيل المؤسسات الصناعية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تمت بالتعاون مع منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (ONUDI) والاتحاد الأوروبي. وبالرغم من تأكيد نتائج التشخيص والتقييم لمختلف هذه البرامج على أهمية وضرورة إنشاء مراكز تقنية لقطاعات صناعية مختلفة، مثل الصناعات الغذائية (IAA - l'Industrie agro-alimentaire)، إلا أن النتائج كانت في الواقع مخيبة، في انتظار تجسيد مضمون المرسوم التنفيذي رقم 11 - 17 بتاريخ 25 جانفي 2011 والقاضي بتنظيم الإدارة المركزية في وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، حيث أشار إلى ضرورة الاعتماد على المراكز التقنية الصناعية لتعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية وتعزيز قدراتها في مجال البحث والتطوير.

تأكدت أهمية المراكز التقنية الصناعية في الجزائر، مع انطلاق برامج تأهيل المؤسسات الصناعية وتأهيل الاقتصاد الجزائري وترقية تنافسية كل منهما تحضيرا لإبرام اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي وإنشاء منطقة التبادل الحر في أفق سنة 2017<sup>(5)</sup>. وهو الدافع لإطلاق برامج تأهيل المؤسسات الصناعية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تمت بالتعاون مع منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (ONUDI) والاتحاد الأوروبي. وبالرغم من تأكيد نتائج التشخيص والتقييم لمختلف هذه البرامج على أهمية وضرورة إنشاء مراكز تقنية لقطاعات صناعية مختلفة، مثل الصناعات الغذائية (IAA - l'industrie agro-alimentaire)، إلا أن النتائج كانت في الواقع غير كافية.

يعتبر البرنامج المتكامل (PI - programme intégré) الذي بدأ تنفيذه سنة 1998 والذي يعتبر ثمرة للتعاون بين الجزائر ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (ONUDI) للمساعدة على تحرير وانفتاح الاقتصاد الجزائري في سياق التحول من اقتصاد موجه إلى اقتصاد السوق، وتحسين التنافسية ودعم إعادة الهيكلة الصناعية في الجزائر. يغطي هذا البرنامج خمسة مكونات رئيسية<sup>(6)</sup>:

- المكون الأول: المساعدة في إعداد وتنفيذ سياسة وإستراتيجية صناعية؛
- المكون الثاني: تعزيز خدمات الدعم والاستشارة الموجهة للصناعة؛
- المكون الثالث: البرنامج النموذجي للدعم لأجل إعادة هيكلة وتأهيل ن 48 مؤسسة جزائرية؛
- المكون الرابع: دعم وتعزيز القدرات المؤسسية في إطار بناء شبكة معلومات؛
- المكون الخامس: ترقية بيئة ايكولوجية نظيفة ومستدامة في الجزائر.

أظهر تقرير التقييم عند عرض النتائج بالنسبة للمكون الثاني، أن فعالية البرنامج المتكامل في تعزيز وإنشاء المراكز التقنية الصناعية كانت متغيرة، وأكدت على إستراتيجية إنشاء مركز

تقني للصناعات الغذائية (CTIAA - Centre technique pour l'industrie agro-alimentaire). عدة أعمال أنجزت في هذا السياق مكنت من مشروع متكامل للمركز التقني، الذي لم ير النور وحولت الأموال المخصصة له إلى نشاط آخر<sup>(7)</sup>.

توالت البرامج الموجهة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، منها ما كان بمبادرة وطنية من السلطات العمومية، ومنها ما نتج عن اتفاقيات الشراكة والتعاون خاصة مع الاتحاد الأوروبي الذي يستهدف تعزيز وتحسين تنافسية المؤسسات في الضفة الجنوبية لحوض البحر المتوسط وهذا خدمة لاحتياجات الاقتصاد الأوروبي. وفيما يلي هذه البرامج :

برنامج دعم تنمية المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة (PME / PMI)، يندرج هذا البرنامج في إطار الشراكة الأورو متوسطية بين الجزائر والاتحاد الأوروبي وبتمويل مشترك، تضمنت أهداف هذا البرنامج بالإضافة إلى تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ضرورة دعم الهياكل المساعدة وخدمات الدعم الموجهة لتحسين أداء المؤسسات الصناعية.

البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، حيث يتكفل هذا البرنامج بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهياكل الدعم الموجهة لها.

البرنامج (PME II)، لدعم المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة (PME / PMI) والتحكم في تكنولوجيات الإعلام والاتصال. يحكم هذا البرنامج اتفاقية تمويل مشترك موقعة سنة 2008 بين الجزائر والاتحاد الأوروبي بمبلغ 44 مليون أورو. أنشطة هذا البرنامج يتركز حول ثلاثة مكونات رئيسية<sup>(8)</sup>:

- الدعم المباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛
- الدعم الموجه للهيئات وخدمات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛
- الدعم الموجه لاستحداث نظام للجودة في بعض فروع قطاعات الصناعة : ومن بين الأنشطة المستهدفة في هذا المكون، الدعم الموجه لتعزيز أو إنشاء المراكز التقنية الصناعية التي من شأنها مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (خاصة في القطاعات ذات الأولوية مثل الصناعات الغذائية، مواد البناء، الكهرباء والالكتروميكانيك) للحصول على تشكيلة من الخدمات من شأنها تعزيز قدراتها واستدامتها على الصعيدين الوطني والدولي.

بصدور المرسوم التنفيذي رقم 11 - 17 بتاريخ 25 جانفي 2011 والقاضي بتنظيم الإدارة المركزية في وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار<sup>(9)</sup>، تم تبني المقاربة الجديدة في مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والقائمة على أساس إنشاء مراكز تقنية صناعية، حيث أشارت المادة الثالثة المتعلقة بتنظيم المديرية العامة للتنافسية الصناعية في النقطة الأولى الخاصة بقسم التأهيل إلى ضرورة الاعتماد على المراكز التقنية الصناعية لتعزيز

تنافسية المؤسسات الصناعية وتعزيز قدراتها في مجال البحث والتطوير. والواقع أن تجربة الجزائر مع هذا النوع من المراكز حديثة ومحدودة، بحيث يعمل في هذا الميدان هيئتان وطنيتان تقدمان خدمات محدودة في قطاعي نشاط مختلفين<sup>(10)</sup>.

مركز الدراسات والخدمات التكنولوجية لصناعة مواد البناء (Centre d'Études et de Services Technologiques de l'Industrie des Matériaux de Construction - CETIM)<sup>(11)</sup>، كانت النواة الأولى لهذا المركز عبارة عن مخبر أنشأ سنة 1975 من قبل المؤسسة الوطنية لمواد البناء، اتخذ هذا المركز سنة 1998 شكل مؤسسة عمومية اقتصادية شركة ذات أسهم (EPE - SPA) وهي فرع لمؤسسة الأسمنت ومشتقاته للشرق (ERCE) وبمساهمة باقي مؤسسات الأسمنت ومشتقاته للوسط والغرب والشلف. يستند المركز إلى خبرة تمتد لأكثر من ثلاثين عاما في هذا التخصص، ويسعى إلى تحقيق كل الشروط ليتولى المرافقة التقنية للمؤسسات العاملة مجال تخصصه لدعم الابتكار، الجودة والتنافسية كما يضطلع بمجموعة من المهام الأخرى :

الدعم عند الإنتاج : عبر مراقبة الإنتاج من بداية استخراج المواد الأولية من المناجم إلى غاية المنتج النهائي وكذلك تشخيص خطوط الإنتاج وإعداد الميزانية الطاقوية ؛

الدراسات والمساعدة : وتتمثل في المساعدة في إجراء الدراسات الجيولوجية والمنجمية وكذلك الطبوغرافية ؛

التجارب والتحليل ؛

إدارة أعمال النوعية والبيئة : عبر مرافقة المؤسسات على القيام بالتأهيل والمراقبة الإحصائية، وكذلك التدقيق في تقييم مخابرها، أما في الجانب البيئي فيساعد المركز المؤسسات على دراسة آثار استغلال المناجم وكذلك آثار تشغيل مصانع مواد البناء على البيئة.

المركز الوطني للتكنولوجيات والاستشارة (CNTC - Centre National des Technologies et du Consulting)<sup>12</sup> ، اتخذ هذا المركز سنة 1998 شكل مؤسسة عمومية اقتصادية شركة ذات أسهم (EPE - SPA) حولت ملكيتها سنة 2002 لشركة تسيير المساهمات (SGP - DIPREST). اقتضت خدمات هذا المركز في البداية على قطاع صناعة الجلود والنسيج، اعتمد المركز على إستراتيجية أملاها المالك الوحيد الذي رغب أن تنجز لحسابه مهام ودراسات حول تطوير، تأهيل وإعادة تأهيل وتقييم المؤسسات لتحضير المؤسسات التابعة له لعملية الخصخصة.

انعكست الوضعية المتردية لقطاع النسيج والجلود في الجزائر الذي مثل أو ضحية لتحرير التجارة والمنافسة على مخطط أعمال المركز الذي أصبح استمراره مهددا بفعل توقف نشاط العديد من المؤسسات التي كانت تمثل زبائن محتملين للمركز. هذه الوضعية الجديدة دفعت بالمركز إلى ضرورة التفكير في إرساء إستراتيجية جديدة موجهة نحو استهداف قطاعات نشاط جديدة غير

تلك التي تمثل مجاله التقليدي الحيوي المتمثل في قطاع صناعة النسيج والجلود.

في هذا السياق يتضح توجه وسعي الجزائر إلى زيادة عدد المراكز التقنية الصناعية، إلا أن عملية الإنشاء تسير بوتيرة بطيئة، سجلت عدة برامج مثل مشروع إنشاء مركز جديد في قطاع الميكانيك، تحت تسمية المركز التقني للصناعات الميكانيكية وتحويل المعادن (CTIMTM - Centre Technique des Industries Mécaniques et de la Transformation des Métaux)، والذي كان من المقرر أن يبدأ العمل مع بداية 2012 مازال لم ينطلق. وكذبك الأمر بالنسبة لباقي المراكز التقنية التي أوصت ببرامج التأهيل بالاتفاق مع الشركاء الدوليين بتكوينها خاصة بالنسبة للقطاعات ذات الأولوية.

## 2 - التعاون بين الجامعات والمؤسسات ودوره في ترقية البحث والتطوير:

تعتبر الجامعات منظمات تهدف لإنتاج وتنشر المعرفة، إنتاج المعرفة يقابل وظيفة البحث الجامعي في حين نشر المعرفة يتحقق أساسا لدى الطلبة من خلال التكوين، ويتحقق أيضا من خلال تثمين نتائج البحث، وتوجيهها لخدمة المجتمع من خلال نشر الثقافة والمعلومة العلمية والتقنية، ولدى بقية الفاعلين العموميين في نظام التعليم والتكوين والمنتجين للمعرفة من خلال التعاون الوطني والدولي.

أعتبر المشرع الجزائري في المادة الثانية من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في أوت 2003 أن الجامعة هي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وحدد لها مهامها بوضوح في المادة الرابعة، حيث تتولى مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، أي إنتاج المعرفة ثم نشر هذه المعرفة المنتجة. من خلال ما يلي<sup>(13)</sup>:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي ؛

- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها ؛

- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية ؛

- تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني ؛

- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

يمارس البحث الأساسي والبحث التطبيقي في كل من الجامعات والمؤسسات، وعادة ما تكون الجامعة ومراكز البحث لها القسط الوفير من البحث الأساسي، فيما تتكفل المؤسسات بتحويل نتائج البحث الأساسي إلى ابتكارات بواسطة البحث التطبيقي، لذا برزت أهمية علاقات التعاون بين الجامعات والمؤسسات، وأحس بأهميتها كل طرف وخصوصا الحكومات فسعت لتوطيد وتسهيل سبل هذا التفاعل.

## 2-1 طبيعة العلاقات الموجودة بين الفاعلين في النظام الوطني للابتكار في الجزائر:

يتأثر النظام الوطني للابتكار في أداءه بطبيعة العلاقات الموجودة بين الفاعلين وقوتها، فالتدفقات المعرفية بين الفاعلين لا تتم إلا بوجود أطر واضحة للتبادل المعرفي والتكنولوجي في مجال البحوث العلمية والابتكارات ؛ لذلك سعت العديد من الدول لتفعيل دور وعمل النظم الوطنية للابتكار من خلال وضع أطر وقوانين بغية توضيح العلاقات بين مختلف الفاعلين وتسهيل التعامل فيما بينهم ؛ يمكن الوقوف على حالة العلاقات الموجودة بين مختلف الفاعلين في النظام الوطني للابتكار في الجزائر من خلال تقييم نوعية هذه العلاقات، القائمة بين الفاعلين الأساسيين، خاصة العلاقات المباشرة لأن تجسيدها يتمثل في التدفقات المعرفية والمادية (الابتكارات). [الشكل رقم 1].

تُعتبر الدولة فاعلاً هاماً في النظام الوطني للابتكار، بوصفها الطرف الذي يقوم بالتخطيط ووضع الاستراتيجيات الضرورية في المجال العلمي والبحث والابتكار، وكذلك تعتبر الممول الأهم إن لم نقل الوحيد في حالة الجزائر، نظراً لحجم الأموال المخصصة لبرامج البحث المختلفة، و نستطيع حصر العلاقات التي تربط الدولة بالفاعلين الآخرين في النظام الوطني للابتكار في النقاط التالية<sup>(14)</sup> :

- الدولة تقوم بوضع التشريعات وتحديد السياسات المستقبلية للتعليم العالي، مع توفير الموارد المالية الضرورية لنشاط الجامعات ؛

- يقتصر علاقة الجامعات بالحكومة في تجسيد سياستها التعليمية وتكوين وتوفير الكفاءات العلمية اللازمة لمختلف قطاعات الدولة والمجتمع، والمشاركة في إنجاز مشاريع البحث العلمي المبرمجة في مخططات التنمية المختلفة ؛

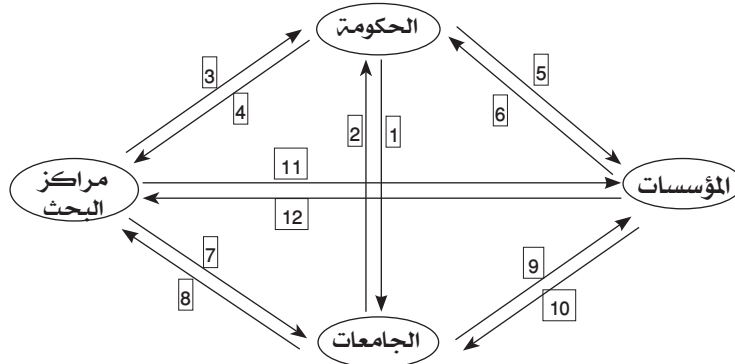
- علاقة الحكومة بمراكز البحث تتمثل في تسطير البرامج والأهداف، مع توفير الإمكانيات المادية والبشرية الضرورية لعمل هذه المراكز، وتحديد الخطوط العريضة لبرنامج البحث الوطني ؛

- تقوم مراكز البحث بتجسيد سياسة الحكومة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي ؛

- تقتصر العلاقة بين الحكومة والمؤسسات الاقتصادية على المؤسسات العمومية، وتتمثل في إعداد الإستراتيجية الصناعية وتوفير الأموال اللازمة لمزاولة نشاطها ؛

- تقوم المؤسسات الاقتصادية التابعة للقطاع العام بتجسيد سياسة الدولة في المجال الصناعي، وتنفيذ سياسة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي المبرمجة في مخططات البحث العلمي الوطنية.

الشكل رقم 1: العلاقات الموجودة بين الفاعلين في النظام الوطني للابتكار في الجزائر



المصدر: محمد الطيب دويس، «محاولة تقييم النظام الوطني للابتكار في الجزائر خلال الفترة 1996-2009»، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012، ص 281

تميز العلاقات السابقة بكونها علاقات وصاية، لكونها تربط الحكومة بالفاعلين الآخرين بوصفهم هيئات تابعة لها وتقع تحت سلطتها، ومن الطبيعي أن تكون الدولة الممول الرئيسي لهذه الهيئات، وهي التي تضع الخطط والاستراتيجيات التي يجب على هذه الهيئات إتباعها وتنفيذها، ومن الطبيعي أن تكون هذه العلاقات موجودة والهيئات مجبرة على العمل وفقها، رغم ما يمكن إبدائه من حيث التقييم الكمي والنوعي لعمل الفاعلين في تجسيد وتنفيذ سياسة الحكومة، وكذلك ما يمكن ملاحظته حول قيام الدولة إزاء الفاعلين الآخرين خاصة من حيث التمويل المالي وتوفير الإمكانات المادية والبشرية لممارسات نشاطات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

نستطيع القول أن الدولة الجزائرية قد أفصحت على نيتها اتجاه البحث العلمي والابتكار، خصوصاً في فترة التسعينيات من القرن الماضي حيث تجسد ذلك في سننها حزمة من القوانين والتشريعات، وخلقها للعديد من هياكل البحث العلمي المستقلة أو على مستوى الجامعات، وكذلك الرفع من حجم نفقاتها المخصصة لهذا النشاط، لكن هذا لا يكفي للوصول لفاعلية النظام الوطني للابتكار، لكونها مرتبطة في جزئها الآخر على حجم ونوعية عمل الفاعلين الآخرين (مراكز البحث، الجامعات والصناعة).

تتميز العلاقة بين الجامعات ومراكز البحث بمحدوديتها، فهي لا تتعدى المستوى التقليدي من بين المستويات السبعة المذكورة سابقاً، رغم توفر الظروف لكي تكون هذه العلاقات (العلاقات 7 و 8) في مستويات أخرى كالمستوى الثاني أو الثالث، مع ملاحظة عدم توفر الظروف لتطبيق المستويات الأربعة الباقية، فالجامعات بوصفها تتوفر على مخزون بشري هام من الأساتذة وطلبة الدراسات العليا الممارسين لنشاطات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، يمكن أن تكون الممول لهذه المراكز بالموارد البشري والشريك الأقرب في نشاطات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

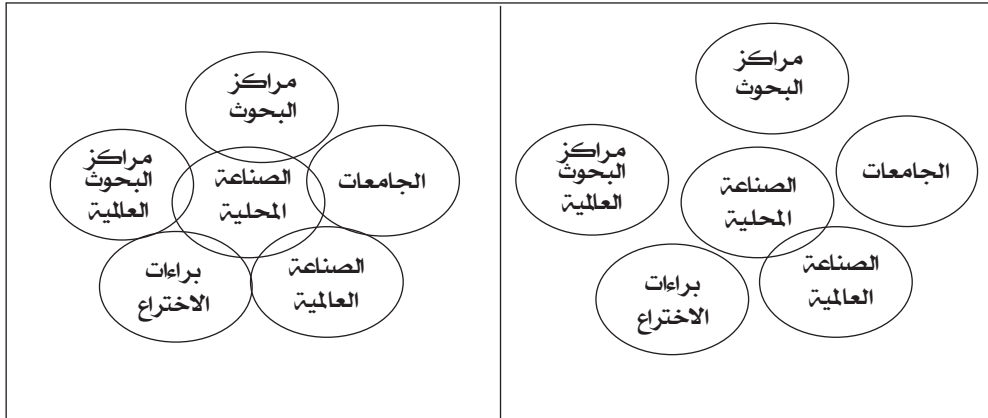
تُمثل علاقة الصناعة (العلاقات 9، 10، 11 و 12) بهذين الفاعلين النقطة السوداء للنظام الوطني للابتكار في الجزائر، فبسبب سياسات التصنيع «المفتاح في اليد» في فترة السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي، وسياسة الخصخصة المتبعة من طرف الجزائر منذ تسعينيات وسياسة اقتصاد

السوق المنتهجة، وجدت الصناعة الجزائرية نفسها في حالة تقلص عددي ومنافسة حادة من طرف الشركات الأجنبية، لم يسمح لها بالتكيف مع هذا الوضع زيادة على ضعف إن لم نقل الغياب الكلي لثقافة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي وهو ما يبرزه تقلص هياكل البحث العلمي منذ ثمانينيات القرن الماضي بسبب حل العديد من المؤسسات، والتغير المستمر في إستراتيجية ووصاية العديد من المؤسسات الأخرى ؛ كل العوامل السابقة حصرت العلاقات بين الصناعة في الجزائر والجامعات على كون الأولى ممونة لهذا القطاع بالمورد البشري حاملي الشهادات الجامعية، و الثانية مكان لإعداد مذكرات وأطروحات التخرج لطلبة، دون الاستفادة من هذه الأعمال في تحسين وضعية المؤسسة أو محاولة حل مشاكلها.

يعتبر محمد الطيب دويس أن تدهور نوعية العلاقة بين الصناعة الجزائرية والجامعات ومراكز البحث يرجع إلى عدة عوامل، ذكر أهمها فيما يلي <sup>(15)</sup> :

- ضعف الهيكل الصناعي في الجزائر، بسبب اعتماد الحكومة على النفط كمورد مالي أساسي للخزينة العمومية، وتفضيلها الاستثمارات في هذا القطاع ؛
- سياسة الاعتماد على الشركات الأجنبية في إنجاز المشاريع وإنجاز الدراسات، المنتهجة منذ مدة مما ترك آثار مباشرة على القطاعي الصناعي ؛
- ضعف ثقافة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي لدى العديد من مسيري المؤسسات الوطنية؛
- الطابع العائلي لأغلبية مؤسسات القطاع الخاص، ومحدودية ثقافة التسيير لدى مسيريه، وبالأخص في مجال البحث العلمي والابتكار ؛
- انغلاق الجامعة على نفسها، وعدم الاهتمام لنوعية الأبحاث.

الشكل رقم 2: العلاقة بين مختلف الفاعلين في النظم الوطني للابتكار



المصدر: أكرم ناصر وآخرون، «البحث والتطوير التقني الابتكار في المؤسسات الإنتاجية العامة والخاصة: الواقع ومتطلبات تطويره»، مداخلة أقيمت في المؤتمر الوطني للبحث العلمي والتطوير التقني، دمشق 24-26 أيار 2006، ص 8 و 12. (بتصرف)



## 2-2 مختلف طرائق التعاون بين الجامعات والمؤسسات الاقتصادية:

يستعمل مصطلح تعاون لتوصيف العلاقة بين الجامعات والمؤسسات الاقتصادية نتيجة العلاقة الخاصة التي تربطهما في مجال الابتكار والبحث والتطوير، فكليةما له مؤهلات وإمكانيات خاصة تجعل الطرف الثاني ويلجأ إليه لتحقيق نتائج مهمة في المجالات السابقة الذكر؛ يتوقف نجاح التعاون على التحديد الدقيق لأطراف التعاون، موضوع التعاون، ثم التصور السليم لكيفية تحقيق التعاون؟ يميز الاقتصادي (Inzelt 2004) العلاقات الموجودة بين الجامعات والمؤسسات الاقتصادية حسب مستوى التفاعل بين مختلف الفاعلين، فوجد أنه يمكن أن يكون على مستوى الأفراد، أو على المستوى المؤسسي، أو بين المستويين السابقين، فتربص طالب جامعي لدى مؤسسة يمثل نموذجاً للتفاعل بين فرد من عالم الجامعة وهيئة هي المؤسسة، والعكس مشاركة أطار من مؤسسة اقتصادية بصفة شخصية في ملتقى يمثل التعاون بين فرد من عالم المؤسسة مع هيئة هي الجامعة، يمكن للتعاون بين الجامعات والمؤسسات الصناعية أن يكون في أحد المستويات التالية<sup>(16)</sup>:

المستوى التقليدي: حيث تهتم الجامعة بوظيفة التعليم وليس بالضرورة البحث والتطوير، ويمكن لها القيام بأبحاث مشتركة مع القطاعي الصناعي أو تقديم خدمات استشارية عندما تطلب منها بشكل مؤقت ولا يتولد عنها علاقات أو أنماط تعاون طويلة الأمد، والجامعة لا تحصل على أي تمويل من طرف الصناعة؛

المستوى المتطور: يتم دعم وتوجيه الأبحاث في الجامعة وفق احتياجات المؤسسات الرئيسية التي تتعامل معها؛

المختبرات المشتركة: تؤسس مجموعة من المؤسسات مختبراً متخصصاً وتموله وتوجه الأبحاث فيه، وتديره من خلال مجلس يضم ممثلي المؤسسات؛

المنتزه العلمي (Industrial Park): يتم تدريب ومنح مشاريع بحثية للطلبة ضمن مؤسسات موجودة داخل المنتزه العلمي- الصناعي أو الحاضنات ويمنح الشهادات العليا في حقول الإدارة أو المحاسبة والتمويل وغيرها؛

المعاهد العلمية المتخصصة: يتمثل دور المعاهد العلمية المتخصصة في تكوين الطلبة والقيام بالبحث والتطوير في تخصص معين ترعاه مجموعة مؤسسات صناعية في نفس التخصص، مثلاً المعهد الجزائري للبترول (IAP) يمثل نموذج لهذه المعاهد؛

الصناعة-الجامعة: تقوم المؤسسة بتأسيس جامعة خاصة بها دورها تكوين وتدريب إطاراتها ومنحهم شهادات علمية معترف بها، وكذا القيام بالأبحاث التي تخدم مصلحة المؤسسة، وهذا بسبب عدم قدرة الجامعة التقليدية على تطوير برامجها مع الاحتياجات سريعة التغير للمؤسسة؛ الجامعة المتكاملة (Integrated University): يعتبر هذا المستوى هو أعلى مستويات التكامل بين



الصناعة والجامعات، حيث تصبح الصناعة شريكا كاملا للجامعات، والعكس صحيح، في هذا المستوى تصبح الصناعة مستفيدة من خدمات ومنتجات الجامعة وشريك لها في المدخلات والعمليات وكذلك النواتج، والجامعة مرتبطة بهذه العلاقة ليست فقط مع مؤسسة واحدة بل مع مؤسسات متعددة.

يوجد تصنيف آخر لطبيعة علاقات التعاون بين الجامعات والمؤسسات يعتمد نوعية التعاون، أي هل هو تعاون مالي، علمي، الاثنين معاً في نفس الوقت، لأنه يمكن أن نجد مؤسسات تقدم دعم مالي على شكل هبات لقطاع البحث في الجامعة دون أن تستغل نتائج البحث، ويمكن أن تكون المؤسسة مجبرة على القيام بالتعاون تطبيقاً لإستراتيجية الدولة، وسوف نلخص كل هذه الحالات في النقاط التالية<sup>(17)</sup>؛

- تمويل البحث العام : عن هبات نقدية وهبات تجهيزات ؛
  - البحث غير الرسمي : تعاون غير رسمي بين الجامعات والمؤسسات ؛
  - اتفاقيات البحث : الصناعة تمول مشروع بحث علمي بصيغ تعاقدية ؛
  - نقل المعرفة والتكوين : تكوين الطلبة في الصناعة ؛
  - مشاريع تعاون ممولة من طرف الحكومة : مشاريع محددة تنجز بالشراكة بين الصناعة وجامعة ؛
  - اتحاد البحث : برامج بحث ذات مستوى عالي يقتضي تدخل عدة أطراف (خاص و/أو عام) ؛
  - مركز بحث تعاوني : هيئات عمومية في متناول الباحثين لأغراض التعاون.
- يهدف التعاون دوماً لزيادة مخزون المعرفة لأحد الأطراف على الأقل، إذ ما هي نوع المعرفة المتبادلة أثناء التعاون لأنه يمكن تمييز التعاون وفق نوع المعرفة المتبادلة، وبالخصوص درجة تدوينها وتكوينها. في الواقع يمكن أيضاً التبادل بين الجامعات والمؤسسات عبر علاقات غير رسمية بين أعضاء كلتا الهيئتين، لكن توجد هناك أشكال للتعاون الرسمي مثل مشاريع البحث بالتعاون التي يمكن صياغتها.

مع صدور القرار رقم 353 في 13 ماي 2013 يحدد الخدمات أو الخبرات التي يمكن أن تقوم بها المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني، زيادة على مهامها الرئيسية وكيفية تخصيص الموارد المتصلة بها. اتضحت معالم التوجه الجديد للسلطة العمومية ممثلة في وزارة التعليم العالي من خلال مديرية البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في بعث دور الجامعة وترقيته من أجل ضمان مساهمة فعالة في النظام الوطني للابتكار.

تضمن القرار مجموعة من الأهداف يمكن تحقيقها من خلال اضطلاع الجامعة والمؤسسات

البحثية بمهمة تقديم الخدمة و/أو الخبرة والاستشارة وحددها فيما يلي :

- انفتاح الجامعة على القطاعات المستعملة ؛
  - ترسيخ فكرة التحفيز والإبداع في التعليم والتكوين العالين ؛
  - تسهيل الإدماج المهني للطلبة ؛
  - تحسين مردود استغلال التجهيزات البيداغوجية وتجهيزات البحث التابعة للمؤسسة ؛
  - تحقيق إيرادات مالية إضافية ؛
  - تطوير النشاطات العلمية والبيداغوجية ؛
  - تشجيع الابتكار التكنولوجي في المؤسسة (الجامعات ومراكز البحث).
- كما يهدف هذا القرار إلى تحديد قائمة الخدمات و/أو الخبرات التي تقوم بها المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني، لفائدة الإدارات الأخرى والمؤسسات والهيئات العمومية والخاصة زيادة على المهام الرئيسية :
- انجاز الدراسات والبحوث ؛
  - أعمال التحاليل والقياس ؛
  - تنظيم و/أو تأطير المؤتمرات والملتقيات والمنتديات والأيام الدراسية ؛
  - المساعدة التقنية والاستشارة في مجال الهندسة البيداغوجية ؛
  - إجراء الخبرات العلمية والاستشارة ؛
  - إعداد وتصميم التوثيق العلمي والوسائل التعليمية ؛
  - تقديم خدمات النسخ والطباعة والسحب والتجليد ؛
  - نشر وطباعة المجلات والمؤلفات العلمية والتقنية والبيداغوجية ؛
  - وضع فضاءات تحت التصرف من أجل نشاطات ذات طابع علمي وبيداغوجي وثقافي ؛
  - تنظيم دورات التكوين وتجديد المعارف ؛
  - تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية ؛
  - الاستشارة والعلاج والوقاية الصحية في طب البيطرة ؛
  - تقديم خدمات أخرى.

## الخاتمة

حاولنا من خلال هذه الورقة التعرض لموضوع دعم الابتكار في الجزائر من خلال النظام الوطني للابتكار القائم جمع وتوحيد جهود العمل المبذولة في منظومة التعليم والبحث والمنظومة الصناعية وضمان مساهمتها في التنمية الاقتصادية. برامج عديدة تم اعتمادها من قبل السلطات العمومية بمساهمة هيئات دولية وإقليمية بهدف تسهيل إنشاء المؤسسات الاقتصادية خاصة الصغيرة والمتوسطة ومساعدتها على الاستمرار. الوضعية الراهنة لدعم الابتكار في الجزائر مختلفة نتيجة لاقتران الدعم الجهود والإمكانيات المالية والبشرية التي تسخر لخدمة عملية الابتكار في المؤسسات الاقتصادية للرفع من تنافسياتها وتأهيلها، مع إهمال دور الجامعة كدعامة أساسية لعملية الابتكار، وكذلك الأمر بالنسبة لنتائج الأبحاث العلمية التي لا تعرف في غالب الأحيان طريقها للتجسيد نتيجة لضعف علاقات الشراكة القائمة بين الجامعات والمراكز البحثية باعتبارها منتج للمعرفة من جهة والمؤسسات الاقتصادية باعتبارها مستهلك لهذه المعرفة وانعدامها في غالب الأحيان. كما نؤكد على أهمية التكفل ونشر وتثمين نتائج البحث العلمي من خلال إعادة النظر في العلاقة (الجامعة - المؤسسات الاقتصادية) ومراعاة أهمية المراكز التقنية كأداة لدعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وفيما يلي بعض التوصيات :

- ضرورة العمل على ضمان تحقيق التنسيق والمساهمة في برامج البحث الوطنية، والعمل على تفعيل وتثمين نتائج البحث العلمي لتفعيل النظام الوطني للابتكار ؛
- ضرورة الإسراع بإنشاء المراكز التقنية الصناعية في القطاعات، ذات الكثافة من حيث عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والأهمية الاقتصادية، مثلاً قطاع الصناعات الغذائية ؛
- إنشاء مركز تقنية لدعم الابتكار على مستوى الجامعات، وتقريب خدمات هذه المراكز من جميع المؤسسات على المستوى الوطني.
- تفعيل النظام الوطني للابتكار من خلال إعادة بناء استراتيجيات وطنية جديدة للبحث والتطوير (R&D) قائمة على الشراكة والتعاون المتبادل بين المؤسسات البحثية والقطاع الصناعي.

## الإحالات والمراجع

- 1- Ministère de l'Economie de l'Industrie et de l'Emploi, « Les Centres techniques industriels, 60 ans d'appui à la compétitivité de nos entreprises », 2008, p.9.
- 2- Commission Européenne : Projet ESTIME, « Les usages de la recherche en Tunisie » , 2007, p.67-.
- 3- محمد الطيب دويس ، «محاولة تقييم النظام الوطني للابتكار في الجزائر خلال الفترة 1996-2009»، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012، ص216.
- 4- محمد الطيب دويس ، مرجع سبق ذكره، ص216.

5 - Lamia Azouaou : La Compétitivité et la mise à niveau des PME maghrébines – Analyse à partir d'une approche multidimensionnelle ; La revue de l'économie et de management . N° 9 oct. 2009 ; Université de Tlemcen Algérie - Faculté des sciences économiques et de gestion, page 1.

6 - ONUDI – Groupe de l'évaluation : Evaluation indépendante Algérie – programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie ; Vienne 23 Août 2006 ; p. ix.

7- Ibid. pp 4647-.

8 – PME II : Programme d'Appui aux PME/PMI et à la Maîtrise des Technologies d'Information et de Communication (PME II) ; dossier de presse ; atelier de visibilité ; Alger le 24 février 2010.

9 – الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: المرسوم التنفيذي رقم 11-17 المؤرخ في 25 يناير سنة 2011، المتعلق بتنظيم الإدارة المركزية في وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار؛ العدد رقم 5 يناير 2011.

10- Abdelkader Djeflat, «Construction des systèmes d'innovation en phase de décollage dans les pays africains : essai d'analyse à partir des centres techniques industriels au Maghreb», globelics dakar 2009, dakar, 5- 8 octobre 2009, p.13.

11- Pour plus de détails voir : <http://www.cetim-dz.com/presentation.htm>

12- Pour plus de détails voir : <http://www.cntcalgerie.com/historique.htm>.

13 – مرسوم تنفيذي رقم 03-279 مؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003، يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية، 2003، عدد 51، صفحة 6.

14 – محمد الطيب دويس ، «محاولة تقييم النظام الوطني للابتكار في الجزائر خلال الفترة 1996-2009»، أطروحة

## دور استراتيجيات الترويج السياحي في ترقية القطاع السياحي الجزائري

أ.د. الداوي الشيخ، أ. قمراري نوال  
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر3

### الملخص

أصبحت السياحة اليوم في الجزائر ضرورة حتمية، إذ من الممكن أن تساهم مواردها في تنمية القطاع الاقتصادي وذلك إذا تم استغلال القطاع السياحي بشكل جيد وفعال، وهذا ما تعمل به الجزائر اليوم من خلال سياساتها التنموية في هذا القطاع وبرامجها التنموية بغية التعريف بالمقصد السياحي الجزائري وترقيته داخليا وخارجيا. ولكي يتمكن السائح من التعرف على مميزات المقاصد والمناطق السياحية الجزائرية لابد من الاعتماد على إستراتيجية ترويج سياحية فعالة وعصرية، فالترويج السياحي يعتبر من أهم عناصر المزيج التسويقي السياحي فمن خلاله يتم الوصول إلى السائح بشكل مباشر وفعال مما يسمح بتلبية حاجاته وتوقعاته.

**الكلمات المفتاحية :** المقصد السياحي - الترويج السياحي - التسويقي السياحي.

### Résumé

Aujourd'hui, le tourisme est devenu une nécessité en Algérie, il est possible de fournir des ressources pour le développement du secteur économique et si c'était à exploiter convenablement et efficacement le secteur du tourisme, c'est ce qui fonctionne aujourd'hui par l'Algérie à travers leurs politiques de développement dans ce secteur afin de définir la destination touristique algérienne et de la promouvoir interne et externe. Pour que le touriste puisse identifier les destinations touristiques et les caractéristiques des zones touristiques algériennes doit s'appuyer sur une stratégie de la promotion touristique efficace et moderne. La promotion du tourisme est l'un des éléments les plus importants du mix marketing du tourisme qui est accessible aux touristes directement et efficacement.

**Mots clés :** Tourisme, la destination touristique, la promotion touristique, marketing touristique.

## المقدمة

عرفت السياحة تطورات مستمرة وحضيت باهتمام الكثير من دول العالم خاصة الباحثين والدارسين، كونها تشكل مصدرا أساسيا من مصادر الدخل القومي، كما أن الإيرادات السياحية التي تحققها كثيرا ما تستخدم كمؤشر لقياس مدى تقدم هذه الدولة. ولم تعد السياحة اليوم مجرد نشاط ترفيهي للإنسان، الذي ينحصر بين المأكّل والمشرب والتّنزّه فقط، بل أصبحت تمثل صناعة تصديرية قائمة بذاتها، تلعب دور مهم في عملية التنمية الاقتصادية.

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

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

يساعد الترويج السياحي الجيد الذي يتلاءم مع أي منطقة سياحية بصورة كبيرة على تدفق السياح إلى تلك المنطقة وبالتالي ترقية وتطوير خدماتها السياحية بشكل خاص والقطاع السياحي بشكل عام، وهذا يحتاج إلى الكثير من الدراسة والبحث في مجال التسويق والترويج خاصة، وذلك في سبيل إيصال الفكرة إلى السياح من خلال الاعتماد على أدوات واستراتيجيات ترويجية ملائمة وفعالة. وعليه ومن خلال ما سبق نطرح التساؤل التالي:

**ما مدى مساهمة استراتيجيات الترويج السياحي في ترقية القطاع السياحي الجزائري؟**

سنحاول معالجة هذا الموضوع من خلال الخطة البحثية التالية:

**أولاً: الترويج السياحي كأداة اتصال تسويقية فعالة**

## ثانيا: استراتيجيات الترويج السياحي

ثالثا: الديوان الوطني للسياحة كأداة تنفيذية لإستراتيجية الترويج السياحي في الجزائر

رابعا: استراتيجيات الترويج السياحي بالديوان الوطني للسياحة

## أولا: الترويج السياحي كأداة اتصال تسويقية فعالة

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

### 1 - مفهوم الترويج السياحي:

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

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

يتوقف نجاح أي برنامج سياحي تطرحه الشركة على مدى قدرة شركة السياحة على ترويج ذلك البرنامج. فالتررويج السياحي يزود السائح بمعلومات عن الشركة السياحية، والبرامج التي تقدمها كذلك. وإن الترويج العلمي السليم يعمل على تحفيز وتشجيع السائحين إلى التعاقد على أحد البرامج السياحية التي تقدمها الشركة. فمن خلال أساليب الترويج يتم التدرج بالسائح من المعرفة (Awareness إلى الاهتمام) الفهم والإدراك (Comprehension وأخيرا إلى الإقناع Conviction بالتعاقد على برنامج سياحي معين.<sup>(3)</sup>

الترويج متغير رئيسي في التخطيط التسويقي ينبغي النظر إليه كوسيلة للاستفادة من فرص

السوق، فالتررويج تخلقه البيئة لتلبية احتياجات السائح التي هي إحدى القوى التي لا يمكن السيطرة عليها عند التعامل معها فإن الترويج يستعمل عند نقل الحاجة وتحويلها، ويعمل على تعجيل عملية اتخاذ القرار السياحي.<sup>(4)</sup>

يعتمد نجاح إستراتيجية الترويج على قدرة المنظمة السياحية في التعامل مع المتغيرات البيئية (المحلية، الوطنية، الإقليمية، الدولية، والعالمية)<sup>(5)</sup>

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

## 2. عناصر المزيج الترويجي السياحي

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

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

### 1.2 العلاقات العامة:

المعلومة تؤدي إلى المعرفة، والعلاقات العامة تضيف التأكيد على المعرفة، وفي كلا الحالتين يتطلب المهارة، أي مهارات الاتصال. العلاقات العامة تنسج شبكة من المعلومات الصداقة والموضوعية من خلال اتصال منظم ومخصص لعملاء محددين بشكل خاص. كما تعمل على التحسين الغير مكلف لصورة العلامة التجارية وسمعة وجهة سياحية أو خدمة سياحية وتعمل على زيادة اهتمام الجمهور للعرض المقدم.<sup>(6)</sup> تمثل العلاقات العامة مجموعة من الجهود الواعية، المخططة، والمتبعة والتي تهدف إلى إنشاء، ومحافظة وتطوير فهم وثقة متبادلة بين منظمة ومختلف جماهيرها.<sup>(7)</sup>



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

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

## 2.2 الدعاية السياحية:

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

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

وهناك عدة أساليب ووسائل للدعاية السياحية، أهمها الدعاية المكتوبة (النشرات الدعائية، الكتيبات، والخطاب الدعائي)، الدعاية المصورة (كالملصقات، المجلات السياحية، والأفلام الدعائية السياحية المصورة)، الدعاية السموعة (الأحاديث الإذاعية أو التلفزيونية المتصلة بالسياحة، والمحاضرات العلمية والثقافية)، الدعاية السموعة المرئية (مثل البرامج السياحية التي يقدمها التلفزيون أو اللقاءات التي تتم مع المهتمين بصناعة السياحة والعاملين فيها)، بالإضافة إلى المهرجانات السياحية الدولية والمعارض الصناعية التجارية الدولية.<sup>(12)</sup>

لكل من هذه الوسائل دور فعال في الترويج للمنتج السياحي بالتالي ترقية القطاع السياحي في

البدء، فهي تهدف إلى تحقيق الاتصال الفعال مع الجمهور المستهدف وزيادة الطلب على المنتجات السياحية. ومما لا شك فيه أن الدعاية تحتاج إلى خبرة وتخصص، لذلك يجب على القائمين بالدعاية السياحية مراعاة قواعد وأصول أثناء استخدامه للوسائل الدعائية، وذلك لضمان تحقيق تأثير إيجابي على السياح لاقتناء الخدمات السياحية والقيام بالسياحة في البلد السياحي.

### 3.2 الإعلان السياحي:

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

لا بد من القول بأنه يجب توافر مجموعة خصائص في الإعلان السياحي منها:<sup>(14)</sup>

- أن تكون رسالته متجانسة مع عادات وتقاليد وتاريخ وقيم المجتمع الذي تخاطبه.
- أن يعتمد على الحقائق والبيانات الصادقة المعبرة فعلا عن الخدمات التي ستقدمها المنظمة السياحية خلال البرنامج السياحي المعلن عنه بدون مبالغة.
- أن يعبر فعلا عن ما يتضمنه البلد السياحي من المحفزات السياحية وعناصر الجذب السياحي التي تجذب السياح وتدفعهم إلى زيارة هذا البلد، وتزيد من إنفاقهم.
- وقد يأخذ الإعلان أشكال متعددة، ومن أهمها:<sup>(15)</sup>
- قد يكون إعلانا خاصا بمزيج الخدمات السياحية التي تقدمها المنظمة السياحية.
- وقد يكون إعلانا عاماً يتعلق بشركة السياحة بشكل عام.
- وقد يكون تفصيلياً عن خدمة سياحية خاصة.
- وقد يكون مرئياً.

- وقد يكون مسموعاً.

- وقد يكون محلي موجه للسياح داخل الوطن.

- أو عالمياً للسياح خارج الوطن.

#### 4.2 البيع الشخصي:

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

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

#### 5.2 تنشيط المبيعات:

يعتبر تنشيط المبيعات عنصر فعال من عناصر المزيج الترويجي، فهي تقنية اتصالية تجارية تؤدي إلى التأثير المؤقت على سلوك السائح، وتعتمد في مبدئها على إستراتيجية الدفع للخدمات السياحية نحو السياح المستهدفين وهدفها التغيير الحالي في سلوكيات المستهلكين وبالتالي ارتفاع المبيعات في الأجل القصير، أي زيادة مؤقتة في المبيعات خلال فترة زمنية محددة. وتأخذ هذه التقنية العديد من الأشكال نذكر منها القسيمة، الهدايا، المسابقات، الكتاالوجات، التخفيضات والخصوم، المعارض والمهرجانات السياحية، وغيرها من وسائل تنشيط المبيعات.<sup>(18)</sup>

تسعى الإدارة التسويقية من خلال استخدام هذا الأسلوب الترويجي إلى تفعيل وتنسيق مختلف الجهود المبذولة والتي تهدف إلى تشجيع المشتري الحالي والمرتقب على إتمام عملية الانضمام

وشراء برامج سياحية خلال فترة زمنية قصيرة من خلال إغرائه بمنافع وفوائد ستعود عليه أثناء شراءه للخدمات السياحية.<sup>(19)</sup>

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

### 3. معايير اختيار عناصر المزيج الترويجي السياحي:

يتوقف الأثر النهائي على درجة المهارة في اختيار نسبة ما يستخدم من العناصر الترويجية فمن الضروري في هذه الحالة تحقيق التوحيد بين العناصر المختلفة من الناحية الوظيفية بحيث تعمل جميعا في مسار واحد نحو تحقيق أهداف الترويج وهناك مجموعة من المعايير يمكن الاسترشاد بها عند اختيار عناصر الترويج منها:<sup>(21)</sup>

- المنتج :
  - طبيعة المنتج السياحي.
  - المخاطرة المحسوبة.
- السوق:
  - مراحل دورة حياة المنتج.
  - شدة المنافسة.
  - الطلب المتوقع.
- السواح (المستفيدين) :
  - عدد السواح.
  - سلوك السواح.
  - تركيز وتشتت السواح في المنطقة السياحية.
- الميزانية:

- المصادر المالية للترويج في المنطقة.

- احتمالات الترويج التقليدية.

• المزيج التسويقي:

- التسعير.

- التوزيع.

### ثانيا: استراتيجيات الترويج السياحي:

تعتبر إستراتيجية الترويج السياحي إحدى أجزاء أو مكونات الإستراتيجية التسويقية العامة للمنظمة السياحية، والتي تم تصميمها للاتصال بالسوق السياحي من خلال مجموعة من الأنشطة التي تتم ممارستها في إطار طبيعة نشاط المنظمة أو ما تقدمه للسوق من سلع أو خدمات أو أفكار سياحية.

#### 1- استراتيجيات الاتصال في الترويج السياحي:

يمكن أن نشير إلى نوعين من استراتيجيات الاتصال التسويقي التي تعتمد عليها المنظمات السياحية في علاقتها مع جمهورها والترويج لخدماتها السياحية، وهي:

##### 1-1 إستراتيجية الدفع:

تسمى كذلك بإستراتيجية الضغط، حيث تعتمد المنظمة السياحية خلال هذه الإستراتيجية على الطرق الشخصية في عملية الترويج، والمتمثلة في البيع الشخصي، بحيث تقوم هذه الإستراتيجية على أساس كون المصنع للمنتجات السياحية والممثل في الدولة السياحية تركز جهودها الاتصالية والترويجية بالمحطة التالية وهي تجار الجملة والممثلين في الوكالات و المنشآت السياحية، وهذه الأخيرة تقوم بالاتصال بتجار التجزئة الممثلين في الأدلاء والمترجمين السياحيين اللذين يقومون بدورهم بالاتصال بالمستهلك النهائي وهو السائح. أي أن الدولة السياحية أو المنظمة السياحية لا تتصل بشكل مباشر مع السائح أثناء ترويجها لمنتجاتها السياحية بل تعتمد على الوسيط من أجل الوصول إلى السائح.

وتدعم هذه الجهود الترويجية بسياسات سعرية قوية، منها الخصم كحافز للمؤسسات التوزيعية على دفع منتجات المنظمة السياحية اتجاه السياح، وبالتالي فإن إستراتيجية الدفع تعني اشتراك كل من المنتج والموزعين في دفع المنتجات السياحية خلال قنوات التوزيع بقوة حتى تصل إلى السياح المستهدفين وذلك باستخدام أسلوب البيع الشخصي. مع العلم أنه يتم الاعتماد على هذه الإستراتيجية إذا كان المنتج أو الخدمة السياحية المراد الترويج لها مرتفعة السعر، وذات جودة عالية، وخصائصها غير معروفة أثناء الشراء، وهامش الربح مرتفع.<sup>(22)</sup>

وتناسب إستراتيجية الدفع الحالات التالية: (23)

- المنتجات أو الخدمات ذات الأسعار والجودة المرتفعة التي تحتاج إلى إبراز خصائصها.
- المنتجات التي تحقق هامش ربح مرتفع.
- المنتجات الجديدة التي تقدم للسوق لأول مرة.
- صغر حجم ميزانية الترويج.

## 2-1 إستراتيجية السحب:

تعتمد هذه الإستراتيجية في جوهرها على أساس اتصال المنتج أو المصنع للمنتجات السياحية والذي يمثل الحلقة الأولى في عملية الاتصال بالطرف الآخر والمتمثل بالمستهلك النهائي (السائح)، وهذا من خلال وسائل الترويج السياحي الواسعة الانتشار، كالإعلان، تنشيط المبيعات، ... الخ، لحث السائح بطلب البرامج والخدمات السياحية من تاجر التجزئة والذي بدوره يطلبها من تاجر الجملة أو الوسطاء وصولاً إلى المنتج (المصنع). (24)

في الواقع هذه الإستراتيجية قليلة الاستعمال في المجال السياحي، كون هذا الأخير متشعب ويتعدد ويتنوع العاملين في هذا القطاع لذلك يتطلب تدخل وسطاء من أجل إيصال الرسالة الترويجية إلى السائح بفعالية.

يتراوح التوجه الاستراتيجي للمنظمات السياحية بين تبني إستراتيجية السحب إلى التأثير على السائح بصورة مباشرة وحفزه على شراء الخدمات السياحية، أما جوهر إستراتيجية الدفع فهو توزيع الحوافز الكافية للوسطاء لترويج الخدمات السياحية إلى السائح وإعطاء هذه الخدمات الاهتمام الكافي، وهنا لابد من تحليل استراتيجيات المنظمات المنافسة وبناء إستراتيجية ترويجية قادرة على تحقيق ميزة تنافسية. (25)

## 2 - استراتيجيات الترويج السياحي خلال دورة حياة الخدمة السياحية:

تختلف الأهمية النسبية للأدوات الترويجية باختلاف المرحلة التي تمر بها الخدمة السياحية في دورة حياتها، يمكن تحديد مراحل دورة حياة الخدمة السياحية والاستراتيجيات الترويجية التي يمكن اعتمادها في كل مرحلة منها كالآتي:

### 2-1 خلال مرحلة التقديم:

تمثل هذه المرحلة ولادة المنتج أو الخدمة السياحية وخروجها إلى السوق السياحي، وهذا يعني أن السياح ليسوا على دراية بهذه الخدمة الجديدة، وماهية خصائصها والمزايا التي تتمتع بها، مما يعني بأن المنظمة ملزمة بتعريف السائح بكل تلك التفاصيل فضلاً عن محاولة إقناعه والتأثير به لتحقيق عملية الشراء، وهذا يتطلب الاعتماد على الترويج المكثف. (26)

فيجب على رجل التسويق في هذه المرحلة استمالة الطلب لدى المستهلك السياحي وذلك بالتركيز على تقديم كل المعلومات المتعلقة بالخدمة السياحية وخلق الانتباه لها، ويعتبر الإعلان أفضل وسيلة في هذا الصدد، وفي أثناء هذه المرحلة تحتاج الخدمة السياحية إلى بعض الجهود لدفعها إلى قنوات التوزيع وإقناع الوسطاء بفوائد وربحية هذه الخدمة وذلك من خلال الاعتماد على البيع الشخصي، وقد يستخدم تنشيط المبيعات في حالة إقامة المعارض مثلا، وتفيد الدعاية أيضا في هذه المرحلة في إعلام المستهلكين بمعلومات وأخبار عن الخدمة السياحية الجديدة.<sup>(27)</sup>

## 2.2 خلال مرحلة النمو:

تتميز هذه المرحلة بظهور المزيد من المنافسين الذين يسعون للدخول إلى السوق وبنفس المنتج، وزيادة مؤشرات الطلب والارتفاع في المبيعات لتنعكس على زيادة هامش الربح، ويقابلها انخفاض واضح في تكاليف الإنتاج واستقرار نسبي في كلف التسويق. يجب على المنظمة السياحية في هذه المرحلة وأثناء وضع استراتيجياتها الترويجية أن تعي وتضع نصب عينها بروز المنافسة في السوق وبالتالي بداية تقلص الفرص التسويقية شيئا فشيئا، لأن هناك الكثير من المنظمات تقع في خطأ كبير في تخطيطها الاستراتيجي عندما لا تضع نصب عينها خطر المنافسة. وإزاء ذلك وطالما كانت هذه المرحلة هي الأكثر ربحا من باقي المراحل الأخرى فإن المنظمة تحاول جعل هذه المرحلة أطول ما يمكن، وذلك بالاعتماد على عدد من الاستراتيجيات التسويقية، والاستراتيجيات الترويجية على وجه الخصوص.<sup>(28)</sup>

في هذه المرحلة يعتبر الإعلان السياحي عنصرا أساسيا لمواجهة المنافسة وزيادة المبيعات، كما يلعب تنشيط المبيعات دورا ملحوظا في زيادة معدلات استخدام السلعة وجذب مستهلكين جدد.<sup>(29)</sup>

## 3-2 خلال مرحلة النضج:

تعتبر المرحلة الأطول من بين مراحل دورة حياة الخدمة السياحية، حيث تشهد هذه المرحلة منافسة قوية تصل إلى ذروتها لأن العديد من المنتجات المنافسة قد طرحت إلى السوق، وانخفاض في الأرباح رغم ارتفاع المبيعات، لذا يجب على المنظمة أن تعي هذا جيدا وتفكر جديا في كيفية بقاء المنتج في السوق لأطول فترة ممكنة شريطة أن تكون ناجحة، وذلك من خلال تخفيض التكاليف التسويقية عامة وجانبها الترويجي خاصة. وعلى المنظمة في هذه المرحلة الاعتماد على إستراتيجية الترويج التي تسعى إلى خلق صورة ايجابية عن المنظمة لدى المستهلكين السياحيين، إلى جانب تطوير المنتج السياحي بما يحقق رضا السياح بالاستجابة لرغباتهم في التغير، وهذا ما سيقود إلى ميزة مضافة تتمثل بزيادة ولاء المستهلك السياحي للعلامة التجارية التي يحملها المنتج، أو إلى المنظمة السياحية ذاتها.<sup>(30)</sup>

تسعى المنظمة السياحية في هذه المرحلة إلى المحافظة على وضعها الحالي وتحاول أن تخفض من التكاليف التسويقية للمحافظة على الأرباح، وبالتالي ينخفض مستوى استخدام الأدوات

الترويجية، وقد يستخدم الإعلان التذكيري في هذه المرحلة مع استخدام تنشيط المبيعات كبديل عنه في بعض الأوقات.<sup>(31)</sup>

#### 4-2 خلال مرحلة الانحدار:

تمثل المرحلة الأخيرة في دورة حياة الخدمة السياحية، وتتميز هذه المرحلة بالانخفاض الشديد في مستوى المبيعات، وارتفاع واضح في التكاليف التي تنعكس على الإيرادات المتحققة قد تصل إلى مستوى الخسارة. مما يتطلب على المنظمة سحب منتجها من السوق. وعلى الرغم من ذلك قد تستمر المنظمة في إنتاج السلعة أو الخدمة قياسا بما تحصده من أرباح محددة أو حتى خسارة، مقابل ما تقدمه من منفعة اجتماعية أو إنسانية للمجتمع. ومن أحد الأسباب الكامنة وراء هذه النتيجة النهائية لهذه المرحلة تعود إلى التغيرات التكنولوجية الجديدة والمنعكسة على ابتكار منتجات جديدة، حتى أصبحت تقاس طول هذه المرحلة بدرجة التغير التكنولوجي.<sup>(32)</sup>

في هذه المرحلة تقل الجهود الترويجية وبصفة خاصة الإعلان السياحي نظرا لارتفاع تكلفته، وتظهر أهمية الجهود الترويجية مثل تنشيط المبيعات والدعاية السياحية إلى أن يتم اتخاذ القرار بإقصاء المنتج من السوق.<sup>(33)</sup>

#### ثالثا : الديوان الوطني للسياحة كأداة تنفيذية لإستراتيجية الترويج السياحي في الجزائر

يتمتع الديوان الوطني للسياحة بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ويعتبر أداة حكومية لتحديد وتنفيذ السياسة الوطنية في مجال السياحة، حيث تتمثل مهمته في ترقية صورة الجزائر والعمل على إعطاء المكانة اللازمة للمنتج السياحي الجزائري في الأسواق الدولية، وذلك من خلال انتهاج سياسة ترويجية شاملة وفعالة.

#### 1 - التعريف بالديوان الوطني للسياحة:

يمثل إصدار القانون رقم 03-01 لـ 17 فيفري 2003 الحامل للتنمية المستدامة للسياحة مصلحة السلطات العليا في الجزائر لإعطاء السياحة المكان الذي لها في سياسة التنمية الحالية والمستقبلية للبلد. الغرض من هذا التشريع هو التعريف بشروط التنمية المستدامة للنشاطات السياحية، وكذلك التعريف بالمقاييس المعتمدة وأدوات تنفيذ هذه السياسة التنموية. بالإضافة إلى ترويج الصورة السياحية للجزائر من أجل السماح بإدراج أو إقحام الوجهة السياحية للجزائر في السوق الدولية وبناء محور جوهري للسياسة الوطنية للتنمية السياحية. الديوان الوطني للسياحة (O.N.T) هو الأداة المميزة للدولة من أجل صياغة وتنفيذ السياسة وإستراتيجية الترويج، والذي أنشأ بموجب المرسوم الرئاسي رقم 214-88 لـ 31 أكتوبر 1988، المعدل والمكمل بموجب المرسوم التنفيذي رقم 409-90، والمرسوم التنفيذي رقم 402-92، الديوان الوطني للسياحة هو الأداة التنفيذية للترويج السياحي وفقا لتوجيهات مخطط التنمية السياحية الرئيسية (S.D.A.T).

الديوان الوطني للسياحة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تعمل على خلق مكانة للقطاع السياحي



الجزائري في الأسواق العالمية وتكوين صورة جيدة للسياحة الجزائرية من خلال مجموعة من البرامج والنشاطات الترقية.

وقد أوكلت للديوان الوطني للسياحة بموجب المرسوم رقم 88-214 بتاريخ 31 أكتوبر 1989 المهام التالية:

- ترقية المنتج السياحي الجزائري.
- متابعة ومراقبة وكالات السياحة والسفر.
- توجيه المتعاملين السياحيين.
- تحديد محاور تنمية قطاع السياحة الجزائري.
- 2 - نفقات التظاهرات السياحية بالديوان لسنة 2009:

حيث هذه النفقات تكون مخصصة لكل من التظاهرات الوطنية والدولية، وفيما يلي جدول مختصر يمثل الميزانية المخصصة للتظاهرات السياحية للديوان الوطني للسياحة والنشاطات الترقية المعتمدة في هذه التظاهرات:

جدول رقم (1): الميزانية المخصصة للنشاطات الترقية للديوان الوطني للسياحة لسنة 2009  
مليون دينار)

| الأبواب | المواد | العناوين                                                                                                                                                                                   | المبلغ  |
|---------|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| الأول   | 01     | التنظيم والمشاركة في التظاهرات السياحية بالجزائر<br>مصاريف التحضير، التنظيم والمشاركة في التظاهرات السياحية الوطنية وتدعيم العمليات ذات الطابع السياحي (إيواء، طعام، نقل، نشاطات،... الخ). | 30.000  |
|         | 02     | دراسة تصور، تحقيق وطبع ركائز تنمية ذات طابع سياحي (كرائيس، نشر مطويات، أشرطة سمعية بصرية، خرائط وأدلة سياحية).                                                                             | 165.000 |
|         | 03     | مصاريف الإشهار، الاتصال، وتدعيم لانجاز أفلام ونشاطات أخرى ذات طابع سياحي (لوحة إعلانات، إعلان تلفزيوني ومذياعي، ملف صفحات، ... الخ).                                                       | 37.500  |
|         | 04     | مصاريف التحضير والتنظيم للمعرض الدولي للسياحة والأسفار بالجزائر SITEV.                                                                                                                     | 60.000  |

|         |                                                                                                                                |    |        |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|--------|
| 10.000  | إصدار مجلة سياحية « Algérie Tourisme »                                                                                         | 05 |        |
| 4.500   | اقتناء وإصلاح الأدوات والأثاث الخاص بالمعارض (منصات، شاشات، ... الخ).                                                          | 06 |        |
| 307.000 | مجموع الباب الأول                                                                                                              |    |        |
| 80.000  | التنظيم والمشاركة في التظاهرات السياحية بالخارج<br>كراء منصات، قاعات مؤتمرات، كراء واقتناء العتاد، الأثاث، الأدوات، والمزينات. | 01 | الثاني |
| 15.000  | مصاريف خاصة بالتنظيم والمشاركة في التظاهرات الدولية بما في ذلك المصاريف المبذولة داخل التراب الوطني.                           | 02 |        |
| 95.000  | مجموع الباب الثاني                                                                                                             |    |        |

المصدر: الديوان الوطني للسياحة

حسب ما يظهر في الجدول الميزانية مقسمة إلى جزأين أساسين (الباب الأول، والباب الثاني)، حيث يمثل الباب الأول النفقات الخاصة بالتظاهرات السياحية داخل الجزائر والتي قدرت بـ 307.000 مليون دينار بنسبة 76.37% من مجموع النفقات المخصصة للنشاطات الترقية. أما الباب الثاني فيمثل النفقات الخاصة بالتظاهرات السياحية خارج الجزائر والتي قدرت بـ 95.000 مليون دينار بنسبة 23.63% من مجموع النفقات المخصصة للنشاطات الترقية بالديوان. هذه النسب تظهر اهتمام الديوان الوطني للسياحة بترقية السياحة الداخلية أكثر بكثير من السياحة الخارجية، ذلك أن السياحة الداخلية يمكن أن تكون عامل قوة لتنشيط السياحة بصفة عامة وإنشاء ثقافة سياحية لدى المواطن الجزائري.

بالإضافة إلى هذا فإن الصالون الدولي للسياحة والأسفار استحوذ على أكبر قيمة والتي قدرت بـ 60.000 مليون دينار من مجمل المبلغ المخصص للتظاهرات الوطنية، وهذا ما يعكس أهمية هذا النشاط الذي يتم تنظيمه من طرف الديوان سنويا لترقية المنتجات السياحية على اختلاف أنواعها.

#### رابعا: استراتيجيات الترويج السياحي بالديوان الوطني للسياحة:

يعمل الديوان الوطني للسياحة على نشر رسائل إخبارية وذلك من خلال مختلف وسائل الإعلام الصوتية، المرئية، والمقروءة، كما يقوم الديوان بالمشاركة في التظاهرات والصالونات المحلية والدولية وذلك للترويج للمنتج السياحي الجزائري، فكل هذا يحتاج إلى إيرادات مالية مصدرها

صندوق التخصيص الخاص بالخرزينة رقم 302-057 الذي عنوانه «صندوق تخصيص المساهمة للترقية السياحية» وهو مخصص من طرف وزارة السياحة .

1- الدعائم الإشهارية المعتمدة من طرف الديوان:

من بين مختلف الدعائم التي تم تصميمها بالديوان ما يلي:

- تنفيذ ثلاث مجلات: مجلة عن الساحل، مجلة عن السياحة الصحراوية، والعدد الأول من مجلة الديوان.

- تصميم وتنفيذ دليل (الجزائر- القصبة...).

- إعداد مطويات: الجزائر سياحة Algérie Tourisme ، جواز السفر Passeport بشكل جديد، معلم Repères، أجمل صحراء في العالم Le plus beau désert du monde.

- لافتات على مختلف الوجهات السياحية الجزائرية.

- الانترنت : حيث هناك موقع إلكتروني خاص بالديوان الوطني للسياحة (www.ont.dz)، والذي يحتوي على ورقة استقبال مع اختيار اللغة (الفرنسية، الانجليزية)، ومجموعة من النوافذ في الورقة الثانية تحتوي على مجموعة من الصور السياحية للتعريف بالوجهة السياحية الجزائرية، كما أن هناك نافذة تحتوي على المعلومات الضرورية حول الفنادق والوكالات السياحية المتواجدة في كامل التراب الوطني.

كما قام الديوان بإعداد ومضة إشهارية تبث على القنوات الفضائية الوطنية وبعض القنوات الدولية والتي مولت من قبل مؤسسة Nedjma سابقا، بالإضافة إلى تطوير الدعائم الموجودة بالديوان كالمطويات، الكتيبات، الدلائل، الأقراص المضغوطة، ... الخ، حيث توزع هذه الدعائم على الوكالات السياحية المطارات والمعارض والندوات.

دون أن ننسى الإشارة إلى أن هذه الدعائم يتم تصميمها وتنفيذها عن طريق وكالات ومكاتب إشهارية مستقلة عن الديوان الوطني للسياحة.

## 2. الرحلات الاستكشافية والمشاركة في التظاهرات المحلية:

يقوم الديوان بإعداد بعض الإشهارات المناسبة وذلك للتعريف بالمنتجات السياحية والصناعات التقليدية من خلال مشاركته في الأعياد والتظاهرات الوطنية، يقام سنويا ما يعادل 256 عيدا محليا عبر مختلف مناطق البلاد ومن بين الأعياد التي يشارك فيها الديوان: عيد «تافيست» بتمنراست، موسم «تاغيت» بالساور، عيد الزربية بغرداية، عيد الفضة بإث بني (جرجرة)، عيد المرجان بالقالة، ... الخ.

كما يعمل الديوان الوطني للسياحة على إقامة علاقات حسنة وطيبة مع الصحافة الوطنية

والأجنبية وذلك من خلال تنظيم رحلات استكشافية لفائدة الصحفيين المختصين في مجال السياحة حيث يقوم بدعوتهم لزيارة الجزائر والتكفل بمصاريف الإقامة، مقابل هذا يقوم الصحفيين بكتابة مقالات صحفية أو بإجراء روبرتاجات وتحقيقات إذاعية وتلفزيونية حول المناطق السياحية الجزائرية التي قاموا بزيارتها.

### 3- المشاركة في الصالونات الدولية:

لقد شارك الديوان ومازال يشارك في العديد من الصالونات الدولية قصد التعريف بالسياحة الجزائرية في مختلف الأسواق السياحية الدولية وذلك بالاعتماد على مختلف وسائل الترويج السياحي كتوزيع الدعائم الإشهارية والأقراص المضغوطة التي تحتوي على أفلام وثائقية تعكس قدرات السياحة الجزائرية. كما أعطى الديوان الوطني للسياحة أهمية كبيرة للعلاقات العامة في هذه المشاركات باعتبارها تقنية أساسية لنجاح عملية الاتصال. ومن بين أهم هذه المشاركات نذكر ما يلي:

• المشاركة في الصالون الدولي للسياحة والأسفار SITEV:

يعطي الديوان الوطني للسياحة أهمية بارزة لهذا الصالون، حيث أول صالون نظمته الديوان كان سنة 1996 ولا تزال هذه التظاهرة إلى يومنا هذا، يهدف هذا الصالون إلى:

- عرض الاحترافية في المجال السياحي.

- تقديم آخر العروض وتسويق مختلف المنتجات الخدمية للمشاركين.

- عرض المنتجات السياحية الجزائرية عبر مشاركة مديريات السياحة لمختلف ولايات الوطن.

- خلق فضاء اتصال متبادل.

- ترقية السياحة في الجزائر.

- تشجيع الاستثمار في السياحة عن طريق الشراكة والتواصل.

• المشاركة في الصالون الدولي بكيف (أوكرانيا) من 6 إلى 8 أكتوبر 2010:

تأتي مشاركة الجزائر في هذا المعرض السنوي للسياحة الأوكرانية قصد التعرف بالسوق السياحية لأوروبا الشرقية وكسب عملاء جدد، ومن أجل التأكيد الدائم على حضور الجزائر في المعارض الدولية ولتعزيز وإتاحة الفرص للمتعاملين السياحيين الأوروبيين من أجل التعرف على المنتج الجزائري من جهة والترويج والتسويق للمنتجات السياحية الجزائرية من جهة أخرى، من أجل ربط علاقات عمل مع شركاء جدد في مجال السياحة.

تتمثل أهداف المشاركة في هذا الصالون فيما يلي:

- اكتشاف سوق سياحي حيوي جديد.

- إبراز صورة الجزائر السياحية والتعريف بقدراتها السياحية.
- جذب المتعاملين السياحيين نحو الجزائر وتعزيز العلاقات مع متعاملين جدد من دول أوروبا الشرقية.
- تشجيع الزائرين لهذا المعرض على زيارة الجزائر واكتشاف معالمها السياحية.
- معرفة ما توصلت إليه السوق الدولية في مجال السياحة، واكتشاف تقنيات جديدة في التسويق السياحي.
- تعزيز مكانة الجزائر السياحية في السوق الدولية سواء منها الأوروبية والأسبوية.
- ترويج وتسويق المنتج السياحي الجزائري.
- المشاركة في صالون العطل ببروكسل (بلجيكا) من 3 إلى 7 فيفري 2011؛

تعد مشاركة الجزائر في صالون العطل والأسفار ببروكسل مناسبة مهمة لتدعيم البرنامج الترقوي للديوان الوطني للسياحة ، ولتأكيد حضور الجزائر في المعارض الدولية المتخصصة، باعتبار أن صالون العطل والأسفار ببروكسل يعد من أهم المواعيد الاحتفالية الدولية، لما يعرفه هذا المعرض من إقبال جماهيري ودولي متزايد من سنة إلى أخرى.

إذ تأتي مشاركة الديوان الوطني للسياحة في هذا الموعد السياحي الدولي لتأكيد مكانة الجزائر على الساحة الدولية ، ولإبراز صورة الجزائر باعتبارها وجهة سياحية متميزة ومهمة ومثيرة لاستقطاب السياح باختلاف جنسياتهم وكذلك لإتاحة الفرصة للمتعاملين السياحيين الجزائريين من أجل عرض وتسويق منتجاتهم من جهة ومن أجل التعرف على المنتج السياحي الدولي الموجود في هذا المعرض من جهة أخرى قصد تعزيز العلاقات مع المتعاملين القدامى وربط علاقات أعمال مع متعاملين جدد في السوق السياحي الدولي.

## خاتمة

للترويج السياحي واستراتيجياته أهمية بالغة في التعريف بالمقصد السياحي الجزائري وذلك لجذب السائح ودفع المنتجات والخدمات السياحية نحوه، بالاعتماد على مزيج ترويجي متكامل العناصر، وفق خطط محكمة، مرنة، وواضحة الأهداف، والاعتماد على وسائل ترويجية حديثة وأكثر فعالية وتحفيزا للسائح، مما يساهم في تنمية وترقية القطاع السياحي والاقتصاد الوطني بصفة عامة. فالسياحة اليوم في الجزائر أصبحت ضرورة حتمية، إذ من الممكن أن تساهم مواردها في تنمية القطاع الاقتصادي وذلك إذا تم استغلال القطاع السياحي بشكل جيد وفعال، وهذا ما تعمل به الجزائر اليوم من خلال سياساتها التنموية في هذا القطاع وبرامجها التنموية بغية التعريف بالمقصد السياحي الجزائري وترقيته داخليا وخارجيا فكلت هذه المهمة إلى الديوان الوطني للسياحة باعتباره الوجهة السياحية للجزائر على المستوى المحلي والدولي، بغية الترويج للسياحة الوطنية وترقيتها دوليا،

وذلك بانتهاجه أساليب ترويجية محكمة ومحددة. ومن أجل تحقيق ذلك نورد التوصيات التالية:

1. الاعتماد أكثر على الوسائل والتقنيات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في الترويج للمقصد السياحي الجزائري وذلك لضمان استقطاب أكبر عدد ممكن من السياح.
2. الرسم الدقيق للإستراتيجية التسويقية وبناء إستراتيجية ترويجية والعمل على التطبيق المحكم لها من طرف الهيئات والمسؤولين على القطاع السياحي في الجزائر.
3. دراسة السوق السياحية لتسهيل عملية ترقية السياحة واستدامتها في الجزائر.
4. إعادة هيكلة الديوان الوطني للسياحة بشكل يتلاءم مع التحولات القائمة في السوق السياحية الدولية.
5. أن يقوم الديوان بالتنسيق مع كافة المتعاملين والفاعلين في المجال السياحي، وبناء علاقات وطيدة مع الجماهير الخارجية.
6. على السلطات المعنية أن ترفع من الميزانية الترقوية للديوان الوطني للسياحة حتى تتناسب مع الموارد السياحية للجزائر وبالتالي الاهتمام بالاستثمار السياحي حتى يتناسب مع الطلب السياحي العالمي.
7. ضرورة إقامة وتنمية ثقافة اتصالية لدى الموظفين والقائمين على الديوان، من خلال وضع أسس سليمة للاتصال الداخلي والتي ستنعكس بشكل إيجابي على الاتصال الخارجي. مع زيادة الاهتمام بالموارد البشرية والعمل على رفع كفاءتها خاصة في المجال الاتصالي.

## الهوامش والمراجع

- (1). بودي عبد القادر، «أهمية التسويق السياحي في تنمية القطاع السياحي بالجزائر - السياحة بالجنوب الغربي» - أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2006، ص 77.
- (2). Robert Lanquar, Robert Hollier, *Le Marketing touristique*, Presses universitaires de France, Vendôme, 2002, P 69.
- (3). عبد العزيز أبو نبع، «دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة - منهج تطبيقي» - الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص 199.
- (4). زكي خليل مساعد، «تسويق الخدمات وتطبيقاته» - دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003، ص 277.
- (5). يوسف أبو فارة، دسمير أبو زنيد، «النشاط الترويجي في البيئة الفندقية» - مقال محكم، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الثالث، ص 216. على الموقع: [www.univ-chlef.dz/RENAF/Articles-Renaf-n°-03/article-07.pdf](http://www.univ-chlef.dz/RENAF/Articles-Renaf-n°-03/article-07.pdf)
- le 15.9.2010 à 11:50
- (6). Alin Parenteau, *Le marketing pratique du tourisme réceptif européen*, Edition J.LANORE, 3é édition, Malakoff, 1997, P.P (99- 100).
- (7). Isabelle Frchot, Patrick Legohérel, *Le Marketing du tourisme*, Dunod, Paris, 2007, P 219.
- (8). محمد عبيدات، «التسويق السياحي: مدخل سلوكي» - مرجع سبق ذكره، ص ص (134 - 135).

- (9): حفصي هدى، «بحوث العلاقات العامة في المؤسسة السياحية - دراسة حالة الديوان الوطني للسياحة»، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 60.
- (10): صبري عبد السميع، «التسويق السياحي والفندقي أسس علمية و تجارب عربية»، مرجع سبق ذكره، ص 244.
- (11): مرداوي كمال، ابن سيروود فاطمة الزهراء، «واقع الممارسات التسويقية في المؤسسات السياحية الجزائرية»، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الوطني حول السياحة في الجزائر - الواقع و الآفاق -، المركز الجامعي بالبويرة، 11 و 12 ماي 2010، ص.ص (65 -).
- (12): صبري عبد السميع، «التسويق السياحي والفندقي أسس علمية و تجارب عربية»، مرجع سبق ذكره، ص ص (248-245).
- (13): عبد العزيز أبو نبعة، «تسويق الخدمات المتخصصة - منهج تطبيقي»، مرجع سبق ذكره، ص 201.
- (14): يوسف بوكدر، سيد أحمد حاج عيسى، «الإعلان السياحي و دوره في تسويق البلدان السياحية»، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الوطني حول السياحة في الجزائر - الواقع و الآفاق -، المركز الجامعي بالبويرة، 11 و 12 ماي 2010، ص 10.
- (15): نفس المرجع، ص 11.
- (16): خالد مقابلة، علاء السرابي، «التسويق السياحي الحديث»، مرجع سبق ذكره، ص ص (221-220).
- (17): حفصي هدى، «بحوث العلاقات العامة في المؤسسة السياحية - دراسة حالة الديوان الوطني للسياحة»، مرجع سبق ذكره، ص 53.
- (18): نفس المرجع، ص ص (53 - 52).
- (19): خالد مقابلة، علاء سرابي، «التسويق السياحي الحديث»، مرجع سبق ذكره، ص 256.
- (20) : Isabelle Frochot, Patrick Legohérel, *Le Marketing du tourisme* , Op.cit, P.P (222 - 224) .
- (21): زكي خليل مساعد، «تسويق الخدمات و تطبيقاته»، مرجع سبق ذكره، ص ص (286 - 285).
- (22): بلحيمر إبراهيم، «المزيج التسويقي من منظور التطبيقات التجارية الإسلامية»، مرجع سبق ذكره، ص 232.
- (23): كباب منال، «دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة (AMC)»، مرجع سبق ذكره، ص 107.
- (24): ثامر البكري، «الاتصالات التسويقية و الترويج»، مرجع سبق ذكره، ص 108.
- يوسف أبو فارة، سمير أبو زيد، «النشاط الترويجي في البيئة الفندقية»، مرجع سبق ذكره، ص 216.
- (25): يوسف أبو فارة، سمير أبو زيد، «النشاط الترويجي في البيئة الفندقية»، مرجع سبق ذكره، ص 216.
- (26): ثامر البكري، «استراتيجيات التسويق»، مرجع سبق ذكره، ص 278.
- (27): كباب منال، «دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة (AMC)»، مرجع سبق ذكره، ص 110.
- (28): ثامر البكري، «استراتيجيات التسويق»، مرجع سبق ذكره، ص 281.
- (29): كباب منال، «دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة (AMC)»، مرجع سبق ذكره، ص 111.
- (30): ثامر البكري، «استراتيجيات التسويق»، مرجع سبق ذكره، ص ص (284-282).

(31): كباب منال، «دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (AMC)»، مرجع سبق ذكره، ص 111.

(32): ثامر البكري، «استراتيجيات التسويق»، مرجع سبق ذكره، ص ص (284-285).

(33): كباب منال، «دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (AMC)»، مرجع سبق ذكره، ص 111.



## إدارة التغيير بنجاح أساس تكيف المؤسسة مع بيئتها في ظل أوضاع عالم الأعمال الحالي

أ.د. فرحات غول  
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3

### الملخص

يعالج هذا المقال موضوع مهم في مجال الإدارة، يتعلق بإظهار الطريقة الفعالة التي من خلالها تتم إدارة التغيير، من أجل إنجاح عملية تكيف المؤسسة مع بيئتها. لهذا سوف يتم التطرق إلى العديد من العناصر المهمة لتوضيح ذلك، بداية من معرفة مفهوم التغيير التنظيمي وأهدافه، كيف تتم عملية التأقلم مع البيئة، لنتناول فيما بعد إدارة التغيير التنظيمي ودور الموارد البشرية في ذلك. الكلمات المفتاحية : ابتكار، دعم الابتكار، بحث وتطوير، جامعات، المراكز التقنية الصناعية.

### Résumé

Cet article traite un sujet très important dans le domaine de management, portant sur l'illustration de la façon la plus efficace pour réussir le management du changement, qui va permettre à l'entreprise de s'adapter avec son environnement. Pour cela nous avons essayé d'étudier le concept de changement organisationnel et ses objectifs, comment les entreprises vont faire face à l'environnement, pour traiter en fin les différents modèles du changement organisationnel et le rôle des ressources humaines dans le changement.

Mots clés : *changement, changement organisationnel, management de changement, l'environnement.*

## مقدمة

لقد أصبحت المؤسسات في الوقت الراهن تعمل في بيئة عالمية ومحلية تتميز بالتعقيد والتغير السريع سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية وأهم ما يميزها المنافسة الشرسة وانفتاح الأسواق العالمية والتطور المذهل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، فضلاً عن تقارب احتياجات الزبائن على الصعيد العالمي، مما يفرض على المؤسسات البحث عن الحلول المناسبة التي تسمح لها بالتكيف بنجاح مع هذه المستجدات البيئية والتعامل معها بذكاء، من أجل ضمان الاستمرارية والنمو...، وقد تصل المؤسسات إلى ذلك بوجود مديرين وإطارات مبدعين يتوقعون التغيير وقادرين على إدارته.

وفي ظل تسارع التغيرات البيئية التي تعمل فيها المؤسسة، فهي مجبرة على الإسراع في إدارة عملية التغيير، من خلال الجهود الواعية المتواصلة لمراقبة ورصد وتشخيص المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وتخطيط التغيرات التنظيمية اللازمة لكي تتمكن من التكيف مع هذه المتغيرات وتحسين قدرات المؤسسة على حل مشكلاتها، ويتطلب التغيير التنظيمي، أن يكون مخططاً، مع توقع ورصد تغيرات بيئية محتملة والعمل على إحداث التغيير التنظيمي الهادف المسبق قبل حدوث التغيرات المتوقعة فعلياً، ومنه استغلال الفرص وضمان نجاح المؤسسة ونموها.

وعليه فإن هذه المداخلات تعالج الإشكالية التالية: كيف يمكن القيام بالإدارة الناجحة للتغيير من أجل ضمان أحسن تكيف للمؤسسة مع الظروف البيئية الراهنة ؟

ونهدف من وراء المداخلات توضيح العناصر التالية :

- 1 - مميزات بيئة الأعمال في الوقت الراهن.
- 2 - مفهوم التغيير التنظيمي وأهدافه، والقوى المسببة له.
- 3 - أهداف التغيير التنظيمي.
- 4 - قوى وأسباب التغيير.
- 5 - مقاومة التغيير وأساليب مواجهتها.
- 6 - التغيير التنظيمي والتأقلم مع البيئة.
- 7 - إدارة عملية التغيير التنظيمي.
- 8 - عناصر جالبين (Galbin) العشر لإنجاح التغيير
- 9 - أهمية إدارة الموارد البشرية في التغيير

1 - مميزات بيئة الأعمال في الوقت الراهن:

يمكن القول بأن المؤسسة في الوقت الراهن تعمل في ظل ظروف معقدة وسريعة التغيير، ولا يمكن النجاح في أعمالها دون التعرف عليها ومتابعتها باستمرار، ومن أهم هذه الظروف نذكر ما يلي<sup>(1)</sup>

1. المؤسسة تعمل في ظل منافسة شرسة محليا وعالميا.

2. المؤسسة لا بد أن تتوجه عالميا.

3. المؤسسة تتعامل مع تكنولوجيا متقدمة وتتقدم بسرعة أيضا.

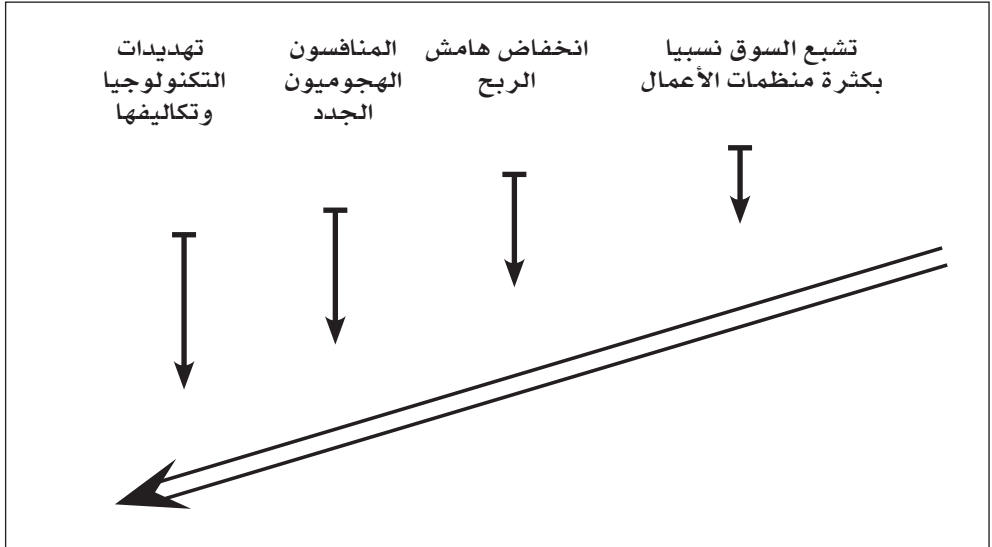
4. المؤسسة تعمل في عالم مضطرب فيه غموض.

5. المؤسسة تنظر للموارد البشرية بطريقة مختلفة.

1. المؤسسة تعمل في ظل منافسة شرسة محليا وعالميا :

إن لاشتداد المنافسة الأثر الكبير على هامش الأرباح بالنسبة للمؤسسات، بحيث يجعله يتضاءل بفعل كثرة المؤسسات وهو ما يوضحه الشكل رقم (1).

الشكل رقم (1): عوامل تضائل هامش ربح المؤسسات



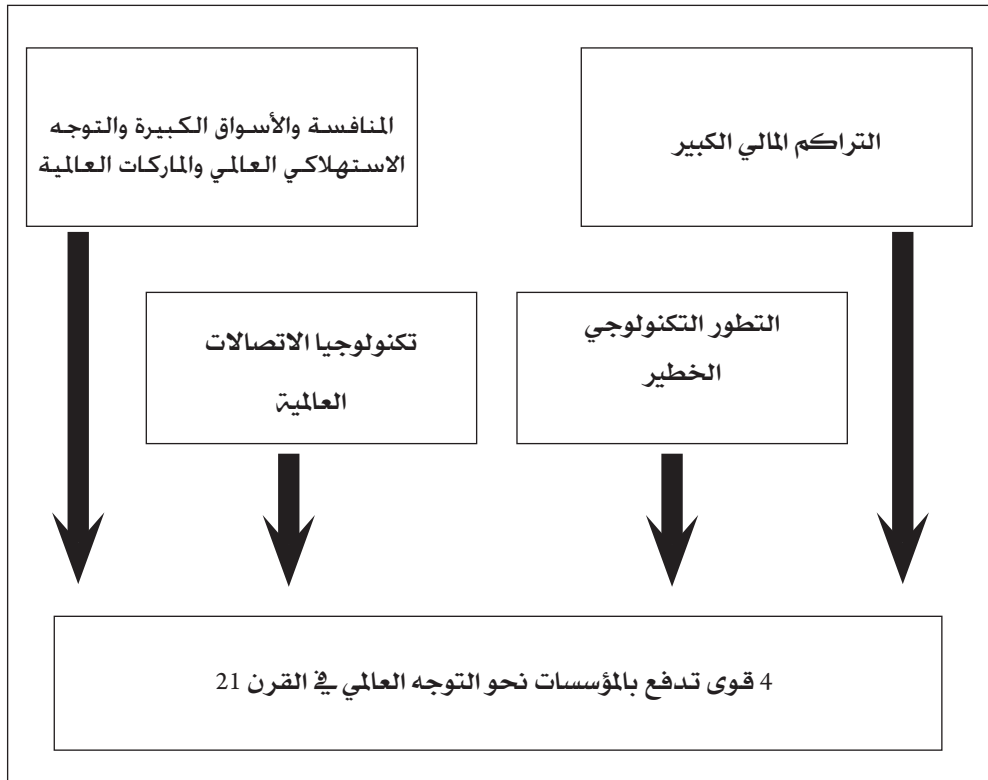
المصدر: سيد الهواري، «منظمة القرن الـ21»، دار الجيل للطباعة: 1999، ص13

. المؤسسة لا بد وأن تتوجه عالميا: على المؤسسة في الوقت الراهن عدم الاكتفاء بالعمل في السوق المحلي، بفعل عوامل كثيرة فرضتها التغيرات التي تحدث في البيئة الكلية، ولعل من أهم الأسباب

التي تدفع المؤسسات إلى التوجه العالمي هي<sup>(2)</sup>:

- أ- التراكم المالي الكبير والقابل للتحريك من دولة إلى دولة أخرى في ملح البصر.
  - ب- التطور التكنولوجي الرهيب الذي يسعى إلى تحقيق انخفاض في التكاليف من الإنتاج والتوزيع الواسع.
  - ج- تكنولوجيا الاتصالات العالمية الفعالة والتي تسمح بنقل المعلومات والاتصالات في ملح البصر.
  - د- إمكانية خلق أسواق كبيرة في بلدان متعددة وإمكانية خلق طاقة استهلاكية على مستوى العالم، من خلال أسماء ماركات عالمية (كوكا كولا، بيبسي، ماكدونالدز، ومبي، سوني...) .
- والشكل رقم (2) يلخص لنا ذلك بصورة جيدة.

الشكل رقم (2): العوامل الدافعة لعولمة المؤسسة



المصدر: سيد الهواري «منظمة القرن الـ21»، دار الجيل للطباعة، 1999، ص15

3. المؤسسة تتعامل مع تكنولوجيا متقدمة وتتقدم بسرعة أيضا: حيث دخلت التكنولوجيا مختلف المجالات، وساهمت في تطوير الصناعات المختلفة، حيث ظهر ما يسمى بالمصانع الصغيرة ( تصغير المصنع )، إنتاج سلع متنوعة، ساهمت في تصميم المنتجات باستخدام الكمبيوتر، التجارة الإلكترونية، التسديد الإلكتروني...

4. المؤسسة تعمل في عالم مضطرب فيه غموض: حيث التغير في البيئة وعدم استقرارها من صفات عالم الأعمال في الوقت الراهن، حيث يصعب القيام بتنبؤات مستقبلية (صعوبة تحديد تكلفة الموارد والخدمات التي تشتريها، معدلات الصرف، أسعار الطاقة،...) .

5. المؤسسة تنظر للموارد البشرية بطريقة مختلفة: أصبحت النظرة للموارد البشرية في الوقت الراهن على أنها أغلى أصول المؤسسة، بعدما كانت تنظر إليهم على أنهم مجرد تكاليف أو أعباء على المؤسسة، وبالتالي أصبحت المؤسسات ترسم سياساتها على أساس الالتزام الذاتي بدلا من محاولة السيطرة عليهم بقيود ولوائح وتفتيش...، ظهور ما يسمى فرق العمل الموجهة ذاتيا...

نستنتج بأن هذه التحديات والمتغيرات العالمية التي تواجهها المؤسسة في عصرنا الحالي، أتاحت فرصا وتهديدات في آن واحد، والسبيل الوحيد من أجل الخروج من هذه الظروف متفوقا ومنتصرا هو وجود إدارة قوية قادرة على استكشاف الإيجابيات واستغلالها في صالحها والتقليل من المخاطر بحكمة إدارية ومهارة في التصرف وإعداد الاستراتيجيات المناسبة، وعلى هذا الأساس فإن المؤسسة تجد نفسها مجبرة على أن تكون مرتبطة ارتباطا شديدا بالسوق من أجل العمل على إرضاء الزبائن، من خلال تحقيق المزايا التنافسية، وذلك بقبول الموظفين في المؤسسة لفكرة التغير المستمر حسب ما تفرضه تطورات السوق وأذواق المستهلكين، والوصول إلى ما يسمى بالجودة الشاملة، أي جودة كل الأنشطة والعمليات في المؤسسة وليس بالاقصرار على جودة المنتج فقط لأننا في عصر اشتدت فيه المنافسة وتناقصت فيه الأرباح، وهذا ما يحتم على المؤسسة القيام دوريا بالتحديث والابتكار المستمر، طبعاً بالاعتماد على البحث والتطوير.

## 2 - مفهوم التغير التنظيمي

بداية يمكن اعتبار التغير على أنه: « التبديل الملموس الذي يطال أجزاء وجوانب عمل المؤسسة؛ إذ قد تشمل التغير تعديلا في التنظيم الهيكلي أو في التكنولوجيا أو في ثقافة المؤسسات أو في إجراءات أو سياسات العمالة أو في توزيع ونشر وجدولة الموارد »<sup>(3)</sup>.

إذا فالتغير يشمل مختلف الجوانب التي قد تؤثر على المؤسسة بالسلب أو بالإيجاب، وبالتالي فلا بد على المؤسسة ومسيرتها الحرص على أن تكون هذه التغيرات التي تمس مختلف جوانب المؤسسة (التكنولوجية، التسويقية، الثقافية، التوظيف...)، إيجابية وإدارتها بطريقة جيدة تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة على المدى القصير والبعيد.

أما فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي، فإنه يقع داخل المؤسسة، حيث يتناول كل عناصرها وأبعادها، ولقد قدم المفكرين تعاريف متعددة للتغيير التنظيمي، يمكن التطرق إلى بعضها فيما يلي<sup>(4)</sup>:

التعريف 1: « التغيير التنظيمي هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين، وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية ».

التعريف 2: « التغيير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي، مستهدفة أحد أمرين أساسيين، هما: ملاءمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية جديدة للتنظيم يسبق غيره من التنظيمات فيها ».

التعريف 3: « التغيير التنظيمي هو عملية إدخال وتحسين أو تطوير المؤسسات بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل ».

كما يمكن تعريف التغيير التنظيمي حسب (Francois Bonen) على أنه: « عبارة عن تغيير في طرق التشغيل الفردية والجماعية للعاملين بالمؤسسة، وطريقة توجيههم والتفاعل في قلب المؤسسة ومع محيطها من خلال التغيير التنظيمي »<sup>(5)</sup>. وبالتالي حسب التعريف الأخير فإن التغيير التنظيمي يعني إجراءات تغييرات داخل المؤسسة من أجل إمكانية تفاعل العمال فيما بينهم وكذلك تفاعل المؤسسة مع بيئتها الخارجية، باعتبار أن المؤسسة نظاما مفتوحا.

### 3/ أهداف التغيير التنظيمي:

يهدف التغيير بصفة عامة والتغيير التنظيمي بصفة خاصة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، تكون بمثابة مخطط مدروس، لأنه لا يمكن تصور نجاح عملية التغيير التنظيمي بالاعتماد على الارتجالية وعدم وضوح الرؤيا، ومن أهم الأهداف<sup>(6)</sup>:

- زيادة مقدرة المؤسسة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.

- زيادة مقدرة المؤسسة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمؤسسة.

- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.

- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضى الوظيفي لهم.

- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المؤسسة.

- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المؤسسة.

- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.

- مساعدة المؤسسة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المؤسسة المختلفة ونتائجها.

- العمل على إيجاد نظام حيوي في المؤسسة أو نقل المؤسسة من النظام الميكانيكي القائم على تركيز السلطة وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات، إلى نظام حيوي قائم على اللامركزية في السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات وانسياب الاتصالات وتبادلها في جميع الاتجاهات.

- تغيير سلوكيات الأفراد العاملين بالمؤسسة لتنسجم مع التغييرات التي حدثت في الظروف المحيطة بها، مثل الانتقال من العمل الفردي إلى تشجيع العمل الجماعي في شكل فرق عمل جماعية.

- تقوية العلاقات والترابط والتعاون بين أفراد المؤسسة.

- القضاء على الصراعات التي قد تحدث في المؤسسة وذلك باستخدام أساليب المواجهة أو طرق حل المشكلات واستخدام أهداف عليا مشتركة بدلا من استخدام السلطة الفردية للإدارة العليا لاتخاذ القرار لحل الصراعات بين مجموعات العمل.

- إدخال التقنية الحديثة في النظام التكنولوجي للمؤسسة بطريقة سليمة يقبلها الأفراد وإجراء التعديلات اللازمة في نظم المؤسسة الداخلية والمطلوبة لإنجاح التغيير التكنولوجي.

- تطوير إجراءات العمل في المؤسسة بشكل يساعد على تبسيطها وأدائها في أقل وقت ممكن.

- زيادة قدرة الأفراد على المواجهة الصريحة وإظهار المعلومات بدلا من إخفائها، وزيادة صراحة الأفراد عند اتصالهم ببعض.

- زيادة دافع الأفراد للعمل وذلك باستخدام نظام حوافز فعال.

- تغيير الأنماط القيادية في المؤسسة من أنماط بيروقراطية إلى أنماط مهتمة بالعاملين وبمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

إذا فالمؤسسة من خلال التغيير تهدف الانتقال من الواقع أو الوضع الحالي إلى واقع مستقبلي، لعله يكون مسارا واتجاها مفيدا وناجحا ونافذة المستقبل الواعد الذي يقودها نحو النمو التوسع أكثر في الأسواق المحلية والأجنبية.

#### 4 - قوى وأسباب التغيير التنظيمي:

في غالب الأحيان يأتي التغيير التنظيمي انطلاقا من مسببات أو مؤثرات، قد تكون من داخل المؤسسة وقد تكون من خارجها، والتي يمكن اعتبارها بمثابة ضغوط، وعليه تقسم أسباب (قوى) التغيير التنظيمي إلى:

(1) قوى (أسباب) تغيير داخلية، (2) قوى (أسباب) تغيير خارجية.

## 1) قوى التغيير الداخلية:

- توجد عوامل كثيرة من داخل المؤسسة يمكن أن تكون سببا في التغيير التنظيمي، ولعل أبرزها<sup>(7)</sup>:
- التغيير في أهداف المؤسسة، ورسالتها وأغراضها.
- إدخال أجهزة ومعدات جديدة (الأتمتة الإدارية).
- ندرة القوى العاملة.
- إدخال نظم معالجة معلومات متطورة.
- الدمج مع مؤسسات أخرى.
- تدني معنويات العاملين.
- ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي.
- حدوث أزمة داخلية طارئة.
- تدني الأرباح.

فضلا عن ذلك هناك مجموعة من العوامل قد تكون وراء التغيير ويمكن ذكر البعض منها : « الرغبة في تحسين الكفاءة والقدرة التنظيمية، عدم الرضا عن طريقة الأداء التنظيمي ومستوى الخدمات للمستفيدين والعاملين، بروز الحاجة إلى مواجهة ارتفاع مستوى الاحتياجات الإنسانية في التنظيم والحاجة إلى إعادة التدريب والتأهيل للعاملين لمواجهة متطلبات الحياة العصرية.»<sup>(8)</sup>

## 2) قوى التغيير الخارجية :

يرى العديد من الكتاب والباحثين بأن القوى الخارجية تلعب دورا أكبر بكثير من القوى الداخلية فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي، فهي الدافع الرئيسي للتغيير، حيث يرى الكاتب لوثانز (Luthans) بأن أهم القوى الخارجية التي تدعو للتغيير هي<sup>(9)</sup>:

- التنافس الحاد بين المؤسسات.
- الأوضاع الاقتصادية، وتعتبر القوة الرئيسية بصورة دائمة للتغيير.
- ظاهرة العولمة/ الكوكبة.
- كما يشير روبنز (Robbins) إلى القوى الخارجية التالية<sup>(10)</sup>:
- إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة.
- الاتحادات والنقابات المهنية/العمالية.
- ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة.
- تغييرات سريعة في أسعار المواد.
- المنافسة الشديدة.



- حدوث أزمة خارجية طارئة.

بينما يصنف (Ivancevich) وزملاءه القوى الخارجية إلى ثلاثة فئات رئيسية هي (11):

- التغييرات في الأسواق (المنافسة الشديدة).

- التغييرات التقنية (الثورة المعرفية).

- التغييرات البيئية، فالحركات الاجتماعية والاتصالات الجماهيرية المتطورة والأسواق العالمية، أوجدت فرصا كبيرة وفي نفس الوقت خطرا وتهديدا كبيرين للمديرين.

كما يمكن أن تكون أسباب التغيير التنظيمي راجعة إلى العوامل التالية: « العولمة، الرأي العام وتزايد

ضغوطاته في توجيه وتصويب السياسات في الدال والخارج، القوانين والتشريعات التي تفرضها الدول أو الخارج، التنافس العالمي من حيث الابتكارات الجديدة والبحوث والتطوير... وكذلك ارتفاع المستوى الثقافي لدى الناس مثل الاهتمام بالبيئة وبتحسين أوضاع المرأة...» (12).

بالإضافة إلى ذلك فإن عوامل البيئة الكلية (التغيير الاجتماعي، التغيير التكنولوجي، التغيير السياسي، التغيير الاقتصادي، التغيير القانوني والتغيير الثقافي) لها الأثر الكبير على التغيير التنظيمي، لأن المؤسسة باعتبارها نظاما مفتوحا تتأثر ببيئتها الخارجية وتؤثر عليها.

## 5/ مقاومة التغيير

من أهم ما يواجه المسيرين عند قيامهم بالتغيير أو محاولة القيام به، المقاومة التي قد يواجهونها من قبل العمال في المؤسسة عند تنفيذ عملية التغيير، مما يجبر المعنيين بالتغيير والساشرين على تطبيقه وإنجاحه، العمل على إقناع وتوضيح أسباب التغيير وليس التغيير في حد ذاته وإقناع العاملين بصحة التغيير ونزاهة القائمين عليه، ومعرفة أسباب مقاومة الأفراد للتغيير وإيجاد الآليات المناسبة للتقليل من انعكاساته السلبية، ويمكن تلخيص أهم أسباب مقاومة التغيير في النقاط التالية (13):

- الخوف من المجهول،

- نقص المعلومات عن محتوى التغيير لنقص الاتصال والإيضاح من طرف الإدارة،

- الخوف من فقدان الخبرة المكتسبة وعدم الجدوى منها في ظل التغيير الحاصل،

- الوقت غير الملائم للتغيير (فترة التغيير غير مناسبة)،

- الخوف من فقدان السلطة أو بعض الحقوق المكتسبة، كون التغيير يلغي بعض المهام ويضيف بعض الالتزامات،

- تهديد التغيير للمصالح الشخصية،

- عدم الاقتناع بجدوى التغيير،

- تفاوت فهم وإدراك الأفراد للتغيير،

- رفض الثقافة السائدة للتغيير.

من خلال هذه العوامل الدافعة إلى مقاومة التغيير، يمكن القول بأنها متنوعة وتجمع بين الأسباب الفردية، المتعلقة بتعود الفرد على تصرفات معينة لفترة طويلة، فمن الصعب قبول تغييرها بين عشية وضحاها دون مواجهة من قبل العمال، فضلا عن خوفه من المصير المجهول الذي قد تصل إليه المؤسسة بعد التغيير بفعل نقص المعلومات والاتصالات داخل المؤسسة بين مختلف الفئات العمالية، مما ينشئ نوع من المقاومة عند التنفيذ، لأن المسؤولين لم تكن لديهم لقاءات لشرح محتوى التغيير والنتائج المنتظرة منه، وتغيير الثقافات السائدة في المؤسسة بصورة تدريجية، وتبين بأن التغيير هو تطوير للمؤسسة ومكانتها في السوق وسيستفيد منه الجميع.

تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة الناجحة عليها إيجاد الحلول المناسبة لمقاومة التغيير، والتي من بينها الإدارة الفعالة للتغيير كما سنيين ذلك لاحقا في النماذج الثلاثة التي تناولناها في بحثنا، ومع ذلك يمكن أن نضيف هنا بأن المؤسسة يمكنها التغلب أو التقليل من آثار مقاومة التغيير من خلال اعتمادها على مجموعة من الأساليب التي يوضحها الجدول رقم (1).

الجدول رقم (1): طرق معالجة مقاومة التغيير

| الأسلوب            | المواقف التي يستخدم فيها                                                                                         | المزايا                                                                                                 | العيوب                                                                                 |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| التعليم والتبليغ   | حيثما لا تتوفر المعلومات أو عندما تكون المعلومات غير دقيقة التحليل.                                              | حالمًا يقتنع الناس بالتغيير فإنهم سيساعدون في تنفيذه                                                    | من الممكن أن يستغرق وقتا طويلا إذا كان عدد الأفراد المعنيين بالتغيير كبيرا.            |
| المشاركة والإرتباط | عندما لا تتوافر عند المبادرين بالتغيير المعلومات التي يحتاجونها لتخطيط التغيير ويكون للآخرين قوة كبيرة للمقاومة. | سيكون المشاركون ملزمين بتنفيذ التغيير ويتم تضمين كل المعلومات ذات العلاقة التي يملكونها في خطة التغيير. | من الممكن أن يكون مضیعة للوقت إذا ما قام المشاركون بتخطيط للتغيير لا يتلاءم مع الحاجة. |

|                        |                                                                                       |                                                                                     |                                                                                       |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| التسهيل والدعم         | المواقف التي يقاوم الناس التغيير فيها بسبب مشكلات التكيف                              | البساطة والفعالية في التغلب على المقاومة من خلال الدعم المعنوي وتوفير فرص التدريب . | من الممكن أن يأخذ وقتاً أطول ومكلفاً مع احتمال فشله                                   |
| التفاوض والإتفاق       | عندما يتعرض شخص أو جماعة للخسارة من جراء التغيير ويكون لهذه الجماعة قوة المقاومة.     | طريقة سهلة نسبياً لتفادي قدر كبير من المقاومة.                                      | من الممكن أن يكون مكلفاً، خاصة في الحالات التي ينه فيها الآخرين إلى التفاوض للمسايرة. |
| المنافرة والاستقطاب    | حينما تفضل الوسائل الأخرى أو تكون عالية التكلفة.                                      | من الممكن أن يكون حلاً عملياً وغير مكلف نسبياً لمشكلات مقاومة التغيير               | من الممكن أن يحدث مشكلات في المستقبل عندما يخص الناس بأنهم يستغلون أو يحاورون.        |
| الترهيب الصريح والضمني | عندما تكون هناك حاجة للإسراع بالتغيير وتتوافر للأشخاص الذين يسعون للتغيير سلطة واسعة. | سريع ويمكن التغلب على أي نوع من أنواع المقاومة.                                     | يمكن أن تحفز المخاطر إذا ما أدى إلى إثارة الناس على من يبادر بالتغيير.                |

المصدر: أندرو دي سيزولاقي - مارك جي والاس: « السلوك التنظيمي والأداء » ، ترجمة أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1999، ص 563

من خلال الجدول رقم (1)، يمكن أن نخلص إلى أن التعامل الإيجابي مع عمليات التغيير والتغلب على المقاومة، يكون من خلال التثقيف والتواصل وتنوير مقاومة التغيير، عن طريق جعلهم يتمتعون برؤية منطقية وعقلانية للتغيير، بالتواصل الجماعي والفردى معهم (تقارير، نماذج، رسائل، الاجتماعات) وتزويدهم بالمعلومات المفيدة والضرورية عن إيجابيات التغيير التي لم تكن بحوزتهم من قبل، مع زرع روح التعاون بين كل أعضاء المؤسسة، كما يمكن اللجوء إلى إشراك الجميع في قرارات التغيير من أجل تسهيل عمليات التغيير والقضاء على المقاومة في مهدها.

فضلاً عن ذلك فإن المؤسسة قد تلجأ إلى تسهيل ودعم مراحل التغيير من أجل التقليل من مقاومة التغيير، من خلال التركيز على الأولويات والضروريات المحددة وإظهار خطواته مسبقاً ومنح فترات للجهات المعنية بذلك من أجل التأقلم معه، مع تدريب الأفراد وتزويدهم بالمهارات الجديدة ومكافأته على الأداء التأقلمي الجيد، مع عدم إهمال الأسلوب الذي يعتمد على التفاوض وتبادل

وجهات النظر بين رواد التغيير ومقاوميه، وقد يكون التعامل مع المقاومة عن طريق استخدام السلطة والإكراه إذا تطلب الأمر ذلك، رغم ما يحمله من مخاطر.

## 6/ التغيير التنظيمي والتأقلم مع البيئة

من بين الأمور التي يتميز به عالم الأعمال في الوقت الراهن التغيرات المستمرة للبيئة، وما تحدثه من تأثيرات على المؤسسات، وهو ما دفع بالمؤسسات إلى التفكير في كيفية الحفاظ على بقاءها ونموها...، وما يجب أن تفعله من تغييرات تنظيمية، وهنا تظهر أهمية عملية التوازن بين الاستقرار والتغيير والتي أصبحت من مهارات الإدارة في الوقت الحالي الذي يتميز بالتغيير، وهذا استجابة لمتطلبات التنظيم والبيئة التي تمارس فيها نشاطها، وقد تتفاوت طرق التعامل والاستجابة لهذه المتغيرات من قبل الإدارة في مختلف المؤسسات، ويمكن التمييز بين الأبعاد التالية في هذا التعامل<sup>(14)</sup>:

- يعد الاستقرار في بيئة التنظيم: يقصد به البقاء والثبات على ما هو كائن.
  - درجة التأقلم أو المرونة في التنظيم: يقصد به التأقلم مع التغيير تبعاً لمتغيرات الأوضاع المتغيرة.
- انطلاقاً من هذين البعدين ظهرت عدة مسميات للإدارة عند التعامل معهما والتي يمكن تلخيصها في الأنواع التالية:

### أ- الإدارة المحافظة :

في هذه الحالة تعمل الإدارة في بيئة مستقرة، ودرجة التأقلم والمرونة الداخلية في المؤسسة تكون منخفضة، حيث أن أهداف الإدارة ثابتة وتتميز بالمركزية، كما تتميز بالنمطية الشديدة مع تعدد مستويات الإدارة، كما تسودها الأعراف والتقاليد، ولا تميل إلى أن تقبل أفكار أو الرغبة في إحداث التغيير، فهي لا تفكر في مواجهة المشاكل المستقبلية أو التكيف معها.

### ب- إدارة رد الفعل :

في هذه الحالة تعمل الإدارة في بيئة أقل استقراراً، بل تتميز بالتغيير، حيث درجة تأقلم الإدارة يتميز بأنه بطيء، كما يتم تعاملها مع المشاكل على المدى القصير، حيث تحاول مواجهة التغيير بعد حدوثه مباشرة، حيث أن عملية التأقلم معه تتم بصورة سريعة ومرجلة، فقد يتم التغيير من خلال الاستغناء عن عدد من العاملين أو خفض الرواتب والأجور، أو إعادة تغيير المناصب أو التنظيم بصورة شكلية، ومثل هذه المؤسسات تعمل في بيئة شديدة وسريعة التغير لكنها لا تملك المرونة الكافية للتأقلم مع التغيير.

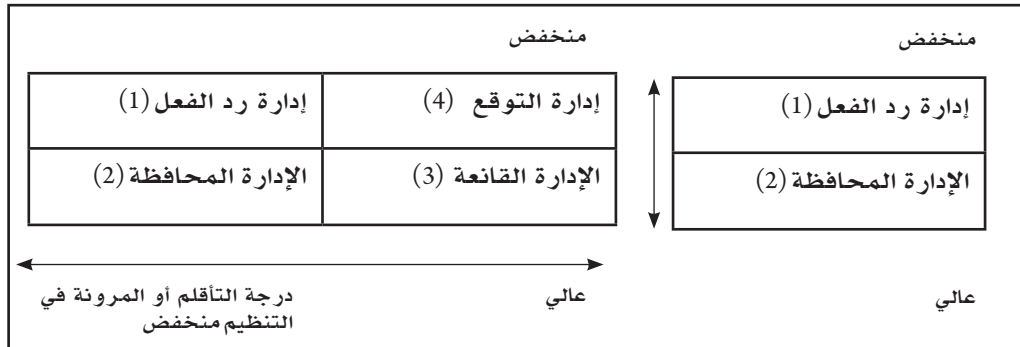
## ت- الإدارة القانعة :

المؤسسة في هذه الحالة تعمل في بيئة عالية الاستقرار وعملية التأقلم لديها عالية، فنتيجة للاستقرار في البيئة تتصف بتعدد المستويات الإدارية، ولجان رسمية يتم من خلالها تنسيق الأعمال، وغالباً ما يتم التخطيط واتخاذ القرارات من خلال المستويات الإدارية العليا، كما يغلب عليها وضوح الأدوار والإجراءات، وتتم استجابتها بصورة مقبولة مع التغيير في البيئة والتأقلم معها.

## ث- إدارة التوقع :

في هذه الحالة تمتلك الإدارة في المؤسسة درجة عالية من التأقلم مع البيئة ودرجة من الاستقرار، ورغم أنها تعمل في بيئة متغيرة فهي تلجأ إلى أساليب التغيير والتطوير السليم حتى تتمكن من التعامل مع الظروف الحالية والمستقبلية، وكذلك النتائج المنبثقة عن عملية التغيير والتبديل في البيئة، وهي التي يمكن أن نطلق عليها إدارة المستقبل أو إدارة إحداث التغيير، وذلك بطرح الأسس والأساليب العلمية السليمة عند إحداث التغيير. والشكل رقم (3) يلخص مختلف الأنواع التي سلف ذكرها.

الشكل رقم(3): نموذج الاستقرار والتأقلم مع البيئة بالنسبة لأنواع الإدارة



المصدر: محمد بن يوسف النمران، ص61

## 7/ إدارة عملية التغيير التنظيمي

هناك نماذج عديدة وبحوث كثيرة في مجال كيفية إحداث التغيير وإدارته بنجاح وخطواته الرئيسية، ومن أجل توضيح ذلك سنتناول بعض النماذج المعروفة، والتي نلخصها في ثلاثة نماذج وهي<sup>(15)</sup>:

1. نموذج كيرت ليوين (Kurt Lewin).

1. **نموذج كيرت ليوين (Kurt Lewin):** إن التغيير المخطط والواعي والناجح حسب هذا المفكر، لا بد أن يتضمن ثلاث مراحل أساسية، وهي:

أ- إذابة وإزالة الجليد، ب- التغيير، ج- إعادة التجميد.

أ- **إذابة الجليد :** تتمثل هذه المرحلة في استبعاد الاتجاهات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة إلى شيء جديد، أو بعبارة أخرى العمل على إخفاء السلوك الحالي كتندي الأداء والإنتاجية، انخفاض الأرباح...، والاعتراف بوجود مشكلة والإدراك بأن شخصا ما اكتشف أفكارا جديدة.

فهي مرحلة تهدف إلى تحضير الفرد وإيجاد دافعية للتغيير لديه، مع تعلم معارف ومهارات واتجاهات جديدة عن طريق استبعاد المعارف والمهارات والاتجاهات الحالية. ويمكن الوصول إلى ذلك من خلال إيجاد الدافعية والاستعداد لتعلم أشياء جديدة من خلال التأكيد على عدم جدوى وملائمة الأساليب والطرق والممارسات الحالية للعمل، وإيجاد شعور لدى العاملين بعدم الرضا عنها، مع عمل الإدارة بجدية من أجل تقليص معوقات التغيير.

ب- **التغيير:**

في هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات ومعارف جديدة، بحيث يسلك الفرد سلوكا جديدا أو يؤدي عمله بطريقة جديدة، أي أنه يتم في هذه المرحلة تغيير وتعديل فعلي في الواجبات أو المهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي...الخ.

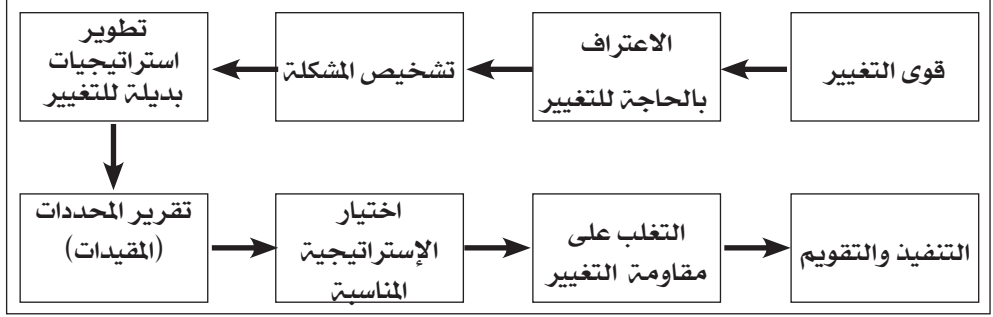
يقتضي ذلك تزويد العاملين بمعلومات ومعارف جديدة، وأساليب جديدة أو آراء وأفكار جديدة، ويشير « Shein » إلى أن هذه المرحلة تتضمن: ارتباط العاملين بالجهات المبادرة للتغيير وتقصص دور وسيط للتغيير وأن يدمجوا في ذاتهم منافع التغيير.

يحذر « Lewin » من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة وتغيير الأمور بسرعة غير معقولة، لأن ذلك قد يؤدي إلى بروز مقاومة للتغيير، قبل أن يتم إلغاء الوضع الحالي وإلقائه بعيدا، أي إذابة الجليد بشكل سليم.

ج- **إعادة التجميد :**

في هذه المرحلة يتم دمج ما تعلمه الفرد من أفكار ومهارات واتجاهات جديدة في الممارسات الفعلية، وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وتصبح الطرق والأساليب الجديدة

الشكل رقم (4): مراحل عملية التغيير حسب نموذج Ivancevich



المصدر: حسين حريم: « إدارة المنظمات من منظور كلي »، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.

من خلال الشكل السابق يمكن شرح أهم مراحل هذا النموذج بالتسلسل فيما يلي:

#### أ- قوى التغيير:

تتمثل هذه القوى في العوامل الداخلية والخارجية الدافعة للتغيير والتي سبق ذكرها.

#### ب- الاعتراف بالحاجة للتغيير:

يمكن لإدارة المؤسسة معرفة حاجتها للتغيير من خلال التقارير والإحصاءات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة، فمن خلال البيانات المالية والميزانيات وانخفاض الأرباح، وانخفاض معدلات الأداء وهبوط المبيعات...، تستطيع الإدارة أن تعرف قوة وكثافة قوى التغيير.

#### ج- تشخيص المشكلة:

تتمثل في تعريف المشكلة وتحديد ما قبل تبني أي إجراء، وتعتبر الخبرة وحسن التقدير والاجتهاد الصائب أمورا حيوية من أجل التعرف على المشكلة التي قد لا تكون ظاهرة بصفة جلية، وعليه فإن مرحلة التشخيص يجب أن تحدد أهداف التغيير من أجل المساعدة على توجيه مسار التغيير وتقييم نتائجه. ويمكن هنا الاستعانة بوسطاء التغيير من داخل أو خارج المؤسسة والعلاقة بينه وبين المؤسسة.

#### د- تطوير بدائل واستراتيجيات بديلة للتغيير / أساليب التغيير:

في هذه النقطة تقوم الإدارة أو وسيط التغيير بتقرير ماهي استراتيجيات التغيير الأكثر احتمالا أن تحقق النتائج المرجوة، مع الإشارة إلى أن هناك ثلاثة استراتيجيات عامة للتغيير، وهي:

- تغيير البناء التنظيمي: تتضمن الجهود الخاصة بتحسين الأداء من خلال تعديل وتغيير البناء التنظيمي الرسمي، وتصميم الوظائف، وعلاقات السلطات...

- تغيير الناس ( السلوك ): تشمل الجهود الموجهة لتغيير دافعية العاملين ومعارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم،

ومن بين الوسائل المستخدمة: التدريب، بناء الفريق...

- التغيير التقني: يتضمن استخدام فنون وأساليب ومعدات وأجهزة جديدة.

و- تقرير المحددات (الظروف القيّدة):

يمكن القول بأن اختيار استراتيجية أو أسلوب التغيير يتوقف على تشخيص المشكلة، ولكن دون إهمال تأثير العديد من المتغيرات الأخرى السائدة في المؤسسة (مناخ القيادة، التنظيم الرسمي، ثقافة المؤسسة).

حيث من جهة يعتبر دعم الإدارة العليا وتحمسها للتغيير المقترح أمر ضروري لنجاح التغيير، ومن جهة أخرى يجب أن يتوافق التنظيم الرسمي مع التغيير المقترح، وتدخل في ذلك سياسة وفلسفة الإدارة العليا، وتصميم المؤسسة، ونظام الرقابة وأخيراً لا يمكن إغفال دور القيم والمعايير والقواعد السلوكية (ثقافة المؤسسة) في نجاح التغيير.

مقاومة التغيير: على الإدارة إدراك أن مقاومة التغيير أمر طبيعي، ويتوجب عليها معرفة مسببات المقاومة ومعالجتها.

ي- تنفيذ التغيير ومتابعته:

تتضمن هذه المرحلة عنصرين أو بعدين أساسيين، هما:

- التوقيت.

- النطاق.

بالنسبة للتوقيت فيقصد به معرفة متى يتم إحداث التغيير، وهي أمر استراتيجي، يعتمد على عوامل كثيرة: دورة عمل المؤسسة، الأعمال الأولية التي سبقت التغيير، لأي تغيير رئيسي يجب أن لا ينافس ويعارض العمليات اليومية، وقد يكون من الأسهل تنفيذ التغيير في فترة ركود العمل، ومع ذلك إذا كان التغيير حيويًا لبقاء المؤسسة، فلا مناص من التنفيذ الفوري.

أما نطاق التغيير فيتوقف على استراتيجية التغيير، وقد يتم تنفيذ التغيير في جميع أنحاء المؤسسة، ويتم تكريسه بسرعة، أو يمكن تنفيذه على مراحل ومن مستوى لآخر، ومن إدارة لأخرى. أما المتابعة فتهدف إلى توفير معلومات عن التغذية العكسية، ومن إمكانية إجراء التصحيحات في وقتها المناسب وتوجيه مسار التغيير التنظيمي في طريقه الصحيح.

3- نموذج كوتر Kotter: يرى كوتر بأن التغيير التنظيمي الناجح يتبع الخطوات الثماني الآتية:

أ- إيجاد شعور بالحاجة للتغيير:

تتضمن رصد الحقائق التنافسية، والأزمات الحالية، والأزمات والفرص المحتملة.

ب- إيجاد تحالف موجه للتغيير:

إن جهود التغيير التنظيمي تتطلب جماعة قوية في المؤسسة لتوجيه التغيير، ويجب أن يعمل هذا التحالف بمثابة فريق عمل.

ج- تطوير رؤية واستراتيجية:

إن قائد التغيير الناجح لديه رؤية لتوجيه التغيير والاستراتيجيات لتحقيق هذه الرؤية.



#### د- إيصال رؤية التغيير:

إن قائد التغيير الناجح يستخدم كل وسيلة ممكنة لتوصيل الرؤية الجديدة واستراتيجيات تحقيقها.

و- تمكين العمل ذي القاعدة العريضة:

تتطلب جهود التغيير إزالة المعوقات، وتغيير العمليات والهياكل التي تعيق التغيير، وتشجيع الطرق غير التقليدية لإنجاز التغيير.

ي- تحقيق مكاسب/إجاز على المدى القصير:

من الضروري التخطيط لتحسينات مرئية/لملموسة، وتحقيق التحسين، ومكافأة أولئك الذين يساهمون بشكل فعال.

ه- تكريس المكاسب وتحقيق مزيد من التغيير:

مع تزايد قوة الدفع، تستخدم المكاسب لتحقيق مكاسب إضافية ومزيد من المشاركين الذين يستطيعون تجديد وتفعيل التغيير بصورة أكبر.

ن- ترسيخ مناهج جديدة في ثقافة المؤسسة: إن قيادة التغيير الناجحة توضح بعناية الارتباط بين السلوكيات الجديدة ونجاح المؤسسة، وتسعى لاتخاذ الإجراءات التي تضمن استمرار جهود التغيير، وليست مرهونة ببقاء فرد معين، حتى وإن كان القائد.

#### 8/ عناصر جالين (Galbin) العشر لانجاح التغيير

حسب جالين، على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار عشرة عناصر أساسية، من أجل إنجاح عملية التغيير التنظيمي، يلخصها الجدول رقم (2).

الجدول رقم (2): نقاط جالين العشر للتغيير

|                       |                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| اللوائح والسياسات     | ألغ اللوائح والسياسات التي تعيق الأساليب الجديدة، وأدخل قوانين وسياسات جديدة تجعل تطبيق طرق العمل المطلوبة إلزامياً. وقم بتطوير وتوثيق المعايير الواجب إتباعها في التطبيق.                                                   |
| الأهداف ومعاييرها     | قم بتطوير أهداف ومعايير ملزمة في تطبيق التغييرات، وأوجد أهدافاً مخصصة للعمليات بالإضافة إلى الأهداف المالية التي ستكون عبارة عن نتيجة حتمية لتغيير أساليب العمل.                                                             |
| العادات والتقاليد     | العمل على إزالة العادات والسلوكيات التي تلزم الموظفين بتطبيق الوسائل القديمة، واستبدالها بعادات وسلوكيات جديدة، مثال: استبدال المذكرات الكتابية في نقل المعلومات داخل المؤسسة باجتماعات أسبوعية للمدراء والفرق العاملة معهم. |
| التدريب               | الاستعانة بتدريب يؤدي إلى استخدام الأساليب الجديدة. طور التدريب البحثي حيث ستساعد الأبحاث على تحديد الموعد المناسب لجلب الخبرة المطلوبة للتدريب الحديث.                                                                      |
| الاحتفالات والمناسبات | إستحدث مناسبات واحتفالات تؤدي إلى إلزام استخدام الطرق الجديدة مثل احتفال ومناسبة توزيع المكافآت والمنح المتميزة للفرق والموظفين الذين يحققون الأهداف وينجحون في أداء عملية التغيير.                                          |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| السلوكيات<br>الإدارية | طور أهدافا وأساليب ملزمة لإتباع السلوكيات المرغوبة.<br>وفر التدريب الذي يركز على السلوكيات الجديدة للعمل.<br>تحديد المكافآت العلنية للمدراء الذين يتغيرون بربط ترقياتهم ومكافآتهم بتنفيذ السلوك المرغوب.                                                                        |
| المكافآت<br>والتقدير  | تخلص من تقديم المكافآت والتقدير التي قد تؤدي إلى التمسك بالأساليب والوسائل القديمة، واستبدالها بشكل جديد من التقديرات والمكافآت لاستخدام طرق التشغيل المرغوبة.<br>اجعل المكافآت مخصصة لأهداف التغيير الذي تم اعتماده.                                                           |
| الاتصال               | إتباع أساليب اتصال جديدة تأكيداً للالتزام بالتغيير.                                                                                                                                                                                                                             |
| الجو المادي           | قم بإنشاء جو مادي يعزز التغيير الحاصل، وأعد تحديد المواقع وتوزيع الموظفين الذين يتم بهم العمل لإنجاح التغيير، واستخدم مكاتب عملية لتشجيع الناس على التعامل مع العملاء خارج المكاتب، وكذلك لعمل الاتصالات خارج المكاتب، وذلك لربط الناس الذين يحتاجون إلى التفاعل مع بعض عن بعض. |
| هيكل المؤسسة          | قم بإنشاء هيكل للمؤسسة يؤدي إلى تطبيق التغيير، مثال: أنشئ فرقاً خاصة لخدمة الفروع، وتخلص من تعدد طبقات المدراء، وأوجد المركزية في العمل أو تخلص منها حسب الحاجة، وحدد الأقسام المتداخلة الاختصاصات.                                                                             |

المصدر: السويديان طارق محمد،: منهجية التغيير للمنظمات، ط1: دار ابن حزم، بيروت، 2001، ص 64-65

## 9/ أهمية إدارة الموارد البشرية في التغيير

إن الفرق بين الفائزين والخاسرين في مجال الأعمال سيحدده القابلية على الاستجابة السريعة للتغيير، فالفائزون يستطيعون أن يتكيفوا ويتعلموا ويتصرفوا بسرعة، بينما الخاسرين يهدرون وقتهم في محاولة للسيطرة على التغيير، وإدارة الموارد البشرية ستكون لها مسؤولية بناء قدرات للمؤسسة على تبني التغيير والاستعداد لمواجهة، ويتمثل دورها في إجراء خطوات تغيير أولية من خلال تكوينها لفرق العمل ذات الأداء العالي، وتقليل دورة الزمن من أجل تحديد أو تنفيذ التكنولوجيا الجديدة، وأنها قد طورت وتجددت وقدمت الجديد في الوقت المناسب، كما يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تجعل من المؤسسة الأولى في الأسواق العالمية من خلال جعل العاملين مدركين لمهمتهم تماماً وتحويلها إلى سلوكيات عن طريق مساعدتهم على تشخيص أي الأعمال التي يمكن وقفها أو البت أو الاستمرار بها وأن يشعروا في العمل على جعل رؤيتهم واقعية<sup>(16)</sup>.

إن إدارة الموارد البشرية تجعل الموظفين يتعاملون مع التغيير بالهفة والإثارة والعزيمة، من أجل إنجاحه، والنموذج الوضع في الجدول رقم (3) المستعمل من قبل شركة جنرال إلكتريك (GE) يبين ذلك.

الجدول رقم (3): نموذج شركة جنرال إلكتريك (GE) في التغيير

| ت | عوامل النجاح الأساسية لأجل التغيير                     | أسئلة تقييم وإنجاز عوامل النجاح الرئيسية للتغيير                                                                                                                                                                                |
|---|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | قيادة التغيير (من المسؤول ؟)                           | هل لدينا قائد...<br>❖ يناصر التغيير ؟ يلتزم علانية لجعله أمراً هيناً ؟ يجمع الموارد الضرورية لتعزيزه ؟ يقدم من وقته واهتماماته لمتابعتة ؟                                                                                       |
| 2 | إيجاد حاجة مشتركة ( لماذا نقوم به ؟ )                  | هل العاملون...<br>❖ يرون هناك سبباً للتغيير، يفهمون لماذا يعتبر ذلك مهماً ؟ يلاحظون كيف أنه سيساعدهم ويطور المؤسسة على المدى القريب والبعيد ؟                                                                                   |
| 3 | تكوين رؤية ( إلى ماذا ينظر عندما يؤدي العمل ؟ )        | هل العاملون...<br>❖ يرون نتائج التغيير بمصطلحات سلوكية (أي على أساس ما سيقومون به على نحو مختلف من جراء التغيير؟)، الحصول على النتائج بعد إنجاز التغيير؟ فهم كيفية تحقيق الاستفادة للزبائن وأصحاب الأسهم ؟                      |
| 4 | تعزيز الالتزام ( من الذي يحتاج أن يشارك ؟ )            | هل أصحاب الاقتراح ومقدميه...<br>❖ يتم تمييزهم ليكونوا سعداء؟ معرفة كيفية بناء الائتلاف لدعم التغيير؟ مدى امتلاك متطوعين لتغيير من الأفراد الرئيسيين في المؤسسة؟ مدى امتلاك قدرات لبناء مسؤولية تكوين الفرق لجعل التغيير مقبولا؟ |
| 5 | تعديل النظم والهيكل ( كيف ستكون المؤسسة بناء مؤسسي ؟ ) | هل الذين يراعون التغيير...<br>❖ يفهمون كيفية الربط مع أنظمة الموارد البشرية مثل التعيين، التدريب، التقييم، المكافآت، الهيكل والاتصالات؟ مدى إدراك مضامين نظم التغيير؟                                                           |
| 6 | متابعة سير التقدم ( كيف ستقاس ؟ )                      | هل الذين يراعون التغيير...<br>❖ لديهم وسائل قياس النجاح، لديهم وسائل مقارنة مع نتائج التغيير وعملية التنفيذ؟                                                                                                                    |
| 7 | جعله يدوم حتى النهاية ( كيف يبدأ وكيف ينتهي ؟ )        | هل الذين يراعون التغيير...<br>❖ يدركون الخطوات الأولى في المشروع، لديهم خطط قصيرة وطويلة الأمد لتركيز الانتباه على التغيير؟ لديهم خطة للتكيف مع التغيير عبر الوقت؟                                                              |

المصدر: سعد علي العنزي- أحمد علي صالح « إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال »، دار اليازوري، 2009، عمان، الأردن، ص 29-30

## الخاتمة

من خلال هذا العرض المختصر الذي حاولنا من خلاله إيضاح بأن التغيير أصبح حتمية بالنسبة للمؤسسات التي تعمل في أوضاع بيئية معقدة ومستمرة التغير، ولكن لابد أن تراعي المؤسسات الكيفية التي يجب من خلالها إدارة هذا التغيير بنجاح، وانتهاج الأساليب والنماذج التي تسمح بتوديه التغيير التنظيمي بطريقة إيجابية نحو تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة، ويمكن تلخيص أهم النتائج المتوصل إليها في العناصر التالية:

- تنشيط المؤسسات في الوقت الراهن في ظل بيئة تتميز بالعالمية والتعقيد وسرعة التغير، مما يصعب على المؤسسات التعامل معها، ويجبرها على المتابعة والترصد المستمر لكل مستجداتها.
- قد يكون التغيير التنظيمي حلاً مناسباً لتكيف المؤسسات مع الأوضاع البيئية الراهنة، من خلال انتقالها من واقعها الحالي إلى واقع مستقبلي، عن طريق التغيير الجذري في السلوك التنظيمي، وطرق التشغيل الفردية والجماعية للعاملين بالمؤسسة، وطريقة توجيههم والتفاعل معهم، دون إهمال التفاعل مع البيئة الخارجية.
- يتطلب التغيير التنظيمي النجاح الاعتماد بصفة كبيرة على التقنيات الحديثة في مجال المعلوماتية والاتصال.
- على المديرين ابتكار أساليب فعالة في التعامل مع مقاومة التغيير، من خلال التعليم والتبليغ، المشاركة والارتباط أو عن طريق التسهيل والدعم، التفاوض والاتفاق وغيرها من الأساليب.
- تركز المؤسسة في تعاملها مع البيئة بانتهاجها أربعة أنواع من الإدارة، بحسب نوع البيئة، وهي: الإدارة المحافظة، إدارة رد الفعل، الإدارة القانعة، إدارة التوقع.
- هناك عدة نماذج لإدارة التغيير التنظيمي بنجاح، ولعل أهم هذه النماذج، هي:
  - نموذج كيت ليونين،
  - نموذج Ivacevich،
  - نموذج كوتر،
  - العناصر العشر لجالين
- تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً فعالاً في إنجاح التغيير بصفقتها مسؤولة عن بناء قدرات المؤسسة على تبني التغيير والاستعداد لمواجهة، وبناء فريق عمل ذات أداء عالي، ومدرسين لمهمتهم تماماً، ويتعاملون مع التغيير باللهفة والإثارة والعزيمة.

## الإحالات والمراجع

1. سيد الهواري: «منظمة القرن الـ 21: منهج تطوير الشركات والمؤسسات للعبور إلى القرن الـ 21»، دار الجيل للطباعة، القاهرة، مصر، 1999، ص 11.
2. نفس المرجع، ص 14.
3. حسين حريم: «إدارة المنظمات من منظور كلي»، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2003، ص 331.
4. محمد بن يوسف النمران العطيات: «إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير»، دار الحامد، عمان، الأردن، 2006، ص 53-54.
5. شتاتحة عائشة: «إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة-دراسة حالة سونلغاز»، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2006/3، ص 4.
6. محمد الصيرفي: «إدارة التغيير»، دار الفكر الجامعي، لاسكندرية، مصر، 2007، ص 19-20.
7. حسين حريم، مرجع سابق، ص 282.
8. محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق، ص 55.
9. حسين حريم، مرجع سابق، ص 283.
10. نفس المرجع، ص 283.
11. نفس المرجع، ص 283.
12. ابراهيم بلوط: «المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات»، الطبعة 1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005، ص 334. بتصرف.
13. لمزيد من التفاصيل، انظر: ابراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 545-547 و شتاتحة عائشة، مرجع سابق ص 35.
14. محمد بن يوسف النمران العطيات، ص 59-60.
15. حسين حريم، ص 284-285.
16. سعد علي العنزي- أحمد علي صالح «إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال»، اليازوري، 2009، عمان، الأردن، ص 27.

## المراجع

1. سيد الهواري: «منظمة القرن الـ 21: منهج تطوير الشركات والمؤسسات للعبور إلى القرن الـ 21»، دار الجيل للطباعة، القاهرة، مصر، 1999.
2. حسين حريم: «إدارة المنظمات من منظور كلي»، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2003.
3. محمد بن يوسف النمران العطيات: «إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير»، دار الحامد، عمان، الأردن، 2006.
4. محمد الصيرفي: «إدارة التغيير»، دار الفكر الجامعي، لاسكندرية، مصر، 2007.
5. ابراهيم بلوط: «المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات»، الطبعة 1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005.

6. سعد علي العنزي- أحمد علي صالح « إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال » دار اليازوري، عمان، الأردن، ص 27
7. السويدان طارق محمد: « منهجية التغيير للمنظمات »، ط1، دار ابن حزم، بيروت، 2001.
8. أندرو دي سيزولاقي - مارك جي والاس: « السلوك التنظيمي والأداء »، ترجمة أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة

## إدارة التغيير و تحدياته العصرية مع الإشارة إلى مؤسسة اتصالات الجزائر «موبيليس»

أ.د. زايد مراد  
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير  
جامعة الجزائر3

### الملخص :

ان التغيير أمر محتوم لا يمكن رفضه ولا تجاهله بل مواجهته بوجود إدارة تغيير محكمة ومدروسة بدقة. هذا ما سعت إليه شركة موبيليس وقد كانت النتائج المحققة دليل قاطع على نجاح استراتيجيات التغيير المتبناة التي مكنتها من استرجاع المكانة التي تليق بها كمتعامل عمومي في سوق الهاتف النقال. ولكن وبالرغم من ذلك فعليها بذل المزيد من المجهودات وانتهاج آليات جديدة لتطوير العلاقة بين المتعامل والزبون بالعمل الميداني والمستمر وتحسين نوعية الخدمات لمختلف شرائح زبائن الهاتف النقال.

**كلمات مفتاحية :** إدارة التغيير - منظمات - تغيير - مقاومة التغيير

### Résumé

That change is inevitable can not be ignored nor rejection does not even face the existence of change management and carefully thought-out court. This is what the company of Mobilis work on, the results have been achieved conclusive evidence and prouf of the success of change strategies adopted which enabled them to retrieve their proper position as public partner in the mobile market. But in spite of that, it should make more efforts and adopt new mechanisms for the development of the relationship between the dealer and the customer on the field which suit the quality of services to various segments of mobile customers

**Key words :** change management- organizations- change

## المقدمة

يعتبر التغيير لدى المنظمات من مظاهر الحياة في وقتنا الحاضر فقد حصلت تغييرات و تطورات و بالتالي تحديات في مختلف نواحي الحياة بسبب التطور و التقدم العلمي و التكنولوجي الذي يشهده العالم في هذا العصر. كل هذه التغييرات و غيرها فرضت أوضاعا اقتصادية و اجتماعية و سياسية تتسم بخطورة كبيرة و ذلك لصعوبة التحكم فيها و هو ما يجعل المؤسسة في مواجهة بيئة تنافسية شرسة تقتضي منها البحث عن سبل و أساليب و سياسات خاصة لتتمكن من بقاءها و استمرارها في بيئتها.

و منه فالتغيير أصبح حتمية مفروضة على المؤسسة شاءت ذلك أم أبت إلا أن التغيير في الجانب المادي للمؤسسة لوحده بالرغم من أهميته لم يعد يحقق النتائج المرجوة من التغيير لهذا بات من الضروري إدخال التغيير في السلوكيات و الاتجاهات و القيم التنظيمية للأفراد التي تتلاءم مع هذه الأساليب الجديدة لنشاطات المؤسسة و هو ما يعني تغيير في ثقافة المؤسسة لتحقيق نجاح عملية التغيير المنشودة.

لقد أصبح موضوع التغيير القضية الأولى في حقل الإدارة في عالم اليوم. لأنه بات يشكل قضية محورية متصلة وملحة لجميع المنظمات. ومستمرة باستمرارها بما يمكنها من تنفيذ خططها وأهدافها ورسالتها. فإذا كانت إدارة التغيير تستطيع أن تضمن للمؤسسات البقاء والاستمرارية في ظلال قرن يتغير فيه كل شيء فانه يتبادر إلى ذهننا الإشكالية التالية: كيف يمكن للمنظمات إدارة التغيير بفعالية و نجاح لضمان البقاء والاستمرارية في ظل التحديات العصرية؟

### 1 - أساسيات حول التغيير

أصبح التغيير أمرا حتميا وضروريا وعاملا لا يمكن تجنبه بالنسبة للمنظمات المعاصرة وسنحاول في هذا المبحث تمييز مصطلح «التغيير» عن غيره من المصطلحات بسبب التداخل الكبير بينه وبينها. ثم سنتعرض إلى المعنى اللغوي والاصطلاحي للتغيير بعدها سنتعرف إلى خصائصه.

#### 1-1 مفهوم التغيير

– في القرآن الكريم : لقد ورد ذكر مفهوم التغيير في القرآن الكريم، يقول سبحانه وتعالى :  
 { إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ } [سورة الرعد آية: 11]

و المقصود في قوله سبحانه وتعالى أن التغيير يأتي من داخل الإنسان و برغبته في ممارسة النواحي الايجابية أو السلبية أي أن التغيير يأتي أولا من داخل النفس لتحقيق ما يريد الإنسان و هذا ما يدل و يؤكد على إعجاز القرآن الكريم.



## - في اللغة :

«التغيير» في اللغة العربية اسم مشتق من الفعل «غير» وغير الشيء بدله وجعله على غير ما كان عليه . وغير عليه الأمر: حوله. وتغير الشيء عن حاله: تحول. وغيره: حوله وبدله. ولا تقل: تغيير الذات. وإنما قل التغيير في الذات. لأن هناك فارقا شاسعا بين المعنيين. لأن تغيير الشيء يعني استبداله بشيء آخر أو تغيير ماهيته وكيونته إلى شيء آخر تماما. أما التغيير في الشيء يعني بقاء الشيء على ما هو عليه مع إجراء تعديلات أو تغييرات محددة فيه. لذا لا نقول تغيير الذات. فالذات الإنسانية لا يمكن تغييرها. وإنما يمكن التغيير فيها. فالتغيير في الذات يعني أن تظل الذات ذاتا إنسانية في طبيعتها مع إدخال تغييرات في مكونات السلوك الكلي (الأفعال. الانفعالات التفكير).

وفي اللغة الفرنسية التغيير - *changement* اسم مشتق من الفعل غير- *changer* الذي يعني «غير شيئا. فلانا جعله مختلفا. بدله. مثلا هذه الكلمة غيرت معنى الجملة. هذه التسريحة الجديدة غيرتك (حول)

أما اللغة الانجليزية «التغيير *change*» اسم مشتق من الفعل «غير *change*» الذي يعني «غير»: (يؤدي إلى) يصير مختلفا. مثلا في فصل الخريف تتغير الأوراق من الأخضر إلى الأصفر. لقد تغيرت كثيرا منذ أن رأيتك أخيرا. لقد أصبح إنسانا متغيرا منذ أن ماتت زوجته.»

## - اصطلاحا :

التغيير في المنظور الإداري له عدد من التعاريف التي تذخر بها الأدبيات الإدارية عنه. وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أهمية التغيير في الحقل الإداري. وصعوبة إيجاد تعريف جامع مانع له. إذ شكل التغيير مادة دسمة للكثير من الباحثين والفقهاء والكتاب الذين تعرضوا لمحاولة تعريفه... فقد عرفه سعيد يس عامر بأنه «استجابة مخططة أو غير مخططة من قبل منظمات العمل الإنسانية للضغط التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس وغير الملموس في الماديات والأفكار»<sup>(1)</sup> أما كامل محمد المغربي عرفه بأنه «إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافا لأحد الأمرين:

- ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية. وذلك بإحداث تناسق وتوافق بين التنظيم والظروف البيئية التي تعمل فيها.

- استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم خلافا على غيره من التنظيمات ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر»<sup>(2)</sup>.

بينما عرفه موسى اللوزي ب: «إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين هما: ملائمة أوضاع وأوجه نشاط جديد يحقق

للمنظمة سبقا عن غيرها»<sup>(3)</sup>.

أما صلاح الدين محمد عبد الباقي عرف التغيير بأنه: « هو في الواقع خطة ايجابية لتطوير أداء الجهاز أو المنظمة وتحسينها ونقلها من مرحلة إلى مرحلة أخرى أكثر فعالية ونجاحا وملائمة لتغيرات البيئة والحياة المتغيرة دائما. لأن منظمة العمل أو الجهاز الإداري يجب ألا يظل جامدا حتى لا يضطر إلى التغيير الإجباري وغير المرغوب»<sup>(4)</sup>

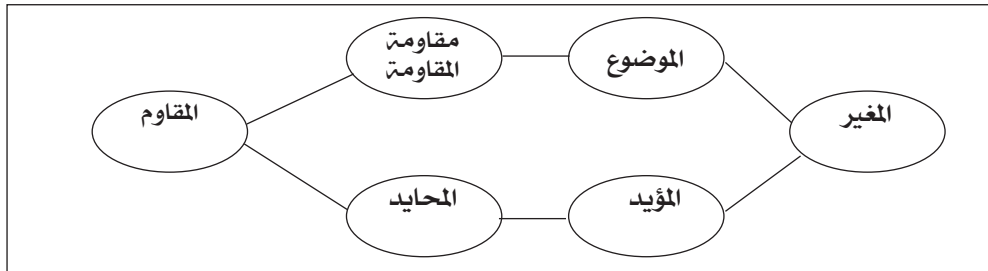
## 2-1 عناصر عملية التغيير:

يرى بعض العلماء أن أي عملية تغيير تتكون من ستة عناصر رئيسية ينصح كل من يتعامل مع التغيير و أحداته دراستها والتعرف على كيفية التعامل معها و تبدأ جميعها بحرف الميم أطلق عليها الدكتور علي حمادي في كتابه التغيير الذكي «الميمات الست» رسمت بشكل سداسي سمي ب (سداسي التغيير) وهذه العناصر هي<sup>(5)</sup>:

- 1.موضوع التغيير: أي الموضوع الذي يتناوله التغيير.
2. المغير وهو الذي يطالب بالعملية التغييرية و ينادي بها و يبدأ في ممارستها و يقودها فهو الأساس الذي تقوم عليه عملية التغيير.
3. المؤيد للتغيير و هو الذي يؤيد و يقدم الدعم و المساعدة لعملية التغيير من خلال المساهمة في ذلك أو المطالبة بها.
4. المحايد و هو الذي لم يشكل رأيا أو يتبنى موقفا واضحا تجاه العملية التغييرية.
5. المقاوم و هو الذي يرفض و يقاوم عملية التغيير و يسعى إلى إفشالها و القضاء عليها أو تأخيرها و تشويهها.
6. مقاومة المقاومة وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير و مؤيدوه لترويض المقاومة أو القضاء عليها.

ويمكن تمثيل ما سبق ذكره بالشكل السداسي التالي

الشكل رقم 1:سداسي التغيير



المصدر : التغيير الذكي, علي حمادي, دار ابن حزم , بيروت , 1999 م, ص.28.

### 3- الدوافع التي تستدعي لإحداث التغيير :

هناك العديد من القوى و المؤثرات التي تمارس تأثيرها لإحداث التغيير في المنظمات و تمارس ضغوطا عليها و التي يجب على الإدارة أن تأخذها بعين الاعتبار و التعامل معها عند إحداث التغيير بفعالية و هي على الوجه التالي: <sup>(6)</sup>

القوى الداخلية: تتمثل في المتغيرات المرتبطة بطبيعة المنظمة و مناخها و هيكلها التنظيمي و الأساليب و السياسات و الإجراءات المتبعة في تحقيق الأهداف أو الأساليب المعتمدة في معالجة المشاكل المقترنة بالعمل و الأفراد العاملين فيها و من أهمها ( تغيير في أهداف المنظمة و رسالتها و أغراضها، إدخال أجهزة و معدات جديدة ، ندرة القوى العاملة، إدخال أجهزة و معدات جديدة ،إدخال نظم معالجة معلومات متطورة ،الدمج مع منظمات أخرى، تدني معنويات العاملين ،ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي ، تدني مستوى الأرباح و الإيرادات، حدوث أزمة داخلية طارئة)

فيما صنف العالمين kreither et kinicki القوى الداخلية في المنظمة إلى نوعين :

1. مشكلات / إمكانات تتعلق بالقوى العاملة و هي مشكلات ناشئة عن إدراك العاملين فيما يتعلق بكيفية معاملة المنظمة لهم.

2. سلوك/ قرارات المديرين فالصراع و الاحتكاك الكثير بين الرؤساء و الرؤوسين يتطلب تنمية في التعامل لدى الجميع

و لقد أشار القيروتي إلى تلك القوى:

1. تطور وعي العاملين و زيادة طموحاتهم و حاجاتهم

2. زيادة إدراك العلاقة بين البيئة الإدارية و بين رغبة العامل في تسخير جميع قدراته الكامنة للعمل

3. إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل و إفراح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات و إنتاجيته

القوى الخارجية: و هي تغييرات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة و لقد صنف العالمين Bowditch et Huse هذه القوى بالآتي :

1. الانفجار المعرفي(الثورة المعرفية) و النمو المتسارع في جميع مجالات و ميادين العلم و المعرفة،

2. تقادم طرق و أساليب العمل حيث تتقادم هذه الأساليب بسرعة مع اكتساب معارف جديدة إذ يتم تطوير و اكتشاف أساليب جديدة و سرعان ما تتقادم،

3. تغيير تركيب القوى العاملة ( تزايد نسبة القاطنين في المدن و ارتفاع المستوى التعليمي و ازدياد نسبة العاملين متوسطي السن و ارتفاع نسبة المديرين و المهنيين و الفنيين إلى إجمالي العاملين)

4. تزايد الاهتمام بالقضايا و المسائل الاجتماعية و تزايد إدراك المنظمة بمسؤولياتها الاجتماعية،

5. تزايد ظاهرة العولمة في الأعمال.

## 2 : مراحل عملية التغيير

أن عملية التغيير كما سبق تعريفها بأنها عملية تحول من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل ترمي إلى زيادة فعالية المؤسسة وتحسين بيئة العمل فيها، وهذا ما يتطلب مناهج و مراحل محددة تؤدي إلى انجاز العملية التغييرية بنجاح تام. و لتوضيح هذه المراحل سوف نستعرض نموذج Kurt Levin

حيث كانت على الوجه التالي<sup>(7)</sup> :

• نموذج كيرت لفن : يرى العالم كيرت لفن أن عملية التغيير المخطط تمر بمراحل ثلاث هي :

1. مرحلة التهيئة والتحليل من القديم (The unfreezing phase)

حيث يتم فيها الأعداد و التهيئة للتغيير. فالإنسان يميل إلى التصرف و السلوك حسب العادات و التقاليد و بمرور الزمن يصبح ما تعود عليه أمرا راسخا و تصبح المشكلة في كيفية تغيير تلك الأنماط السلوكية الراسخة. يسعى خبراء التغيير في هذه المرحلة إلى حث الأفراد للشعور و الإدراك لإقرار الحاجة إلى التغيير. و عليه ينبغي على الإداريين من مديريين و قادة إنشاء العلاقات الوطيدة مع العاملين من أجل زيادة الشعور بالحاجة إلى التغيير حيث لن يكون للتغيير المخطط فرصة للنجاح على المدى الطويل ما لم يكن هناك اعتبار و مراجعة للأهداف و الاتجاهات و السلوك القديم و أن يكون هناك قبول ايجابي و استعداد للعمل بطرق مختلفة عن السابق.

2. مرحلة إحداث التغيير: (the changing phase)

في هذه المرحلة يتم الشروع في إحداث التغيير المطلوب حيث يقوم خبراء التغيير في المؤسسة بعملية التغيير و ذلك من خلال مكونات التنظيم (العنصر البشري المهام الهيكل التنظيمي). و ذلك من خلال التشخيص المتعمق للمشاكل و تحديد البدائل الممكنة و يعتقد (كيرت ليفن) أن بعض خبراء التغيير الذين يدخلون هذه المرحلة بصورة سريعة رغبة في تحقيق التغيير غالبا ما ينتهون إلى الفشل بسبب عدم شعور المتأثرين بالتغيير بالحاجة إليه و تكون النتيجة أنهم يحدثون ردود فعل معاكسة و مقاومة للتغيير هم في غنا عنها و السبب الجهل و عدم معرفة استراتيجيات التغيير الفعال و الاستعجال في تحقيقه

3. مرحلة تثبيت التغيير (الاستقرار) : (the refreezing phase)

و تمثل المرحلة الأخيرة في عمليات التغيير حيث يسعى الخبراء إلى الاستقرار و المحافظة على ما تم التوصل إليه من تطوير و تعديل ( في السلوك أو الاتجاهات أو الأساليب) و خلق الظروف المناسبة لذلك. و يمكن القول أن أي خلل في هذه المرحلة سوف ينتج عنه التخلي عما تم التوصل إليه من تغيير.

## 3 - أشكال التغيير

هناك عدة أشكال وأنماط للتغيير. وذلك حسب المعيار المستخدم في التصنيف فيما يلي:

## 1. حسب نطاق التغيير: حسب هذا المعيار نميز أشكال التغيير الآتية:

### أ- التغيير الجذري الشامل:

هو ذلك التغيير الذي يشمل كافة جوانب المنظمة دون حصر أو استثناء، أي أنه يتناول المنظمة بكاملها. كما أنه تغيير جذري راديكالي كونه يمس صلب أساسيات المنظمة. إذ أن المنظمة تصبح مختلفة كلياً بعد انتهاء مشروعه. فهو تغيير كبير ومصيري. لذا يطلق عليه أيضاً مسمى: «التغيير الثوري» لأنه يحدد ثورة داخل المنظمة بشكل يغير ملامحها كلياً وجذرياً. لذا لا يتصف هذا الشكل بالبطء. وإنما يكون تغييراً سريعاً. من أمثلته نذكر:

- إعادة الهندسة :

تقوم فكرة هذا المدخل الإداري الحديث على إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري الراديكالي الشامل للعمليات الإدارية بالمنظمة من أجل الوصول إلى تحسينات كبيرة في الأداء، وإعادة الهندسة لا تتضمن إصلاح أي شيء. ولكن كما يشير المصطلح فإنها تعني البدء من الصفر فيما يتعلق بالطرق الأساسية التي يتم بها أداء الأشياء. والمنظمات التي تستخدم إعادة الهندسة تنسى كيف كان يتم أداء العمل في الماضي وتبدأ من جديد.<sup>(8)</sup>

ب - التغيير الجزئي التدريجي:

هو عكس الأول إذ أنه لا يتناول المنظمة بكاملها. بل يتجه نحو جانب واحد فقط أو عدد من جوانب المنظمة. كما أن هذا الشكل من التغيير لا يتم دفعة واحدة أو مرة واحدة بل يحدث تدريجياً في جزء هنا. ثم جزء هناك. على قفزات متنوعة كمية أو نوعية في الأنظمة الفرعية للمنظمة. من أمثلة نذكر :

### - التطوير التنظيمي:

هو محاولة طويلة المدى لإدخال التغيير بطريقة مخططة يركز على تغيير اتجاهات وممارسات وسلوكيات وتوقعات الأفراد. وكذا هيكل المنظمات ومهامها. وكذلك التكنولوجيات المستخدمة وذلك بغية زيادة فعالية وتنظيم وإحساسه بالصحة. من خلال مدخلات مدروسة في عمليات التنظيم. وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية.<sup>(9)</sup> ويعرف أيضاً باسم « التنمية التنظيمية ».

- التطوير الإداري:

هو عملية تغيير الأنماط والضوابط السلوكية للجهاز الإداري كما ونوعاً...<sup>(10)</sup> لتطوير وتنمية قدرات الفريق الإداري الذي يعمل بالمنظمة. ويتضمن هذا الفريق المديرين التنفيذيين ومديري الإدارة الوسطى. والمشرفين<sup>(11)</sup> وفقاً لتغيير مخطط وهادف له بطريقة علمية. ويعرف أيضاً بمسمى « التنمية الإدارية » وتهدف برامج التطوير الإداري إلى تنمية المهارات القيادية لدى المديرين وكذلك تنمية قدراتهم على التفكير الخلاق واتخاذ القرارات الصحيحة. والتنمية الإدارية لا تختص بتطوير الطاقات الإدارية لرجال الإدارة الحاليين. بل تمتد لتشمل تهيئة مديري المستقبل. وتسليحهم بالقدرات الإدارية التي تمكنهم من تولي المناصب القيادية في المستقبل.

#### - التدريب:

هو عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تزويدهم بالمعلومات والمعارف والمهارات والخبرات التي تؤدي إلى زيادة كفاءتهم الحالية والمستقبلية.

ويلعب التدريب دوراً كبيراً في تنمية وتطوير الأداء لكافة القوى العاملة في المنظمة. وزيادة إنتاجيتهم. مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة. والوصول بالأداء الإنساني في العمل إلى أقصى حد ممكن بالشكل والأسلوب الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة على مستوى المنظمة.

2. حسب مصدر التغيير<sup>(12)</sup>: يمكن تصنيف التغيير حسب مصدر التغيير إلى ثلاثة أشكال أو أنماط هي:

أ. التغيير المتعمد intentional change:

يكون هذا التغيير متعمداً. أي صادراً من السلطة الداخلية للمنظمة. وينسب التغيير المتعمد إلى دور المدير ونشاطاته في اتخاذ القرارات. فالتغيير هنا هو البديل الذي اختاره المدير. وأصدر به قراره وتم تطبيقه ليعالج به مشكلة أو يحسن به الأداء.

ب. التغيير المفروض obligatory change:

في هذا النمط يفرض التغيير حرفياً على المنظمة عن طريق قوى معينة في البيئة الخارجية. أي أن المنظمة لا تقرر ذلك التغيير بنفسها بمعنى أن قرار التغيير يصدر من سلطات خارج أسوار المنظمة. وعليها أن تنفذه. كأن يكون التغيير إجبارياً عن طريق القانون مثل أن تغير المنظمة بعض سياساتها الإدارية لتتماشى مع بعض التشريعات أو التعليمات الحكومية الصادرة كتخفيض ساعات العمل. أو زيادة عدد أيام الإجازات الإدارية للعاملين. أو أن يكون مفروضاً نتيجة التأثير بممارسات موظفي جمعيات حماية البيئة والمستهلك. أو بسبب تعليمات ضبط التلوث.

ت. التغيير التكيفي adaptable change:

هذا التغيير ليس متعمداً صادراً عن السلطة الداخلية. وليس مفروضاً من السلطات الخارجية. وإنما يحدث بناءً على اقتناع شخصي من الرؤوس. وبدون علم رئيسه. أي أن هذا التغيير ليس له قنوات رسمية تدعمه وتتابعه. ويحدث التغيير التكيفي بسبب من الأسباب التالية:

أ- لتطوير بعض إجراءات العمل.

ب- لجعل أنشطة الأداء أكثر ملاءمة.

ج- لمواجهة موقف استثنائي.

د- للاستفادة من فرص مواتية.

#### 4 - مقاومة التغيير

هي عبارة عن رد فعل الأفراد اتجاه التغيير، كما أنها ليست في جميع الأحوال رد فعل سلبي، فقد تكون دفعاً للمسؤولين للتفكير ملياً في التغيير أو تكون تحذيراً أو إشارة إلى وجود بعض جوانب القصور، فيما يقومون به وفي هذه الحالة ستستفيد الإدارة من ذلك.<sup>(13)</sup>

أسباب مقاومة التغيير: تأخذ مقاومة التغيير أشكالاً مختلفة، بعضها يكون ظاهراً مثل تكوين تجمعات، المصارحة برفض التغيير أو ترك العمل، والبعض الآخر ضمني أو غير ظاهر كاستغراق فترات أطول في تنفيذ الأعمال، زيادة عدد الأخطاء المرتكبة، تمارض العاملين وزيادة عدد الغيابات. كما تنجم مقاومة التغيير عن الأسباب التالية:

#### - قلة الفهم والثقة:

قد يكون السبب في المقاومة هو نقص المعلومات اللازمة، فعدم معرفة الأفراد لطبيعة التغيير وأهدافه، نطاقه، أو طرق تطبيقه، وأهم من ذلك نتائج التطبيق وتأثيره عليهم سيؤدي غالباً إلى رفض هذا التغيير وظهور ردود فعل تدل على هذا الرفض. كما أن نقص ثقة الأفراد في دوافع من ينادون بالتغيير تعد سبباً للمقاومة.

#### - الخوف:

كما قد يعود سبب المقاومة لتخوف الأفراد مما سينتج عن التغيير مثل: فقدان الاعتبار والسلطة، أو تأثر الأجر الحالي (انخفاضه)، وأيضاً الخوف من الفشل في التكيف مع الأوضاع الجديدة. وقد ترجع إلى الخوف من عدم التعلم، أو من ضياع ما حصله الفرد من معرفة ومهارات في مجال معين، وما أنفقه في تحصيل ذلك من وقت وجهود وتكاليف، فإذا كان التغيير يستلزم معرفة ومهارات جديدة غير التي يحوزها الفرد حالياً فإنه يحس كأن ما تكبده من نفقات لم يعطه العائد المطلوب.

- نقص الحوافز: من الأسباب الأخرى المؤدية لمقاومة التغيير هي نقص الحوافز التي تقدمها الإدارة للأفراد الذين سيتأثرون بالتغيير. فقد يطمع هؤلاء في بعض الإغراءات المادية أو المعنوية ليتقبلوه. التغلب على مقاومة المقاومة: أن من أهم الدوار التي يقوم بها من يتولى عملية إحداث التغيير في المنظمة هو إدخال التغيير بالطريقة التي تحقق الأهداف من خلال إشراك الموظفين والحصول على تأييدهم لعملية التغيير لأن الدور الأساسي لمن يدخل التغيير الجديد هو تعريف الآخرين به وامتلاك القدرة على إدارته من خلال وضع خطوات محددة وتطوير الإجراءات والنظم التي تساعد العاملين جميعاً وخاصة ممن قد يعانون من صعوبات التكيف معه خلال فترات التغيير المختلفة. إن عملية إدخال التغيير يجب أن تأخذ طريقها بأقل قدر ممكن من الإزعاج داخل المنظمة وذلك من خلال إدراك أهمية قبول العاملين لهذا التغيير والتكيف مع البيئة الخاصة بذلك.

و لتحقيق ذلك بأكبر قدر من النجاح يجب أخذ النقاط التالية بعين الاعتبار وهي: <sup>(14)</sup>

- إشراك الأفراد في عملية التخطيط للتغيير، وربما في تحديد أهدافه والتعرف على تصوراتهم واقتراحهم بشأن تنفيذه، فبهذا يشعر الأفراد بأهمية وضرورة التغيير وبأنه ليس مفروضاً عليهم بل هم مشاركون في إحداثه.

- إمداد الأفراد بالمعلومات الصحيحة اللازمة عن التغيير المتوقع والإجابة عن كافة تساؤلاتهم للتوضيح والتوعية وزرع الثقة في نفوسهم؛

- توفير الحوافز المادية والمعنوية الملائمة لدفع الأفراد على قبول التغيير وتحريك رغبتهم في

تنفيذه وإنجاحه؛

- تدريب الأفراد ليس فقط من الجانب الفني، ولكن أيضاً من جانب الاتجاهات، وتدريب المشرفين والرؤساء على طرق تنفيذ التغيير، وعلى كيفية التعامل مع المرؤوسين خلال فترة التغيير.

وإذا ما قامت المنظمة بتنفيذ التغيير دون القيام بهذه الإجراءات، واصطدمت برد فعل الأفراد أي برفضهم له، فعليها القيام بـ:

- التقرب من الأفراد والاستماع إليهم لمحاولة معرفة أسباب الرفض وبالتالي معالجتها بتوضيح الأمر وتقديم معلومات حول التغيير وأهميته وضرورته؛

- تقديم الحوافز لتقبل الأفراد للوضع الجديد والمشاركة في تنفيذه وإنجاحه؛

- وضع وتنفيذ برامج التدريب اللازمة.

## 5 - إدارة التغيير:

إنّ أي تغيير بدون إدارة فعالة يعتبر بمثابة جسد بلا عقل أو سفينة بلا ريان...فهو بحاجة إلى إدارة فعالة تبحث عن التغيير، تخطط للتغيير، تنفذ التغيير، وتقود قافلة التغيير بنجاح نحو تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل... وإن مجهودات التغيير مهما كانت كفاءتها تبقى بدون إدارة فعالة تشرف عليها- بمثابة صيحة في واد، أو نفخة في رماد...فهي لا تؤتي ثمارها إلا بوجود إدارة ناجحة توجه دفتها... خاصة في ظلال القرن الحادي والعشرين الذي بات معروفا بكثرة اضطراباته، وتعدد تغيراته، حيث أصبح لزاما على المنظمات جمعاء أن تتبنى مدخل إدارة التغيير صياغة وتطبيقا وتقييما، فكرا وممارسة إذا ما أرادت البقاء والاستمرارية في ظلال هذا القرن.

### 1-5 ماهية إدارة التغيير:

يعد موضوع إدارة التغيير أحد أهم وأبرز مجالات انشغال الباحثين، والدارسين، الكتاب، والممارسين والمختصين في حقل العلوم الإدارية، خاصة في الآونة الأخيرة، وسنحاول في هذا المبحث تعريف إدارة التغيير، والتنويه بأهميتها وكذا أهم مجالاتها.

#### 1. تعريف إدارة التغيير:

في الواقع، تزخر أدبيات الإدارة بتعاريف عديدة لإدارة التغيير، وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على أهمية موضوع إدارة التغيير في الفكر الإداري، وعلى سبيل المثال لا الحصر، عرف سعيد يس عامر إدارة التغيير بأنها « كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير بقصد خدمة أهدافه، والاضطلاع بالمسؤوليات التي تملئها أبعاد التغيير الفعال»<sup>(15)</sup>.

وعرف صبحي جبر العتيبي إدارة التغيير بأنها « عملية أخذ المنظمة في رحلة من حالتها الراهنة إلى الحالة المنشودة في المستقبل، والتعامل بشكل استراتيجي مع كافة الأمور التي تظهر خلال هذه الرحلة بعد تحديد الحالة المنشودة ومتطلباتها»<sup>(16)</sup>.

وعرف إسماعيل محمد السيد إدارة التغيير بأنها « الإدارة التي تهتم بالتغيير المخطط الذي تم



تقديمه وتنفيذه، وتدعيمه بطريقة منطقية، وذلك بغرض زيادة درجة فعالية المنظمة»<sup>(17)</sup>.

وعرف رعد الصرن إدارة التغيير بأنها « الجهاز الذي يحرك الإدارة والمنظمة لمواجهة الأوضاع الجديدة، وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الايجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق واقتصادا وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة»<sup>(18)</sup>.

## 2. أهمية إدارة التغيير:

إن الأوضاع من حولنا تتغير وتتحول وتتبدل... فليس المستقبل هو مجرد الامتداد للحاضر، فالعالم لا يسير على خطوط سكة حديدية متوازية أنشأها مهندسون اجتماعيون واعون.. فقد أصبح الوقت يفرض آليات جديدة، وبات السوق المتغير باستمرار يتطلب مهارات مختلفة... لذا، فإن الاستقرار في الأداء، والتصور في التعامل مع العملاء صار وهما في هذا الزمان... الأمر الذي يجعل المنظمات في ملاحقة مستمرة للجديد المتغير دائما... لأن الاستقرار والجمود والسكون والرضا عن النفس يعمي عن العيوب.

وإن عدم رضا المنظمات يجعلها لا تضخم من ذواتها، يجعلها تؤمن ببقين بأنها جزء من كل... وإن القدرات والإمكانات الخاصة بها لا بد وأن تتغير مع التغيير التكنولوجي في الآلات والمعدات<sup>(19)</sup>... لذلك، فعلى المنظمات جمعاء أن تدرك حقيقة أن النجاح في الماضي ليس ضمانا للنجاح في المستقبل... وأن الشيء الدائم الواجب الاستمرار فيه في عالم الأعمال هو التغيير المستمر في جميع مجالات المنظمة، على جميع مستوياتها وفي جميع مهامها... وعليه، فإن إدارة التغيير هي الطريقة المثلى للمنظمات، لمواجهة المستقبل ومستجداته، في ظلال القرن الحادي والعشرين، وهي أفضل ضمان بالنسبة لها للنجاح في المستقبل .

لذا فإن فهم التغيير وإدارة دفته أصبح من المواضيع الهامة التي تسيطر على تفكير الإدارة في الوقت الراهن، وأحد أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وإدراكها لضمان أداء ناجح وفعال، لذا فمن المجدي استيعاب مزاياها وآثارها الايجابية، والتي منها:

- الحفاظ على الحيوية الفاعلة في داخل المنظمة، وبالتالي تظهر روح الانتعاش والمقترحات، كما تختفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع والابتكار.

- تحسين مستوى الأداء، وتحسين التعاون، وتشجيع روح الفريق.

- تحسين نوعية حياة العمل، وتعظيم التحفيز، وزيادة الإنتاجية، وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي وحل الصراعات الداخلية، وتقليل معدلات الغياب عن العمل.

- إزكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير، والتطوير، الارتقاء وتحسين العمل وذلك من خلال عدة جوانب هي:

أ-عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها.

ب-عمليات التجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل.

ج- التغيير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب الإنتاج جديدة من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة، ومتطورة لأن التكنولوجيا المتطورة والأساليب الحديثة توجد وتولد الأسباب والبواعث الطبيعية والذاتية نحو التغيير.

- تقليل الدوران الوظيفي، والتجديد في مكان العمل، وتنمية الموارد البشرية وتحقيق التوازن التنظيمي، وترشيد النفقات، وتطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات، وتطوير وتنمية أنماط السلوك الإنساني.

- أن إدارة التغيير تعتبر النواة والحلقة المفقودة لمعرفة مجالات القوى وتأكيدها، والوصول إلى أعلى درجة من القوة والأداء.

## 2-5 أهداف إدارة التغيير :

إن إدارة التغيير طريق يوصل إلى مجموعة معينة من الأهداف ترغب المنظمات في تحقيقها من خلال التغيير وإدارته، وهذا ما يعني أن إدارة التغيير هي رحلة وليست محطة وصول، لذا لا يجب النظر إلى إدارة التغيير كغاية aim، وإنما ينظر إليها كوسيلة means، لبلوغ عدد من الأهداف، لأن الأهداف تحول التغيير من مجرد فكرة ملهمة إلى حيز الواقع، وهي التي تحدد أفضل الوسائل لإحداث التغيير المطلوب، كما أنها هي التي تحول تردد الأفراد إلى حافز يحركهم ويدفعهم لإعطائهم شيئاً ما واقعياً يفعلونه في مجال العمل، أي أنها تعتبر قوة دفع لإحداث التغيير المنشود.

إن تحديد الأهداف المرجوة من عملية إدارة التغيير يؤدي إلى التأثير على قرارات هامة مثل: من الذي يدير عملية التغيير؟ ماهر الشيء الذي سيتم تغييره؟ وبأي أسلوب سيتم إحداث التغيير؟ إن فعالية عملية التغيير وإدارته تتوقف بدرجة أساسية على تحديد وتوصيف أهداف هذه العملية بدقة ووضوح، والتي قد تتمثل في واحد أو أكثر من الأهداف التالية<sup>(20)</sup>:

\* زيادة فعالية المنظمة، وهي القضية التي تهتم بوضع وتحقيق بعض الأهداف المحددة لكل من المنظمة، والأفراد العاملين بها، وتدعيم وتوسيع فرص الاختيار أمامها، وتجديد حيويتها بطريقة مستمرة.

- تحقيق التناسق والتناغم الفعال بين أجزاء المنظمة، وزيادة نطاق التعاون بينها كمنظومة متكاملة وزيادة فعالية عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة من خلال تطوير مجالات وأنواع ومستويات السلطات والصلاحيات.

- تعزيز الوضع التنافسي للمنظمة من خلال تحسين جودة السلع والخدمات المقدمة، والسيطرة على تكلفتها، وأسعارها وتوفيرها للمستهلكين في الوقت والكمية والنوعية المناسبة.

\* الوصول إلى توازن ديناميكي مستقر يضمن الاستجابة الملائمة للمستجدات البيئية المحيطة بالمنظمة، وتحقيق في نفس الوقت درجة ملائمة من الاستقرار والنمو الملائم للمنظمة بكافة أبعادها.

- تنمية الأفراد العاملين بالمنظمة، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم العامة والخاصة بالأداء، وخلق درجة من التجديد المستمر في عمل ومستوى أداء المنظمة.
  - \* تحقيق المواءمة المرغوبة مع بيئة عمل المنظمة، بما يجعل المنظمة قادرة على التعامل مع الفرص والقيود التي تواجهها مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل الداخلية والخارجية.
  - خلق مناخ صحي للعمل داخل المنظمة من خلال تنمية وإقامة علاقات عمل طيبة وجيدة بين الأفراد الذين يعملون بها، وتحسين درجة تدفق العمل بها.
  - زيادة قدرات الأفراد على الرقابة الذاتية، والتوجيه الذاتي داخل إطار المنظمة، وزيادة درجة انتمائهم للمنظمة ولأهدافها.
  - تحسين الريادة في فلك الاقتصاد المعاصر اقتصاد التغير المستمر، والمساهمة في إحداث دور فعال ومؤثر في ظلال هذا القرن.
  - تحسين معدلات الإنتاجية وتطويرها باستمرار من خلال تحقيق القدرات البشرية والتكنولوجية والمناخ التنظيمي وغيرها.
  - تعزيز الاستجابة التنظيمية الملائمة للتوقعات المتغيرة للعملاء، وأهدافهم وأذواقهم ومتطلباتهم.
  - مساعدة إدارة المنظمة في توفير مقومات الكفاءة والفعالية الإدارية، وتهئية مناخ صحي دافع ومحفز للعاملين بالمنظمة.
  - تفعيل مشاركة العاملين وزيادة اهتمامهم في مختلف شؤون المنظمة بشكل يعزز انتمائهم وإخلاصهم للمنظمة وبالتالي تحسين مستوى أدائهم ورفع إنتاجيتهم.
  - تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري، وراغبة فيه، وبناء مناخ محابي للتغيير والتطوير والإبداع، وزيادة قدرة المنظمة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد وجماعات وإدارات وعمل وإنتاج المنظمة.
- 3-5 مجالات إدارة التغيير:

يحرص الباحثون والمختصون في ميدان إدارة التغيير على طرح مثل هذا السؤال : «ما الذي سيتم تغييره؟» أو «ما هو الشيء محل التغيير» وتأتي الإجابة نتيجة البحوث والدراسات التي أجريت في هذا الميدان لتوضيح أنه لا يوجد أي حصر أو تحديد للمجال الذي يمكن أن تشمل عملية إدارة التغيير في المنظمات المعاصرة، وخاصة أن في كل منظمة مقومات حركتها الذاتية، كما أنها ليست بمعزل عن عناصر التغيير التي تقع داخلها أو خارجها، وبرغم ذلك فإنه يمكننا تحديد أهم مجالات إدارة التغيير فيما يلي:

#### 1. إستراتيجية المنظمة:

يحدث التغيير في هذا المجال على استراتيجيات المنظمة بما فيها الإستراتيجية الكلية للمنظمة، استراتيجيات الإدارات الفرعية والاستراتيجيات الوظيفية. وللتوضيح أكثر نأخذ التعريف التالي

#### للاستراتيجي:

الإستراتيجية عبارة عن مجموعة القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد والوسائل اللازمة لتحقيق أهداف محددة على المدى البعيد. انطلاقاً من تعريف الإستراتيجية، نستخلص أن التغيير الاستراتيجي هو التغيير في قرارات المنظمة المتعلقة بعملية تخصيص الموارد، وأيضاً تغيير الأهداف المسطرة. ومن أمثلة هذا التغيير تقديم المنظمة لمنتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.

2. السياسات: تمثل قواعد إرشادية للتفكير واتخاذ القرارات بما لا يتعارض والأهداف،<sup>(21)</sup> قد يعبر عنها بشكل كتابي أو شفوي.

3. الإجراءات: هي نوع من الخطط تحدد مسبقاً الوسائل والأساليب المعتادة لأداء المهام، فهي مرشد للعمل أكثر من كونها مرشد للتفكير، حيث تحدد تفصيلاً طريقة أداء العمل، وتتولى ترتيب تنفيذ السياسات

#### 4. الهيكل التنظيمي:

هو الإطار الرسمي الذي يحدد العلاقات القائمة في المنظمة وأنشطتها عمودياً وأفقياً، وهو الوسيلة الأساسية لتجميع الأنشطة وتحديد العلاقات الوظيفية وتوزيع الوظائف بين المستويات الإدارية المختلفة ضمن المؤثرات التي تقررها الأهداف التنظيمية، كما يشمل مصادر اتخاذ القرارات<sup>(22)</sup>، درجة الرسمية والمركزية، نطاق الإشراف والعلاقات ما بين العمال. بالإضافة إلى الأنظمة المتبعة في المنظمة مثل: نظام المكافآت، تقييم الأداء، ونظم الرقابة.

#### 5. التكنولوجيا المستخدمة :

تقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة، كتحفيض التكاليف. تحسين الجودة والالتزام أفضل بمواعيد تسليم الإنتاج. ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج. كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج، حيث أن المنظمات حالياً تقوم بتطوير طرق ووسائل الاتصال باقتناء وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة. وأبعد من ذلك، توصل التقدم التكنولوجي إلى تطوير طرق المعاملات منها: طريقة تحويل الأموال والدفع بوسائل الكترونية، وأيضاً القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الإنترنت (التجارة الإلكترونية)، هذه الشبكة التي تخدم جميع المجالات مثل تقديم برامج التعليم والتدريب<sup>(23)</sup>.

#### الأفراد:

إن الأفراد هم أهم مجالات إدارة التغيير لأنهم جوهر منظمات العمل وأهم عناصرها على الإطلاق، لأن البعد الإنساني هام وأساسي في كل تغيير منظمي الذي يأخذ شكلين:

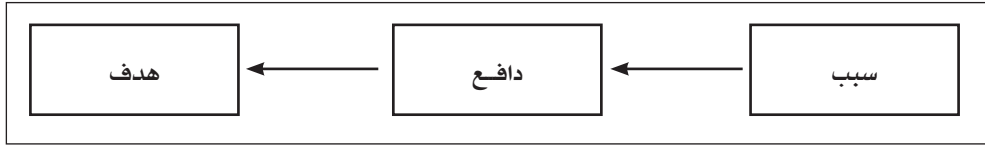
1. تغيير الأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم في محلهم؛ التغيير النوعي للأفراد، وذلك برفع مهاراتهم وتمييز قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم وقيمهم وكل الجوانب البسيكولوجية

في العمل من خلال نظم التدريب والتنمية البشرية وبتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية. ويمكن أن يشمل التغيير في الأفراد والنواحي التالية :

#### - السلوك:

هو مجموعة من الأنشطة والتصرفات والعلاقات التي تمارس فرديا، اجتماعيا، ذهنيا، جسميا في مواقف معينة، ويتشابه الأفراد جميعا، رغم اختلاف أجسامهم و أجناسهم وثقافتهم وخلفياتهم في أن هناك دائما أسبابا وراء سلوكهم: أسباب جسمية، ذهنية، مادية، نفسية، اجتماعية...الخ. وأن هناك دائما دوافع تحرك سلوك الفرد: الحاجات المتنوعة التي يريد إشباعها، وأن هناك دائما هدفا يسعى الفرد لتحقيقه من وراء سلوكه.

شكل رقم 2: خصائص السلوك



المصدر: علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 69.

#### - الإدراك:

هو عملية ذهنية ومعرفية تساعدنا على تفسير وفهم ما يحيط بنا وتعبر عن الصورة التي ينظم بها الفرد الخبرات التي يمر بها، والانطباعات التي يكونها ويفسرها، وبالتالي يتعامل مع البيئة على أساسها، وبعبارة أخرى فالإدراك عملية تفكيرية تشتمل على انتقاء المعلومات الواردة من الظواهر والأحداث والمواقف والأمور والأشياء (المثيرات) الخارجية بوساطة حواس الإنسان الخمس، وتفسير هذه المعلومات وإعطائها معنى وصورة فريدة قد تختلف عن الواقع، والتصرف وفق هذا التفسير وهذا المعنى.

#### - الاتجاهات :

الاتجاهات تشير إلى معتقداتنا فقد نعتقد أن شيئا ما على صواب، وأن شيئا آخر خطأ، وقد نحبذ هذا الأمر، وقد نعترض على ذاك، وقد نقبل وضعاً، ونرفض آخر، وهكذا... فالاعتقاد في شيء أو عدم الاعتقاد فيه، وقبول أمر، أو رفضه، كلها تعبيرات تتصل بالاتجاهات، فالاتجاه هو استجابة عامة عند الفرد إزاء موضوع معين، وبالتالي يتضمن الاتجاه حالة عامة عند تأهب أو استعداد لدى صاحبه يجعله يستجيب بطريقة معينة، وتسعى الإدارة إلى تغيير اتجاهات العاملين نحو العمل أو الإشراف أو السياسات أو نظم الترقية...الخ، إذا كانت تلك الاتجاهات سلبية ومعيقة للأداء أو عملية التغيير، بينما تعمل الإدارة على تقوية وزيادة اتجاهات العاملين إذا كانت ايجابية نحو الأداء أو مؤيدة للتغيير.

#### - المهارات :

المهارة هي مقدرة فطرية (طبيعية) أو مكتسبة في الفرد، وهي تشير إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه، تتحدد في كل وظيفة من خلال توصيف العمل، والمهارات قد تكون فنية أو إنسانية أو ذهنية (فكرية) كما يلي:

– المهارات الفنية :

هي كل ما يتصل بالمعلومات والقدرات الفنية الخاصة بالفرد كمعرفته في النواحي الهندسية، برمجة الحاسبات...الخ.

– المهارات الإنسانية:

هي كل ما يتعلق بسلوك الفرد، وعلاقته بالآخرين وأسلوبه في التعامل معهم، مثل مقدرته على القيادة، التعاون، الاتصالات...الخ.

– المهارات الذهنية (العقلية):

قدرة الفرد على النظرة الشاملة الواسعة للأمور، أي قدرته على الإحاطة بحقائق الأمور، مثل قدرته على التخيل، الإبداع، التفكير الابتكار...الخ.

#### 4.5: الاستراتيجيات المعتمدة في إدارة التغيير :

أدت التطورات المتلاحقة والسريعة إلى ظهور استراتيجيات حديثة للتغيير أثبتت فعاليتها في زيادة كفاءة وإنتاجية المنظمات، من بين هذه الاستراتيجيات: إستراتيجية الجودة الشاملة، إستراتيجية إعادة الهندسة، وإستراتيجية تخفيض العمالة.

##### 1. إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة :

هي شكل من أشكال تسيير المنظمة، يركز على الجودة، ويعتمد على مشاركة كل الأفراد، ويهدف إلى التفوق على المدى الطويل بشكل يمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمناً. وتعتمد على المبادئ الآتية :

– التركيز على المستهلك وعلى العاملين؛

– تدعيم الأفراد وتدريبهم وتطوير مهاراتهم باستمرار؛

– التركيز على العمليات والنتائج معاً؛

– الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها والتحسين المستمر للجودة؛

– الاعتماد على الحقائق وعلى مناهج علمية في اتخاذ القرارات؛

– الاعتماد على نظام معلومات قوي وعلى التغذية المرتدة.

طبقت هذه الإستراتيجية بنجاح في العديد من المنظمات منها : British airways, Xerox, Royal Mail وغيرها ومكنتها من تخفيض شكاوى المستهلكين والعاملين ونسب حوادث العمل والتكاليف، ومن

## زيادة الحصة السوقية والأرباح والإنتاجية....

### 2. استراتيجية إعادة الهندسة (الهندرة) :

إن مفهوم الهندرة مشتق من كلمتي هندسة وإدارة، ويعرفها صاحب المفهوم مايكل هامر بأنها: « التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال أعمال معين لإدخال تحسينات جذرية في المقاييس الحيوية والهامة للأداء كالتكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة». تعتمد هذه الإستراتيجية على:

- التفكير بطريقة جديدة أي التخلي عن الافتراضات المسبقة والأفكار الحالية والتطلع إلى ما يجب أن يكون

- إعادة تصميم العمليات من خلال التغيير الوظيفي وإعادة توزيع الموارد والمهام أو التغييرات في الهياكل وفي السلوكيات أو الاعتماد على برامج التدريب المتواصل

- اعتماد تكنولوجيا متقدمة اعتمدت شركة IBM والعديد من الشركات العالمية هذه الإستراتيجية وكانت لها نتائج إيجابية وسمحت لها بتحقيق العديد من المزايا التنافسية نذكر البعض منها:

- اعتماد منهج الإدارة التعليمية والاهتمام بالإبداع والابتكار

- تحول ولاء الأفراد من المسؤولين نحو العملاء

- تحقيق فعالية وسرعة أكبر عند قيام العامل الواحد بعمليات متكاملة

- تسهيل انتقال المعلومات

فقد تمكنت شركة تأمين Atena life & Casualty مثلا من تقليص وقت انتظار الزبائن من أسابيع إلى دقائق ومن تكلفة العملية بنسبة 40% بتبنيها هذه الإستراتيجية

### 3. استراتيجية تخفيض حجم العمالة :

تقوم هذه الإستراتيجية على حذف بعض المستويات الإدارية وتقليص عدد العمال غير الأكفاء لتخفيض تكاليف التشغيل من خلال تحقيق ميزة التكلفة الأقل. تستمد هذه الإستراتيجية أهميتها من كونها تسمح ب:

- زيادة قدرة المنظمة على الاستجابة لمتغيرات بيئتها

- التركيز على برامج التنمية الإدارية لرفع مهارات العمال

- تخفيض التكاليف وتحقيق ميزة التكلفة الأقل

- تقوية المركز المالي للمؤسسة

التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة:

تواجه منظمات اليوم مجموعة من التحديات والتعقيدات التي لم تواجهها منظمات الأمس فقد أصبحت المنظمات تمارس نشاطاتها في قرية كونية بفعل التطور الذي شهدته تكنولوجيا المعلومات، وتوجه العالم نحو الانفتاح الاقتصادي، وإقامة الاتحادات الاقتصادية الإقليمية، وإلغاء الحواجز الجمركية والإدارية والتوجه نحو العولمة سواء على مستوى الإنتاج أو التسويق ومن أبرز التحديات التي تواجهها المنظمات اليوم :

#### 1. المنافسة العالمية:

لم تعد المنظمة واحدة محلية تستأثر بجزء من السوق المحلي أو تحتكره كما كانت الحال سابقاً، ولكنها أصبحت تواجه منافسة ضارية ليس من مثيلاتها من المنظمات الوطنية فحسب، ولكن من كافة المنظمات التي تنتج سلعاً متشابهة أو منافسة على وجه هذه البسيطة.

#### 2. تصميم المنظمة :

كان تركيز الإداريين على ضخامة الحجم والنمو أما الآن فقد أصبح التركيز على المنظمات الأصغر القادرة على التكيف والتي تتكون من أجزاء شبه مستقلة تعمل من خلال فرق عمل تشكل وفقاً للحاجة من المتطلبات المتغيرة. ويتم تصميم المنظمات الآن وفقاً لمفاهيم إدارة المشاريع أو المصفوفة أو الشبكة الإدارية.

#### 3. تحفيز العاملين:

يعتبر العاملون في العديد من منظمات اليوم شركاء للمالكين وزملاء للإداريين خلافاً لمبادئ السيد والمرؤوس التي سادت فيما مضى. ويساهم العاملون حالياً في المنظمات التي يعملون فيها كما يشاركون في أرباحها وإدارتها مما يحفزهم على بذل المزيد من الجهد والتفاني في خدمة منظماتهم والمساهمة في تحقيق نجاحاتها

#### 4. السرعة:

إننا نعيش في عصر السرعة، يحتاج المستهلكون لسلعتهم وخدماتهم أن تتوفر بأقصى سرعة ممكنة وعلى منظمات اليوم أن تستجيب لهذا المطلب الحيوي واضعة نصب عينيها عدم إهمال الجودة على حساب السرعة.

#### 5. تكنولوجيا الاتصالات:

نستطيع في عالم اليوم ربط موظفي المنظمة الواحدة بواسطة الكمبيوترات الشخصية بوحدة جمع وتحليل المعلومات المركزية. كما أصبح بالإمكان ربط أي منهم بإرجاء المعمورة المختلفة من خلال شبكات الانترنت والاستلايت والفاكس وغيرها من أدوات الاتصال العصرية. فقد يسرت التكنولوجيا المعاصرة الحصول على المعلومات وتشكيل فرق العمل اللازمة لأداء أية مهمة أو مشروع بغض النظر عن تعقيده أو مقومات إنجازه.

#### 6 - حالة مؤسسة اتصالات الجزائر «موبيليس»



## 1. التعريف بموبيليس:

ظلت الدولة محتكرة لقطاع البريد والمواصلات حتى سنة 2000، ونتج عن هذه الوضعية مشاكل كثيرة منها :

- غياب المنافسة،

- تمويل ذاتي ضعيف يرجع بالأساس إلى المعدلات المتدنية لتسديد الديون،

- خدمات سيئة وبطيئة.

كل هذا انعكس سلبا على أداء هذا القطاع محليا وبالمقارنة مع الدول المجاورة والعالم، مما أدى بالسلطات العمومية إلى اتخاذ جملة من التدابير لإصلاح هذا القطاع بهدف تطويره وتقديم خدمة ذات نوعية وبتكلفة معقولة.

وتجدر الإشارة أن القانون رقم 03-2000 المؤرخ في 5 أوت 2000 قد أنهى سنوات من الاحتكار وحدد القواعد الجديدة التي تيسر نشاط البريد والمواصلات تحت رقابة الدولة من خلال سلطة ضبط البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، مع فتح هذا النشاط للمنافسة.

تم إصلاح هذا القطاع من خلال إعادة هيكلة رأسمال المتعامل التاريخي (اتصالات الجزائر) إلى متعاملين هما:

- اتصالات الجزائر وتعتبر موبيليس فرع من هذه المجموعة وهي شركة ذات أسهم مختصة في مجال الهاتف النقال، وأول مزود لخدمة الاتصال بالجزائر، حصلت على استقلاليتها سنة 2003.

- بريد الجزائر واللدان ينشطان اليوم في محيط تجاري تحكمه متطلبات السوق منذ دخول أوراسكوم تيليكوم في جويلية 2001، وبعد ثلاث سنوات من فتح المنافسة في مجال الهاتف النقال، تجاوزت نسبة النمو 900% خلال هذه الفترة وكانت النتائج جد مشجعة، حيث بلغ عدد المشتركين 4 ملايين زبون موزعين بين المتعاملين الثلاثة (جيزي، موبيليس ونجمة) كما يأتي:

- جيزي: 2718000 مشترك أي 78% من سوق الهاتف النقال

- موبيليس: 640000 مشترك أي 19% من سوق الهاتف النقال

- نجمة: 105000 مشترك أي 3% من سوق الهاتف النقال

إن الأرقام السابقة تجاوزت بكثير توقعات المشرفين على القطاع اللذين كانوا يتوقعون 3 ملايين مشترك نهاية 2004، كما شهدت تكاليف هذه الخدمة انخفاضا مستمرا حيث وصل سعر شريحة موبيليس 0 دج سنة 2007 مقابل 26000 دج سنة 2000، هذه القفزة النوعية للأسعار كانت دون شك لصالح المستهلك.

لقد ارتفع عدد مشترك خدمات الهاتف المحمول في الجزائر إلى ما يقرب 28 مليون مستخدم وفقا لما أعلنه رئيس مجلس سلطة ضبط البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية الحكومية، وبهذا فالجزائر تأتي في المرتبة الثانية بعد مصر من حيث عدد المشتركين في شبكة المحمول بعد أن كان

هذا العدد في حدود 86 ألف مشترك سنة 2000.

## 2 - أهداف إدارة التغيير في شركة موبيليس:

بعد دخول أوراسكوم تيلكوم إلى السوق الجزائرية وتصدره المرتبة الأولى دون منازع، تبنت موبيليس إدارة التغيير منذ سنة 2003 وكانت تهدف من خلالها إلى

- زيادة فرص المنافسة واستقطاب المزيد من المشتركين
- سرعة الاستجابة للتغيرات
- تنمية الوعي الفني والثقافي لدى العاملين
- تطوير عرض الخدمات الهاتفية تنويعها وترقيتها
- تحسين جودة الخدمات المقدمة والوصول إلى المناطق الريفية والمعزولة

ولتحقيق الأهداف السابقة، كان لزاما على شركة موبيليس العمل على دعم عملية التغيير من خلال:

- رصد ومواكبة جميع التطورات في مجال الهاتف النقال
- التنسيق ومتابعة التقدم في تنفيذ برامج التغيير
- تدريب العمال من أجل اكتساب مهارات ومعارف جديدة تساعدهم على التحكم الجيد في التغييرات الحاصلة في أساليب العمل

## 3 - دراسة أثر إدارة التغيير على الميزة التنافسية لشركة موبيليس

يمكن اعتبار التحول الذي عرفه المشغل الرئيسي في الجزائر موبيليس سنة 2003 استقلالا كرد فعل طبيعي لما آلت إليه أوضاع سوق المحمول بالجزائر، حيث استحوذت عليها "جيزي" بفضل مرونتها وتسهيلها للحصول على خط محمول، ووجدت موبيليس نفسها في وضعية لا تحسد عليها، فكان لزاما عليها إدخال تغييرات كثيرة على نمط تسييرها قبل أن تغلق أبوابها، فبدأت تقتضي أثر "جيزي" وتعرض بدورها خدمات كبيرة للعملاء من تخفيضات كبيرة في الأسعار وتوسيع شبكة التغطية.

وبمرور الوقت بدأت موبيليس تستعيد ثقة الجزائريين وتمكنت خلال عام واحد من تحقيق المشترك رقم مليون في نهاية 2004 بعدما كانت تحوز على حوالي 200 ألف مشترك فقط بنهاية 2003 وتغطي شبكة موبيليس حسب تصريحات مسؤوليها تقريبا المساحة الإجمالية للجزائر.

ولم تكن هذه الشركة في جوان 2004 إلا شركة فتية تملك شبكة صغيرة ورثتها عن إدارة البريد والمواصلات ثم اتصالات الجزائر، حيث كان عدد عمالها 300، أما اليوم فيبلغ عدد مشتركها أزيد من 9 ملايين بشبكة تجارية تفوق 76 وكالة وأكثر من 20000 نقطة بيع موزعة عبر التراب الوطني.

تقدم شركة موبيليس العديد من الخدمات منها: كلمني، موبي كونكت، موبي بليس (+) وغيرها،

وهي تحتل المرتبة الأولى من حيث نوعية التغطية، حيث تغطي هذه الشبكة كامل التراب الوطني بنسبة تغطية تقدر بـ 96.7% وهي ذات نوعية جيدة.

واستطاعت هذه المؤسسة بفضل إدارة التغيير التي انتهجتها منذ سنة 2003 إلى كسب المزيد من الحصة السوقية، حيث أنها استطاعت خلال عام واحد أن تنتقل بعدد المشتركين من 1 مليون إلى 5 مليون (من 2004 إلى 2005)، والذي ترجم بزيادة في رقم الأعمال وعدد

## الخاتمة:

لكي يكون التغيير ناجحاً لا بد من الإعداد له من خلال الاتصال بمختلف الأطراف التي يمسه التغيير، ثم تقديم المعلومات الكافية عن الهدف من التغيير والحصول على رد فعل إيجابي وأخيراً تنفيذ التغيير، وإدارة المعوقات والمشاكل وردود الأفعال السلبية. واتخاذ القرار المناسب سواء بالاستمرار في التنفيذ، أو التعديل أو الإلغاء. ونختتم بالقول أن التغيير أمر محتوم لا يمكن لا رفضه ولا تجاهله بل مواجهته بوجود إدارة تغيير محكمة ومدروسة بدقة. وهذا ما سعت إليه شركة موبيليس وقد كانت النتائج المحققة دليل قاطع على نجاح استراتيجيات التغيير المتبناة التي مكنتها من استرجاع المكانة التي تليق بها كمتعامل عمومي في سوق الهاتف النقال. ولكن وبالرغم من ذلك فعلى موبيليس بذل المزيد من الجهود وانتهاج آليات جديدة لتطوير العلاقة بين المتعامل والزبون بالعمل الميداني والمستمر وتحسين نوعية الخدمات لمختلف شرائح زبائن الهاتف النقال.

## الإيجالات والمراجع

- 1 - سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مصر، مركز وايدسرفس للاستشارات والتطوير الإداري، 1422هـ - 2001م، ص 255.
- 2 - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، الأردن: دار الفكر ط2، 1425هـ - 1994م، ص 321.
- 3 - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 1424هـ - 2003م، ص 50.
- 4 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مصر: دار الجامعة الجديدة، 1423هـ - 2002م، ص 380.
- 5 - ناشرون: التغيير لمجابهة التغيرات سلبية الإدارة المثلى، مكتبة لبنان، بيروت، 2001م، ص 9.
- 6 - خضير كاظم، حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، إنعام الشهابي، السلوك التنظيمي، الأردن: اشراد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص 342.
- 7 - محمد بن يوسف النمران العطيات، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، ص 107.
- 8 - حمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، مصر: دار الجامعة الجديدة، 1423هـ - 2002م، ص 461.
- 9 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص 362.

- 10 - موسى اللوزي، المرجع السابق، ص 45.
- 11 - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، مصر: الدار الجامعية، 1421هـ-2000م، ص 181.
- 12 - عمر وصفي عقيلي، الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 1418هـ-1997م، ص 357.
- 13 - محمد رضا شندي، الجودة الكلية الشاملة والايزو 9000 بين النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، بيمكو، مصر، 1996، ص 28.
- 14 - فؤاد تنمية المنظمة و التطوير التنظيمي دار الصفاء للنشر القاهرة 1988م ص 80-81.
- 15 - سعيد يس عامر، المرجع السابق، ص 255.
- 16 - صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 1426هـ-2005م، ص 68.
- 17 - إسماعيل محمد سيد، الدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، مصر: المكتب العربي الحديث، 1422هـ-1990م، ص 364.
- 18 - فاضل الصفار، مرجع سبق ذكره، ص 41.
- 19 - محمد أحمد عبد الجواد، يوميات مدير ناجح، قصة نجاح مدير ومنظمة، مصر، دار التوزيع والنشر الإسلامية، ط1، 1425هـ-2005م، ص ص : 108-109.
- 20 - مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة :مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الاداري في المنشآت المتخصصة، مصر: الدار الجامعية، 1423هـ-1424هـ/2002م-2003م، ص 388.
- 21 - جمال الدين العويسات، مبادئ الإدارة الجوائر : دار الهومة للطباعة والنشر والتوزيع، 1426هـ-2005م، ص 55.
- 22- Jean Brilman, *Les Meilleures pratiques du management au cœur de la performance*, édition d'organisation, 3<sup>e</sup> éd, 2000, P 363.
- 23 - مأمون الدراك، طارق الشبلي، «الجودة في المنظومات الحديثة» دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص 220.

## تأثير التشارك المعرفي في ممارسة التعلم التنظيمي في مطاحن مجمع عمر بن عمر بقالة

الدكتور: ججيق عبد المالك ، الأستاذة: عبيدات سارة  
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير  
جامعة باجي مختار عنابة - الجزائر

### الملخص

هدفت هاته الدراسة إلى محاولة تبين و إبراز مدى تأثير التشارك المعرفي في ممارسة التعلم التنظيمي في مطاحن مجمع عمر بن عمر بقالة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير نموذجا يتكون من متغير مستقل المتمثل في التشارك المعرفي ومتغير تابع المتمثل في التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثة (الفردية، الجماعية والمؤسسية ككل). كما تم تصميم استبانة وزعت على عينة مكونة من 356 عاملا أي بنسبة 55% من مجتمع الدراسة، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS للعلوم الاجتماعية لتحليل البيانات و فحص الفرضيات. كشفت النتائج عن مستوى توافر ايجابي للتشارك المعرفي في ممارسة التعلم التنظيمي في المؤسسة المبحوثة، وبناءا على ذلك توصي الدراسة بضرورة تدعيم التعلم المستمر من خلال خلق بيئة تعاونية تشجع على تبادل الأفكار وتقاسم المعارف .

**الكلمات المفتاحية:** التشارك المعرفي، التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم التنظيمي، مطاحن عمر بن عمر

### Résumé

Cet article vise à détecter l'impact de la question relative au partage des connaissances dans les pratiques d'apprentissage organisationnel au sein des Moulins du Groupe Amor Benamor situé à Guelma. Pour atteindre les objectifs de l'étude, les chercheurs ont développé un modèle composé de deux variables : la variable indépendante représentée par le partage des connaissances et la variable dépendante représentée par les trois niveaux de l'apprentissage (individuel, collectif, organisationnel).

Un questionnaire a été conçu et distribué à 356 travailleurs, soit un taux de 55% de l'échantillon global. Le traitement des données statistiques et les tests des hypothèses de recherche sont réalisés par le logiciel SPSS (version 19).

Les résultats ont révélé l'existence d'un niveau positif de partage des connaissances dans les pratiques d'apprentissage organisationnel au sein de l'entreprise étudiée. En outre, l'étude a également formulé un ensemble de recommandations dans la perspective de

renforcer l'apprentissage dans un environnement favorisant la coopération et le partage des connaissances.

**Mots clés :** *partage des connaissances, l'apprentissage individuel, l'apprentissage collectif, l'apprentissage organisationnel, Moulins Amor Benamor.*

## مقدمة

إن التحول إلى اقتصاد المعرفة فرض على المؤسسات الاقتصادية ضرورة الاستثمار في أصولها الفكرية المتمثلة في رأس المال المعرفي والكفاءات من خلال تبني الممارسات الإدارية الحديثة التي تدعم كفاءتها على التكيف والتأقلم مع الضغوطات الآنية للمحيط الاقتصادي وتحدياته المستقبلية. والتعلم التنظيمي يعتبر من أهم الممارسات التي تساهم بفعالية في تدعيم المخزون المعرفي خاصة وأنه يعد بمثابة آلية إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية وتطوير كفاءتهم عن طريق تعميق معارفهم وتجديدها بما يقود إلى تفجير طاقتهم الإبداعية، كما يمثل أيضا القاعدة الأساسية للابتكار والمفتاح الأساسي لخلق القيمة المضافة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالنسبة للمؤسسات التي تريد تحقيق التميز والتحول إلى مؤسسات متعلمة لديها مرونة في الاستجابة إلى التغيرات. وفي هذا السياق يجدر الإشارة إلى أن ممارسة التعلم التنظيمي بصفة مستمرة في الواقع الميداني وعلى كافة المستويات التنظيمية تتطلب تطبيق الأساليب الإدارية المتطورة التي تعد كركائز أساسية تضمن التسيير الاستراتيجي للمعارف والكفاءات، ولعل ابرز هذه الأساليب هو تطبيق أسلوب التشارك المعرفي الذي يعتبر كرافعة إستراتيجية تضمن ديناميكية العلاقات التفاعلية والتبادلية بين الأفراد من خلال تحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات جماعيا، والتعاون على مواجهة ظروف العمل الصعبة، وكذلك تبادل وتقاسم المعارف سواء الظاهرة أو الضمنية.

## مشكلة الدراسة

في ظل السياق الحالي الذي تفرضه عولمة المنافسة تواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تحديا كبيرا من أجل تنافسيتها واندماجها في الاقتصاد العالمي الجديد ويجب عليها أن تمارس ميدانيا التعلم التنظيمي وبصفة متواصلة بتبني الأساليب الحديثة التي تساهم في تطوير التسيير الاستراتيجي للمعارف والكفاءات.

وتدور إشكالية البحث حول التساؤل الرئيسي التالي :

ما مدى تأثير التشارك المعرفي في ممارسة التعلم التنظيمي في مطاحن مجمع عمر بن عمر؟

ويمكن تجزئة التساؤل الرئيسي إلى التساؤلات الفرعية التالية :

ما مدى تأثير التشارك المعرفي في ممارسة التعلم الفردي في مطاحن مجمع عمر بن عمر؟

ما مدى تأثير التشارك المعرفي في ممارسة التعلم الجماعي في مطاحن مجمع عمر بن عمر ؟  
ما مدى تأثير التشارك المعرفي في ممارسة التعلم على مستوى المؤسسة ككل في مطاحن مجمع عمر بن عمر ؟

### فرضيات الدراسة

على ضوء التساؤلات التي وردت سابقا، يمكن صياغة الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية : يوجد تأثير ايجابي للتشارك المعرفي في ممارسة التعلم التنظيمي في مطاحن مجمع عمر بن عمر .

وتنبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الأولى : يوجد تأثير ايجابي للتشارك المعرفي في ممارسة التعلم الفردي في مطاحن مجمع عمر بن عمر .

الفرضية الفرعية الثانية : يوجد تأثير ايجابي للتشارك المعرفي في ممارسة التعلم الجماعي في مطاحن مجمع عمر بن عمر .

الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد تأثير ايجابي للتشارك المعرفي في ممارسة التعلم على مستوى المؤسسة ككل في مطاحن مجمع عمر بن عمر .

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها محاولة لتسليط الضوء حول موضوع إداري حديث يهم جميع المؤسسات الاقتصادية في ظل بيئة أعمال تتميز بدرجة عالية من التعقد حيث من خلال هذا البحث سيتم تناول الأهمية الإستراتيجية لتطبيق التشارك المعرفي في تفعيل عملية التعلم على كافة المستويات التنظيمية، كما حاول الباحثان أيضا دراسة وتحليل واقع ممارسة التشارك المعرفي والتعلم التنظيمي في مطاحن مجمع عمر بن عمر والتعرف على مدى وجود علاقة تأثيرية بينهما وتقديم التوصيات الضرورية التي من شأنها أن تدعم ديناميكية ممارسة التعلم التنظيمي من خلال أسلوب التشارك المعرفي القائم على تقاسم المعارف.

### أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على درجة ممارسة التشارك المعرفي والتعلم التنظيمي في مطاحن مجمع عمر بن عمر
- محاولة معرفة مدى تأثير التشارك المعرفي في ممارسة التعلم على المستوى الفردي، المستوى الجماعي ومستوى المؤسسة ككل في مطاحن مجمع عمر بن عمر.

## الدراسات السابقة

- يمكن إيجاز أهم الدراسات التي تناولت التشارك المعرفي والتعلم التنظيمي في ما يلي :
- دراسة (Beverly.A.Wagner ; 2003) التي ركزت على توضيح أهمية فرق العمل ودورها الفعال في تبادل المعارف وتدعيم التعلم حيث توصلت إلى أن الاتصالات الأفقية والراسية تشجع على خلق علاقات تفاعلية بين أعضاء الفريق تؤدي إلى نشر المعرفة وتقاسم المبادئ التنظيمية وخلق لغة مشتركة<sup>(1)</sup>.
  - دراسة (Daniel.B et Jocelyne.L ; 2003) التي سعت إلى تحديد العلاقة الترابطية الموجودة بين تطبيق معايير ISO 9000 / 2000 كأداة لإدارة المعارف والتعلم التنظيمي بالمؤسسات المتوسطة والصغيرة بفرنسا<sup>(2)</sup>.
  - دراسة (Jen-T-Yung ; 2004) التي تناولت دور التشارك المعرفي بين الموظفين في تدعيم الفعالية التنظيمية حيث تم قياس بعض العوامل التي تعرقل تقاسم ونقل المعرفة من خلال إجراء مقارنة بين فندقين<sup>(3)</sup>.
  - دراسة (Susana.p.L ; 2005) التي أظهرت مدى أهمية التعلم التنظيمي لأداء الأعمال في عينة من المؤسسات الاسبانية حيث أشارت النتائج الإحصائية إلى وجود اثر ايجابي للتعلم في كل من الابتكار والقدرة التنافسية<sup>(4)</sup>.

## خطة الدراسة

من اجل انجاز هذا البحث تم تقسيم الدراسة إلى جزئين، الأول تناول المفاهيم النظرية الأساسية حول التعلم التنظيمي والتشارك المعرفي ، أما الجزء الثاني يتمثل في دراسة تطبيقية خصصت لمعالجة وتحليل مدى تأثير التشارك المعرفي في ممارسة التعلم التنظيمي في مطاحن مجمع عمر بن عمر.

## الجزء النظري

### التعلم التنظيمي

#### مفهوم التعلم التنظيمي :

يعتبر التعلم التنظيمي احد المصطلحات الحديثة في الفكر الإداري حيث ظهرت أولى محاولات تحديد مفهومه في عام 1978 من قبل (Argyris et Schon) في كتابهما (Organizational learning) إذ قدما سؤالاً مفاده هل يجب على المنظمات أن تتعلم ؟ ، وعرفاه على انه تلك السيورة التي تساهم في حل المشكلات من خلال اكتشاف الأخطاء وتصحيحها<sup>(5)</sup> ، ويرى (Huber ; 1991) أن التعلم التنظيمي هو عملية توظيف المعلومات والمعارف المكتسبة لتغيير الأنماط السلوكية في المؤسسة<sup>(6)</sup> ، كما يصفه (Marc.I) (1994) بالعملية الاجتماعية الناتجة عن تفاعلات الأفراد والتي تهدف إلى إنتاج معارف تنظيمية<sup>(7)</sup>



، أما (Chrlotte.F; 2009) (عرفت التعلم التنظيمي على انه سيرورة جماعية تضمن خلق واكتساب المعرفة في المؤسسة<sup>(8)</sup>)، في حين (Jean.M.P ; 2011) عرفه على انه عملية هدفها توسيع وتغيير نظم المعارف والقيم، تحسين القدرات على حل المشكلات وتغيير الإطار المرجعي للأفراد داخل المؤسسة<sup>(9)</sup>. وفي هذا الصدد يمكن أن نستنتج التعريف الآتي للتعلم التنظيمي: « هو تلك العملية المستمرة التي تحدث نتيجة العمل الجماعي الديناميكي، هدفها اكتساب وتطوير معارف تساهم في تدعيم كفاءة المؤسسة ومواردها البشرية في حل المشكلات ومواجهة المستقبل بفاعلية. »

### أهمية التعلم التنظيمي

تبرز الأهمية الإستراتيجية للتعلم التنظيمي حسب (عمرو صفي عقيلي؛ 2005) في ما يلي<sup>(10)</sup>:

- اكتساب الموارد البشرية معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة تمكنها من أداء أعمال جديدة في المستقبل.
- رفع كفاءة المؤسسة الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية.
- تدعيم القدرة على الإبداع والابتكار لدى الموارد البشرية.

وقد أشار (Gérard Koenig ; 1994) إلى أن التعلم التنظيمي يؤدي إلى تحقيق التعاون والمشاركة بين أعضاء المؤسسة في إعداد كفاءات جديدة من خلال نقل الأفكار وتقاسم الممارسات العملية، وكذلك عن طريق خلق علاقات تفاعلية بين الكفاءات المتوفرة<sup>(11)</sup>.

مستويات التعلم التنظيمي :

يتميز (Senge ; 1990) بين ثلاثة أنواع من عمليات التعلم حسب المستوى التنظيمي كالآتي :

- التعلم على المستوى الفردي : هو التغيير الدائم نسبيا في سلوك الفرد يحدث نتيجة للخبرة أو المعرفة المكتسبة من التجارب والممارسات السابقة التي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية بشكل معين<sup>(12)</sup>.

- التعلم على المستوى الجماعي : يحدث كنتيجة للعلاقات التفاعلية بين أعضاء جماعة العمل التي تؤدي إلى اكتساب وتبادل المعرفة و المعلومات<sup>(13)</sup>، كما عرفته (Madelon.E ; 2004) على انه عملية تطوير المهارات والمعارف التي تساهم في تكوين الكفاءات الجماعية<sup>(14)</sup> من خلال فرق العمل التي تشجع على الحوار بين الأعضاء وتبادل الأفكار والمعارف وإثارة القدرة الجماعية على توليد أفكار جديدة مبتكرة للتعامل مع المشكلات<sup>(15)</sup>.

- التعلم على مستوى المؤسسة ككل : أي تحويل ما تم تعلمه إلى سياسات، إجراءات، ثقافة تنظيمية، هياكل واستراتيجيات رسمية<sup>(16)</sup>، وتخزين كل ذلك في الذاكرة التنظيمية التي تعتبر المستودع الذي يخزن فيه معرفة المؤسسة من اجل الاستخدام المستقبلي أو هي التعلم المخزن من تاريخ المؤسسة الذي يمكن استخدامه في صنع القرارات<sup>(17)</sup>.

وفي هذا السياق أشار (Olivier.M et autres ; 2007) إلى أن التعلم على مستوى المؤسسة ككل والتعلم الفردي هما عمليتان متكاملتان ومترابطتان حيث التعلم على مستوى المؤسسة يركز على مهارات ومعارف وسلوكيات الأفراد التي تشكل روتينيات جماعية ، وبمعنى آخر يمكن القول أن هناك تغذية متبادلة بين المؤسسة والأفراد عن طريق المشاركة والتقسام<sup>(18)</sup> .

## التشارك المعرفي

### مفهوم التشارك المعرفي

تمثل المعرفة ثروة حقيقية للمؤسسات الاقتصادية كونها المصدر الأساسي للقيمة المضافة ومفتاح حل المشكلات خاصة إذا تم توظيفها بالطريقة الصحيحة بما يؤدي إلى ترجمتها إلى أداء فعال ؛ وتصنف المعرفة حسب Nonaka et Takeuchi إلى :

- معرفة ظاهرة : هي معرفة رسمية ، منظمة ، مرمزة ، معبر عنها وقابلة للنقل والتعلم بسهولة ، يمكن إيجادها مجسدة في منتجات المؤسسة وخدماتها ، إجراءات العمل والخطط ، ومعايير تقييم الأعمال<sup>(19)</sup> .

- معرفة ضمنية : هي تلك المعرفة التي يمتلكها الأفراد والمخزنة في عقولهم ، فهي غير رسمية ومن الصعب التعبير عنها أو تناقلها كونها مرتبطة بالكفاءات الفردية<sup>(20)</sup> .

لقد وضع (Zmud ; 2000) أن عملية توليد المعرفة لا تؤدي إلى التفوق في الأداء إذ لم يتم المشاركة فيها مع الآخرين<sup>(21)</sup> ، حيث عرف (Paul.H ; 1999) التشارك المعرفي بالعلاقة التي تنشأ بين طرفين على الأقل ، فالطرف الأول هو الذي يمتلك المعرفة ويعبر عنها بوعي وطوعية ، أما الطرف الآخر هو الذي يكتسب المعرفة ويدركها<sup>(22)</sup> ، في حين (Lee.J ; 2000) عرف التشارك المعرفي بمجموعة من الأنشطة التي تساهم في نقل ونشر المعرفة بين الأفراد ، المجموعات والمؤسسات<sup>(23)</sup> ، أما Hoof (Fand.W) ; 2004 وصف التشارك المعرفي بعملية تبادل وتقاسم المعارف بين مجموعة من العاملين التي تؤدي إلى خلق معارف تنظيمية جديدة<sup>(24)</sup> في هذا الصدد يمكن أن نستنتج التعريف الآتي للتشارك المعرفي : هو واحد أهم أنشطة الإدارة الدينامكية للمعرفة ، هدفها تطوير القدرات الفكرية للموارد البشرية وتدعيم المخزون المعرفي للمؤسسة من خلال نقل وتبادل المعرفة الضمنية والصريحة . إن عملية انتقال المعرفة هي الخطوة الحاسمة نحو تحقيق التشارك المعرفي حيث عرفها 2003 (Coakes) على أنها إيصال المعرفة المناسبة في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة<sup>(25)</sup> . وتحدث عملية نقل المعرفة من خلال<sup>(26)</sup>

- التبادل (Exchange) : أي المشاركة في المعرفة الظاهرة عن طريق نقلها بين الأفراد والجماعات والمؤسسات من خلال استخدام الاتصالات.

- التنشئة (Socialisation) : مشاركة ونقل المعرفة الضمنية بما يؤدي إلى خلق معرفة ضمنية أخرى جديدة .

### أهمية التشارك المعرفي :

- حدد (Gurteen ;1999) أهمية التشارك المعرفي في ما يلي<sup>(27)</sup> :
- خلق وتوليد معارف جديدة تؤدي إلى اكتساب الميزة التنافسية .
  - دوران المعرفة بين جميع الأفراد يضمن استمراريته وبقائها في المؤسسة، وبالتالي عدم فقدانها في حالة خروج بعض الكفاءات .
  - أما (Mitchell ;2008) أشار إلى أن انتقال المعارف من فرد إلى آخر سيساهم في خلق القيمة المضافة على مستوى الأنشطة التنظيمية<sup>(28)</sup> .
  - كما أكد في نفس السياق (Pedler et al ; 1996) أن تقدم المؤسسات وتطور قدراتها التنافسية مرتبط بمدى قدراتها على تطوير أنظمة اكتساب ومشاركة المعرفة التي تسهل تعلم جميع الموارد البشرية<sup>(29)</sup>.

### أشكال مشاركة المعرفة

- يشير (Marquardt ;2002) إلى أن المعرفة يتم التشارك فيها داخل المؤسسات إما بشكل مقصود أو بشكل غير مقصود حسب ما هو موضح في الجدول رقم 1 .

جدول رقم 1. أشكال مشاركة المعرفة

| الشكل المقصود                                                                                                                                                                                                                                                                                        | الشكل غير المقصود                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- الاتصالات الفردية المبرمجة.</li> <li>- الأساليب المكتوبة: مذكرات، تقارير، نشرات دورية ومختلف المطبوعات الداخلية.</li> <li>- الأشرطة الصوتية، الفيديو، عقد المؤتمرات والندوات الداخلية، برامج التدريب، إجراء التنقلات وتدوير الأعمال بين الأعضاء.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الشبكات غير الرسمية</li> <li>- القصص والأساطير</li> </ul> |

من إعداد الباحثين بالاعتماد على: عبد السلام نجادات ، واقع نقل المعرفة والتشارك بها في ظل العولمة ، المؤتمر العلمي الدولي بعنوان عولمة الإدارة في عصر المعرفة ، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 15/17 ديسمبر 2012، ص8

### متطلبات ومعوقات التشارك المعرفي

هناك مجموعة من المتطلبات الضرورية لضمان ديناميكية وفعالية عملية التشارك المعرفي داخل المؤسسة، وفي ما يلي أهمها :

- الهيكل التنظيمي المناسب : بدون تبادل المعلومات بين الأفراد لا يمكن أن يحدث التعلم، لذلك يجب على المؤسسة أن تحرص على تصميم هيكل تنظيمي يتيح فرصة تقاسم المعارف بشفافية، كما يسمح بخلق بيئة عمل تدعم الانفتاح في الاتصالات وزيادة المشاركة في المعلومات<sup>(30)</sup>.
- فرق العمل : تتطلب عملية التشارك المعرفي تكوين فريق عمل تسوده الثقة المتبادلة بين الأعضاء،



صناعة المواد الغذائية (عجائن، مصبرات، سميد)، تنمية زراعة الطماطم ومؤخرا بدأت الاستثمار في مجال التطوير العقاري. تتميز منتجات المجمع بجودة عالية مكنتها من اختراق الأسواق العالمية (فرنسا، إيطاليا، بلجيكا، كندا ...) وقد شارك في عدة تظاهرات اقتصادية أوروبية بهدف تسويق منتجاته وكسب ثقة السوق العالمي.

### مجتمع وعينة الدراسة

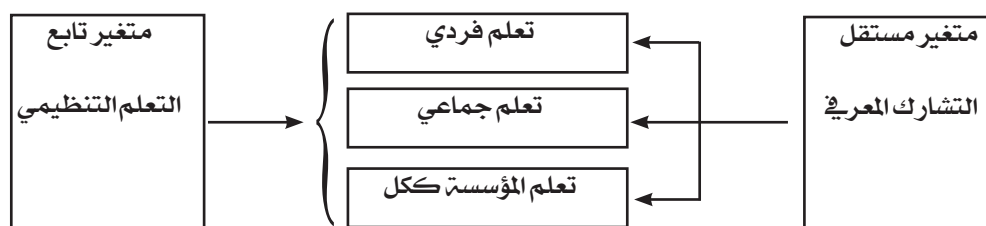
يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفين مطاحن مجمع عمر بن عمر بقالة البالغ عددهم 648 موظفا، وقد تم اختيار عينة تمثل 55% من كل مستوى وظيفي حيث تم توزيع 356 استبانة على أفراد العينة واسترجع 186 استبانة وتم استبعاد 45 استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي وبالتالي أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 141 استبانة أي نسبة 21,75% من مجتمع الدراسة، والجدول الآتي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي للعاملين في مطاحن المجمع :

جدول رقم 2: عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي للعاملين.

| المستوى الوظيفي | عدد الموظفين | العينة | نسبة العينة |
|-----------------|--------------|--------|-------------|
| إطارات          | 96           | 53     | 55%         |
| عون إداري       | 68           | 37     | 55%         |
| منفذين          | 484          | 266    | 55%         |

### نموذج الدراسة

قام الباحثان بتطوير نموذجا للدراسة انطلاقا من مراجعة وتحليل الدراسات المتعلقة بالموضوع حيث تم تحديد التشارك المعرفي كمتغير مستقل والتعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثة ( فردي ، جماعي ، مؤسستي ) كمتغير تابع. الشكل رقم 1: نموذج الدراسة



ومؤسسة ككل. ) كمتغير تابع. والشكل أسفله يوضح نموذج الدراسة :

### أداة الدراسة

لجمع البيانات قام الباحثان بتصميم استبيان وفق سلم ليكرت الخماسي الذي غطى المحاور التالية :

- محور الأول: يتعلق بالمعلومات العامة حول خصائص أفراد عينة الدراسة.



من 5 سنوات. أما بالنسبة للمستوى التعليمي لاحظنا أن أغلبية أفراد العينة مستواهم جامعي إذ بلغت نسبتهم 37 % بينما نسبة 32 % منهم لديهم مستوى ثانوي في حين نسبة 31 % منهم لديهم جدول رقم 4. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على فقرات

## المتغير التابع

| الفقرات | التشارك المعرفي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---------|-----------------|-----------------|-------------------|--------|
| 9 - 1   | $\Sigma$        | 3,92            | 0,75              | متوسطة |

مستوى متوسط .

يشير الجدول رقم 4 الى أن درجة ممارسة التشارك المعرفي في مطاحن مجمع عمر بن عمر متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة 3,92 وانحراف معياري 0,75 إذ تبين من النتائج الإحصائية اتفاق الأفراد المستجوبين على أن الموظفين يشتركون في اتخاذ القرارات ووضع خطط العمل الخاصة بالأقسام أو المصلحة التابعين لها بمتوسط حسابي يقدر ب3,42 وانحراف معياري 1,17 وهذا ما يفسر بثقة المسؤولين في قدراتهم ومعارفهم، كما أكد المبحوثين أن مستوى التعاون بين الموظفين لإنجاز المهام مرتفع حيث قدر متوسط حسابه ب4,35 وانحراف معياري 0,98 مما يدل على أن إدارة المجمع تركز بدرجة متوسطة على بناء الثقة المتبادلة بينهم من اجل نشر المعرفة وتبادلها أي بمتوسط حسابي قيمته 3,87 بانحراف معياري 0,99 في حين حصلت الفقرة الخاصة بتدعيم الاتصالات المباشرة والكثيفة على متوسط حسابي يقدر ب4,37 وانحراف معياري 0,85 أي درجة اهتمام مرتفعة تثبتتها الفقرة الخاصة بتوفير مختلف الأدوات والتقنيات التكنولوجية المسهلة لتبادل المعلومات التي قدر متوسط حسابها ب4,35، وأشارت أيضا النتائج الإحصائية إلى أن مطاحن المجمع تعتمد بدرجة مرتفعة على أسلوب العمل الجماعي أي بمتوسط حسابي قدره 4,00 وذلك بهدف ضمان ديناميكية انتقال المعرفة وتبادل الخبرات من خلال الاهتمام بتكوين جماعات أو فرق العمل لأداء المهام، أما في ما يتعلق بدرجة اهتمام مطاحن المجمع بتدعيم المخزون المعرفي للموظفين من خلال تنظيم الندوات واللقاءات الدورية فهي متوسطة بلغ متوسط حسابها 3,03 بانحراف معياري 1,22.

جدول رقم 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على

الفقرات المتعلقة بمتغير التعلم التنظيمي في مجمع عمر بن عمر

| التعلم التنظيمي                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| 1 التعلم الفردي                          | 3,50            | 1,26              | متوسطة |
| 2 التعلم الجماعي                         | 3,37            | 0,90              | متوسطة |
| 3 تعلم المؤسسة ككل                       | 3,63            | 0,92              | متوسطة |
| المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام | 3,50            | 0,88              | متوسطة |

من خلال النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول رقم 5 يتبين أن درجة ممارسة التعلم الفردي في مطاحن مجمع عمر بن عمر متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة 3,50 وبانحراف معياري 1,26 وهذا ما يفسر بتركيز الأفراد على مناقشة الأخطاء بصراحة والاستفسار عن رأي الآخرين إذ تحصلت الفقرة المتعلقة بالحوار وإثارة الأسئلة على متوسط حسابي قيمته 3,16، كما يتعاملون أيضا مع المشكلات التي يواجهونها على أنها فرص للتعلم في حين أكد الأفراد المبحوثين أنهم يساعدون بعضهم البعض بدرجة مرتفعة أي بمتوسط حسابي قيمته 4,13 وبانحراف معياري 1,02 وتحصلت الفقرة الخاصة بتخصيص وقتا للتعلم على درجة متوسطة أي قيمة 3,23 كما اتفقت عينة الدراسة المستجوبة أن شركتهم تكافئهم عن تعلمهم لأشياء جديدة بدرجة ضعيفة أي بمتوسط حسابي قدره 2,97 وبانحراف معياري 1,27 وهذا ما يفسر بضعف اهتمام الشركة محل الدراسة بالتدعيم المالي للتعلم حيث حصلت الفقرة الخاصة بالتحفيز المادي للتعلم على متوسط حسابي قيمته 2,87 وبانحراف معياري 1,38؛ أما في ما يخص التعلم الجماعي فإنه يمارس بدرجة متوسطة أي بمتوسط حسابي قيمته 3,37 وبانحراف معياري 0,90 حيث أشار المبحوثين إلى أن هناك تفاهم وتعاون بين أعضاء الفريق على كيفية أداء المهام بصفة منسجمة ومتكاملة بمتوسط حسابي قدره 3,87 وانحراف معياري 1,08، وهذا ما يفسر بتعاقد أعضاء الفريق وتميزهم بالانفتاح والمرونة في التفكير مما يسهل تبادل الخبرات وتقاسم المعرفة، إذ تحصلت الفقرة الخاصة بتغيير أعضاء المجموعة لأفكارهم نتيجة للمناقشة والحوار الجماعي على متوسط حسابي قيمته 3,26 كما بلغ المتوسط الحسابي للفقرة المتعلقة بتعامل أعضاء المجموعة بالتساوي بغض النظر عن وظائفهم أو ثقافتهم أو أي خلافات أخرى قيمة 3,00 بينما الفقرة الخاصة بمناقشة أعضاء المجموعة للأحداث والمشكلات التي تواجههم بلغ متوسط حسابها 3,84 أي بدرجة متوسطة، أما في ما يتعلق بمكافأة الشركة للفرق على انجازاتها فإنها ضعيفة أي بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,71 بالرغم من أن المبحوثين أكدوا على توفر الوقت الكافي لمجموعات العمل لتبادل الأفكار ومحاولة تحسين الأداء الجماعي بمتوسط حسابي يبلغ 3,06؛ وبالنسبة للتعلم على مستوى المؤسسة ككل فإن مستوى ممارسته متوسط إذ بلغ المتوسط الحسابي قيمة 3,63 وبانحراف معياري 0,92 وهذا ما يدل على اهتمام مطاحن المجمع محل الدراسة بالتعلم واستقطاب المعارف والخبرات من المصادر الداخلية والخارجية بدرجة متوسطة أي بمتوسط حسابي قيمته 3,77 وكذلك حرصها بدرجة متوسطة على تخزين تلك المعارف في قاعدة بيانات من أجل جعلها متاحة لجميع الموظفين وهذا حسب ما أكدته عينة الدراسة أي بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,48، وتبين أيضا أن أعضاء التنظيم يميلون إلى التفكير الشمولي بمتوسط حسابي قيمته 3,87 وغيرون أساليب تفكيرهم وعملهم بمتوسط حسابي يبلغ 3,68 كما تعتمد الشركة محل الدراسة بدرجة متوسطة على أنظمة قياس الأداء وهذا يعتبر مؤشرا على تدعيم التغذية العكسية التي تضمن تحديد الفجوة بين الأداء المتوقع والفعلي، في حين اهتمامهم بالتكوين مرتفع حصل على متوسط حسابي قدره 4,03 وهذا ما يضمن تعلم واكتساب مهارات ومعارف جديدة، وتحصلت الفقرة المتعلقة بتشجيع الموظفين على اخذ بعين الاعتبار في قراراتهم وجهة نظر الزبائن على وسط حسابي قدره



جدول رقم 6. معامل الارتباط بين التشارك المعرفي والتعلم التنظيمي في مطاحن مجمع

عمر بن عمر

| نوع العلاقة   | معامل الارتباط | تعلم تنظيمي تشارك معرفي |
|---------------|----------------|-------------------------|
| علاقة ايجابية | 0,57           | تعلم فردي               |
| علاقة ايجابية | 0,88           | تعلم جماعي              |
| علاقة ايجابية | 0,87           | تعلم مؤسسة ككل          |

مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,01$

3,76 و بانحراف معياري 1,39 أما الفقرة التالية» يدعم المديرون الموظفين ويوجههم نحو تنفيذ خطة وأهداف الشركة» بلغ متوسط حسابها قيمة 3,74 و بانحراف معياري 1,18.

بملاحظة الجدول رقم 6. يمكن استنتاج أن هناك علاقة ايجابية بين التشارك المعرفي والتعلم التنظيمي في مطاحن مجمع عمر بن عمر ، وهذا يعني انه كلما زادت درجة ممارسة التشارك المعرفي زادت درجة ممارسة التعلم التنظيمي على المستوى الفردي، الجماعي والمؤسسة ككل ؛ كما يتضح أن أقوى علاقة ايجابية كانت بين التشارك المعرفي والتعلم الجماعي بمعامل ارتباط بلغ 0,88 وهذا ما يدل على اهتمام

جدول رقم 7: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

| معنوية T | T المحسوبة | T الجدولية | R2    | R     |
|----------|------------|------------|-------|-------|
| 0,000    | 9,65       | 1,21       | 0,763 | 0,873 |

مطاحن عمر بن عمر بالعمل الجماعي من خلال بناء فرق العمل لاداء المهام وحرصها على خلق جو عمل تعاوني مبني على أساس العلاقات التفاعلية بين الأعضاء وفعالية الاتصالات.

يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار البسيط الموضحة في الجدول رقم 7 وجود اثر دال إحصائيا للتشارك المعرفي في ممارسة التعلم التنظيمي في مطاحن مجمع عمر بن عمر حيث بلغت قيمة T المحسوبة 9,65 وهي أعلى من قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,01$  ، كما تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط

جدول رقم 8. نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية

| معنوية T | T المحسوبة | T الجدولية | R2   | R    | الفرضية الفرعية   |
|----------|------------|------------|------|------|-------------------|
| 0,001    | 3,79       | 0,25       | 0,33 | 0,57 | الفرضية الفرعية 1 |
| 0,000    | 9,96       | 1,74       | 0,77 | 0,88 | الفرضية الفرعية 2 |
| 0,000    | 9,63       | 1,25       | 0,76 | 0,87 | الفرضية الفرعية 3 |

إلى أن التشارك المعرفي يفسر ما نسبته 76,3% من التباين في ممارسة التعلم التنظيمي مما يدل على أهمية التشارك المعرفي في تدعيمه وبناء على ذلك تقبل الفرضية الرئيسية.

تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط المبينة في الجدول رقم 8 إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتشارك المعرفي في ممارسة التعلم الفردي، التعلم الجماعي والتعلم على مستوى المؤسسة ككل في مطاحن مجمع عمر بن عمر حيث قيم T المحسوبة أعلى من قيم T الجدولية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,01$ ، وبناءا على ذلك تقبل الفرضيات الفرعية الثلاثة المنفردة عن الفرضية الرئيسية .

## الاستنتاجات

وصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها كما يلي:

- درجة ممارسة التشارك المعرفي في مطاحن مجمع عمر بن عمر متوسطة بلغت قيمة متوسط حسابها 3,92
- درجة ممارسة التعلم التنظيمي في مطاحن مجمع عمر بن عمر متوسطة بلغت قيمة متوسط حسابها 3,50
- توجد علاقة ارتباط ايجابية بين ممارسة التشارك المعرفي والتعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثة في مطاحن مجمع عمر بن عمر حيث أقوى علاقة ايجابية كانت مع التعلم على المستوى الجماعي .
- هناك اثر ايجابي لتطبيق عملية التشارك المعرفي في ممارسة التعلم على المستوى الفردي، الجماعي والمؤسسة ككل في مطاحن مجمع عمر بن عمر.

## التوصيات

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج في هذه الدراسة يوصي الباحثان بما يلي :

- ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالتعلم المستمر من خلال خلق بيئة تعاونية تسمح بتبادل الأفكار وتشجع على التساؤل والجدلية الايجابية.
- ضرورة تجاوز الأطر البيروقراطية والنظم الرسمية لتسهيل عملية تبادل المعلومات بين جميع المستويات الإدارية.
- ضرورة تدريب الأفراد وفرق العمل على كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفعالية مما ينعكس إيجابا على مشاركة المعرفة .
- تعزيز الثقة بين زملاء العمل من خلال تنظيم اللقاءات والاجتماعات بصفة دورية .
- تدعيم المشاركة في المعرفة من خلال تقديم المكافآت للأفراد وجماعات العمل.
- ضرورة الاعتماد على الإدارة بالمشاركة كأحد الأساليب الهامة التي تضمن ديناميكية انتقال المعرفة الظاهرة والضمنية .

## الخاتمة

بناءا على ما ورد سابقا يتضح جليا أن المؤسسات الاقتصادية التي تريد أن تضمن تميزها وتفوقها في ظل عصر المعرفة أصبحت مجبرة على ضرورة تطوير قدراتها وقدرات مواردها البشرية على التعلم المستمر الذي يمثل احد المصادر المهمة لتحقيق الميزة التنافسية، ولكي يتحقق ذلك لابد عليها أن تتبنى وتدعم عملية التشارك المعرفي التي تساهم بشكل فعال في جعل التعلم ممارسة ديناميكية تحدث على مستوى

الأفراد، الجماعات والمؤسسة ككل وهذا من خلال انتقال المعرفة والخبرات والتجارب على كافة المستويات التنظيمية، وما يمكن قوله عن واقع ممارسة التشارك المعرفي والتعلم التنظيمي في مطاحن مجمع عمر بن عمر هو أن هناك تطبيق ذو مستوى متوسط للتشارك المعرفي وهذا ما ساهم في تدعيم ممارسة التعلم على كافة المستويات، وفي الأخير يجدر الإشارة إلى أن نجاح ممارسة التعلم التنظيمي تتوقف على مدى تهيئة المؤسسة لبيئة عمل تشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحفز على خلق وتبادل المعارف بصفة دائمة .

## الإيجالات والمراجع

- 1-Baverly, A.Wagner : *Learning and knowledge transfer in partnering : an empirical case study*, Journal of knowledge management, 2003 , vol. 7, n°2, pp.111 - 112.
- 2-Daniel Benzech et Jocelyne Loos-Baroin : *Le Processus de certification ISO 9000 comme outil d'apprentissage organisationnel*, revue Science de gestion, Paris 2003, n°36, p.11.
- 3-Jen-Te Yang : *Job related sharing : Comparative case studies*, Journal of knowledge management, Emerald Group publishing Limited, 2004, vol.8, n°3, p.118.
- 4- Susana Pérez Lopéz et al : *Organizational learning as determining factor in business performance*, Emerald Group publishing Limited, 2005, vol. 12, n°3, p.227.
- 5-Chris Argyris et Donald.A.Schon : *Apprentissage organisationnel :Théorie-Méthode-Pratique*; Traduction de Marianne Aussanaire et Garcia Melgares, de Boeck Université, Paris, 2002, 1<sup>ère</sup> édition , p58.
- 6- إبراهيم الخلف الملكاوي : إدارة المعرفة - الممارسات والمفاهيم - مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ط1، ص 145.
- 7- Marc Ingham : *L'Apprentissage organisationnel dans les coopérations*, Revue française de gestion, Paris, janvier-février 1994, n° 97, p.109.
- 8- Charlotte Fillol : *L'Entreprise apprenante : le knowledge management en question ? Etude cas chez EDF*, L'harmattan, Paris, 2009, p. 51.
- 9- Jean Marie Peretti : *Dictionnaire des ressources humaines*, Vuibert, Paris, 2011 , 6<sup>e</sup> édition , p.17.
- 10- عمر وصفي عقيلي : إدارة الموارد البشرية - بعد استراتيجي -، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ط1، ص ص: 439 - 440 .
- 11- Yves Simon et Pratick Joffre : *Encyclopédie de gestion*, Economica, Paris , 1997 , Tome 1, p.174.
- 12 - مؤيد سعيد السالم : منظمات التعلم ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2008، ط2، ص 46 .
- 13- Valerie Sessa and Manuel London : *Work group learning*, Taylor and Français Group, USA, 2008, p5.
- 14- Madelon Evers : *Learning from Design*, Eberom , Amesterdam, 2004, p45 .
- 15- ناديا حبيب أيوب : دور التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى ، دورية الإدارة العامة ، الرياض ، مارس 2004، مجلد44، عدد1، ص .

- 16- مؤيد سعيد السالم ، مرجع سابق ، ص 63.
- 17- نجم عبود نجم: إدارة المعرفة- المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات -، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2005، ط1، ص 272.
- 18- Olivier Meier et autres : *La gestion du changement*, Dunod, Paris, 2007, p.223.
- 19- نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص 44.
- 20- Jean François Soutenain : *Management \_LMD\_*, édition Foucher, 2009, Paris, P45.
- 21- عبد السلام نجادات : واقع نقل المعرفة والتشارك بها في ظل العولمة ، المؤتمر العلمي الدولي بعنوان عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان ، طرابلس ، لبنان، 15/17 ديسمبر 2012 ، ص 7.
- 22- Paul hendriks : *Why share Knowledge ? the influence ICT the motivation for knowledge sharing, knowledge and process management* , Research article, 1999, vol. 6, n°2, p.1999.
- 23- Jae-Nam Lee : *The impact of knowledge sharing ,organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success*, Information and Management, Elsevier, 200, vol. 38, p.324.
- 24-Hsiu Fen Lin : *Knowledge sharing and firm innovation capability : an empirical study*, International journal of manpower , Emerald Group Publishing Limited, 2007, vol.28, n°34, p. 318.
- 25- عبد السلام نجادات، مرجع سابق، ص 7 .
- 26- مرجع نفسه ، ص 7.
- 27- Norizzati Azudin et al : *Knowledge sharing among workers : a study on their contribution through informal communication in cyber jaya Malaysian*, Knowledge Management and E-Learning, an International journal, Vol1, n°2, p.143.
- 28- Ibid, p.143.
- 29- Farhad Alipour et al : *Knowledge creation and transfer :Role of learning organization*, International journal of business Administration, August 2011, vol.2,n°3, p.63.
- 30- Stephen Robbins et autres : *Management - l'essentiel concepts et des pratiques-*, Pearson, Paris,2008,p.117.
- 31- Ibid, p270 .
- 32- Ibid, p271 .
- 33- أسهمان ماجد الطاهر وإبراهيم محمود منصور:متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقها في شركات الاتصالات الأردنية، المؤتمر العلمي الثالث بعنوان إدارة المنظمات- التحديات العالمية المعاصرة-،جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27/28 نيسان 2009 ، ص 11.
- 34- مرجع نفسه، ص 12
- 35- مرجع نفسه، ص 12.

# أثر الالتزام الأخلاقي للمراجعين على تفعيل حوكمة الشركات - دراسة ميدانية -

الأستاذ الدكتور زغدار أحمد، الأستاذة كرمية نسرين  
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر3

## الملخص

لقد أبرزت الفضائح المالية والمحاسبية الأخيرة لشركات عملاقة في العالم كشركتي Enron وWorldcom وغيرهما تساؤلات كثيرة حول مصداقية حوكمة الشركات وعلاقتها بمهنة المحاسبة والمراجعة، حيث تمثلت المشكلة الرئيسية لهذه الشركات في أخلاقيات المهنة وهو الأمر الذي أدى إلى فقدان الثقة في مهنة المراجعة، ومحاولة منا لمواكبة التطورات الحاصلة في العالم، ارتأينا من خلال دراستنا هذه إلى محاولة التعرف على أثر الالتزام الأخلاقي للمراجع على تفعيل حوكمة الشركات في البيئة الجزائرية، وذلك لاعتبارها من أهم الأدوات والسبل للرقابة على الشركات وحمايتها من الانهيار والإفلاس.

**الكلمات المفتاحية:** حوكمة الشركات، المراجعة الخارجية، أخلاقيات المهنة، الفضائح المالية.

## Résumé

Les récents scandales financiers et comptables des géantes entreprises au monde, par exemple Enron et Worldcome et autres entreprises ont montré de nombreuses questions sur la crédibilité de la gouvernance d'entreprise et de sa relation avec la profession de la comptabilité et l'audit, ou le principal problème de ces entreprises était l'éthique et c'est à cause de ça que la profession a perdu confiance en elle. et à la tentative de suivre le développement du monde, nous avons pensé par cette étude d'identifier l'impact de l'obligation morale sur l'activation de la gouvernance d'entreprise dans l'environnement Algérien, puisque la gouvernance est considérée comme un outil et un moyen pour contrôler les entreprises et les protéger de l'effondrement et faillite.

**Les mots clés:** gouvernance d'entreprise, audit externe, l'éthique, scandales financiers

## المقدمة

لقد أصبحت حوكمة الشركات من الموضوعات الهامة لدى كافة الشركات والمنظمات الإقليمية والدولية وذلك بعد سلسلة الأزمات المختلفة التي حدثت في الكثير من الشركات وخاصة في الدول المتقدمة حيث ترجع هذه الانهيارات في معظمها إلى الفساد الإداري والمحاسبي بصفة عامة والفساد المالي بصفة خاصة، حيث حدوث مثل هذه الانهيارات قد أعاد مشكلة الأخلاقيات إلى الساحة المهنية وخصوصا بعد انهيار أكبر شركة مراجعة في العالم «آرثر أندرسون» وثبت تورطها بتلاعبات مالية في الشركات التي كانت تقوم بمراجعة حساباتها وتقديم خدمات استشارية لها، حيث أجمعت التحليلات التي أجريت للتعرف على أسباب الانهيارات على وجود خلل رئيسي في أخلاقيات ممارسي مهنتي المحاسبة والمراجعة.

فكان الاهتمام بحوكمة الشركات هو المخرج السريع والحل المتكامل لكل السلبيات التي حدثت، ولقد أحدثت حوكمة الشركات تغييرات جوهرية على بيئة الأعمال بصفة عامة وعلى مهنة المراجعة أكثر تحديدا وخاصة بعد صدور قانون «سوربون اكسلي»، حيث شرع في إعادة هيكلة حوكمة الشركات، زيادة التركيز على أخلاقيات المهنة بالإضافة إلى الاهتمام بزيادة دعم استقلال المراجع.

بناء على ما سبق فإن التساؤل الأساسي لهذه الورقة هو: «كيف يؤثر الالتزام الأخلاقي للمراجع على تفعيل حوكمة الشركات؟» وهذا ما سيتم مناقشته من خلال العناصر التالية:

جزء نظري: يشمل الإطار العام لحوكمة الشركات والوسائل والضوابط المشجعة على التزام المراجع بأخلاقيات المهنة وكذلك كيفية انعكاس ذلك على تفعيل حوكمة الشركات جزء تطبيقي: الدراسة الميدانية.

### I. الجانب النظري

#### أولا : الإطار العام لحوكمة الشركات

تعمل حوكمة الشركات بصفة أساسية على حماية وضمان حقوق المساهمين وكافة الأطراف ذات العلاقة وكذا التوفيق بين مصالح المالكين والمديرين وذلك من خلال إحكام الرقابة وزيادة درجة المساءلة والشفافية في التعامل مع المستثمرين والدائنين.

ولقد تعاضم الاهتمام هذا المفهوم في العديد من الإقتصادات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، كما أخذ أهمية كبيرة على مستوى الباحثين والمنظمات في مختلف المجالات القانونية، الاقتصادية والتسييرية في مختلف دول العالم وفي الجزائر خاصة مع صدور ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية سنة 2009.

## I. مفهوم حوكمة الشركات :

ولقد تعددت التعاريف المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل تعريف عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم التعريف حيث:

- وصف تقرير Cadbury عام 1992 حوكمة الشركات بأنها: «نظام بمقتضاه تدار الشركة و تراقب»<sup>(1)</sup>.

- كما عرف معهد المدققين الداخليين (IIA) حوكمة الشركات في مجلة (Tone of the Tope) والصادرة عنه بأنها: «العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير إشراف على إدارة المخاطر و مراقبة مخاطر الشركات و التأكيد على كفاية الضوابط لانجاز الأهداف و المحافظة على قيمة الشركة من خلال أداء الحوكمة فيها»<sup>(2)</sup>.

- كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OECD بأنها «مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على تسيير الشركة و مجلس الإدارة و حملة الأسهم و غيرهم من المساهمين»<sup>(3)</sup>.

- أما تعريف مركز المشروعات الدولية الخاصة فاعتبرها: «الإطار الذي تمارس فيه الشركات وجودها، و تركز الحوكمة على العلاقة فيما بين الموظفين و أعضاء مجلس الإدارة و المساهمين و أصحاب المصالح و واضعي التنظيمات الحكومية، و كيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة»<sup>(4)</sup>.

انطلاقا من التعاريف السابقة تظهر لنا المعاني الأساسية لمفهوم حوكمة الشركات وهي:

- مجموعة من الأنظمة و القوانين و القواعد الخاصة بالرقابة على أداء الشركات.
- تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة و المديرين و المساهمين و أصحاب المصالح الأخرى.
- التأكيد أن الشركات يجب أن تدار لفائدة أصحاب المصالح.

أما عن معنى الحوكمة لغة فهو:

يعتبر اللفظ مستحدث في قاموس اللغة العربية، فهو لفظ مستمد من الحكومة، و هو ما يعني الانضباط، السيطرة، و الحكم بما يعني هذه الكلمة من معاني، و عليه فإن لفظ الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب منها: الحكمة، الحكم، الاحتكام، التحاكم<sup>(5)</sup>.

## ب) مبادئ حوكمة الشركات

تمثل هذه المبادئ العمود الفقري لتطبيق حوكمة الشركات، لذا فقد حازت على اهتمام مختلف الهيئات و التنظيمات ذات الصلة بتطبيق الحوكمة، لذا فقد تعددت هذه المبادئ و اختلفت من جهة إلى أخرى، ولكن أكثرها قبولا و اهتماما و أيضا أسبقها صدورا هي المبادئ الصادرة عن (OECD) عام 1999 م، و التي تم إعادة صياغتها عام 2004 وهي<sup>(6)</sup>:

- المبدأ الأول: توافر إطار فعال لحوكمة الشركات

- المبدأ الثاني: حماية حقوق المساهمين
  - المبدأ الثالث: المساواة بين المساهمين في المعاملة
  - المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح في الحوكمة
  - المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية
  - المبدأ السادس: مسؤولية مجلس الإدارة
- كما أنه تم إضافة مبدئين أساسيين آخرين لهما أهمية كبيرة بالنسبة للأسواق الناشئة تم إدراكهما من قبل المنظمة بعد اطلاعها على آراء ممثلي القطاع الخاص من خارج المنظمة وهما<sup>(7)</sup>:
- إطار مؤسسي للأسواق
  - حماية حملة الأسهم الأقلية
- يتضح من خلال العرض السابق لمبادئ حوكمة الشركات أن هذه الأخيرة تركز على ثلاثة ركائز أساسية وهي<sup>(9)</sup>:
- السلوك الأخلاقي :
- أي ضمان الالتزام السلوكي من خلال الالتزام بالأخلاقيات و قواعد السلوك المهني الرشيد، و التوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالشركة و الشفافية عند عرض المعلومات المالية.
- تفعيل أدوار أصحاب المصلحة:
- مثل الهيئات الرقابية العامة « وزارة المالية، سوق الأوراق المالية، البنك المركزي » و الأطراف الرقابية المباشرة « مجلس الإدارة، المراجعون الداخليون، و محافظو الحسابات » و الأطراف الأخرى المرتبطة بالشركة « الموردون، العملاء، المستهلكون، المقرضون ».
- إدارة المخاطر:
- من خلال وضع نظام لإدارة المخاطر و الإفصاح و توضيح المخاطر إلى المستخدمين و أصحاب المصلحة.
- كما أن مفهوم حوكمة الشركات يرتبط بشكل أساسي بسلوكيات الفئات المختلفة ذات الصلة بمنظمات الأعمال، لذا فإن هناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوافر في هذه السلوكيات حتى يتحقق الغرض من وراء تطبيق هذا المفهوم<sup>(10)</sup>:
- الاستقلالية: تلافي التأثيرات غير الضرورية نتيجة للضغط.
  - المساءلة: بمعنى إمكانية تقييم و تقدير أعمال مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية.
  - المسؤولية أمام جميع الأطراف من ذوي المصلحة في الشركة.
  - العدالة: من خلال احترام حقوق كل المجموعات ذات الصلة في الشركة.



- المسؤولية الاجتماعية: أي النظر إلى الشركة كمواطن صالح.

### ج) حوكمة الشركات في الجزائر

رغبة في زيادة التكامل مع المجتمع الاقتصادي العالمي بذلت الجزائر جهودا مكثفة نحو بناء إطار مؤسسي لحوكمة الشركات، حيث عملت على تحسين مناخ الأعمال بها و انفتاح اقتصادها فضلا عن قيام الحكومة بتنفيذ إصلاحات هيكلية، فإنها تعمل على تحفيز نمو القطاع الخاص، كما تسعى الحكومة الجزائرية إلى زيادة نطاق الخصوصية ابتداء من القطاع المصرفي و السماح بقدر أكبر من الحرية و الفرص للقطاع الخاص، و في ظل ذلك ستزداد أهمية حوكمة الشركات لضمان المساءلة و الشفافية في العمليات المتعلقة بإدارة الأعمال، و هذا ما أدى بالجزائر إلى إصدار مشروع النظام المالي المحاسبي الجديد و الذي استنبط من معايير المحاسبة المالية الدولية و معايير الإبلاغ المالي الدولية (IAS\IFRS) و الذي شرع في تطبيقه في مطلع سنة 2010، كما قامت جمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تهيئ تشجيع الحوكمة الجيدة في مجتمع الأعمال بهدف جذب الاستثمار الأجنبي المباشر حيث تم إنشاء مجموعة عمل لحوكمة الشركات في 2007 تعمل جنبا إلى جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة الشركات (GCGF) و مؤسسة التمويل الدولية (IFC) لوضع دليل حوكمة الشركات الجزائري، حيث تم إصداره فعلا في 11 مارس<sup>(11)</sup> 2009.

ثانيا : الوسائل المشجعة على التزام المراجع بأخلاقيات المهنة و أهم المجالات التي يؤثر فيها على حوكمة الشركات

#### أ) الوسائل المشجعة على التزام المراجع بأخلاقيات المهنة

من بين ما هو معروف أن القوانين لا تحكم الأخلاقيات و العكس صحيح فالأخلاق هي الأساس في التحكم بالقوانين و تطبيقها، « فالمشكلة ليست بالقوانين و إنما بمطبقيتها » و منذ الأزل و قبل البدء بتعليم أي مهنة فإنه تدرس أخلاقياتها، و مهنة المراجعة كأى مهنة أخرى لا تكون فعالة إلا إذا كان مطبقها يتمتعون بأخلاق مهنية مثالية. انطلاقا من دراستنا للمعايير الدولية للمراجعة و الميثاق الأخلاقي لها، و كذلك دراسة مختلف البحوث و الدراسات ذات العلاقة تبين لنا أنه هناك مجموعة من العوامل الضابطة لأخلاقيات المهنة و التي تحدد مستوى التزام المراجع حيث تتمثل في :

(1) قواعد السلوك المهني :

من أهم القوانين التي تحت على التمسك بأخلاقيات المهنة هي قواعد السلوك المهني، حيث تشير قواعد السلوك المهني للمحاسبين القانونيين الصادرة عن الاتحاد الدولي للمحاسبين إلى أن العلامة المميزة للمهنة هي قبول مسؤوليتها اتجاه الجمهور و قد حصلت مهنة المراجعة على سمعة تمتعها بالنزاهة و الموضوعية و الكفاءة، و كل مراجع يخفق أو يلاحظ أنه يخفق في الامتثال للمعايير المهنية و المتطلبات القانونية يجعل من الصعب المحافظة على سمعة المهنة التي ينتمي إليها<sup>(12)</sup>.

و باعتبار أن دراستنا تمت في الجزائر فقد اعتمدنا على قانون أخلاقيات المهنة الجزائري و المتمثل في المرسوم التنفيذي رقم 96/ 136 المؤرخ في 15 أفريل 1996 بالإضافة إلى قواعد السلوك المهني الصادرة عن الاتحاد الدولي للمحاسبين.

## (2) رقابة الجودة لأعمال المراجعة :

و هي الوسيلة التي يمكن بواسطتها أن يتأكد كل مكتب مراجعة و إلى حد معقول بأن الآراء التي يبديها في عمليات المراجعة التي يقوم بها تعكس مراعاته لمعايير المراجعة المتعارف عليها، أو أية شروط قانونية أو تعاقدية أو أية معايير مهنية يضعها المكتب بنفسه، ، كما تشجع على مراعاة المعايير الشخصية الملائمة لعمل المراجع.

## (3) أهلية المراجع :

و تشمل المستوى التعليمي الذي حصل عليه المراجع، سنوات الخبرة، المعرفة بعمليات و إجراءات المراجعة، الشهادات المهنية، المستوى التدريبي المتحصل عليه بالإضافة للتأهيل المستمر.

## (4) استقلالية المراجع :

يتمثل في مدى تمسك المراجع باستقلاله و حياده و ذلك حتى يتمكن من أداء مهمته بموضوعية و دون تحيز.

- فبالنسبة للمراجع الداخلي: تشمل موقعه داخل التنظيم، علاقة بلجنة المراجعة، درجة الاستقلال في أداء مهامه و نطاق تدخله.

- بالنسبة لمحافظ الحسابات: تتمثل في عدم وجود علاقات مالية و غير مالية داخل الشركة، عدم وجود علاقات شخصية و عائلية داخل الشركة التي يقوم بمراجعتها.

## (ب) أهم المجالات التي يؤثر فيها التزام المراجع على تفعيل حوكمة الشركات

بعد اضطلاعنا على أهم العوامل الضابطة لأخلاقيات المهنة و كذلك قواعد السلوك المهني المحلية و الدولية، و بعد دراسة البحوث و الكتابات المتعلقة بحوكمة الشركات حاولنا وضع ثلاث مجالات و التي على أساسها يكون تأثير التزام المراجع على تفعيل حوكمة الشركات من خلال علاقاته مع مختلف الأطراف. و هذا ما شمله الفصل الثالث من البحث كما يلي:

- التكامل بين المراجع الداخلي و الخارجي: حيث أن توفير معلومات تفصيلية و حقيقية للإدارة يساعد على اتخاذ قرارات فعالة في الوقت و المكان المناسبين، كما أن ثقة الأطراف أصحاب المصالح عن الرأي المعبر عنه من قبل المراجع الخارجي يحقق اطمئنانهم على أموالهم و هذه الظروف كلها تساهم في تفعيل الحوكمة.

- دور المراجع الداخلي: يكون من خلال تقييمه لنظام الرقابة الداخلية و مراجعة إدارة المخاطر حيث يحقق شعور بالراحة لدى أصحاب المصالح من خلال ضمان الاستمرارية في عملية المراقبة، كما يؤدي إلى إضافة قيمة للشركة و طمأننة المساهمين أن المخاطر مفهومة و يمكن التصدي لها و بالتالي

حماية حقوقهم وهذه العناصر كلها تساهم في تفعيل حوكمة الشركات. - التفاعل الجيد مع باقي أطراف الحوكمة: تظهر من خلال التفاعل مع لجنة المراجعة من جهة و الدور الأساسي الذي تلعبه في تفعيل و تطبيق حوكمة الشركات، والتفاعل مع مجلس الإدارة من جهة أخرى حيث أن تقديم المراجع الداخلي لخدمات التأكيد و الخدمات الاستشارية و كذلك الإفصاح الدوري للإدارة و قيام المراجع الخارجي بالإبلاغ عن أية معلومات جديدة ومناقشتها مع الإدارة و شمول تقريره على وصف محدد لعملية فحص نظام الرقابة الداخلية و مدى فاعليته كلها أمور تزيد من الشفافية والإفصاح وكذلك المساءلة و بالتالي فهي تساهم في تفعيل حوكمة الشركات.

## II. الجزء التطبيقي

إن المنهجية التي تم اعتمادها في هذه الدراسة اقتصر على دراسة أثر التزام المراجعين على تفعيل حوكمة الشركات و سبل تفعيلها في الجزائر من وجهة نظر المهنيين ( مراجعين داخليين و محافضي حسابات) و الأكاديميين ( أساتذة المحاسبة و المراجعة)

### أولاً: تصميم و تخطيط الدراسة

الشكل رقم (1) نموذج مقترح لأثر التزام المراجع على تفعيل حوكمة الشركات



المصدر: من تصور الباحثين (بناء على الجانب النظري)

### (2) مجتمع الدراسة: تتمثل العينة المختارة من مجتمع الدراسة فيما يلي:

أ- مجموعة من إدارات المراجعة الداخلية لمجموعة من شركات المساهمة، أما وحدة المعاينة فكانت مدير المراجعة الداخلية و تتميز هذه العينة بمجموعة من الخصائص:

- تعتبر من كبريات الشركات في الجزائر متضمنة الشركات المدرجة في بورصة الجزائر تجمع بين المال العام و الخاص، من أمثلتها ( مجمع صيدال، الشركة الوطنية للملاحة الجوية، شركة

سوناتراك، مجموعة من البنوك، شركة جيزي).

- تتميز هذه الشركات بإمكانيات تنظيمية و بشرية و مادية معتبرة.

ب- مجموعة من مكاتب المراجعة من عدة ولايات ( البويرة، بومرداس، تيزي وزو، البليدة، الجزائر)، حيث كانت وحدة المعاينة هي محافظ الحسابات.

ج- مجموعة من أساتذة المحاسبة و المراجعة في الجامعة لتدعيم هذه الدراسة برأي الأكاديميين. حيث قمنا بتوزيع حوالي 110 استمارة شملت المهنيين ب 60 استمارة و الأكاديميين 50 استمارة، بعد عملية الفرز و التويب و التنظيم، تقرر الإبقاء على 81 استمارة من مجموع الاستمارات لتمثيل عينة الدراسة بعدما قمنا بإقصاء باقي الاستمارات المقدرة ب 29، استبعدت للنقص أو للتضارب الموجود في الإجابات أو لاستلامها بعد الأجل المحدد.

### 3. أسلوب جمع البيانات الأولية :

استعملنا في هذه الدراسة طريقة الاستقصاء في جمع البيانات حيث تضمنت قاعدة الاستبيان تسعة عشر (19) سؤالاً توزعت على قسمين (2) رئيسيين، الأول يشمل البيانات الشخصية للعينة المدروسة تضمنت سبعة (7) أسئلة أما القسم الثاني فيضم محورين يتعلقان بموضوع الدراسة يشملان اثنا عشر (12) سؤالاً، تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكرت الخماسي (Likert scale). الذي يحتمل خمس (5) إجابات و هذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة حول أهم المواضيع التي تناولها الاستبيان، و بالتالي يسهل على الطالبة ترميز و ترميط الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم (1) مقياس ليكرت الخماسي

| التصنيف | موافق جدا | موافق | غير متأكد | غير موافق | غير موافق إطلاقاً |
|---------|-----------|-------|-----------|-----------|-------------------|
| الدرجة  | 5         | 4     | 3         | 2         | 1                 |

المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، « البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين»، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر، 2006، ص: 115.

كما اعتمدنا نوع الأسئلة المفتوحة في آخر كل عنصر من الاستبيان للوقوف على وجهات نظر أفراد العينة حول القضايا المرتبطة بالموضوع.

و لقد توزعت الأسئلة على قسمين رئيسيين كما يلي:

#### 1- القسم الأول :

يضم أسئلة عامة شخصية متضمنة للبيانات النوعية عن أفراد العينة و عددها سبعة (7) أسئلة.

#### 2- القسم الثاني:

يضم الأسئلة من السؤال الأول (1) إلى السؤال الثاني عشر (12) في محورين: الأول خاص بالالتزام الأخلاقي و الثاني بحوكمة الشركات.

#### أ - المحور الأول:

يتعلق بالوسائل المشجعة على الالتزام الأخلاقي للمراجع، موضوعة في شكل أسئلة من السؤال رقم (1) إلى السؤال رقم (6)، بالإضافة إلى إمكانية إعطاء آراء حول كل عنصر من طرف أفراد عينة الدراسة.

#### ب - المحور الثاني :

يتعلق بحوكمة الشركات و كيفية تأثير التزام المراجع على تفعيلها في البيئة الجزائرية، و يضم الأسئلة من السؤال رقم (7) إلى السؤال رقم (12)

#### ثانيا: معالجة و عرض نتائج الاستبيان

اعتمدنا في أخذ طبيعة كل سؤال عند التحليل من حيث كونه سلبيا أو ايجابيا، و استخلاص النتائج النهائية على الوسط الفرضي (3,2) ليكون أكثر قوة من الوسط المطلق (3) حيث نتعامل مع بيانات نوعية قد تكون الإجابات فيها غير موضوعية و تحتل درجة من عدم الثقة تمت مراعاتها عند اعتماد الوسط الفرضي، بحيث تكون درجة توفر الخاصية التي تفوق المتوسط عالية قليلا عندما تقع بين [4 - 3,2] و عالية عندما تكون الإجابة بين [5 - 4]، و أقل من المتوسط فتكون بين المنخفضة قليلا عندما تقع بين [3,2 - 2] و منخفضة عندما تقع بين [2 - 1]. كما تم حساب الحدود الدنيا و القصوى للفئات عن طريق حساب المدى (5-1=4) ثم نقسمه على عدد الفئات فنحصل (0,8=5/4) ثم نضيف النتيجة بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى كالتالي:

- من 1 إلى 1,8 تمثل غير موافق تماما.

- من 1,8 إلى 2,6 تمثل غير موافق.

- من 2,6 إلى 3,4 تمثل غير متأكد.

- من 3,4 إلى 4,2 تمثل موافق.

- من 4,2 إلى 5 تمثل موافق جدا.

كما تم حساب التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية الرتب من أجل حوصلة نتائج إجابات عينة الدراسة.

#### أ: التحليل الإحصائي الوصفي

##### 1 - العرض الجدولي لإجابات عينة المهنيين (محافظي الحسابات و مدراء المراجعة الخارجية)

الجدول الموالي يتضمن إثني عشر سؤال تم توزيعها على محافظي الحسابات و مدراء المراجعة الخارجية وكانت أهم النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (2): نتائج إجابات عينة المهنيين (تابع)

| المجموع | الاجابات               |              |              |       |              | التكرار/<br>النسبة | العبارة           |
|---------|------------------------|--------------|--------------|-------|--------------|--------------------|-------------------|
|         | غير<br>موافق<br>إطلاقا | غير<br>موافق | غير<br>متأكد | موافق | موافق<br>جدا | (ت)<br>(%)         |                   |
| 42      |                        |              | 3            | 13    | 26           | (ت)                | السؤال الأول      |
| 100     |                        |              | 06           | 32    | 62           | (%)                |                   |
| 42      |                        |              | 01           | 09    | 32           | (ت)                | السؤال الثاني     |
| 100     |                        |              | 03           | 21    | 76           | (%)                |                   |
| 42      |                        |              | 05           | 11    | 26           | (ت)                | السؤال الثالث     |
| 100     |                        |              | 12           | 26    | 62           | (%)                |                   |
| 42      |                        | 03           | 08           | 11    | 20           | (ت)                | السؤال الرابع     |
| 100     |                        | 06           | 10           | 26    | 48           | (%)                |                   |
| 42      |                        |              | 01           | 11    | 30           | (ت)                | السؤال الخامس     |
| 100     |                        |              | 03           | 26    | 71           | (%)                |                   |
| 42      |                        |              | 04           | 16    | 22           | (ت)                | السؤال السادس     |
| 100     |                        |              | 09           | 38    | 53           | (%)                |                   |
| 42      |                        | 01           | 03           | 12    | 26           | (ت)                | السؤال السابع     |
| 100     |                        | 03           | 06           | 29    | 62           | (%)                |                   |
| 42      |                        |              |              | 15    | 27           | (ت)                | السؤال الثامن     |
| 100     |                        |              |              | 35    | 65           | (%)                |                   |
| 42      | 01                     | 08           | 15           | 06    | 16           | (ت)                | السؤال التاسع     |
| 100     | 03                     | 18           | 35           | 15    | 29           | (%)                |                   |
| 42      |                        | 09           | 06           | 15    | 12           | (ت)                | السؤال العاشر     |
| 100     |                        | 21           | 15           | 35    | 29           | (%)                |                   |
| 42      |                        |              | 01           | 05    | 36           | (ت)                | السؤال الحادي عشر |
| 100     |                        |              | 03           | 12    | 85           | (%)                |                   |

الجدول رقم (3): نتائج إجابات عينة المهنيين (تابع)

|     |  |    |    |    |    |     |               |
|-----|--|----|----|----|----|-----|---------------|
| 42  |  | 11 | 10 | 12 | 09 | (ت) | السؤال الثاني |
| 100 |  | 26 | 24 | 29 | 21 | (%) | عشر           |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الاستبيان

نستخلص من الجدول السابق رقم (2-3) أن أغلبية المهنيين (محافظي الحسابات ومدراء المراجعة الداخلية)، يميلون إلى الموافقة على مقياس موافق جدا و موافق، حيث بلغت نسبة الموافقة على مقياس موافق جدا 55% ، بينما نسبة الموافقة على المقياس موافق 27 % مما يشير إلى الاتجاه الايجابي لدى المهنيين في عينة الدراسة.

2- العرض الجدولي لإجابات عينة أساتذة الجامعة ( تخصص مراجعة)

الجدول رقم (4): نتائج إجابات عينة أساتذة الجامعة

| المجموع | الاجابات            |           |           |       |    | التكرار/<br>النسبة | العبارة       |
|---------|---------------------|-----------|-----------|-------|----|--------------------|---------------|
|         | غير موافق<br>إطلاقا | غير موافق | غير موافق | موافق |    | (ت)<br>(%)         |               |
| 39      |                     | 02        | 03        | 13    | 21 | (ت)                | السؤال الأول  |
| 100     |                     | 05        | 08        | 32    | 54 | (%)                |               |
| 39      |                     |           | 02        | 12    | 15 | (ت)                | السؤال الثاني |
| 100     |                     |           | 05        | 30    | 65 | (%)                |               |
| 39      |                     | 01        | 02        | 12    | 24 | (ت)                | السؤال الثالث |
| 100     |                     | 03        | 05        | 30    | 62 | (%)                |               |
| 39      | 01                  | 06        | 06        | 12    | 14 | (ت)                | السؤال الرابع |
| 100     | 03                  | 16        | 06        | 30    | 35 | (%)                |               |
| 39      |                     | 02        | 03        | 12    | 22 | (ت)                | السؤال الخامس |
| 100     |                     | 05        | 08        | 30    | 57 | (%)                |               |
| 39      |                     | 02        | 04        | 12    | 21 | (ت)                | السؤال السادس |
| 100     |                     | 05        | 11        | 30    | 54 | (%)                |               |
| 39      |                     | 03        | 02        | 09    | 25 | (ت)                | السؤال السابع |
| 100     |                     | 08        | 05        | 22    | 65 | (%)                |               |
| 39      |                     |           |           | 04    | 35 | (ت)                | السؤال الثامن |
| 100     |                     |           |           | 11    | 89 | (%)                |               |

|     |    |    |    |    |    |     |                   |
|-----|----|----|----|----|----|-----|-------------------|
| 39  | 04 | 07 | 05 | 06 | 16 | (ت) | السؤال التاسع     |
| 100 | 11 | 18 | 14 | 16 | 41 | (%) |                   |
| 39  |    | 02 | 02 | 05 | 30 | (ت) | السؤال العاشر     |
| 100 |    | 05 | 05 | 12 | 78 | (%) |                   |
| 39  |    |    | 03 | 17 | 19 | (ت) | السؤال الحادي عشر |
| 100 |    |    | 08 | 43 | 49 | (%) |                   |
| 39  |    | 03 | 02 | 04 | 30 | (ت) | السؤال الثاني عشر |
| 100 |    | 08 | 05 | 11 | 76 | (%) |                   |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على الاستبيان

نستخلص من الجدول السابق (42) أن أغلبية الأكاديميين (أساتذة الجامعة تخصص مراجعة) يميلون إلى الموافقة على مقياس موافق جداً و موافق حيث بلغت نسبة الموافقة لمقياس موافق جداً 60,41% بينما نسبة الموافقة على مقياس موافق 24,75%، مما يشير الاتجاه الايجابي لدى الأكاديميين من عينة الدراسة، ومنه يمكن قول أن كلا الفئتين يتفقون في الآراء إلى حد كبير- حول أسئلة الاستبيان

### ثالثاً: تحليل نتائج الاستبيان

و من أجل حوصلة النتائج تم حساب تكرارات الاستجابات المختلفة و ما تعلق بها من النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما تم ترتيب العبارات حسب وجهة نظر المهنيين و الأكاديميين اعتماداً على أكبر قيمة للمتوسط الحسابي و حسب أقل نسبة للتشتت و الذي يمثلته الانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط الحسابي.

أ- التزام المراجع بقواعد السلوك المهني وأثره على تفعيل حوكمة الشركات

لمعرفة مدى تحقق العنصر الأول من وجهة نظر المهنيين و الأكاديميين تم حوصلة النتائج في الجدول التالي:

الجدول (5): نتائج آراء عينة الدراسة حول التزام المراجع بقواعد السلوك المهني

| المؤشرات الإحصائية |                      |                    | الاجابات                |              |              |       |               | التكرار/<br>النسبة | العبارة                                                                                     |
|--------------------|----------------------|--------------------|-------------------------|--------------|--------------|-------|---------------|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| الترتبة            | الانحراف<br>المعياري | المتوسط<br>الحسابي | غير<br>موافق<br>إطلاقاً | غير<br>موافق | غير<br>متأكد | موافق | موافق<br>جداً | (ت)<br>(%)         |                                                                                             |
| 1                  | 0,56                 | 4,38               |                         |              | 03           | 44    | 34            | (ت)                | أ-الالتزام بالقواعد<br>الواردة بالرسوم<br>التنفيذي رقم96/<br>136 المتعلق<br>أخلاقيات المهنة |
|                    |                      |                    |                         |              | 04           | 54    | 42            | (%)                |                                                                                             |
| 3                  | 1,06                 | 3,96               |                         | 06           | 11           | 38    | 26            | (ت)                | ب-الالتزام<br>بمعايير المحاسبة و<br>المراجعة الدولية                                        |
|                    |                      |                    |                         | 07           | 14           | 47    | 32            | (%)                |                                                                                             |



|   |      |      |                                                    |    |    |    |    |     |                                                                        |
|---|------|------|----------------------------------------------------|----|----|----|----|-----|------------------------------------------------------------------------|
| 2 | 0,75 | 4,21 |                                                    | 02 | 07 | 41 | 30 | (ت) | ج-التجرد من<br>المصالح الشخصية<br>و تمتعه بالصفه و<br>النزاهة و الصدق. |
|   |      |      |                                                    | 03 | 09 | 51 | 37 | (%) |                                                                        |
| 5 | 0,84 | 3,98 |                                                    | 02 | 20 | 33 | 25 | (ت) | د-عدم القيام<br>بأعمال تسيء له أو<br>بسمعة المهنة.                     |
|   |      |      |                                                    | 03 | 25 | 41 | 31 | (%) |                                                                        |
| 4 | 0,87 | 4    |                                                    | 05 | 07 | 45 | 24 | (ت) | ه-عدم لجوءه<br>للإشهار أو أي<br>شيء غير أخلاقي.                        |
|   |      |      |                                                    | 06 | 09 | 55 | 30 | (%) |                                                                        |
|   | 0,81 | 4,10 | المتوسط العام لالتزام المراجع بقواعد السلوك المهني |    |    |    |    |     |                                                                        |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

تشير الأرقام في الجدول رقم (2 - 5) إلى أن اتجاهات عينة الدراسة ايجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بالالتزام بقواعد السلوك المهني للمراجع حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 4,10 والذي يقع بين [5.4]. كما أن هذا المتوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي من (3,61 إلى 4,2)، وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تؤكد رضا أفراد العينة بدرجات متقاربة وهذا ما يظهر في الانحراف المعياري الكلي الذي يساوي 0,81.

كما قمنا بترتيب العبارات المقترحة لتحليل العنصر الأول حسب توجه استجابات الأغلبية من عينة الدراسة والتي عكسها لنا المتوسطات الحسابية، لذا سنتناول العبارات حسب ترتيبها من الأولى إلى الأخيرة:

1 - الالتزام بالقواعد الواردة في المرسوم 136/96 المتعلق بأخلاقيات المهنة: حيث يظهر لنا أن عينة الدراسة توافق جدا بنسبة 42% على أن التزام المراجع بالقواعد الواردة في المرسوم تعتبر من أهم العناصر التي تساهم في التزام المراجع بقواعد السلوك المهني، مما جعل هذه العبارة تحتل المرتبة الأولى لحصولها على المتوسط الحسابي الأكبر لهذا العنصر والذي بلغ 4,38 من 5 وهي نسبة محتواة في المدى من (4,21 إلى 5) الذي يعبر عن الاستجابة موافق جدا.

2 - التجرد من المصالح الشخصية و تمتعه بالصفه و النزاهة و الصدق و الموضوعية.

3 - الالتزام بمعايير المحاسبة و المراجعة الدولية.

4 - عدم لجوءه للإشهار أو أي شيء غير أخلاقي لجذب العملاء.

5 - عدم القيام بأعمال تسيء له أو بسمعة المهنة و علاقاته مع زملاء.

كما قامت مجموعة من أفراد العينة باقتراح عوامل تزيد من التزام المراجع بقواعد السلوك أهمها:

- الإحساس بالمسؤولية.
- الوطنية (حب الوطن) غاية مثلى يجب توفرها.
- ب- رقابة جودة المراجعة و أثرها على تفعيل حوكمة الشركات

الجدول (6): نتائج آراء عينة الدراسة حول رقابة جودة المراجعة

| التكرار النسبة                                                             |   |   | الاجابات   |       |           |           |         | المؤشرات الإحصائية |         |
|----------------------------------------------------------------------------|---|---|------------|-------|-----------|-----------|---------|--------------------|---------|
| العبارة                                                                    | ت | % | موافق جداً | موافق | غير متأكد | غير موافق | إطلاقاً | غير موافق          | إطلاقاً |
| أ-وجود سياسات و إجراءات داخل مكتب المراجعة تساهم في التأكد من جودة الخدمة. | ت |   | 32         | 40    | 07        | 02        |         | 4,27               | 0,70    |
|                                                                            | % |   | 39         | 50    | 09        | 02        |         |                    |         |
| ب- مراعاة المعايير الشخصية للملائمة لعمل المراجع                           | ت |   | 25         | 33    | 20        | 3         |         | 4                  | 0,82    |
|                                                                            | % |   | 31         | 41    | 25        | 3         |         |                    |         |
| ج- الالتزام بإرشادات الاتحاد الدولي للمحاسبين فيما يخص رقابة الجودة        | ت |   | 51         | 30    |           |           |         | 4,63               | 0,48    |
|                                                                            | % |   | 63         | 37    |           |           |         |                    |         |
| المتوسط العام لرقابة جودة المراجعة                                         |   |   |            |       |           |           |         |                    | 0,66    |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على الاستبيان

لمعرفة مدى تحقق العنصر الثاني من وجهة نظر المهنيين و الأكاديميين، تم حوصلة النتائج في الجدول التالي:

تشير الأرقام في الجدول رقم (2-6) إلى أن اتجاهات عينة الدراسة ايجابية نحو جميع العبارات المتعلقة برقابة جودة أعمال المراجعة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 4,30 و الذي يقع بين [4, 5]. كما أن هذا المتوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكرت الخماسي من (4,21 إلى 5)، وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق جدا و التي تؤكد الرضا العالي لأفراد العينة بدرجات متقاربة و هذا ما يظهر في الانحراف المعياري الكلي الذي يساوي 0,66. كما قمنا بترتيب العبارات المقترحة لتحليل العنصر الثاني حسب توجه استجابات الأغلبية من عينة الدراسة و التي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، لذا سنتناول العبارات حسب ترتيبها من الأولى إلى الأخيرة:

1- الالتزام بإرشادات لاتحاد الدولي للمحاسبين فيما يخص رقابة جودة المراجعة: حيث يظهر لنا أن عينة الدراسة توافق جدا بنسبة 63% على أن مدى الالتزام بالإرشادات التي جاء بها الاتحاد الدولي للمحاسبين تعتبر من أهم العناصر التي تساهم في زيادة رقابة جودة المراجعة، مما جعل هذه العبارة تحتل المرتبة الأولى لحصولها على المتوسط الحسابي الأكبر لهذا العنصر و الذي بلغ 4,65 من 5 و هي نسبة محتواة في المدى من (4,21 إلى 5) الذي يعبر عن الاستجابة موافق جدا.

2 - وجود سياسات و إجراءات داخل المكتب.

3 - مراعاة المعايير الشخصية الملائمة لعمل المراجع وفقا لقواعد السلوك.

كما قامت مجموعة من أفراد العينة باقتراح عوامل تساهم في زيادة رقابة الجودة على أعمال المراجعة من أهمها: التخطيط و التنظيم المسبق لعملية المراجعة و التنسيق الجيد بين مختلف أعضاء المكتب.

### ج- أهلية المراجع و أثرها على تفعيل حوكمة الشركات

الجدول رقم (7): نتائج آراء عينة الدراسة حول أهلية المراجع

| العبارة                  | النسبة<br>التكرار /<br>% | الاجابات |           |           |           |           | المؤشرات الإحصائية |        |
|--------------------------|--------------------------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------------|--------|
|                          |                          | ت        | غير موافق | غير موافق | غير موافق | غير موافق | الانحراف المعياري  | الرتبة |
| أ- وجود مستوى تعليمي جيد | ت                        | 31       | 38        | 09        | 03        |           | 4,18               | 3      |
|                          | %                        | 38       | 47        | 11        | 04        |           |                    |        |

|   |      |      |                              |   |     |    |    |   |                                                     |
|---|------|------|------------------------------|---|-----|----|----|---|-----------------------------------------------------|
| 4 | 0,79 | 3,87 |                              | 5 | 17  | 43 | 16 | ت | ب-الخبرة المهنية و المعرفة الجيدة بإجراءات المراجعة |
|   |      |      |                              | 6 | 21w | 53 | 20 | % |                                                     |
| 1 | 0,69 | 4,59 |                              | 1 | 6   | 18 | 56 | ت | ج-التدريب المستمر                                   |
|   |      |      |                              | 1 | 7   | 23 | 69 | % |                                                     |
| 2 | 0,79 | 4,37 |                              | 2 | 9   | 27 | 43 | ت | د- الشهادة المهنية المتحصل عليها.                   |
|   |      |      |                              | 3 | 11  | 33 | 53 | % |                                                     |
|   | 0,76 | 4,25 | المتوسط العام لأهلية المراجع |   |     |    |    |   |                                                     |

لمعرفة مدى تحقق العنصر الثالث من وجهة نظر أفرا العينة، تم حوصلة النتائج في الجدول التالي:

شير الأرقام في الجدول رقم (2 - 7) إلى أن اتجاهات عينة الدراسة ايجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بأهلية المراجع حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 4,25 والذي يقع بين [5.4]، كما أن هذا المتوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكرت الخماسي من (4,21 إلى 5)، وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق جدا والتي تؤكد الرضا العالي لأفراد العينة بدرجات متقاربة وهذا ما يظهر في الانحراف المعياري الكلي الذي يساوي 0,76.

كما قمنا بترتيب العبارات المقترحة لتحليل العنصر الثالث حسب توجه استجابات الأغلبية من عينة الدراسة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، لذا سنتناول العبارات حسب ترتيبها من الأولى إلى الأخيرة:

1 - التدريب المستمر: يظهر لنا أن عينة الدراسة توافق جدا بنسبة 69% على أن التدريب المستمر للمراجع يعتبر من أهم العناصر التي تزيد من أهليته مما جعل العبارة رقم 03 يحيل المرتبة الأولى لحصولها على المتوسط الحسابي الأكبر لهذا العنصر والذي بلغ 4,59 من 5 وهي نسبة محتواة في المدى من 4,21 إلى 5 الذي يعبر عن الاستجابة موافق جدا، وربما تعود هذه النتيجة إلى اعتبار أفراد عينة الدراسة أن الرسكلة المستمرة للمراجع ومدى معرفته بالإجراءات والوسائل الحديثة ونوعية العلاقة مع مختلف الأطراف من داخل وخارج الشركة له انعكاس كبير على التزام المراجع.

2 - الشهادات المهنية التي يحصل عليها المراجع.

3 - المستوى التعليمي الجيد للمراجع.

4 - الخبرة المهنية والمعرفة بإجراءات وعمليات المراجعة.

كما قامت مجموعة من أفراد عينة الدراسة باقتراح عوامل تساهم في زيادة أهلية المراجع من أهمها ما يلي:

- أشار البعض إلى أهمية عنصر الإبداع الذاتي للمراجع وقدرته على تحسين عمل المراجعة.
- كما أكد البعض على أهمية فهم المراجع الداخلي لنظام المعلومات في الشركة مما يزيد من أهليته حيث ينعكس ذلك على استقلاله وتفاعله الجيد مع باقي الأطراف.

د- استقلالية المراجع وأثرها على تفعيل حوكمة الشركات

لمعرفة مدى تحقق العنصر الرابع من وجهة نظر المهنيين والأكاديميين، تم حوصلة النتائج الجدول رقم (8): نتائج آراء عينة الدراسة حول استقلالية المراجع

| المؤشرات الإحصائية |                      |                 | الاجابات                         |           |           |       | التكرار/<br>النسبة |        | العبارة                                                                                               |
|--------------------|----------------------|-----------------|----------------------------------|-----------|-----------|-------|--------------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الترتبة            | الانحراف<br>المعياري | المتوسط الحسابي | غير موافق إطلاقا                 | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق جدا          | ت<br>% |                                                                                                       |
| 3                  | 0,70                 | 4,27            |                                  | 02        | 07        | 40    | 32                 | ت      | أ-عدم وجود ارتباطات (مالية و غ مالية)<br>مع العملاء بالنسبة لمحافظ الحسابات                           |
|                    |                      |                 |                                  | 02        | 09        | 50    | 39                 | %      |                                                                                                       |
| 2                  | 0,57                 | 4,38            |                                  |           | 03        | 44    | 34                 | ت      | ب-ارتباط المراجع مع لجنة المراجعة و<br>التفاعل معها                                                   |
|                    |                      |                 |                                  |           | 04        | 54    | 42                 | %      |                                                                                                       |
| 4                  | 0,72                 | 4,23            |                                  | 03        | 07        | 04    | 30                 | ت      | ج-عدم وجود علاقات شخصية و عائلية<br>في الشركة التي يراجعها.                                           |
|                    |                      |                 |                                  | 03        | 09        | 51    | 37                 | %      |                                                                                                       |
| 5                  | 0,86                 | 4,04            |                                  | 02        | 11        | 38    | 26                 | ت      | د-عدم تقديم خدمات أخرى كالوظائف<br>الإدارية و اتخاذ القرارات (محافظ<br>لحسابات)                       |
|                    |                      |                 |                                  | 07        | 14        | 47    | 32                 | %      |                                                                                                       |
| 4                  | 0.58                 | 4.56            |                                  | 05        | 03        | 33    | 45                 | ت      | ه-استقلال المراجع الداخلي في أداء عمله و<br>تحديد نطاق تدخله و تمكينه من الوصول<br>للسجلات و الأشخاص. |
|                    |                      |                 |                                  |           | 04        | 41    | 55                 | %      |                                                                                                       |
|                    | 0.68                 | 4.29            | المتوسط العام لاستقلالية المراجع |           |           |       |                    |        |                                                                                                       |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على الاستبيان

### في الجدول الموالي:

تشير الأرقام في الجدول رقم (2 - 8) إلى أن اتجاهات عينة الدراسة ايجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بأهلية المراجع حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 4,29 والذي يقع بين [5,4]، كما أن هذا المتوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكرت الخماسي من (4,21 إلى 5)، وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق جدا والتي تؤكد الرضا العالي لأفراد العينة بدرجات متقاربة وهذا ما يظهر في الانحراف المعياري الكلي الذي يساوي 0,68.

كما قمنا بترتيب العبارات المقترحة لتحليل العنصر الرابع حسب توجه استجابات الأغلبية من عينة الدراسة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، لذا سنتناول العبارات حسب ترتيبها من الأولى إلى الأخيرة:

1 - استقلال المراجع الداخلي في أداء عمله و تحديد نطاق عمله و تدخله و تمكنه من الوصول إلى السجلات و الأشخاص: يظهر لنا أن عينة الدراسة توافق جدا بنسبة 55% على أن استقلال المراجع الداخلي في أداء عمله يعتبر من أهم العنصر التي تساهم في استقلالية المراجع مع الأخذ في الاعتبار أن محافظ الحسابات أكثر استقلالية لأنه القانون يمنحه ذلك، مما جعل العبارة 5 تحتل المرتبة الأولى لحصولها على المتوسط الحسابي الأكبر والذي بلغ 4,56 من 5 وهي نسبة محتواة في المدى [4,21 إلى 5]، الذي يعبر على الاستجابة موافق جدا.

2 - ارتباط المراجع الداخلي بلجنة المراجعة.

3 - عدم وجود ارتباطات مالية و غير مالية مع العملاء بالنسبة لمحافظ الحسابات.

4 - عدم وجود علاقات شخصية و عائلية في الشركة محل المراجعة.

5 - عدم تقديم محافظ الحسابات لخدمات أخرى كالوظائف الإدارية و اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

كما قامت مجموعة من أفراد عينة الدراسة باقتراح عوامل تساهم في زيادة استقلال المراجع من أهمها:

- تبادل المهام فيما بين المراجعين الداخليين فيما يخص مراجعة وظائف الشركة و عدم استقرارهم في مراجعة وظيفة أخرى يزيد من استقلاليتهم.

- أما بالنسبة لمحافظ الحسابات فقد أكد البعض على أن تخصيص الوقت اللازم لعملية المراجعة و عدم الاتكال على موظفي الشركة في بعض الأعمال سوف يزيد من استقلالية المراجع.

هـ- دور المراجع الداخلي و أثره على تفعيل حوكمة الشركات

لمعرفة مدى تحقق العنصر الخامس من وجهة نظر المهنيين و الأكاديميين، تم حوصلة النتائج في الجدول الموالي :

الجدول رقم (9): نتائج آراء عينة الدراسة حول دور المراجع الداخلي

| المؤشرات الإحصائية |                 | الاجابات |                                    |             |             |             | التكرار النسبة | العبارة                                                            |
|--------------------|-----------------|----------|------------------------------------|-------------|-------------|-------------|----------------|--------------------------------------------------------------------|
| الدرجة             | المتوسط الحسابي | المتوسط  | إقرار موافق                        | إقرار موافق | إقرار موافق | إقرار موافق | %              |                                                                    |
| 1                  | 0,48            | 4,65     |                                    |             |             | 20          | 61             | أ-تقييم كفاءة و فعالية نظام الرقابة الداخلية                       |
|                    |                 |          |                                    |             |             | 25          | 75             |                                                                    |
| 3                  | 0,97            | 3,72     | 1                                  | 6           | 28          | 24          | 20             | ب-مراجعة إدارة المخاطر وتقديم تأكيد معقول أن المخاطر تدار بفاعلية. |
|                    |                 |          |                                    | 3           | 25          | 31          | 25             |                                                                    |
|                    |                 |          | 1                                  | 7           | 35          | 37          | 63             |                                                                    |
|                    | 0,72            | 4,18     | المتوسط العام لدور المراجع الداخلي |             |             |             |                |                                                                    |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الاستبيان

تشير الأرقام في الجدول رقم (2 - 9) إلى أن اتجاهات عينة الدراسة ايجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بأهلية المراجع حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 4,18 والذي يقع بين [5,4]، كما أن هذا المتوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي من (3,41 إلى 4,2)، وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق.

كما قمنا بترتيب العبارات المقترحة لتحليل العنصر الأول حسب توجه استجابات الأغلبية من عينة الدراسة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، لذا سنتناول العبارات حسب ترتيبها من الأولى إلى الأخيرة:

1 - تقييم كفاءة و فعالية نظام الرقابة الداخلية: يظهر لنا أن عينة الدراسة توافق جدا بنسبة 75% على أن دراسة و تقييم نظام الرقابة الداخلية يعتبر من أهم الأدوار التي يقوم بها المراجع الداخلي، مما جعل العبارة 1 تحتل المرتبة الأولى لحصولها على المتوسط الحسابي الأكبر والذي بلغ 4,65 من 5 و هي نسبة محتواة في المدى [4,21 إلى 5]. الذي يعبر عن الاستجابة موافق جدا. و هو توجه منطقي لأفراد عينة الدراسة حيث يعتبر هذا المجال من أهم أعمال المراجع الداخلي.

2-مراجعة إدارة المخاطر و تقديم تأكيد معقول أن المخاطر تدار بفاعلية.

كما قامت مجموعة من أفراد العينة باقتراح عوامل تزيد من أهمية دور المراجع الداخلي:

- أكد البعض على ضرورة اشتغال قسم المراجعة الداخلية على مجموعة من المراجعين لكل منهم تخصص في إدارة نوع من المخاطر كمستشار في مخاطر السوق، و آخر في مخاطر التمويل و خصوصا في الشركات كبيرة الحجم.

و- التفاعل الجيد مع باقي أطراف حوكمة الشركات و أثره على تفعيله

لمعرفة مدى تحقق العنصر السادس من وجهة نظر المهنيين و الأكاديميين، تم حوصلة النتائج في الجدول رقم (10): نتائج آراء عينة الدراسة حول التفاعل الجيد مع باقي أطراف حوكمة الشركات

| المؤشرات الإحصائية |                   |                 | الاجابات                                                |           |        |       |            | التكرار النسبة | العبارة                                                                                |
|--------------------|-------------------|-----------------|---------------------------------------------------------|-----------|--------|-------|------------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| الترتبة            | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | غير موافق إطلاقاً                                       | غير موافق | متكافئ | موافق | جداً موافق | ن %            |                                                                                        |
| 3                  | 0,87              | 3,92            |                                                         | 06        | 18     | 36    | 22         | ت              | أ-تعاون المراجع الداخلي مع الخارجي و مساعدته في أداء عمله باحترافية.                   |
|                    |                   |                 |                                                         | 02        | 09     | 50    | 39         | %              |                                                                                        |
| 1                  | 0,69              | 4,44            |                                                         |           | 9      | 27    | 45         | ت              | ب- تقديم المراجع الداخلي المعلومات الكافية للجنة المراجعة و التي تساعد في أداء مهامها. |
|                    |                   |                 |                                                         |           | 11     | 34    | 55         | %              |                                                                                        |
| 2                  | 0,73              | 4,27            |                                                         |           | 14     | 31    | 36         | ت              | ج- تقديم المعلومات لمجلس الإدارة التي تساعد في التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة   |
|                    |                   |                 |                                                         |           | 17     | 39    | 44         | %              |                                                                                        |
|                    | 0,76              | 4,21            | المتوسط العام للتفاعل الجيد مع باقي أطراف حوكمة الشركات |           |        |       |            |                |                                                                                        |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الاستبيان

الجدول الموالي:

تشير الأرقام في الجدول رقم (2 - 10) إلى أن اتجاهات عينة الدراسة ايجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بالتفاعل الجيد مع باقي أطراف حوكمة الشركات حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 4,21 و الذي يقع بين [4. 5]، كما أن هذا المتوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكرت



الخماسي من (4,21 إلى 5)، و هي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق جدا و التي تؤكد رضا غالبية أفراد العينة.

كما قمنا بترتيب العبارات المقترحة لتحليل العنصر الأول حسب توجه استجابات الأغلبية من عينة الدراسة والتي عكسها لنا المتوسطات الحسابية، لذا سنتناول العبارات حسب ترتيبها من الأولى إلى الأخيرة:

1- تقديم المعلومات الكافية و الملائمة إلى لجنة المراجعة و التي تساعد في أداء مهامها: يظهر لنا أن عينة الدراسة توافق جدا بنسبة 55% على أن مساعدة المراجع الداخلي للجنة المراجعة يعد من أهم عوامل التفاعل الجيد للمراجع مع أطراف الحوكمة، مما جعل العبارة 2 تحتل المرتبة الأولى لحصولها على المتوسط الحسابي الأكبر في هذا المحور و الذي يبلغ 4,44 من 5 و هي نسبة محتواة في المدى [4,21 إلى 5] الذي يعبر عن الاستجابة موافق جدا.

2 - تقديم المعلومات لمجلس الإدارة التي تساعد في التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة.

3 - تعاون المراجع الداخلي مع الخارجي و مساعدته في أداء عمله باحترافية.

كما قامت مجموعة من أفراد عينة الدراسة باقتراح عوامل تساهم في تعزيز تفاعل المراجع مع باقي أطراف حوكمة الشركات و من أهمها ما يلي:

- ذكر بعض أفراد العينة أن طبيعة العلاقة بين المراجع من جهة و مجلس الإدارة و لجنة المراجعة من جهة أخرى تختلف من شركة لأخرى و من قطاع لآخر تبعا لحجم، نشاط و أهداف الشركة لهذا على مجلس الإدارة- و الذي يعد السلطة الوحيدة في الشركة المسئولة عن التنظيم و وضع الخطوط العريضة لها- بتحديد و توضيح العلاقة مع جميع أطراف الحوكمة بما يسهل عملهم و يحقق أهداف أصحاب المصالح.

ز-العناصر المساهمة في تفعيل حوكمة الشركات في الجزائر

الجدول رقم(11):نتائج آراء عينة الدراسة حول العناصر المساهمة في تفعيل حوكمة الشركات

| المؤشرات الإحصائية |                   |                 | الاجابات  |        |           |           |       |           | التكرار النسبة | العبارة                                                                                  |
|--------------------|-------------------|-----------------|-----------|--------|-----------|-----------|-------|-----------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| الترتبة            | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | غير موافق | إطلاقا | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق جدا | %              |                                                                                          |
| 3                  | 0,86              | 4,44            |           |        | 05        | 05        | 20    | 51        | ت              | أ-إعطاء موضوع أخلاقيات المهنة المزيد من العناية من طرف كافة الجهات المهنية و الأكاديمية. |
|                    |                   |                 |           |        |           | 04        | 54    | 42        | %              |                                                                                          |

|   |      |      |                                                 |    |    |    |    |   |                                                                                |
|---|------|------|-------------------------------------------------|----|----|----|----|---|--------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 0,43 | 4,75 |                                                 |    |    | 19 | 62 | ت | ب-تطوير قواعد السلوك المهني في الجزائر بشكل دوري وفقا لحاجات المهنة.           |
|   |      |      |                                                 |    |    | 23 | 77 | % |                                                                                |
| 6 | 1,33 | 3,50 | 06                                              | 15 | 20 | 12 | 28 | ت | ج-إعطاء ميثاق حوكمة الشركات المزيد من العناية.                                 |
|   |      |      | 07                                              | 18 | 25 | 15 | 35 | % |                                                                                |
| 4 | 1,04 | 4,2  |                                                 | 10 | 08 | 19 | 45 | ت | د-تطوير و إنشاء وسائل تشجيعية تساهم في جعل المراجعين يلتزمون بأخلاقيات المهنة. |
|   |      |      |                                                 | 13 | 10 | 23 | 55 | % |                                                                                |
| 2 | 0,61 | 4,58 |                                                 |    | 05 | 23 | 53 | ت | ه-تفعيل برامج التعليم و التدريب المهني المستمر للمراجع.                        |
|   |      |      |                                                 |    | 06 | 28 | 66 | % |                                                                                |
| 5 | 1,17 | 4,00 |                                                 | 14 | 11 | 16 | 40 | ت | و-زيادة الندوات والمؤتمرات التي تناقش مواضيع الأخلاقيات و الحوكمة.             |
|   |      |      |                                                 | 17 | 14 | 20 | 49 | % |                                                                                |
|   | 0,91 | 4,24 | المتوسط العام لتطوير أخلاقيات المهنة في الجزائر |    |    |    |    |   |                                                                                |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الاستبيان

لمعرفة مدى تحقق العنصر السابع من وجهة نظر المهنيين و الأكاديميين، تم حوصلة النتائج في الجدول الموالي :

تشير الأرقام في الجدول رقم (2 - 11) إلى أن اتجاهات عينة الدراسة ايجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بأخلاقيات المهنة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 4,24 والذي يقع بين [5,4]، كما أن هذا المتوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكرت الخماسي من (4,21 إلى 5)، و هي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق جدا و التي تؤكد رضا غالبية أفراد العينة.

كما قمنا بترتيب العبارات المقترحة لتحليل العنصر الأول حسب توجه استجابات الأغلبية من عينة الدراسة والتي عكسها لنا المتوسطات الحسابية، لذا سنتناول العبارات حسب ترتيبها من الأولى إلى الأخيرة:

1 - تطوير قواعد السلوك المهني في الجزائر بشكل دوري وفقا لحاجات المهنة: يظهر لنا أن عينة الدراسة توافق جدا بنسبة 77% على تطوير قواعد السلوك المهني حيث يعد من العناصر الأولى التي يجب على الدولة الاهتمام بها حتى يمكن تحقيق مزيد من الإفصاح و الشفافية مما يساهم في تفعيل حوكمة الشركات و تطبيقها، لذلك فالبعبارة 2 تحتل المرتبة الأولى لحصولها على المتوسط الحسابي الأكبر و الذي بلغ 4,77 من 5 و هي نسبة محتواة في المدى من 4,21 إلى 5 الذي

يعبر عن الاستجابة موافق جدا، و ربما تعود قوة هذه النتيجة إلى قوة القانون خصوصا في البيئة الجزائرية كمرحلة أولى لتنظيم المهنة.

- 2- تفعيل برامج التعليم و التدريب المهني المستمر للمراجع
  - 3- إعطاء موضوع أخلاقيات المهنة المزيد من العناية من طرف كافة الجهات المهنية و الأكاديمية.
  - 4- تطوير و إنشاء وسائل تشجيعية تساهم في جعل المراجعين يلتزمون بأخلاقيات المهنة.
  - 5- زيادة الندوات و المؤتمرات التي تناقش مواضيع الأخلاقيات و الحوكمة.
  - 6- إعطاء ميثاق حوكمة الشركات المزيد من العناية.
- كما قامت مجموعة أخرى من أفراد عينة الدراسة باقتراح عوامل تساهم في زيادة التزام المراجع بأخلاقيات المهنة و من أهمها:
- تنظيم مؤتمرات و ندوات باستمرار تظم الأكاديميين و المهنيين تعرض تطور أخلاقيات المهنة تتماشى مع التوجهات الحديثة للمهنة و كذا علاقتها بحوكمة الشركات.
  - إرسال بعثات للخارج لتكوين المراجعين في أحسن المعاهد الدولية و كذا العمل على وضع علاقات و اتفاقيات مع هذه المعاهد و الخبراء في مجال المراجعة لنقل الخبرات و الاستفادة منها في الجزائر.

## الخاتمة

تحتل مبادئ حوكمة الشركات و ممارساتها أهمية كبيرة تتزايد مع مرور الزمن و تتصاعد أهميتها في الدول النامية بعد أن لقيت قبولا واسعا في الدول المتقدمة خاصة بعد ظهور الأزمات المالية، توصلنا من خلال الدراسة النظرية إلى تعريف الحوكمة على أنها: «نظام متكامل للرقابة المالية و غير المالية عن طريقه يتم إدارة الشركات و الرقابة عليها فهي النظام الذي من يتم من خلاله تسيير الشركات و التحكم في أعمالها بما يحفظ حقوق أصحاب المصالح و تحقيق الإفصاح و الشفافية.

إن لمهنة المراجعة دورا هاما في تفعيل حوكمة الشركات باعتبارها تخدم جميع أطراف حوكمة الشركات كمجلس الإدارة و لجنة المراجعة و هي تضيف قيمة لهؤلاء الأطراف، حيث يعتبر المراجع من أهم الوسائل الرقابية للشركة لما يوفره من إفصاح و شفافية تمكن من اتخاذ القرارات الصائبة من قبل مجلس الإدارة و الإدارة العليا، و كذلك قيام المراجع الداخلي بتقييم نظام الرقابة الداخلية و مراجعة إدارة المخاطر يضيف قيمة للشركة و يحمي حقوق أصحاب المصالح و بالتالي يتم تفعيل حوكمة الشركات.

## الإيعالات و المراجع

1. Report of the committee on the financial Aspects of Corporate Governance, *The Financial Aspects of Corporate Governance*, London: Burgess Science Press, December 1992, p.: 14.
2. The Institute of Internal Auditors, *The Lessons That Lie Beneath*, Tone at The Tope, USA: February 2002, p: 2.
3. خلف عبد الله الواردات، «الاتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي»، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي

- في إطار حوكمة الشركات، (تدقيق الشركات، تدقيق المصارف و المؤسسات المالية، تدقيق الشركات الصناعية)، القاهرة: مركز المشروعات الدولية الخاصة، 24 - 26 سبتمبر 2005، ص: 9.
4. مركز المشروعات الدولية الخاصة، «قائمة بالمصطلحات المتعلقة بحوكمة الشركات»، القاهرة: 2003، ص: 2.
5. أشرف حنا ميخائيل، «تدقيق الحسابات و أطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات»، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، (تدقيق الشركات، تدقيق المصارف و المؤسسات المالية، تدقيق الشركات الصناعية)، القاهرة: مركز المشروعات الدولية الخاصة، 24 - 26 سبتمبر 2005، ص: 5.
6. مركز المشروعات الدولية الخاصة، «مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية في مجال حوكمة الشركات»، القاهرة: 2008، ص-ص: 07-11.
7. مركز المشروعات الدولية الخاصة، «حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة»، نصائح إرشادية لتحقيق الإصلاح، القاهرة: أوت 2008، ص-ص: 07-08.
8. طارق عبد العال حماد، « حوكمة الشركات ( المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف)»، مصر: الدار الجامعية، ص: 47.
9. طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص: 23.
10. مركز المشروعات الدولية الخاصة، « حوكمة الشركات قضايا و اتجاهات»، نشرة دورية يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد 13، مارس 2009، القاهرة: 2009، ص: 1.
11. الاتحاد الدولي للمحاسبين، ترجمة جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، «إصدارات التدقيق و السلوك الأخلاقي»، عمان، 2003، ص: 92.
12. رلى دهمش، «مدى رقابة الجودة مكاتب تدقيق الحسابات في الأردن: دراسة ميدانية»، المحاسب القانوني العربي، العدد 94، 1996، ص: 27.

## آليات الحوكمة المصرفية في الحد من الفساد المالي - حالة الجزائر -

الدكتور دريس رشيد  
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر3

### الملخص

وضعت الأحداث التي مر بها الاقتصاد العالمي مفهوم الحوكمة على قائمة اهتمام مجتمع الأعمال والمؤسسات الدولية، والتي أبرزت أهمية الإشراف والحوكمة الجيدة كمنهاج أمثل للمعالجة والوقاية من الأزمات والحد من الفساد المالي والإداري؛ وعليه تهدف هذه الدراسة إلى معالجة إشكالية الحد من الفساد المالي في الجزائر

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة - الفساد المالي - الشفافية - آليات الحوكمة

### Résumé

Mettez les événements vécus par le concept de l'économie mondiale de la gouvernance sur la liste de l'attention de la communauté des affaires et les institutions internationales, qui a souligné l'importance de la surveillance et de la bonne gouvernance en tant que plate-forme optimisée pour le traitement et la prévention des crises et réduire la corruption financière et administrative et c'est ce que mon sujet à traiter le problème de la réduction de la corruption financière en Algérie.

**Mots clés :** la gouvernance d'entreprise des mécanismes de gouvernance de la corruption financière .transparence pour contrôler les entreprises et les protéger de l'effondrement et faillite

## المقدمة

شهد الاقتصاد العالمي في الفترة الراهنة أزمات مالية هددت كيانه بالانهيار، و ما ساعد على بروز هذا التوقع أن القطاع المصرفي في أغلب الاقتصاديات يعاني من فساد مالي وإداري على أعلى المستويات ومن هنا تم إتباع نظرة عملية في تطبيق الحوكمة في قطاع البنوك لتفادي هذه الأزمات و يرجع ذلك إلى أن الحوكمة ليست مجرد أسلوب أخلاقي جيد يجب إتباعه، بل أنها وسيلة للتأكد من دقة و حسن أداء المؤسسات المالية و المصرفية بما يؤدي إلى ضمان تحقيق الأهداف و الربحية والنمو للاقتصاد و المؤسسات الأعمال، و من ثم فإن البنوك لا ينبغي أن تنتظر حتى تفرض عليها الحكومات و السلطات الرقابية معايير معينة للحوكمة بل يجب أن تفرض على نفسها أساليب الإدارة الجيدة التي ينبغي إتباعها في عملها.

و قد وضعت الأحداث التي مر بها الاقتصاد العالمي مفهوم الحوكمة على قمة اهتمام مجتمع الأعمال و المؤسسات الدولية و أبرزت أهمية الإشراف و الحوكمة الجيدة كمنهاج أمثل للمعالجة و الوقاية من الأزمات و للحد من الفساد المالي و الإداري، حيث يؤدي تطبيق السليمة لآليات الحوكمة في البنوك إلى توفير الاحتياطات اللازمة ضد سوء الإدارة، مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية. و منه جاءت إشكالية ورقة البحثية مقدمة على النحو التالي:

ما هي أهم آليات تنفيذ الحوكمة المصرفية للحد من الفساد المالي؟

و لإثراء الموضوع نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

فيما يتمثل الفساد المالي و ماهي أبرز آثاره؟

ماهي أبرز آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي؟

### الفرضيات:

- الفساد المالي هو الانحرافات المالية و مخالفة الأحكام و القواعد المعتمدة حالياً في تنظيمات الدولة (إدارياً) و مؤسسها مع مخالفة ضوابط و تعليمات الرقابة المالية، و له من الآثار السلبية ما يكفي للإطاحة بأي منظومة مصرفية مهما كانت بنيتها التحتية شديدة إن لم يتم الحد من انتشاره. التعاون الاقتصادي...

- هناك عدة آليات في إطار حوكمة المصارف للحد من الفساد المالي

### أهداف الورقة البحثية:

إظهار خطورة الفساد المالي و الإداري، و ما يتركه من آثار كبيرة على الاقتصاد و المجتمع بأسره. إثبات مدة فعالية آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي.

### محاور الورقة البحثية:

بغرض الإحاطة الشاملة بجوانب الموضوع من خلال المحاور التالية هي :

- الفساد المالي من عدة جوانب، المفهوم، الأنواع، الآثار و مؤشرات القياس.

-الآليات في إطار حوكمة المصارف للحد من الفساد المالي مع إشارة إلى حالة الجزائر واقع وآفاق.

## أولاً: ماهية الفساد المالي

يعتبر الفساد مجموعة من الظواهر المرتبطة في بعضها البعض و لهذا سوف نرى في هذا المحور مفاهيم الفساد و أنواعه ثم نتطرق إلى الفساد المالي وأهم مسبباته و في الأخير نرى آثار الفساد المالي ومؤشرات قياسه

### 1: مفهوم الفساد و أنواعه

تتعدد المفاهيم التي تعنى بالفساد المالي و كذا أنواعه، سنحاول تقديم أهم و أشمل التعاريف التي جاءت في مجال الفساد المالي مع ذكر أبرز أنواعه

#### أ: ماهية الفساد

أحد التعاريف الهامة للفساد هو استخدام المنصب العام لتحقيق مكاسب خاصة مثل الرشوة والابتزاز ، وذلك عندما يقوم السياسيون الكبار المسؤولين بتخصيص الأصول العامة لاستخدام خاص ، ويكون لذلك آثار معاكسة واضحة ومباشرة على التنمية الاقتصادية لا تحتاج تبعاتها إلى مناقشة ، غير أن الأمر يكون أكثر تعقيدا عندما يتعلق بتقديم الأطراف الخاصة للرشوة الى المسؤولين العموميين لاسيما تأثيرها على القطاع الخاص(1) .

كما وضع البنك الدولي تعريفا للأنشطة التي تندرج تحت تعريف الفساد على النحو التالي(2)؛  
إساءة استعمال الوظيفة العامة للكسب الخاص فالفساد يحدث عادة عندما يقوم موظف بقبول أو طلب أو ابتزاز لتسهيل عقد أو إجراء طرح لمنافسة عامة ، كما يتم عندما يقوم وكلاء أو وسطاء لشركات أو أعمال خاصة بتقديم رشاي للاستفادة من سياسات أو إجراءات عامة للتغلب على منافسين وتحقيق أرباح خارج إطار القوانين، كما يمكن للفساد أن يحدث عن طريق استغلال الوظيفة العامة دون اللجوء إلى الرشوة وذلك بتعيين الأقارب أو سرقة أموال الدولة مباشرة .  
« هو مجموعة من الأعمال المخالفة للقوانين والهادفة إلى التأثير بسير الإدارة العامة وقراراتها و أنشطتها بهدف الاستفادة المالية المباشرة أو الانتفاع غير المباشر»

« وهو سلوك بيروقراطي منحرف يستهدف تحقيق منافع شخصية بطريقة غير شرعية»  
استغلال موظفي الدولة لمواقعهم وصلاحياتهم للحصول على كسب غير مشروع أو منافع يتعذر تحقيقها بطريقة مشروعة»

ويشير فيتو تانز إلي أن « الفساد هو تعمد مخالفة مبدأ التحفظ أي مخالفة الحرص علي تطبيق قواعد العمل في التعامل مع كافة الأطراف بهدف الحصول على المزايا الشخصية أو مزايا لذوي الصلة»

أما تعريف الفساد في نظر المشرع الجزائري فجاء في القانون 01-06 الصادر في 20 فيفري 2006 على نحو ما ورد في الاتفاقية الدولية لمكافحة الفساد والمسمى «قانون الوقاية من الفساد

ومكافحته» حيث اكتفت المادة 02 من هذا القانون في تعريفها للفساد بنصها في الفقرة «أ» على أنه: كل الجرائم المنصوص عليها في الباب الرابع من القانون.

في حين تعرفه منظمة الشفافية العالمية فهو «إساءة استخدام السلطة العامة لتحقيق كسب خاص» وينطوي هذا التعبير البسيط على عدد من العناصر الأساسية: فهو ينطبق على القطاعات الثلاث للحكومة: الخاص والعام والمجتمع المدني يشير إلى سوء الاستخدام النظامي والفردى، الذي يتراوح بين الخداع، والأنشطة غير القانونية والإجرامية.

يغطي كلا من المكاسب المالية وغير المالية  
يشير إلى أهمية منظومة الحوكمة في ضبط وتنظيم كيفية ممارسة السلطة  
يلقي الضوء على التكاليف غير الفعالة المصاحبة للفساد، وتحويل الموارد في الاتجاه غير المخصص لاستخدامها، ومعادلة الفساد تكون كما يلي :

الفساد = درجة احتكار القرار + حرية التصرف - المساءلة  
وانطلاقاً من هذه التعريفات يمكن تحديد العناصر الأساسية لمفهوم الفساد:  
إساءة استخدام السلطة أو استغلالها لحساب المصلحة الخاصة  
وحرية التقدير في اتخاذ القرار مع غياب المساءلة القانونية  
انحراف في السلوك عن متطلبات الواجبات الرسمية المقررة في القانون وانتهاكه  
الإساءة السرية اللاقانونية لاستخدام السلطة  
الانحراف عن معايير السلوك الاجتماعي  
إلحاق الضرر بالمصلحة العامة لحساب المصلحة الخاص

### ب: أسباب الفساد

نميز هنا أسباب فردية و أخرى اجتماعية و سياسية و كذا أسباب اقتصادية(3):  
الأسباب الفردية: تركز النظرة التقليدية في تفسيرها لظاهرة الفساد على الجانب الأخلاقي، حيث ترى أن سبب ممارسة الفساد هو احتلال أشخاص غير أمناء وغير نزيهين مراكز أقوى و اعتلالهم مناصب السلطة، وبذلك يعتبر الفساد مشكلة فردية و ليست مشكلة جماعية أو عامة .

### الأسباب الاجتماعية

يفسر المدخل الاجتماعي الفساد بعوامل اجتماعية ثقافية بحتة . حيث يعتبر أن الفساد و السلوك المنحرف لا ينشأ في الغالبية نتيجة بواعث و دوافع فردية للخروج على الضبط الاجتماعي، بل على العكس يشكل جنوحا اجتماعيا هو حصلة التعاون كل من النظام الاجتماعي و ثقافة المجتمع على نشوئه و تطوره، أي انه يعيد مظاهر الفساد إلى البيئة الاجتماعية و بنية العلاقات السائدة بين الناس. كما يعد تعقد القوانين الضريبة و الصعوبة في فهمها كذلك من بين الأسباب الاجتماعية ففي



هذه الحالة تقبل تلك القوانين أكثر من تفسير مما يعطى لمفتشي الضرائب قوة تقديرية في تطبيق الحوافز الضريبية و تحديد تلك الضرائب و هذا يفسر تزامم العديد من الأفراد للعمل في مجال الجمارك و الضرائب على الرغم من انخفاض الأجور فيهما. إضافة إلى ذلك هناك عامل اجتماعي آخر يتمثل في انخفاض عدد الأفراد الذين يطولهم القانون بتهمة الفساد .

### الأسباب السياسية

و تتمثل في غياب القدوة السياسية أي ضعف الإرادة لدى القادة السياسيين في محاربة الفساد نظرا لانغماسهم أو بعض منهم بقضايا الفساد أو عدم تفعيلها لإجراءات الوقاية من الفساد و تعميق ما يسمى بثقافة النزاهة و سيادة القانون و تفتشي البيروقراطية الحكومية والمغالاة في مركزية الإدارة الحكومية زيادة على ضعف أداء السلطات الثلاث التشريعية و التنفيذية و القضائية.

### الأسباب الاقتصادية

من بينها اتساع الدور الاقتصادي للدولة حيث إن اتساع تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية . يعد أحد العوامل الرئيسية لظهور الفساد. لأن الأفراد يميلون بطبيعتهم إلى منح الرشوة للمسؤولين لتخطي القواعد و النظم و الإجراءات العامة الروتينية. وهناك من المسؤولين من يخفق في رفض تلك الرشاوى و تعد الإعانات الحكومية مصدرا مهما للبحث عن الريع ، إذ تشير الدراسات إلى أن الفساد يجد له موطن قدم بل قد يتزعزع في ظل السياسات المالية التي تصمم بشكل جيد للصناعات المستهدفة بالإعانات ، فكلما كانت الإعانات كبيرة ازداد مؤشر الفساد في المجتمع ، ومن بين أشكال تدخل الدولة و التي يتزعزع الفساد فيها التحكم في الأسعار الذي يعد من المصادر المهمة أيضا في البحث عن الريع.

ومن بين الأسباب الاقتصادية كذلك هناك الفقر و الأجر المتدني : يعد الفقر و تدني معدلات الأجور خاصة عندما تكون الدخول ، تشكل عصب الحياة الموظف العام فكلما كانت كفاية في الدخول متوافرة كان أداء الموظف أكفأ و أدق.

### ج: أشكال الفساد:

و الفساد من حيث مظهره يشمل أنواع عدة منه(4):

### الفساد السياسي:

ويتعلق بمجمل الانحرافات المالية ومخالفات القواعد والأحكام التي تنظم عمل النسق السياسي المؤسسات السياسية في الدولة ومع أنّ هناك فارق جوهر بين المجتمعات التي تنتهج أنظمتها السياسية أساليب الديمقراطية وتوسيع المشاركة وبين الدول التي يكون فيها الحكم شموليا ودكتاتوريا لكن العوامل المشتركة لانتشار الفساد في كلا النوعين من الأنظمة تتمثل في نسق الحكم الفاسد وتتمثل مظاهر الفساد السياسي في الحكم الشمولي الفاسد وفقدان الديمقراطية وفقدان المشاركة وفساد الحكم وسيطرة نظام حكم الدولة على الاقتصاد وتفتشي المحسوبية .

## الفساد المالي :

ويتمثل بمجمل الانحرافات المالية ومخالفة القواعد والأحكام المالية التي تنظم سير العمل الإداري والمالي في الدولة ومؤسسات أو مخالفة التعليمات الخاصة بأجهزة الرقابة المالية المختصة بفحص ومراقبة حسابات وأموال الحكومة والهيئات والمؤسسات العامة والشركات ويمكن ملاحظة مظاهر الفساد المالي في الرشاوى والاختلاس والتهرب الضريبي وتخصيص الأراضي والمحسوبية في التعيينات الوظيفية.

## الفساد الاداري :

ويتعلق بمظاهر الفساد والانحرافات الإدارية والوظيفية أو التنظيمية وتلك المخالفات التي تصدر عن الموظف العام أثناء تأديته لمهام وظيفته في منظومة التشريعات والقوانين والضوابط ومنظومة القيم الفردية التي لا ترقى للإصلاح وسد الفراغ لتطوير التشريعات والقوانين التي تغتنم الفرصة للاستفادة من الثغرات بدل الضغط على صناع القرار والمشرعين لمراجعتها وتحديثها باستمرار وهنا تتمثل مظاهر الفساد الإداري في عدم احترام أوقات ومواعيد العمل في الحضور والانصراف أو تمضية الوقت في قراءة الصحف واستقبال الزوار والامتناع عن أداء العمل أو التراخي وعدم تحمل المسؤولية وإفشاء أسرار الوظيفة والخروج على العمل الجماعي. ويظهر جليا أن مظاهر الفساد الإداري متعددة ومتداخلة وغالبا ما يكون انتشار احدها سببا مساعدا على انتشار بعض المظاهر الأخرى.

## الفساد الأخلاقي :

والمتمثل بمجمل الانحرافات الأخلاقية والسلوكية المتعلقة بسلوك الموظف الشخصي وتصرفاته، كأن يستغل السلطة لتحقيق مآرب شخصية له على حساب المصلحة العامة أو أن يمارس المحسوبية بشكلها الاجتماعي الذي يسمى بالمحاباة الشخصية دون النظر إلى اعتبارات الكفاءة والجدارة.

## 2: مفهوم الفساد المالي و أسبابه

من أكثر أنواع الفساد انتشارا وأشدّها خطورة على التنمية الاقتصادية في أي بلد هو الفساد المالي والإداري، و نجد في جوانب موضوع الحوكمة المصرفية عدة مفاهيم حول الفساد المالي و أسباب

### أ: مفهوم الفساد المالي

يقصد بالفساد المالي الانحرافات المالية المبنية على مخالفة القوانين و القواعد و مختلف الأحكام المعتمدة في أي مؤسسة أو تنظيم كالتهرب الضريبي(5).

الفساد المالي هو الانحرافات المالية ومخالفة الأحكام والقواعد المعتمدة حالياً في تنظيمات الدولة إدارياً ومؤسساتها مع مخالفة ضوابط وتعليمات الرقابة المالية

تعريف موسوعة العلوم الاجتماعية: الفساد هو سوء استخدام النفوذ العام لتحقيق أرباح خاصة) ولذلك كان التعريف شاملا لرشاوى المسئولين المحليين أو الوطنيين ، أو السياسيين مستبعدة

رشاوى القطاع الخاص ، وعرفته كذلك (هو خروج عن القانون والنظام العام وعدم الالتزام بها من اجل تحقيق مصالح سياسية واقتصادية واجتماعية للفرد أو لجماعة معينة)(6).  
أما تعريف منظمة الشفافية العالمية : فهو إساءة استخدام السلطة العامة لتحقيق كسب خاص.  
أما تعريف صندوق النقد الدولي: فهو علاقة الأيدي الطويلة المعتمدة التي تهدف إلى استحصال الفوائد من هذا السلوك لشخص واحد أو مجموعة ذات علاقة بين الأفراد.  
مظاهر الفساد المالي: يتداخل الفساد المالي بالإداري و لذلك تظهر مظاهرها في(7) :

#### الرشوة :

و هي تمثل أبرز مظاهر الفساد الإداري و تعتمد على تفاعل طرفين أو أكثر وفقا لمصالح شخصية خاصة بهم:

#### المحسوبية :

و هنا تظهر أصولية الفساد من خلال استخدام النفوذ لتحقيق أهداف مختلفة و عادة ما يكون أساسها علاقات و روابط عائلية , قبلية و جهوية و كذا الولاء الحزبي الذي طغى هذه الأيام على كافة أشكال المحسوبية ما نتج عنه الثراء اللامحدود للطبقة الحاكمة  
نهب المال العام و التهرب الضريبي : و هي المظاهر التي تعبر بصورة واضحة عن الفساد المالي بمختلف أشكاله كما سبق الإشارة لذلك، دون إن ننسى عمليات التزوير أيضا.

#### ب: أسباب الفساد المالي

لا شك في أن أول طريق لعلاج المشكلات هو تحديد أسباب ظهورها، وقد اجتهد الباحثون لمعرفة أسباب ظهور الفساد المالي وتعددت طرق تصنيفهم لها فقد صنف « أسباب الفساد المالي علي النحو التالي(8):

##### أسباب سياسية:

ويقصد بالأسباب السياسية هي غياب الحريات والنظام الديمقراطي، ضمن مؤسسات المجتمع المدني، ضعف الإعلام والرقابة.

##### أسباب اجتماعية:

متمثلة بالحروب وأثارها ونتائجها في المجتمع والتدخلات الخارجية ، الطائفية والعشائرية والمحسوبية القلق الناجم من عدم الاستقرار من الأوضاع والخوف من المجهول القادم ... جمع المال بأي وسيلة لمواجهة هذا المستقبل والمجهول الغامض.

##### أسباب اقتصادية :

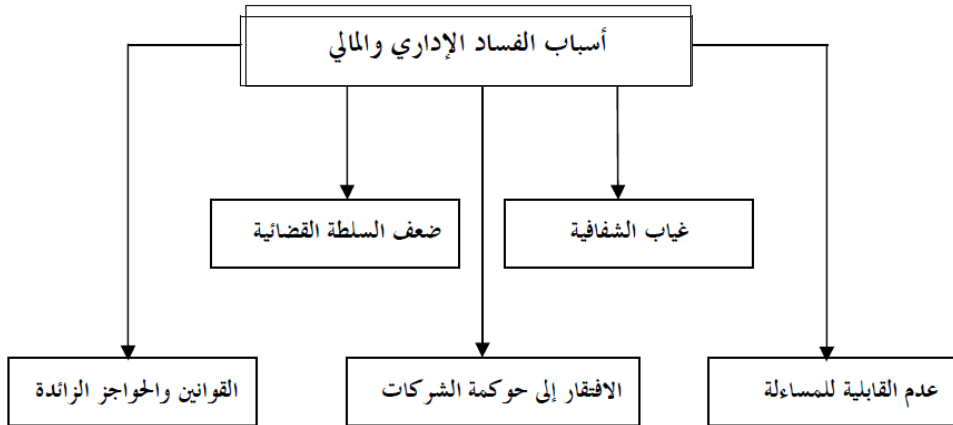
الأوضاع الاقتصادية المتردية والمحفزة لسلوك الفساد وكذلك ارتفاع تكاليف المعيشة.

### أسباب إدارية وتنظيمية :

وتتمثل في الإجراءات المعقدة (البيروقراطية) وغموض التشريعات وتعددتها أو عدم العمل بها ،  
وضمن المؤسسة لعدم اعتمادها على الكفاءات الجيدة في كافة الجوانب الإدارية.  
وقد حدد البنك الدولي ( World Bank ) مجموعة من الأسباب لظهور الفساد المالي والإداري  
أبرزها ما يأتي:

- تهميش دور المؤسسات الرقابية ، وقد تكون تعاني من الفساد هي نفسها ؛
  - وجود البيروقراطية في مؤسسات الدولة ؛
  - حصول فراغ في السلطة السياسية ربما بسبب الصراع علي السلطة؛
  - ضعف مؤسسات المجتمع المدني وتهميش دورها؛
  - توفر البيئة الاجتماعية والسياسية الملائمة لظهور الفساد؛
- إضافة إلى الأسباب السالفة الذكر فإن دراسة قام بها مركز المشروعات الدولية الخاصة، (CIPE)  
حدد مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى وجود الفساد في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا،  
والشكل التالي يوضح هذه الأسباب:

الشكل رقم (1): أسباب الفساد الإداري والمالي



المصدر: نغماري سفيان، «الإطار الفلسفي والتنظيمي للفساد المالي والإداري»، مرجع  
سبق ذكره، ص 8

غياب الشفافية: المجتمعات غير الديمقراطية معروفة بكونها بيئات مغلقة تسيطر الحكومات على إعلامها وتخضعه لرقابتها، ولا تسمح الحكومات بنشر معلومات غير تلك التي توافق عليها وتخدم مصالحها.

ضعف السلطة القضائية: تعتبر من أهم أركان الديمقراطية لأنها تساعد على ضمان المساءلة والقبالية للمحاسبة وحماية حقوق المواطن، لكن الملاحظ أن هذه السلطة في دول شمال إفريقيا والشرق الأوسط تعمل تحت إشراف الحكومة، ويعتبر القضاة من موظفي الدولة ويخضعون لسلطة وزير العدل، الذي يشغل بدوره منصباً تنفيذياً في مجلس الوزراء، مما يسمح للنفوذ الموالي للحكومة

بالتغلغل في العملية القضائية وبالتالي تنخفض قابلية الحكومة للمساءلة وينفتح المجال أمام ممارسات الفساد.

### ج: آثار الفساد المالي ومؤشرات قياسه

#### - آثار الفساد المالي

لا يمكن رصد آثار إيجابية للفساد، فقد طغت آثاره السلبية حتى أصبح كارثة كبرى قد تبتلع معها خيرات البلد بكامله. من أهم هذه الآثار نذكر(9):

إضعاف أداء القطاعات الاقتصادية و من ثمّ النمو الاقتصادي، حيث يؤثر على استقرار و ملاءة مناخ الاستثمار و يزيد من تكلفة المشاريع و يهدد نقل التقنية، و يضعف الأثر الإيجابي لحوافز الاستثمار حيث يعتبر الفساد ضريبة ذات طبيعة ضارة و معيقة للاستثمار.

التقليل من إيرادات الدولة و أموالها و هو ما يؤثر سلباً على مقابلاته من الإنفاق العام و خاصة على جودة البنى الأساسية و الخدمات العامة المقدمة حيث يلاحظ أنّ الأجهزة الحكومية التي ينتشر فيها الفساد تنفق أقلّ على الخدمات الأساسية كالتعليم و الصحة و تتجه إلى الإنفاق بشكل أكبر على مجالات الاستثمار المفتوحة على الرشوة.

إفقاد الفساد لمصداقية الدولة و هو ما يثير مشاكل و اختلافاً تهدد الأمن و الاستقرار السياسي فيها و هو ما حدث في دول الربيع العربي.

اتساع الفجوة بين الأثرياء و الفقراء و هو ما يدعم الانطباع السائد لدى العامة بعدم عدالة و مساواة توزيع الثروة و الدخل و حتى الإنفاق بين مختلف أفراد المجتمع

إضعاف فعالية القانون من خلال كثرة خروقاته و استغلال ثغراته و عدم معاقبة المسؤولين عن الفساد بسبب عدم استقلالية السلطة القضائية في الكثير من الدول العربية.

عدم كفاءة الكثير من موظفي المؤسسات في الدول العربية بسبب خضوع التوظيف للرشاوي و المحاباة و الوساطة و المحسوبية.

## - مؤشرات قياس الفساد

الجدول التالي يلخص أهم المؤشرات المستعملة لقياس الفساد :

الجدول رقم (1): يمثل أهم مؤشرات قياس الفساد المالي

| اسم المؤشر             | المفهوم                                                                                                                                      | الجهة المصدرة للمؤشر      |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| مدركات الفساد          | مؤشر مركب يعكس وجهات النظر وخبرات رجال الأعمال ومحللي المخاطر عن حالة الفساد في الدولة وهو ينحصر بين ٠ (فساد كلي) و ١٠ نزاهة مطلقة           | المنظمة العالمية للشفافية |
| ضبط الفساد             | مدى انتشار الفساد بين الموظفين الحكوميين                                                                                                     |                           |
| حكم القانون            | يقيس مدى الثقة والتقدير بالقواعد القانونية في المجتمع                                                                                        | البنك الدولي              |
| الرأي و المساءلة       | إمكانية انتقال السلطة وقدرة المؤسسات على حماية الحريات                                                                                       | البنك الدولي              |
| فعالية الحكومة         | كفاءة الخدمات والإجراءات البيروقراطية واستقلالية المؤسسات عن مختلف الضغوط                                                                    | البنك الدولي              |
| نوعية الأداة التنظيمية | مدى دور و تدخل الحكومة في النشاط الاقتصادي و عبء التشريعات و الضوابط التي تفرضها الأعمال و الشركات و مدى شمولية القواعد القانونية و فعاليتها | البنك الدولي              |

امصدر: بن لحسن الهواري، أثر آليات العولمة على الفساد الإداري و المالي ، مرجع سبق ذكره، ص9

## مؤشرات مدركات الفساد في الدول العربية

الجدول رقم (2): مؤشر مدركات الفساد للدول العربية 2004 - 2010

| الدولة   | 2008 | 2008 | 2008 | 2008 | 2008 | المتوسط<br>البسيط<br>2010-2004 |
|----------|------|------|------|------|------|--------------------------------|
| قطر      | 5,6  | 5,9  | 6    | 6    | 6,5  | 6,00                           |
| الإمارات | 6,1  | 6,2  | 6,2  | 6,2  | 5,9  | 6,02                           |
| عمان     | 6,1  | 6,3  | 5,4  | 4,7  | 5,5  | 5,60                           |
| البحرين  | 5,8  | 5,8  | 5,7  | 5    | 5,4  | 5,54                           |
| الأردن   | 5,3  | 5,7  | 5,3  | 4,7  | 5,1  | 5,22                           |
| السعودية | 3,4  | 3,4  | 3,3  | 3,4  | 3,5  | 3,40                           |
| الكويت   | 4,6  | 4,7  | 4,8  | 4,3  | 4,3  | 4,54                           |
| تونس     | 5    | 4,9  | 4,6  | 4,2  | 4,4  | 4,62                           |
| المغرب   | 3,2  | 3,2  | 3,2  | 3,5  | 3,5  | 3,32                           |
| مصر      | 3,2  | 3,4  | 3,3  | 2,9  | 2,8  | 3,12                           |
| الجزائر  | 2,7  | 2,8  | 3,1  | 3    | 3,2  | 2,96                           |
| سورية    | 3,4  | 3,4  | 3,4  | 2,9  | 2,4  | 3,10                           |
| لبنان    | 3    | 2,7  | 3,1  | 3,6  | 3    | 3,08                           |
| لبنان    | 2,1  | 2,5  | 2,5  | 2,7  | 2,5  | 2,46                           |
| اليمن    | 2,6  | 2,4  | 2,7  | 2,6  | 2,5  | 2,56                           |
| السودان  | 2,3  | 2,2  | 2,1  | 2    | 1,8  | 2,08                           |
| العراق   | 2,2  | 2,1  | 2,2  | 1,9  | 1,5  | 1,98                           |

المصدر: [www.maref.org.index.php](http://www.maref.org.index.php)

## ثانيا: آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي وحالة الجزائر

هناك عدة استراتيجيات تتبعها المصارف لتنفيذ الحوكمة في إطار الحد من الفساد المالي وآثاره السلبية على الجهاز المصرفي، ومن بين هذه الآليات آليات داخلية وخارجية، تتضمن في الغالب (10):

## الآليات الداخلية

- مجلس الإدارة: يعتبره الباحثون أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ أنه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين

و إعفاء و مكافأة الإدارة العليا. كما أم مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع إستراتيجية المؤسسة المصرفية، و يقدم الحوافز المناسبة للإدارة، و يراقب سلوكها و يقوم أداؤها، و بالتالي تعظيم قيمة المصرف.

### - لجنة المراجعة:

و تساهم في زيادة الثقة و الشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها المؤسسات، و ذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية و إشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات، و كذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي و زيادة استقلاليتها، فضلا عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات.

### - المراجعة الداخلية:

يقوم المراجعون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، العدالة، تحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركات المملوكة للدولة و تقليل مخاطر الفساد الإداري و المالي

### الآليات الخارجية

### المراجعة الخارجية:

تهدف الآليات الأساسية لدعم دور المراجعة في حوكمة الشركات و المصارف إلى ضرورة حرص مراجع الحسابات على الارتقاء بجودة المراجعة و تفعيل المساءلة المهنية للمراجع و فيما يلي ملخص لأهم تلك الآليات:

### - الآليات الأكاديمية:

يقع على عاتق الأكاديميين من ذوي الاهتمام بالحاسبة و المراجعة عبء التطوير المستمر في برامج التعليم في مرحلتي البكالوريوس و الدراسات العليا و برامج التعليم المستمر و ذلك لإنتاج محاسب و مراجع مؤهل التأهيل الكلي و الملائم و توجيه البحوث لحل مشاكل الممارسة المهنية أو المشاركة في تخطيط و تنفيذ برامج التعليم المهني و يمكن تحديد دور الأكاديميين في تدعيم دور المراجعة في حوكمة الشركات في ثلاث آليات أساسية هي:

تطوير برامج التعليم المحاسبي و توجيه البحوث المحاسبية لحل مشاكل الحوكمة و برامج التعليم المهني المستمر.

ضرورة عقد المؤتمرات في مجال المراجعة و دورها في حوكمة الشركات مع التركيز على مناقشة واقعية لقضية دور المراجعة في إضفاء الثقة على الإفصاح المحاسبي من جهة و زيادة إمكانية

اعتماد أصحاب المصلحة في الشركات على المعلومات المحاسبية التي يوصلها هذا الإفصاح من ناحية أخرى، كما يمكن أن تركز على دور معايير المراجعة كمستويات للأداء المهني في ضمان



جودة خدمة المراجعة و من ثم حماية مصالح أصحاب المصلحة.

ضرورة تحقيق التكامل بين الجامعات في مجال الحوكمة، و ذلك من خلال عقد ورش العمل المشتركة بين الجامعات لأغراض تطوير مقررات المحاسبة و المراجعة من منظور حوكمة الشركات.

### الآليات التنظيمية المهنية:

تعمل مهنة المحاسبة و المراجعة من خلال تنظيم مهني رسمي يحمي أعضائها و ينمي قدراتهم العلمية و العملية باستمرار و يصدر الإرشادات و الضوابط المهنية الكفيلة بالارتقاء بمستوى المهنة و بمستوى أعضائها، و هذا الأمر يمثل تحديا جديا للجمعيات المهنية بحيث يحتاج إلى أن تضع و تنفذ آليات ممكنة و عملية لدعم دور المراجعة و من أهم هذه الآليات:

تطوير معايير المحاسبة المالية؛

تطوير معايير المراجعة؛

تفعيل نظام الرقابة على أعمال الزملاء؛

تفعيل برامج التعليم و التدريب المهني المستمر؛

تفعيل الدور الحوكمي لتقرير مراجع الحسابات.

### 2. الآليات المهنية العملية:

تمثل الوسائل و الأساليب و الطرق و الواجبات و المسؤوليات الملقاة على عاتق مراجع الحسابات الممارس للمهنة آليات مهنية عملية لها مساهمات إيجابية في دعم الدور الحوكمي الإيجابي للمراجعة و لا يمكن تحقيق هذا الدور ما لم يكن مراجع الحسابات نفسه مقتنعا بأن دوره الحوكمي مرتبط باستعداده و قدرته إلى إثراء الممارسة المهنية العملية و إثبات أن للمراجعة دور حوكمي لا غنى عنه لأصحاب

المصلحة في الشركات، و يمكن أن يتحقق هذا الدور من خلال حرص مراجع الحسابات على الارتقاء بجودة المراجعة و تفعيل المساءلة المهنية لمراجع الحسابات.

القوانين و التشريعات: حيث بالطبع تؤثر على آليات الحوكمة بما مثل الرادع من الانسياق نحو التلاعب و الفساد.

منظمة الشفافية العالمية: من خلال الدور الذي تلعبه في ممارسة ضغوطا، من أجل محاربة الفساد المالي و الإداري في الدول، فمثلا تضغط منظمة التجارة العالمية من أجل تحسين النظم المالية و المحاسبية، و في قطاع البنوك، تمارس لجنة بازل ضغوطا من أجل ممارسة الحوكمة فيها.

و هكذا يتضح الدور الذي يمكن أن تلعبه آليات الحوكمة المختلفة في الحد من الفساد المالي و مكافحة تفشيها.

#### 4: واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية الجزائرية

لعبت الدولة دور أساسي في تنمية بعض الصناعات و في تحويل الموارد إليها و في تحديد درجة المنافسة، و ارتكز اقتصاد الجزائر على سياسات تجارية داعمة لإحلال الاستيراد ثم لتعزيز التصدير، كما انخرطت الجزائر منذ بداية عقد التسعينات في سياسات الإصلاح و التحرر المالي و الاقتصادي و تنمية السوق المالي، لكن هذه السوق لا تزال غير متطورة بالمقاييس العالمية.

إضافة إلى أنه منذ سنة 1990 شرعت السلطات العمومية في إجراء تعديلات هيكليّة على القطاع المصرفي بهدف التهيئة للعمل وفق آليات اقتصاد السوق و تحقيق نوعية الخدمات المصرفية و خلق منافسة بين البنوك، و من بين أهم البنوك التي ظهرت بعد هذه الفترة نجد الخليفة بنك و بنك الجزائر الصناعي و التجاري، لكن أهم ما يميز هذه المرحلة ضعف رقابة بنك الجزائر لهذه البنوك قبل و بعد بداية نشاطها، مما أدى بهذه البنوك إلى الوقوع في أزمات الفساد المالي هزت القطاع المصرفي الجزائري.

إن سوء الحوكمة التي ميزت الوظيفة الرقابية لبنك الجزائر في بداية نشاط المصرفين تعتبر من أهم أسباب الأزمات المالية التي واجهها البنكين، و هذا ما أشارت له اللجنة المصرفية في إحدى مذكراتها و المتعلقة بنشاط الرقابة و التفتيش، و قد ظهرت سوء الحوكمة من خلال النقائص التي تم تحديدها بخصوص بنك الخليفة كما يلي(11):

- عدم احترام الإجراءات المحاسبية للمؤسسة؛

- التأخر في تقديم التقارير لبنك الجزائر؛

- المراجعة غير المنتظمة للمفات التوظين؛

- غياب المتابعة و الرقابة؛

- عدم احترام قواعد الحذر.

إن أزمة هاذين البنكين الخاصين و التي انتهت بتصنيفها و خروجها من السوق المصرفي كانت بداية السلسلة من الإفلاس و الفضائح المصرفية الأخرى و التي جاءت متتابعة مست بشكل رئيسي البنوك الخاصة و كانت النهاية بزوال البنوك الخاصة ذات الرأسمال الوطني (الجزائري)، و إن تعددت الأسباب في الوصول لمثل هذه الوضعية إلا أنه يبقى سوء الإدارة و عدم الالتزام بمبادئ و مناهج الحوكمة السليمة من الأسباب الرئيسية المؤدية إلى الأزمة المصرفية التي شهدتها القطاع المصرفي الجزائري، من جانب آخر لا يجب الاعتقاد أن حال البنوك العمومية في الجزائر هو أفضل من نظيرتها حيث شهدت تلك البنوك فضائح و ثغرات مالية عديدة إضافة إلى الديون المتعثرة التي تثقل محافظتها تفوق 1200 مليار دج وضعف الرقابة الداخلية و الخارجية و يشير بعض الخبراء أنه لو يتم تطبيق المعايير لثم إعلان إفلاس عدد من البنوك العمومية بالنظر لوضعيتها، و ترجع هذه الوضعية الصعبة التي يشهدها القطاع المصرفي الجزائري إلى المحيط و السياسات المطبقة في

المجال المصرفي و المالي، غير أنه يجب الإشارة إلى الجهود المبذولة في الفترة الحالية كمحاولة إصلاح عام لهياكل القطاع المصرفي الجزائري من خلال السعي إلى الالتزام بأعمال و مقررات لجنة بازل من جهة، و محاولة فهم و تطبيق مبادئ و مناهج الحكم الراشد.

الجدول رقم (3): مؤشرات ادراك الفساد المالي في الجزائر

| السنوات |        | 2003   |    | 2004   |     | 2005   |     | 2006   |     | 2007   |   |
|---------|--------|--------|----|--------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|---|
| المؤشر  | الرتبة | النقاط |    | الرتبة |     | النقاط |     | الرتبة |     | النقاط |   |
|         |        | 2.6    | 88 | 97     | 2.7 | 97     | 2.8 | 94     | 3.1 | 99     | 3 |

المصدر : منظمة الشفافية الدولية،مجموعة تقارير .

#### : الجهود المبذولة لتطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية الجزائرية(12):

إن قضية الحوكمة بشكل عام لم تكن مطروحة للنقاش في الجزائر، حتى أن هذا المصطلح لم يلقى الانتشار الواسع بين المسؤولين و أجهزة الإعلام و لكن و بعد إلحاح الهيئات المالية الدولية و على رأسها صندوق النقد الدولي (FMI) و البنك العالمي بضرورة تبني مبادئ الحوكمة، سواء على المستوى الكلي في إدارة الاقتصاد، أو على المستوى الجزئي في إدارة المؤسسات، و نظرا لتصنيف الجزائر في مراتب جد متقدمة في قضية المشاكل البيروقراطية و ضعف مناخ الاستثمار، أصبح تبني مبادئ الحوكمة يطرح بإلحاح، الأمر الذي دفع بالدولة إلى تكوين لجنة سميت ب «لجنة الحكم الراشد» و حتى إن كان تأسيس هذه اللجنة موجهة لإرضاء أطراف خارجية، إلا أنه نعتبر ذلك بداية الإحساس بأهمية تبني هذه المبادئ التي أصبحت من المعايير العالمية في تقييم اقتصاديات الدول و مناخ الاستثمار فيها.

أما في المجال المصرفي، فقد بذلت السلطات الجزائرية جهودا من أجل إرساء التطبيق السليم لحوكمة المؤسسات المصرفية، و من بينها:

سن قوانين معززة لتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية: و من أهم هذه القوانين، نجد:

قانون المراقبة المالية للبنوك و المؤسسات المالية: أصدر بنك الجزائر نظام رقم 03-02 بتاريخ 14/11/2002 يتضمن المراقبة الداخلية للبنوك و المؤسسات المالية، و الذي يجبر البنوك و المؤسسات المالية على تأسيس أنظمة للمراقبة الداخلية تساعد على مواجهة مختلف المخاطر، تماشياً مع ماورد اتفاقية بازل 2.

ووفقا للمادة الثالثة من النظام 03-02، فإن أنظمة المراقبة الداخلية التي على البنوك و المؤسسات المالية

إقامتها، ينبغي أن تحتوي على الأنظمة التالية:

- نظام مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية؛

- تنظيم محاسبي ومعالجة المعلومات؛

- أنظمة تقييم المخاطر والنتائج؛

- أنظمة الرقابة والتحكم في المخاطر؛

- نظام التوثيق والإعلام.

قوانين محاربة الفساد المالي والإداري: إن القانون الجزائري لم يتعرض لهذه الظاهرة بصفة مباشرة و صريحة إلا سنة 1996، حيث أشار المشرع الجزائري إلى مصادر هذه الآفة و الجنب المنشئة لها، و لم يورد تعريفا صريحا لهذه الظاهرة، و ذلك من خلال إصدار الأمر رقم 96-22 المؤرخ في 09 جويلية 1996 و المتعلق بقمع مخالفة التشريع و التنظيم الخاص بالصرف الأجنبي و حركة رؤوس الأموال من و إلى الخارج...الخ.

و بتاريخ 09/06/1996 صدر مرسوم رئاسي يقضي بإنشاء مرصد وطني لمراقبة الرشوة و الوقاية منها، و هو هيئة جديدة تعتبر أداة لتقديم اقتراحات للقضاء على الرشوة و معاقبة ممارستها.

كما أسس وزير العدل بتاريخ 12/04/2003، مفوضية تضم عددا من الوزارات لمكافحة تهريب الأموال، و مع أن هذه المفوضية لا تملك الصلاحيات التشريعية، إلا أنه من المتوقع منها تفعيل الشفافية في قطاع البنوك و محاربة المصادر السرية في الحصول على الأموال، كما قام في هذه الصدد عام 2005 بالشروع في تكوين مجموعة من القضاة يختصون في جرائم تبييض الأموال و الجرائم العابرة للحدود و المساس بأنظمة المعلوماتية.

و في إطار تطبيق القانون رقم 06-01 الصادر 20/02/2006 و المتضمن الوقاية من الفساد و محاربته، فقد تم تسجيل ما يلي:

تقديم 680 قضية أمام العدالة في سنة 2006 و أفضت إلى الحكم على 930 شخص؛

تقديم 1054 قضية أمام المحاكم و منها 681 قضية تم الفصل فيها سنة 2007 و أفضت إلى الحكم على 1789 شخص؛

تقديم 622 قضية على مستوى المحاكم من بينها 484 قضية تم الفصل فيها خلال الفصل الأول من سنة 2008 و تم خلالها الحكم على 1126 شخص.

## 6 - برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة:

تنفيذا لبرنامج العمل الوطني في مجال الحوكمة على مستوى القطاع المصرفي، فقد تم تحديث أنظمة الدفع بفضل إدخال وسائل دفع و شبكات تبادل تضمن سرعة و تأمين العمليات البنكية. و بغرض تحسين إدارة المخاطر (Gestion des risques) و تعزيز قواعد الحذر و ترقية انضباط

الأسواق، يقوم بنك الجزائر حاليا بتنفيذ ما ورد في منظومة بازل 2 بطريقة تدريجية و بالتشاور مع البنوك و المؤسسات المالية.

و تنفيذًا لهذا المشروع اعتمد بنك الجزائر تدابير تدريجية و منسقة مع الأوساط المصرفية، و قد اتخذ عدة إجراءات رئيسية جاءت كما يلي:

إنشاء فريق مخصص لمشروع بازل 2 تحت إشراف مساعدة خارجية، و يعمل بالتشاور مع الفريق المسئول على تنفيذ مشروع المعايير المحاسبية الدولية.

إعداد استبيانين و وضعهما تحت تصرف البنوك التجارية بغية تقييم مدى استعدادهما لتلبية مقتضيات بازل 2؛

إعداد دراسة الأثر الكمي لهذا النظام من طرف بنك الجزائر (مطلب رئيسي يتعلق بالأموال الخاصة).

و ضمن هذا الصدد، نشير أن البنوك الجزائرية استفادت من برنامج دعم و عصرنه النظام المالي، الذي اقره الاتحاد الأوروبي (AFSMA)، من أجل مساعدة البنوك الجزائرية على إجراء عمليات التدقيق الداخلي و إرساء قواعد محاسبية سليمة تتوافق مع المعايير المحاسبية الدولية، و وضع مخطط مراقبة التسيير.

و قد ترجم تنفيذ هذه الإصلاحات بما يلي:

وضع عقود الكفاءة: حيث تم إعداد عقود نجاعة جديدة لرواتب مسيري البنوك و ذلك بعد تقييم عقود النجاعة لسنوات سابقة.

تحسين دور مجالس الإدارة: و ذلك من خلال إعادة تشكيلها و وضع تنظيمات جديدة تقضي بإنشاء لجنة التدقيق، و هذا الدور سيتعزز من خلال تعزيز خبرة الأعضاء.

تحسين إدارة البنوك: و ذلك عبر إعداد ميثاق للمسؤوليات الإدارية و مدونة أخلاق المهنة.

تحسين ظروف الاستغلال البنكي: من خلال إعداد البنوك لتنفيذ النظام المحاسبي المالي الجديد و تطبيق معايير بازل 2، و ذلك من خلال تهمين أفضل للموارد البشرية (نظام الأجر المتغير المقرون بالأداء).

## 7 - إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات:

عقب إطلاق مدونة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في المغرب في شهر جانفي 2008 و الإرشادات الخاصة بأفضل ممارسات حوكمة الشركات في تونس في جوان 2000. انضمت الجزائر إلى جيرانها في تبني الحوكمة الرشيدة للشركات. و قد جاء صدور المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات في 11/03/2009 في الوقت المناسب تماما، فتطبيق قواعد حوكمة الشركات ستساعد في بناء الثقة المتبادلة مع القطاع المصرفي، في وقت تتزايد فيه أهمية الحصول على رأس المال و تعزيز النمو الاقتصادي، الذي يعد حجر الزاوية في تخطي الأزمة المالية العالمية و التقليل من

## تداعياتها.

إن تحفيز وتعزيز النمو الاقتصادي هو أحد الاهتمامات القطاعين العام والخاص، في بيئة الأعمال بالجزائر التي يسيطر عليها القطاع غير الرسمي، و سوق رأس المال الضيق. وحتى وقت قريب، كانت منشآت الأعمال نفسها جزءا من المشكلة، فقد لاحظ «سليم عثمانى» رئيس مجلس إدارة فريق العمل لحوكمة الشركات، أن غياب الحوكمة في نطاق الشركة ذاتها يحد من إمكانيات الابتكار والتطوير، و لن يقوم رجال المصارف أو الشركاء أو المستثمرين بالاستثمار في مشروعات ضعيفة الحوكمة، لذا فإن الالتزام بمدونة حوكمة الشركات سيخلق موارد أكبر و يساعد على تنمية الأعمال.

و ضمن نفس الصدد أكد الوزير السابق للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن الحوكمة الرشيدة ستعمل على تحسين العلاقات بين البنوك و منشآت الأعمال من خلال تعزيز الثقة المتبادلة المتقدمة في الوقت الراهن، و ذلك من خلال المزيد من الشفافية.

## خاتمة عامة:

يعتبر الفساد المالي و الإداري من أكبر المعضلات التي يعاني منها القطاع المصرفي، يترتب عليه تحمل البنوك تكاليف إضافية تنعكس على أسعار الخدمات التي تقدمها لعملائها مما يضعف من قدرتها على التنافس و البقاء.

كما أن الأزمات المالية التي عانى بسببها الاقتصاد العالمي و التي أدت إلى إفلاس أضخم البنوك خاصة الأمريكية منها قد أدت في مجملها إلى وضع مفهوم حوكمة المصارف ضمن الأولويات، و تركزت أنظمة و قوانين الحوكمة في العالم على الحد من استخدام السلطة الإدارية في غير مصالح المساهمين، و العمل على تفعيل أداء مجلس الإدارة في تلك البنوك و كذا تعزيز الرقابة الداخلية و متابعة تنفيذ الاستراتيجيات و تحديد الأدوار و الصلاحيات لكل من المساهمين و مجلس الإدارة التنفيذية و أصحاب المصالح علاوة على تأكيد أهمية الشفافية و الإفصاح المالي.

إن الالتزام بآليات الحوكمة و قواعدها من قبل المصارف يؤدي إلى الحد من الفساد المالي فيها و زيادة كفاءة أدائها، و بالتالي زيادة ثقة المستثمرين المحليين و الأجانب في القطاع المصرفي المحلي، و بالتالي يزيد المركز التنافسي للمصرف محليا و أجنبيا و يرفع من تدخله في تنمية الاقتصاد بالبلد.

## الإيحات و المراجع

1 - بن لحسن الهواري «أثر آليات العولمة على الفساد الإداري و المالي» مداخلته ضمن ملتقى دولي حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، 6-7 ماي 2012، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة بسكرة.

2 - بن رجم محمد خميسي و حليمي حكيم «الفساد المالي و الإداري مدخل لظاهرة غسيل الأموال»

- مداخلة ضمن ملتقى دولي حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، 6-7 ماي 2012، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة بسكرة، ص5
- 3 - بن لحسن الهواري، «أثر آليات العولمة على الفساد الإداري والمالي»، مرجع سبق ذكره، ص7
- 4 - صوفي إيمان وقوراري مريم، «أخلاقيات العمل كأداة للحد من ظاهرة الفساد الإداري في الدول النامية»، مداخلة ضمن ملتقى دولي حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، 6-7 ماي 2012، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة بسكرة، ص5
- بن رجم محمد خميسي و حليمي حكيم، «الفساد المالي والإداري مدخل لظاهرة غسيل الأموال»، مرجع سبق ذكره، ص3
- 5 - دادن عبد الغني و سعيد تلي، «فعالية الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي»، مداخلة ضمن ملتقى دولي حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، 6-7 ماي 2012، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة بسكرة، ص5
- 6 - نغماري سفيان، «الإطار الفلسفي والتنظيمي للفساد المالي والإداري»، مداخلة ضمن ملتقى دولي حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، 6-7 ماي 2012، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة بسكرة، ص9
- 7 - نغماري سفيان، «الإطار الفلسفي والتنظيمي للفساد المالي والإداري»، مداخلة ضمن ملتقى دولي حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، 6-7 ماي 2012، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة بسكرة، ص7
- 8 - بن رجم محمد خميسي و حليمي حكيم، مرجع سبق ذكره، ص8
- عبد الرزاق خليل، الطيب داودي، «الحوكمة المؤسسية للبنوك»، جامعة الأغواط بالتعاون مع جامعة بسكرة، ص14.
- 9 - بن علي عزوز، عبد الرزاق جبار، الحوكمة في المؤسسات المالية و المصرفية: مدخل للوقاية من الأزمات المالية و المصرفية بالإشارة لحالة الجزائر»، جامعة فرحات عباس - سطيف- بالتعاون مع مخبر الشراكة و الاستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الفضاء الأورومغاربي، ملتقى علمي دولي، 20-21 أكتوبر 2009، ص14.
- 10 - أمال عياري، أبو بكر خوالد، «تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية -دراسة حالة الجزائر-»، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول: الحوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يومي 6-7 ماي 2012، جامعة محمد خيضر بسكرة بالتعاون مع مخبر مالية، بنوك وإدارة أعمال، ص16-12.

## كيفية تطبيق معايير الإبلاغ المالي الدولية في المؤسسات الجزائرية

الدكتور: شنوف شعيب  
جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس

### الملخص

مطابقة التقارير المالية للشركات الجزائرية لمعايير الإبلاغ المالي الدولية خلال الفترة 2010-2012 . ونهدف من خلال هذه الدراسة معرفة مدى التزام المؤسسات الجزائرية للمعايير الدولية للتقارير المالية. نتناول في هذه الدراسة آثار المعايير المحاسبية الدولية على القوائم المالية ومن خلال ذلك مدى و تكمن أهمية الدراسة في إبراز أثر تطبيق المعايير المحاسبة الدولية في اعداد و تحليل القوائم المالية للمؤسسات مع تطبيق الدراسة النظرية على عينة من الشركات الجزائرية؛ ومن خلال ذلك حاولنا معرفة ماهي درجة تطبيق المعايير المحاسبية الدولية في التقارير المالية . و في خاتمة الدراسة توصلنا الى جملة من النتائج و اقتراح عدد من التوصيات.

**الكلمات الدالة :** المعايير المحاسبية ،معايير الإبلاغ المالي،التقارير المالية،القوائم المالية.

### Résumé

This study measures the impact of IFRS on financial statements and the conformity of financial reporting in the Algerian companies with the International Financial Reporting Standards during the period 2010-2012. We treated the Impact of the IFRS on financial reporting. The objective of this study is to test the degree of application of international accounting standards in the financial reports of Algerian company. Our study showed the impact of IFRS on financial statements, and its impact on financial reporting. At the end, we arrived to a number of results and recommendations.

**Key words :** IAS, IFRS, financial reporting, financial statements.



## المحور الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

### المقدمة وطبيعة مشكلة الدراسة

من خلال التطورات التي تشهدها مهنة المحاسبة على المستوى العالمي، والضغوطات التي تمارسها الشركات الدولية والمؤسسات متعددة الجنسيات، وتأثير ذلك على محيط المؤسسة، وبما أن مؤسسات الأعمال أصبحت تعمل في ظل عولمة مهنة المحاسبة، فهي تتأثر بهذه التطورات، وفي ظل تنبني المعايير المحاسبية الدولية في العديد من البلدان العربية مثل الأردن، تونس، الجزائر، وغيرهم...؛

يمكن طرح جملة من التساؤلات والتي يمكن اعتبارها إشكالية لهذه الورقة البحثية في الآتي:

ما هي درجة تطبيق معايير الإبلاغ المالي الدولية في المؤسسات الجزائرية؟

هل مؤسسات الأعمال في الجزائر مؤهلة لتطبيق المعايير المحاسبية الدولية؟ وما هي صعوبات و تداعيات تبني النظام المحاسبي المالي؟ كيف تتعامل مؤسسات الأعمال مع المشاكل التي وجهتها عند تطبيق وتبني المعايير المحاسبية الدولية؟ كيف يمكن التوفيق بين النظام المحاسبي المالي من جهة وتبني المعايير المحاسبية الدولية من جهة ثانية؟ ما هي أثار و انعكاسات تطبيق المعايير المحاسبية الدولية على تحليل القوائم المالية في مؤسسات الأعمال؟ وهل يمكن تعميم تطبيق المعايير المحاسبية الدولية على كل المؤسسات؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعايير المحاسبية ومعايير الإبلاغ المالي الدولية والتقارير المالية في المؤسسات الجزائرية؟

### 1 - فرضيات الدراسة:

- إن التوجه نحو معايير الإبلاغ المالي الدولية يلزم البلدان الراغبة في تبنيها تطوير تكييف أنظمتها المحاسبية، ويتطلب ذلك اهتمام واسع بعولمة مهنة المحاسبة.

- إن الجهود المبذولة في مجال تطبيق المعايير الدولية للإبلاغ المالي تتجه بشكل إيجابي من خلال الممارسات المحاسبية نحو تكييف المؤسسات الجزائرية لقوائمها المالية مع المعيار المحاسبي الدولية الأول والمعياري السابع.

- إن تطبيق معايير الإبلاغ المالي الدولية ينعكس إيجابيا على تحليل القوائم المالية.

- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أثار و انعكاسات تطبيق المعايير المحاسبية الدولية على التقارير المالية في المؤسسات الجزائرية.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير الإبلاغ المالي الدولية و القوائم المالية المعدة من طرف المؤسسات الجزائرية

## 2 - أهمية و أهداف الدراسة:

على الرغم من أهمية القوائم المالية في مؤسسات الأعمال و الأهمية القصوى التي رافقت محتواها من جراء آثار وانعكاسات تطبيق المعايير الدولية للإبلاغ المالي ،رغم اختلاف درجة تطبيق المعايير المحاسبية الدولية و المعايير الدولية للإبلاغ المالي من بلد إلى آخر تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع في حد ذاته إذ انه و اعتمادا على التغير الحاصل يتم تبني فكرة المعايير المحاسبية الدولية من خلال النظام المحاسبي المالي بمختلف المؤسسات،مع إبراز أثر ذلك على تقنيات تحليل القوائم المالية بالمؤسسة.

ونهدف من خلال هذه الدراسة إلى:إبراز أثر تطبيق معايير المحاسبة الدولية في دراسة و تحليل القوائم المالية للمؤسسات:تطبيق الدراسة النظرية على بعض الشركات من أجل التأكد من صحة الدراسة النظرية المسبقة:معرفة ما إذا كان تبني المعايير في مؤسسات الأعمال ناتج عن قناعة بحثية بمساهمتها في تفعيل تطبيق المعايير المحاسبية الدولية بالمؤسسة،أو أن ذلك ما هو إلا ضرورة يفرضها الواقع و الظروف المستحدثة.

كما تهدف هذه الدراسة إلى معرفة المعايير المحاسبية الدولية التي تحكم القوائم المالية، وبالتالي معرفة إن كانت هذه القوائم المالية المعدة طبقا للمعايير المحاسبية الدولية تلبي احتياجات المستخدمين أم لا.

## 3 - الدراسات السابقة

في حدود علم الباحث توجد بعض الدراسات المحدودة التي تناولت آثار وانعكاسات تطبيق المعايير المحاسبية الدولية و المعايير الدولية للإبلاغ المالي،

- دراسة أكلي تودرت، التحليل المالي في ظل النظام المحاسبي المالي

الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير مقدمة بجامعة الجزائر.قسم علوم التسيير.فرع مالية و نقود، 2008-2009، تناولت الدراسة لثيف يمكن أن يساعد التحليل المالي المؤسسات الجزائرية على مواجهة الواقع الجديد الذي يفرضه اقتصاد السوق الذي يتميز بمحيط أكثر تنافسية.و تناول الباحث التحليل المالي و أثر المعايير الدولية على نوعية المعلومات المالية.

في هذه الدراسة تم التطرق للآثار العامة لمعايير الإبلاغ المالي بالنسبة للتحليل المالي جد محدود إضافة إلى أن التحليل في هذه الدراسة اعتبر ساكنا نظرا لغياب الدراسة التطبيقية.

-دراسة يحيواوي مفيدة:أثر المعايير المحاسبية الدولية IAS/IFRS على التحليل المالي بالمؤسسة،تناولت هذه الدراسة إشكالية ما ستقدمه المعايير الجديدة على مستوى التحليل المالي من خلال أهمية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية من خلال تبني المعايير المحاسبية الدولية في

الجزائر و عوائق تطبيقها ثم انعكاساتها على التحليل المالي، وركزت هذه الدراسة على القوائم المالية خاصة قائمة التدفقات النقدية للخرينة باعتباره وسيلة تحليلية مهمة إلى غاية الوصول إلى فوائد التحليل المالي.

#### 4- مساهمة الدراسة:

بعد محاولة منا في رصد الجوانب المهملة في الدراسات السابقة، سيتم التطرق من خلال هذه الدراسة إلى الأسس النظرية للقوائم المالية كمنطلق، مع دراسة تطبيقية على عدد من المؤسسات الجزائرية، لمعرفة مدى توافق قوائمها المالية مع متطلبات المعايير المحاسبية الدولية. مع اختبار درجة تطبيق بعض من معايير الإبلاغ المالي الدولية على عينة الدراسة.

#### 5- منهجية الدراسة:

يأخذ البحث شكل الدراسة النظرية و التي تتمثل في استقراء الدوريات والمراجع العلمية المتخصصة في مجال البحث المحاسبي وبما يتناسب مع موضوع البحث، وكذلك الدراسة الميدانية التي شملت عدد من الشركات في إطار تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، والمنهج التحليلي، والمنهج الإحصائي.<sup>7</sup>

#### 6- مجتمع الدراسة وعينتها :

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة شركات التي تبنت نظريا المعايير المحاسبية الدولية في الجزائر، أما عينة الدراسة فتتمثل في 15 مؤسسة الأتية:

- دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي: قمنا بمحاولة معرفة درجة تطبيق المعيار الدولي رقم واحد المتعلق بعرض القوائم المالية ، وكذلك المعيار المحاسبي الدولي السابع المتعلق بكيفية عرض قائمة التدفقات النقدية. ومعايير أخرى رأينا أنها مطبقة أحيانا أو مهملة جزئيا أو كليا.

#### -دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية:

قمنا بمحاولة معرفة درجة تطبيق المعيار الدولي رقم واحد المتعلق بعرض القوائم المالية على المديرية التقنية لشركة الخطوط الجوية الجزائرية لكن لم نقوم بدراسة دقيقة بالقدر الكافي نظرا للتحفظ الشديد على تقديم المعلومات من طرف هذه المديرية.

#### - دراسة حالة مؤسسة دوداح شركة ذات مسؤولية محدودة للخدمات العامة والتجارة

و هي شركة خاصة جزائرية، تأسست هذه الشركة سنة 1989، ورأس مالها الحالي يقدر ب: 367052000، و تضم حاليا 364 إطار و عامل. حاولنا اختبار درجة تطبيق بعض المعايير المحاسبية خاصة تلك التي تحكم القوائم المالية.

## - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء:

المؤسسة الوطنية للهندسة و البناء تعتبر أحد أكبر و أهم المؤسسات التي تنشط على مستوى القطر الوطني في مجال الهندسة المدنية و البناء، وهي شركة ذات أسهم أنشأت إثر إعادة هيكلة سوناطراك في 01 أوت 1981 م بالمرسوم رقم 81-173 برأسمال اجتماعي يقدر ب 2 مليار دينار و الذي تم رفعه في 2007 م إلى 7.6 مليار دينار.

## - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمحروقات سوناطراك:

أنشأت الحكومة الجزائرية في 31 ديسمبر 1963 شركة سوناطراك بموجب المرسوم الرئاسي رقم 63-491 الذي يضع سوناطراك تحت وصاية وزارة الطاقة، وانطلاقا من سنة 1966 توسعت مهام الشركة لتشمل كافة قطاع المحروقات وذلك بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 66-296 المؤرخ في 22 جوان 1966 حيث خول لسوناطراك مهمة تنفيذ كافة العمليات المتعلقة بالاستثمار الصناعي والتجاري لحقول المحروقات.

و في هذه الدراسة حاولنا دراسة مدى درجة تطبيق المعيار الدولي رقم واحد المتعلق بعرض القوائم المالية، وكذلك المعيار المحاسبي الدولي السابع المرتبط بكيفية عرض جدول التدفقات النقدية للخرزينة، ومعايير أخرى رأينا أنها مطبقة أحيانا أو مهملة جزئيا أو كليا.

## - دراسة حالة مؤسسة ملبنة ومجينة بودواو:

تأسس الديوان الوطني للحليب ONALAIT بموجب الأمر الصادر في 20/04/1969 وقد قسم إلى ثلاث تعاونيات: تعاونية الحليب بالجزائر COLAITAL؛ تعاونية الحليب بقسنطينة C.L.C؛ تعاونية الحليب بوهان C.L.O.

وكان عدد وحدات الديوان الوطني للحليب يفوق تسع وحدات في سنة 1988، ومع تطبيق إعادة هيكلة المؤسسات تم تقسيم الديوان إلى ثلاث دواوين جهوية موزعة على الوسط، الشرق، والغرب.

أما فيما يخص الوسط فقد سمي بالديوان الوطني للحليب، ثم تحول إلى مؤسسة عمومية برأس مال قدره: 20.000.000.00 دج بإمكانية معالجة 1.850.000 لتر يوميا موزعة على خمس وحدات تشمل وحدة بئر خادم 500.000 لتر يوميا بالجزائر العاصمة؛ وحدة بودواو بيومرداس 400.000 لتر يوميا، وحدة ذراع بن خدة 330.000 لتر يوميا بتيزي وزو، وحدة بني تامو 200.000 لتر يوميا بعين الدفلة؛ وحدة أميزور 120.000 لتر يوميا ببجاية، حاولنا تطبيق درجة تطبيق جملة من المعايير المحاسبية على التقارير المالية لهذه المؤسسة، خاصة محاسبة المخزونات، والمعايير التي تحكم القوائم المالية.

## - دراسة حالة مؤسسة بنك التنمية المحلية:

أنشئ بنك التنمية المحلية بموجب المرسوم رقم 84-85 المؤرخ في 30 أفريل 1985، كان سابقا تابعا للقرض الشعبي الجزائري "CPA" برأسمال قدره مليار دينار، مقره الرئيسي مدينة سطواوي ولاية تيبازة، وفي إطار استقلالية المؤسسات العمومية، حول البنك إلى مؤسسة مالية ذات سهم في تاريخ 20 فيفري 1989، برأس مال اجتماعي قدرت قيمته بـ 1440 مليون دينار جزائري. مثله مثل باقي بنوك الودائع يقوم بتقديم مختلف الخدمات المالية، إلا أنه يخدم بالدرجة الأولى نشاطات الهيئات العامة والمحلية وتقديم قروض قصيرة ومتوسطة لتمويل عمليات الاستيراد والتصدير في سنة 2004 ارتفع رأس مال البنك إلى 390 13 مليون دينار جزائري بعدما كان 71400 مليون دينار جزائري. يتكون بنك التنمية المحلية من 15 مديرية جهوية تتفرع إلى 151 وكالة موزعة على مختلف مناطق الوطن كما يلي: 52- وكالة بوسط البلاد تابعة لخمس مديريات جهوية: 44- وكالة بشرق البلاد تابعة لأربع مديريات جهوية: 15- وكالة بجنوب البلاد تابعة لمديريتين جهويتين: 40- وكالة بغرب البلاد تابعة لأربع مديريات جهوية، هذه المديريات تابعة للمديرية العامة. تطورت المشاريع الاستثمارية الممولة من طرف هذا البنك خاصة منها التابعة للقطاع الخاص.

قمنا بدراسة مدى درجة تطبيق المعيار المحاسبي الدولي المرتبط بالتقارير المالية في المؤسسات المصرقية، ودرجة تطبيق معايير الإبلاغ المالي الدولية، والمعايير المحاسبية الدولية المتعلقة بعرض القوائم المالية.

## 7 - حدود الدراسة :

الحدود المكانية تتمثل في عينة الدراسة، أما الحدود الزمنية تتمثل في الفترة الممتدة من 2010 إلى 2012- على اعتبار أن صدور قانون 11-07 المتضمن النظام المحاسبي المالي سنة 2007 و نصوصه التطبيقية في 2008 و بداية تطبيق المعايير المحاسبية الدولية كانت في جانفي 2010، ومن خلال ذلك تم تبني المعايير المحاسبية الدولية.

## 8 - أدوات وطريقة الاختبار:

طريقة ومنهجية اختبار درجة تطبيق المعايير المحاسبية ومعايير الإبلاغ المالي الدولية في المؤسسات الجزائرية تم الاعتماد على القوائم المالية للمؤسسات محل الدراسة للفترة 2010-2012 بالإضافة الى التقارير المالية المفصلة لهذه المؤسسات، كما اعتمدنا على الملاحظة على اعتبارها مادة خام، وكذلك مسألة ومناقشة بعض المحاسبين والمسؤولين في هذه المؤسسات

## 9 - المعايير المحاسبية الدولية التي تبنتها الجزائر من خلال النظام المحاسبي المالي:

من بين أهم المعايير المحاسبية التي يمكن القول أن الجزائر تبنتها و لو نظريا المعايير المحاسبية

الدولية الآتية على سبيل المثال لا الحصر:

المعيار المحاسبي الدولي الأول عرض وتقديم القوائم المالية:

المعيار المحاسبي الدولي الثاني محاسبة المخزونات:

المعيار المحاسبي الدولي السابع جدول التدفقات النقدية للخرينة:

المعيار المحاسبي الدولي الثاني عشر ضرائب الدخل المؤجلة:

المعيار المحاسبي الدولي السادس عشر محاسبة الأصول الثابتة

المعيار المحاسبي الدولي السابع عشر محاسبة عقود الايجار التمويلية:

المعيار المحاسبي الدولي الثامن والثلاثون محاسبة الأصول الثابتة المعنوية:

المعيار المحاسبي الدولي الواحد والعشرون محاسبة آثار تغيرات الأسعار:

المعيار المحاسبي الدولي الثامن محاسبة نتائج التغيرات و الأخطاء و السياسية المحاسبية:

المعيار المحاسبي الدولي العاشر محاسبة الأحداث اللاحقة للميزانية:

وبعض المعايير الأخرى التي سنحاول اختبار درجة تطبيقها في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة.

## المحور الثاني الدراسة الميدانية

### 1 - عينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة شركات التي تبنت المعايير المحاسبية الدولية في الجزائر، أما عينة الدراسة في سنة التحليل فتتمثل في 15 مؤسسة وهي:

- دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية؛
- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء؛
- مؤسسة دوداح شركة ذات مسؤولية محدودة للخدمات العامة و التجارة؛
- المؤسسة الوطنية للمحروقات سونا طراك؛
- مؤسسة ملبنة و مجبنة بودواو؛
- دراسة حالة مؤسسة وحدة الأنابيب الملحمة؛
- دراسة حالة مؤسسة اسمنت الجزائر؛
- دراسة حالة الشركة الوطنية لمنشآت السكك الحديد؛

• دراسة حالة الجزائرية للتأمينات؛

• دراسة حالة سونلغاز؛

• دراسة حالة صيدال؛

• دراسة حالة نفط وغاز؛

• دراسة حالة بنك التنمية الفلاحية؛

• دراسة حالة بنك البركة.

ثانيا-درجة تطبيق المعايير المحاسبية الدولية في عينة الدراسة

دراسة حالة شركة سوناطرك

| ملاحظات | 2012                     | 2011                     | 2010                     |       |
|---------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------|
|         | مطبق بنسبة 80 بالمائة    | مطبق بنسبة 80 بالمائة    | مطبق بنسبة 80 بالمائة    | IAS1  |
|         | نسبة التطبيق صفر بالمائة | نسبة التطبيق صفر بالمائة | نسبة التطبيق صفر بالمائة | IAS7  |
|         | مطبق                     | مطبق                     | مطبق                     | IAS12 |
|         | مطبق نسبيا               | مطبق نسبيا               | مطبق بنسبيا              | IAS16 |
|         | لم نستطيع اختباره        | لم نستطيع اختباره        | لم نستطيع اختباره        | IAS8  |
|         | غير مطبق                 | غير مطبق                 | غير مطبق                 | IAS10 |
|         | لا يمكن اختباره          | لا يمكن اختباره          | لا يمكن اختباره          | IAS14 |
|         | مطبق نسبيا               | مطبق نسبيا               | مطبق نسبيا               | IAS38 |
|         | مطبق نسبيا               | مطبق نسبيا               | مطبق نسبيا               | IAS21 |
|         | مطبق نسبيا               | مطبق نسبيا               | مطبق نسبيا               | IAS19 |
|         | لم نستطيع اختباره        | لم نستطيع اختباره        | لم نستطيع اختباره        | IFRS6 |

## دراسة حالة فندق الأوراسي

| ملاحظات | 2012                   | 2011                   | 2010                   |       |
|---------|------------------------|------------------------|------------------------|-------|
|         | مطبق بنسبة 100 بالمائة | مطبق بنسبة 100 بالمائة | مطبق بنسبة 100 بالمائة | IAS1  |
|         | مطبق بنسبة 100 بالمائة | مطبق بنسبة 100 بالمائة | مطبق بنسبة 100 بالمائة | IAS7  |
|         | مطبق بنسبة 100 بالمائة | مطبق بنسبة 100 بالمائة | مطبق بنسبة 100 بالمائة | IAS12 |
|         | مطبق نسبيا             | مطبق نسبيا             | مطبق نسبيا             | IAS16 |
|         | لا يمكن اختباره        | لا يمكن اختباره        | لا يمكن اختباره        | IAS17 |
|         | مطبق نسبيا             | مطبق نسبيا             | مطبق نسبيا             | IAS38 |
|         | مطبق نسبيا             | مطبق نسبيا             | مطبق نسبيا             | IAS21 |
|         | مطبق نسبيا             | مطبق نسبيا             | مطبق نسبيا             | IAS19 |
|         | مطبق                   | مطبق                   | مطبق                   | IAS2  |
|         | لم نستطيع اختباره      | لم نستطيع اختباره      | لم نستطيع اختباره      | IAS8  |
|         | غير مطبق               | غير مطبق               | غير مطبق               | IAS10 |

## دراسة حالة مؤسسة سونالغاز

| ملاحظات | 2012                   | 2011                   | 2010                   |       |
|---------|------------------------|------------------------|------------------------|-------|
|         | مطبق بنسبة 100 بالمائة | مطبق بنسبة 100 بالمائة | مطبق بنسبة 100 بالمائة | IAS1  |
|         | مطبق بنسبة 100 بالمائة | مطبق بنسبة 100 بالمائة | مطبق بنسبة 100 بالمائة | IAS7  |
|         | مطبق                   | مطبق                   | مطبق                   | IAS12 |
|         | مطبق نسبيا             | مطبق نسبيا             | مطبق نسبيا             | IAS16 |
|         | لا يمكن اختباره        | لا يمكن اختباره        | لا يمكن اختباره        | IAS17 |
|         | مطبق نسبيا             | مطبق نسبيا             | مطبق نسبيا             | IAS38 |



|       |            |            |            |
|-------|------------|------------|------------|
| IAS21 | مطبق نسبيا | مطبق نسبيا | مطبق نسبيا |
| IAS19 | مطبق       | مطبق       | مطبق       |
| IAS2  | مطبق       | مطبق       | مطبق       |

#### دراسة حالة مؤسسة صيدال

| ملاحظات | 2012                   | 2011                   | 2010                   |       |
|---------|------------------------|------------------------|------------------------|-------|
|         | مطبق بنسبة 100 بالمائة | مطبق بنسبة 100 بالمائة | مطبق بنسبة 100 بالمائة | IAS1  |
|         | مطبق بنسبة 100 بالمائة | مطبق بنسبة 100 بالمائة | مطبق بنسبة 100 بالمائة | IAS7  |
|         | مطبق بنسبة 100 بالمائة | مطبق بنسبة 100 بالمائة | مطبق بنسبة 100 بالمائة | IAS12 |
|         | مطبق نسبيا             | مطبق نسبيا             | مطبق نسبيا             | IAS16 |
|         | لا يمكن اختباره        | لا يمكن اختباره        | لا يمكن اختباره        | IAS17 |
|         | مطبق نسبيا             | مطبق نسبيا             | مطبق نسبيا             | IAS38 |
|         | مطبق نسبيا             | مطبق نسبيا             | مطبق نسبيا             | IAS21 |
|         | مطبق نسبيا             | مطبق نسبيا             | مطبق نسبيا             | IAS19 |
|         | مطبق                   | مطبق                   | مطبق                   | IAS2  |
|         | لم نستطيع اختباره      | لم نستطيع اختباره      | لم نستطيع اختباره      | IAS8  |
|         | غير مطبق               | غير مطبق               | غير مطبق               | IAS10 |

#### دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء

| ملاحظات | 2012                   | 2011                   | 2010                   |      |
|---------|------------------------|------------------------|------------------------|------|
|         | مطبق بنسبة 100 بالمائة | مطبق بنسبة 100 بالمائة | مطبق بنسبة 100 بالمائة | IAS1 |
|         | مطبق بنسبة 100 بالمائة | مطبق بنسبة 100 بالمائة | مطبق بنسبة 100 بالمائة | IAS7 |

|       |                        |                        |                        |
|-------|------------------------|------------------------|------------------------|
| IAS12 | مطبق بنسبة 100 بالمائة | مطبق بنسبة 100 بالمائة | مطبق بنسبة 100 بالمائة |
| IAS16 | مطبق نسبيا             | مطبق نسبيا             | مطبق نسبيا             |
| IAS17 | لا يمكن اختباره        | لا يمكن اختباره        | لا يمكن اختباره        |
| IAS38 | مطبق نسبيا             | مطبق نسبيا             | مطبق نسبيا             |
| IAS21 | مطبق نسبيا             | مطبق نسبيا             | مطبق نسبيا             |
| IAS19 | مطبق نسبيا             | مطبق نسبيا             | مطبق نسبيا             |
| IAS2  | مطبق                   | مطبق                   | مطبق                   |
| IAS8  | لم نستطيع اختباره      | لم نستطيع اختباره      | لم نستطيع اختباره      |
| IAS10 | غير مطبق               | غير مطبق               | غير مطبق               |

## دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء

| ملاحظات | 2012                   | 2011                   | 2010                   |       |
|---------|------------------------|------------------------|------------------------|-------|
|         | مطبق بنسبة 100 بالمائة | مطبق بنسبة 100 بالمائة | مطبق بنسبة 100 بالمائة | IAS1  |
|         | مطبق بنسبة 100 بالمائة | مطبق بنسبة 100 بالمائة | مطبق بنسبة 100 بالمائة | IAS7  |
|         | مطبق بنسبة 100 بالمائة | مطبق بنسبة 100 بالمائة | مطبق بنسبة 100 بالمائة | IAS12 |
|         | مطبق نسبيا             | مطبق نسبيا             | مطبق نسبيا             | IAS16 |
|         | لا يمكن اختباره        | لا يمكن اختباره        | لا يمكن اختباره        | IAS17 |
|         | مطبق نسبيا             | مطبق نسبيا             | مطبق نسبيا             | IAS38 |
|         | مطبق نسبيا             | مطبق نسبيا             | مطبق نسبيا             | IAS21 |
|         | مطبق نسبيا             | مطبق نسبيا             | مطبق نسبيا             | IAS19 |
|         | مطبق                   | مطبق                   | مطبق                   | IAS2  |
|         | لم نستطيع اختباره      | لم نستطيع اختباره      | لم نستطيع اختباره      | IAS8  |
|         | غير مطبق               | غير مطبق               | غير مطبق               | IAS10 |

دراسة حالة مؤسسة وحدة الأنابيب الملحمة

| ملاحظات | 2012                | 2011                  | 2010                  |       |
|---------|---------------------|-----------------------|-----------------------|-------|
|         | المعطيات غير متوفرة | مطبق بنسبة 80 بالمائة | مطبق بنسبة 80 بالمائة | IAS1  |
|         | المعطيات غير متوفرة | مطبق نسبيا            | مطبق نسبيا            | IAS7  |
|         | المعطيات غير متوفرة | غير مطبق              | غير مطبق              | IAS12 |
|         | المعطيات غير متوفرة | مطبق نسبيا            | مطبق نسبيا            | IAS16 |
|         | المعطيات غير متوفرة | لا يمكن اختباره       | لا يمكن اختباره       | IAS17 |
|         | المعطيات غير متوفرة | مطبق نسبيا            | مطبق نسبيا            | IAS38 |
|         | المعطيات غير متوفرة | مطبق نسبيا            | مطبق نسبيا            | IAS٢١ |
|         | المعطيات غير متوفرة | مطبق بنسبيا           | مطبق بنسبيا           | IAS١٩ |
|         | المعطيات غير متوفرة | مطبق نسبيا            | مطبق نسبيا            | IAS٢  |
|         |                     | لم نستطيع اختباره     | لم نستطيع اختباره     | IAS٨  |

دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية

| ملاحظات | 2012                     | 2011                     | 2010                     |      |
|---------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------|
|         | مطبق بنسبة 80 بالمائة    | مطبق بنسبة 80 بالمائة    | مطبق بنسبة 80 بالمائة    | IAS1 |
|         | نسبة التطبيق صفر بالمائة | نسبة التطبيق صفر بالمائة | نسبة التطبيق صفر بالمائة | IAS7 |

|  |                 |                 |                 |       |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-------|
|  | مطبق            | مطبق            | مطبق            | IAS12 |
|  | مطبق نسبيا      | مطبق نسبيا      | مطبق نسبيا      | IAS16 |
|  | لا يمكن اختباره | لا يمكن اختباره | لا يمكن اختباره | IAS17 |
|  | مطبق نسبيا      | مطبق نسبيا      | مطبق نسبيا      | IAS38 |
|  | مطبق نسبيا      | مطبق نسبيا      | مطبق نسبيا      | IAS21 |
|  | مطبق نسبيا      | مطبق نسبيا      | مطبق نسبيا      | IAS19 |
|  | مطبق            | مطبق            | مطبق            | IAS2  |

## دراسة حالة نفط وغاز

| ملاحظات | 2012                     | 2011                     | 2010                     |       |
|---------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------|
|         | مطبق بنسبة 80 بالمائة    | مطبق بنسبة 80 بالمائة    | مطبق بنسبة 80 بالمائة    | IAS1  |
|         | نسبة التطبيق صفر بالمائة | نسبة التطبيق صفر بالمائة | نسبة التطبيق صفر بالمائة | IAS7  |
|         | مطبق بنسبة 100 بالمائة   | مطبق بنسبة 100 بالمائة   | مطبق بنسبة 100 بالمائة   | IAS12 |
|         | لم نستطيع اختباره        | لم نستطيع اختباره        | لم نستطيع اختباره        | IAS8  |
|         | غير مطبق                 | غير مطبق                 | غير مطبق                 | IAS10 |
|         | مطبق نسبيا               | مطبق نسبيا               | مطبق نسبيا               | IAS16 |
|         | لا يمكن اختباره          | لا يمكن اختباره          | لا يمكن اختباره          | IAS17 |
|         | مطبق نسبيا               | مطبق نسبيا               | مطبق نسبيا               | IAS38 |
|         | مطبق نسبيا               | مطبق نسبيا               | مطبق نسبيا               | IAS21 |
|         | مطبق نسبيا               | مطبق نسبيا               | مطبق نسبيا               | IAS19 |
|         | مطبق                     | مطبق                     | مطبق                     | IAS2  |

**دراسة مؤسسة دوداح شركة ذات مسؤولية محدودة للخدمات العامة والتجارة**

| ملاحظات | 2012                   | 2011                   | 2010                   |       |
|---------|------------------------|------------------------|------------------------|-------|
|         | مطبق بنسبة 100 بالمائة | مطبق بنسبة 100 بالمائة | مطبق بنسبة 100 بالمائة | IAS1  |
|         | مطبق نسبيا             | مطبق نسبيا             | مطبق نسبيا             | IAS7  |
|         | لا يمكن اختباره        | لا يمكن اختباره        | لا يمكن اختباره        | IAS12 |
|         | مطبق نسبيا             | مطبق نسبيا             | مطبق نسبيا             | IAS16 |
|         | مطبق نسبيا             | مطبق نسبيا             | مطبق نسبيا             | IAS17 |
|         | مطبق نسبيا             | مطبق نسبيا             | مطبق نسبيا             | IAS38 |
|         | مطبق                   | مطبق                   | مطبق                   | IAS21 |
|         | مطبق بنسبة 100 بالمائة | مطبق بنسبة 100 بالمائة | مطبق بنسبة 100 بالمائة | IAS19 |
|         | مطبق نسبيا             | مطبق نسبيا             | مطبق نسبيا             | IAS2  |
|         | لم نستطيع اختباره      | لم نستطيع اختباره      | لم نستطيع اختباره      | IAS8  |
|         | غير مطبق               | غير مطبق               | غير مطبق               | IAS10 |

**دراسة حالة مؤسسة بنك التنمية المحلية**

| ملاحظات | 2012                  | 2011                  | 2010                  |       |
|---------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------|
|         | مطبق بنسبة 50 بالمائة | مطبق بنسبة 50 بالمائة | مطبق بنسبة 50 بالمائة | IAS1  |
|         | غير مطبق              | غير مطبق              | غير مطبق              | IAS7  |
|         | غير مطبق              | غير مطبق              | غير مطبق              | IAS17 |
|         | غير مطبق              | غير مطبق              | غير مطبق              | IAS30 |
|         | غير مطبق              | غير مطبق              | غير مطبق              | IFRS7 |
|         | غير مطبق              | غير مطبق              | غير مطبق              | IFRS9 |

## دراسة حالة مؤسسة ملينة و مجبنة بودواو

| ملاحظات | 2012                   | 2011                   | 2010                   |       |
|---------|------------------------|------------------------|------------------------|-------|
|         | مطبق بنسبة 100 بالمائة | مطبق بنسبة 100 بالمائة | مطبق بنسبة 100 بالمائة | IAS1  |
|         | مطبق نسبيا             | مطبق نسبيا             | مطبق نسبيا             | IAS7  |
|         | لا يمكن اختباره        | لا يمكن اختباره        | لا يمكن اختباره        | IAS12 |
|         | مطبق نسبيا             | مطبق نسبيا             | مطبق نسبيا             | IAS16 |
|         | مطبق نسبيا             | مطبق نسبيا             | مطبق نسبيا             | IAS17 |
|         | مطبق نسبيا             | مطبق نسبيا             | مطبق نسبيا             | IAS38 |
|         | مطبق                   | مطبق                   | مطبق                   | IAS21 |
|         | مطبق بنسبة 100 بالمائة | مطبق بنسبة 100 بالمائة | مطبق بنسبة 100 بالمائة | IAS19 |
|         | مطبق نسبيا             | مطبق نسبيا             | مطبق نسبيا             | IAS2  |

## دراسة حالة بنك البركة

| ملاحظات | 2012                  | 2011                  | 2010                  |       |
|---------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------|
|         | مطبق بنسبة 50 بالمائة | مطبق بنسبة 50 بالمائة | مطبق بنسبة 50 بالمائة | IAS1  |
|         | غير مطبق              | غير مطبق              | غير مطبق              | IAS7  |
|         | مطبق نسبيا            | مطبق نسبيا            | مطبق                  | IAS17 |
|         | غير مطبق              | غير مطبق              | غير مطبق              | IAS30 |
|         | غير مطبق              | غير مطبق              | غير مطبق              | IFRS7 |
|         | غير مطبق              | غير مطبق              | غير مطبق              | IFRS9 |

### دراسة حالة الجزائرية للتأمينات

| ملاحظات | 2012                  | 2011                  | 2010                  |       |
|---------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------|
|         | مطبق بنسبة 50 بالمائة | مطبق بنسبة 50 بالمائة | مطبق بنسبة 50 بالمائة | IAS1  |
|         | غير مطبق              | غير مطبق              | غير مطبق              | IAS7  |
|         | مطبق                  | مطبق                  | مطبق                  | IAS17 |
|         | غير مطبق              | غير مطبق              | غير مطبق              | IAS30 |
|         | غير مطبق              | غير مطبق              | غير مطبق              | IFRS7 |
|         | غير مطبق              | غير مطبق              | غير مطبق              | IFRS9 |
|         | غير مطبق              | غير مطبق              | غير مطبق              | IFRS4 |

### دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمنشآت السكة الحديدية الجزائر

| ملاحظات | 2012                     | 2011                     | 2010                     |       |
|---------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------|
|         | مطبق بنسبة 80 بالمائة    | مطبق بنسبة 80 بالمائة    | مطبق بنسبة 80 بالمائة    | IAS1  |
|         | نسبة التطبيق صفر بالمائة | نسبة التطبيق صفر بالمائة | نسبة التطبيق صفر بالمائة | IAS7  |
|         | مطبق بنسبة 100 بالمائة   | مطبق بنسبة 100 بالمائة   | مطبق بنسبة 100 بالمائة   | IAS12 |
|         | مطبق نسبيا               | مطبق نسبيا               | مطبق نسبيا               | IAS16 |
|         | لا يمكن اختباره          | لا يمكن اختباره          | لا يمكن اختباره          | IAS17 |
|         | مطبق نسبيا               | مطبق نسبيا               | مطبق نسبيا               | IAS38 |
|         | مطبق نسبيا               | مطبق نسبيا               | مطبق نسبيا               | IAS21 |
|         | مطبق نسبيا               | مطبق نسبيا               | مطبق نسبيا               | IAS19 |
|         | مطبق                     | مطبق                     | مطبق                     | IAS2  |
|         | لم نستطيع اختباره        | لم نستطيع اختباره        | لم نستطيع اختباره        | IAS8  |
|         | غير مطبق                 | غير مطبق                 | غير مطبق                 | IAS10 |

## دراسة حالة المجمع الوطني لاسمنت الجزائر

| ملاحظات | 2012                  | 2011                  | 2010                  |       |
|---------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------|
|         | مطبق بنسبة 80 بالمائة | مطبق بنسبة 80 بالمائة | مطبق بنسبة 80 بالمائة | IAS1  |
|         | درجة التطبيق صفر      | درجة التطبيق صفر      | درجة التطبيق صفر      | IAS7  |
|         | مطبق                  | مطبق                  | مطبق                  | IAS12 |
|         | مطبق نسبيا            | مطبق نسبيا            | مطبق نسبيا            | IAS16 |
|         | لا يمكن اختباره       | لا يمكن اختباره       | لا يمكن اختباره       | IAS17 |
|         | مطبق نسبيا            | مطبق نسبيا            | مطبق نسبيا            | IAS38 |
|         | مطبق نسبيا            | مطبق نسبيا            | مطبق نسبيا            | IAS21 |
|         | مطبق نسبيا            | مطبق نسبيا            | مطبق نسبيا            | IAS19 |
|         | مطبق                  | مطبق                  | مطبق                  | IAS2  |
|         | لم نستطيع اختباره     | لم نستطيع اختباره     | لم نستطيع اختباره     | IAS8  |
|         | غير مطبق              | غير مطبق              | غير مطبق              | IAS10 |

### 3 - مناقشة النتائج من خلال إعطاء نظرة تحليلية لواقع تطبيق المعايير المحاسبية الدولية للمؤسسات الجزائرية محل الدراسة

#### بالنسبة لمعيار الإبلاغ المالي الدولي الأول IFRS1

تتبنى المعايير المحاسبية الدولية لأول مرة يجب أن تطبق المعيار المحاسبي الدولي، وذلك ياتباع الخطوات الآتية:

الاعتراف وتسجيل الأصول والخصوم التي تنص عليها المعايير المحاسبية الدولية؛

التخلي عن الأصول والخصوم التي لا تخضع لشروط المعايير المحاسبية الدولية؛

إعادة تصنيف الأصول والخصوم طبقا للمعايير المحاسبية الدولية؛

إعادة تقييم الأصول والخصوم لمعيار الإبلاغ المالي الدولي الأول؛

التعديلات تعالج وتصحح من خلال الأموال الخاصة في الميزانية الافتتاحية، كما يجب مراعاة



### أحكام المعيار المحاسبي رقم 34 التقارير المالية المرحلية.

تقريبا كل المؤسسات محل الدراسة قامت بالإجراءات الضرورية للانتقال من المخطط المحاسبي الوطني إلى النظام المحاسبي المالي طبقا لمعيار الإبلاغ المالي الدولية الأول.

بالنسبة للمعيار المحاسبي الدولي الأول الذي يتناول تقديم وعرض القوائم المالية و التي تشمل: الميزانية، حسابات النتائج، جدول تغيرات الأموال الخاصة، جدول تدفقات الخزينة، الملاحق، لاحظنا أن العديد من المؤسسات كيفت قوائمها المالية طبقا للمعيار المحاسبي الدولي الأول، وذلك بنسبة 70 بالمائة من عينة الدراسة.

بالنسبة للمعيار المحاسبي الدولي السابع و يهدف هذا المعيار إلى إلزام المؤسسات بتقديم معلومات عن التغيرات الفعلية في النقدية وما يعادلها، وذلك بإعداد قائمة للتدفقات النقدية مع تقسيم التدفقات النقدية خلال الفترة إلى تدفقات من النشاطات التشغيلية، الاستثمارية والتمويلية. من خلال عينة الدراسة وجدنا أن العديد من المؤسسات غير قادرة على إعداد جدول التدفقات النقدية للخزينة وأهمها سوناطراك. وذلك بنسبة 30 بالمائة من عينة الدراسة.

رغم أنه يجب على المؤسسات أن تقوم بإعداد جدول التدفقات النقدية، وذلك وفقا لمتطلبات هذا المعيار، ويجب عرض تلك القائمة كجزء مستقل عن بياناتها المالية، وذلك لكل فترة من الفترات التي تقوم المؤسسة بإعداد بيانات مالية عنها. وهذا قد يكون راجعا الى أن القانون التجاري مازال ينص على قائمتين مائيتين وهما الميزانية و جدول حسابات النتائج.

بالنسبة للمعيار المحاسبي الدولي السادس عشر وتشمل الأصول الثابتة المادية الممتلكات، التجهيزات والمعدات الأصول المادية التي تحتفظ بها المؤسسة لاستخدامها في الإنتاج أو لغرض تقديم السلع أو الخدمات أو تأجيرها للغير أو لأغراض إدارية، و يتوقع أن تستخدم لفترة تتجاوز السنة، و من بين الأمثلة لهذه الاستثمارات: الأراضي؛ المباني؛ الآلات؛ السفن؛ الطائرات والسيارات؛ الأثاث والتركيبات؛ والمعدات المكتبية. وتمثل مجموعة الممتلكات، التجهيزات والمعدات تصنيفا للاستثمارات ذات الطبيعة والاستخدامات المتشابهة في عمليات المؤسسة، يمكن اعتبارا الممتلكات والتجهيزات والمعدات أصلا في الحالات التالية:

حينما يحتمل أن تتدفق إلى المؤسسة منافع اقتصادية متعلقة بالأصل؛ عندما يمكن قياس تكلفة الأصل على المؤسسة بشكل موثوق به. ينبغي أن يتم إعادة تقييم الأصول بالقيمة العادلة كما يلي: القيمة العادلة للأراضي والمباني هي عادة قيمتها السوقية، وتحدد هذه القيمة بالتأمين الذي يجريه خبراء و مهنيون أكفاء. القيمة العادلة لعناصر التجهيزات والمعدات هي قيمها السوقية المحددة بالتأمين؛ وحينما لا يوجد ما يدل على القيمة السوقية بسبب الطبيعة الخاصة بتلك العناصر أو بسبب أنها نادرة ما تباع إلا كجزء من نشاط مستمر فيتم تقييمها بالتكلفة الجارية الخاضعة للاهلاك. يجب مراجعة العمر الإنتاجي لعنصر الاستثمار دوريا، وإذا كانت

التوقعات تشير إلى اختلاف كبير عن التقديرات السابقة فيجب تعديل أعباء الاهتلاك للفترة الجارية والفترات المستقبلية.

هذا المعيار مطبق نسبيا بحوالي 50 بالمائة، لكن المؤسسات محل الدراسة كلها لا تأخذ بعين الاعتبار إعادة النظر في طريقة الاهتلاك، العمر الإنتاجي، وإعادة تقييم الأصول الثابتة المادية بالقيمة العادلة بالنسبة للأصول الثابتة المعنوية يتم تسجيل الإنفاق على البحث على أنه أعباء عندما يتم تحميله، ومن الأمثلة على الأعباء الأخرى التي لا تتسبب في نشوء أصل غير ملموس يمكن تسجيله به في القوائم المالية. مصاريف الانطلاق أو مصاريف ما قبل التشغيل، مصاريف التدريب والتكوين، مصاريف الدعاية والإشهار، مصاريف تغيير موقع أو إعادة تنظيم أو هيكلة جزء من المؤسسة أو كلها، يتم الاعتراف بهذه المصاريف على هذه العناصر على أنها أعباء عندما يتم تحميلها.

من خلال الدراسة الميدانية يمكن ملاحظة أن أغلب المؤسسات التي لديها أصول ثابتة معنوية طبقت إلى حد ما هذا المعيار، رغم وجود صعوبات في صيدال والشركة الوطنية للمحروقات سوناطراك.

بالنسبة لمحاسبة المخزونات يتناول المعيار المحاسبي الدولي الثاني، ويهدف المعيار إلى وصف المعالجة المحاسبية للمخزون حسب نظام التكلفة التاريخية، وتعتبر تكلفة المخزون التي يجب أن يعترف بها كأصل يدرج في الميزانية حتى يتحقق الإيراد المتعلق به، هي القضية الرئيسية في محاسبة المخزونات، ويقدم المعيار التوجيه العملي لتحديد قيمة تكلفة المخزون التي يعترف بها فيما بعد كمصاريف، ويشمل ذلك أي تخفيض إلى صافي القيمة القابلة للتحصيل كما يقدم المعيار الإرشاد حول معادلة التكلفة التي تستخدم لتحديد تكاليف المخزون. أغلب المؤسسات محل الدراسة طبقت طريقة التكلفة المتوسطة المرجحة في تقييم مخزوناتها وهو ما يتطابق مع نص هذا المعيار.

بالنسبة لمحاسبة الإفصاح عن القوائم المالية للبنوك والمؤسسات المالية، يعتبر قطاع البنوك أحد أهم قطاعات الأعمال وأكثرها تأثيرا على المستوى الدولي، فمعظم الأفراد والمنظمات تستفيد من خدمات البنوك إما كمودعين أو مقترضين، وتلعب البنوك دورا هاما في الحفاظ على الثقة بالنظام النقدي من خلال علاقاتها الوثيقة بالأجهزة بالسلطات الحكومية وغيرها المسؤولة عن تنظيم ووضع القوانين المنظمة لأعمال القطاع المصرفي، ومن ثم فهناك اهتمام عام بضمان سلامة وحسن أداء قطاع البنوك وخاصة ما يتعلق بملاءتها المالية ومدى توافر السيولة لديها ودرجة المخاطر النسبية المتعلقة بأنشطتها المختلفة، وتختلف أنشطة البنوك عن أنشطة غيرها من المؤسسات التجارية وهذا يؤدي إلى اختلاف في متطلبات المحاسبة والإفصاح في التقارير المالية، ويعالج هذا المعيار ويشجع عرض الملاحظات والإيضاحات المتعلقة ببعض الأمور مثل إدارة السيولة والمخاطر والرقابة عليهما بالقوائم المالية.

ينطبق المعيار الدولي لإعداد التقارير المالية السابع على الأدوات المالية، والأداة المالية هي عقد تؤدي إلى نشوء أصل مالي لشركة ما والتزام مالي أو أداة حق ملكية لشركة أخرى، ويشمل مصطلح الأدوات المالية أدوات حقوق ملكية والأصول المالية والالتزامات المالية، ولجميع هذه المصطلحات الثلاث تعريفات تساعد الشركات على تحديد أي البنود التي ينبغي محاسبتها كأدوات مالية أو أداة.

و يهدف هذا المعيار إلى تحسين فهم مستخدمي القوائم المالية لأهمية الأدوات المالية بالنسبة للمركز المالي للشركة وأدائها وتدفعاتها النقدية ويحتوي هذا المعيار على متطلبات عرض الأدوات المالية، ويحدد المعلومات الخاصة بها التي يجب الإفصاح عنها وتطبيق متطلبات الإفصاح على تصنيف الأدوات المالية ما بين أصول مالية والتزامات مالية وأدوات وحقوق ملكية، وكذلك على تصنيف ما يرتبط بها من فوائد وتوزيعات أرباح وخسائر، يقدم ويعالج هذا معيار الإبلاغ المالي الدولي السابع الأدوات المالية، مخاطر الائتمان، مخاطر السيولة، ومخاطر السوق. بالنسبة للبنوك محل الدراسة يمكن القول أنها مازلت بعيدة كل البعد على تطبيق المعايير المحاسبية ومعايير الإبلاغ المالي الدولية.

بالنسبة لمحاسبة ضرائب الدخل المؤجلة يتناولها المعيار المحاسبي الدولي رقم 12 محاسبة آثار ونتائج الضريبة الحالية والمستقبلية، بحيث يتناول المعاملات والأحداث للفترة الحالية كالاسترداد المستقبلي للقيمة الدفترية للأصول أو الالتزامات في قائمة الميزانية، يهدف هذا المعيار إلى المعالجة المحاسبية لضرائب الدخل والتبعات الجارية والمستقبلية للضريبة؛ هذا المعيار تم أخذه بعين الاعتبار في العديد من المؤسسات محل الدراسة.

### النتائج والتوصيات:

- توصلنا إلى أن كل المؤسسات محل الدراسة تواجه صعوبات في كيفية تطبيق المعايير المحاسبية الدولية المتعلقة بكيفية عرض القوائم المالية، خاصة جدول تدفقات الخزينة

- هناك عدم فهم لبعض المبادئ والإجراءات التي تنص عليها المعايير المحاسبية الدولية مثل محاسبة القيمة العادلة

- من خلال الدراسة الميدانية لاحظنا وجود صعوبات تقنية تواجه المحاسبين ومدراء المالية من خلال ما هو أصيل وما هو دخیل في النظام المحاسبي المالي، لأن الجزائر تبنت نظريا المعايير المحاسبية الدولية التي لها مرجعية فكرية طبقا لمبادئ النموذج الأنقلاوأمريكي من جهة، ومن جهة ثانية تبنت أغلبية حسابات المخطط العام الفرنسي الذي مرجعيته الفكرية النموذج الأوروبي.

- أغلب المؤسسات محل الدراسة مازلت تعمل بمبدأ التحفظ و السرية وهذا ما لا يتطابق مع فلسفة المعايير المحاسبية الدولية التي تقر بمبدأ الشفافية ، كما وجدنا صعوبات من خلال

الدراسة الميدانية لعينة و مجتمع الدراسة والخروج دوريا إلى المؤسسات محل الدراسة الميدانية يتطلب إمكانيات مالية و سائل مادية معتبرة لإنجاح العملية،

- يجب الإشارة إلى ضرورة إعداد برامج جديدة للجامعات في المجال المحاسبي تتوافق مع المعطيات الدولية، و تراعي احتياجات سوق العمل

- فتح مركز وطني مختص بالمعايير المحاسبية الدولية والإبلاغ المالي حتى يكون لدينا برامج مستقبلية في العمل المحاسبي .

- ضرورة خلق فرق بحث بالجامعات تبحث في المعايير المحاسبية الدولية ومعايير الإبلاغ المالي

- يجب إنشاء مخابر بحث بالجامعات تبحث في التطور المستمر للمعايير المحاسبية الدولية ومعايير الإبلاغ المالي

- ضرورة تعديل النظام المحاسبي المالي لمؤسسات الأعمال كل ما يتطلب ذلك من قوانين المالية حتى يتوافق مع التطورات المستمرة للمعايير الدولية للإبلاغ المالي.

- ضرورة إنشاء خلية بحث خاصة بالمعايرة و المعايير الدولية بالمؤسسات الجزائرية

- ضرورة انخراط الهيئات المهنية للمحاسبة في الجزائر في مجلس المعايير المحاسبية الدولية.

#### الإيحالالت والمراجع

- 1 - التقارير المالية لمختلف المؤسسات محل الدراسة خلال الفترة 2010-2012
- 2 - شنوف شعيب الممكن وغير الممكن في تطبيق المعايير المحاسبية الدولية الإشكالات والتحديات، الملتقى العلمي الدولي الأول حول النظام المحاسبي والمالي الجديد في ظل معايير المحاسبة الدولية تجارب، تطبيقات و آفاق، المركز الجامعي بالوادي، يومي: 17 و 18 جانفي 2010
- 3 - شنوف شعيب، الجديد من خلال النظام المحاسبي المالي الإشكاليات والتحديات، ندوة حول النظام المحاسبي المالي كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر يوم 03 ماي 2010
- 4 - شنوف شعيب، ندوة وطنية حول النظام المحاسبي المالي الجديد مداخلته بعنوان النظام المحاسبي المالي بين النظرية والتطبيق المركز الجامعي خميس مليانة يوم: 9 مارس 2010
- شعيب شنوف، محاسبة المؤسسة طبقا للمعايير المحاسبية الدولية IAS/IFRS، الجزء الأول، الشركة الجزائرية بوداود، الجزائر، سبتمبر 2008
- 5 - شعيب شنوف، محاسبة المؤسسة طبقا للمعايير المحاسبية الدولية IAS/IFRS، الجزء الثاني، الشركة الجزائرية بوداود، الجزائر، سبتمبر 2009
- 6 - شعيب شنوف، الممارسة المحاسبية في الشركات متعددة الجنسيات و التوحيد المحاسبي

العالمي، حالة بريتش بترول يوم، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2006

- 1 - JOHN Larsen .E, Modern Advanced Accounting, university of Southern California,Tenth Edition , Mc Graw Hill,2006
- 2 - Laurent Bailly, comprendre les IFRS, Maxima, France paris, 2005
- 3 - PEROCHON Claude, Normalisation comptable francophone, Economica, Paris, 2000.
- 4 - WALTON Peter, le Royaume Unit, comptabilité internationale, ruibert, édition, paris, 1997,

## أثر تطبيق المحاسبة الإبداعية على القوائم المالية

الدكتورة :دوخي-مقدم يمينت  
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير  
جامعة الجزائر3

---

### الملخص

تطورت التطبيقات المحاسبية، نظرا للتطور المتسارع للمعرفة، فتطورت و تنوعت المعلومات خاصة المعلومات المالية التي تعد الحجر الأساس لبناء النظام المالي و المحاسبي، حيث أنها تستخدم بدرجة كبيرة في إعداد التقارير و القوائم المالية.

مرت التطبيقات المحاسبية بعدة مراحل، فتحوّلت من مجرد تسجيلات إلى مناهج علمية ورياضية متعددة ساهمت في بناء النظرية المحاسبية الحديثة، إن التنظير المحاسبي رافقه إبداع في أساليب وطرق التطبيقات المحاسبية، التي أثرت على عرض القوائم المالية نتج عن ذلك إبداع أو محاسبة إبداعية.

**الكلمات المفتاحية:** الإبداع- النظرية المحاسبية- القوائم المالية- المحاسبة الإبداعية.

---

### Résumé

Les pratiques comptables ont rapidement évolué suite à l'évolution de la connaissance basée sur l'information développées et diversifiées, notamment l'information financière levier majeur du système financier et comptable pour la constitution et la présentation des états financiers.

Le passage des pratiques comptables d'une étape à une autre a transformé l'écriture comptable simple en méthodes mathématiques et scientifiques qui a donné naissance à la théorie comptable, associée à une créativité des pratiques provoquant une grande influence sur les présentations des états financiers. C'est la comptabilité créative.

**Mots clés :** Créativité - Théorie comptable - Etats financier , Comptabilité créative.

## مقدمة:

استخدم الإنسان المحاسبة منذ تطور الحضارة الإنسانية فلقد مرت الممارسات والعلاقات الإنسانية بتسجيلات لعلاقة الدائنية والمديونية، وقياس لثرواتهم وأعمالهم، ومرت الحركة التجارية بمراحل تطور مرافقة لتطور الحضارة الإنسانية. فقد كان قدماء المصريين يحتفظون بسجلات تبين كميات المحاصيل التي ترد إلى المخازن والكميات التي تعرض منها.

كما عرفت حضارة الإغريق والرومان والبابليون تسجيلات محاسبة ومسك للدفاتر، فظهرت الحاجة إلى المحاسبة كنظام لتسيير هذه الحركات، لذلك تعتبر المحاسبة قديمة قدم التاريخ.

تطورت المحاسبة و تطورت النظم المحاسبية، خاصة في العصور الوسطى، حيث أنه في عام 1494 قدم العالم الرياضي الايطالي: (Luca Pacioli) وصف تفصيلي لقاعدة القيد المزدوج كأساس لمسك الدفاتر المحاسبية. وتميزت هذه المرحلة بصدور قوانين تنظيم الأعمال التجارية، حيث وفي فرنسا صدر قانون تنظيم التجارة البرية المعروف بقانون سافاري وهذا عام 1673، على يد جاك سافاري، وأكد على مسك سجلات نظامية وإعداد ميزانية عامة تكون بياناتها صحيحة وواضحة. وأصدر كتابه عام 1975 تحت عنوان «التاجر الكامل»، ثم صدر قانون التجارة البحرية عام 1685.

يعتبر العصر الذهبي للمحاسبة، أو المرحلة الذهبية من 1776 حتى الآن، وهي مرحلة الارتقاء إلى مستوى العلوم الاجتماعية المعاصرة، وعصر توسع الاهتمام بالمحاسبة، وأهمية دور المحاسبة، مما أدى إلى ظهور فروع متعددة. فمن المحاسبة المالية إلى المحاسبة الإدارية، ثم المحاسبة الاجتماعية وأخيرا المحاسبة البيئية، مما يتطلب نوع معين من البيانات المحاسبية.

تطور نظام المحاسبة وأصبح نظام متكامل للمعلومات، لما يوفره للإدارة من بيانات فعلية وشاملة، للوقوف على حقيقة المركز المالي للمؤسسة، وحقيقة النتائج من أرباح وخسائر، وذلك من خلال إعداد التقارير المالية، والتحليل المالي الذي يساهم في عملية الرقابة والمتابعة.

تميزت المحاسبة في الآونة الأخيرة بتطبيقات ناتجة عن التفاعل بين عدة عوامل في المحيط الاقتصادي العالمي القائم على التكتلات والمصالح المشتركة، لذلك أصبح العبء على مهنة المحاسبة يزداد يوم بعد يوم لتزويد المحاسبة بالمعلومات والبيانات اللازمة، والبحث عن طرق وأساليب للقياس جديدة تهدف إلى تعزيز القيمة المالية للمؤسسة وترشيد عمليات اتخاذ القرار.

تعتمد الأساليب والمناهج المتبعة في تطبيقات المحاسبة على دراسات وبحوث نظرية حديثة للقياس، ترتبط ارتباطا وثيقا بالرياضيات والمناهج العلمية في التطبيق، حيث أنه معظم الدراسات أثبتت أن القياس المحاسبي يعتمد على المنهج الرياضي، وهذا ما كان سببا بارزا في الوصول إلى ما يعرف بالنظرية المحاسبية الحديثة.

إن هذا التحول الكبير للمحاسبة من مجرد تسجيلات محاسبة في دفاتر إلى دراسات علمية

ونظرية ياتباع مناهج علمية وأساليب متطورة، فهو إبداع مستمر في مجال الدراسات المحاسبية، لهذا فإن الإبداع في المحاسبة يتمثل في جعل المعلومات والبيانات المحاسبة المالية تتميز باستخدام مهارات تقنية في إعداد القوائم المالية، بهدف توصيل المعلومات لمستخدمي القوائم. ومن أجل ترشيد القرارات وزيادة النتائج. ومن هنا تبرز إشكالية الموضوع:

- ما هو أثر تطبيق الإبداع في المحاسبة أو المحاسبة الإبداعية على القوائم المالية؟ و كيف توظف المعلومات المحاسبية من أجل تحسين الصورة المالية للمؤسسة؟

للإجابة على هذه الإشكالية قسمنا الفكرة البحثية إلى عناصر نوجزها فيما يلي:

1 - المحاسبة نظام معلوماتي

2 - مفهوم المحاسبة الإبداعية

3 - أشكال الإبداع المحاسبي

4 - دوافع استخدام المحاسبة الإبداعية

5 - أساليب وإجراءات المحاسبة الإبداعية

6 - أثر المحاسبة الإبداعية على القوائم المالية

7 - إجراءات الحد من الاثر السلبي للمحاسبة الإبداعية

1 - المحاسبة نظام معلوماتي:

تلعب المحاسبة دورا بارزا في تزويد المستخدمين القوائم المالية بالمعلومات المالية، حتى تمكنهم من اتخاذ القرارات على مختلف المستويات. ومع التطور المشاريع لبيئة الأعمال في السنوات الأخيرة والتوسع الكبيرة للأنشطة، أصبحت مهنة المحاسبة ذات أهمية كبيرة في عمل المنشآت، بحيث أصبحت البيانات المالية التي ترافقها تشكل الأساس الذي تعتمد عليها عمليات الإدارة.

تعمل المحاسبة في بيئة اجتماعية واقتصادية وقانونية، تؤقلم أساليبها وطرف قياسها، حسب خصائص هذه البيئة، لهذا وحسب المعايير المحاسبية الدولية، فإن المحاسبة هي نشاط خدمي يهدف إلى توفير معلومات كمية ذات طبيعة مالية للمنشآت الاقتصادية حتى تمكنها من اتخاذ القرارات المحاسبية المناسبة.

2 - المحاسبة الإبداعية:

يشير مفهوم المحاسبة الإبداعية العديد من التساؤلات عن طبيعة الإبداع في المحاسبة، إذا كان إبداع في الطرق وأساليب القياس المستخدمة أو إبداع في البحث وعرض المعلومات المحاسبية لمستخدمي القوائم المالية.



يطلق مصطلح المحاسبة الإبداعية على بعض الإجراءات المحاسبية التي تهدف إدارات الشركات وتحسين صورة القوائم المالية المعروضة بهدف تحقيق ميزة تنافسية للمنشأة.

### - مفهوم الإبداع المحاسبي صعب الحصر:

تعدد التعاريف والمفاهيم حول المحاسبة الإبداعية، حيث أنها ظهرت في ثمانينات القرن الماضي، أين بدأت أزمة الركود في الشركات الكبرى العالمية، حيث كان ضغط من أجل تحقيق أحسن الأرباح التي لم تتحقق، ولأحظ المختصين في الميدان أنه إذا لم تستطع المنشآت تحديد الأرباح فإنها كانت تستطيع أن تبتدعها. وبهذا أكسبت المحاسبة الإبداعية الشركات الكثير من الوقت وحقت أرباح صورية طول فترة الركود.

ونذكر بعض التعاريف التي ولو أنها اختلفت في التعبير إلا أنها اتفقت في المضمون:

يرى جريفتس: (Griffiths- 1986) الصحفي المتخصص في مجال الأعمال «أن كل شركة في البلد تتعامل مع أرباحها بطريقتها الخاصة، وأن كل مجموعة من الحسابات المنشورة تستند إلى أساس الدفاتر التي طبخت بصورة دقيقة شويت بصورة كاملة، وأن الأرقام التي يحصل عليها الجمهور المستثمر مرتين في السنة يتم تغييرها كلياً من أجل حماية وإخفاء الجريمة وبصورة شرعية كلياً..... انها المحاسبة الإبداعية».

أما المحاسب المهني جيمس (Jameson.1988)، فإنه يرى أن:

«العملية المحاسبية تشمل على معالجة العديد من قضايا الحكم وحسم الصراعات ما بين المناهج أو المداخل المتنافسة من أجل عرض نتائج الأحداث المالية والعمليات التجارية، وهذه المرونة توفر الفرص للتلاعب والغش أو الخداع والتحريف أو سوء العرض. وأصبحت هذه الأنشطة التي ثمارها عناصر مهنة المحاسبة تعرف بالمحاسبة الإبداعية.

وهناك من يعتبر المحاسبة الإبداعية هي تلاعب وتزييف للحقائق وتحريف أرقام المحاسبة المالية، وأكثرهم المحاسبين الأكاديمية الذين يرون أيضاً أنها عمل غير مشروع.

نجد (Oriol 1999) يعرف المحاسبة الإبداعية: كونها وصف عام لعملية التلاعب في التقارير المالية لتحقيق هدف خفي، وهي عملية يستخدم بواسطتها المحاسبون معرفتهم في المبادئ والقواعد المحاسبية للتلاعب في قيم الحسابات المتعلقة بالمنشآت».

و يرى البعض أن المحاسبة الإبداعية «هي الاستخدام القانوني للمبادئ والقواعد المحاسبية بطريقة ما، لتحريف وتزييف القوائم المحاسبية».

ونجد تعريف آخر يحدد أن: «المحاسبة الإبداعية أو المحاسبة الخيالية تدل على تطبيقات للمعلومات المحاسبية في حدود القوانين، والتي من خلال تحريك وتغيير القوانين والمفاهيم نبحت

على تحسين الصورة التي تحاول المحاسبة أن تعطيها والتي تظهر الفعالية والوضعية الاقتصادية والمالية للمنشأة»

تعد المحاسبة الإبداعية حسب البعض: تحسين الحسابات، وهي دعامة ونتيجة للهندسة المالية والضريبية.

من التعاريف السابقة يمكن أن نبرز أهم النقاط المشتركة لتحديد مفهوم المحاسبة الإبداعية

- المحاسبة الإبداعية هي نظام معلومات

- الممارسات المحاسبية تعمل على التغير من أجل الإبداع

- تستخدم المحاسبة الإبداعية مناهج ومداخل محاسبية من أجل إعطاء صورة حسنة للمنشأة

- تعتبر المحاسبة الإبداعية وصف عام للتلاعب بالتقارير المالية لتحقيق الأهداف

- تعتمد المحاسبة على تطبيق المعلومات المحاسبية في حدود القوانين من أجل تغيير وتحريك المفاهيم والقوانين لتحسين صورة المنشأة.

بناءً على النقاط السابقة يظهر لنا أن المحاسبة لها عدة أشكال، تختلف باختلاف أهدافها ومعديها.

### 3- أشكال الإبداع المحاسبي:

تتنوع وتتعدد أشكال الإبداع المحاسبي تبعاً لرؤية الدارس لهذه المحاسبة، ومن أهم من تناول تحديد أشكال الإبداع المحاسبي هو (Comiskey et Mulford) ونذكر بعض هذه الأشكال:

(أ) المحاسبة النفعية (Aggressive Accounting):

تعمل هذه المحاسبة على تطبيق كل الطرق والأساليب المحاسبية بهدف تحقيق أقصى أرباح، سواء كانت هذه الطرق متعارف عليها أم لا.

(ب) التلاعب بالتقارير المالية (Fraudulent Financial Reporting)

تعمل هذه المحاسبة على إظهار القوائم المالية ببيانات يمكن أن تكون غير حقيقية وهذا بشكل متعمد، وهذا من خلال إضافة أو حذف قيم معينة في البيانات المالية.

(ج) إدارة الدخل (Earning Management):

ومن خلال هذه الطريقة المحاسبة، يقوم المحلل المالي بعرض الدخل في غير صورته الحقيقية للوصول إلى هدف محدد وسطر من قبل الإدارة ليتماشى مع سيورة العمل.

(د) تطبيق أساليب المحاسبة الإبداعية (Creative Accounting Practices):

تتمثل هذه الطريقة في استعمال واستخدام الممارسات المنحرفة عن الممارسات والقياسات المحاسبية

المعيارية المعروفة. كما تتميز هذه الطريقة باستخدام أحدث الطرق والأكثر تعقيدا للحصول على أرباح صورية عن طريق التلاعب والغش في قيم المصروفات والإيرادات وهذا ما سنتعرض له لاحقا.

#### (4) دوافع استخدام المحاسبة الإبداعية:

تتعدد الدوافع وتتنوع لاستخدام المحاسبة الإبداعية نذكر أهمها:

- التأثير الإيجابي على سمعة السوق
- ربح ثقة البنوك من أجل رفع نسبة الافتراض.
- التلاعب الضريبي.
- رفع من قيمة أسهم الشركة في السوق المالية
- تحقيق مصالح شخصية من خلال تحسين صورة الأداء المالي

ومن أجل ترسيخ هذه الدوافع هناك بعض الإجراءات والطرق المنبعثة في تحقيق المحاسبة الإبداعية

#### (5) أساليب وإجراءات المحاسبة الإبداعية:

قدمت دراسات محاسبية بعض أساليب المحاسبة الإبداعية ومنها:

- 1 - يتمثل هذا الأسلوب في عملية التقدير، بحيث تعتمد بعض العمليات المحاسبية على التقدير والتوقع، والملاحظ أن هذان العنصران يعتمدان على تقديرات الأشخاص
- فمثلا، تقدير العمل الإنتاجي للتبثبات عند حساب الاهتلاكات حيث يقدر العمر الإنتاجي داخل المنشأة وهنا يحدث إمكانية التلاعب في عمر الموجودات، مما يؤثر على تقييم الأصول وتقدير قيمها.
- 2 - اعتماد أساليب وقواعد محاسبية تؤدي إلى تغيير السياسة المحاسبية بهدف إعطاء الصورة المرغوب فيها للقوائم المالية التي تعرض على مستخدمي هذه القوائم
- 3 - خلال التسجيلات المحاسبية يمكن للقيود المحاسبية أن تعطي بصورة أخرى للحسابات، تؤدي إلى تحسين الانطباع مثلا: التصريح بالتكلفة التاريخية للموجودات (قيمة الشراء)
- 4 - تقدير المخزونات بصورة تموه المدقق، مما يؤدي إلى تضخيم الأرباح الحقيقية
- 5 - تحميل مصاريف الفترات اللاحقة إلى الفترات الحالية
- 6 - تحميل وتضمين المبيعات، عقود بيع غير موجودة، مما يؤدي إلى زيادة المبيعات وزيادة الأرباح.
- 7 - تحميل خسائر الفروع إلى الشركات الأم، من أجل تلطيف الصورة العامة للمنشأة وذلك من خلال التجميع، أي أن المؤسسة تقوم بمراقبة كل الفروع، وبالتالي نقوم بتجميع الحسابات

الهامة من أجل تفادي مثلاً النتيجة السلبية (الخسارة) أو العكس، أي إخفاء القيمة المضافة لبعض الفروع. ويساعد هذا التجميع على ممارسات عديدة في المحاسبية بطريقة إبداعية تؤدي إلى تعديل أو تحقيق الصورة المحاسبية مثل:

- تغيير تاريخ الاقتناء
- تحويل فرق الاقتناء إلى عناصر الأصول غير قابلة للاهلاك
- اهلاك العلامات التجارية
- فترة اهلاك فرق الاقتناء غير ثابتة
- تغيير فترة اهلاك فرق الWاقتناء
- تحميل فرق الاقتناء إلى رأس المال
- إعادة توزيع الأعباء وتحميلها للتبثيتات
- تحميل المصاريف المالية إلى تكلفة إنتاج التبثيتات
- اختيار سياسة محاسبية للمؤونات
- اختيار سياسة اهلاك
- 8 - تسجيل الإيرادات المبيعات المستقبلية، فيما تزال عملية البيع غير محققة فعلاً.
- 9 - تسجيل إيرادات غير حقيقية.
- تسريع تحصيل المدنين وتأخير دفع الدائنين مما يؤدي إلى رفع نسبة دوران الزبائن والموردين والجدول التالي يبين أهم الأساليب المحاسبية الإبداعية المرتبطة بقائمة الدخل:

جدول (1): أهم أساليب المحاسبة الإبداعية للتلاعب في قائمة الدخل

| العمليات | الإجراءات المحاسبية                                                    |
|----------|------------------------------------------------------------------------|
| المبيعات | 1 إجراء صفقات بيع صورية في نهاية العام ليتم إلغائها خلال العام الموالي |
|          | 2 إجراء صفقات بيع حقيقية بشروط سهلة                                    |
|          | 3 تسجيل بطاقة الأمانة المرسلة للوكالة كمبيعات                          |

|   |                                                                              |                                  |
|---|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| 1 | قيام المنشأة بتسجيل المخزون السلعي بطريقة LIFO                               | تكلفة البضاعة المباعة            |
| 2 | تغيير غير مبرر في الطريقة المتبعة في تقييم المخزون                           |                                  |
| 3 | تأجيل تثبيت قيم المشتريات لهذا العام إلى العام المقبل                        |                                  |
| 1 | الرسملة مصروف إرادي لا ينطبق عليه شروط الرسملة                               | مصروفات التشغيل                  |
| 2 | إجراءات غير مبررة في تغيير طرق الاهتلاك                                      |                                  |
| 3 | استخدام معدلات اهتلاك غير مطابقة للمعدلات المتعارف عليها                     |                                  |
| 1 | عدم الإفصاح في قائمة الدخل عن الأثر المترتب على قرار إغلاق خط إنتاج المتكررة | نتيجة أعمال الأنشطة غير المتكررة |

المصدر: محمد مطر، «التأصيل النظري للممارسات المهنية المحاسبية في مجالات القياس و العرض و الإفصاح»، 2008.  
يمكن تلخيص أثر تطبيق المحاسبة الإبداعية على تحديد النتيجة

## الجدول (2): أساليب المحاسبة الإبداعية للتأثير على النتيجة

| البند                    | سير العملية                                                                             | الأثر على الحسابات                                                 | الصعوبات                                                                                         | طبيعة العملية            |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| الثبات والتكاليف المالية | تحميل المصاريف المالية لتكلفة إنتاج التثبيتات                                           | رفع النتيجة السنوية للتثبيتات                                      | صعوبة تحديد الأموال المقترضة وتمويل الإنتاج                                                      | عدم الموضوعية في التقييم |
| مصاريف البحث والتطوير    | تثبيت مصاريف البحث والتطوير                                                             | تخفيض لاستثمارات المنتجة عن طريق الاهتلاكات للسنة الحالية والمالية | صعوبة تحديد مصاريف البحث خطر ذو فعل مرتد يتطلب تثبيت مصاريف البحث لتغطية مصاريف الاهتلاك السابقة |                          |
| التثبيتات                | التنازل على الاستثمارات يتحول إلى قرض الإيجاري - تسجيل الأقساط خلال فترة العقد الإيجاري | -رفع غير حقيقي للنتيجة.<br>١- ظهور قيمة مضافة عند التنازل          | استلام الأقساط الإيجارية لمدة معينة                                                              | عمليات مالية             |

|                          |                                                           |                                                      |                                             |                          |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------|
| الاهتلاكات               | هناك عدة طرق لإعداد مخطط الاهتلاك -فترة افتراضية للاهتلاك | ضرورة إعداد مخطط اهتلاك -حرية في تبني طرق الاهتلاك   | ضرورة وضع مخطط اهتلاك حرية الطرق المحاسبية  | تقييم شخص                |
| المخزونات                | تحميل مصاريف مالية لتكلفة إنتاج المخزونات                 | ارتفاع النتيجة ناتج عن تحويل التكاليف                | صعوبة تحديد الأموال المقترضة وتمويل التصنيع | //                       |
| المؤونات وسندات المساهمة | رفع أو تخفيض القيم لتعدد طرق التقييم                      | رفع النتيجة عند تكوين المؤونة                        | مبادئ التوحيد في الطرق المحاسبية            | //                       |
| مؤونات وإصدارات          | تحسين الإصدارات في وقت لا ينتج فوائد                      | مؤونة انخفاض قيم الإصدارات تخفيض النتيجة عند المؤونة | أراء مختلفة حول التحسين                     | عدم الموضوعية في التقييم |

المصدر : :- <https://studies2.hec-fr.fr/2013/10/jahia/webdaw/site/hec/shared/sr:03>

يلاحظ أنه ومن خلال الأساليب المستخدمة المتبعة في تطبيق المحاسبة الإبداعية، أن هناك سياسات محاسبة المطبقة من طرف المسيرين وتتمثل هذه السياسات المحاسبية في:

- اختيار (أو تغيير) طرق التقييم للقوائم المالية السنوية
- تحديد حجم ودرجة المعلومات المعلنة في القوائم المالية خاصة في الملاحق للحسابات السنوية
- تحديد تاريخ نشر وتوزيع المعلومات المالية
- اختيار وتغيير المدقق الشرعي

- ترجمة المحاسبة إلى إبداع مالي وهندسة مالية لخلق منتوجات جديدة يظهر لنا من خلال هذه السياسات المحاسبية أن المحاسبة الإبداعية أو كما تعرف عند البعض بالمحاسبة الخالية تدل على تطبيقات للمعلومات المحاسبية في حدود القوانين، والتي من خلالها يتم تغيير وتحريك القوانين للبحث على تحسين الصورة التي تحاول المحاسبة أن تعطيها على الوضعية والفعالية الاقتصادية والمالية.

ويتم استخدام هذه المعلومات المحاسبية في صور قانونية وأشكال حددتها المعايير الدولية للمحاسبة، وهي القوائم المالية، التي يتم فيها ترتيب وتصنيف المعلومات، من أجل تجهيزها للاستخدام من قبل مستخدمي القوائم المالية، أين تحاول المحاسبة الإبداعية التأثير على هذه القوائم من أجل إعطاء الصورة التي تحقق الهدف المطلوب. ويظهر لنا ذلك من خلال الأثر المحاسبي على هذه القوائم.

## 6- أثر المحاسبة الإبداعية على القوائم المالية:

تؤثر المحاسبة المالية على القوائم المالية نذكر منها

### 6 - 1. أثر المحاسبة الإبداعية على قائمة المركز المالي:

- يظهر هذا الأثر على النقدية، حيث لا يتم الإفصاح عن بنود النقدية في التسجيلات المحاسبية.
  - يتم أيضا عدم الإفصاح والتعب على مستوى الاستثمارات عند التصنيف مثل تصنيف المتداولة. منها إلى طويلة الأجل عند انخفاض الأسعار
  - يظهر كذلك الأثر عند تقييم الأوراق المالية في سوق المالية، وكذلك تخفيض غير مبرر في مخصص انخفاض الأسعار .
  - تحاول المحاسبة الإبداعية، على عدم الكشف عن الديون الراكدة بقصد تخفيض مخصص الديون وهذا عند بند الذمم المدينة. أما في بند المخزونات، فيتم تضمين الكشوفات الجردية بنود بضاعة متقدمة. وأيضا التلاعب في أسعار البضاعة وخاصة عند تقييم المخزون من طريقة FIFO إلى CMP.
  - بالنسبة للاستثمارات الطويلة، هناك أيضا تحايل في التقييم: مثلا عدم الالتزام بمبدأ التكلفة التاريخية، وإعادة التقييم بالقيمة السوقية وإظهار الفائض في قيمة الدخل بدلا من حقوق الملكية. أيضا يلاحظ التحايل في تغيير نسبة الاهتلاك، وإجراء تغييرات في طرق الاهتلاك.
  - يظهر الأثر على الاستثمارات عند عدم الإفصاح عن الأصول المرهونة كضمانات للقروض.
  - عدم إدراج الأقساط المستحقة من القروض طويلة الأجل ضمن المطلوبات المتداولة لتحسين نسب السيولة.
  - تسديد قرض قصير الأجل عن طريق الاقتراض طويل الأجل لتحسين نسب السيولة.
  - تأجيل إثبات استلام الدفعات المقدمة لتحسين نسب الرفع المالي.
  - تعتمد المحاسبة الإبداعية عند تسجيل حقوق المساهمين إضافة مكاسب سنوات سابقة إلى أرباح السنة الحالية بدلا من إدراجها ضمن الأرباح المحتجزة، كما يتم إدراج مكاسب أو خسائر تقلبات أسعار الصرف في حقوق الملكية بدلا من قائمة الدخل.
- 6-2: أثر المحاسبة الإبداعية على قائمة التدفقات النقدية: يظهر الأثر المحاسبي على قائمة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة من حيث مصادرها واستخداماتها خلال فترة زمنية معينة:**
- يقوم المحاسب بتصنيف التدفقات النقدية الناجمة عن الأنشطة التشغيلية، باعتبارها نفقات استثمارية أو نفقات تمويلية، ويمكن أيضا تصنيف التدفقات النقدية التمويلية باعتبارها تدفقات تشغيلية، وهذا التغيير لا يؤثر على القوائم المالية.
  - بعد تستطيع المنشأة كذلك دفع تكاليف التطوير الرأسمالي وتسجيلها باعتبارها تدفقات نقدية استثمارية خارجة ويبيدها عن التدفقات النقدية الخارجة التشغيلية.

ج- يمكن للمحاسبة الإبداعية أن تؤثر على التدفقات النقدية التشغيلية للتهرب من الضرائب، مثل تخفيض مكاسب بيع الاستثمارات وبعض حقوق الملكية، كذلك إضافة الخسائر قبل الضريبة على صافي الدخل أثناء حساب التدفقات التشغيلية

### 3.6: أثر المحاسبة الإبداعية على قائمة حقوق الملكية:

تعتبر قائمة تغيرات حقوق الملكية، حلقة الربط بين قائمة الدخل وبين قائمة المركز المالي، وهي تتحدد من خلال رصد ومتابعة التغيرات التي تحدث في بنود حقوق الملكية من بداية الفترة المالية وحتى نهايتها ويتم الاعتماد في عرضها على أساس الاستحقاق إن جمع عناصر بنود هذه القائمة معرضة لاستخدام ممارسات المحاسبة الإبداعية من خلال إجراءات وتغيرات وهمية في زيادة رأس المال المدفوع أو تخفيضه، وكذلك رأس المال المكتسب ورأس المال المحتسب

وبناء على تحديد الآثار السلبية للمحاسبة الإبداعية، يترك لنا ضرورة، الحد من هذه المحاسبة الإبداعية، أو التقليل منها، من خلال المراقبة والتدقيق المحاسبي، الذي لابد أن تجند له إطرار مختصة للبحث عن التغيرات الموجودة في التسجيلات المحاسبية والمعرضة في القوائم المالية.

### 4.6: أثر المحاسبة الإبداعية على المراقبة والتدقيق:

إن هذه الممارسات المحاسبية، قد تؤثر بدورها على وظائف أخرى في الإدارة المالية، ومنها على عملية المراقبة المالية. حيث تعد عملية الغش من القضايا المهمة في الفكر المحاسبي والأكثر إثارة للجدل والضغط التي تواجهها مهمة التدقيق.

إن انهيار المنشآت في بداية الألفية الثانية، كان معروف بانهيار السوق المالية، والذي نتيجة الغش الذي تسبب فيه المديرين والمسيرين، من خلال إخفاء بعض المعلومات، سوء استخدام الموارد المتاحة، ومحاولات التضليل، مما أدى إلى الحث والاهتمام بوظيفة المدققين الماليين، وهذا ما دفع بمجلس الاتحاد الدولي للمحاسبين (IFAC) لبذل جهود كبيرة، حيث أصدر سلسلة من المعايير لتطوير مسؤوليات مدققي الحسابات للحد من الغش.

لقد ميزت المعايير الدولية بين نوعين من التحريفات هما الأخطاء والغش. حيث يعتبر الخطأ تحريف غير عمدي في البيانات المالية ويعتبر الغش بمثابة تحريف عمدي.

لم تحدد المعايير الدولية الخاصة بالتدقيق أي فرق بين مسؤوليات المدقق للبحث عن الأخطاء والغش أو مسؤولياته عن البحث عما إذا كان التحريف ناشئاً من تقارير مالية مضللة أم ناتجاً من اختلاس الأصول. لكن على المدقق تحديد عنصرين:

- الحافز من ارتكاب الغش

- الاعتقاد من عدم اكتشاف الغش (الفرص المدركة لارتكاب الغش)

وعلى المدقق مسؤولية اكتشاف الغش الذي يقع في الدفاتر والتقارير المالية رغم تزايد مستمر للغش حتى الآن لسبب:

- كبر حجم المنشآت الأعمال وإتباع نطاق الأعمال، والخدمات الخاضعة للتدقيق



- اختلاف المنظمات المعنية والباحثين في مجال المحاسبة والتدقيق حول تحديد ارتباط مسؤولية اكتشاف الأخطاء والغش بالدفاتر والتقارير المالية بالإدارة أم المدقق.

## 7 - إجراءات الحد من الأثر السلبي المحاسبة الإبداعية:

توجد بعض الإجراءات للحد من آثار المحاسبة الإبداعية التي تستخدمها الإدارة نذكر منها:

فيما يخص قائمة الدخل:

- التحقق من فواتير البيع

- التحقق من صفقات البيع الحقيقية وليست صورية

- التحقق من طرق تقييم المخزونات

- التحقق من المؤونات

- المراجعة المستديمة للمشتريات

- معرفة أسباب تغير طرق الاهتلاك

فيما يخص المركز المالي:

- استبعاد النقدية عند احتساب السيولة

- التحقق من صحة أسعار الصرف

- طلب كشف بالذمم المدنية والتحقيق من نسبة المخصص إلى إجمالي الذمم المالية

- فحص كشوف الجرد

- مراجعة الإدارة لمعرفة سبب تغير أسعار المخزونات

- التحقق من تطبيق التكلفة التاريخية

- التأكد من نسب الاهتلاك

- التحقق من الاعتراف بالأصول الملموسة غير المشتراة

تعد هذه بعض الإجراءات وليس كلها، لأنه لا يمكن ذكر كل الإجراءات للحد من أثر المحاسبة الإبداعية لأنها تختلف وتنوع حسب طبيعة الأداء والأثر على القوائم المالية.

## الخلاصة:

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن المحاسبة الإبداعية هي مجموعة الأساليب والإجراءات التي يعتمد عليها المحاسب لتحقيق مصلحة بعض الأشخاص، والمحاسبة الإبداعية مظهرين، مظهر قانوني يصادق عليه مدقق الحسابات وينتج عن طريق الاستفادة من الثغرات الموجودة في القوانين، المظهر الثاني غير قانوني. ولقد تم التوصل إلى النتائج التالية.

- إن التحدي الأكبر للمحاسبة الإبداعية يتمثل يتجاوز البعد الفني للمحاسبة الإبداعية إلى البعد الأخلاقي

- إن اكتتاب الأخطاء والغش هي مهام المدقق الحسابات
- أن المحاسبة الإبداعية لها تأثير كبير على القوائم المالية وفي مصداقيتها
- أمام المدقق الحسابات دور بارز وهام في الكشف على التلاعبات والتحريفات في الصور الحقيقية للقوائم المالية
- إدراك الثغرات القانونية يساعد على الحد من الأثر السلبي للمحاسبة الإبداعية.

## الإيجالات والمراجع

### المراجع باللغة العربية:

- الخطيب خالد، رفاعي خليل، علم تدقيق الحسابات، دار البلدية للنشر، عمان، 2009.
- النقيب كمال، مقدمة في النظرية المحاسبية، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
- لطفي أمين السيد أحمد، مسؤوليات وإجراءات المراجع في التقرير عن الغش والممارسات المحاسبية الخاطئة، المؤسسة الفنية للطباعة، القاهرة، 2005.
- مطر محمد، التأسيس النظري للممارسات المهنية المحاسبية في مجالات القياس والعرض والإفصاح، دار وائل للنشر، عمان، 2008.

### المراجع باللغة الأجنبية

- BARTHES DE RUYER ET GERALD G.I. *Abus de droit : arme contre la comptabilité imaginative*. Revue française de comptabilité, n° 238, oct. 1992
- COSTA J.F. *La Comptabilité et ses utilisateurs*, encyclopédie de gestion, 2<sup>e</sup> édition, 1997.
- FLORANCE DELESALLE. *Réalité de la comptabilité créative*, 22<sup>e</sup> congrès de AFC, France, 2001.
- GRIFFITHS. *Créative accounting : how to make your profits what you want them to be*. Firethorn press, 1986 .
- STOLOWY H. *Existe-t-il vraiment une comptabilité créative ?*, Revue de droit comptable, n° 94, déc. 1994.

## أمن المعلومات ودوره في مواجهة الاعتداءات الالكترونية على نظام معلومات المؤسسة

الأستاذ الدكتور نوفيل حديد ، الأستاذة: كرييط حنان  
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر3

### الملخص

في ظل الانتشار الواسع والسريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وتعاظم الدور الذي تلعبه في مختلف الميادين، تتجه مؤسسات الأعمال إلى استغلال مختلف الوفورات والمزايا التي تمنحها هذه التكنولوجيا، من خلال تكثيف استثماراتاتها في تكنولوجيا المعلومات وشبكات الإتصال بكل أنواعها وكذا مختلف تطبيقات نظام المعلومات التي تسمح بحسن استغلال المعلومات واسترجاعها عند الحاجة إليها. لكن، ما يميز استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال هو مصاحبة هذه التكنولوجيا لجملة من المخاطر التي تهدد أمن وسلامة المعلومات المتواجدة بها، نتيجة ظهور ما يُعرف بالاعتداءات الإلكترونية كالبرمجيات الخبيثة وبرامج القرصنة ومختلف الأشكال التي تأخذها والتي تهدف إلى تخريب أو سرقة معلومات المؤسسة وإلحاق الضرر بها. لهذا تلجأ هذه الأخيرة وبمساعدة مجموعة من الوسائل التقنية والتنظيمية إلى حماية مواردها الإلكترونية وتحقيق أمن معلوماتها من خلال ضمان سرّيتها، سلامتها وموثوقيتها.

**الكلمات المفتاحية:** تكنولوجيا المعلومات والاتصال. نظام المعلومات المؤسسة. أمن المعلومات. المخاطر

### Résumé

De nos jours, les technologies de l'information et de la communication jouent un rôle primordial dans différents domaines, chose qui a poussé les entreprises à exploiter les avantages de cette technologie, à travers l'intensification des investissements dans les différentes technologies de l'information, tout type de réseaux, ainsi que toutes les applications informatiques qui permettent un bon usage et une restitution rapide de l'information lors de son besoin. Mais, le monde des technologies de l'information et de la communication (TIC) reste toujours vulnérable aux attaques électroniques et risques associés qui menacent la sécurité des informations de l'entreprise à travers les logiciels malveillants et le piratage informatique et d'autres formes qui visent le sabotage ou le vol d'informations. Dans ce cadre, les entreprises ne cessent jamais, pour lutter contre ces attaques électroniques et à l'aide d'un ensemble de moyens techniques et organisationnels, de protéger leurs ressources électroniques afin d'assurer la confidentialité, l'intégrité et l'authentification de leurs informations.

**Mots clés :** Technologie de l'information et de la communication (TIC), système

## مقدمة:

تتجه مؤسسات الأعمال إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، للاستفادة من المزايا التي توفرها فيما يتعلق بتحسين أدائها وربح الوقت في إدارة معلوماتها، خاصة في وقتنا الحاضر أين أخذت المعلومات دوراً أكثر عمقاً وشمولية واكتسبت بفعل ذلك قدراً يفوق كثيراً ما كانت تمثله من أهمية في وقت مضى، وهذا بفضل اندماج تكنولوجيا الاتصال مع تكنولوجيا المعلومات وما صاحبها من تطور لنظم استغلالها، حيث عرف نظام المعلومات الذي يُعدُّ المسؤول الأول عن إنتاج المعلومات بالمؤسسة واستغلالها، تطورات منذ ظهوره حتى الآن، ذلك أنه أصبح نظاماً متكاملًا يجمع بين المستويين القراري والتشغيلي للمؤسسة، بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال خاصة منها الشبكات الداخلية وكذا شبكة الإنترنت التي سمحت بتطوير جملة الخدمات التي يوفرها هذا النظام والتي تمكن المؤسسة من استغلال مواردها بشكل أفضل انطلاقاً من برمجية واحدة لتخطيط موارد المؤسسة (ERP : Enterprise Resource Planning)

لكن هذا الاستخدام يحمل الكثير من المخاطر التي قد تؤثر على السير العادي للعمل، وتصاحبه جملة من التهديدات والاعتداءات الالكترونية التي تلحق أضراراً بالغة بالمؤسسة قد تصل إلى حد التلاعب بمعلوماتها والتخريب الكلي لها. ولهذا لجأت المؤسسات إلى جملة من الوسائل التقنية المادية وأخرى برمجية للتقليل من أثر هذه الاعتداءات عليها. ومن هنا سنحاول من خلال هذه المداخلة معالجة الإشكالية التالية:

في ظل احتدام المخاطر والتهديدات الالكترونية كيف يمكن للمؤسسة ومن أجل ضمان سرية، سلامة وأمن معلوماتها، أن تقلل من آثار هذه الاعتداءات الالكترونية على نظام معلوماتها ؟

من أجل الإجابة على هذه الإشكالية، سنحاول من خلال هذه الورقة أن نتطرق إلى مفهوم الاعتداءات الالكترونية، أشكالها ودوافع القيام بها، وبعدها نقدّم مفهوم أمن المعلومات ومعاييرها، لنذكر في الأخير، الوسائل التقنية التي تسمح بتحقيق أمن نظام معلومات المؤسسة.

## 1. الاعتداءات الالكترونية: مفهومها، أشكالها وأثارها على المؤسسة

## 1.1. مفهوم الاعتداءات الالكترونية

تتعدد الاعتداءات الالكترونية التي تواجهها المؤسسة وتختلف أثارها باختلاف الأشكال التي تتخذها، سواء بالتأثير على المؤسسة ككل أو على نظم معلوماتها، وهي عبارة عن برامج خبيثة قد تتكاثر آلياً أو لا تتكاثر، وتتصف بالنزعة الهجومية وتستقر على نظام معلومات المؤسسة من أجل إصابته وإلحاق الضرر بسريته أو سلامة أو توافر معلومات هذا النظام، أو من أجل تجريم مستعمله والقيام

بجريمة ما<sup>(1)</sup>. بمعنى أن هذه البرامج سواء أكانت تتضاعف بطريقة آلية أم لا تتضاعف (تبقى بنسخة واحدة فقط) فإنها تهدف إلى إلحاق الضرر بسلامة وسريّة المعلومات وتوافرها عند الاحتياج إليها. الشكل رقم 1: اسداسي التغيير

كما يُقصد بها كذلك تلك الاعتداءات التي قد تحدث للمعلومات داخل النطاق الإلكتروني، مثل تلك المعلومات المخزنة في الحاسب الشخصي مروراً بالشبكة حتى جهاز الخادم، وتتضمن أساليب مختلفة كانتحال الشخصية، والاستخدام غير المرخص له، وعرقلة الخدمة، والتسبب في البرامج الخبيثة<sup>(2)</sup>.

ويتضح من ذلك أن الاعتداء الإلكتروني يهدف إلى إلحاق الضرر بالجهاز الذي يصيبه، وذلك بالتأثير على سلامة المعلومات وسريتها أو توافرها عند الحاجة إليها وهو يأتي من مصدر إلكتروني قد يكون وسائط التخزين المختلفة وشبكات الاتصال الداخلية والخارجية للمؤسسة (Intranet et Extranet) أو من شبكة الإنترنت (Internet). وهو يختلف عن المصطلحات الموالية التي سنحاول تقديم تعريف مناسب لكل منها في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): ضبط بعض مصطلحات الجريمة المعلوماتية

| المصطلح                                    | تعريفه                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| التهديد<br>Menace                          | يعني الخطر المحتمل الذي يمكن أن يتعرض له نظام المعلومات وقد يكون شخصاً، أو شيئاً يهدد الأجهزة أو البرامج أو البيانات، أو حدثاً كالحريق وانقطاع التيار الكهربائي والكوارث الطبيعية.                                                                                                       |
| نقاط الضعف<br>أو الثغرات<br>Vulnérabilités | تعني عنصر أو نقطة أو موقع في النظام يحتمل أن ينفذ من خلاله المعتدي أو يتحقق بسببه الاختراق وهي الأسباب المحركة لتحقيق التهديدات أو المخاطر.                                                                                                                                              |
| المخاطر<br>Risques                         | تستخدم بشكل مترادف مع تعبير التهديد، مع أنها حقيقة تتصل بأثر التهديدات عند حصولها، وتقوم إستراتيجية أمن المعلومات الناجحة على تحليل المخاطر، وهي تلك العملية التي تبدأ من التساؤل حول التهديدات ثم نقاط الضعف وأخيراً وسائل الوقاية المناسبة للتعامل مع التهديدات ووسائل منع نقاط الضعف. |
| الحوادث<br>Incidents                       | هو اصطلاح متسع يشمل المخاطر ويشمل الأخطاء، وهو يشير إلى الأفعال المقصودة أو غير المقصودة والتي قد تكون مخاطر بفعل الطبيعة ودون عامل قصدي، ويغطي الاعتداءات والأخطاء الفنية كذلك.                                                                                                         |

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الهجمات<br>Attaques | هو اصطلاح لوصف الاعتداءات بنتائجها أو بموضع الاستهداف، فنقول هجمات إنكار الخدمة، أو هجمات إرهابية، أو هجمات البرمجيات، أو هجمات الموظفين الحاقدة أو الهجمات المزاحية. ويستخدم كمترادف للهجمات اصطلاح الاختراقات، وهو اصطلاح توصف به مختلف أنماط الاعتداءات التقنية، وبالتالي يكون مرادفاً أيضاً للاعتداءات. |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/> [consulté le 17: 2013/10/posts/323552]

من خلال هذا الجدول اتضحت لنا الفروقات بين مختلف المصطلحات التي لها علاقة بالاعتداءات الالكترونية، وزيادة عليها نعرّف مصطلح القرصنة المعلوماتية كما يلي: القرصنة المعلوماتية هي الاستخدام السلبي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والذي يؤدي إلى اختراق المواقع بغرض تدميرها أو لغرض التعدي وسرقة المعلومات ذات الطابع السري. أي أنها بيانات يتم الحصول عليها بصورة غير شرعية وهي مخزنة في ذاكرة الحاسب أو نسخ برامج معلوماتية بصورة غير قانونية وتتم هذه العملية إما بالحصول على كلمة السر أو بواسطة التقاط الموجات الكهرومغناطيسية بحاسب خاص ويمكن وضعها في مكان قريب من مركز إرسال هذه الموجات ويمكن لقرصان المعلوماتية الحصول على كلمة السر بالسرقة أو بعد إجراء تجارب الكلمات المستخدمة في مثل هذه الأغراض<sup>(3)</sup>.

وباعتبار التهديد ذلك الفعل القادر على إتلاف نظام معلومات المؤسسة كلياً أو إلحاق الضرر به، وقد يكون التهديد بشري (غير مقصود أو مقصود) أو تقني (عطب)، كما قد يكون تهديداً داخلياً أو خارجياً عن المؤسسة<sup>(4)</sup>؛ فإنه يأخذ الأشكال التالية<sup>(5)</sup>:

#### أ. التهديدات المادية:

تشكل السرقة وأعمال التخريب، والحوادث الطبيعية تهديدات حقيقية للأجهزة المادية للمؤسسة، وكذلك الحرائق والكوارث الطبيعية؛ لذا يجب على المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار في بناء سياساتها الحمائية.

#### ب. التهديدات المعلوماتية:

تعتبر هذه التهديدات الأكثر انتشاراً، وتتمثل في البرمجيات الخبيثة المختلفة (كالفيروسات، أحصنة طروادة، الرسائل غير المرغوبة، إلخ)، التي تلحق أضراراً بليغة بمعلومات وأجهزة المؤسسة؛ وهذا ما دفع بالعديد من المؤسسات إلى الاختصاص في صناعة وسائل الحماية (كالجدران النارية والبرمجيات المضادة للبرمجيات الخبيثة، إلخ). ومن بين الطرق التي تسمح بالإصابة بهذه البرمجيات نذكر ما يلي<sup>(6)</sup>:

- وسائط التخزين: قد تنتقل البرامج الخبيثة من حاسب مصاب إلى آخر سليم بواسطة وسائط التخزين التي تنقل الملفات والبرامج مثل: القرص المرن، وسائط التخزين USB ،...، إلخ.

- البريد الإلكتروني: أصبح البريد الإلكتروني من الوسائل الأكثر أهمية في نقل البرامج الخبيثة وذلك لانتشاره الواسع وهناك عدة أشكال للرسائل التي تحمل البرامج الخبيثة كالرسائل المرفقة مع البريد الإلكتروني، أو بمجرد قراءة الرسالة، أو عن طريق رابط موجود في الرسالة يقود إلى مواقع قرصنة أو يحث على تحميل برامج معينة تكون مرفقة ببرامج خبيثة.

- تصفح مواقع مشبوهة: يحتوي متصفح الإنترنت على العديد من الثغرات الأمنية التي غالباً ما يتجاهل المستخدم سدها وإصلاحها. وبعض المواقع المشبوهة تستغل تلك الثغرات في الوصول لجهاز المستخدم وتحميل البرامج الخبيثة عليه.

- تحميل برامج من الإنترنت: عند تحميل برامج من الإنترنت قد تحتوي على برامج خبيثة مخبأة فيه.

#### ج. التهديدات الداخلية:

ترتبط التهديدات الداخلية غالباً بجهل وقلة وعي عمال المؤسسة أكثر من رغبتهم في إلحاق الضرر بها. وعادة ما تنتج هذه التهديدات من الاستعمال الشخصي من قبل عمال المؤسسة للأجهزة المعلوماتية المخصصة للعمل (خاصة الحواسيب المحمولة)، وهذا ما يعرضها من جهة إلى خطر الإصابة بالبرامج الخبيثة، ومن جهة أخرى خطر تحميل البرامج المقرصنة (كالأفلام، والألعاب،... إلخ) التي تكون غير متطابقة مع التطبيقات المعلوماتية المهنية. لكن قد يكون التهديد الداخلي عن قصد ولعدة أسباب تتمثل في<sup>(7)</sup>:

- عدم الرضا: أيا كانت مسببات عدم الرضا، فإن التقنيات الحديثة جعلت من مهاجمة نظم المعلومات أمراً يشعر بالانتقام للذات ويشعر بالبهجة في نفس الشخص الذي نفذ الهجوم.

- إثبات الشخص مهاراته الفنية وقدراته على تنفيذ هجوم إلكتروني: هناك أشخاص يشعرون بالفخر إذا ما تمكنوا من اختراق مواقع على شبكة الإنترنت، أو وصلوا إلى قواعد بيانات محمية.

- تحقيق المكاسب المالية: قد يهاجم شخص ما أنظمة معلومات الجهة التي يعمل فيها لسرقة معلومات يستخدمها لاحقاً لابتزاز الجهة لدفع فدية مالية.

إنّ شن الهجمات الإلكترونية على أنظمة المعلومات أي على المعلومات أو الأنظمة الحاسوبية والشبكات التي تخزن فيها المعلومات وتنتقل عبرها، له ثلاث عناصر ضرورية هي<sup>(8)</sup>:

#### أ. وجود الدافع:

إن من يهاجم نظام معلومات مؤسسة ما، لا بُدَّ أن يكون هناك ما يدفعه لذلك. فقد يكون الدافع

هو الحصول على المال، وقد يكون الدافع هو الرغبة في الانتقام من الجهة المستهدفة، أو الرغبة في الاستئثار بأكثر قدر من الربائن، كما هو الحال بين المؤسسات المتنافسة.

#### ب. وجود طريقة لتنفيذ الهجوم:

من البديهي أن المهاجم لن يتمكن من شن هجوم ناجح ما لم يكن لديه تصور وخطة واضحة لطريقة هجوم تحقق الغرض، وهذا هو الفرق بين المهاجمين المحترفين وغير المحترفين. ولصد هذه الهجمات وتخفيف أضرارها يجب علينا معرفة طرق الهجوم وخطته، ومتطلبات نجاح التنفيذ.

#### ج. وجود الثغرات:

الثغرة كما رأيناها أعلاه، مصطلح يُقصد به وجود نقطة ضعف في تصميم أو تهيئة البرمجيات، أو قواعد تخزين المعلومات، أو الأجهزة التي تحفظ فيها المعلومات، أو معدات أو برامج تشغيل الشبكات التي تمر المعلومات خلالها. ونقاط الضعف هذه، هي الثغرات التي يتسلل المهاجم من خلالها لإحداث الدمار الذي يريده.

### 2.1. الأشكال المختلفة للاعتداءات الإلكترونية

تأخذ الاعتداءات الإلكترونية التي يمكن أن تصيب أجهزة، برامج وشبكات المؤسسة، أشكالاً مختلفة وأساليب متعددة وهي في تطور مستمر وتستغل أي ثغرة موجودة في الأنظمة من أجل اختراقها أو إلحاق الضرر بها، وتعد شبكة الإنترنت الوسيلة المفضلة للمخترقين لارتكاب هذه الجرائم، ومن هذه الاعتداءات نذكر ما يلي:

#### أ. الاعتداء باستعمال البرمجيات الخبيثة (Malware)

البرمجيات الخبيثة هي عبارة عن برامج أو أجزاء برامج خبيثة، تعمل بعيداً دون مساعدة مستعمل الحاسب، موجهة إلى عرقلة، تغيير أو تخريب أي جزء من مكونات الحاسب. وهي تنقسم إلى البرمجيات غير المتكاثرة كحصان طروادة والبرمجيات المتكاثرة ذاتياً<sup>(9)</sup> كالفيروسات والديدان. ويمكن ذكر بعض الأنواع منها في ما يلي:

#### - الفيروس Virus:

الفيروس المعلوماتي هو عبارة عن برنامج خبيث يتضمن أهدافاً تدميرية للحاسبات المصابة ولكل محتوياتها. يتميز بقدرته على نسخ نفسه في البرنامج الذي يصيبه، وبالتحكم به وتعديله، وبقدرته على الانتقال من برنامج إلى آخر بداخل نفس الحاسب المصاب وعلى تمييز البرامج المصابة بالعدوى وعدم تكرار إصابتها بالفيروس مرة أخرى<sup>(10)</sup>. استعمل هذا اللفظ «فيروس معلوماتي» لأول مرة سنة 1986<sup>(11)</sup>.

#### - الدودة Ver:



هو برنامج خبيث مستقل قادر على التكاثر والتضاعف، دون تدخل المستعمل وينتقل من حاسب إلى حاسب آخر وهذا باستعمال إمكانات ومواطن ضعف الشبكة (الثغرات الأمنية)، تتمثل وظيفته الأساسية في التكاثر والاستنساخ وليس في تهديم الحواسيب وهو يستعمل عدة طرق للانتشار منها الانتشار عبر البريد الالكتروني أو من خلال استعمال بروتوكولات الشبكة. تعمل الدودة على تغيير السلوك العادي للحاسب؛ نظراً لانتشارها الكثيف بطريقة آلية مما يؤدي إلى اكتظاظ الحاسب المصاب وكذا تبطئة سرعة الشبكة<sup>(12)</sup>.

#### - برنامج Macro:

هو برنامج ماكرو مصمم للعمل على تطبيق معين أو لعدة تطبيقات تشترك بلغة برمجة واحدة مثل: word, excel، فعندما يتم فتح الوثيقة المصابة فإن الفيروس ينشط ويؤدي مهمته التخريبية. وله القدرة على نسخ نفسه إلى ملفات الوثائق الأخرى، مما يساعد في زيادة انتشاره مع استمرار استخدام البرنامج<sup>(13)</sup>.

#### - القنابل المنطقية Bombes logiques :

هي عبارة عن برنامج خبيث يصيب النظام وينتظر حدث ما (كالتاريخ، الأفعال، بيانات خاصة،...الخ) من أجل أن يقوم بتنفيذ عملياته الهجومية.

#### - حصان طروادة Cheval de Troie:

هو برنامج معلوماتي مخبأ في برنامج آخر، يقوم بعمليات خبيثة دون علم المستعمل، وعادة ما يسمح بالوصول إلى المعلومات من خلال التحكم في الجهاز الموجود فيه وذلك نظراً لفتحه لأبواب خلفية<sup>(14)</sup>. وهو يعمل على سرقة كلمات المرور، نسخ المعلومات الحساسة أو القيام بأفعال أخرى مضرّة، وعند إصابته للشبكة فإنه يسمح لأشخاص من الخارج بخرق أمن المؤسسة<sup>(15)</sup>.

#### ب. الاعتداء باستعمال برامج الجوسسة Spyware:

هي برامج تعمل خفية عن مستعمل الجهاز، وتقوم بجمع المعلومات عن النظام وإرسالها إلى الخارج من خلال شبكة الإنترنت، وهي لا تهدد تكامل البيانات، التطبيقات أو النظام. كما يمكنها أن تستعمل برنامج Keylogger الذي يسمح بتسجيل النقرات على لوحة المفاتيح بما في ذلك كلمات السر.

#### ج. الاعتداء باستعمال أسلوب اعتراض البيانات Sniffing:

تسمح هذه التقنية باستراق السمع للبيانات التي تنتقل في شبكة المؤسسة، من خلال اعتراض وتحليل البيانات المتنقلة بداخل الشبكة بغرض الاستفادة منها بطريقة غير شرعية. بمعنى آخر اعتراض البيانات بعد إرسالها من قبل المرسل وقبل استقبالها من طرف المستقبل. وكمثال على هذا

النوع من البرمجيات نذكر كلا من Mpsnif و (Sniffer Ettercap 16).

#### د. الاعتداء باستعمال أسلوب منع تقديم الخدمة :Déni de service:

أي الإضرار المادي بالخادم لمنع تقديم الخدمة. وعادة ما يعتمد على برامج خاصة لتحقيق هذا الهدف تسمى ببرامج Flooders. حيث تعمل على إغراق خوادم الويب بسيل من الإيعازات دفعة واحدة لتعطيلها، وإرسال مئات الآلاف من الرسائل الإلكترونية لخوادم البريد الإلكتروني دفعة واحدة لأجل إيقافها عن العمل. وذلك انطلاقاً من حاسب واحد فقط<sup>(17)</sup>.

#### ه. الاعتداء باستعمال البريد غير المرغوب فيه Spamming:

تعرف رسائل البريد الإلكتروني غير المرغوبة بأنها إساءة استخدام نظام الرسائل الإلكترونية بإرسال كم هائل من الرسائل العشوائية وغير المطلوبة أو المتوقعة أو المرغوبة من قبل المستقبلين لهذه الرسائل<sup>(18)</sup>. وغالباً ما يكون الغرض من هذه الرسائل هو الإعلان التجاري أو الاحتيال على صاحب البريد الإلكتروني.

و. الاعتداء باستعمال أسلوب انتحال عنوان IP أو IP spoofing: تعني هذه التقنية تعويض عنوان IP للمرسِل بعنوان حاسب آخر، مما يسمح للمعتدي بالقيام بالاعتداء والتخفي وراء عناوين أخرى وبالتالي إخفاء كل أثر يؤدي إلى التعرف عليه. كما تمكن هذه التقنية المعتدي، من اقتحام شبكة مؤسسة ما عند تزوير عنوان IP الخاص به واستعمال عنوان شخص عامل بالمؤسسة، وهكذا لن يتمكن جدار النار المستعمل من معرفة المعتدي.

#### ز. الاعتداء باستعمال أسلوب انتحال نظام أسماء النطاقات DNS:

المقصود بهذا الأسلوب توجيه مستخدمي الإنترنت أوتوماتيكياً إلى المواقع المحتوية على «برامج الجوسسة» أو المواقع التي تحاكي في تصميمها المواقع التجارية والبنكية الحقيقية والتي تنجز من قبل المعتدين بغرض الإيقاع بهم. ويتم هذا التوجيه من خلال الرسائل الإلكترونية غير المرغوب فيها<sup>(19)</sup>.

#### ح. الاعتداء باستعمال أسلوب الاصطياد الإلكتروني Phishing:

ويقصد به سرقة البيانات الشخصية السرية والحساسة عن طريق رسائل البريد الإلكتروني لغرض انتحال الشخصية، وذلك عن طريق انتحال شخصية إحدى البنوك، أو مؤسسة معينة وإيهام الضحية بجدية الطلب وأهميته. سمي هذا النوع من الرسائل رسائل الاصطياد الإلكتروني لأن مرسلها يستخدمون رسالة البريد الإلكتروني كقطعاً لاصطياد الأرقام السرية وغيرها من البيانات الشخصية السرية.

ويمكن اختصار هجمات الاصطياد الالكتروني في الخطوات التالية<sup>(20)</sup>:

- التخطيط لهجمة الاصطياد الالكتروني؛
  - تجهيز الموقع المزيف؛
  - إرسال كمية هائلة من الرسائل المزيفة، وقد تكون باستخدام أحد أساليب الرسائل غير المرغوبة؛
  - عدد من المستقبلين للرسالة المزورة يقومون بفتح الرسالة، وتتبع الرابط الموجود في الرسالة؛ ومن ثم كتابة البيانات المطلوبة في الموقع المزيف؛
  - الصيادون يسرقون البيانات السرية، ومن ثم ينتحلون شخصيات الضحايا.
- ط. الاعتداء باستعمال أسلوب الهندسة الاجتماعية Social Engineering:

هي استخدام المهاجم حيلاً نفسية كي يخدع بها مستخدم الحاسب ليتمكن من الوصول إلى أجهزة الحاسب أو المعلومات المخزنة فيها. وهي من أنجع الوسائل التي يستخدمها المهاجم لسهولة مقارنته بالوسائل التقنية الأخرى<sup>(21)</sup>.

### 3.1. أضرار الاعتداءات الالكترونية على المؤسسة ومعلوماتها

إن الهجمات الالكترونية تنتشر بوتيرة سريعة وتنتقل في الشبكات بكل سهولة لذا يمكن أن ينتج عنها أضراراً جسيمة قد تؤدي إلى عدم استقرار البلد في حد ذاته، وكذا فإن هذه الهجمات التي تطل أمن المعلومات لها تكاليف باهضة ناتجة عن تخريب الملفات والمعلومات التي يوفرها نظام المعلومات، والتي تختلف أهميتها حسب درجة حساسية المعلومات المخربة أو المسروقة.

وتكون الخسائر كبيرة إذا تعلق الأمر ببرامج الجوسسة التي تعمل على إرسال المعلومات الحساسة والسرية دون ترك أي أثر يقود إلى معرفة مرتكب الجريمة سواء كان من داخل المؤسسة أو من خارجها كالمنافسين أو المخترقين الهواة والمحترفين، كما يمكن لها أن تسجل كل نقرات مستعمل الحاسب على لوحة المفاتيح وخاصة كلمات السر وأرقام بطاقات الدفع الالكتروني لتقوم بإرسالها إلى إحدى عناوين الأجهزة المرفقة مع الفيروس.

إن المخاطر التي تهدد أمن المعلومات متعددة وتتطور أكثر عاماً بعد عام وهي تواكب كل تقنية حديثة مبتكرة في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والآثار السلبية التي تنجم عنها لا تفرق بين حاسبات الأشخاص العاديين أو بين الحاسبات التابعة للدولة والمؤسسات، وبالنسبة للمؤسسة فإن آثار الاعتداءات الالكترونية تمس ثلاث جوانب<sup>(22)</sup> هي:

#### أ. الجانب العملي:

إن توقف نشاط مديرية نظم المعلومات يؤدي إلى توقف أو تأخر إنتاجية المؤسسة حتى ولو لم

يكن نشاطها يعتمد كلية ومباشرة على المعلوماتية. ذلك أن بعض المعلومات التي تؤدي إلى السير الحسن للمؤسسة قد تتعرض للحذف، السرقة أو التغيير وهذا يؤدي إلى ضياع الوقت، الجهد والفرص للمؤسسة خاصة إذا بنت قراراتها على معلومات خاطئة.

#### ب. الجانب المالي:

إن الاستثمار في الميدان المعلوماتي سواء بشراء الأجهزة أو البرمجيات المعلوماتية يعد جزء مهم من نشاط المؤسسة، وعليه فإن تدهور حالتها أو تخريبها وسرقتها يشكل خسارة كبيرة بالنسبة لها وقد يؤثر ذلك على استغلال المؤسسة للفرص المتاحة. كما أنه يمكن إضافة التكاليف الناجمة عن شراء معدات جديدة لتعويض الأجهزة المعطلة أو المدمرة كلياً نظراً لتعرض الموارد المادية لنظم المعلومات إلى الحوادث والأزمات فإن المعلومات المخزنة بالأقراص الصلبة قد تتأثر ويكون أمر استرجاعها مكلفاً ومضيقاً للوقت كذلك<sup>(23)</sup>.

#### ج. الجانب القانوني:

نظراً للخسائر الناجمة عن الجرائم الالكترونية التي تصيب المؤسسة فإننا نجد العديد من الدول اتجهت إلى صياغة قوانين متعلقة بحماية معلومات المؤسسة. وكذا تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستعملة به.

زيادة على الجوانب المذكورة يمكن أن تمس الاعتداءات الالكترونية على المؤسسة، سمعة وصورة المؤسسة لدى زبائنها ومورديها وشركائها، خاصة إذا وصل الأمر إلى التشهير ببياناتهم ومعلوماتهم عبر المواقع الالكترونية وبالتالي تفقد المؤسسة حصتها السوقية الناتجة عن زبائنها.

وعامة، فإن المخاطر المرتبطة بالمحيط المعلوماتي يمكن معرفتها وتقييم آثارها بمساعدة المؤشرات التالية<sup>(24)</sup>:

- الأداء: يتأثر الأداء الكلي للمؤسسة جراء تعرض معلوماتها المخزنة في نظم المعلومات للتهديد أو خسارتها كلية.

- معدل التطور: المؤسسة لا تكون قادرة على الاستجابة للتحديات الجديدة التي تواجهها إذا ما تعرضت للاعتداء.

- التوافر: إن عدم توافر المعلومات والبيانات بصفة دائمة قد يؤدي إلى توقف الإنتاج والخدمات التي تعرضها المؤسسة.

- المطابقة: إن انتشار المعلومات السرية يمكن أن تستفيد منها المؤسسات المنافسة أو تؤثر على صورة المؤسسة وعليه فإن المؤسسة لا تكون مطابقة للقواعد القانونية الموجودة.

وبالتالي، يمكننا القول عن آثار الاعتداءات الالكترونية؛ تلك النتائج أو الخسائر التي تؤثر سلباً على

أصول المؤسسة بمعنى: التأثير على سلامة المعلومات، فقدان المعلومات، التأثير على صورة المؤسسة، خسارة رقم الأعمال... إلخ.

ويمكن تقييم هذه الآثار حسب المعايير التالية<sup>(25)</sup>:

- المعيار المالي ( نفقات استرجاع المعلومات، خسارة الاستغلال، ... إلخ)؛

- المعيار القانوني؛

- سمعة وصورة المؤسسة بالنسبة للمحيط الخارجي وحتى الأفراد العاملين بها؛

- خبرات ومهارات المؤسسة.

ومن أجل إبراز خطورة الآثار التي تتركها الاعتداءات الالكترونية المتمثلة أساسا في البرمجيات الخبيثة، يمكن ذكر الأرقام والإحصائيات التالية<sup>(26)</sup>:

- إن الدودة I love you أصابت سنة 1999 أكثر من 45 مليون حاسب في العالم، وكذلك الدودة Sapphire /Slammer أصابت 200.000 خادم (serveur) في العالم، حيث أن 75.000 خادم أصيبت في العشر الدقائق الأولى بعد انطلاق الهجوم.

- أما الدودة W32/Sobig.F أصابت في أوت 2003، أكثر من 100 مليون مستعمل.

- الدودة W32/Lousan أصابت في أوت 2003 كل مشترك إحدى أهم مزودي الإنترنت.

- الفيروس CIH المدعو Chernobyl قد أجبر الآلاف من مستعملي الحواسيب سنة 1998 بتغيير البطاقة الأم لحاسباتهم بعدما دمر برنامج Bios وقد قدرت الخسائر الناجمة عن هذا الفيروس بـ 250 مليون أورو بالنسبة لكوريا الجنوبية.

- في جانفي 2004، قامت دودة البريد الالكتروني المسماة My Doom باقتحام وإصابة أكثر من 100 مليون بريد في 36 ساعة الأولى من انطلاق الهجوم.

- وقد ظهرت مؤخرا برامج خبيثة جديدة وخطيرة، تعددت أسماؤها وتنوعت مهامها كالبرنامج Stuxnet الذي ظهر سنة 2010 واستهدفت هجماته المنشآت النووية الإيرانية والبرنامج Duqu الذي يقوم تقريبا بنفس مهام Stuxnet والذي ظهر سنة 2011، والبرنامج Flame و Mahdi اللذان ظهرا خلال سنة 2012 واللذان يختصان في سرقة المعلومات والجوسسة. علما أن Flame كان في حالة نشاط قبل 5 سنوات من اكتشافه وله قدرات هائلة في جمع وسرقة البيانات عن بعد، التدخل في ضبط الحواسيب، تشغيل جهاز مكبر الصوت، استخدام كاميرا الحاسب، تسجيل المحادثات، الاتصال بالرسائل الفورية، ... إلخ.

يتضح من هذه الأرقام والإحصائيات، ضرورة إعطاء الأهمية القصوى لمحاربة هذا المشكل الذي

يزداد تعقيدا يوما عن يوم، وهو يستهدف التخريب دون التمييز بين الحاسبات الشخصية الموجودة في المنازل، أو الخوادم الخاصة بالمؤسسات الكبرى والتي تؤثر عليها بشدة حيث تقدر الخسائر المادية بمليارات الدولارات، ناهيك عن الخسائر غير المادية المتمثلة في سمعة المؤسسة في السوق التي قد تصل إلى حد طمسها تماماً.

علما أنه كلما زاد انتشار البرامج الخبيثة بأنواعها التي رأيناها أعلاه، وزادت كفاءتها في الوصول إلى أكبر عدد من الحاسبات خلال الساعات الأولى من بدء عملها كلما زادت خطورتها وإيذاءها، حيث تعتبر الساعات الأولى لظهورها هي الأخطر من ناحية أن الخبراء في الشركات المنتجة لبرامج مضادة للفيروسات لا تزال تتعرف على هذا الفيروس الجديد، وبالتالي تأخذ وقت لتصميم برنامج يقاومه<sup>(27)</sup>.

## 2. أمن المعلومات، المفهوم والوسائل

من أجل حماية معلوماتها، تلجأ المؤسسة إلى استخدام العديد من الوسائل التقنية وأخرى تنظيمية للوصول إلى تخفيف أضرار التهديدات التي يمكن أن تعرضها. لذا سنتطرق فيما يلي إلى تعريف أمن المعلومات ومكوناته، ثم نرى مجموعة من الوسائل التقنية لتوفير الحماية، مع العلم أنه يستحيل تحقيق حماية 100% طالما أن الحاسب موصول بالكهرباء.

### 1.2. تعريف أمن المعلومات

يعدُّ موضوع أمن نظم المعلومات من المواضيع ذات الأهمية البالغة في الوقت الحالي، ذلك أنه يمس بشكل مباشر حياة كل المتعاملين مع الوسائط الإلكترونية، بما فيهم مؤسسات الأعمال، وينعكس على مصالحهم وسبل أدائهم لأعمالهم. وقد قدمت له عدة تعريفات نسردها منها المجموعة التالية:

– التعريف الأول: أمن المعلومات «هو مجموعة من المناهج، التقنيات، والأدوات التي تسمح بحماية موارد النظام المعلوماتي؛ من أجل ضمان توافر المعلومات، سريتها وسلامة محتواها»<sup>(28)</sup>.

– التعريف الثاني: أمن نظام المعلومات «يعني كل السياسات والإجراءات والأدوات التقنية التي تستخدم لحماية النظام من كل أشكال الاستخدام غير الشرعي للموارد مثل السرقة، والتغيير والتعديل، إلحاق الضرر بالمعلومات أو قواعد البيانات، أو إلحاق الضرر المادي المتعمد بالأجهزة. بالإضافة إلى وجود تهديدات أخرى مثل الأخطاء الإنسانية والحوادث الطبيعية أو الكوارث»<sup>(29)</sup>.

– التعريف الثالث: «أمن المعلومات من زاوية أكاديمية، هو العلم الذي يبحث في نظريات واستراتيجيات توفير الحماية للمعلومات من المخاطر التي تهددها ومن أنشطة الاعتداء عليها. ومن زاوية تقنية، هو الوسائل والأدوات والإجراءات اللازم توفيرها لضمان حماية المعلومات من الأخطار الداخلية والخارجية، ومن زاوية قانونية، فإن أمن المعلومات هو محل دراسات وتدابير حماية سرية وسلامة محتوى وتوفر المعلومات ومكافحة أنشطة الاعتداء عليها أو استغلال نظمها

في ارتكاب الجريمة»<sup>(30)</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن أمن نظام المعلومات أو أمن المعلومات ما هو إلا مجموعة من التدابير والإجراءات التي تتخذها المؤسسة بهدف حماية أصولها الإلكترونية المتمثلة في المعلومات من كل استخدام غير مرخص كالتخريب والتغيير والسرقة والتلف والضياع والاستخدام غير المرخص وغير القانوني وذلك بالاعتماد على وسائل تقنية وأدوات تضمن لها الوصول إلى الحماية وهو يهدف إلى تحقيق ما يلي<sup>(31)</sup>:

- منع انتشار المعلومات بطريقة غير شرعية؛

- منع تغيير المعلومات وتعديلها بطريقة غير مرخصة؛

- منع الاستعمال غير المرخص للموارد المعلوماتية والشبكات.

إن الحفاظ على أمن المعلومات هو ضرورة حتمية للحفاظ على القدرة التنافسية للمؤسسة وكذا التدفقات النقدية والربحية والصورة التجارية لها. وبالتالي فالدوافع الرئيسية لسعي المؤسسات نحو توفير الأمن لنظم معلوماتها تشمل الآتي<sup>(32)</sup>:

- مواجهة التهديدات الأمنية الناشئة من مجموعة واسعة من المصادر بما فيها الاحتيال بمساعدة الحاسب، والتجسس، والتخريب، والحرائق أو الفيضانات. كما أن مسببات التلف الناتج من الشيفرات الخبيثة، والقرصنة الحاسوبية، وهجمات تعطيل الخدمة أصبحت أكثر شيوعاً ومتزايدة التعقيد.

- أمن المعلومات أصبح مهماً لكل من القطاعين العام والخاص لحماية البنى التحتية - التي تمثلها المعلومات - لهذه القطاعات، ففي كلا القطاعين فإن أمن المعلومات يكون دافعا ومنشطا لتقديم العديد من الخدمات مثل الحكومة الإلكترونية أو الأعمال الإلكترونية.

- كثير من نظم المعلومات لم تصمم بطريقة آمنة، ولهذا فإن الأمن الذي يمكن تحقيقه من خلال الوسائل التقنية محدود، لهذا يجب أن يدعم بإجراءات وإدارة مناسبة.

- إن عملية تحديد الإجراءات المطلوبة تحتاج الاهتمام بالتخطيط وانتباه للتفاصيل. إن إدارة أمن المعلومات تحتاج كحد أدنى لمشاركة جميع العاملين في المؤسسة، وقد تحتاج لمشاركة من المساهمين والداعمين والزبائن وأي مجموعات أخرى خارج المؤسسة، وأيضاً قد يكون من المطلوب الحصول على نصائح متخصصين من خارج المؤسسة.

## 2.2. معايير أمن المعلومات ومجالات تطبيقه

من أجل حماية المعلومات من المخاطر التي تتعرض لها؛ لا بد من توفير مجموعة من المعايير التي يجب أخذها بعين الاعتبار للتوصل إلى تحقيق الحماية اللازمة للمعلومات. وتتمثل المعايير

الأساسية للأمن المعلوماتي فيما يعرف بالثلاثية CIA \* وهي<sup>(33)</sup> : سرية المعلومات، سلامة المحتوى، وفرة المعلومات. الشكل رقم 01.

#### أ. السرية :

تعرف السرية على « أنها حماية البيانات من الانتشار بطريقة غير مرخصة » ، و ذلك من خلال منع الأشخاص غير المرخص لهم بالدخول؛ من الوصول إلى مصادر المعلومات، وذلك باستخدام عدة معرقلات على سبيل المثال : اسم المستخدم وكلمة السر، بصمة الإبهام، الصوت، العين،... إلخ وهي مهمة في تعريف هوية الشخص ومدى تطابقه مع قاعدة البيانات الخاصة بالمستعملين ومن أجل ضمان سرية المعلومات و حمايتها لأبد من تحقيق ما يلي :

- تحديد ومراقبة الوصول إلى المعلومات لكي يتمكن فقط الأشخاص المرخص لهم من الإطلاع أو التغيير أو إحداث تعديلات على البيانات.

- القيام بتشفير البيانات من أجل زيادة أمنها و حمايتها أثناء عملية التخزين أو أثناء عملية الإرسال عبر الشبكات ، مع تزويد الأشخاص المرخصين بمفاتيح فك التشفير.

#### ب. السلامة :

إن معيار سلامة الموارد المادية والمنطقية لنظام المعلومات ( المعدات، البيانات، الخدمات ، المعاملات ) يهتم بالتأكد من أن هذه الموارد لم يلحق بها أي ضرر مادي يؤدي إلى إتلافها كلياً أو جزئياً، و أنها لم تتعرض إلى أي تخريب أو تغيير سواء بصفة متعمدة أو عن طريق الخطأ، وذلك من طرف أشخاص لا يملكون الصلاحيات لفعل ذلك.

#### ج. الوفرة :

ونقصد بها استمرارية النظام في تقديم الخدمات و توفير المعلومات الضرورية في الوقت المناسب و بالكمية المناسبة وللشخص المناسب الذي لديه الحق في الوصول إليها، لأن عدم توفر المعلومات عند الحاجة إليها من شأنه أن يؤدي إلى فقدان العديد من المزايا والفرص المتوفرة، و يشكل خطر كبير بالنسبة لمستعملي النظام، ولهذا لا بد من اللجوء إلى الأدوات التي تسمح بالتخزين الدوري للبيانات والحفاظ على إتاحة المعلومات واسترجاعها بشكل مستمر.

بالإضافة إلى المعايير الثلاث المذكورة أعلاه تضاف المكونات التالية لأمن المعلومات:

#### أ. التحقق وإثبات الهوية :

إن الهدف من إثبات الهوية هو إمطاة أي قدر من عدم اليقين عن هوية مورد ما. وهو يفرض مسبقاً أن جميع الكيانات (عتاد الحاسب، البرمجيات والأشخاص) قد تم تحديدها بصورة سليمة، وأن خاصيات معينة يمكن أن تكون كبرهان على تحديد هوياتهم.



ويتم اتخاذ تدابير التحقق من الهوية للمساعدة على تحقيق ما يلي<sup>(34)</sup>:

- سرية البيانات وسلامتها (فالنفاد إلى موارد المعلومات يقتصر فقط على المستعملين المرخص لهم، وتتم حماية الموارد من التغيير على يد أي شخص من الأشخاص غير المرخص لهم بذلك).
  - عدم الإنكار والاستدلال على الفاعل من خلال تتبع إجراءات معينة حتى الوصول إلى كيان معروف الهوية، وكذا إمكانية اقتفاء أثر الرسائل والعمليات.
- ب. عدم الإنكار:

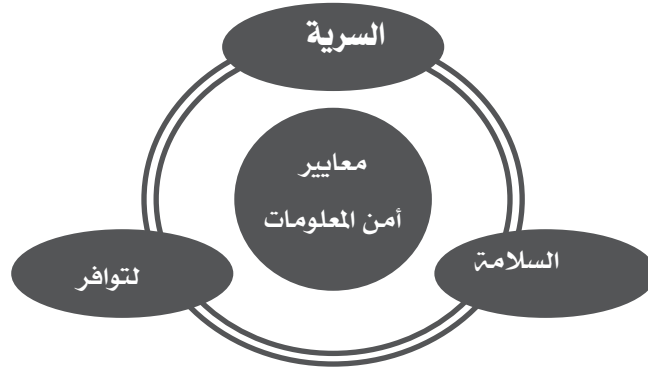
ويقصد به ضمان عدم إنكار الشخص الذي قام بإجراء معين متصل بالمعلومات لهذا الإجراء، ولذلك لا بد من توفر طريقة أو وسيلة لإثبات أي تصرف يقوم به أي شخص، للشخص الذي قام به في وقت معين. ومثال ذلك للتأكد من وصول بضاعة تم شراؤها عبر شبكة الانترنت إلى صاحبها، ولإثبات تحويل المبالغ إلكترونياً يتم استخدام عدة رسائل مثل التوقيع الإلكتروني والمصادقة الإلكترونية.

#### ج. ضبط الدخول:

ونعني به تحديد السياسات والإجراءات والصلاحيات، وتحديد مناطق الاستخدام المسموحة لكل مستعمل، وأوقاته لمنع دخول من لا يملك حق شرعي إلى نظام المعلومات سواء من الداخل أو الخارج<sup>(35)</sup>.

إن أمن نظم المعلومات يشمل كل النشاطات ذات العلاقة بالجانب المعلوماتي والتي يمكن لها أن

الشكل رقم (1): معايير أمن المعلومات



المصدر: من إعداد الباحثين

تتعرض في أي لحظة من اللحظات إلى خطر ما يؤدي إلى الإخلال بالمعلومات التي يوفرها النظام سواء من جانب سرية المعلومات وسلامتها أو حتى توفرها للشخص المناسب وقت الحاجة إليها، وعليه فإن الحماية تتعلق بـ<sup>(36)</sup>: الحماية المادية والبيئية، حماية نظم الاستغلال، الحماية المنطقية أو حماية التطبيقات، حماية البنى التحتية للاتصالات، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (02): مجالات حماية نظام المعلومات

| أنماط الحماية                       | مفهومها                                                                                                         | وسائل تحقيقها                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الحماية المادية و البيئية           | وتشمل كل الوسائل التي تسمح بالتحكم في النظام و البيئة المحيطة به                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- حماية موارد الطاقة وأجهزة التبريد؛</li> <li>- حماية محيط النظام من خطر الحرائق، الفيضانات والزلازل؛</li> <li>- اتخاذ إجراءات تسيير محكمة لمراقبة الدخول إلى المباني والأجهزة الحساسة؛</li> <li>- إعداد مخططات الصيانة الوقائية (الاختبارات) والعلاجية (قطع الغيار... الخ) للعتاد الذي يتكون منه النظام.</li> </ul> |
| حماية نظم الاستغلال                 | تسمح بالسير العادي للأنظمة المعلوماتية من خلال وضع مجموعة من الأدوات والإجراءات ذات العلاقة بالصيانة والاستغلال | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تسيير الحظيرة المعلوماتية؛</li> <li>- تسيير الحوادث ومتابعتها؛</li> <li>- اعتماد برامج للتخزين الاحتياطي، الجرد المنتظم... إلخ؛</li> <li>- تسيير عقود الصيانة؛</li> </ul>                                                                                                                                          |
| الحماية المنطقية أو حماية التطبيقات | تعني وضع ميكانيزمات لأمن المعلومات عن طريق اللجوء إلى برمجيات تسمح بالسير الحسن لتطبيقات وبرامج وخدمات المؤسسة  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الاعتماد على التشفير؛</li> <li>- إجراءات مراقبة الدخول؛</li> <li>- إجراءات التعرف على الأشخاص؛</li> <li>- نظم كشف البرمجيات الخبيثة، التسلل، الحوادث؛</li> <li>- إجراءات التخزين الاحتياطي واسترجاع المعلومات الحساسة.</li> </ul>                                                                                  |
| حماية البنى التحتية للاتصالات       | وتعني بتأمين الاتصال الشبكي بين المستعملين النهائيين والتطبيقات المعلوماتية الموجودة على الشبكة                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- إنشاء بنية تحتية شبكية آمنة؛</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                            |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على S.Gheraouti-Hélie, 2011

### الوسائل التقنية لحماية نظام معلومات المؤسسة

إن الحديث عن أمن نظم المعلومات، يقودنا إلى الحديث عن مختلف الوسائل التي يمكن أن تؤدي إلى حماية نظم معلومات المؤسسة من كل الخسائر التي تصيب معلوماتها أو حتى أجهزتها المعلوماتية (الحواسيب والأجهزة المحيطة به) وكذا حمايتها ضد الدخول غير المرخص به للأشخاص الممنوعين من ذلك. ومن جملة الوسائل التقنية نذكر ما يلي:

أ. البرمجيات المضادة للاعتداءات الإلكترونية: هي تلك البرمجيات التي تسمح بحماية الحاسب والنظم المعلوماتية ضد الاعتداءات الإلكترونية وتختص بمراقبة وتحليل الملفات وتحطيم البرمجيات الخبيثة<sup>(37)</sup>.

تعمل البرمجيات المضادة للاعتداءات الإلكترونية بالاعتماد على قاعدة تحتوي مختلف التوقعات والبصمات المعروفة بالبرنامج الخبيث أو على أنظمة الذكاء الاصطناعي لاكتشاف هذه البرامج. ولهذا ومن أجل فعالية مثلى للبرنامج يجب تحديثه وتحسينه باستمرار (تحسين البرنامج والقاعدة في نفس الوقت).

#### ب. الجدران المقاومة للنار:

هو عبارة عن مجموعة من البرمجيات والأجهزة التي يتم إعدادها لتشكيل حدود فاصلة بين شبكة المؤسسة الخاصة إنترنت وشبكة الإنترنت، والهدف منه هو التغلب على أكبر قدر ممكن من الثغرات الأمنية، من خلال بناء قناة اتصالات توجه إليها المعلومات المرسلات والمتبادلة مع شبكة الإنترنت لمراقبتها والسيطرة على خروجها ودخولها من وإلى شبكة المؤسسة الخاصة، وذلك وفق أسس وقواعد يتم تحديدها وبناءها في جدار النار وبالتالي يقوم جدار النار بدور المرشح حيث يراقب تدفقات البيانات التي تمر عبره دخولا وخروجا، ويقوم بتحليلها ومن ثم السماح بمرورها إذا كانت تحقق الشروط، أو منعها في حالة العكس. ويمكن تقسيم الجدران المقاومة للنار إلى نوعين أساسيين هما<sup>(38)</sup>:

#### - الجدران البرمجية المقاومة للنار:

يمكن استعمال هذا النوع من الجدران على الحاسبات المستقلة أو الحاسبات المرتبطة بالشبكة أو على الخوادم. ومن أشهر هذه البرمجيات نذكر:

Zone Alarm Pro, eSafe Desktop, Comodo

#### - الجدران المادية المقاومة للنار:

تسمى كذلك بالعلب السوداء، وهي تستعمل عادة على الخوادم. وهي أكثر أمناً من الجدران البرمجية لكونها غير معنية بنقاط ضعف نظام تشغيل الحاسب ومختلف ثغراته. ومن أشهر الجدران المادية نذكر: WatchGuard Firebox, WatchGuard SOHO.

#### ج. التشفير:

يعرف التشفير بأنه عملية تشكيل البيانات باستخدام خوارزمية معينة تسمى المفتاح تصبح بها

غير قابلة للقراءة إلا بعد استخدام الخوارزمية لفكها. ويتم عادة تشفير البيانات قبل إرسالها عبر الشبكة وذلك لضمان سلامة وصولها دون التعرض لأي عمليات تجسس أو تحريف لمضمونها، على أن يتم فك الشفرة لدى مستقبل الرسالة باستخدام مفتاح فك الشفرة<sup>(39)</sup>.

وينبغي الحرص على تشفير البيانات عند الرغبة في إرسالها عبر الشبكة، سواء أكانت تلك البيانات كلمات مرور أم أرقام بطاقة الائتمان أم رسائل بريد إلكتروني أم ملف أم غير ذلك. وكلما كانت سرقة البيانات تشكل خطورة كلما كانت هناك ضرورة أكبر لتشفيرها. وينقسم التشفير إلى نوعان:

#### - التشفير المتماثل:

ويستخدم فيه المفتاح نفسه للتشفير وفك الشفرة، وبذلك فإن المفتاح يكون معروفاً من قبل كل من مرسل الرسالة ومستقبلها، ولا يتم إرسال المفتاح مع الرسالة ولكنه يرسل بوسيلة أخرى. الشكل رقم 02.

الشكل رقم (02): التشفير المتماثل



01 : le 10/2013. Source : www.rain-sound.net [consulté le

#### - التشفير غير المتماثل:

يستخدم فيه مفتاحان لكل مستخدم؛ أحدهما مفتاح عام معروف من قبل الآخرين حيث يسجله الشخص عادة مع توقيع على البريد الإلكتروني وفي حالة الرغبة في إرسال رسالة مشفرة إلى ذلك الشخص يتم استخدام ذلك المفتاح العام لكتابة الشفرة، أما لفكها فيستخدم مفتاح خاص لا يعرفه سوى المستقبل نفسه، ويستخدمه لفك الشفرة المكتوبة باستخدام مفتاحه العام. وعلى الرغم من ارتباط كل من المفتاح العام والخاص ببعضهما إلا أن أي منهما لا يدل على الآخر مطلقاً، فلا يمكن الاستدلال على المفتاح الخاص من خلال العام أو العكس. الشكل رقم 03.

الشكل رقم (03): التشفير اللامتماثل



01 : le 2013/10/Source : www.rain-sound.net (consulté le

ولضمان سرية المعلومات وسلامة محتواها وتوافرها عند الحاجة إليها، يستعمل أسلوبين هما<sup>(40)</sup>:

- أسلوب الشبكة الخاصة الافتراضية (VPN (Virtual Private Network) : المعتمد على بروتوكول IPsec<sup>(41)</sup> الذي يسمح بإنشاء ممر آمن بين المرسل والمستقبل الذي من خلاله يتم تشفير كل البيانات والرسائل قبل تبادلها. يستخدم هذا الأسلوب للربط بين مقر المؤسسة وفروعها أو بينها وبين المتعاملين معها.

- الأمن من خلال البروتوكول (SSL (Secure Sockets Layer) : المعتمد على بروتوكول SSL الذي يسمح بتشفير كل بيانات المعاملات التجارية بين المؤسسة وزبائنها وبدعم الشهادات الالكترونية التي يمكن أن يحصل عليها الموقع التجاري ليصبح جديراً بالثقة والتأكد بأن الصفقات التي تجرى هي مع موقع المؤسسة الأصلي وليس مع موقع قرصنة يسيره محتال أو مخادع.

#### د. أنظمة كشف الاختراق:

إن أنظمة كشف الاختراق (IDS : Intrusion Detection System) فعالة إلى أبعد حد عندما تنصب بشكل صحيح وتراقب بانتظام. ولكن يجب الحفاظ على طريقة عمل هذه الأنظمة بسرية بالغة، ومن الواجب حمايتها بثقة شديدة. تسجل أغلب أنظمة الكشف جميع التعاملات التي تجري داخل موقع الحماية وجميع الطلبات التي تأتي من خارجه. ويؤدي تحليل المعلومات في سجلات الأحداث إلى تحديد المتناقضات أو النشاطات والإجراءات غير النظامية. إن أنظمة كشف الاختراق فعالة في منع سرقة البيانات من قبل التهديدات الداخلية والخارجية<sup>(42)</sup>.

#### خاتمة :

في ظل اقتصاد يعتمد أكثر فأكثر على تكنولوجيات المعلومات والاتصالات، أين أصبح معدل التشابك والترابط بين مختلف الأنشطة الاقتصادية في تزايد مستمر وضرورة ملحة تفرضها ظروف السوق، فإن المؤسسة أصبحت تواجه العديد من المخاطر التي تهدد بقاءها واستمرارها، خاصة إذا لم تستعد لمواجهة الحالات الطارئة والاستثنائية التي يمكن أن تؤدي إلى تهديد أنشطتها. كالمخاطر، التي من بينها العامل البشري الموجود بالمؤسسة والتي تشير الدراسات التي يقوم بها

الخبراء في ميدان جرائم الحاسب أن أغلب الخسائر مصدرها داخلي، بالإضافة إلى الحوادث والكوارث الطبيعية والحرائق التي يجب أن تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار عند وضع برامجها الوقائية.

وقد تعرضنا في هذه الورقة إلى أشكال الاعتداءات الالكترونية المتمثلة في البرمجيات الخبيثة أساسا وبرامج الجوسسة وخاصة تلك التي تستهدف شبكات المؤسسة بغرض قطع الخدمات المتوفرة أو استغلال موارد المؤسسة للقيام بجرائم معلوماتية.

ومن أجل التخفيف ومواجهة مختلف الآثار التي يتركها الاعتداء الالكتروني على المؤسسة في حد ذاتها أو على معلوماتها، أدرجنا ضمن هذه الورقة مجموعة من الوسائل التقنية التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة في مواجهة الأخطار والتهديدات المعلوماتية والتي من بينها نذكر: البرمجيات المضادة للبرمجيات الخبيثة، جدران النار، التشفير،... إلخ.

وتجدر الإشارة إلى أن مثل هذه الوسائل مكلفة جدا، وينبغي على المؤسسة اختيار الحلول المناسبة لبنيتها المعلوماتية والتي تؤدي إلى الحد و لو بنسبة لاتصل إلى 100% من آثار هذه الاعتداءات، علما أن الحاسب المحمي هو ذلك الحاسب الذي لم يوصل بعد بالكهرباء ولم يستعمل بعد.

### الإيجالات والهوامش

1 - Eric Filiol, « Les virus informatiques : théorie, pratique et application », 2eme édition, Springer, Paris, 2009, p 111.

2 - مقال لعبد الله يحيى المبارك، بعنوان «أهمية أمن المعلومات»، ص 4، متاح على موقع مركز التميز لأمن المعلومات [www.coeia.edu.sa](http://www.coeia.edu.sa)

3 - علاء عبد الرزاق السالمي، «الإدارة الالكترونية»، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص 290.

4 - تقرير بعنوان: «Sécurité systèmes d'information : guide pratique à l'usage des dirigeants» «متاح على الموقع: [www.calameo.com/books/0002213411d409acbe3ff](http://www.calameo.com/books/0002213411d409acbe3ff)»

5 - تقرير بعنوان «Le programme national : sécurité des systèmes d'information» ، «متوفر على الموقع:

[www.e-picardie.net/fichiers/dossiers/ssi.pdf](http://www.e-picardie.net/fichiers/dossiers/ssi.pdf)

6 - خالد بن سليمان الغبثر ومحمد بن عبدالله القحطاني، «أمن المعلومات بلغة ميسرة»، الطبعة الأولى، مركز التميز لأمن المعلومات، جامعة الملك سعود، السعودية، 2009، دون صفحة.

7 - نفسه، دون صفحة.

8 - خالد بن سليمان الغبثر و محمد بن عبدالله القحطاني، المرجع السابق، دون صفحة.

9 - Clusif, « Les virus informatiques », 2005, p 6.

10 - نوفيل حديد، «تكنولوجيا الإنترنت وتأهيل المؤسسة للاندماج في الاقتصاد العالمي، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية»، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص 173.

12 – [www.assistance.orange.fr/vrus-ver-cheval-de-troie-les-differncier-878.php](http://www.assistance.orange.fr/vrus-ver-cheval-de-troie-les-differncier-878.php).  
consulté le : 20-10 – 2013-.

13 – محمد دباس الحميد وماركو ابراهيم، «حماية أنظمة المعلومات»، الطبعة الأولى، دار الحامد، 2007، ص 167.

14- Porte dérobée (Backdoor).

15- Philipe Nasr, « Les systèmes d'information de gestion », Chenelière éducation, Canada, 2009, p 145.

16 – نوفيل حديد، مرجع سبق ذكره، ص 176.

17- نفسه.

18 – خالد بن سليمان الغبثر وسليمان بن عبد العزيز بن هيشة، «الإصطيداء الإلكتروني، الأساليب والإجراءات المضادة»، الطبعة الأولى، مركز التميز لأمن المعلومات، جامعة الملك سعود، السعودية، 2009، ص 21.

19 – نوفيل حديد، مرجع سبق ذكره، ص 177.

20 – خالد بن سليمان الغبثر وسليمان بن عبد العزيز بن هيشة، مرجع سبق ذكره، ص 42.

21- خالد بن سليمان الغبثر و محمد بن عبدالله القحطاني، مرجع سبق ذكره، دون صفحة.

22-<http://www.bivi.maitrise-risques.afnor.org/layout/set/print/sites-autres/maitrise-des-risques/ofm/maitrise-des-risques/v/v-30/v-30-11/2> consulté le: 15/10/ 2012.

23- « la sécurité informatique : enjeu pour l'entreprise » sur le site : [www.risc-group.com](http://www.risc-group.com) consulté le : 15/06/2012.

24- <http://www.bivi.maitrise-risques.afnor.org/layout/set/print/sites-autres/maitrise-des-risques/ofm/maitrise-des-risques/v/v-30/v-30-11/2> consulté le: 08/10/2013.

25- Jean-François Carpentier, «La sécurité informatique dans la petite entreprise, état de l'art et bonnes pratiques », Edition ENI, France, 2009, p 25.

26- Eric Filiol, Op.Cit, p 110.

27 – محمد دباس الحميد وماركو ابراهيم نينو، مرجع سبق ذكره، ص 177.

28 – تقرير بعنوان «Le programme national : sécurité des systèmes d'information» ، متوفر على الموقع: [www.e-picardie.net/fichiers/dossiers/ssi.pdf](http://www.e-picardie.net/fichiers/dossiers/ssi.pdf)

- 29 - د. سعد غالب ياسين، «تحليل وتصميم نظم المعلومات»، دار المناهج، الأردن، 2010، ص 289.
- 30 - المركز القومي للمعلومات، «معيّار قواعد الممارسة لإدارة أمن المعلومات»، الإصدار الأول، وزارة رئاسة مجلس الوزراء، السودان، 2010، ص 6.
- 31- [www.securiteinfo.com](http://www.securiteinfo.com) [consulté le : 14/2013/10/].
- 32 - المركز القومي للمعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 7.
- سميت بالثلاثية نسبة إلى الحروف الأولى للكلمات الآتية، باللغة الانجليزية : Confidentiality, Integrity, Availability
- 33- Solange Ghernaouti-Hélie, « Sécurité informatique et réseaux », Dunod, Paris, 2011, p1 .
- 34 - «دليل الأمن السيبراني للبلدان النامية»، الاتحاد الدولي للاتصالات، سويسرا، 2006، دون صفحة .
- 35 - فايز جمعة صالح النجار، مرجع سبق ذكره، ص 237
- 36- Solange Ghernaouti-Hélie, Op.Cit, p 6.
- 37- « Sécurité des systèmes d'information : guide pratique à l'usage des dirigeants », espaces numériques entreprises Janvier 2010, disponible sur : [www.lamelee.com](http://www.lamelee.com) .
- 38 - نوفيل حديد، مرجع سبق ذكره، ص 186.
- 39 - فاتن سعيد بامفلح، «حماية أمن المعلومات في شبكة المعلومات بجامعة أم القرى»، دون صفحة متاح على الموقع: [www.abhatoo.net.ma](http://www.abhatoo.net.ma) بتاريخ: 2013/10/18.
- 40 - نوفيل حديد، مرجع سبق ذكره، ص 187.
- 41- IPsec : Internet Protocol Security.
- 42 - لورنس م. أوليفيا ترجمة: محمد مراياتي، «أمن تقنية المعلومات، نصائح من خبراء»، الطبعة الأولى، مركز دراسات الوحدة العربية، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، 2011، ص 80.



## واقع تطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة نفطال

الدكتورة: كاريش صليحة  
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر 3

### الملخص

توفر اليقظة الإستراتيجية كنظام معلومات للمؤسسة المعلومات التي تحتاجها، عن طريق تحليلها للإشارات الضعيفة للبيئة الخارجية التي تعتبر بمثابة قوة محركة من أجل اتخاذ القرار، الفعل الاستباقي و أيضا استحداث الفعل. تهدف هذه الدراسة إلى محاولة الوقوف على مدى توفر المؤسسة محل الدراسة - مؤسسة نفطال - على ما يحقق ذلك من خلال استكشاف وضعية اليقظة الإستراتيجية عبر استقصاء آراء 22 إطارا مسيرا للمؤسسة عن طريق إجراء حوارات شخصية معهم للوقوف على ممارساتهم اليومية لأنشطة اليقظة الإستراتيجية.

**الكلمات المفتاحية:** اليقظة الإستراتيجية، الإشارات الضعيفة، نفطال، الذكاء

### Résumé

La veille stratégique est un système d'information qui fournit à l'entreprise l'information dont elle a besoin en transformant l'ensemble des signaux faibles qu'elle capte en force motrice pour la prise de décision et l'action. C'est en fait un véritable système d'alerte précoce pour anticiper et pro-agir. Tel est l'objet de cette étude qui est aussi consolidée par une approche du terrain via l'entreprise Naftal, à travers les représentations de 22 de ses cadres dirigeants dans leur exercice quotidien des activités de veille stratégique.

**Mots clés :** veille stratégique, signaux faibles, Naftal, intelligence

## مقدمة:

تشكل البيئة المعاصرة بكل متغيراتها تحديات جديدة للمؤسسة، فهي شديدة المنافسة، التعقد، الاضطراب، عدم التأكد والديناميكية بل هي بيئة ذات منافسة قصوى وعدائية. مما يفرض على المؤسسة ضرورة التحكم في إدارة العلاقة التي تربطها مع البيئة لفهمها، التكيف معها والتأثير عليها.

هذه الإدارة تركز أساسا على إدارة المعلومات الخارجية وفق شروط السرعة، الوفرة و الملائمة خاصة مع الكم الهائل من المعلومات الذي تستقبله المؤسسة من خلال الانترنت، الوسائط المتعددة، العلاقات...الخ.

إن فهم تغيرات البيئة المعاصرة، التحكم فيها، و استباقها لتوجيه مستقبل المؤسسة يعكس قدرة المؤسسة على إدارة معلومات البيئة الخارجية بشكل يؤهلها للاستعداد لما قد يقع من أحداث. الاستجابة للتغيرات بشكل سريع و التكيف معها. استحداث الفعل و تغيير البيئة لصالحها. هذه المواقف اتجاه البيئة تتجلى في وجود نظام لليقظة الإستراتيجية احترازي يوفر معلومات استباقية و إشارات إنذار مبكرة من أجل التصرف الصحيح في الوقت المناسب. و هو محور الإشكالية التي ستهتم هذه الورقة البحثية بعرضها من خلال واقع نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الجزائرية باستعراض حالة مؤسسة نفضال. و لقد وقع اختيارنا على هذه المؤسسة للأسباب التالية:

- مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري: وهو المعيار الأول الذي حددناه حيث أننا نريد الوقوف على ممارسة القطاع العمومي لليقظة الإستراتيجية في بيئة ذات علاقة واحتكاك دائم، مستمر وكثيف مع البيئة كما هو الحال في القطاع التجاري.

- مؤسسة نشط في بيئة تنافسية، وهو واقع مؤسسة نفضال ابتداء من 1997 والذي كرسه قانون المحروقات 2005.

- مؤسسة أدخلت نشاط اليقظة الإستراتيجية منذ مدة زمنية لا تقل على 3 سنوات. وهو أيضا معيار يتوفر لدى المؤسسة التي أدخلت هذا النشاط ابتداء من سنة 2005.

قبل أن نتعرض لأهم النتائج التي توصلنا إليها نرى أن نقدم ابتداء الأسس النظرية والفكرية التي تقوم عليها اليقظة الإستراتيجية

## أولا اليقظة الإستراتيجية: المفهوم والأسس

### 1. مفهوم اليقظة الإستراتيجية ، خصائصها و أهدافها

اقترن مصطلح اليقظة الإستراتيجية بتسميات ومصطلحات عديدة تعود تارة إلى جنسية

الباحثين، طبيعة ومجالات انتماءاتهم، أو هي تارة أخرى عائدة إلى مستوى التحليل المعتمد في شرح المصطلحات. الشكل رقم (1) يوضح هذا التعدد في المصطلحات الذي انعكس على تطور ممارسة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة من مرحلة المسح البيئي إلى مرحلة الذكاء.

الشكل (1): تطور مفهوم اليقظة الإستراتيجية



المصدر : C.Cohen, ( adapté) 2006, p 64

هذا النشاط وإن تعددت التسميات التي ارتبطت به إلا أنه لا يحدو أن يخرج عن نطاق مراقبة ومتابعة البيئة الخارجية للمؤسسة لأغراض إستراتيجية ترهن مستقبلها وتحدد مستوى تنافسيتها، كما أن اليقظة الإستراتيجية محور أساسي ومهم من محاور نظام المعلومات الإستراتيجي ووسيلة حيوية للإدارة الإستراتيجية في المؤسسة، توجه التغيير والتكيف التنظيمي بها. من هذا المنطلق ومن زاوية اهتمامنا بالمؤسسة فإننا نعتبر اليقظة الإستراتيجية، الذكاء الإستراتيجي أو المسح

البيئي أو الذكاء الاقتصادي ما هي في جوهرها إلا مفهوم واحد متكامل

(1) للتعبير عن عملية مراقبة البيئة الخارجية للمؤسسة لخدمة إستراتيجيتها، تكيفها واستباقها لتغيرات هذه البيئة، مما يمكنها من استشراف المستقبل .

هذا يعني أيضا أن اليقظة الإستراتيجية مسار أو سياق من المعلومات المجمعة أو المطاردة عن البيئة الخارجية للمؤسسة بشكل مسبق وإرادي بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها أو لمعرفة الأخطار وكيفية تفاديها والتقليل من أثارها، فهي بهذا تتيح للمؤسسة التصرف بسرعة في الوقت المناسب، بأقل التكاليف باستغلالها للذكاء الجماعي في المؤسسة وبما توفره من معلومات ملائمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية بشكل أحسن لقيادة المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها(2).

تتميز اليقظة الإستراتيجية بمجموعة من الخصائص تجعل منها مسارا ديناميكيا مستمرا في المؤسسة من أهمها(3):

## الطابع الإستراتيجي:

إن المعلومات التي تهتم بها اليقظة الإستراتيجية لا تتعلق بالأنشطة الروتينية المتكررة، وإنما باتخاذ قرارات غير روتينية، غير متكررة، ليست مألوفة ولا تخضع لنموذج من النماذج المعروفة والمقدمة بفعل التجربة. فهي قرارات تؤثر على المركز التنافسي للمؤسسة لارتباطها بالمستقبل، لها تأثيرات وتبعات ذات أهمية معتبرة وعادة ما تتخذ في ظروف عدم التأكد.

## نشاط إرادي:

مستحدث للفعل في المؤسسة، فهي ناتجة عن إرادة فعل من قبل المسيرين الذين لا يريدون أن تكون مؤسستهم خاضعة لتأثيرات البيئة و متكيفة معها وحسب بل استباق هذه الأحداث وتجاوزها، فهي إرادة مرفقة بالفعل نابعة من رغبة واقتناع الإدارة. والذي يعد أحد العوامل الأساسية لنجاح اليقظة في المؤسسة كما سنرى.

مسار جماعي، ديناميكي، مستمر: يعرف المسار بكونه مجموعة متتالية من المراحل المرتبطة فيما بينها من خلال توجيه هدف مشترك فيما بينها. وتعتبر اليقظة الإستراتيجية مسار تنظيمي متكرر يمر بعدة مراحل مترابطة، تستوجب مساهمة عدة أشخاص بأدوار ومهارات مختلفة ومتكاملة، في كافة مستويات المؤسسة واتجاهاتها (transversale). هؤلاء الأشخاص يشكلون ما يسمى حقل اليقظة (périmètre) يزاولون نشاطهم - في جمع معلومات اليقظة تحليلها- بشكل مستمر، وديناميكي (تفاعل وتطور).

## ذكاء جماعي:

الذكاء يعني معرفة حصر العناصر، الاختيار، وكيفية إيجاد الروابط أو العلاقات التي تجمع هذه العناصر لتشكل معنى. هذا الذكاء في إطار اليقظة الإستراتيجية لا تقتصر بالفرد فقط بل بجماعة من الأفراد الذين يظهرون قابلية في تنسيق مهاراتهم وقدراتهم مع بعضهم البعض لالتقاط واستشعار الإشارات والأحداث ترجمتها ومحاولة فهمها للمساعدة على اتخاذ القرار والتصرف المناسب والأكثر ابتكارا. وهذا لكون البحث الإرادي - الذي يمثل التنشيط القبلي- لمعلومات اليقظة الإستراتيجية لا يمكن أن تكون خطوة فردية معزولة.

## نشاط إبداعى مستحدث للفعل:

لا تنظر اليقظة الإستراتيجية لبيئة المؤسسة على أنها مجرد اتجاهات عامة لما يحدث في الماضي وتمتد للحاضر والمستقبل وإنما كبنية أو مستقبل مرغوب فيه، وفي إنشائه وهي بهذا لا تكتفي بجمع المعلومات من أجل معرفة وفهم تغيرات البيئة للتكيف معها، وإنما هدفها استباق التغيرات والتأثير على البيئة لجعلها تتماشى وأهداف المؤسسة(4).

فهي نظام معلومات موجه نحو البيئة الخارجية بهدف استغلال الإشارات الضعيفة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية عن طريق:

- فهم ما يحدث في البيئة الخارجية: أحداث جديدة، انقطاع، اتجاهات عامة .....
- محاولة ربط هذه الأحداث أو المعلومات المتوفرة بعلاقات منطقية لاستخلاص ما قد توحى إليه من أحداث مستقبلية لمختلف الأعوان الاقتصاديين في البيئة.
- استغلال وتحليل المعلومات والبيانات المجمعة.
- استنتاج أو محاولة صياغة مجموعة من الفرضيات والسيناريوهات حول مختلف التأثيرات والانعكاسات المتوقعة على مسار اتخاذ القرار والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- أسلوب إداري للاستغلال الذكي للفرص من خلال ما تسمح به من تطوير قدرات الإبداع في المؤسسة، استشعار مبكر للتغيرات التي تستوجب التكيف معها ففتح للمسير دائما هامشا للتصرف واتخاذ القرار، استباق التغيرات الجذرية وتجنب المفاجآت غير المرغوبة ، اكتساب زبائن جدد، التقليل من المخاطر وعدم التأكد بشكل عام مع زيادة تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة .
- تساعد اليقظة الإستراتيجية بهذا على ممارسة الأفعال التأثيرية في البيئة كما أنها أيضا كأسلوب تسييري متكامل تهتم بحماية ما تجمعه و ما تعالجه من معلومات. الشكل (2) يجسد هذا التصور التدريجي لأهداف اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة و التي تصنف بدورها وفق ثلاث مستويات، إستراتيجية، تكتيكية و أولية (تشغيلية)

الشكل (2): التصور التدريجي لأهداف اليقظة الإستراتيجية

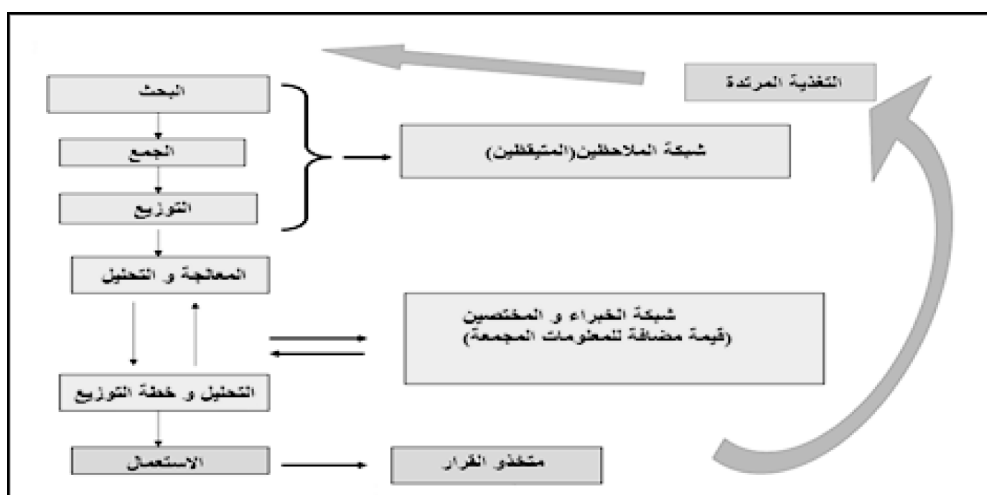


المصدر: من تصور الباحثة

## 2. المعلومات القوة المحركة لسيرورة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة

لقد أثمرت الدراسات والأبحاث في مجال اليقظة الإستراتيجية على عدة نماذج (5) لشرح مختلف مراحل وعمليات نشاط اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة، تكاد في مجملها تتفق في تفصيل مراحل اليقظة مع بعض الخصوصيات في شرح البعض منها أو مجال امتداد المعلومات المجمعة. حيث أنها و بشكل عام تتفق على المراحل الأساسية لليقظة الإستراتيجية في المؤسسة. الشكل (3) يعطي صورة مجملة حول هذه السيرورة الخاصة باليقظة الإستراتيجية و كذا مختلف الفاعلين في كافة مراحلها<sup>(6)</sup>.

الشكل (3): المراحل الأساسية لليقظة الإستراتيجية و مختلف الفاعلين فيها



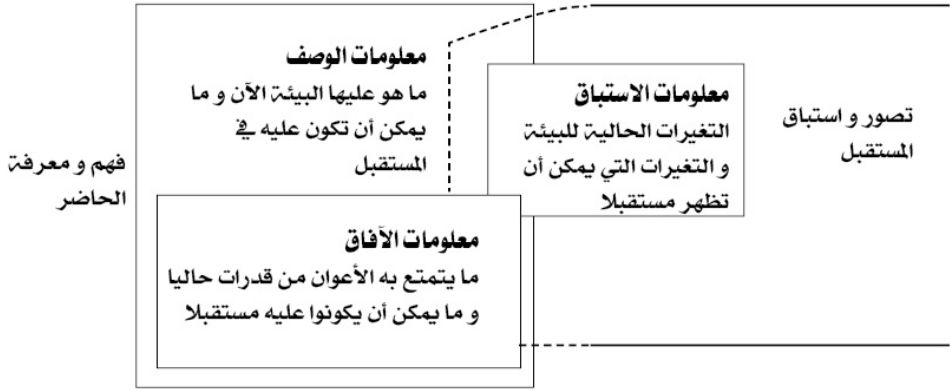
المصدر: Larrat, 2008

تعمل هذه السيرورة على ضمان تدفق و معالجة مستمرة للمعلومات الخاصة باليقظة الإستراتيجية و التي توصف في الغالب بكونها معلومات إستراتيجية باعتبار أنها معلومات نادرة، مهمة و صعبة الوصول إليها تدل و تشرح نوايا المنافسين استباقية، فهي توفر للمؤسسة إمكانية أن ترى بشكل مسبق بعض التغيرات التي قد تحدث في البيئة قبل حدوثها، وهذا بهدف التصرف في الوقت لاغتنام الفرص أو تجنب المخاطر أو التهديدات.

لقد صنفت المعلومات الخارجية إلى معلومات: مسترجعة، حالية، و استشرافية، و هذا بناء على ارتباطها بالماضي، الحاضر و المستقبل، أو إلى معلومات خاصة، عامة، سرية و استراتيجية، حسب مصادر أو المعلومات التي تتيحها وإنها رسمية أو غير رسمية حسب طبيعة الحامل المستعمل إن كان مكتوباً أم لا و هذا حسب (7) (H.Zartarian, 1968).

بعض الباحثين كـ Julien1997 ينظر إلى هذه المعلومات من زاويتين: المعلومات الجارية و التي ليس لديها أهمية معتبرة لأنها متاحة للجميع و لا يمكن أن تكون مصدرا لميزة تنافسية ما، و المعلومات المهيكلة ذات الأهمية المعتبرة لأنها تسمح بالانتقال من المعرفة إلى المعرفة الأدائية و التصرف كما أنها تتيح التغيير و الإبداع في المؤسسة. وجهة نظر أخرى قدمها F.Jakobiak1991 تتمثل في المعلومات الحرجة التي هي أساس لتحليل تطورات البيئة، أداء المؤسسة، تحديد الأهداف و الاستراتيجيات و الوسائل و الموارد الضرورية لتحقيقها. بينما يرى (8) C.Revelli المعلومات الخارجية قد تكون معلومات بيضاء متاحة للجميع، معلومات رمادية أكثر صعوبة للحصول عليها مقارنة مع المعلومة البيضاء و لكنها أكثر أهمية، و المعلومة السوداء التي لا يمكن الحصول عليها إلا باللجوء إلى الوسائل و الأساليب غير المشروعة كالتجسس للحصول عليها. و ضمن نفس السياق يرى D.ROUACH إن هذه المعلومات تكون مفتوحة، مغلقة أو مختلطة تبعا لطبيعتها مصدرها. مساهمة أخرى في هذا المجال تتمثل في تصنيف هذه المعلومات البيئية إلى ثلاث مجموعات: معلومات الوصف. معلومات الأفاق و معلومات الاستباق كما يبينه الشكل رقم 04

الشكل ( 04 ): المعلومات المهمة لفهم البيئة الخارجية



المصدر: N. Lesca.2006, p.113

هذه الأنواع الثلاثة من المعلومات التي هي: معلومات الوصف، الأفاق و الاستباق تتكامل فيما بينها، حيث يظهر من خلال الشكل أن معلومات الأفاق يمكن أن تكون معلومات وصفية، في حين أن المعلومات الوصفية ليست كلها معلومات للأفاق. و جزء فقط من المعلومات الوصفية و الأفاقية يمكن أن تشكل معلومات استباقية بينما المعلومات الاستباقية ليست بالضرورة معلومات من النوعين السابقين و هو ما سنحاول أن نشرحه بالتفصيل فيما يأتي:

## 1. معلومات الوصف: يسمح هذا النوع من المعلومات بالإجابة على مجموعة من الأسئلة من النوع:

من هم المنافسين، ماذا يفعلون؟ ماهي منتجاتهم؟ قنوات التوزيع لديهم؟ من هم زبائنهم؟ أسعار البيع الخاصة بهم؟ رقم أعمالهم؟ حصتهم السوقية...الخ، كما يمكن أن تتعلق بالمعايير، براءات الاختراع، المنتجات الجديدة، أساليب التسيير، الإجراءات التنظيمية...الخ.

سميت هذه المعلومات بالوصفية لأنها تساعد في فهم خصائص المؤسسة، المنتج أو السوق...الخ، من خلال وصف الوضعية الحالية و الماضية لها. تتميز في مجملها بالوضوح، كمية أو كيفية ذات مصادر وثائقية بالدرجة الأولى إلا أنها في معظمها لا تسمح بالاستباق لأنها كما أوضحنا تصف الوضعية الحالية أو الماضية للمنتج، المؤسسة أو الأسواق، إلا أن المؤسسة نجدها في الغالب تسعى لتطوير و توجيه أنظمة المعلومات لديها لجمع أكبر قدر ممكن من هذه المعلومات حول بيئتها دون أن يرافق ذلك بالاهتمام بكيفية استغلال هذه المعلومات لأغراض الاستباق، اتخاذ القرار والتصرف.

## 2. معلومات الأفاق:

الأسئلة التي تسمح هذه المعلومات بالإجابة عنها هي من النوع: هل المؤسسات المنافسة لديها الإمكانيات المالية لتمويل منتج جديد مثلاً؟ أم هل لديها الموارد المالية، البشرية، التكنولوجية اللازمة لتطوير منتج جديد؟ شخصية مسؤول أو وزير، المركز المالي للمنافسين ( طاقة التمويل الذاتي، السيولة، الديون....)، مستوى تكوين أفراد المنافسين...الخ.

هذا النوع من المعلومات وإن كان يمكن أن تدرج ضمن معلومات الوصف إلا أنه يتميز بكونه يفيد في توضيح و فهم قدرات و إمكانيات أحد أعوان البيئة على إحداث تغيير ما فيها: إبداع، تصميم، إنتاج، استثمار، نمو، اندماج...الخ أو على العكس من ذلك عجزه و نقاط ضعفه التي تمنعه أو تحول دون تحقيق هذا التغيير على الأقل في الوقت الراهن.

تتميز معلومات الأفاق بطابعها السكوني، ذلك أن حيازة أحد أعوان البيئة على الإمكانيات و القدرات من أجل إحداث تغيير ما، لا يعني بالضرورة أنه سيقوم بذلك في الوقت الراهن، و هذا يعني أن هذه المعلومات لا تحمل في طياتها طابع الإنذار ببوادر حدوث تغيير ما بقدر ما تساعدنا فقط في توضيح إمكانية أو احتمال حدوث التغيير من خلال إثارة الانتباه حول الاستعمال المحتمل الذي يمكن أن توجه إليه القدرات و الإمكانيات المتوفرة لدى أحد أعوان البيئة.

## 3. المعلومات الاستباقية:

يجيب هذا النوع من المعلومات على الأسئلة من طبيعة مميزة مثل، ما هو تأثير تغيير مدير مشتريات المؤسسة الزبونة على مستقبل العلاقات مع هذه المؤسسة؟ هل يمكن لهذا الزبون أن يلجأ إلى المؤسسة المنافسة التي تعرض منتج جديد؟ توظيف خبير في مجال حساس توسع منافس



لنشاطه الى سوق أخرى ،دخول مستثمر أجنبي ....الخ.

تشكل هذه المعلومات إنذارا مبكرا لما سيحدث في المستقبل: وهي وإن كانت غامضة، و غير دقيقة إلا أنها تحمل في طياتها دلالات حول أحداث من شأنها التأثير على مستقبل المؤسسة، وهذا لأنها عادة ما تزداد دقتها عبر الزمن(9)

وهو ما أوضحه Ansoff حين اعتبر هذه المعلومات هي إشارات ضعيفة تكبر و تتكثف خلال فترة زمنية ما ليزداد معناها و يصبح مدلولها أكثر وضوحا و دقة.

تتميز الإشارات الضعيفة بصعوبة الحصول عليها لأنها تستدعي بالدرجة الأولى تنمية الحدس و الانتباه لدى المسير، وهو ما يعتبره الباحثون من الموارد النادرة في المؤسسة، إلا أنها ذات أهمية بالغة لأنها قد تكون فرصة إذا ما ساهمت في تحقيق أهداف المؤسسة أو خطرا و تهديدا إذا ما عرقلت تحقيق هذه الأهداف، و هي تسمح بـ:

- الاستدلال و الإعلان عن تغيرات مستقبلية لم تحدث بعد بل هي في طور النشوء،

- استباق هذه الأحداث و التغيرات في أقرب وقت قبل تحققها الفعلي،

- تعيد النظر في التقديرات و الاستراتيجيات المتبعة،

- تؤدي إلى قرارات غير مبرمجة مسبقا،

- تثير تساؤلات حول معناها، و توقيتها و دقتها،

و في ظل ما يميز البيئة من الاضطراب ، عدم الاستقرار ،شدة المنافسة و التغيير، اللاستمرارية، و الانقطاعات و التي تشكل في غالبيتها عوامل مفاجئة للمؤسسة تظهر في عدم قدرتها على توقع ما قد سيحدث، فتجد نفسها في مواجهة أحداث قد تكون فرصا و قد أضعفتها أو تهديدات و مخاطر وقعت فيها تهدد بقاءها و مركزها التنافسي فإنه من الأحسن بالنسبة للمؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار هذا النوع من المعلومات و تستفيد منها لأن ذلك سيكون أكثر ربحية من إهمالها و عدم الاكتراث لها.

ضمن هذا الإطار يرى Ansoff أن هناك ثلاث معايير لاختيار وانتقاء المعلومات الملائمة هي :

1 - طبيعة الصدمة ( فرصة، تهديد )

2 - الحجم المحتمل للآثار ( أرباح، خسائر )

3 - فترة الانتظار التي لدى المؤسسة ( هامش الأمان من أجل التصرف ) قبل وقوع الصدمة.

واستنتج من خلال ذلك أن المعلومة الإستراتيجية الاستباقية ذات محتوى ينعكس في خمسة أبعاد أساسية هي:

- 1 - إدراك الفرصة المتاحة أو التهديد،
- 2 - تحديد مصدر الفرصة أو التهديد ،
- 3 -أهمية الفرصة و التهديد: الطبيعة، التاريخ، التوتر..... الخ،
- 4 - معرفة حل أو استجابة ممكنة،
- 5 - إمكانية حساب مزايا أو خسائر الإجابة الممكنة ( تكلفة الفرصة الضائعة).

تندرج الإشارات الضعيفة ضمن منطق للحذر واليقظة أكثر شمولية و أكثر توجهها نحو استحداث الفعل اتجاه البيئة.و هي تشكل العنصر المحوري لمسار اليقظة الإستراتيجية كمسار معلومات تتوجه به المؤسسة نحو الاستماع المسبق لبيئتها بهدف ابتكاري هو فتح منافذ حول الفرص والتقليل من المخاطر وعدم التأكد، يعتمد انتقاء واختيار الإشارات الضعيفة بدرجة كبيرة على حس الفضول والابتكار الذي يتمتع به الفرد المتيقظ في استقراره واستقصائه لما يحدث في البيئة، كما أن تحليل الإشارات الضعيفة ومحاولة بناء معنى واضح لها تعتمد كفرضيات لسيناريوهات مستقبلية -الذي هو مهمة شبكة الخبراء- يقوم على منطق الاستنتاج والاستنباط المستمد من المعارف الضمنية التي لدى هؤلاء الأفراد كما سنراه فيما بعد.

تؤكد جل الأبحاث و الدراسات أن Ansoff هو أول من أدخل مصطلح الإشارات الضعيفة إلى المجال الإداري بالمقابل أكدت بعض الأبحاث الأخرى وجود بعض الدراسات التي أشارت إلى مفهوم الإشارات الضعيفة من قبل و إن كانت لم تستعمل هذه التسمية، فمن هذه الأبحاث نجد Pierre Massé سنة 1964 استعمل مصطلح الأحداث الحاملة للمستقبل<sup>(10)</sup> كما يعتبر Godet من أوائل الذين اهتموا بالاستشراف<sup>(11)</sup>.

لكن منذ 1975 Ansoff الذي استخدم مصطلح الإشارات الضعيفة لاستشعار المفاجآت الإستراتيجية المميزة للبيئة، ركز الباحثون على أهمية استخدام هذه الإشارات باعتبارها الوقود المحرك لليقظة الإستراتيجية، إلا أن مجمل هذه البحوث و الدراسات لا تكاد تحدد هذا المفهوم، بل هي في مجملها تصف طبيعة هذه الإشارات بل إن Ansoff بحد ذاته لم يحاول إعطاء مدلول هذه الإشارات إلا في 1990 عندما اعتبر إن هذه الإشارات مرتبطة بحالة من التطور و النمو المستقبلي في البيئة، لا تتوفر بخصوصها إلا معلومات جزئية في الوقت الحالي، و تحتاج المؤسسة أن تقدم إجابة سريعة لهذا التغيير و هذا يستدعي الحصول على معلومات تكميلية قبل أن يصبح تأثير هذا التغيير ملموسا على المؤسسة.

هذا يعني أن من طبيعة هذه الإشارات أن تثير انتباه المسيرين - الحساسين لها- و توجه حواسهم نحو استشعار أن شيئا ما سيحدث في البيئة، و من ثم ستثار لديهم حاجة للبحث عن معلومات أخرى تكميلية لمحاولة فهم أكثر تدقيقا و وضوحا لما قد يحدث.

وهنا أيضا نلاحظ أن طبيعة هذه المعلومات هو كونها موقفية أي أن نفس الإشارة قد تكون قوية أو ضعيفة من فرد لآخر، ذلك أنها ليست بيانات موضوعية عن البيئة ذات معنى أولي وإنما تحتاج أن يكون لها معنى عن طريق ميكانيزم خاص للترجمة.

هذا الاختلاف ناتج عن كون الفرد يخزن و ينشأ معنى للإشارات التي يتلقاها حسب مزاجه، نواياه، مشروعه، المؤسسة التي ينتمي إليها و البيئة التي تنشط فيها، ذاكرته، و معارفه السابقة و الضمنية.

توصف الإشارات الضعيفة بكونها معلومات غير منتظرة، غير متكررة، غير مألوقة، و يمكن أن لا ينتبه إليها.(M.Fason.sans date) و هي مرتبطة بالزمن بمعنى أن مدلولها ومعناها يزداد عبر الزمن لتصبح بذلك إشارات إنذار مبكرة.الجدول رقم (2) يلخص أهم ما تتصف به هذه الإشارات من خصائص.

الجدول (2): خصائص الإشارات الضعيفة

| الخاصية                   | التعليق                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| استباقية                  | الإشارات الضعيفة مرتبطة بأحداث مستقبلية يمكن أن تؤثر على المؤسسة، توضح للمسيرين التصرفات (أو ردود الأفعال) الممكنة، بشكل مسبق، إلا أنها بالمقابل، ليس لديها معنى إذا أخذت بمعزل عن الإشارات الأخرى، و يصعب بالتالي ربطها مع القرار المزمع اتخاذه |
| كيفية                     | الإشارات الضعيفة ليست أرقاما يمكن أن تسجل أو تخزن كقاعدة للنماذج التنبؤية الإحصائية، فهي مرتبطة بأحداث مستقبلية محتملة الحدوث.                                                                                                                   |
| غامضة                     | الإشارات الضعيفة ليست أكيدة و واضحة، و هي صعبة الفهم و يمكن أن تترجم وفق عدة حالات ممكنة، و هذا يجعلها تنصف بالغموض و يعقد من عملية رصدها و التقاطها.                                                                                            |
| مجزأة                     | تظهر الإشارات الضعيفة في شكل معلومات جزئية يتم تجميعها من طرف أفراد اليقظة – كل معلومة جزئية ليس لديها معنى بحد ذاتها، وإنما طريقة تجميع هذه الجزئيات هو الذي سيعطى لها معنى حول الأحداث المراد استباقها                                         |
| غير اعتيادية و غير منتظرة | الإشارات الضعيفة ليست معلومات متكررة و جارية(12)، و ليس لها شكل متجانس فهي قد تكون صورة، تعليق، حملة ثم إنشائها مقال في جريدة...الخ.                                                                                                             |
| تمييزها صعب               | عادة ما توصف الإشارات الضعيفة فإنها غارقة ضمن كم هائل من المعلومات (التشويش) و هو ما يجعل المسير لا ينتبه لها بسهولة، فهي إذن مرتبطة بمستوى إدراك الفرد بحد ذاته.                                                                                |

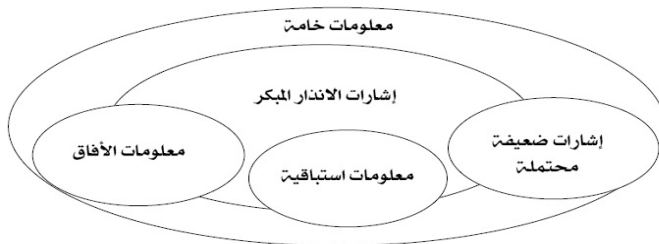
المصدر: من انجاز الباحثة(13)

هذه الخصائص المميزة للإشارات الضعيفة تحول دون اهتمام المسيرين بها، و هو ما بينته بعض الدراسات في هذا المجال على عينة من المؤسسات و مراكز البحث و التطوير في أوروبا حول ضرورة الاعتماد على هذه الإشارات التي تشكل معلومات استباقية لاستشعار الفرص و التهديدات، حيث أوضحت نتائج هذه الدراسة أن 67% من المؤسسات و 62% من مراكز البحث و التطوير يرون أن ذلك ضروري إلا أن المهمة جد صعبة، هذا من جهة و من جهة أخرى أظهرت هذه الدراسة ثلاث مستويات من وعي و إدراك المسيرين هي كما يلي<sup>(14)</sup>:

- عدد محدود من المسيرين يجدون ان الاستباق غير ضروري و بالتالي لا أهمية للإشارات الضعيفة،
  - أغلبية المسيرين يرون الاستباق ضرورة إلا أنهم يجدون صعوبة في تطبيق ذلك نظرا لثلاث عوامل أساسية هي: البيئة المضطربة، الكم الهائل من المعلومات المتاحة، و ضغط الوقت،
  - عدد محدود من المسيرين يفسرون عدم اهتمامهم بالإشارات الضعيفة بقلّة الوسائل و الأدوات الملائمة و المساعدة على رصد هذه الإشارات التقاطها، ترجمتها، و تفسيرها.
- إن الإشكالية التي تطرحها هذه الإشارات هو الضعف الذي تتسم به، بينما نجد أن المسير عادة ما يعبر عن حاجاته من المعلومات بأنه بحاجة إلى إشارات قوية يستند إليها في اتخاذ قراراته: صفة الضعف إذن غامضة و مبهمّة لدى المسير الذي لا يستطيع إدراك هذه الإشارات لأنه يقرن الضعف بعدم الأهمية في حين أن هذه الإشارات التي تبدو ضعيفة في شكلها، و كفاءة الحصول عليها إلا أنها قوية في معناها لأنها قد تدل على النوايا و الاستعدادات المستقبلية للأعوان الخارجين (منافسين، زبائن، موردين...) و قد تشكل بالتالي إشارات إنذار مبكرة حول تغييرات جذرية مستقبلية جد محتملة، و هنا أيضا لا بد من التمييز بين الإشارات الضعيفة و إشارات الإنذار المبكرة حيث أن:
- كل إشارة ضعيفة لا تعني بالضرورة إشارة إنذار مبكرة، فمثلا لجوء المنافس إلى خبير في سياسة الاتصال تشكل إشارة ضعيفة إلا أنها لا تعبر بالضرورة عن تغير سيحدث مستقبلا،
  - إشارة إنذار مبكرة لا تعني بالضرورة أنها إشارة ضعيفة فقد تكون إشارة قوية مثل عقد شراكة في مجال البحث و التطوير الذي يعلن عنه في وسائل الإعلام مثلا .

الشكل (5) يوضح هذا الفرق و يعطي صورة حول هذه الإشارات الضعيفة ضمن مجموع المعلومات المتاحة لدى المؤسسة و التي أشرنا إلى تصنيفاتها سابقا.

الشكل(5):الإشارات الضعيفة في البيئة



## ثانيا: محاولة تحليل واقع البقطة الإستراتيجية في مؤسسة نفطال

### 1. البيئة التنافسية لمؤسسة نفطال

تنشط مؤسسة نفطال في قطاع المنتجات البترولية (الوقود، غاز البترول المميع GPL، الزيوت، الزفت، المنتجات الخاصة) التي شهدت سوقها تغيرات و تحولات عميقة خاصة فيما يخص السوق الخلفية لها و التي من أهمها:

- هوامش ربح قائمة أساسا على الأسعار و ليس الإبداع التكنولوجي.
- الحاجة إلى الاستثمار لاحترام المعايير و القواعد البيئية.
- تطور المنتجات و خدمات بترولية جديدة (non- fuel) و المنتجات البديلة ( الطاقة المتجددة: الشمس)
- الاتجاه المتزايد نحو نمط التوزيع الممتد (flux- tendus) و ما يترتب عنه من تخفيض للمخزونات...الخ.
- هذه التحولات انعكست على السوق الوطنية للمنتجات البترولية و أدت إلى إعادة تشكيلها السوق الوطنية تحت تأثير العوامل الأساسية التالية :
- البيئة التكنولوجية و تطورها كاستجابة لمتطلبات السوق ورغبات الزبائن خاصة فيما يخص المنتجات المطابقة للمواصفات الدولية المحافظة على البيئة،
- البيئة القانونية التي تطورت في الجزائر ففي إطار العولمة والانضمام الى المنظمة العالمية للتجارة تم تحرير تخزين وتوزيع المنتجات البترولية بمقتضى الأمر 97\_435 المؤرخ بتاريخ 17\_11\_1997 وتلتها سلسلة من القوانين الأخرى انتهت بالقانون رقم 05\_7 المؤرخ بتاريخ: 28\_04\_2005 والخاص بالمحروقات، وفي مجال التنمية المستدامة والحفاظ على البيئة كذلك تم إصدار عدة قوانين ومراسيم منها : المرسوم التنفيذي رقم 90\_78 المؤرخ في 27\_02\_1990 الخاص بدراسة الآثار على البيئة. المرسوم رقم 198\_06 الخاص بالهياكل الخاصة بحماية البيئة، القانون رقم 03-10 المؤرخ بتاريخ 19 جويلية 2003 الخاص بحماية البيئة
- تطور نمو الطلب العالمي نتيجة لظهور الدول الناشئة كالبرازيل، الهند ، الصين ،
- الظروف البيئية وازدياد الاهتمام بالتنمية المستدامة والتركيز على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة خاصة بعد مؤتمر Kyoto 1997 \_والذي وقعت الجزائر عليه\_ وما انبثق عنه من قوانين ولوائح تحد من حدة التلوث وتركز على الإجراءات والمنتجات الصناعية المحافظة على البيئة .
- كل هذه العوامل ساهمت في إيجاد عدم توازن هيكلي في السوق الوطنية بين العرض والطلب المحلي مما أوجب ضرورة اللجوء إلى الاستيراد إضافة إلى ما أتاحتها هذه الظروف من دخول للمؤسسات الأجنبية العالمية مثل TOTAL, SHELL, MICHELIN... ووضع مؤسسة نفطال في مواجهة بيئة تنافسية جديدة. من هذا المنطلق شهدت نفطال دخول منافسين محليين ودوليين

إلى سوقها منذ عام 1999 على مستوى كل نشاطاتها مما أدى إلى تراجع حصتها السوقية كما توضحه أرقام الجدول (3)

### الجدول (3): تراجع حصة نفطال في السوق

| المنتجات   | حصة نفطال في السوق |      |      |      | الاتجاه العام |
|------------|--------------------|------|------|------|---------------|
|            | 2006               | 2007 | 2008 | 2009 |               |
| الزفت      | 79%                | 77%  | 73%  | 55%  | ↘             |
| الزيوت     | 59%                | 55%  | 50%  | 52%  | ↘             |
| العجلات    | 8%                 | 7%   | 5%   | 5%   | ↘             |
| وقود الأرض | 7.98 %             | 97%  | 95%  | 95%  | ↘             |
| GPL        | 92%                | 88%  | 82%  | 85%  | ↘             |

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من الوثائق الداخلية للمؤسسة

ارتسمت إذن معالم سوق جديدة لا تمثل فيها نفطال الاحتكار-الذي ظلت تمارسه منذ نشأتها (1987) إلى غاية التسعينات حيث عرفت سوقها تحريراً بمقتضى الأمر رقم 97\_435 هذه الحرية زادت اتساعاً بمقتضى الأمر رقم 89\_4 المؤرخ في 22\_03\_2004 والذي يسمح لكل شخص طبيعي أو معنوي مزاولاً نشاط تصنيع الزيوت، ثم تلاه القانون الخاص بالمحروقات لسنة 2005 والذي تمت مراجعته سنة 2006 حيث أصبحت كغيرها من المؤسسات مجرد متعامل من المتعاملين والأعوان الآخرين في سوق باتت أكثر ديناميكية وتنافسية ومشكلة أساساً من:

- نفطال التي تقوم بتخزين وتوزيع المنتجات البترولية، تتمون من مؤسسة نفتاك Naftec التي تعتبر المورد الرئيسي وهذا في حدود 90% والباقي تستورده.

- Naftec تهتم بالإنتاج والتوزيع للمنتجات البترولية عن طريق موزعين محليين معتمدين.

- الموزعون والمعبئون المحليون وهي مؤسسات خاصة تتمون من Naftec مثل Petroser و Mixoil

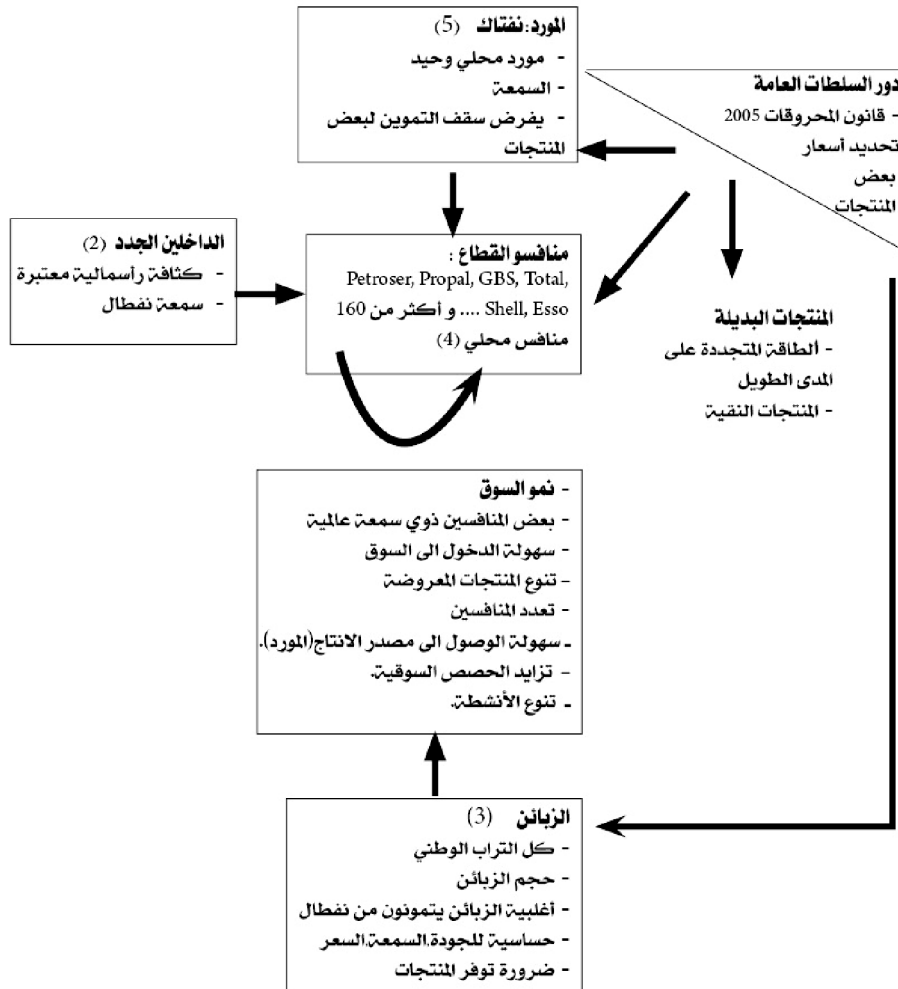
- المنافسون الآخرون ومن أهمهم :

- ESSO, TOTAL LUB, SHEL في تخزين وتوزيع الزيوت

- TOTAL BITUME, ETRHB, IGBS تشكيل وتوزيع الزفت.

- (MICHELIN , BRIDGESTONE , GLOBAL AXIX) في تخزين وتوزيع العجلات.

الشكل (6): قوى المنافسة في سوق نفطال



المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقا من الوثائق الداخلية للمؤسسة

هذه التحولات التي عرفتها البيئة الخارجية لمؤسسة نفطال استوجبت اعتماد وسائل وأساليب تسييرية لمحاولة التحكم وإدارة علاقتها بها، ولقد شكلت اليقظة الإستراتيجية أحد هذه الأساليب التي اعتمدتها المؤسسة في هذا المجال. وهو ما سنحاول دراسته فيما يتبقى من صفحات هذا اليقظة الإستراتيجية.

## 2. تنظيم جهاز اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة نفطال و سيرورته العملية

إن إبراز الواقع التنظيمي لليقظة الإستراتيجية على مستوى مؤسسة نفطال يقودنا إلى استعراض الأهداف و الخطوط العريضة لإدخالها في المؤسسة ابتداء و هذا بتحليل القرار SD\_825 الذي يعتبر اللبنة الأساسية لتطبيق اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة بشكل رسمي. حيث حددت أهدافها كما يلي:

- الانفتاح نحو البيئة الخارجية.
- الاستشعار المسبق لأهم التوجهات العامة في البيئة.
- تقييم مختلف التغيرات التي قد تؤثر على نشاط المؤسسة .
- تحديد الفرص والتحديات.
- التكيف مع البيئة الخارجية والمساهمة في إنشاء وتكوين هذه البيئة.
- توفير المعلومات الاستباقية التي تستجيب لمتطلبات مختلف هياكل المؤسسة من المعلومات : الإدارة العامة، فروع النشاط، الهياكل الوظيفية، الهياكل المركزية، الهياكل العملية من أجل اتخاذ قرارات فعالة تخص المؤسسة في المستقبل .
- ركزت هذه الأهداف على ضرورة فهم المؤسسة لطبيعة البيئة التي أصبحت تواجهها، وهذا عن طريق فهم التوجهات العامة لتغيرات البيئة للتكيف معها بالدرجة الأولى، بتوفير معلومات تستجيب لمتطلبات مختلف هياكلها وفروع أنشطتها ( التعبير عن حاجات المعلومات ).
- الدراسات والأبحاث تؤكد أن الخطوة الأولى أو الهدف الأولي لليقظة الإستراتيجية يتطابق تماما مع ما سطرته المؤسسة، بالمقابل فإن المتخصصين في مجال اليقظة الإستراتيجية يؤكدون أن أحد عوامل النجاح الأساسية لتطبيقها في المؤسسة هو اختيار مجال أو فرع نشاط محدد كمرحلة أولى تجريبية وبعدها تعميم المسار لكل فروع أنشطة المؤسسة، و ما نجده واضحا من خلال هذا القرار هو التأكيد على شمولية التطبيق لكل الفروع، وهذا يؤكد صعوبة المهمة وتعقدها في آن واحد و لعل هذا من أسباب فشل التطبيق الفعلي في المؤسسة . و لقد حدد ذات القرار المشار إليه أعلاه أن تنتظم اليقظة الإستراتيجية في شكل مجلس لقيادة المشروع على مستوى المديرية التنفيذية للتخطيط والإستراتيجية يضم قائد المشروع ومنشطي مسار اليقظة وثلاث خلايا على مستوى الفروع تضم مختلف المتقظين(17) وهذا وفق الشكل رقم(7)

الشكل (7):التصور التنظيمي لليقظة الإستراتيجية في نفطال



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة



كما تمثلت الخطوات الأولى للتطبيق في تركيز الاهتمام على اليقظة التنافسية ابتداء كمصلحة تابعة لدائرة الاستشراف و اليقظة ليتحول إلى مشروع اليقظة الاستراتيجية سنة 2005، و لعل الحاجة المتزايدة لخدمات هذا النشاط أو تأثير الواقع دفعت المسؤولين إلى إنشاء دائرة خاصة باليقظة الإستراتيجية ابتداء من مارس 2010. هذا من حيث التصور النظري أما من الجانب التطبيقي فإننا سنحاول شرح الخطوات التنفيذية المعتمدة و من ثم تقديم حوصلة للإجراءات العملية الموافقة لها

### أ. الخطة التنفيذية

انطلاقاً من الأهداف التي سطرته المؤسسة لليقظة الإستراتيجية و التي ذكرناها سابقاً تم تحديد خطة العمل التنفيذية لتطبيق اليقظة الإستراتيجية استناداً إلى المعيار الفرنسي (AFNOR XP X50\_053)

حيث تضمنت هاته الخطة المحاور التالية:

- إجراءات التحسيس بهدف التعريف باليقظة الإستراتيجية، تحدياتها من أجل تجنيد أفراد المؤسسة من أجل الاهتمام بالمعلومات الإستراتيجية، تمس هاته الإجراءات كل مستويات المؤسسة حيث تم عقد ندوة تحسيسية في هذا الإطار في 2007/06/27.

- تحديد مختلف الأطراف الفاعلة في المسار وهم :

- قائد المسار: مهمته هي السهر على تشغيل وتفعيل مسار اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة، إعداد حوامل المعلومات، الاهتمام بالتكوين، أي أن مهمته الأساسية هي بعث روح اليقظة في المؤسسة، وهو دور شبيه بالمنشط.

- المنشط أو المنشطين: ويتم تعيينهم من طرف الإدارة العامة مثلهم مثل قائد المسار، مهمتهم هي تفعيل المسار والعمل على إيصال حاجات متخذي القرار من المعلومات المعبر عنه إلى المراسلين أو المتقظين وإعادة توزيع المعلومات المجمعة والمحللة لهم.

- المتقظين أو المراسلين : وهم الأفراد الذين يتم اختيارهم من طرف القائد والمنشطين لقيام بمهمة جمع المعلومات وإيصالها لشعبة الخبراء المكلفة بتحليل هذه المعلومات. اختار هؤلاء الأفراد يتم بناء على توفر مجموعة من المعايير مثل التمتع بحس الفضول اتجاه فهم تغيرات البيئة والتحديات الجالية للمؤسسة، التمتع بروح التلخيص، رد الفعل والابتكار، ينقسم هؤلاء المتقظين إلى متقظين دائمين مهمتهم الأساسية هي اليقظة، ومتقظين ظرفيين مهمتهم يقومون بمهام اليقظة من خلال أنشطتهم المختلفة المرتبطة بالميدان من خلال علاقتهم بالزبائن المنافسين.

- شبكة الخبراء: وهي مجموعة من المتخصصين في مجال نشاطهم، يهتمون بعملية تحليل المعلومات المجمعة والمتقطعة جماعياً، وهذا للحصول على معلومات مضافة.

### ب. الإجراءات العملية:

ارتكزت هذه الإجراءات العملية على محورين أساسيين هما:

- التكوين : ويتمحور بالنسبة لمختلف الأطراف الفاعلة في مسار اليقظة بالشكل التالي:
- تعميق المعارف من أجل ضمان التطبيق الفعلي لمسار اليقظة بالنسبة للمنشطين.
- التعريف والتحكم ببعض الوسائل والأدوات والطرق المتاحة والخاصة بتحليل مثل طريقة Puzzle, bibliometrie, scientometrie, sémantique بالنسبة لشبكة الخبراء
- التدريب على استعمال الوثائق الضرورية لإيصال المعلومات (بطاقة الرصد) وتنمية حس الفضول اتجاه الأحداث بالنسبة للمتقطين وهذا لتفعيل اليقظة الميدانية.
- من هذا المنطلق تم تكوين 20 إطارا سنة 2006 على مستوى ISGP
- تحديد الموارد الضرورية: أشمرت الخطة العملية المعتمدة إلى إنشاء يقظة وثائقية، ويقظة على الانترنت.
- بالنسبة لليقظة الوثائقية حددت مصادر معلوماتها ب:
- الجرائد: كالوطن، Horizon، Le Matin، Liberté ...
- المجلات والدوريات: GPL actualité (فصلية)، petrostrategie (أسبوعية)، pétrole et gaz info (2/1 فصلية)، petroleum intelligence weekly (أسبوعية)
- وكلف بها ثلاث إدارات في المؤسسة على أن يتم تفعيل أدائهم بإشراف مراكز التوثيق الأربعة في هذه العملية. وهذا بهدف الوصول إلى تخصيص قارئ لكل وثيقة.
- أما فيما يخص اليقظة على مستوى الانترنت فقد حددت المصادر التالية:
- book mark GPL
- book mark bitume
- book mark lubrifiants
- هذه المعلومات التي تجمع يتم نشرها باستعمال:
- الإنذارات في حالة المعلومات الطارئة والإستراتيجية
- كشف اليقظة للتعريف بالأحداث اليومية.
- تقرير اليقظة لتلخيص معلومات خاصة بمحور أو موضوع ما بناء على طلب الهيكل.
- النظرة التحليلية لهذا المسار الذي اعتمد على مستوى المؤسسة تسمح لنا بتسجيل الملاحظات التالية:
- رغم أن القرار يستعمل مصطلح المسار للدلالة على مراحل اليقظة من جمع المعلومات، تحليلها ونشرها إلا أننا نلاحظ عدم تفصيله لكيفية عمل هذا المسار، هذا من جهة، ومن جهة ثانية فإن المرجعية التي اعتمدت هي تطبيق المعيار AFNOR XP X50\_053 والذي يعتبر معيار قاعدي ينظر إلى اليقظة كمجموعة من المراحل وفق نموذج خطي أكثر منه مسار متكامل يعتمد حلقات

## التعديل والتصحيح ،

- التداخل والتشابه بين مهام قائد المسار والمنشطين،

- عدم الإشارة إلى أسلوب تحليل المعلومات فيما يخص مهمة شبكة الخبراء ولا لعملية تحليل المعلومات إلا في حدود إمكانيات وأفاق التكوين على بعض الأدوات في هذا المجال كـ Puzzle

- عدم الإشارة إلى مرحلة الاستهداف كمرحلة أساسية لتحديد الجزء الأولي من البيئة لمراقبته.

- عدم الإشارة إلى الإشارات الضعيفة والتركيز على الحاجات المعبر عنها من طرف الهياكل والإدارات المختلفة، مع عدم الإشارة إلى منهجية إحصاء وجردها من الحاجات وتتبعها ،

- في إطار البحث عن المعلومات فإن النموذج يركز على استعمال مصطلح جمع المعلومات في حين أن مصطلح المطاردة أكثر تعبيرا عن عملية جمع معلومات اليقظة الإستراتيجية حيث أن المتيقظ لا ينتظر وصول المعلومة إليه وإنما هو الذي يجتهد في إيجاد هذه المعلومة وإبرازها في الكثير من الأحيان ،

- عدم الإشارة إلى الدور الذي قد تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل وتسهيل سيرورة وتدفق معلومات اليقظة خاصة فيما تتيحه من حلول متكاملة ( DIGIMIND مثلا أو KABCROWL )

- التركيز على الرؤية على المدى الزمني القصير والمتوسط وليس الطويل مع عدم الإشارة إلى ضرورة التحسيس المستمر لضمان تعبئة وتجنيد كل الأطراف وكل أفراد المؤسسة لتفعيل المسار.

- بعد هذا التحليل لمسار اليقظة الإستراتيجية فإننا سنحاول الآن شرح وتحليل طبيعة المعلومات التي تعتمد عليها اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة نفضال.

## 3. معلومات اليقظة الإستراتيجية في نفضال

إن فهم خصائص المعلومات التي تجمعها مؤسسة نفضال في إطار ممارستها لنشاط اليقظة الإستراتيجية يستوجب تحليل بعض الإجابات المتحصل عليها من إطارات المؤسسة والاستشهاد أيضا بأراء المسيرين المعبر عنها في إطار مختلف المقابلات التي قمنا بها . في البداية حاولنا معرفة رأي المسيرين في مدى أهمية تجميع المعلومات الخارجية فكانت الإجابات المتحصل عليها تؤكد في 60 % منها أن البيئة الداخلية أصعب للفهم من البيئة الخارجية ، في حين يرى 40 % منهم أن فهم تغيرات البيئة الخارجية أصعب لما قد تحمله من مفاجآت غير قابلة للتنبؤ . حاولنا تفسير هذا التباين فوجدنا بعض الأبحاث والدراسات في هذا المجال تؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة والسلوك اتجاه البيئة الخارجية وطبيعة ممارسة اليقظة الإستراتيجية و من ثم طبيعة المعلومات المجمعة \_ ( رويح ،دراسة كويتية ،ص15 ) و هو ما لمسناه على مستوى المؤسسة فبعض المسيرين لا يزال يعتبر أن التغيرات التي تحدث في البيئة لا تشكل أي خطر بالنسبة للمؤسسة التي لا تزال تعيش في الواقع مرحلة الاحتكار والحماية من طرف الدولة . من هذا المنطلق كانت الإجابات المتحصل عليها فيما يخص خصائص المعلومات المجمعة مؤكدة لهذا الاستنتاج . حيث أظهرت النتائج كما يبينه الشكل ( 8 ) أن 11 % فقط من المعلومات المجمعة كيفية ذات علاقة

بالمستقبل، في حين أن 89 % من المعلومات المجمعّة هي معلومات كمية مرتبطة بالحاضر.

الشكل (8): المعلومات المجمعّة في نفضال



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على تحليل الإجابات المحصل عليها من المقابلات

هذا فيما يخص طبيعة المعلومات المجمعّة بشكل عام، أما فيما يخص الإشارات الضعيفة تحديداً فلقد حاولنا أولاً فهم مدى إدراك المستجوبين لمفهوم الإشارات الضعيفة من خلال طرح السؤال التالي:

هل يمكن لمعلومات البيئة الخارجية أن توصف بكونها إشارات ضعيفة؟ الإجابات التي تحصلنا عليها أكدت عدم درايتها بمصطلح الإشارات الضعيفة مع وجود بعض الإجابات (في حدود 1 %) ربط إمكانية وجود هذه الإشارات إذا ارتبطت المعلومات بالإبداع والتغيرات التكنولوجية. كما عبر أغلب المسيرين المستجوبين أن ما يهتمون به هو الإشارات القوية وليست الضعيفة والتي ترتبط بالمعلومات الكمية التي يجمعونها.

كما أكدت الاجابات كلها صعوبة استشعار واكتشاف هذه الاشارات في حالة وجودها، من جهة أخرى وبالرغم من هذا الوضع الذي يوحي بعدم وجود اشارات ضعيفة في بيئة نفضال، و من منطلق أن التسميات قد تكون غير معروفة بينما الممارسة موجودة، حاولنا عبر الحوارات والمقابلات التي أجريناها اكتشاف قدرة المسيرين والمتقّظين بالدرجة الأولى على اكتشاف بعض من هذه الاشارات خلال عملهم اليومي، فأثار انتباهنا ثلاث معلومات نعتبرها اشارات ضعيفة التقطها المتقّظون عبر صفحات الجرائد وبعض المواقع التي يستخدمونها إلا أنها اعتبرت في أغلبها اشاعات دون اللجوء إلى محاولة تحليلها وتكثيفها لتدل على ما قد سيحدث في البيئة من تغيرات تؤثر على المؤسسة. هذه الاشارات هي:

– امكانية صدور قانون يمنع نوع من الزفت المضر بالبيئة وهو النوع Cut-back

- مؤسسة Total تريد انجاز 100 محطة لتوزيع الوقود في الجزائر

- مؤسسة Shell تريد التركيز على مهنتها الأساسية و تتخلى عن انشطتها الثانوية في بلدان المغرب العربي.

وهي في نظرنا اشارات ضعيفة تنبؤ بما قد يحدث من تغيرات في البيئة التنافسية لنفطال سواء من حيث التشريعات او شدة المنافسة خاصة و أن المؤسستين المذكورتين حصدا على تقدم كبير في حصصها السوقية كما اوضحناه سابقا، فهي بالتالي اشارات جديرة بالاهتمام .

## الخاتمة

ركزت هذه الدراسة على إبراز الدور الذي قد تلعبه اليقظة الإستراتيجية كنظام معلومات موجه نحو البيئة الخارجية و كجهاز للإنذار المبكر يجلب اهتمام المسيرين و انتباههم نحو انتهاز الفرص و تفادي التهديدات بما يسمح بالتصرف المناسب في الوقت لأنها تمتلك هامشا من أجل التصرف قبل الآخرين بفهم كيفية تحول الإشارات الضعيفة للبيئة إلى معلومات للإنذار المبكر، و أيضا باعتبار أن هذه الإشارات تشكل بالنسبة لها قوة محركة تدفعها للفاعل المسبق و الريادي. حيث تتحول اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة من مجرد وسيلة لتجميع المعلومات إلى أسلوب تسييري متكامل موجه نحو إدارة المستقبل.

كما حاولنا ان نعرض بالتحليل لواقع ممارسة ذلك على مستوى مؤسسة نفطال، و أوضحنا أنه بالرغم من وجود نشاط اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة بشكل رسمي و تطور هيئته من مجرد مصلحة إلى دائرة إلا أن الممارسة اليومية جعلت منه نشاطا روتينيا إعلاميا و تنقيفيا أكثر منه نشاطا للإنذار و الاستعداد و التوقع و بناء سيناريوهات للمستقبل؛ ذلك أن جهاز اليقظة لدى المؤسسة موجه نحو الحاضر، المعلومات الكمية و المدى الزمني القصير الذي يلجأ إليه المسير عند الحاجة فقط ( حدوث مشكلة ما) و هذا ما يعكس عدم قدرة هذا الجهاز على تحقيق الأسبقية.

## الإحالات والمراجع

1 - مع ملاحظة امتداد حقل المراقبة ليشمل كل متغيرات البيئة الخارجية و أيضا عمليات حماية المعلومات و عمليات التأثير و الضغط في إطار مصطلح الذكاء الاقتصادي

2- Hermel.L (2007) veille stratégique et intelligence économique, ed Afnor. P15.

3- Blanco S., Fason M. et Lesca H., developing capabilities to create collective intelligence within organizations ,journal of competitive intelligence and management volume 1 n°1 spring 2003, P11;13

4- www.veillestrategique.org Consulté le 13/2011/3/

5 - لا يتسع المجال لذكر تفاصيلها في صفحات هذه الدراسة.

6 - لا بد من الإشارة أيضا إلى وجود اختلافات في تسمية مختلف الأعوان، ليس هناك مجال لذكرها

7 - و هو التقسيم الذي تبناه Henri Dou 1995 بحيث تعتبر المعلومة الرسمية معلومة مدونة في حوامل ورقية أو معلوماتية بينما تكون المعلومات غير الرسمية غير مدونة في الغالب و تستدعي التجميع و التحليل لفهمها.

8 - هو نفس التقسيم الذي تتبناه AFNOR

9- Lesca N. et Fason M, (2006) veille anticipative : une autre approche de l'intelligence économique,

ed lavoisier. P113 ;118.

10- Faits porteurs d'avenir.

11- Future bearing facts.

12 - المعلومات الجارية هي المعلومات المستعملة بشكل اعتيادي و هي تتميز بالدقة أكيدة، مألوقة، واضحة، ذات حوامل رسمية، توترها نظامي.

13 - بالاعتماد على المصدرين السابقين.

14- Blanco S. et Lesca N., weak signals to anticipative information, in search of time ; ISODA Italy.

15- www.mem\_algeria.org\_ ( consulté le 11/2011/10/)

16 -و لكن بقي هذا التصور حيز الأوراق فقط و لم يعرف التجسيد إلى يومنا هذا المصادر:

1. Baumard P(1996), prospective à l'usage du manager, Hitec édition
2. Bloch A(1996., L>intelligence économique, édition Economica
3. Blanco S., Fason M. et Lesca H., developing capabilities to create collective intelligence within organizations ,journal of competitive intelligence and management volume 1 n°1 spring 2003
4. Blanco S. et Lesca N., weak signals to anticipative information, in search of time ; ISODA Italy
5. Casagrande A., Lesca H., comment collecter les signaux faibles potentiels pour rendre praticable la veille anticipative , colloque VSST 2010.
6. Chouk- Kamoun S. (2008), veille stratégique comment amorcer le processus ,centre de publication universitaire
7. Cohen C., Intelligence économique et performance, mesurer l'efficacité de l'IES et son impact sur la performance, vie et science économique n°1741/ 2007, 175-
8. Dou H., (1995), Veille technologique et compétitive, Ed Dunod, Paris
9. Hermel.L (2007)veille stratégique et intelligence économique, ed Afnor
10. Jakobiak F(2006), l'intelligence économique : la comprendre l'implanter et l'utiliser, ed organisation
11. Larrat, impact d'un processus d'Ie sur la stratégie 2eme assise d'intelligence économique Alger 2008
12. Lesca H., (2003), Veille stratégique : la méthode LE.Scanning.
13. Lesca H., gouvernance d'une organisation prévoir ou anticiper ? revue des sciences de gestion n°231232- mai-aout 2008.
14. Lesca N. et Fason M, (2006)veille anticipative :une autre approche de l'intelligence économique,ed lavoisier
15. Maryselle, (2006) stratégie des PME et intelligence économique
16. Revelli C., (2000).intelligence stratégique sur Internet, éd Dunod

en bourse. Les calculs montrent que le  $q$  Tobin est passé de 0,902 en 2001 à 0,744 en 2008. En d'autres termes il a baissé de manière significative en 7 ans. Cela démontre que la performance globale de SAIDAL est en baisse et ce qui confirme les résultats indiqués précédemment.

Afin de corroborer le résultat ainsi obtenue, le PER des actions de SAIDAL a été calculé sur la même période, soit 2001 - 2008. Aussi c'est le même résultat puisque le PER de l'action SAIDAL est passé de 13,43 en 2001 à 2,86 en 2008. La baisse est une chute ; ce qui démontre la faible confiance qu'ont les investisseurs dans l'action SAIDAL.

Le cas pratique montre sans ambiguïté les études théoriques menées sur ce sujet. En particulier les indicateurs boursiers sont un outil fiable de mesure de la performance des entreprises.

### **Conclusion:**

Les résultats obtenus dans cette étude indiquent clairement que les indicateurs boursiers sont des outils fiables de mesure de la performance des entreprises.

En particulier le cas SAIDAL illustre clairement que la faible performance globale mesurée selon une méthodologie basée sur le tableau de bord prospectif pouvait être similairement appréciée en usant du ratio  $q$  de Tobin.

### **Bibliographie**

**Abraham S.E., Karns L.A., Shaw K. et Mena M.A.** (2010). *Managerial competencies and the managerial performance appraisal process*. Journal of Management Development v.20 (10), p. 842 - 852

**Boukhari M.** (2012). *Restructuration et performance : le cas SAIDAL*. Cahiers du CREAD n°111, p. 95111-

**Chang K. et Pruitt S.** (1994). *A simple approximation of Tobin's Q*. Financial Management v. 23(3)

**Datta S., Iskandar-Datta M. et Raman K.** (2003). *Value creation in corporate asset sales: The role of managerial performance and lender monitoring*. Journal of Banking and Finance v. 27, p. 351- 375

**Ittner C.D. et Larcker D.** (1998). *Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction*. Journal of Accounting Research V. 36 Supplement 1998, p.135-

**Kaplan R.S. et Norton D.P.** (2001). *Transforming Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management*. Part I. Accounting Horizons v. 15(1)

**Khemakhem A.** (1976). *La dynamique du contrôle de gestion*. Ed. Dunod, Paris

**Lang L.H.P, Stulz R.M et Walking R.A.** (1989). *Managerial Performance, Tobin's Q and the Gain from Successful Tenders Offers*. Journal Of Financial Economics v.24, p. 137- 154

**Lorino P.** (2001). *Le Balanced ScoreCard revisité : Dynamique Stratégique et Pilotage de Performance : Exemple d'une entreprise énergétique*. In Actes du congrès de l'AFC, Metz France

**Servaes H.** (1991). *Tobin's Q and the Gains from Takeovers*. The Journal of Finance v. 46, p. 409 - 419



les cas d'entreprises qui ont fait l'objet d'une OPA (Offre publique d'achat). L'étude de 704 cas de fusion entre 1972 et 1987 indique que les résultats des OPA sont plus importantes si la cible a de faible performance, en raison d'un bas  $q$  de Tobin, et que le soumissionnaire aient une forte performance mesurée selon son niveau  $q$  de Tobin.

Datta, Iskandar-Datta et Raman (2003) vont dans le même sens que Lang et Servaes. Dans leur étude sur le rôle de la performance managériale sur les gains réalisés par les porteurs de titres lors de la session d'actifs des entreprises. Ils montrent que la session d'actifs la plus lucrative est celle qui se réalise entre les soumissionnaires à fort  $q$  Tobin et les vendeurs à faible  $q$  Tobin. L'idée est que les acquéreurs à forte performance ont la capacité de faire une meilleure utilisation des actifs réalloués que les précédents détenteurs à faible performance.

Signalons enfin que l'analyse peut être complétée par d'autres indicateurs à l'instar du PER (Price Earning Ratio). Le PER calcul le rapport entre les bénéfices par action et son cours sur le marché. Plus le PER est grand plus le marché anticipe une forte progression des bénéfices futurs de l'entreprise. Dans ce cas de figure le PER est utilisé pour compléter l'analyse déjà effectué via le  $q$  de Tobin.

### 3- Les indicateurs boursiers et la performance de SAIDAL

Afin de projeter les affirmations théoriques du lien entre les indicateurs boursiers et la performance des entreprises, le cas SAIDAL a été étudié.

SAIDAL est un groupe pharmaceutique algérien considéré comme leader en Algérie. Les rapports de gestion du groupe SAIDAL montrent que l'aspect financier du groupe est en forte évolution. Celle-ci est positive à plus d'un titre. A titre d'exemple le chiffre d'affaire est passé de 5,26 Md de dinars en 2001 à 11,41 Md de dinars en 2008 (Boukhari, 2012).

Sur cette base une étude a été menée par Boukhari (2012) afin de situer la performance de SAIDAL suite à la restructuration du groupe. L'idée est de confirmer l'hypothèse selon laquelle la restructuration de SAIDAL a été bénéfique au groupe.

L'étude utilise l'approche **Balanced ScoreCard** et montre que l'évolution est positive sur trois axes – financier, processus internes et croissance et innovation. L'axe client est par contre en contre performance vu que le groupe ait perdu des parts de marché. L'étude conclut sur le fait que la performance global de SAIDAL est en recule suite à prédominance la de l'axe client sur les autres axes en terme de performance.

Afin de confirmer cette idée nous allons utiliser le  $q$  de Tobin. Le  $q$  Tobin mesure l'ensemble des rentes anticipées sur un horizon infini. Autrement dit, c'est la valeur marchande des titres financiers rapportés aux capitaux investis lors de l'achat de ces actions.

Le problème est que le calcul du  $q$  Tobin est complexe suite au problème de mesure de la valeur marchande. De ce fait une approximation est utilisée à ces fins. Suite aux travaux de Chung et Pruitt (1994) le  $q$  Tobin peut être approximé avec une certitude de plus de 96%.

Les calculs ont été réalisés sur les 20% des actions de SAIDAL puisque c'est la part vendu



- Axe apprentissage et croissance suppose de mettre en avant les priorités qui accélèrent l'innovation et la croissance

La mesure et la mise en place d'un dispositif *Balanced ScoreCard* est tributaire de la formalisation des objectifs et des indicateurs de mesure.

Néanmoins la mise en place d'un tel système requiert des compétences managériales à la hauteur. Les travaux de Abraham et alii (2010) montrent que les entreprises qui aspirent à de hautes performances devrait encourager la recherche des compétences managériales susceptibles d'assurer cette performance.

L'autre problème qui se pose lors de la mise en place d'un système *Balanced ScoreCard* est celui de l'appréciation des résultats. En effet il est plus que courant que la performance de chaque axe est différente des autres. Des fois des axes sont positifs alors que d'autres sont carrément négatifs. Comment conclure dans une telle situation ?

Plusieurs travaux, en particulier celle de Ittner et Larcker (1998), montrent que la satisfaction client est un indicateur supérieur de la performance. En d'autres termes, l'axe client dans le système tableau de bord prospectif est prépondérant face aux autres axes lorsqu'ils montrent des performances opposées. Ainsi une entreprise avec une haute performance client est jugée performante même si elle ne l'est pas dans l'axe financier ou processus interne.

## **2. Indicateurs boursiers et performance:**

La mesure de la performance selon l'approche *Balanced ScoreCard* pose un problème d'opérationnalité. En effet, la mise en place d'un tel système nécessite de délimiter les objectifs et de concrétiser leur mesure par des indicateurs pertinents. Hormis le problème de pertinence, la multiplicité des indicateurs et la mesure de ces derniers est un problème majeur sur le terrain.

Ce problème d'opérationnalité a conduit certains chercheurs à étudier la pertinence des indicateurs boursiers par rapport à la performance des entreprises. En effet dans une économie d'intangibles il paraît évident qu'il existe un lien entre performance et indicateurs boursiers.

Plusieurs travaux ont montré que ce lien existe notamment au travers la mesure de la valeur du q de Tobin. Lang, Stulz et Walking (1989) montrent dans leur étude sur la relation entre la valeur du q de Tobin et la performance managériale des entreprises des résultats forts intéressants. Ils expliquent que les actionnaires des entreprises à forte valeur de q Tobin gagnent plus que les actionnaires des entreprises à faible valeur q Tobin. Ils concluent sur le fait que les entreprises les plus performantes en matière de management jouissent d'une valeur q Tobin supérieur à celle des entreprises à faible q Tobin qui sont moins performantes.

Servaes (1991) quant à lui confirme les résultats de Lang et al. Son étude porte cette fois sur

Dans cette étude nous se donnons pour objectif de montrer concrètement quels sont les indicateurs boursiers qui permettent de mesurer la performance managériale de l'entreprise. Notre travail comporte aussi un aspect pratique puisque nous allons montrer sur un exemple concret comment ses indicateurs permettent de juger de la performance d'une grande entreprise algérienne.

La méthodologie adoptée est basée sur l'approche analytique. La revue de littérature est suivie de l'analyse empirique de la performance de SAIDAL sur la base d'indicateurs boursiers et non-boursiers.

Le travail est scindé en trois parties. Dans la première nous abordons le concept de performance managériale. La deuxième est dédiée à la relation indicateurs boursiers – performance managériale et, enfin, nous terminons sur la projection de ces indicateurs sur le groupe SAIDAL.

## **1- La performance managériale**

Le concept de performance a fait l'objet de beaucoup d'écrits. Elle est l'accomplissement d'un travail et allie la manière avec laquelle l'organisme atteint ses objectifs (Khemakhem, 1976). Pour Lorino (2001), *c'est tout ce qui contribue à l'atteinte des objectifs stratégiques*.

Nous voyons bien que le concept de performance est lié intimement aux objectifs de l'entreprise. Néanmoins la question qui se pose avec acuité est celle de la mesure de cette performance.

Les évolutions dans ce domaine sont importantes puisqu'on est passé de l'appréciation des aspects financiers à ceux plus globaux. Pour illustrer ceci arrêtons-nous sur l'approche *Tableau de bord prospectif* de Norton et Kaplan (2001).

L'approche *Balanced Score Card* rompt avec la méthode conventionnelle basée sur l'analyse comptable des ratios financiers. Norton et Kaplan arguent leur approche par le fait que la méthode classique n'est plus suffisante dans une économie de marchés financiers dominée par les actifs intangibles. En effet ce sont les actifs incorporels qui donnent l'avantage concurrentiel aux entreprises. De ce fait, les objectifs des entreprises sont devenus multicritères puisqu'ils ne sont plus d'ordre financier mais touchent aux aspects client, ressources humaines ou processus internes.

Le Tableau de bord prospectif est un système qui permet de planifier et de gérer stratégiquement une entreprise en correspondant l'activité de l'entreprise à sa vision stratégique. Dans ce système les objectifs stratégiques sont organisés en quatre axes :

- Axe financier mettant en valeur la profitabilité et les risques encourus par l'entreprise via l'endettement ...
- Axe client qui illustre la capacité de l'entreprise à se différencier de la concurrence et à accroître des parts de marché
- Axe processus internes visant l'amélioration et la rationalisation de la production

# Les Indicateurs boursiers comme outil de mesure de la performance managériale

Pr. Mohamed BOUKHARI  
Faculté des sciences économiques, management et commerce.  
Université de Blida.

---

## Résumé

L'objectif de cette étude est de montrer la fiabilité des indicateurs boursiers comme outil de mesure de la performance des entreprises. Le travail montre que les différentes études sont unanimes à présenter le ratio  $q$  de Tobin comme outil de mesure de la performance managériale. Cela est aussi illustré pour le cas du groupe SAIDAL qui connaît une baisse de performance sur la période 2001- 2008.

**Mots clés :** bourse, performance, management.

---

## Introduction

Dans un monde de plus en plus concurrentiel, la performance des entreprises joue un rôle de premier ordre. Une entreprise performante permet à cette dernière de faire face à la concurrence et de pérenniser voire développer son marché.

Le concept de performance a connu une évolution significative au cours des dernières années. On est passé de la performance financière à la performance globale. Aux entreprises il n'est plus demandé de dégager de « beaux » indicateurs financiers (bénéfices, valeurs ajoutée, dette...) mais d'aller au-delà. L'évolution des ressources humaines ou des parts de marché sont devenues des indicateurs de premier plan. En d'autres termes l'évaluation de la performance managériale se traduit par une analyse multicritères.

Cependant, la réalité du terrain montre qu'il est complexe, parfois difficile, d'élaborer ces critères et de rassembler les données et autres informations nécessaires à leur calcul. C'est pourquoi il est indispensable pour un manager de disposer d'outils alternatifs permettant justement d'apprécier convenablement la performance de l'entreprise.

Justement depuis une vingtaine d'années des travaux montrent tout l'intérêt qu'apportent les indicateurs boursiers pour pallier à ce problème. Les travaux d'éminents chercheurs montrent que certains outils sont des indicateurs pertinents de la performance managériale d'une entreprise.